



**TESIS DOCTORAL**

**TRATAMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN EN EL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
Y FINANCIERO DE LAS EMPRESAS EN PORTUGAL:  
UNA FORMA DE BUSCAR LA CALIDAD**

María Gracinda Barata Monteiro

Programa de Doctorado en Información y Comunicación

2018



**TESIS DOCTORAL**

**TRATAMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN EN EL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LAS  
EMPRESAS EN PORTUGAL:  
UNA FORMA DE BUSCAR LA CALIDAD**

María Gracinda Barata Monteiro

Programa de Doctorado en Información y Comunicación

**Conformidad del director:**

**Fdo. Antonio Muñoz Cañavate**

2018

Para que os gestores de Portugal compreendam que a motivação em complemento com a organização são os meios fundamentais para conseguir implementar um modelo organizacional da documentação e gestão de recursos nos departamentos administrativos em Portugal, e contribuir assim para uma maior qualidade total e que todos possam trabalhar com inteligência emocional

# Índice

<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>7</b>
<b>RESUMO</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>12</b>
<b>PALAVRAS-CHAVE</b>	<b>13</b>
<b>PALABRAS CLAVE</b>	<b>14</b>
<b>KEYWORDS</b>	<b>15</b>
<b>LISTA DAS ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS</b>	<b>16</b>
<b>TABELAS</b>	<b>18</b>
<b>FIGURAS</b>	<b>19</b>
<b>PARTE I - INTRODUÇÃO</b>	<b>22</b>
<i>CAPITULO 1. INTRODUÇÃO</i>	22
1.1 Estrutura do Trabalho de Investigação	23
1.2 Objeto do estudo (a documentação nas empresas em Portugal)	25
1.3 Objetivos Gerais e Específicos	27
1.4. Justificação do interesse	28
1.5. Limitações e dificuldades do estudo	29
<b>PARTE II. ESTADO DA QUESTÃO</b>	<b>31</b>
<i>CAPITULO 2. A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES</i>	31
2.1 Conceito de Gestão	32
2.1.1 Conceito de Gestão e sua evolução	32
2.1.2 O ambiente da empresa (interno e externo)	33
2.1.2.1. O ambiente interno	33
2.1.2.2. O ambiente externo	34
2.2. As fases da Gestão	38
2.2.1. A Planificação	39
2.2.2. A Organização	42
2.2.2.1. Estrutura e desenho da Organização.	43
2.2.2.2. Componentes básicas de uma organização	45
2.2.2.3. Tipos de Estruturas	46
2.2.2.4. Rumo a novas estruturas	47
2.2.2.5. Organograma	49
2.2.3. A Direção	50
2.2.3.1. As funções do líder	50
	3

2.2.3.2. A comunicação	52
2.2.3.3. Programação Neuro - Linguística (PNL)	54
2.2.3.4. Marketing	55
2.2.4. O Controle	59
2.3. A Gestão da Qualidade	62
2.3.1. Gestão da Qualidade e Gestão da Qualidade Total	62
2.3.2. Normas de Gestão da Qualidade	67
2.3.2.1 Normas ISO	67
2.3.2.2 Modelo EFQM	71
2.3.2.2.1. Os Conceitos Fundamentais da Excelência	72
2.3.2.2.2. Os Critérios do Modelo	73
2.3.2.2.3. A Lógica RADAR	75
2.4. Âmbitos da Gestão	78
2.4.1. Gestão de Recursos Humanos	78
2.4.2. A Gestão Financeira	80
2.4.3. Gestão da Informação e gestão de documentos	81
2.5. Marco Tecnológico: Sistemas de gestão, gestores documentais e gestores de conteúdo	85
2.5.1 Os novos ambientes e sistemas na empresa	85
2.5.1.1 Sistemas de apoio à gestão integrada	87
2.5.1.1.1. Gestão de Relações com os Clientes (CRM)	87
2.5.1.1.2. Suplly Chain Management	87
2.5.1.1.3. Planificação de Recursos empresariais (ERP)	89
2.5.2. Sistemas de apoio à tomada de decisões	89
2.5.2.1. Os Sistemas de Informação para a Gestão (MIS)	90
2.5.2.2. Sistemas de suporte à Decisão (DSS)	91
2.5.2.3. Sistemas de Informação para Executivos (EIS)	91
2.5.3. Gestores documentais	92
2.5.4. Gestão de conteúdos empresariais	94
<b>CAPITULO 3. GESTÃO DE DOCUMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>97</b>
3.1. Informação, documentos e documentos eletrónicos	97
3.1.1 A informação na empresa	97
3.1.2. Os documentos de gestão	98
3.1.3. Os documentos eletrónicos	100
3.2. Marco teórico: da teoria das três idades ao “records continuum”	103
3.2.1. A teoria das três idades dos documentos	106
3.2.2. A teoria “records continuum”	108
3.2.3. Que modelo para a gestão documental na empresa?	113
3.3. Marco normativo: normas de gestão documental	116
3.3.1 Normas de implementação de sistemas de gestão de documentos (ISO 15489)	121
3.3.2. Normas de verificação de sistemas de documentos (ISO 30300)	125
3.3.3 Normas de análises de processos (ISO 26122)	130
3.3.4 Normas de gestão eletrónica de documentos (ISO 16175; MoReq)	130
3.3.5 Normas de metadatos (ISO 23081) e esquemas metadatos	133
3.3.6 Normas de segurança (ISO 17799)	134
3.3.7 Normas de digitalização (ISO 13028) e conversão (ISO 13008)	135
3.3.8 Normas de conservação a longo prazo da informação baseada nos documentos (ISO 17842 e ISO 14721- modelo OAIS)	137
3.3.9 Normas de análise de riscos (ISO 18128)	138

3.4. Marco técnico: processos de gestão documental	141
3.4.1. Incorporação	142
3.4.1.1 Incorporação de documentos: aspetos gerais	142
3.4.1.2 Incorporação de documentos nas SGD empresariais	143
3.4.1.2.1. Ingressos Ordinários	143
3.4.1.2.2 Ingressos Extraordinários	144
3.4.2. Registo	145
3.4.2.1 Registo de documentos: aspetos gerais	145
3.4.2.2. Registo de documentos nas SGD empresariais	146
3.4.3. Classificação e indexação	146
3.4.3.1 Classificação e indexação: aspetos gerais	146
3.4.3.2 Classificação e indexação SGD empresariais	150
3.4.4 Controle de acesso e segurança	153
3.4.4.1 Controle de acesso e segurança: aspetos gerais	153
3.4.4.2. Controle de acesso e segurança nas SGD empresariais	154
3.4.5. Avaliação/disposição	155
3.4.5.1 Avaliação/disposição: aspetos gerais	155
3.4.5.2 Avaliação/Avaliação nas SGD empresariais	155
3.4.5.3. Disposição: aspectos gerais	156
3.4.5.4. Disposição nas SGD empresariais	157
3.4.6. Armazenamento	157
3.4.6.1 Armazenamento: aspetos gerais	157
3.4.6.2 Armazenamento nas SGD empresariais	158
3.4.7. Seguimento/rastreabilidade	160
3.4.7.1. Seguimento/rastreabilidade: aspetos gerais	160
3.4.7.2. Seguimento/rastreabilidade nas SGD empresariais	162
3.5. Marco institucional: o arquivo na empresa/Serviço de Gestão de Documentos	163
3.5.1. Modelos de organização de arquivos e SGD na empresa	163
3.5.1.1 Descripción archivística codificada (EAD)	169
3.5.1.2. Encoded Archival Context (EAC)	170
3.5.2. Estrutura e organização	170
3.5.3. Planificação do sistema	173
<i>CAPITULO 4. A GESTÃO DE DOCUMENTOS E INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS EM PORTUGAL</i>	<i>175</i>
4.1. O tecido empresarial em Portugal	175
4.2. Competitividade	186
4.3. A gestão da informação e do conhecimento nas empresas de Portugal	189
4.4. Os arquivos de empresas em Portugal	191
4.4.1. Eventos sobre arquivos empresariais	198
4.4.2. Trabalhos realizados em Portugal sobre arquivos empresariais	202
4.4.3. A proteção dos arquivos históricos em Portugal	203
4.5. Últimas tendências. Novas tecnologias e empresa em Portugal	204
4.5.1. Customer Relationship Management em Portugal	209
4.5.2. Enterprise Resource Planning em Portugal	210
4.5.3. Datawarehouse em Portugal	211
4.5.4. Cloud computing em Portugal	214
<b>PARTE III. ESTUDO DE CAMPO</b>	<b>218</b>

<i>CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA</i>	218
5.1. Abordagens metodológicas preliminares	218
5.1.1. Cursos de Formação realizados	218
5.1.2. Correspondência mantida com especialistas	219
5.2. Selecção das Unidades de Estudo	220
5.3. Elaboração dos Questionários	220
5.4. Amostra Populacional	221
5.5. Método de colheita de dados	223
5.6. Tratamento dos dados estatísticos	223
5.7. Questões de Investigação	224
5.7.1. Acerca da classificação das empresas	225
5.7.2. Acerca das empresas que utilizam a normalização no departamento administrativo	226
5.7.3. Acerca do sistema de classificação de documentos no departamento administrativo	226
<b>PARTE IV. RESULTADOS E CONCLUSÕES</b>	<b>227</b>
<i>CAPITULO 6. RESULTADOS</i>	227
6.1. Aspetos gerais	227
6.2. Resultados do questionário	228
6.2.1. Sobre as empresas do estudo	228
6.2.2. Respostas em relação ao departamento administrativo	235
6.2.2.1. Respostas sobre a caracterização do departamento administrativo	235
6.2.2.2. Respostas em relação à Incorporação	241
6.2.2.3. Respostas em relação à Registo	247
6.2.2.4. Respostas em relação à aplicação de normas nacionais e internacionais	256
6.2.2.5. Respostas em relação ao sistema de classificação de documentos	260
6.2.2.6. Respostas em relação à indexação	263
6.2.2.7. Respostas em relação à armazenamento	268
<i>CAPITULO 7. CONCLUSÕES</i>	270
7.1 Conclusões acerca do problema da investigação	270
7.2 Conclusões acerca das Questões Formuladas	271
<b>PARTE V. PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b>	<b>275</b>
<i>CAPITULO 8. PROPOSTA DE SOLUÇÃO</i>	275
8.1 Sugestões	275
8.1.1 Em relação ao Departamento Administrativo	283
8.1.2 Em relação aos Centros de Documentação/CDI	288
8.1.3 Em relação aos Arquivos	289
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>292</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>314</b>
<i>ANEXO 1. Inquérito para o levantamento da organização dos departamentos administrativos, nas empresas em Portugal</i>	315
<i>ANEXO 2. Lista de empresas inquiridas</i>	325
<i>ANEXO 3. Manual de Qualidade</i>	332

# ***AGRADECIMENTOS***

Antes de mais quero agradecer ao meu coordenador, o Sr. Prof. Dr. Antonio Muñoz Cañavate pelo seu apoio e dedicação que me ajudou e encorajou nos momentos mais difíceis de realização desta tese.

Aos meus pais, afilhados, irmãs e cunhado pelo apoio e incentivo que sempre me deram e que foram os “alicerces” para a realização deste projecto.

A todos um Muito Obrigado



# *RESUMO*

A gestão da informação na empresa tornou-se uma necessidade inescapável para o correto funcionamento da organização. As instituições vêem-se submetidas, assim, a múltiplos fluxos informativo-documentais que advêm do ambiente externo, e a fluxos informativo-documentais que se geram dentro da empresa.

Uma correta gestão da documentação permite evitar múltiplos conflitos internos e uma melhor tomada de decisões.

No âmbito teórico-conceptual vários dos capítulos desta tese descrevem os conceitos mais importantes. Assim, o capítulo dois foca a disciplina da Gestão referindo-se às teorias da planificação, da organização, da direção e do controle. Trata da gestão da qualidade, das áreas nas quais a gestão é aplicada de acordo com o objetivo desta investigação (recursos humanos, gestão financeira e gestão de documentos), e descrevem-se os sistemas de gestão mais importantes.

O capítulo três desenvolve o quadro de gestão de documentos nas organizações expondo a teoria das três idades, a teoria dos “records continuum”, e diversas normas ISO relacionadas com a gestão documental: incorporação, registro, classificação e indexação, controle de acesso e segurança, disposição e armazenamento.

O capítulo quatro contextualiza a empresa portuguesa, e realiza-se um estudo sobre a historia dos arquivos da empresa no país.

O projeto da tese de doutoramento teve como objetivo conhecer as práticas de gestão documental do departamento administrativo e financeiro de uma amostra de 165 empresas registadas em Portugal Continental. De este conjunto de instituições 134 (81,2%) são empresas que não estão certificadas, e 31 (18,8%) ou o estão ou encontram-se em vias de certificação à data do estudo ((ISO 9001 e ISO 9002).

Para o conhecimento do objetivo assinalado foi preparado um questionário que foi dividido em duas partes principais: a) Dados gerais da empresa ( identificação, tipologia, pessoal e volume de faturação); e b) Informação em relação ao departamento administrativo, de onde se estruturaram um conjunto de perguntas relativas à caracterização do departamento administrativo, a incorporação de documentos na empresa, o registo de documentos, a apresentação dos documentos, o seu sistema de classificação, a forma de indexação, e o armazenamento ou arquivo.

Os dados obtidos foram tratados com o software Excel e os resultados apresentam-se tanto em valores absolutos como relativos.

O trabalho observa a escassa consciência do empresário português pela gestão da documentação, vê o arquivo como um serviço não produtivo e em qualquer caso como “um mal necessário “na organização, mas também observa uma alteração da mentalidade no que se refere ao tratamento da documentação.

A tese conclui com uma proposta de solução sobre a gestão documental no departamento administrativo das empresas, sobre o centro de documentação e sobre o arquivo da empresa.

# *RESUMEN*

La gestión de información en la empresa se ha convertido en una necesidad ineludible para el correcto funcionamiento de la organización. Las compañías se ven sometidas, así, a múltiples flujos de informativo-documentales que proceden del entorno externo, y a flujos informativo-documentales que se generan también dentro de la empresa.

Una correcta gestión de la documentación permite evitar múltiples conflictos internos y una mejor toma de decisiones.

En el ámbito teórico-conceptual varios de los capítulos de esta tesis describen los conceptos más importantes. Así el capítulo dos se centra en la disciplina de la Gestión referida a las teorías de la planificación, la organización, la dirección y el control. Se trata la gestión de la calidad, los ámbitos a los que se aplica la gestión en función de los objetivos de esta investigación (recursos humanos, gestión financiera y gestión de documentos), y se describen los sistemas de gestión más importantes.

El capítulo tres desarrolla el marco de la gestión de documentos en las organizaciones exponiendo la teoría de las tres edades, la teoría del “records continuum”, y diversas normas ISO relativas a la gestión documental. En este último aspecto se explican las fases del proceso de gestión documental: incorporación, registro, clasificación e indexación, control de acceso y seguridad, disposición y almacenamiento.

El capítulo cuatro contextualiza a la empresa portuguesa, y se realiza un estudio sobre la historia de los archivos de empresa en el país.

El proyecto de tesis doctoral ha tenido como objetivo conocer las prácticas de gestión documental del departamento administrativo y financiero de una muestra de 165 empresas radicadas en el Portugal continental. De ese conjunto de compañías 134 (81,2%) son empresas que no están certificadas, y 31 (18,8%) lo están o se encuentran en vías de certificación en el momento del estudio (ISO 9001 e ISO 9002).

Para el conocimiento de objetivo señalado se ha confeccionado un cuestionario se ha dividido en dos partes principales: a) Datos generales de la empresa (identificación, tipología, personal y volumen de facturación); y b) Información en relación al departamento administrativo, donde se ha estructurado un conjunto de preguntas relativas a la caracterización del departamento administrativo, la incorporación de documentos a la empresa, el registro de documentos, la presentación de los documentos, su sistema de clasificación, la forma de indexación, y el almacenamiento o archivo.

Los datos obtenidos han sido tratados con el software Excel y los resultados se presentan tanto en valores absolutos como relativos.

El trabajo observa la escasa conciencia del empresariado portugués por la gestión de la documentación, ve al archivo como un servicio no productivo y en cualquier caso como “un mal necesario” en la organización, pero también observa un cambio de mentalidad respecto al tratamiento de la documentación.

La tesis concluye con una propuesta de solución sobre la gestión documental en el departamento administrativo de las empresas, sobre el centro de documentación y sobre el archivo de empresa.

# ***ABSTRACT***

Information management in a company has become an inescapable necessity for the correct functioning of the organization. Institutions are thus subjected to multiple informative-documentary flows that comes from the external environment, and to informative-documentary flows that are generated within the company.

Correct documentation management helps to avoid multiple internal conflicts and better decision-making.

In the theoretical-conceptual scope several of the chapters of this thesis reveal the most important concepts. Thus, chapter two focuses on the discipline of Management referring to theories of planning, organization, management and control. It deals with quality management, the areas in which management is applied in accordance with the objectives of this research (human resources, financial management and documents management), and describes the most important management systems.

Chapter three develops the document management framework in organizations exposing three-age theory, “records continuum” theory, and various ISO standards related to documentation management: incorporation, registration, classification and indexing, access control and security , disposal and storage.

Chapter four contextualizes a Portuguese company, and a study is made on the history of the company's archives in Portugal.

The project of this doctoral thesis had as objective to know the documentation management practices of the administrative and financial department of a sample of 165 company registered in Continental Portugal. Part of this group of institutions 134 (81.2%) are companies that are not certified, and 31 (18.8%) are certified or are in the process of being certified at the date of the study ((ISO 9001 and ISO 9002).

To know the goal, a questionnaire was prepared and split into two main parts: a) Company general data (identification, typology, personnel and billing volume); and b) Information regarding the administrative department, from which a set of questions were structured regarding the characterization of the administrative department, the incorporation of documents in the company, the registration of documents, the presentation of documents, its classification system, the form of indexing, and its storage or archive.

The data obtained were treated with Excel software and the results are presented in both absolute and relative values.

# ***PALAVRAS-CHAVE***

Comunicação

Programação Neuro-Lingustica

Centro de Documentação

Gestão Documental

Planificação

Normalização

Normas de Gestão e Qualidade

Certificação de Qualidade

Gestão de Qualidade e Gestão de Qualidade Total

Vantagem Competitiva

Motivação

Portugal

# ***PALABRAS CLAVE***

Comunicación

Programación neurolingüística

Centro de documentación

Gestión documental

Planificación

Normalización

Normas de Gestión de Calidad

Certificación de Calidad

Gestión de Calidad y Gestión de Calidad Total

Ventaja competitiva

Motivación

Portugal

# ***KEYWORDS***

Communication

Neurolinguistique programming

Documentation Center

Document management

Planning

Normalization

Management and Quality Standards

Quality Certification

Quality Management and Total Quality Management

Competitive advantage

Motivation

Portugal



# *LISTA DAS ABREVIATURAS, SIGLAS E*

## *ACRÓNIMOS*

AENOR	Asociación Española de Normalización
APDSI	Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação
BAD	Associação Portuguesa de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas
CDI	Centro de Documentação e Informação
CIA	Conselho Internacional de Arquivos
CRM	Customer Relationship Management
DGLAB	Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas
DSS	Decision Support Systems
DTD	Descripción del Tipo de Documento
EAC	Encoded Archival Context
EAD	Encoded Archival Description Document Type Definition
ECM	Enterprise Content Management
EIS	Executive Information Systems
ERP	Enterprise Resource Management
GTAE	Grupo de Trabalho de Arquivos Empresariais
GDSS	Group Decision Support Systems
GM	Gestor um Minuto
GQT	Gestão da Qualidade Total
ISAD (G)	General International Standard Archival Description
ISAAR (CPF)	International Standard Archival Authority Record for Corporate Bodies, Persons, and Families
ISDF	Internacional Standard for Describing Functions
ISDIAH	International Standard for Describing Institutions with Archival Holdings
ISO	International Standards Organization
METS	Metadata Encoding and Transmission Standard
MIS	Management Information Systems (MIS)
MoReq	Modular Requirements for Records Systems
MSS	Management Systems Standard
ONN	Organismo Nacional de Normalização
ONS	Organismos de Normalização Setorial
PE	Planeamento Estratégico
PNL	Programação Neuro-Linguística
SCM	Supply Chain Management (SCM);
SGML	Standard Generalized Markup Language
UNESCO	United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
UNISIST	United Nations International Scientific Information System

V.	Variável
V1.	Variável Antecedente
V2.	Variável Contínua
V3.	Variável de Bloqueio
V4.	Variável Dependente
V5.	Variável Descontínua
V6.	Variável Independente
V7.	Variável Interveniente
V8.	Variável Qualitativa
V9.	Variável Quantitativa
V10.	Variável Estatística
XML	Extensible Markup Language

# TABELAS

<i>Tabela 1 - Os ambientes da empresa. O ambiente externo</i>	34
<i>Tabela 2 - Alguns fatores importantes do meio ambiente externo imediato</i>	36
<i>Tabela 3 - Alguns fatores importantes do meio ambiente externo remoto</i>	38
<i>Tabela 4 - ISO 9001- 8 princípios da qualidade</i>	70
<i>Tabela 5 - Ciclo de vida dos documentos</i>	104
<i>Tabela 6 - Princípios da gestão da qualidade</i>	117
<i>Tabela 7 - Normas ISO</i>	121
<i>Tabela 8 - Distribuição das Empresas</i>	176
<i>Tabela 9 - Índice de Competitividade Global. World Economic Forum</i>	187
<i>Tabela 10 - Identificação dos eventos relevantes na área dos arquivos empresariais, realizados em Portugal</i>	201
<i>Tabela 11 - Percentagem de empresas com acesso a Internet, 10 ou mais empregados</i>	205
<i>Tabela 12 - Percentagem de empresas com conectividade por banda larga, 10 ou mais empregados</i>	205
<i>Tabela 13 - Percentagem de empresas com página web, 10 ou mais empregados</i>	205
<i>Tabela 14 - As empresas que utilizam software CRM para analisar a informação sobre os clientes para fins de marketing (%). Mais de 10 empregados</i>	209
<i>Tabela 15 - Integração de processos internos. As empresas que têm software ERP para compartilhar informação entre as diferentes áreas funcionais</i>	210
<i>Tabela 16 - Uso de serviços de cloud computing</i>	214
<i>Tabela 17 - As empresas objecto de análise</i>	222
<i>Tabela 18 - Volume de Negócios das empresas</i>	222
<i>Tabela 19 - População ativa segundo distritos</i>	223

# FIGURAS

Figura 1 - Modelo EFQM	72
Figura 2 - Ferramenta de avaliação. EFQM	75
Figura 3 - Análise dos meios EFQM	76
Figura 4 - Análise dos resultados. EFQM	77
Figura 5 - O processo de gestão de conteúdos empresariais	95
Figura 6 - Modelo Record Continuum de Frank Upward	111
Figura 7 - Processos e aplicações de gestão documental	128
Figura 8 - Habilitações literárias do empresário fundador em Portugal e na União Europeia	179
Figura 9 - Motivações para a fundação da empresa por grau de importância	179
Figura 10 - Mercados destino dos produtos/serviços vendidos pela empresa	180
Figura 11 - Obstáculos ao desenvolvimento da atividade empresarial por grau de importância	181
Figura 12 - Nível de confiança dos empresários. Partidos políticos	183
Figura 13 - Nível de confiança dos empresários. Sindicatos	183
Figura 14 - Nível de confiança dos empresários. Governo	184
Figura 15 - Nível de confiança dos empresários. Justiça	184
Figura 16 - Nível de confiança dos empresários. Os meios de comunicação	185
Figura 17 - Nível de confiança dos empresários. As organizações empresariais	185
Figura 18 - Nível de confiança dos empresários. Banks	186
Figura 19 - Estrutura do Data Warehouse. Kimball Group	212
Figura 20 - Número empresas do estudo	229
Figura 21 - Discriminação por tipo de empresas	230
Figura 22 - Empresas por Volume de negócios	230
Figura 23 - Empresas por numero de Colaboradores	231
Figura 24 - Distribuição da População Ativo por distritos	232
Figura 25 - Distribuição das empresas inquiridas por Tipo de gestão	232
Figura 26 - Empresas de consultadoria	233
Figura 27 - Empresas certificadas. Segundo numero de colaboradores	234
Figura 28 - Empresas sem certificação de qualidade. Segundo numero de colaboradores. Empresas não certificadas	234
Figura 29 - Caracterização do departamento administrativo. Tipo de departamento administrativo. Total de empresas	235
Figura 30 - Caracterização do departamento administrativo. Departamento administrativo autónomo	236
Figura 31 - Caracterização do departamento administrativo. Empresas com Departamento Administrativo Central. Empresas certificadas e não certificadas	236
Figura 32 - Caracterização do departamento administrativo. Funções bem definidas. Total de empresas	237
Figura 33 - Caracterização do departamento administrativo. Funções bem definidas. Empresas certificadas e não certificadas	238
Figura 34 - Caracterização do departamento administrativo. Objectivos bem definidos. Total de empresas	238
Figura 35 - Caracterização do departamento administrativo. Objectivos bem definidos. Empresas certificadas e não certificadas	239

Figura 36 - Caracterização do departamento administrativo. Manual de procedimentos. Total de empresas _____	240
Figura 37 - Departamento administrativo. Importante para a Administração. Total de empresas __	240
Figura 38 - Departamento administrativo. Importante para a Administração. Empresas certificadas e não certificadas _____	241
Figura 39 - Incorporação. Numero de documentos entrados na instituição. Total de empresas ____	242
Figura 40 - Incorporação. Conhecimento de documentos entrados na instituição. Empresas certificadas _____	242
Figura 41 - Incorporação. Número de Documentos expedidos pela instituição. Total de empresas __	243
Figura 42 - Incorporação. Conhecimento de documentos saídos na instituição. Empresas certificadas _____	243
Figura 43 - Incorporação. Numero de documentos circulados na instituição. Total de empresas ____	244
Figura 44 - Incorporação. Circulação de documentos. Empresas certificadas _____	244
Figura 45 - Incorporação. Existencia de fluxogramas. Total de empresas _____	245
Figura 46 - Incorporação. Fluxogramas. Empresas Certificadas _____	245
Figura 47 - Incorporação. Existencia de diagramas. Total de empresas _____	246
Figura 48 - Incorporação. Fluxogramas. Empresas certificadas _____	246
Figura 49 - Registo. Sistema de registo das entradas. Total de empresas _____	247
Figura 50 - Registo. Sistema de registo das entradas. Empresas certificadas _____	248
Figura 51 - Registo. Sistema de registo das expedições. Total de empresas _____	248
Figura 52 - Registo. Sistema de registo das expedições. Empresas Certificadas _____	249
Figura 53 - Registo. Onde é dado o numero de documento expedido. Total de empresas _____	249
Figura 54 - Registo. Onde é dado o numero de documento expedido. Empresas certificadas _____	250
Figura 55 - Registo. Dada a data da saída. Total de empresas _____	250
Figura 56 - Registo. Dada a data da saída. Empresas Certificadas _____	251
Figura 57 - Incorporação. Numero de documentos expedidos pela instituição. Empresas certificadas	252
Figura 58 - Incorporação. Numero de documentos circulados na instituição. Empresas certificadas_	252
Figura 59 - Incorporação. Fluxogramas. Empresas certificadas _____	253
Figura 60 - Incorporação. Diagramas. Empresas certificadas _____	253
Figura 61 - Controle da correspondência. Empresas certificadas _____	254
Figura 62 - Registo das expedições. Empresas certificadas _____	255
Figura 63 - Onde é dado o nº de saída do documento. Empresas certificadas _____	255
Figura 64 - Onde é dada a data da saída do documento?. Empresas certificadas _____	256
Figura 65 - Fichas normalizadas. Total de empresas _____	257
Figura 66 - Fichas normalizadas. Empresas certificadas _____	257
Figura 67 - Ficheiros. Total de empresas _____	258
Figura 68 - Escrita numérica de datas. Total de empresas _____	258
Figura 69 - Sistema de apresentação de trabalhos escritos. Total de empresas. Empresas certificadas e não certificadas _____	259
Figura 70 - Subscritos são normalizados?. Total de empresas _____	259
Figura 71 - Uso de normas estrangeiras ou internacionais. Total de empresas _____	260
Figura 72 - Sistemas de classificação Administrativos. Total de empresas _____	261
Figura 73 - Sistema de classificação de documentos. Total de empresas _____	262
Figura 74 - Sistema de classificação de documentos administrativos. Aplicado a toda a instituição. Empresas certificadas e não certificadas _____	262
Figura 75 - Sistema de indexação coordenada dos documentos administrativos. Total de empresas	263
Figura 76 - Indexação. Empresas certificadas _____	264
Figura 77 - Indexação. Empresas não certificadas _____	264

<i>Figura 78 - Tipo de sistema de indexação coordenada de documentos. Empresas certificadas e não certificadas</i>	_____	265
<i>Figura 79 - Indexação. Na correspondência aplicado. Empresas certificadas e não certificadas</i>	_____	265
<i>Figura 80 - O pessoal que executa a indexação. Empresas certificadas e não certificadas</i>	_____	266
<i>Figura 81 - O léxico de palavras/frases-chave que utiliza. Empresas certificadas e não certificadas</i>	_____	267
<i>Figura 82 - Indexação. Origem do léxico. Empresas certificadas e não certificadas</i>	_____	267
<i>Figura 83 - Arquivo da documentação administrativa. Empresas certificadas e não certificadas</i>	_____	268
<i>Figura 84 - O arquivo interno. Total de empresas</i>	_____	268
<i>Figura 85 - O arquivo interno. Total de empresas. Empresas certificadas e não certificadas</i>	_____	269
<i>Figura 86 - Empresas que seguem regulamentos internos. Empresas certificadas e não certificadas</i>	_____	269
<i>Figura 87 - Organograma</i>	_____	284
<i>Figura 88 - Circuito da Informação</i>	_____	285
<i>Figura 89 - Comunicações Internas</i>	_____	287
<i>Figura 90 - Diagrama do Sistema de Informação e Arquivo</i>	_____	290

# ***PARTE I - INTRODUÇÃO***

## ***CAPITULO 1. INTRODUÇÃO***

A questão a tratar neste trabalho prende-se com o estado da documentação nos departamentos administrativos nas empresas em Portugal. Trata-se de um trabalho de investigação a ser discutido como tese de Doutoramento na Universidad de Extremadura, Departamento de Información y Comunicación.

A informação da empresa pode advir de vários meios:

a) De forma externa (o ambiente que rodeia a empresa), composta pelos clientes, fornecedores, distribuidores, a política económica, social e tecnológica.

b) De forma interna, a informação operacional e o conhecimento.

c) Informação corporativa (a informação que sai para o exterior).

Estes tipos de informação estão sempre em interação.

Esta é uma questão prioritária nas empresas uma vez que, em minha opinião, cada vez mais os gestores se preocupam com a comunicação, a informação, a forma de a obter e que esta seja atempada ou mesmo antecipada à tomada das suas decisões. Para eles, o valor da informação é cada vez maior, sendo considerado com um dos fatores de sucesso das empresas. O fator Humano e o Programação Neurolinguística (PNL) são essenciais em toda esta dinâmica de informação e na procura da qualidade. O lema “o homem certo para o lugar certo” em vez do lucro começa a ser cada vez mais o objectivo dos empresários para conseguir o sucesso.

O problema prende-se mais com o arquivo e os centros de documentação porque tudo indica que enquanto que no espírito dos gestores a informação é essencial, o mesmo não acontece com o arquivo que é considerado um “mal necessário e obrigatório” e a existência de biblioteca da informação é quase nula, a informação está dispersa e opta-se mais pela comunicação através da intranet.

Com este trabalho pretendo estudar o que acontece em Portugal no que diz respeito a estes assuntos: a informação e documentação, a biblioteca e o arquivo. Sendo o tipo de empresas existente em Portugal bastante vasta, limitei-o ao sector de serviços, mais concretamente às empresas de contabilidade e consultadoria.

## ***1.1 Estrutura do Trabalho de Investigação***

A estrutura deste trabalho de investigação está definida no Índice e como se pode comprovar é composta cinco partes. Cada uma das partes deste trabalho faz a distinção do trabalho realizado.

Senão veja-se que a Parte I é composta pela Introdução ao trabalho de investigação. São aqui divulgados os objetivos que eu pretendo atingir com esta tese, a justificação do meu interesse por este tema e as limitações e dificuldades com que me deparei na elaboração deste trabalho.

Na Parte II é analisado o Estado da questão objeto de estudo neste trabalho em Portugal. Este capítulo pretende abordar três questões principais. Para melhor facilitar a minha análise e auxiliar no trabalho de campo que elaborei a seguir, dividi esta revisão bibliográfica em vários capítulos:

a) Num primeiro capítulo –Capítulo 2 da tesis-, “A gestão nas organizações”, a definição de conceitos, no que se refere ao meio ambiente da empresa e ao conceito de gestão propriamente dito e a sua evolução. Tratarei ainda das fases da gestão com ênfase para a planificação fundamental para o sucesso das organizações, as estruturas das organizações e a importância do organograma, a direção e polémica de tomada de decisões com relevo para a Comunicação e a Programação Neurolinguística pela importância que estes temas têm na tomada de decisão, assim como a inteligência emocional e o marketing propriamente dito. Abordaremos ainda a gestão da qualidade total e a forma como devem ser abordados os recursos da empresa, nomeadamente a gestão/recursos financeiros, e por fim, a Gestão de Recursos Humanos - vetor fundamental da gestão. Abordarei ainda os sistemas de gestão, gestores documentais e gestores de conteúdo.

Para esta definição de conceitos optei por uma revisão bibliográfica, onde é apresentada uma consulta exaustiva que foi sendo feita ao longo desta tese.

b) Num segundo capítulo –Capítulo 3 da tesis-, “A gestão de documentos nas Organizações”. Abordarei ainda aqui a evolução da teoria das três idades ao “records continuum”. Passarei a uma abordagem do marco normativo: uma abordagem às normas de gestão documental e um marco técnico que consiste numa abordagem aos processos de gestão documental; a incorporação, o registo, a classificação e indexação, controle de acesso e segurança, avaliação/disposição e por ultimo armazenamento.

Neste capítulo terminarei com o marco institucional: os modelos de organização e arquivo.



c) Num Terceiro Capitulo –Capítulo 4 da tesis-, “A gestão de documentos e informação nas empresas em Portugal”. Trata-se a estrutura empresarial em Portugal, o seu perfil e organização consoante os sectores de atividade. São também aqui evidenciados alguns trabalhos elaborados em Portugal sobre este tema e as conclusões daí retiradas. Tratarei aqui da competitividade, a gestão da informação e do conhecimento nas empresas em Portugal, os arquivos nas empresas em Portugal e as ultimas tendências; Novas tecnologias em Portugal.

A Parte III é composta pelo estudo de campo, o estudo da questão propriamente dita, com a definição da metodologia utilizada, a escolha da amostra populacional, a elaboração de questionários, o método de colheita de dados, tratamento e análise. Para a análise da questão, optei por elaborar questionários segundo a divisão feita na revisão bibliográfica.

Para a elaboração do questionário e análise da situação atual, não nos podemos esquecer que sobre este tema existe uma quantidade vasta de normas que nos devem servir de análise e não uma única, mas em nosso entender as principais para esta questão são a ISO 15489-2: 2001 e a ISO 30301:2011.

Para isso escolhi uma amostra populacional de 165 empresas, dividindo-as por empresa já com a Certificação da Qualidade ISO 9001/2000, as empresas em vias de certificação e as empresas sem Certificação de Qualidade. Tendo como objectivo final implementar um sistema de qualidade nas empresas e em especial nas empresas de consultadoria, incluí as principais empresas de Auditoria e Consultoria existentes em Portugal, como a KPMG, Deloitte, Price, BDO, Fin Audit SA, BCA, UHY, QSO Consultores, Esac Espirito Santo.

Recorri a inquéritos e obtive 100% das respostas porque optei por elaborar entrevistas presenciais.

Ao principio coloquei hipóteses, mas verifiquei que queremos conhecer a realidade das empresas em Portugal, e por isso optei por fazer perguntas para as quais tentei obter respostas.

Todo a análise é sempre efetuada tendo por base as 3 perguntas seguintes em relação ao departamento administrativo:

- As empresas são certificadas ou em vias de certificação?
- As empresas utilizam a normalização?
- As empresas utilizam um sistema de classificação de documentos?

Efetuo neste capitulo o tratamento dos dados, a análise dos resultados que me serviram para as conclusões.

A Parte 4 é composta pelas conclusões do trabalho. São aqui mencionados os resultados e conclusões retiradas do trabalho em relação às perguntas efetuadas:

- As empresas são certificadas ou em vias de certificação?
- As empresas utilizam a normalização?
- As empresas utilizam um sistema de classificação de documentos?

Esta análise serviu de base à elaboração da parte seguinte do trabalho.

A Parte 5 é a minha Proposta de Solução e resulta das anteriores, do trabalho elaborado e das conclusões retiradas deste trabalho de investigação. Tentei aqui elaborar uma proposta de solução para implementar nas empresas no que se refere à documentação, informação e arquivo. Como se verifica é uma proposta de solução mais vasta do que o estudo efetuado, uma vez que se trata essencialmente de uma proposta de certificação de qualidade. Para a testar implementei-a na Monteiro & Pais-Consultores Lda., empresa de que sou sócia gerente e nas empresas clientes. A Monteiro & Pais foi já objeto de fiscalização pela OCC ( Ordem dos Contabilistas Certificados) e o resultado foi francamente positivo, tendo a gerência recebido mesmo um elogio pelo sistema implementado. Esta proposta é também utilizada nos clientes da M&P que se encontram satisfeitos com os resultados.

Este trabalho conclui com as referências bibliográficas e Anexos a este trabalho de investigação, desde os modelos de inquéritos utilizados no estudo até à Proposta de Certificação de Qualidade da empresa Monteiro & Pais – Consultores Lda., o Manual de Qualidade implementado, IMP e Procedimentos adotados.

## ***1.2 Objeto do estudo (a documentação nas empresas em Portugal)***

O Centro de Documentação nas empresas tem cada vez mais uma importância primordial, bem como a forma como se processam os fluxos de informação, o tipo de informação necessária aos gestores e restantes funcionários, a recolha e arquivo dessa informação, etc.

Em suma, um dos maiores desafios dos responsáveis dos Centros de Documentação prende-se com a satisfação dos funcionários, sendo por isso imprescindível que o responsável tenha a visão estratégica de obter um bom desempenho e inovar a

prestação de serviços, fazendo ainda investimento nos seus colaboradores de forma a obter uma mais valia funcional. Ou seja, também aqui há que escolher o “homem certo para o lugar certo”.

Documentação não é guardar os livros para que não se gastem, mas sim colocá-los à disposição e divulgá-los e sobretudo estar em constante estudo e evolução. A documentação é um corpo do conhecimento, que como uma ciência ou doutrina tem métodos e técnica. Toda a documentação que entra e sai de uma empresa deve seguir um determinado tratamento, obedecendo a determinadas regras. Caso contrário, o mais comum será perder-se o rasto dos documentos emitidos ou recebidos.

Daí que o progresso da economia dependa de um sistema de informação e documentação bem organizado pois este é e será sempre um dos principais suportes à tomada da decisão. No entanto, apesar da importância cada vez maior que a informação e o conhecimento têm para os gestores de hoje, o arquivo continua delegado para segundo plano.

Há então que consciencializar os gestores de que o arquivo deve ser o “espelho” de toda a instituição, uma vez que é a memória da organização. Só com esta diretoria, com Planificação e atendendo à Normalização é possível às Empresas atingir os objetivos definidos e a satisfação dos seus colaboradores.

Em Portugal, os gestores têm visto o arquivo como “um mal necessário” essencialmente em termos fiscais. No entanto, esta filosofia de gestão está a mudar e daí a necessidade de analisar a organização do departamento administrativo em empresas em Portugal, no que diga respeito à documentação.

Por isso dediquei grande parte do meu trabalho em pesquisa bibliográfica e em análises aos inquéritos efetuados e respetivas respostas, no que concerne a circuitos de documentos, bibliotecas, centros de documentação e arquivos, utilizando para isso gráficos comparativos, etc.

A minha experiência profissional ajudou um pouco a pesquisa e a concretização deste trabalho de investigação, uma vez que desde 1984 sempre fui responsável pelo departamento administrativo e financeiro em empresas e conseqüentemente apercebi-me das lacunas deste departamento em tudo o que diga respeito à documentação e mais ainda na quase “impotência” dos funcionários deste sector e por vezes do próprio Diretor Financeiro perante a mentalidade dos Administradores e Gerentes em Portugal.

### ***1.3 Objetivos Gerais e Específicos***

Esta tese doutoral tem como principal objetivo o conhecimento das práticas de gestão da documentação através de uma amostra significativa de empresas em Portugal. Em concreto a eficácia da existência de um arquivo e/ou centro de documentação nas empresas de consultoria e auditoria em Portugal.

Este objetivo global levou-nos a estabelecer três grupos de objetivos específicos:

- 1 Em primeiro lugar a descrição de todo um corpo teórico para conhecer os processos de gestão gerais que existem na empresa, necessários para incluir a informação e a documentação como mais um recurso na gestão empresarial; e como consequência o estudo da gestão dos documentos nas organizações; e por extensão a análise do que aconteceu na gestão da informação e na documentação nas empresas de Portugal.
  
- 2 E em segundo lugar, e como consequência do objetivo geral, o estudo e análise das práticas concretas de gestão da documentação nos departamentos administrativos das empresas objeto do estudo, que vamos a detalhar em continuação:
  - A identificação do tipo de empresa, número de trabalhadores no departamento e volume de negócios
  - o modelo de funcionamento do departamento administrativo
  - o sistema de circulação de documentos, tanto de entrada como de saída, do departamento, e a existência ou não de diagramas de fluxo e diagramas para o controle da circulação de documentos
  - o sistema de registo existente, tanto de entradas como de saída, e os circuitos existentes.
  - o uso de normas técnicas para a gestão da documentação
  - o sistema de classificação utilizado
  - o sistema de indexação utilizado
  - identificar os suportes que se utilizam
  - identificar o pessoal que se ocupa das tarefas de gestão, da documentação no departamento administrativo

- 3 Como consequência do conhecimento da situação anterior, este estudo tem outro objectivo particular: criar uma solução como ferramenta para o exercício profissional nos centros e serviços documentais e nos serviços administrativos.

#### ***1.4. Justificação do interesse***

Em Portugal existe uma patente ausência de linguagem documental de uso comum nos centros e serviços documentais. Aliás há mesmo uma quase ausência de centros de documentação nas empresas em Portugal, apesar da sua utilidade e aplicação prática. É preciso não esquecer que o arquivo administrativo irá ser um instrumento à disposição de todas as unidades, às quais proporcionará todos os dados necessários para a resolução de problemas.

Como sócia e gerente de uma empresa de contabilidade e consultadoria, facilmente se percebe a importância, que tem, para mim, em investir na elaboração deste estudo e em apontar uma sugestão, a criação de uma ferramenta para o exercício profissional nos departamentos administrativos, nos centros de documentação e nos arquivos, de utilidade final para todas as pessoas que trabalham na empresa, que serão os beneficiários diretos destes serviços e da utilização de uma linguagem comum. Esta sugestão, como não podia deixar de ser, tem por base a Certificação da Qualidade, ou seja, elaboro aqui um Manual de Qualidade que espero venha a servir de “Guia” aos gestores das empresas de serviços (porque elaborei a proposta tendo por base uma empresa de serviços em Portugal).

No âmbito dos processos técnicos e administrativos pode-se identificar a ausência de um instrumento documental de uso comum.

Abre-se desta forma, um âmbito de colaboração, cooperação e intercâmbio informativo entre os diversos departamentos, que no presente carecem destas possibilidades. O resultado deste estudo justificava a necessidade de criar um Manual de Procedimentos, Fichas de Funções, Definição de Circuitos, etc., fundamentais para a Certificação da Qualidade.

## ***1.5. Limitações e dificuldades do estudo***

Para a elaboração deste trabalho, tal como já esperava, confrontei-me com dificuldades de várias espécies, como a falta de tempo dos gestores.

Tendo já previsto esta questão, optei por elaborar questionários e efetuar os inquéritos de forma direta, obtendo assim respostas mais rápidas e de acordo com o pretendido, ultrapassando com relativa facilidade esta dificuldade até porque os entrevistados se manifestaram muito prestáveis e atenciosos.

No entanto, a principal dificuldade com que me confrontei, prende-se diretamente com a mentalidade de grande parte dos empresários portugueses. Para eles, o departamento administrativo é um sector não produtivo e sendo muitas vezes considerado como “um mal necessário” para o cumprimento das obrigações fiscais, sendo por isso delegado para segundo plano. Da mesma forma, o arquivo é considerado como um custo quase desnecessário, não havendo por isso, normalmente, sistemas de arquivo e de comunicação da informação pré-definidas.

Para uma melhor clarificação da questão optei por efetuar inquéritos aos seguintes tipos de empresas:

- entidades de média/grande dimensão e já certificadas
- entidades de pequena/média dimensão e já certificadas
- entidades não certificadas de pequena e média dimensão

Separei ainda o estudo por empresas da área de consultoria e outras.

Em simultâneo, efetuei o levantamento o mais aprofundado que me foi possível, a obras relacionadas com o circuito documental, com a gestão da documentação, gestão da informação, gestão do pessoal, motivação, planeamento, enfim os assuntos que de alguma forma podem influenciar o sucesso dos indivíduos e das empresas em Portugal.

A minha dificuldade, para além da escolha das obras a consultar, prendeu-se essencialmente com o facto de estar a criar um capítulo completamente teórico, sem qualquer opinião ou juízo de valor da minha parte, na medida em que pretendi retirar das obras citações que me iriam ajudar a cimentar a minha opinião sobre o assunto.

Posteriormente, para a elaboração da minha proposta de trabalho no departamento administrativo, optei pelo levantamento da Certificação da Qualidade em empresas de pequena e média dimensão e outras de grande dimensão. A grande dificuldade com que me deparei, foi mais uma vez, com a disponibilidade e “abertura” dos gestores,

em falar sobre este assunto, até porque não podemos esquecer que se trata de um tema onde são abordados assuntos confidenciais da empresa (o pessoal, o departamento administrativo e financeiro, e a gestão propriamente dita).

# ***PARTE II. ESTADO DA QUESTÃO***

## ***CAPITULO 2. A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES***

A estrutura conceptual para esta tese em que os recursos de informação adquirem um papel preponderante na gestão empresarial, leva-me a clarificar toda uma série de conceitos relacionados com a própria gestão. A abordagem conceptual da gestão em geral e da gestão empresarial em particular torna-se uma necessidade inevitável neste projeto de tese, que nos vai servir no final, para conhecer, juntamente com os restantes capítulos, o papel que tem a documentação no bom funcionamento da empresa.

Desta forma, este bloco conceptual foi dividido em cinco subcapítulos. O primeiro é o que faz referência ao amplo conceito da gestão em que se introduz o próprio conceito e o impacto dos meios ambientes internos e externos na gestão; um segundo subcapitulo onde serão desenvolvidas as fases da gestão que nos leva ao terceiro subcapitulo onde abordaremos a questão da gestão da qualidade e gestão da qualidade total e respetivas normas de gestão da qualidade; com este subcapitulo passaremos num quarto à análise dos vários recursos da gestão, nomeadamente a gestão de recursos humanos e a gestão financeira. Para tudo isto é necessário analisar o marco tecnológico dos sistemas de gestão abordado no subcapitulo cinco.

Assim, neste capitulo 2, vamos concentrar-nos no âmbito conceptual da gestão; como surge esta disciplina, as suas diferentes fases, a saber, planificação, organização, direção e controle, os distintos recursos que gere (recursos humanos, financeiros, materiais e informativos). Embora a gestão específica da informação como um recurso é âmbito de análise em um dos capítulos posteriores.

Este capitulo foi, portanto, dividido em várias partes que se estruturam da seguinte forma:

- a) A definição de gestão e a sua evolução.
- b) Os distintos ambientes que tem uma empresa (interno e externo).
- c) As fases de que se compõe a gestão das organizações.
- d) A gestão da qualidade e qualidade total.
- e) Os distintos tipos de recursos que podemos encontrar numa organização.



f) E finalmente um marco tecnológico: sistemas de gestão, gestores documentais e gestores de conteúdo.

## ***2.1 Conceito de Gestão***

### *2.1.1 Conceito de Gestão e sua evolução*

A gestão científica é uma disciplina em constante evolução e cujas bases atuais se foram formando desde há séculos, embora especialmente desde finais do século XIX graças ao contributo de alguns autores que foram construindo o que na atualidade se conhece como gestão.

Embora se considere Frederick Taylor como o pai da gestão científica não nos podemos esquecer dos contributos de Herbert Simon que prestou uma especial atenção à tomada de decisões; Chester Barnard, que teorizou sobre a cooperação; Joan Woodward que trabalhou os estudos empíricos; Henry Fayol a análise teórica; Max Weber prestou interesse ao poder e à autoridade; Peter Drucker à importância dos gestores e à fixação de objetivos; Elton Mayo à ciência da conduta; e Henry Mintzberg à teoria das organizações. Embora outros autores tenham realizado importantes contribuições posteriormente. Nas últimas décadas têm havido importantes contribuições para a teoria da gestão, onde os autores anteriores definiram o corpus epistemológico. De estes últimos destacamos William Ouchi, que elabora a sua Teoria Z ou mistura do sistema americano (responsabilidade individual) com o japonês (tomada coletiva de decisões); e Michael Porter que se centra na vantagem competitiva (Ivancevich *et al.*, 1997: 71-72).

No final do século XX adquire importância, em contraste com a visão externa da empresa, a visão interna da empresa, como um conjunto de recursos, juntamente com as capacidades, que são uma fonte de vantagem competitiva. É agora quando surge a preocupação pelas estratégias de inovação e as inovações perturbadoras. A partir do século XXI a preocupação da gestão é orientada para novos modelos de inovação, e para dois fenómenos que estão transformando as organizações: a globalização dos mercados e a digitalização das atividades (Planellas, 2016).

Assim, as novas tendências em Gestão abordam a transformação digital das empresas de um impacto claramente perturbador. Impacto esse que afetou todo o tipo de empresas. Esta transformação pode ver-se em como a tecnologia se automatizou oferecendo serviços cloud; como se tornou mais democrática e popular até ser um fenómeno de consumo de massas; e como para além de afetar os modelos de negócio

tem impacto sobre a estrutura económica de numerosas empresas. Tudo isto implica cuidar do modelo de gestão para não criar duas culturas, a tradicional com os seus códigos e as suas enraizadas formas de atuar, e a nova com outras dinâmicas diferentes (Busquets & Cabrerizo, 2016).

Em resumo podemos dizer que: a Gestão pode definir-se como a arte, ciência e técnica de dirigir as empresas, de forma a conseguir a realização dos seus objetivos.

### *2.1.2 O ambiente da empresa (interno e externo)*

A empresa como organização está confrontada com constantes fluxos de informação e de dados que interagem entre si, dentro da organização e com o exterior.

Antes de estruturar o quadro geral da empresa com base nos processos de gestão que realizam, é necessário descrever sumariamente os ambientes que envolvem a empresa, externo e interno. Entender este contexto de ambientes é fundamental, já que algumas das atividades de gestão documental realizam-se dentro da empresa- no ambiente interno-, que gera continuamente documentação, não nos podemos esquecer que a interação com o exterior supõe que chegue do exterior um continuo fluxo de informação e documentação que pode passar igualmente ao sistema de tratamento do departamento administrativo e financeiro.

Assim, a empresa como organização pode ser analisada segundo duas visões, a interna e a externa. As dois complementam-se, no entanto existem autores que consideram que uma pode chegar a ter mais importância que a outra. Os defensores da visão interna consideram que os recursos internos sejam tangíveis ou intangíveis têm um papel mais importante que os elementos externos, embora os defensores da visão externa entendam que o ambiente externo é a fonte de benefício para a organização (Comai & Tena, 2006: 18).

#### *2.1.2.1. O ambiente interno*

Por outro lado, o comportamento das pessoas dentro da organização é complexo, depende de fatores internos. Decorrentes das características da personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de perceção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores, etc.

De entre os fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, tem especial importância a *motivação*. O comportamento pode ser explicado através do

ciclo motivacional que se completa com a satisfação, ou frustração, ou ainda com a compensação das necessidades humanas. As necessidades humanas podem ser classificadas em uma hierarquia: a) as necessidades primárias -necessidades fisiológicas e de segurança; b) necessidades Secundárias -necessidades sociais, de estima e de autorrealização.

A motivação pode ser explicada pela influência de dois fatores: a) fatores higiênicos ou insatisfacientes e b) fatores motivacionais ou satisfacientes.

Para Kopmeyer o segredo do sucesso depende não apenas de um objectivo principal: o lucro, mas também, e essencialmente de aprender a ter sucesso, investindo no próprio individuo, nas relações laborais, na cooperação, na motivação - incentivos. Para este autor “o seu sucesso na vida estará na medida exata da sua utilidade”. Para o autor, “os obstáculos são os geradores elétricos do sucesso”, ou seja, para se ter sucesso é necessário existirem obstáculos e limitações, que ofereçam verdadeiros desafios. Quanto maiores forem os obstáculos maior será o sucesso, porque estes são geradores de energia (Kopmeyer, 1987: 314).

#### 2.1.2.2. O ambiente externo

Exposto tudo o anterior, a literatura sobre gestão empresarial, a literatura de gestão foi moldada ao longo dos últimos anos, ao estudar os dois grandes ambientes externos à empresa, a que se foram *chamando o meio ambiente externo perto ou imediato e o meio ambiente remoto*, ambos com uma influência maior ou menor, conforme o tipo de empresa, mas cujo conhecimento e vigilância supõe reduzir ou eliminar a incerteza na tomada de decisões.

A tabela 1 apresenta uma relação entre os ditos ambientes. Assim, o interior da empresa interatua constantemente com todos eles gerando um fluxo que pode ser bidirecional e que gera *feedback*.

Tabela 1 - Os ambientes da empresa. O ambiente externo

Meio ambiente externo imediato
Empregados/sindicatos
Clientes
Concorrentes
Fornecedores
Distribuidores
Entidades financeiras
Administrações Públicas

---

### Meio Ambiente externo remoto

Ambiente político  
Ambiente sociocultural  
Ambiente económico  
Ambiente tecnológico

---

Fonte: elaboração própria, baseado na literatura sobre gestão atual

Assim, o meio ambiente externo trata com:

- a) Empregados e sindicatos. Neste caso misturam-se com o ambiente interno da empresa onde se encontram os empregados, e o externo uma vez que os trabalhadores se regem por leis, mas também por convenções coletivas ou por uma especial relação com os sindicatos.
- b) Clientes, quer dizer as pessoas ou empresas que utilizam ou adquirem os serviços de um profissional ou de uma empresa. Como é evidente, sem clientes estas organizações deixariam de funcionar pelo que há que conhecer os seus gostos e as suas exigências. No entanto pensemos, sendo que as empresas também são clientes de outras empresas, como tal há que conhecer as suas situações de pagamentos os riscos de insolvência.
- c) Concorrentes. Como é evidente na corrida pelos mercados os concorrentes estão sempre presentes. Podem competir por uma quota de mercado, no entanto podem também estabelecer, antes de outros, inovações no mercado que os façam ganhar posições.
- d) Fornecedores. É um grupo de *atores* que têm muita influência na gestão diária. As empresas podem trabalhar com fornecedores muito distintos, pelo que o conhecimento dos produtos e preços é essencial. No entanto, também podem converter-se numa fonte de informação sobre o sector.
- e) Distribuidores. A distribuição é um instrumento que coloca perto do consumidor os produtos. O produto pode ir dirigido a um consumidor final ou a um comprador industrial. As empresas podem levar os seus produtos diretamente ou fazê-lo através de intermediários, já que em alguns casos podem adquirir o produto e revende-lo ou podem ser simples agentes que sem serem donos dos produtos atuam em representação dos fabricantes.
- f) A informação que chega dos distribuidores é fundamental, já que não só põem à disposição dos consumidores os produtos como também podem dispor de informação relevante sobre os mercados e os comportamentos e gostos dos consumidores.
- g) Entidades financeiras. As entidades financeiras fazem parte da paisagem económica de qualquer território. A sua posição como elementos chave para o funcionamento das economias converte-as em conhecedoras privilegiadas

do que se passa. Como entidades vendem os seus produtos financeiros, no entanto como observadores são uma fonte inesgotável de informação e não só através de si, em alguns casos são excelentes serviços de estudos.

- h) As Administrações Públicas. O sector publico desenha e executa politicas que têm como objectivo apoiar as empresas nos seus territórios, elaboram politicas de cooperação, publicam concursos públicos para o fornecimento de bens e serviços, e obter ajudas e subsídios muito diversos. No entanto também são as instituições que devem apresentar contas e enviar informação, pelo que há que depositar as contas anuais que a legislação fiscal exige.

Tabela 2 - Alguns fatores importantes do meio ambiente externo imediato

Cientes	Fornecedores	Concorrentes	Administrações Públicas
- Solvência dos clientes para pagar - Conhecimento sobre clientes potenciais - Produtos e serviços que lhes interessam	- Quem são - Que produtos e serviços proporcionam - Que preços podem oferecer	- Quais são os seus produtos - Que marcas têm - Serviços que proporcionam - Estratégias empresariais - Quotas de mercado - Tecnologias que usam	- Ajudas e subvenções que oferecem - Normas reguladoras no território da sua competência - Licitações públicas
Entidades financeiras	Empregados/Sindicatos	Distribuidores	
- Produtos que oferecem - Conhecimento real do ambiente	- Convénios coletivos - Exigências dos empregados - Segurança laboral	- Quem são - Preços pela intermediação - Conhecimento dos consumidores	

Fonte: elaboração própria. Listagens não exaustivas

Existe ainda um meio ambiente remoto composto por uma serie de elementos que devemos controlar e que em determinadas ocasiões o seu conhecimento é parte indispensável da planificação estratégica. Temos assim:

- a) O ambiente sociocultural. Entende-se como tal os valores e comportamentos das pessoas. É necessário entender as diferenças culturais de cada país e mesmo dentro da mesma cultura. O melhor conhecimento do ambiente social e cultural permite assegurar uma melhor tomada de decisões. Enquanto que os estilos de vida são cada vez mais homogéneos nos países ocidentais, é evidente que continuam existindo enormes diferenças entre países que tomam forma através da religião ou de tradições muito enraizadas.
- b) O ambiente económico. Este é um dos ambientes que mais afeta as empresas. Assim, uma economia que está em expansão produz uma maior procura de produtos e serviços, enquanto que uma economia em recessão provoca o efeito contrario. O conhecimento do meio ambiente económico implica

conhecer as magnitudes macroeconómicas (inflação, recessão, desemprego e crescimento económico) e as microeconómicas (análises da oferta e da procura e dos preços de mercado). Este conjunto de indicadores trata, de conhecer a estabilidade de um território e o nível de vida dos seus habitantes. Ivancevich *et al.* (1997) incluem aqui a infraestrutura do território como um indicador da sua condição económica (meios de comunicação, de transporte ou os indicadores energéticos do país).

- c) O ambiente político-legal. A situação política dos países num contexto de globalização adquire um papel fundamental que pode afetar a empresa que pretende entrar noutros mercados. *“Os países que estão sujeitos a agitação política intensa podem alterar em qualquer momento as suas políticas que digam respeito a empresas estrangeiras. Esta situação cria um ambiente pouco propício aos negócios internacionais. Em algumas lutas pelo poder político destruíram-se os meios de produção, expropriaram-se ativos empresariais e pôs-se em perigo a segurança pessoal dos empregados e das suas famílias”* (Ivancevich *et al.*, 1997: 140). O marco normativo refere-se ao conjunto de normas e regulamentos procedentes dos poderes dos Estados. São múltiplas normas que afetam a gestão e que se materializam em leis fiscais, laborais, administrativas, etc. *“Estão destinadas a: 1) proteger os interesses dos consumidores e dos empregados da exploração comercial; 2) proteger a saúde, a moral e a segurança; 3) salvaguardar os interesses dos inventores e dos concorrentes; ou 4) controlar a entrada em determinados mercados”* etc. (Ivancevich *et al.*, 1997: 106).
- d) E o ambiente tecnológico. Inclui todo o conjunto de fatores que permitem desenvolver e fomentar a inovação tecnológica. E entendemos por inovação tecnológica o conjunto de atividades que possibilitam transferir o conhecimento tecnológico a alguma realidade que pode ser utilizada por pessoas. Na atualidade está demonstrada a relação entre crescimento e inovação, e muitos são os modelos desenvolvidos por economistas em que a inovação tecnológica das empresas representa um papel chave do crescimento económico.

Da mesma forma que a tabela 2, a tabela 3 descreve necessidades informativas que podem materializar-se em informação documental que uma vez dentro da empresa também tem que ser tratada.

Tabela 3 - Alguns fatores importantes do meio ambiente externo remoto

Socioculturais	Económicos	Tecnológicos	Político-legais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças no estilo de vida</li> <li>- Esperança de vida</li> <li>- Taxa de natalidade</li> <li>- Taxa de crescimento da população (incluída a imigração)</li> <li>- Planificação familiar</li> <li>- Ativismo do consumidor</li> <li>- Movimentos da população</li> <li>- Conduta ética</li> <li>- Mudanças de papeis da mulher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxas de juro</li> <li>- Déficit</li> <li>- Produto Nacional Bruto</li> <li>- Taxas de desemprego</li> <li>- Fontes e custos de energia</li> <li>- Taxas de inflação</li> <li>- Oferta monetária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos produtos</li> <li>- Legislação sobre patentes</li> <li>- Medida e crescimento da produtividade</li> <li>- I+D na Industria</li> <li>- Ajuda Federal da I+D</li> <li>- Robótica</li> <li>- Tecnologia informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislação anti monopólio</li> <li>- Leis de responsabilidade civil de produtos</li> <li>- Legislação fiscal</li> <li>- Comercio de importação/exportação</li> <li>- Regulamentos comerciais</li> <li>- Dedução de impostos por inversões</li> <li>- Responsabilidade corporativa</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Ivancevich et al., 1997, pág. 90.

## 2.2. As fases da Gestão

A função de gestão dos responsáveis das empresas divide-se nas seguintes sub - funções:

- a) Planificação
- b) Organização
- c) Direção
- d) Controle

**Planificação.** Consiste essencialmente em tentar estabelecer o quadro das situações futuras e, em função deste quadro, escolher o rumo a seguir. Consubstancia-se pela fixação de estratégias, políticas, programas, orçamentos, etc.

**Organização.** Trata do estabelecimento da estrutura hierárquica da empresa e na fixação das relações entre os diversos órgãos da empresa, definindo as tarefas e competências de cada um deles.

**Direção.** É no fundo orientar e coordenar a atividade dos subordinados, incluindo a sua motivação.

Controlo. É uma sub - função complementar da planificação. Consiste na medição e correção das realizações tomando como referência o que foi planeado, de forma a assegurar o cumprimento dos objetivos, programas e planos fixados.

### 2.2.1. A Planificação

Neste apartado vamos definir o conceito de planificação e os distintos tipos de planificação que os gestores podem encontrar e além disso vamos mencionar outro conceito que se associa à planificação como é a decisão.

Para Philip Kotler planear é decidir no presente o que fazer no futuro. O planeamento compreende tanto a determinação do futuro, como as etapas necessárias para o reduzir (Kotler, 1974: 493)

Embora todas as empresas planeiem há grandes diferenças temporais. As empresas que fazem pouco planeamento formal podem não tirar as maiores vantagens das suas oportunidades e recursos e podem ser mais vulneráveis há mudança dos mercados.

Para este autor, o uso do planeamento tem os seguintes benefícios (Kotler, 1974: 495):

1. Encoraja o hábito de pensar com antecedência.
2. Leva a uma melhor coordenação dos esforços da empresa.
3. Leva ao desenvolvimento de padrões de desempenho para controlo.
4. Faz com que a empresa torne os seus objetivos e políticas mais nítidos.
5. Resulta na empresa estar melhor preparada para os acontecimentos imprevistos.
6. Torna mais vivida a participação dos executivos nas suas atividades.

Para John M. Ivancevich *et al.*, a planificação é a função de gestão que determina os objectivos da organização e estabelece as estratégias adequadas para alcançar os objectivos (Ivancevich *et al.*, 1997: 15).

Para Armand Feigenbaum que é considerado por muitos como o pai da qualidade total, planificar é “*tratar de antemão a sucessão das accões requeridas para levar a cabo o curso da acção proposta para alcançar os objectivos definidos*” (Feigenbaum, 1992: 134).



Desta maneira, um gestor deve conhecer o ambiente interno e externo em que se encontra, conhecer a finalidade da organização, suas metas e os seus objetivos para os poder levar a cabo.

Embora, tenhamos identificado brevemente o que é a planificação, esta compõe-se por sua vez de distintas etapas. Ivancevich et al. distinguem seis etapas no processo de planificação (Ivancevich *et al.*, 1997: 208-225):

1. Avaliação das condições atuais.
2. Determinação dos objetivos e metas.
3. Estabelecimento de um plano de ação,
4. Alocação de recursos.
5. Execução.
6. Controle.

Veremos como existem vários tipos de planificação. Uma reflexão estratégica é indispensável para que o controlo de gestão possa ser plenamente eficaz (Jordan *et al.*, 2011: 51). Existem vários modelos de planeamento devendo o processo de planeamento ser orientado consoante as necessidades da empresa.

a) O planeamento a longo prazo voltado para a empresa como um todo envolve o desenvolvimento dos objetivos e estratégias básicas para orientar os esforços futuros da empresa. Dá a consistência dentro da qual são preparados os planos empresariais, sendo o horizonte temporal normalmente de 5 a 10 anos. Serve para a administração escolher os negócios a investir e desenvolver.

b) O planeamento de médio prazo envolve normalmente estratégias de 1 a 3 anos e é define os meios de atingir os objetivos e metas da organização é orientado para as áreas e departamentos da organização e restringe-se às atividades existentes.

c) O planeamento de curto prazo compreende normalmente períodos de 3 a 6 meses e define as pessoas envolvidas, atividades, funções, etc. São desenvolvidos os orçamentos anuais de cada divisão (Jordan *et al.*, 2011: 51-57).

A planificação leva associada a necessidade de tomar decisões. Os processos de decisão também têm de ser categorizados por ordem de importância dentro da organização:

1. *As decisões operacionais.* São tomadas de maneira bastante rotineira nos processos que são geralmente programados.

2. *As decisões administrativas.* São as decisões de coordenação e as de exceção. a) As decisões de coordenação guiam e coordenam as decisões operacionais. São as de planeamento, orçamentos, etc.; são geralmente de rotina e bastante programados. b) As decisões de exceção são feitas de maneira não rotineira e têm consequências de conjunto mínimas.

3. *As decisões estratégicas.* Sendo também decisões de exceção, mas de grande impacto na organização.

Para João Carvalho planejar é prevenir, a curto, médio e longo prazo, metas, objetivos, estratégias e recursos para que uma obra humana seja mais facilmente exequível. Com o planeamento estratégico consegue-se, atempadamente, desenvolver processos adaptativos e/ou inovadores entre os recursos e capacidades de uma organização e os seus objetivos e oportunidades de mercado (Carvalho, 2013: 15).

Assim, uma grande vantagem do planeamento diz respeito à oportunidade que, à priori, é conferida aos empreendedores para refletir sobre todas as eventualidades que é possível prevenir:

- que necessidades e desejos humanos se pretende satisfazer?
- que disponibilidade de recursos existe?
- qual o custo-benefício envolvido?
- que objetivos se pretende atingir?
- que estratégias são as melhores para se obter sucesso?
- que tarefas têm de ser levadas a cabo?
- de que modo se vão avaliar desempenhos e resultados?

Para o autor, o planeamento é uma função crucial da gestão, e quando bem executada e com a colaboração de todos na organização, pode ser a base de outras funções. A organização, a coordenação e o controle (Carvalho, 2013: 16). O processo de planeamento estratégico implica, necessariamente, a recolha exaustiva de informação a nível interno na organização e a nível externo, o conhecimento do mercado em que queremos ou podemos trabalhar.

### 2.2.2. A Organização

A segunda etapa da classificação de gestão científica é a organização. Para Ivancevich *et al.*, a organização como uma função *“implica a existência de uma estrutura de relações de funções e de autoridade. É a etapa mediante a qual se estruturam os recursos humanos e físicos com o fim de alcançar os objetivos que se definiram”* (Ivancevich *et al.*, 1997: 304).

Segundo Idalberto Chiavenato, a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas (Chiavenato, 2000: 49). A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização.

Uma organização somente existe quando: a) há pessoas capazes de se comunicarem e que, b) estão dispostas a contribuir com ação conjunta, c) a fim de alcançarem um objectivo comum.

As organizações são sistemas extremamente complexos. São compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. À medida que as organizações são bem-sucedidas elas vão crescendo. O seu crescimento faz-se pelo aumento do número de pessoas. Para que esse volume de pessoas possa ser administrado, há um acréscimo do número de níveis hierárquicos.

À medida que estes aumentam, ocorre automaticamente o distanciamento entre as pessoas, com os seus objetivos pessoais, e a cúpula da organização, com os seus objetivos organizacionais. Quase sempre esse distanciamento conduz a um conflito entre os objetivos individuais dos participantes e os objetivos organizacionais da cúpula. Como sistemas abertos, as organizações mantêm um íntimo intercâmbio com o ambiente e a interdependência da organização com o seu ambiente conduz ao conceito de eficácia organizacional.

A eficácia organizacional depende do alcance dos objetivos, da manutenção do sistema interno e da adaptação ao ambiente externo. Daí o papel da Administração de Recursos Humanos na vida das organizações.

A eficácia organização está dependente da eficácia administrativa, que deve atender a três condições essenciais (Chiavenato, 2000: 51):

1. Alcance dos objetivos organizacionais.
2. Manutenção do sistema interno.
3. Adaptação ao ambiente externo.

As medidas da eficácia administrativa são as seguintes (Chiavenato, 2000: 51):

1. Capacidade da administração em atrair uma força de trabalho adequada.
2. Moral dos empregados e satisfação no trabalho em níveis elevados.
3. Rotação de pessoal e absentismo em níveis baixos.
4. Boas relações interpessoais.
5. Boas relações departamentais.
6. Percepção a respeito dos objetivos globais da organização.
7. Utilização adequada da força de trabalho de alto nível.
8. Eficácia organizacional em adaptar-se ao ambiente externo.

#### *2.2.2.1. Estrutura e desenho da Organização.*

Para Henry Mintzberg toda a atividade humana organizada leva a duas exigências fundamentais e opostas (Mintzberg, 1999: 520):

- a divisão do trabalho nas várias tarefas a serem desempenhadas,
- a coordenação das tarefas a fim de realizar as atividades em questão.

A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas. Existem cinco mecanismos de coordenação para explicar as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam o seu trabalho, sendo os *elementos fundamentais que ligam as diversas partes das organizações* (Mintzberg, 1999: 532):

1. Ajustamento mútuo.
2. Supervisão direta.
3. Estandarização dos processos de trabalho.
4. Estandarização dos resultados.
5. Estandarização das qualificações.

Estes mecanismos de coordenação pertencem a uma ordem um tanto ou quanto irregular, na medida em que à medida que o trabalho se torna mais complicado, os meios preferidos de coordenação parecem deslocar-se sucessivamente, do ajustamento mútuo para a supervisão direta e de seguida para os outros tipos de standardização para depois voltar ao ajustamento mútuo. É assim um processo contínuo, pelo que existe a necessidade de liderança.

Para Mário Cardoso dos Santos, a melhor estrutura de uma empresa é aquela que corresponde à combinação mais eficaz de todos os fatores –humanos e materiais– para a consecução dos objetivos (Cardoso dos Santos, 1981: 43).

A estrutura de uma empresa é a forma como a instituição ou o serviço se encontra organizado em termos de funcionamento nos órgãos definidos no organograma. Os problemas de estrutura são fundamentais no funcionamento da empresa. A estrutura de uma empresa tem um carácter essencialmente dinâmico, segundo dois pontos de vista:

- a) Interno, a estrutura implica uma rede de comunicações em permanente atividade que determina ações e reações entre indivíduos e grupos.
- b) Externo, a estrutura tem de evoluir de acordo com as necessidades determinadas pela atividade da empresa e esta processa-se no interior de um contexto social, económico e técnico que exerce sobre ela as mais variadas ações.

O elemento mais importante de uma estrutura de uma empresa é o humano. Assim, no fundo, a estrutura de uma empresa é determinar os campos de ação dos vários colaboradores, relacionando cada um deles com os outros, de acordo com a natureza das diversas funções exercidas (Cardoso dos Santos *et al.*, 1972: 43).

Assim, os problemas de estrutura são tanto maiores consoante o tamanho da empresa. Numa empresa mais pequena, o chefe desempenha praticamente todas as funções de direção, quase não existindo estrutura. Consoante a dimensão da empresa maior a descentralização de funções e a importância do organograma.

O organograma e a definição de funções são a representação dos resultados obtidos com um esforço de estruturação de uma empresa. São os meios indispensáveis para estudar, discutir e elaborar uma estrutura, associando todos os colaboradores.

### *2.2.2.2. Componentes básicas de uma organização*

Segundo Mintzberg, existem cinco componentes básicas de uma organização (Mintzberg, 1999: 535):

1. O centro Operacional. Que desempenham quatro tarefas essenciais: a) procuram o que é necessário para a produção, b) transformam os inputs em outputs, c) distribuem os outputs, e d) oferecem apoio direto às funções de inputs, de transformação e de output.
2. O Vértice Estratégico. Encontram-se aqui todos os membros encarregados da responsabilidade global da organização. Tem como função assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como a servir as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que de qualquer maneira exerçam poder sobre as organizações.
3. A Linha Hierárquica. O vértice estratégico está ligado ao centro operacional pela cadeia de quadros da linha hierárquica com autoridade formal.
4. A Tecnoestrutura. Encontramos aqui os analistas e o seu pessoal burocrático de apoio, que servem a organização na medida em que afetam o trabalho dos outros. A tecnoestrutura só é eficaz quando utiliza técnicas analíticas para tornar o trabalho dos outros mais eficaz.
5. Pessoal de Apoio (Funções de apoio logístico). Em todos os organogramas existe um grande número de unidades especializadas cuja razão de ser é dar apoio à organização, fora do fluxo de trabalho operacional. Compreendem as funções de apoio. A existência de funções de apoio reflete o desejo que a organização tem de incluir cada vez mais atividades de fronteira, e assim, pelo domínio que pode exercer sobre as mesmas, reduzir a incerteza. As unidades de apoio podem situar-se em diversos níveis da hierarquia, dependendo da necessidade dos seus serviços e ajudam na tomada de decisão.

Podem-se considerar três parâmetros na conceção dos postos de trabalho: a) a especialização do trabalho; b) a formalização do comportamento necessário ao desempenho do trabalho; c) formação e socialização exigidas (Mintzberg, 1999: 537).

A especialização do trabalho pode ser: horizontal e vertical. A Horizontal é a forma predominante da divisão do trabalho e é inerente a todas as organizações, sendo parte integrante de qualquer atividade humana. A Vertical separa a execução do trabalho da sua administração. É também de grande interesse nas organizações, a definição de

como a organização prescreve a margem de manobra dos seus funcionários. Trata-se da formalização do comportamento que pode ser:

1. Formalização ligada ao posto de trabalho. A organização aplica as especializações do comportamento ao próprio posto de trabalho.
2. Formalização ligada ao fluxo de trabalho. A organização aplica as especializações do comportamento diretamente ao próprio trabalho.
3. Formalização por regras. Instituição de regras válidas para todas as situações.

Sejam quais forem os meios de formalização utilizados, o efeito no trabalhador é o mesmo: o seu comportamento é regulado. As organizações que se apoiam essencialmente na formalização dos comportamentos, são as denominadas de burocracias. Uma estrutura é burocrática se o seu comportamento for pré-determinado ou previsível, standardizado. Quanto mais estável e repetitivo for o trabalho, mais programado se torna e tanto mais burocrática a parte da organização que o contém.

Em termos de poder de decisão podemos dizer que existem dois tipos de estrutura (Mintzberg, 1999: 537): a) a centralizada, quando todos os poderes de decisão se situam num único ponto da organização; b) a descentralizada, quando o poder de decisão se encontra disperso por várias pessoas.

Como já se referiu, a descentralização estimula a motivação. Um processo de decisão é mais descentralizado quando o indivíduo que toma a decisão controla apenas o exercício de escolha. Na hierarquia da organização perde um certo poder (Mintzberg, 1999: 537):

1. A favor dos indivíduos que recolhem a informação e também dos conselheiros, situados ao mesmo nível.
2. A favor dos quadros que autorizam a decisão, situados acima dele.
3. A favor daqueles que se encontram situados abaixo deles, mas que executam a decisão.

### *2.2.2.3. Tipos de Estruturas*

Para Henry Mintzberg existem cinco tipos de direções estruturais diferentes (Mintzberg, 1999: 537):

1. Estrutura Simples. Centralização e coordenação direta.
2. Burocracia Mecanicista. A força exercida pela tecnoestrutura que leva à standardização do trabalho, para aumentar a sua influência.
3. Burocracia Profissional. Força exercida pelos profissionais no sentido da profissionalização, maximizando a autonomia.
4. Estrutura Divisionalizada. Força exercida pelos membros da linha hierárquica no sentido de obter a autonomia de gestão das suas unidades, com uma coordenação limitada pela standardização dos resultados.
5. Adhocracia. Força exercida pelos funcionais de apoio para a colaboração e inovação na tomada de decisão no sentido de coordenação pelo ajustamento mútuo.

#### *2.2.2.4. Rumo a novas estruturas*

Nos esquemas clássicos baseados na hierarquia e na obediência, a informação fluía desde os níveis inferiores da organização até aos níveis superiores, e destes últimos geravam-se as ordens que chegavam ao resto da organização. Nas configurações estruturais nascidas da sociedade da informação e do conhecimento, a informação e as ordens fluem em todos os sentidos. O que supõe a substituição do modelo vertical, por outro modelo horizontal. Esta nova organização foi estudada por diversos autores, cada um dos quais a definiu de um modo. Assim, Peter Drucker classifica-a de organização orquestral (Drucker, 1993), Peter Senge, chama-a de organização aprendente, e supõe a integração do pensamento e a tomada de decisões no conjunto da organização (Senge, 1990), Ruth Stanat chama-a de informação compartida, em que cada membro dispõe da informação que necessita para cumprir as suas funções (Stanat, 1990), Choo, denomina-a de organização astuta -*knowing organization*- (Choo, 1996). Por seu lado Nonaka e Takeuchi apresentaram um modelo que permite conhecer como as organizações veem o conhecimento. A criação de conhecimento consegue-se através do reconhecimento das relações sinérgicas entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, que permite a inovação (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Manuel Castells escolheu para nomear o novo modelo de “empresa-red” ou a passagem de burocracias verticais à grande empresa horizontal, e que se caracteriza por sete tendências: Organização em volta do processo e não da tarefa; hierarquia plana; gestão em equipa; medida dos resultados para a satisfação do cliente;



recompensas basadas nos resultados da equipa; maximização dos contactos com os fornecedores e clientes; informação e formação dos empregados em todos os níveis. Este autor assinala que neste modelo a informação circula em redes entre empresas, redes dentro das empresas, ou em redes entre pessoas, e assegura que “as redes são o elemento fundamental de que estão a ser feitas as novas organizações” (Castells, 1997: 192).

Para Joan Costa esta jornada que mostrou a evolução do *management* ou gestão, representar-se-ia graficamente, na dissolução do modelo piramidal, baseado em níveis de hierarquia e de comando já expressas anteriormente, por outro modelo sistémico, molecular, em forma de malha ou rede, baseado na interação e na comunicação. Ele mesmo Costa exemplifica com as palavras de um presidente de uma empresa francesa que dizia: “Eu estava no vértice de uma pirâmide, e encontro-me agora dentro de uma molécula” (Costa, 2000: 106).

É evidente que as tecnologias de informação e as comunicações alteraram muito a forma de relação entre os membros de uma organização e os elementos que ostentam o poder. O estudo realizado por Gándara *et al.* (2007) com o fim de analisar o vínculo entre o surgimento e a generalização de avanços tecnológicos de Informação e comunicação e o surgimento de novas formas organizativas desde a perspetiva estrutural como elemento que condiciona a flexibilidade, independência, níveis de especialização e acessibilidade, revela que em algumas ocasiões em mais do que alterações no paradigma da estrutura organizativa, o que surge é uma tendência a dotar a estrutura de maior capacidade para gerir a informação, de forma que a flexibilidade deve ser considerada mais um atributo comum a diversas configurações do que um tipo novo de desenho organizacional. Assim a estrutura é um meio para colocar em marcha a estratégia que incide de forma direta na forma de gerir a informação e o conhecimento para otimizar a tomada de decisões.

A revisão da literatura que Gándara *et al.* (2007) realizam para determinar as novas estruturas, mostra que do ponto de vista interno produz-se: a) uma simplificação dos níveis de hierarquia organizativa, dando lugar a organigramas mais planos; b) uma organização do trabalho em torno de processos de negócios ou fluxos de trabalho e não em torno de tarefas, para relacionar melhor as atividades dos funcionários com as necessidades e capacidades de clientes e fornecedores; c) enriquecem-se as competências das equipas que assumem uma posição transhierárquica; d) é enfatizada mais as competências das pessoas do que a especialização funcional, uma vez que é preciso ajustar as mudanças rapidamente, pelo que é necessário um funcionário versátil e dinâmico, capaz de adaptar-se a novos ambientes; e) redefinem-se os mecanismos de controle e coordenação na organização; f) a informação flui livremente, o que implica o uso de redes de comunicação descentralizadas, mais aptas

para tarefas não estruturadas; g) e produz-se uma orientação ao cliente e à redução do tempo de desenvolvimento do produto, o que descreve a extensão dos limites organizacionais das empresas ao ambiente externo, através da utilização de novas formas de relações interempresariais (subcontratação, franquias, alianças estratégicas, implantes, etc.).

Sem dúvida as TIC e as novas formas de organização mais flexíveis facilitaram a inovação como uma mola estratégica para a melhoria em geral. Ao mesmo tempo, tarefas especialmente complexas e inovadoras requerem estruturas sociais eficazes que permitam a cooperação interpessoal em tarefas intensivas em conhecimento, onde a mera presença das TIC não resolve inter-relações sociais (Riemer & Klein, 2016).

Assim, as TIC tornaram possível a criação de organizações mais flexíveis impulsionadas por recursos de conhecimento nas organizações mais facilmente acessíveis (Gressgård *et al.*, 2014), de forma que nos locais de trabalho que estabeleçam objetivos estratégicos relacionados com a inovação, que motivam os funcionários, que criam oportunidades para que os seus funcionários atuem e que façam um maior uso da tecnologia tendem a ser inovadores mais persistentes (Chowhan, 2017; O'Shannassy, 2017).

Em definitivo viria a definir o tipo de estrutura organizacional relacionados com o sistema de gestão do conhecimento acima mencionado, que tem como finalidade, não apenas partilhar informação como também gerar conhecimento dentro da organização.

#### *2.2.2.5. Organograma*

Representação gráfica da estrutura de uma empresa, na qual se podem identificar os seus elementos ou órgãos e as ligações hierárquicas existentes entre eles. Permite:

1. Identificar as diversas funções e respetivos responsáveis e algumas das relações que se estabelecem entre eles.
2. Precisar o número de escalões hierárquicos.
3. Representar graficamente o campo de atividade de cada sector e as linhas de autoridade que lhe correspondem.

A definição de funções completa o organograma através da descrição do conteúdo que corresponde a cada elemento da estrutura e definido para cada um deles:

1. O seu papel na organização.
2. As suas atribuições.
3. Os poderes que lhe são delegados.
4. As ligações que deverá manter.

Uma estrutura institucionalizada implica um sistema de comunicações em permanente atividade. Entre os elementos dessa estrutura estabelecem-se e circulam fluxos de comunicação: as informações de diversa natureza que permitem definir os objetivos a atingir, os resultados obtidos e as ações corretivas a empreender em função dos desvios constatados.

A existência de comunicações eficazes, é um elemento fundamental para o correto funcionamento da empresa. As ordens devem ser claras e a sua execução rápida e controlada. Note-se, no entanto, que o organograma não é a conclusão de uma estruturação, antes deve ser encarado como um meio que serve para clarificar o aspeto geral de uma estrutura. Representa uma parte das relações que existem dentro da empresa, uma vez que existem ainda as relações informais que não são descritas nos organogramas.

### *2.2.3. A Direção*

Esta fase tem sido identificada em diversas ocasiões como a de liderar ou de execução. Em qualquer caso, vem referida como a etapa que deve levar à prática o plano desenhado. Esta fase deve conseguir um líder capaz de articular o conjunto de componentes que formam a estrutura organizativa. Há três aspetos que devem tratar esta etapa do processo, e que vamos a descrever em continuação:

1. As funções do líder.
2. A comunicação.
3. E as necessidades dos utilizadores (*marketing*).

#### *2.2.3.1. As funções do líder*

O processo de direção não é um trabalho simples. Os diretores das organizações devem dominar uma série de tarefas, mas também devem possuir certas capacidades

para exercer o poder, que não é mais que a capacidade de influenciar outras pessoas. O poder pode exercer-se de múltiplas maneiras, e o seu exercício tem distintas fontes que derivam de um tipo de gestor ou de outro. Vejamos algumas fontes de poder (French & Raven, 1959: 156):

- Poder de recompensa, ou capacidade do gestor para intercambiar recursos da organização por cooperação.
- Poder coercitivo, ou capacidade para aplicar sanções quando o subordinado deixa de cooperar.
- Poder do experto, que se baseia no conhecimento técnico ou experto de uma área específica, e pode adotar a forma de experiência, informação ou educação avançada.
- E poder de referente, que surge das características do individuo que estimula a imitação e inspira lealdade.

Vemos, portanto, que a função de direção, ou liderança requiere o assumir das características de líder. A liderança é uma função essencial e, Gestão, já que o líder assume o papel que permite que os objetivos sejam colocados em prática e se executem, de maneira a que se possam cumprir todas as fases que permitam atingir as metas. A liderança consiste em influir sobre as pessoas para que façam algo, que possivelmente de outra forma não o fariam. Nas ultimas décadas foram-se desenvolvendo três modelos sobre a liderança:

- Teoria dos traços de liderança.
- Modelos comportamentais de liderança.
- E os modelos de contingência à liderança.

A teoria dos traços de liderança, identifica os líderes através de certos atributos, quer sejam físicos ou psicológicos. Os modelos comportamentais de liderança são uma tentativa de afastar-se da teoria anterior e definir a eficácia do líder em função da sua conduta, quer dizer em função do que ele faz e não em função de como ele é. E finalmente, os modelos de contingência à liderança, assinalam que os melhores são aqueles que adaptam a sua conduta ao contexto em que se encontram (Ivancevich *et al.*, 1997: 474-479).

Seja como for a implicação do líder é fundamental na resolução de conflitos. Só através de um líder adequado com autoridade, legitimidade, imparcialidade, neutralidade e com as habilidades necessárias de comunicação e mobilização para envolver as partes interessadas no processo, podem resolver situações conflituosas (Almeida, 2017).

A literatura científica oferece-nos uma extensa relação de trabalhos relacionados com a liderança. Há-os sobre a gestão pública (Chin, 2015; Oberfield, 2014; Van der Voet, 2014; Wallis & McLoughlin, 2010), sobre as empresas familiares (Efferin & Hartono, 2015) e inclusivamente no âmbito militar (Young & Dulewicz, 2009). De qualquer forma a liderança deve-se adaptar às circunstâncias particulares e aos contextos específicos, de forma que contextos altamente críticos necessitam de lideranças distintas (Willis *et al.*, 2017).

E a diversidade de contextos implicam adaptações específicas dos líderes (Jin *et al.*, 2017). Por outro lado, o aparecimento de relações que utilizam exclusivamente os meios digitais requerem formas de liderança distintas (Gerbaudo, 2017), uma vez que estes mesmos meios eletrónicos geram autênticas crises de liderança como indica o uso de determinados meios sociais (Gruber *et al.*, 2015; Grafström & Falkman, 2017).

Aspetos como a reputação têm uma implicação direta na liderança (Schnee, 2017). Também as marcas afetam a liderança. Alguns estudos sobre a liderança conseguiram ver uma relação direta dos trabalhadores com o conhecimento que estes têm da marca, o que implica um cumprimento psicológico do contrato graças à liderança orientada à marca e ao compromisso da marca (Terjav *et al.*, 2016).

### 2.2.3.2. A comunicação

A comunicação na organização pode ser classificada de diferentes âmbitos. Pode ser descendente, ascendente e cruzada, se tivermos em conta os canais formais de comunicação; ou então pode ser formada por fluxos de comunicação informais, como o rumor. Pode ser escrita, oral e não verbal; e inclusivamente pode analisar-se em função e estruturas reticulares. Para Claver *et al.*, as redes de comunicação nascem porque as dimensões vertical e/ou horizontal e nas comunicações podem ser combinadas de múltiplas formas (Claver *et al.*, 1996: 356-357). Também pode ser uma comunicação interna (dentro das organizações) ou externa (orientada a um público exterior).

Para comunicar com eficácia há que compreender que todos somos diferentes no que se refere ao nosso modo de perceber o mundo, e utilizar essa compreensão como guia na nossa comunicação com os outros” (Robbins, 1994: 278)

Robbins identifica cinco tipos de redes de comunicação:

1. Rede em cadeia, onde as comunicações só podem ir para cima ou para baixo.

2. Rede em E, que representa um membro da organização que trata com dois superiores ou dois subordinados.
3. Rede em Roda, que representa um diretivo que trata com quatro subordinados que não estão relacionados entre si.
4. Rede em círculo, que permite aos membros interatuar apenas com os membros mais próximos.
5. Rede em todos os canais, que permite a todos os membros comunicar-se com todos os outros.

Embora, seja necessário assinalar que em qualquer destas formas em rede, supõe-se a existência frente à estrutura de comunicação formal. De outra informal que permite a qualquer membro comunicar com os restantes. O modo como nos relacionamos com os outros, a maior ou menor eficácia nesta relação, depende do nosso poder e da nossa habilidade de comunicação (Fachada, 2001: 20).

Comunicar é um processo interativo e pluridimensional. A comunicação é tão importante para o homem como a água o é para o peixe. O homem utiliza um conjunto de símbolos para se relacionar: sinais verbais, escritos e não verbais (a forma como nos vestimos, como andamos, os lugares que frequentamos, etc.). Neste processo de comunicação é fundamental observar a reação daqueles a que nos dirigimos, isto é, o feed-back, pois é através dele que nos orientamos em comunicações futuras.

Quando comunicamos com o meio que nos rodeia, procuramos dar significado aos estímulos e aos sinais que dele proveem e que nos afeta. É por darmos significado às coisas, que podemos comunicar, organizar, de forma seletiva e discriminada, os múltiplos sinais e orientarmo-nos de forma a satisfazermos as nossas necessidades.

*A comunicação é fundamental porque:* a) permite a produção e reprodução dos sistemas sociais; b) é o sistema social que determina o modo como comunicam os seus membros; c) o conhecimento de um sistema social permite fazer previsões sobre as pessoas, seus comportamentos e o modo como comunicam (Fachada, 2001: 32).

Existem vários estilos de comunicação que são formas diferentes de abordar a situação interpessoal:

- todas as pessoas têm determinados estilos disponíveis, para utilizar de acordo com as situações, no entanto, há sempre um que prevalece,
- o estilo é eficaz em função da situação a que se aplica,

- é a utilização de um determinado estilo de forma indiscriminada, qualquer que seja a situação, que dá origem a problemas interpessoais. (Fachada, 2001: 48).

Existem propulsores ou pilotos clandestinos que condicionam a comunicação interpessoal e o modo como se organiza o pensamento e as frases. Assim, as pessoas são tanto mais compatíveis, quanto mais semelhantes são os seus propulsores.

É evidente que a gestão da comunicação interna (a realizada dentro das organizações) e a externa (orientada a um público exterior) tem enormes implicações com a gestão de crises que se podem produzir nas organizações.

E se interrelaciona de forma direta com o nexos estabelecido pela evolução dos meios tecnológicos que se utilizam, como, por exemplo, com a irrupção massiva dos meios sociais que transbordaram a relação das organizações com o exterior (Ruehl & Ingenhoff, 2015; Costa-Sánchez, 2017; (Zhu et al., 2017). Por sua vez as estratégias de comunicação podem ter uma influencia decisiva na forma em que se resolvem os problemas ou que podem arrastar toda a organização para maiores problemas (Thiessen & Ingenhoff, 2011; Painter & Martins, 2017) o que implica que uma maior transparência comunicativa tem repercussões sobre a própria liderança (Men, 2014).

Tudo isto faz comunicação, em todas as suas formas, uma disciplina imprescindível a ter em conta em qualquer processo orientado a uma gestão empresarial de qualidade.

### *2.2.3.3. Programação Neuro - Linguística (PNL)*

No mesmo contexto de comunicação devemos introduzir o conceito da programação neurolinguística (PNL). É uma estratégia de comunicação, desenvolvimento pessoal e psicoterapia criada por Richard Bandler e John Grinder na California (Estados Unidos) na década de 1970 (Cudicio, 2006: 12). O PNL procura atingir metas, criar relações estáveis, eliminar barreiras tais como medos e fobias, construir confiança em si mesmo e autoestima, e atingir um desempenho máximo (Zaharia *et al.*, 2015), o que pode facilitar a aprendizagem para a inovação (Kong & Farrell, 2014), o desenvolvimento e o êxito pessoal (Cassidy-Rice, 2014) e facilitar a aprendizagem e o conhecimento nas organizações (Kong & Farrell, 2012).

A chave para detetar de uma forma eficaz a estratégia de uma pessoa consiste em situá-la em um estado totalmente associado. O PNL (Programação Neurolinguística) é como a física nuclear da mente, permite decompor os fenómenos nas partes constituintes que determinam o funcionamento do cérebro. Ministra-nos uma técnica

para alcançar os objetivos de uma forma elegante, eficaz, efetiva. Ensina com é possível situar-nos em um estado de plena posse dos recursos mediante a sintaxes e a representação interna (Cudicio, 2006: 15).

A fisiologia é o caminho real da excelência através da utilização do que se acabou de referir. É a ferramenta mais poderosa de que dispomos para modificar a cada instante os nossos estados, para produzir instantaneamente estados diferentes e resultados dinâmicos. É automática, rápida e não fala. Entre a filosofia e as representações internas existe uma vinculação total, altera-se a primeira e automaticamente altera-se a segunda.

Ou seja, quando se muda a sua filosofia, modificam-se instantaneamente as suas representações internas e o seu estado. Uma das formas de influir sobre a filosofia consiste em mudar a maneira de utilizar o sistema muscular: pode-se modificar a postura, as expressões faciais, a respiração. É evidente que tudo isto depende de um sistema bioquímico saudável.

No entanto, como já se referiu anteriormente, é preciso ter em conta que as nossas experiências passadas filtram constantemente a nossa capacidade para ver o que ocorre realmente no mundo e que as formas de considerar ou experimentar qualquer situação são múltiplas.

Existem muitos exemplos e onde se utilizou a programação neurolinguística. Assim existem estudos em serviços de consultoria no Japão onde o PNL proporcionou marcos para dirigir eficientemente os pensamentos dos seus clientes, aprofundando a compreensão da mente humana e o desenvolvimento de atitudes para entender os outros e a si mesmos (Kotera, 2017), aplicados à liderança de equipas (McLachlan & Meager, 2017), ao sistema educativo (Kudliskis, 2014; Hosseinzadeh & Baradaran, 2015; Banu & Ravanan, 2016; Seitova *et al.*, 2016) ou a estudantes com necessidades especiais (Kudliskis, 2013), a determinados profissionais da saúde (Hendron, 2015), e inclusivamente a técnicas publicitárias (Neudecker *et al.*, 2014). Também se aplicaram a terapias de diferentes signos (Karunaratne, 2010; Ducasse & Fond, 2014; Zaharia *et al.*, 2015).

#### *2.2.3.4. Marketing*

No seu livro, os autores Jacques Lendrevie, Denis Lindon, Pedro Dionisio e Vicente Rodrigues, dão-nos uma visão do que é o marketing, mercado, segmentação, distribuição, políticas de marketing e alguns casos de sucesso. Para eles, numa visão mais alargada de Marketing, este é: “O conjunto dos métodos e dos meios de que uma



organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos” (Lendrevie *et al.*, 1993: 25). Para eles, existe ainda um fator fundamental no Marketing que é tratado neste livro – a Comunicação.

Comunicar é tornar comum uma informação, uma ideia ou uma atitude, e tornou-se indispensável. Para o fazer são necessários, os seguintes elementos organizados em sistema:

1. Uma fonte ou emissor.
2. Uma mensagem.
3. Um destinatário ou recetor.
4. Um suporte da mensagem.

A comunicação é uma das quatro variáveis do marketing-mix, mas as outras três também comunicam. Tudo comunica entre si quer as fontes interiores da empresa, como os programas de comunicação, os produtos, etc., quer as fontes externas à empresa, como os consumidores, os media, os concorrentes, os líderes de opinião, etc.

A comunicação deve ser considerada de forma global em dois níveis:

1. A comunicação global ao nível do marketing – é o mix da comunicação e significa que procuramos fazer a melhor escolha entre os diferentes meios de comunicação disponíveis.
2. A comunicação global ao nível da empresa – a comunicação interna deve ser parte integrante da política de comunicação da empresa.

Outro conceito de marketing muito importante numa empresa é a *imagem* (Lendrevie *et al.*, 1993: 94). A imagem da empresa é muito importante Independentemente da dimensão ou do sector de atividade. Essa imagem decorre de muitos fatores, que não são apenas os produtos ou serviços, tais como:

1. Suportes Físicos (escritórios, fabricas, pontos de venda, equipamentos de apoio ao ponto de venda).
2. Pessoal em contacto (dirigentes, quadros, rececionistas, porteiras, atendimento de clientes, reclamações, serviço pós-venda, vendedores).
3. Organização (estrutura e organização, missão da empresa, valores comuns partilhados, sentido de eficácia, responsabilidade perante o mercado).

4. Fatores de Imagem Visual (nome da empresa, marca, logotipo, slogan, instalações, veículos, papel timbrado, cartões de visita, vitrinas, expositores).
5. Ações de comunicação (publicidade, força de vendas, promoção de vendas, marketing direto, relações públicas).
6. Suportes de comunicação (anúncios, audiovisuais, brochuras, catálogos, cartazes, fardamentos).

A imagem de uma empresa junto do seu público contribui decisivamente para o seu sucesso comercial.

Até porque não nos podemos esquecer que, como já referimos, a comunicação é fundamental. Mas ao comportamento dos indivíduos como recetores da comunicação não o é menos. E a análise do comportamento dos indivíduos também é por isso estudada pelo Marketing.

Segundo Lendrevie (1993: 85), a análise do comportamento de compra ao nível das variáveis individuais pode fazer-se segundo três abordagens diferentes:

- ao nível da motivação,
- ao nível das atitudes,
- ao nível das características permanentes do indivíduo.

Ao nível das necessidades e motivações, a lista de Maslow <sup>1</sup>é uma das mais conhecidas para definir as principais necessidades e características do indivíduo.

Ou seja, Maslow define cinco grandes categorias de necessidades:

- as necessidades fisiológicas,
- as necessidades de segurança,
- as necessidades de pertença e de afeição,
- as necessidades de estima,
- as necessidades de realização.

As necessidades estão hierarquizadas, ou seja, um indivíduo passa para uma necessidade superior quando a inferior está realizada. O livro “Marketing para que te quero” (Velez Roxo, 2000: 47) explora o que caracteriza o marketing nas empresas, para que serve, quais as técnicas, princípios e métodos de marketing. No final

---

<sup>1</sup> A.Maslow: *Motivation and Personality*. Nova Iorque, Harper and Row. 1952

confronta o marketing com as novas tecnologias. Para o autor, existem três pontos sobre os quais as empresas deverão centrar as suas atenções em permanência:

1. Um ponto de partida e chegada: que considera ser o Mercado.
2. Um ponto de encontro: que considera ser a Dinâmica concorrencial.
3. Um ponto crítico: ou seja, a visão da empresa/empresário.

Significa isto que as empresas, numa primeira fase identificar o seu mercado, ou seja, os seus clientes e o seu interesse comercial. Numa segunda fase passar a pensar na concorrência, ou seja, numa gestão orientada para o mercado e as suas necessidades e ainda a oferta já existe. É preciso não esquecer que os mercados estão em constante evolução, quer a nível tecnológico, quer de necessidades quer de oferta propriamente dita.

O autor utiliza nesta obra uma frase – chave em gestão: “Empregados felizes fazem clientes felizes e empresas ganhadoras” (Velez Roxo, 2000: 174). Esta frase demonstra no fundo a evolução que cada vez mais se verifica em termos de mentalidade dos gestores.

Vasco Lopes Alves, considera que, em Portugal, o *Direct Marketing* é considerado como uma atitude de gestão (Lopes Alves, 1994: 17). Assim, visa criar uma relação individual e espera que esta se concretize rapidamente. Estabelece um tipo de comunicação bidirecional e aguarda resposta. O Direct Marketing permite agilizar e rentabilizar todos os processos, tarefas e funções de uma força de vendas e das respetivas estruturas de apoio. Cada vez mais estamos na “Era do individuo” (Lopes Alves, 1994: 25). Ou seja, em que é necessário conhecer as necessidades específicas dos indivíduos, tratando-os como pessoas que são e reassumindo empenhadamente o conceito de “serviço” em todos os atos comerciais. Para este efeito o Direct Marketing é a solução mais eficaz.

É preciso não esquecer, que o Direct marketing não é apenas uma forma de publicidade, é um processo completo de relacionamento com o mercado potencial ou efetivo da empresa, podendo substituir ou complementar a força de vendas ou a rede de distribuição e evitar ou reduzir os custos de venda inerentes, melhorando para isso a relação custo / benefício da operação.

Os principais tipos de ações em Direct Marketing são (Lopes Alves, 1994: 31-34) são:

1. Direct Mail, é agir diretamente sobre um conjunto de pessoas que constituem o mercado efetivo ou potencial da empresa.

2. Telemarketing engloba todo o tipo de ações de Direct Marketing cuja implementação é assegurada através de meios de telecomunicação.
3. Direct Response Advertising consiste em publicitar um determinado produto nos *mídia* tradicionais, conseguindo que os interessados o encomendem diretamente ou se identifiquem perante a empresa.
4. Data base Marketing ou base de dados.

#### *2.2.4. O Controle*

O controle está vinculado diretamente à planificação e à direção. E, portanto. Está diretamente relacionado com o controle dos vários recursos.

Walther Shewhart classificou em 1939 os elementos que fazem parte do processo de controle em três categorias: especificação, produção e inspeção (Shewhart, 1939):

- A especificação, como a definição do resultado que se pretende alcançar, e para isso necessita que se especifique uma norma, que se usa como modelo de comparação.
- A produção, como o trabalho que se deve efetuar para que se possam cumprir os objetivos.
- A inspeção, como julgar/analisar se a produção cumpre as especificações, e, portanto, criar a forma de empreender ações corretivas.

Existem diferentes tipos de controle:

- a) como o controle preliminar que deve prevenir os possíveis desvios de qualidade e de quantidade dos recursos empregues na organização;
- b) o controle concorrente, o seguimento das operações em curso;
- c) e o controle de retroação, cujos objetivos são os resultados finais, para orientar o desenvolvimento de ações futuras.

Os processos de controle têm um objectivo bem definido: a qualidade. E como assinala a Library Association, a qualidade é fácil de reconhecer, no entanto difícil de definir (Library Association, 1994).

No âmbito da gestão da informação, que constitui o contexto desta tese, realizaram-se numerosos estudos sobre a qualidade dos mesmos. No caso dos serviços de informação turística (Minghetti & Celotto, 2014; Kim *et al.*, 2013), da incidência dos serviços de informação e bibliotecas sanitários e a sua incidência na saúde dos pacientes (Marshall *et al.*, 2014), nos serviços de informação das Administrações Públicas (Farrell, 1998) ou a aplicação de SERVQUAL a sistemas de informação (Landrum *et al.*, 2010; Landrum & Prybatok, 2004), a introdução das normas ISO 9000 na gestão da qualidade nos serviços de informação (Valls & Vergueiro, 2006). Em alguns casos descrevem-se as ferramentas e técnicas desenvolvidas nas últimas décadas de gestão da qualidade aplicada às bibliotecas e serviços de informação (Hsieh *et al.*, 2000).

Hugues Jordan, João Carvalho Neves e José Azevedo Rodrigues definem as ideias-chave do controlo de gestão (Jordan *et al.*, 2011: 17). Existem várias definições de controlo de gestão, considerando estes autores que a que passo a descrever é a melhor “O Controlo de gestão é o conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (Jordan *et al.*, 2011: 19).

O controlo de gestão baseia-se em 8 mandamentos:

1. Os objetivos da empresa são de natureza diversa, pelo que os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à rentabilidade.
2. A descentralização das decisões e a delegação da autoridade são condições de exercício do controlo de gestão.
3. O controlo de gestão organiza a convergência de interesses entre cada divisão ou sector, e a empresa no seu todo.
4. Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à ação e não apenas à burocracia.
5. O horizonte do controlo de gestão é essencialmente o futuro e não apenas o passado.
6. O controlo de gestão atua muito mais sobre os homens do que sobre os números.
7. O sistema de sanções e recompensas é parte integrante do controlo de gestão.

8. Os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão (Jordan *et al.*, 2011: 20).

Para se alcançar sucesso num mercado altamente concorrencial é fundamental o aproveitamento de oportunidades. A capacidade de identificar essas oportunidades, de compreender os recursos necessários para as gerir, a disponibilidade desses recursos ou a capacidade para os obter, são essenciais para que uma empresa tenha sucesso.

Por outro lado, Jordan estrutura o perfil ideal do Controlador de Gestão (Jordan *et al.*, 2011: 236):

a) Formação profissional e académica. Formação em gestão de empresas ou outras conexas como a contabilidade ou economia.

b) Experiência profissional. Experiência em contabilidade analítica, gestão orçamental, reporting e apuramento e análise de desvios.

c) Qualidades pessoais. Capacidade de organização e rigor, criativo, gosto pelo trabalho em equipa, disponibilidade e mobilidade, capacidade de comunicação, de diálogo e negociação, flexibilidade e capacidade de adaptação, iniciativa e dinamismo, curiosidade intelectual, intuitivo e ambicioso.

J.P. Simeray, define gestão e controlo de gestão (Simeray, 1983: 18). Para ele aos objetivos económicos responde a gestão. Como a finalidade de uma empresa é de tipo económico, o seu governo chama-se gestão e deve assegurar a sua prosperidade, ou seja, a sua rentabilidade e expansão. O desenvolvimento da empresa consegue-se mediante o cumprimento de uma determinada série de objetivos que satisfazem um programa integrado num plano de conjunto. A diferença entre plano e programa é a mesma que existe entre longo e curto – prazo. É por isso que se fala de um plano a cinco anos e um programa anual.

Consoante se considere um ou outro período de tempo, assim as atividades de gestão são claramente diferentes (Simeray, 1983: 19):

1. A gestão propriamente dita. É a política a longo prazo de que fazem parte: os investimentos e o seu financiamento, os estudos económicos e a investigação tecnológica, a seleção e formação e pessoal dirigentes, etc. que são objeto das decisões principais, que comprometem o futuro da empresa.

2. Exploração. São as atividades a curto prazo de que dependem: a compras e gestão de stocks, a demissão de pessoal de execução, etc. que são objeto das decisões secundárias, que asseguram a realização dos objetivos do programa.

O controlo de gestão propriamente dito, incide (Simeray, 1983: 21):

- a) sobre a realização das etapas do plano de investimento e de financiamento,
- b) sobre o resultado global dos programas a curto prazo,
- c) sobre a validade permanente de decisões tomadas num determinado momento.

Em continuação, explica-se brevemente a origem do conceito de controle de qualidade, e as distintas aproximações conceituais através de alguns dos autores que tiveram as contribuições mais significativas para as teorias de qualidade associadas ao controle.

## ***2.3. A Gestão da Qualidade***

### *2.3.1. Gestão da Qualidade e Gestão da Qualidade Total*

Numa viagem cronológica pela origem e desenvolvimento conceptual da qualidade há que mencionar Edwards Deming que deu origem ao conceito de gestão da qualidade total, que implica os trabalhadores no processo de qualidade (Deming, 1986:2).

Deming observou que os empregados motivados têm níveis de produtividade muito superiores aos que não estão, que em muitos casos estavam relacionados com a atenção que a própria direção prestava a esses empregados. A influência de Shewhart que havia estudado os efeitos da variabilidade nos processos industriais e o desenvolvimento de um sistema de controle estatístico da qualidade e que permitia aos trabalhadores conhecer o nível de variação de um processo produtivo, permitiria a Deming definir a qualidade como a conformidade de um produto com as suas especificações técnicas. Os métodos de controle estatístico à qualidade deram lugar à criação em 1946 da *American Society for Quality Control* (Gomes, 2004: 8-9).

A filosofia da qualidade de Deming daria lugar aos seus catorze princípios, onde se encontra a necessidade de motivar os trabalhadores para melhorar a qualidade e a

responsabilidade da gestão para assegurar as condições que permitem que os esforços individuais melhorem o nível do sistema (Deming, 1986: 22):

1. Criar na organização um propósito constante direccionado à melhoria de produtos e serviços.
2. Criar um clima organizacional onde falhas e negativismo não são aceites, mas são encarados como oportunidades de melhoria.
3. Terminar a dependência da inspecção em massa para garantir conformidade; desenhar produtos e processos com qualidade intrínseca.
4. Terminar a prática de decidir contractos com base no preço mais baixo, em alternativa minimizar o custo total no ciclo de vida do produto. Desenvolver relações de longo prazo com fornecedores do processo.
5. Procurar a melhoria contínua do processo produtivo, melhorando a qualidade e reduzindo os custos.
6. Instituir um programa de treino e formação.
7. Substituir a supervisão pela liderança em todos os níveis hierárquicos.
8. Eliminar razões para receios; criar um clima de confiança.
9. Eliminar barreiras entre áreas funcionais na empresa.
10. Eliminar slogans que exortam aumentos de produtividade; os verdadeiros problemas residem na estrutura do sistema e não podem ser resolvidos somente pelos trabalhadores.
11. Terminar com a prática de gestão por objectivos e quotas de trabalho; a liderança efectiva substitui estas práticas.
12. Eliminar barreiras que impedem os colaboradores de sentirem orgulho no seu trabalho.
13. Implementar técnicas de controlo estatístico da qualidade ao nível dos operadores.
14. Envolver todos os colaboradores no processo de transformação da organização.

Juntamente com Deming, Joseph Juran teve uma grande influencia nos sistemas de gestão da qualidade de onde se assinala que a resistência a alterações e as questões culturais têm uma relação direta com os problemas de qualidade.



O controle de qualidade total aparece nas últimas décadas e compõe-se de uma série de ferramentas e técnicas para o controle dos processos na organização. Distingue-se do modelo tradicional em áreas como a formação de trabalhadores, e em que o processo de qualidade se realiza ao longo de todas as fases do processo e não só no final.

Por fim “controle da qualidade total” atribui-se a Armand Feigenbaum em 1956 que afirma: “o controle da qualidade total é um sistema eficaz para a integração dos esforços em qualidade-desenvolvimento, qualidade-mantimento e qualidade melhoria, dos diversos grupos de pessoas que formam uma organização, de maneira que o marketing, a engenharia, a produção e os serviços, se situem nos níveis mais económicos que tenham em conta a satisfação do cliente” (Feigenbaum, 1992: 5).

Feigenbaum insistia em que a qualidade era um conceito que implicava a toda a organização e não apenas a um departamento, de forma a que a qualidade implica oferecer o melhor serviço e preço aos clientes. Para Feigenbaum as procuras de qualidade estão submetidas a uma perpetua alteração.

Ao falar de gestão da qualidade temos de aplicar o conceito à qualidade dos serviços. Entendemos que a função das unidades de informação, em matéria dos negócios, como a função expressa em matéria de interligação de unidades de informação, é a prestação de um serviço que requiere esforço, e que como tal, é inatingível.

A qualidade na gestão de serviços poderia resumir-se na habilidade para entregar o que o usuário espera. Zeithamal, Parasuraman e Berry construíram num modelo que facilita o conhecimento das expectativas de um cliente ou usuário, e, portanto, permite melhorar a prestação de serviços (Zeithamal *et al.*, 1990; Zeithamal *et al.*, 1993: 280). Esta metodologia denominada como SERVQUAL permite medir a qualidade do serviço, e centra-se em dez critérios (Zeithamal *et al.*, 1993: 236):

- Elementos tangíveis. Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
- Fiabilidade. Habilidade para executar o serviço prometido de forma fiável e cuidadosa.
- Capacidade de resposta. Disposição de ajudar os usuários e fornecedores de um serviço rápido.
- Profissionalidade. Disponibilidade das destrezas requeridas e conhecimento da execução de um serviço.
- Cortesia. Atenção, consideração, respeito e amabilidade da pessoa de contacto.

- Credibilidade. Veracidade, crença e honestidade no serviço que se oferece.
- Segurança Referindo-se à inexistência de perigos, riscos e dúvidas.
- Acessibilidade. Acessível e fácil de contactar.
- Comunicação. Manter os usuários informados, além de os escutar.
- Compreensão do cliente, para conhecer o usuário e as suas necessidades.

Assim, a Gestão da Qualidade (GTQ) é fundamental numa organização. A maioria das iniciativas sobre qualidade é baseada na eliminação de erros. No entanto não é apenas necessário atingir os “zeros defeitos”, é preciso também investir em inovação e reduzir a variação. Um dos principais elementos da GQT é que o trabalho está dividido em séries de atividade ou processos interligados, que operam através e ao longo dos departamentos. O fracasso em qualquer dos processos tem impacto no produto ou serviço final.

O segredo da qualidade é garantir que cada elo é igualmente forte, “acertar à primeira” em cada etapa. Outro segredo do sucesso prende-se com a comunicação: os executivos estão conscientes da importância da comunicação. Esta é dirigida para baixo a partir do topo, mantendo assim os trabalhadores informados.

A GQT visa mudar a cultura de comunicação tradicional, mudando o comportamento da gestão. Para a implementação de um processo de GQT é necessário numa primeira fase avaliar a necessidade de mudança, informação sobre o estado actual da organização que ajude a planear a forma de melhoramento contínuo. Deve ser definido o objectivo da organização e a imagem de futuro pretendida. É importante porque existe uma relação clara, ao usar o TQM, entre a estratégia e o desempenho da organização (Diana *et al.*, 2017).

Depois, criar um trabalho de equipa de planeamento, que planeie, implemente e controlo, criando motivação e mudando o comportamento de gestão. A equipa de planeamento deve ser constituída por:

- a) Gestores mais experientes e respeitados que representam todas as funções e áreas operacionais principais da organização.
- b) Deve incluir mulheres e grupos minoritários, sépticos ou neutros convictos que questionem o processo.

Para implementar a GQT, os gestores têm de ter confiança, têm de perceber que a gestão delicada ou atenciosa não é sinónimo de gestão fraca. Um gestor que procura ouvir opiniões, e depois toma uma decisão e explica a sua decisão ganha respeito e

lealdade por parte da equipa. Por outro lado, é necessário que sejam bem definidos os princípios e valores, e os objetivos e os critérios serem claros, para além de que os funcionários devem ter treino e formação sistemática e terem acesso a todos os instrumentos e recursos necessários.

Os executivos devem dominar os princípios. Devem dedicar a sua atenção às seguintes principais áreas:

1. O estilo de gestão. Os gestores devem ajudar as pessoas a atingir um desempenho cada vez melhor. Devem procurar obter a sua colaboração em vez de insistir na obediência.
2. Valor. O reconhecimento do gestor pelo valor dos empregados é fundamental para a atitude entre os empregados.
3. Capacidade de agir. Os indivíduos devem estar conscientes de que eles podem influenciar a organização em conformidade com a sua capacidade de agir de uma forma ativa ou passiva.
4. Atribuição de poder. A gestão controla os recursos da organização, mas para isso devem ser fornecidos todos os recursos necessários, dando poder aos funcionários de uma forma evolutiva.

Garantir o sucesso depende do facto de a organização se manter a par dos resultados, criando para isso grupos de trabalho com supervisores. No nível mais baixo será ajudada por uma crescente orientação para o cliente. A organização deve olhar para fora, tendo como referência o seu lugar no mercado, a sua posição competitiva e uma contínua atualização das quotas a atingir para o sucesso.

Enfim, cabe ao gestor medir e analisar os processos e resultados assim como tomar medidas corretivas para a resolução dos problemas, mas ao mesmo tempo envolver completamente o pessoal e ajudá-lo a libertar o seu potencial. A Gestão da Qualidade Total exige um profundo nível de mudança no comportamento de gestão.

Para o autor de Gestão Essencial (Macdonald, 1994: 320) a gestão da qualidade é, atualmente, um elemento – chave de qualquer organização, quer no sector privado, quer no sector público. Envolve todas as pessoas, do executivo - chefe ao mais baixo assalariado. Mas, o que significa GQT. Para John Macdonald:

Gestão: é um processo gerido que envolve pessoas, sistemas, instrumentos e técnicas de apoio.

Qualidade: conformidade com as exigências.

Total: é um agente de mudança apostado em construir uma organização voltada para o cliente.

O autor baseia-se no facto de que as empresas gerem pessoas e trabalho através de departamentos funcionais. O gestor e as pessoas que compõem esses departamentos dedicam-se aos seus objetivos, mas têm dificuldades de trabalhar em equipa. Muitas vezes, os sectores competem entre si em vez de colaborar. O sistema tradicional criou assim barreiras à comunicação em toda a organização.

As necessidades de Gestão da Qualidade Total devem-se a (Macdonald, 1994: 322): a) aumentar a pressão competitiva; b) a alteração das perceções dos clientes; c) o desperdício escondido sobre os métodos atuais; d) a alteração das perceções de gestores e funcionários; e) libertar o potencial dos funcionários; f) sobrevivência.

A gestão da qualidade total foi aplicada a numerosos estudos no mundo, nos quais entre outros aspetos, foi medida a produtividade dos funcionários nas organizações que a implementaram (Putri *et al.*, 2017) e com claras repercussões sobre a inovação organizacional (Augusto *et al.*, 2014). Por exemplo, são muitos os relacionados com sectores concretos, como o bancário (Pattanayak & Punyatoya, 2015; Madanat & Khasawneh, 2017), empresas de fabricação de metais (Madanhire & Mbohwa, 2016), na industria hoteleira (Alharbi *et al.*, 2016), etc. No entanto, as atividades relativas à gestão da qualidade total trespassam o âmbito empresarial para entrar na gestão publica (Psomas *et al.*, 2017), como é o caso da gestão educativa (Sahney, 2016; Psomas & Antony, 2017), ou o âmbito sanitário (Jarrett, 2016), como exemplos. Tudo isto comprova a importância da Gestão da Qualidade Total no mundo das organizações.

### *2.3.2. Normas de Gestão da Qualidade*

Mais à frente (no capítulo 3) irei abordar este tema das Normas de Gestão da Qualidade.

Não posso, no entanto, passar em claro a ISO 9000, Modelo EFQM.

#### *2.3.2.1 Normas ISO*

As normas ISO foram criadas pela Organização Internacional de Padronização (ISO), com o objectivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços. Esta é uma das

maiores organizações que desenvolve normas no mundo, e foi criada a partir da união da *International Federation of the National Standardizing Association (ISA)* e a *United Nations Standards Coordinating Committee (UNSCC)*. A ISO começou a funcionar oficialmente em 1947.

As normas ISO certificam produtos e serviços em todo o mundo através da normalização baseada num documento que oferece um padrão para a implementação do Sistema de Qualidade.

A família ISO 9000 é composta pelas seguintes normas relacionadas ao modelo de gestão da qualidade:

- ISO 9000: 2015- Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Documento que contém todos os termos utilizados no sistema. Substitui a norma ISO 9000: 2005 e a norma ISO 9001: 2008. Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Antes foi anulada a ISO 9001: 2000.

- ISO 9004: 2009- Gestão para o sucesso sustentado de uma organização- Uma abordagem de Gestão da Qualidade. É um documento com instruções para implementar o Sistema de Gestão da Qualidade.

Estas normas são utilizadas pelas empresas que pretendem utilizar sistemas de gestão e serem certificadas por meio do organismo internacional: A ISO. Podem ser aplicadas em diversos tipos de organizações: indústrias, empresas, instituições e afins, e referem-se à qualidade dos processos na organização e não dos produtos ou serviços. Definem o conjunto de regras relacionadas com a implementação, desenvolvimento, avaliação e continuidade do sistema da qualidade.

Como já se referiu, a ISO 9000 é a norma que regulamenta os fundamentos e o vocabulário, ou seja, os conceitos principais utilizados no sistema. Fornece uma série de técnicas para a otimização dos processos internos da organização. Tratam-se de técnicas flexíveis e estudadas para a melhor satisfação do cliente, beneficiando quer a oferta quer a procura.

Para implementar as normas ISO 9000 é necessário contratar uma empresa de consultoria especializada no assunto, ou mesmo, organizar um grupo de funcionários para realizar essa atividade. Para obter a certificação é necessário que auditores de uma instituição credenciada à certificação faça a auditoria e emita um relatório sobre cada ponto relacionado com as normas.

Vantagens da utilização das Normas ISO 9000: significa que a empresa tem certificação o que garante aos clientes e fornecedores solidez, responsabilidade, credibilidade e facilidade nas relações comerciais. Além disso, os utilizadores dos produtos ou serviços

dessa empresa podem ter maior segurança ao consumirem ou utilizarem. A empresa torna-se também sustentável porque opta por medidas que não agredem o meio ambiente. Por outro lado, os custos diminuem e conseqüentemente há uma melhoria dos processos produtivos, e os empregados começam a integrar-se com os processos e contribuem para o desenvolvimento da empresa.

A ISO 9001 é a norma que certifica os Sistemas de Gestão da Qualidade e define os requisitos para a implementação do sistema. Este documento contém as ferramentas necessárias padronização. Objetivo da norma- dar confiança ao cliente de que os produtos ou serviços serão criados de modo repetitivo e consistente, de forma a que adquira qualidade, de acordo com aquilo que foi definido pela empresa.

Este documento é um recurso valioso para a gestão da empresa porque agrupa um conjunto de práticas de gestão de empresas de todo o mundo. Quando a empresa é certificada mesma norma tem competência para utilizar a ferramenta de qualidade: o Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) que significa planar, fazer, controlar e agir.

A norma ISO 9001 conta com 8 princípios da qualidade que são vários requisitos que postos em prática traduzem-se em vantagens competitivas porá as organizações: foco no cliente, liderança, abordagem dos processos, abordagem sistémica para a gestão, envolvimento das pessoas, melhoria contínua, tomada de decisão baseada em evidências, gestão das relações ou benefícios mútuos nas relações com os fornecedores, veja-se a tabela 4.

Tabela 4 - ISO 9001- 8 princípios da qualidade

<p>Foco no cliente – os funcionários devem trabalhar para atender o cliente de forma satisfatória e agradável.</p>
<p>Liderança- deve ter solidez e estar por dentro das alterações de mercado. A organização deve ainda fornecer as ferramentas necessárias para que os liderados executem os processos com eficiência</p>
<p>Abordagem dos processos- é a relação entre funcionários e as tarefas que são executadas na empresa, além da relação entre a entrada e a saída desses processos e a oferta de recursos para a atividade que seja desenvolvida</p>
<p>Abordagem sistêmica para a gestão- os processos devem ser visualizados como um sistema, onde tudo o que faz parte do sistema interaja. A partir disso, os processos podem ser avaliados e organizados</p>
<p>Envolvimento das pessoas- a equipa de trabalho e o seu envolvimento com os é um dos principais recursos da empresa</p>
<p>Melhoria continua- a equipa deve adquirir conhecimentos de como os processos devem ser realizados para atingirem a qualidade</p>
<p>Tomada de decisão baseada em evidencias- através dos indicadores, das auditorias e análises feitas através do Sistema de Gestão da Qualidade, os gestores poderão verificar as oportunidades e desafios da empresa, e assim tomar decisões que ajudarão na melhoria dos serviços e produtos.</p>
<p>Gestão das relações ou Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores- os funcionários e os fornecedores estabelecem uma relação de parceria com a empresa. Com esse tratamento, prazos e preços contribuem para a qualidade dos produtos e serviços</p>

Para a implementação da ISO 9001, inicialmente é feito um diagnóstico por um especialista da norma e elaborada uma proposta comercial para a empresa. Depois é criado um cronograma de atividades do cliente (empresa) de acordo com a norma. O especialista implementa a norma por meio de consultoria e treino. Posteriormente é realizada uma auditoria interna e uma pré-auditoria que é opcional. Um organismo certificador realiza uma auditoria de certificação e se tudo estiver em conformidade com a NBR ISO 9001 a empresa recebe o respectivo certificado.

Saíram já novas versões da ISO 9001 tendo a última sido publicada em 2015 (Aenor, 2015a).

No que se refere à ISO 9004, que como já referi é um documento com as instruções de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, foi publicada em Portugal em 2011 a 2ª edição (Instituto Português da Qualidade, 2011). Esta nova versão dá um contributo significativo para a gestão da qualidade, pela abrangência e exigência dos requisitos, constituindo a referencia para as organizações que pretendem fundamentar a sua estratégia na excelência, para alcançar valor e sucesso sustentado.

### 2.3.2.2 Modelo EFQM

Enquanto que a Família ISO 9000 é orientada para conseguir a satisfação dos clientes e utilizadores das organizações, a EFQM (*European Foundation for Quality Management*) desenvolveu o Modelo EFQM que é um modelo de excelência orientado para conseguir a qualidade total ou a excelência nas organizações.

É um esquema de reconhecimento em etapas que permite às organizações optar pelo nível mais adequado à sua realidade/maturidade e progredir para níveis mais exigentes. Representado por setas que evidenciam a natureza dinâmica do Modelo, podendo ser aplicado em qualquer organização independentemente da sua dimensão, sector ou maturidade.

O Modelo de Excelência EFQM (EFQM Publications, 2017) tem por base um conjunto de valores europeus que surgiram pela primeira vez em 1953 na Convenção Europeia dos Direitos Humanos e posteriormente na Carta Social Europeia (revista em 1996). Foi criado em 1991.

Em 2000 foi proposto o Pacto Global que encoraja as organizações a integrarem ativamente na sua atividade global, estes valores estabelecidos como os 10 Princípios para a responsabilidade social e sustentabilidade.

O Modelo de Excelência da EFQM assume que uma organização excelente respeita e cumpre com esses 10 princípios do Pacto Global.

O Modelo de Excelência EFQM é uma ferramenta que permite às organizações:

1. Avaliarem a sua posição no caminho para a excelência, ajudando-as a compreender os seus pontos fortes e os potenciais desvios relativamente às suas declarações de Missão e Visão.
2. Uma base para uma linguagem comum e forma de pensar que facilita a comunicação das ideias quer no interior quer no exterior da organização.



3. Integrar iniciativas planejadas com as existentes, remover duplicações e identificar lacunas.
4. Uma estrutura base para o sistema de gestão das organizações.

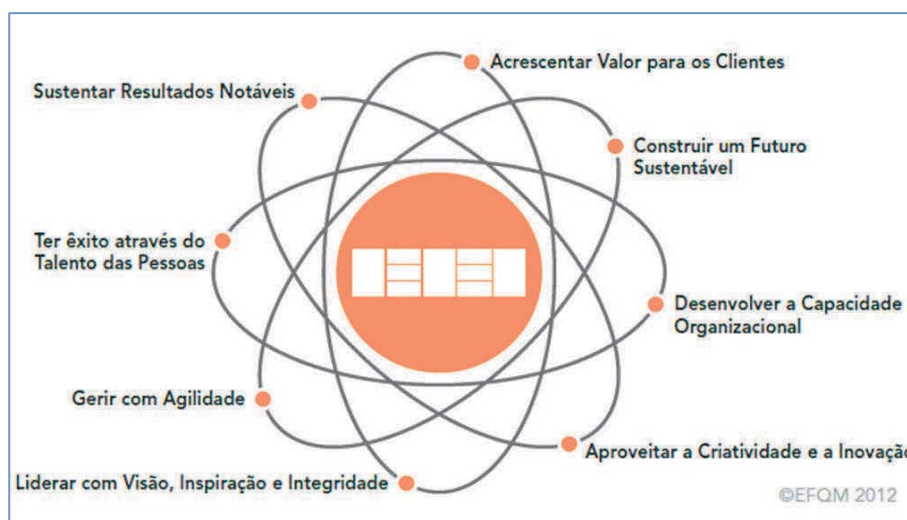
O Modelo permite que as pessoas compreendam as relações de causa e efeito entre o que a organização faz e os resultados alcançados. Foi constituído para promover e reconhecer o sucesso sustentado e proporcionar orientações aos que procuram alcançá-lo, o que é realizável através de três componentes integrados que inclui o Modelo de Excelência EFQM:

1. Os Conceitos Fundamentais da Excelência.
2. Os Critérios do Modelo.
3. A Lógica RADAR.

#### *2.3.2.2.1. Os Conceitos Fundamentais da Excelência*

São princípios que esboçam o alicerce essencial para qualquer organização alcançar a excelência sustentada. Estes princípios podem ser usados como base para descrever os atributos de uma cultura organizacional excelente e servem ainda para estabelecer uma linguagem comum para a gestão do topo.

Figura 1 - Modelo EFQM



Fonte: EFQM.org

Os conceitos fundamentais das organizações excelentes são 8, como mostra a fig. 1:

1. Acrescentar valor para os clientes: através da compreensão, antecipação e satisfação das suas necessidades, expectativas e oportunidades.
2. Construir um futuro sustentável: através do impacto que têm no mundo em redor ao mesmo tempo que desenvolvem as condições económicas, ambientais e sociais das comunidades com que contactam.
3. Desenvolver a capacidade organizacional: as organizações reforçam as suas capacidades através de uma gestão eficaz da mudança, tanto a nível interno como externo.
4. Aproveitar a criatividade e a inovação: geram aumentos do valor e dos níveis do desempenho através da melhoria continua e da inovação sistemática, aproveitando a criatividade dos seus stakeholders.
5. Liderar com visão, inspiração e integridade: têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, atuando enquanto modelos a seguir dos valores e ética da organização.
6. Gerir com agilidade: São amplamente reconhecidas pela sua capacidade de identificarem e responderem, eficaz e eficientemente às oportunidades e ameaças.
7. Ter êxito através do talento das pessoas: Valorizam as pessoas e criam uma cultura de empoderamento para a concretização, tanto dos objetivos organizacionais como dos pessoais.
8. Sustentar resultados notáveis: Alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro das necessidades, de curto, medio e longo prazo, de todos os stakeholders, no contexto dos seus ambientes operacionais.

#### *2.3.2.2.2. Os Critérios do Modelo*

É uma ferramenta baseada em nove critérios em que cinco são os “Meios” e quatro são os “Resultados”. Meios- abrangem aquilo que uma organização faz e como o faz. Resultados- abrangem o que uma organização alcança. Os Resultados são causados pelos Meios e os Meios são melhorados utilizando o feedback dos resultados. Daí a utilização das já referidas setas que demonstram a natureza dinâmica do Modelo.

Os nove critérios são os seguintes:

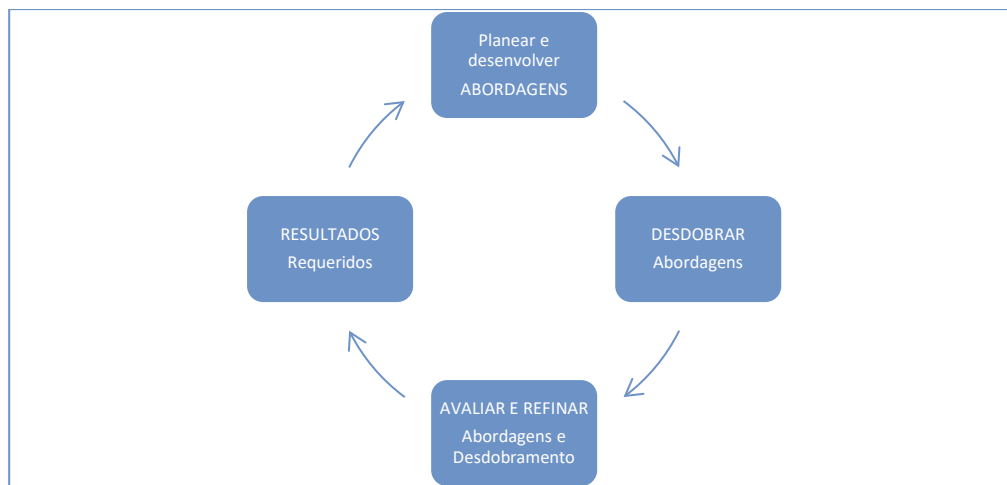
1. Liderança: organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, atuando enquanto modelos a seguir dos valores e ética da organização, inspirando sempre confiança. São flexíveis, permitindo à organização antecipar e reagir, em tempo útil, assegurando o sucesso continuado da organização.
2. Estratégia: implementam a sua Missão e Visão através do desenvolvimento de uma estratégia focalizada nos stakeholders. Políticas, planos, objetivos e processos são desenvolvidos para executar a estratégia.
3. Pessoas: valorizam as pessoas e fomentam uma cultura que permite alcançar, de forma mutuamente benéfica, os objetivos organizacionais e pessoais. Desenvolvem as capacidades das suas pessoas e promovem a equidade e igualdade. Assistem, comunicam, reconhecem e recompensam as pessoas, de uma maneira que as motiva, gera o seu envolvimento e incentiva-as a utilizarem as suas capacidades e conhecimentos em benefício da organização.
4. Parcerias e Recursos: planeiam e gerem as parcerias externas, os fornecedores e os recursos internos de forma a apoiarem a sua estratégia, políticas e a eficaz operacionalização dos processos. Asseguram que gerem eficazmente o seu impacto social e ambiental.
5. Processos, Produtos e Serviços: Concebem, gerem e melhoram os processos, produtos e serviços, de forma a gerar valor acrescentado para os seus clientes e outros stakeholders.
6. Resultados Clientes: organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expectativas dos seus clientes.
7. Resultados Pessoas: alcançam resultados sustentáveis notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expectativas das suas pessoas.
8. Resultados Sociedade: alcançam resultados sustentáveis notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expectativas dos stakeholders relevantes da sociedade.
9. Resultados do Negócio: alcançam resultados sustentáveis notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expectativas dos seus stakeholders do negócio.

### 2.3.2.2.3. A Lógica RADAR<sup>2</sup>

Como já referi a lógica do Radar é um dos componentes do Modelo EFQM.

Constitui uma estrutura de avaliação dinâmica e uma ferramenta de gestão que proporciona uma abordagem estruturada para questionar o desempenho de uma organização.

Figura 2 - Ferramenta de avaliação. EFQM



Fonte: EFQM.org

Estabelece que uma organização necessita de (Figura 2):

1. Determinar os Resultados que espera alcançar como parte da sua estratégia.
2. Planejar e desenvolver um conjunto integrado de Abordagens sólidas para alcançar os resultados pretendidos, tanto no presente como no futuro.
3. Desdobrar as abordagens de uma forma planeada para garantir a sua implementação.
4. Avaliar e refinar as abordagens implementadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas.

<sup>2</sup> RADAR em inglês: **Results, Approaches, Deploy, Assess and Refine.**

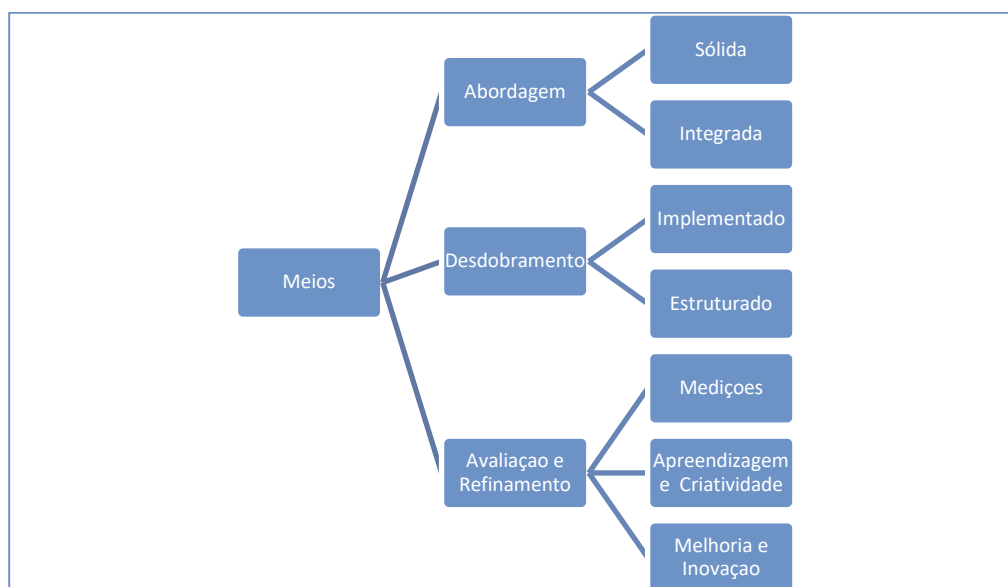
O RADAR é uma ferramenta de gestão simples, com vista à melhoria contínua e pode ser utilizada de várias maneiras:

1. Avaliando a maturidade das abordagens implementadas.
2. Avaliando a excelência dos resultados alcançados.
3. Ajudando a estruturar projetos de melhoria.

Os elementos do RADAR podem ser decompostos numa série de atributos que contêm orientações sobre o que podemos esperar da organização. São eles:

1. Análise dos meios.
2. Análise dos resultados.

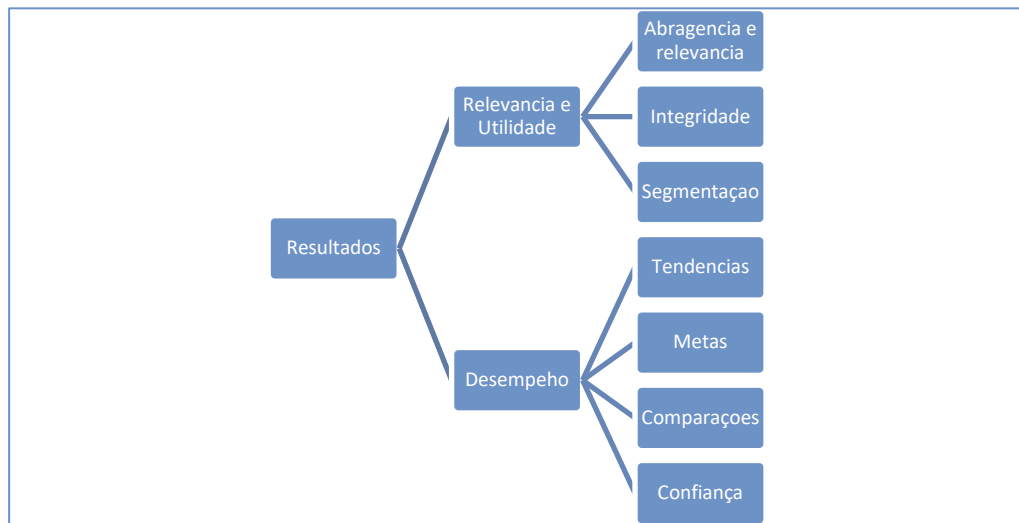
Figura 3 - Análise dos meios EFQM



Fonte: EFQM.org

Ao avaliarmos os meios estamos a avaliar as abordagens adotadas, como elas têm sido implementadas e como a organização avalia e aprimora a sua eficiência e eficácia ao longo do tempo.

Figura 4 - Análise dos resultados. EFQM



Fonte: EFQM.org

Como se pode ver pela Figura 4, ao avaliarmos os resultados, estamos a olhar primeiro para a estratégia da organização e como eles são uteis na análise dos progressos realizados em relação aos objectivos-chave, e em seguida, para o desempenho dos próprios resultados.

Em conclusão a implementação do Modelo EFQM que é efetuada por etapas leva à certificação do nível de excelência da organização fornecendo confiança a todos em geral, empregadores, empregados, fornecedores e clientes.

A implementação do Modelo é feita em etapas que permite às organizações optar pelo nível mais adequado à sua realidade/maturidade e progredir para níveis mais exigentes.

Nível 1. Committed to Excellence- Criar a paixão e o reconhecimento. Tem aqui várias opções:

a) Validação de Projecto - tem 2 etapas: primeiro uma autoavaliação baseada no Modelo de Excelencia EFQM onde se irão definir os planos de melhoria e a segunda etapa em que um Avaliador analisa os resultados obtidos. Dura cerca de 9 a 12 meses. No final a empresa receberá um relatorio e uma Estrela.

b) Avaliação- se optar por este método, tem de preparar um documento de apresentação que será analisado por 2 avaliadores que emitirão um relatorio. No final a organização recebe ou 1 ou 2 estrelas.

No final a empresa recebe um Certificado EFQM tendo a acreditação validade de 2 anos.

Nível 2. Recognised for Excellence - Processo de Reconhecimento. Destina-se a organizações com experiência em autoavaliação segundo o Modelo EFQM. Oferece aos candidatos os benefícios de uma abordagem estruturada para identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria da organização.

As candidaturas têm um formato mais simples e reduzido e uma equipa de 3 avaliadores formado pela APQ avalia esse documento, faz uma visita à organização durante 2 a dias 3 dias e elabora o Relatório cuja acreditação tem validade de 2 anos.

Pode ter vários níveis de reconhecimento: 3, 4, ou 5 estrelas.

Nível 3. Excellence Award – Comparar-se com os melhores. Trata-se de um prémio sendo um concurso rigoroso e exigente consideradas como modelos que apresentam um historial de 5 anos de melhoria contínua. Reconhece as organizações líderes.

## ***2.4. Âmbitos da Gestão***

Nesta última parte dedicada a conhecer o âmbito teórico da gestão dos distintos recursos que existem numa empresa (recursos humanos, recursos financeiros, recursos materiais e recursos de informação) vamos-nos centrar na gestão dos recursos humanos e na gestão dos recursos financeiros. Tal como já se explicou no início deste capítulo, a gestão dos recursos da informação é tratada nos dois capítulos seguintes.

### ***2.4.1. Gestão de Recursos Humanos***

A direção dos recursos humanos não se inicia com o início da gestão científica, a sua aparição é muito posterior. Considera-se que são os administradores científicos os primeiros a considerar a necessidade de realizar atividades de direção de recursos humanos nas empresas. É assim que surge o interesse pelo desenho dos postos de trabalho pela seleção de pessoal, pela formação dos empregados e por retribuições justas consoante a produtividade de cada empregado.

O contributo da Gestão dos Recursos Humanos é cada vez mais intenso e solicitado. Em Portugal, tal como nos outros Países, a questão da competitividade tem vindo a influenciar a definição e a operacionalidade das práticas de Gestão de Recursos Humanos, as quais para além dos aspetos jurídico-administrativos, vêm incluindo nos

seus modelos de atuação as componentes estratégica e cultural dos recursos humanos.

Pode-se definir que o essencial da Gestão dos Recursos Humanos é: o recrutamento e a seleção, a formação, a gestão das recompensas, as relações laborais, a higiene e segurança, a análise de funções, a avaliação do desempenho, o planeamento de efetivos, a gestão de carreiras, a comunicação e a integração, e a gestão administrativo–jurídica.

A gestão de recursos humanos não pode assim ser efetuada e delegada numa única pessoa, mas tem de ocorrer em todos os seus pontos, sendo por isso o espaço mais fundamental da organização. É por isso a intervenção no processo político organizacional, no sentido de regeneração constante dos espaços e processos de negociação, quer em termos do pessoal envolvido quer em termos das questões em causa, das modalidades de comunicação e não é feita a partir de nenhuma posição conferida à gestão de recursos humanos, mas pelo contrário depende de um processo de negociação, tendo por base necessariamente os aspetos organizacionais, política/estratégia.

António Caetano e Jorge Vala, na sua obra definem conceitos básicos para a compreensão e explicação das questões que se colocam à gestão dos recursos humanos, relativamente aos contextos em que esta gestão se desenvolve, aos processos organizacionais em que participa e às técnicas que consubstanciam as suas práticas (Caetano & Vala, 2002: 459).

Gerir Recursos Humanos, seja qual for o tipo de organização, para além do conhecimento pleno da empresa e dos seus recursos humanos, obriga a uma consciência plena do que se passa fora da empresa, nomeadamente (Caetano & Vala, 2002: 405).

A função da gestão de recursos humanos tem fundado a sua legitimidade e a demonstração da sua relevação na organização através da procura da estabilidade entre as forças internas organizacionais e as externas.

As recompensas do desempenho organizacional podem ser: participação nos ganhos, favorece a cooperação e a resolução de problemas; participação nos lucros, tende a facilitar o conhecimento do negócio; e a participação no capital da organização, gerador de um sentimento de propriedade acrescido (Caetano & Vala, 2002: 460).

Um dos aspetos fundamentais na gestão de recursos humanos é também a formação. A eficácia da formação profissional é aumentada quando a organização garante que:



- a) Os gestores e formandos compreendem a relação entre os resultados desejáveis do programa de formação.
- b) Os formandos percebem que se obtêm resultados desejáveis pela realização do programa de formação.
- c) Os formandos percebem que os obstáculos organizacionais à aplicação do que foi aprendido são minimizados.
- d) Os formandos desenvolvem um forte sentido de autoeficácia face ao material a aprender.
- e) Os formandos, as chefias e os colegas dão suporte ao que foi aprendido durante e após a formação.

Na intervenção da gestão dos recursos humanos a ergonomia é importante em descrição e análise de funções e seleção de pessoal, saúde ocupacional, formação profissional a níveis operacionais e de chefia, e otimização dos fluxos de informação (Caetano & Vala, 2002: 463).

#### *2.4.2. A Gestão Financeira*

Para Pierre Conso, a Gestão financeira teve sempre um lugar privilegiado na gestão da empresa porque diz respeito à sua política geral: o seu nascimento, crescimento e autonomia (Conso, 1970: 11). Toda a aplicação de fundos ou qualquer modificação de aplicações deve ser submetida ao critério de rentabilidade e da liquidez.

Para Hélder Caldeira Menezes, a função financeira compreende o estudo de um conjunto de técnicas, cujos objetivos principais consistem na obtenção regular e oportuna dos recursos financeiros necessários ao seu funcionamento e desenvolvimento ao menor custo possível e sem alienação da sua independência em relação ao exterior, assim como o controlo da rentabilidade das aplicações a que são afetos todos os meios financeiros utilizados (Caldeira, 1979: 11).

O gestor financeiro deverá garantir:

- 1 -a obtenção, oportuna e regular, de todos os meios de financiamento necessários e decorrentes do ciclo de produção da empresa e do seu plano de desenvolvimento

2 - a obtenção de todos os recursos financeiros necessários ao menor custo possível e sem comprometer a autonomia financeira da empresa.

3 - a maximização da rentabilidade de todos os recursos financeiros utilizados pela Empresa.

Para isso utiliza indicadores de natureza económica e financeira, que lhe permitem analisar a liquidez geral ou solvabilidade da empresa, o seu grau de autofinanciamento, o fundo de maneiio necessário quer a nível de tesouraria de curto – prazo quer a nível de tesouraria geral.

Segundo R. Lavaud, interessa ao analista financeiro reunir todo o material necessário, sendo uma parte importante as imposições legais e regulamentares feitas às empresas relativas à publicação de certas informações e seus complementos (Lavaud, 1973: 124).

O analista deve conhecer bem todas as informações publicadas anualmente, bem como as outras que as complementam e que facilitam a tarefa do analista financeiro. Refere-se o autor por exemplo às publicações das instituições financeiras especializadas, bem como aos artigos que aparecem na imprensa económica e financeira.

### *2.4.3. Gestão da Informação e gestão de documentos*

A gestão da informação tem cada vez mais importância nas organizações. Cada organização tem um fluxo de informação próprio e esse fluxo é importante envolvendo pessoas, fontes de informação, tecnologias utilizadas.

Todas as etapas e atores do fluxo de informação devem ser identificados a fim de detetar as influencias que exercem sobre o processo e antever problemas que possam surgir.

Para isso, a gestão da informação deve apoiar-se em politicas organizacionais que propiciem a sintonia e o inter-relacionamento entre as unidades ou setores da organização. Esta é uma condição imprescindível para que os procedimentos direcionem os fluxos de informação para a gestão.

Silva y Tomaél indicam: “*Não há duvida de que a credibilidade e o sucesso de qualquer projeto de GI será imputado às pessoas que o direcionam e o condicionam de acordo com os objetivos pretendidos*” (Silva & Tomaél, 2007).

Para além dos recursos humanos existem outros recursos fundamentais para a gestão da informação e para que esta flua: tecnologias de informação, fontes, serviços e sistemas de informação já que na gestão moderna exige que a tomada de decisão seja feita com o máximo de informação. A informação é um fator decisivo na gestão por ser um recurso importante e indispensável tanto no contexto interno como no relacionamento com o exterior. Quanto mais fiável, oportuna e exhaustiva for essa informação, mais coesa será a empresa e maior será o seu potencial de resposta às solicitações concorrenciais. Alcançar esse objectivo depende, do reconhecimento da importância da informação e do aproveitamento das oportunidades oferecidas pela tecnologia para orientarem os problemas enraizados da informação.

Informação e documento são dois termos usados em simultâneo e usados por todos os segmentos sociais e profissionais. Estão interligados, os documentos considerados documentos de arquivo embora possam variar no suporte em que a informação está registada, apresentam características diferentes de outros documentos que podem conter informações de valor científico, histórico e cultural. Primeiro porque são produzidos uns após os outros, em função das necessidades sociais e legais da sociedade e do próprio desenvolvimento pessoal ou institucional; depois porque os documentos de arquivo são produzidos com finalidades específicas conforme a procura de informação (Roncaglio *et al.*, 2004: 2).

Normalmente o que não é bem feito em termos de gestão da informação e que distorce a informação é a valorização do conhecimento colocado à disposição, aprendizagem; a partilha, acesso e indexação da informação; a sistematização de vocabulário, a semântica, significado, taxonomias. O sistema de informação, a gestão da informação e o negócio estão interligados, porque se trata da gestão de pessoas e consequentemente da gestão de organização e procedimentos consoante a missão e propósito de atividade que leva por si mesmo novamente à gestão de pessoas e assim sucessivamente.

A gestão da informação e a segurança da informação para o bem-estar da organização são questões imperativas ao longo do ciclo de vida da informação. Assim a gestão documental assume um papel importante na segurança da informação.

A gestão documental ou gestão de documentos é um ramo de arquivo documental responsável pela administração de documentos nas fases corrente (primeira idade) e intermediária (segunda idade) dos documentos.

A Gestão documental integrada com outras soluções como a digitalização, fax e e-mail permitem gerir a informação (documentos) importante na organização. Num processo de gestão documental o início ocorre com a receção dos documentos, digitalização do documento geralmente em formato papel para um formato eletrónico.

Posteriormente os documentos são classificados, define-se o ciclo de vida dos documentos ao longo da sua existência como seja a publicação, aprovação e distribuição e a eventual destruição. Por ultimo disponibiliza-se ao utilizador um método de localização eficaz.

Existem várias definições de documento e gestão documental consoante o país que a define, na terminologia portuguesa destacam-se a produção, tramitação, classificação, uso, avaliação e conhecimento, sendo o controle a ação mais evidente. A gestão e documentos é vista como “um campo de gestão” (Jardim, 2015: 29).

Com a gestão documental há um ganho na produtividade, devido à uniformização de processos e facilitando a implementação das normas de qualidade.

O processo de normalização da gestão de documentos aparece devido à inovações e transformações tecnológicas e ambientais e verificou-se ao longo dos anos num desdobramento em diversos normativos, desenvolvidos pela ISO, onde a ISO 15489 ganha universalidade.

Com a revolução tecnológica surge cada vez mais a aplicação dos meios media à documentação: as optical cards ou cartões óticos e a banda ótica. Estes novos sistemas supõem em geral uma rutura com os sistemas tradicionais e requerem periféricos cujas características funcionais diferem notoriamente dos modelos utilizados tradicionalmente em Documentação. Num futuro imediato muito que falar visto as aplicações múltiplas que derivam da sua aplicabilidade (Sagredo *et al.*, 1994: 107).

Existem vários estudos sobre a gestão da informação e documentação. Segundo Muñoz Cañavate a informação pode ser interna, externa ou corporativa. Ou seja, a informação como ativo pode-se classificar segundo seja o fluxo de informação que implique, seja informação externa a uma organização, informação que entra numa organização, ou que se gera dentro e que pode ser processada ou informação que sai da organização (Muñoz-Cañavate, 2012: 47).

A presença das empresas na internet começa a materializar-se sobretudo em meados dos anos 90, quando se populariza o World Wide Web através dos primeiros clientes em modo gráfico como Mosaic. Desde a sua aparição todo o tipo de organismos e empresas encontraram nos seus sítios web uma ferramenta imprescindível para oferecer a informação que antes se comunicava através de outros mecanismos. Os propósitos que podem ter as empresas para dispor de uma paginam na internet são muitos, desde a apresentação da empresa, disposição de catálogos de produtos e de preços, realização de pedidos ou reservas on-line, melhor atenção ao cliente, etc. Portanto, o sitio web da companhia noutra fonte de informação e de fácil acesso. Há

que ter em conta que a informação disponível é informação controlada pela empresa (Muñoz-Cañavate, 2012: 81)

As atividades de investigação, desenvolvimento e inovação adquiriram na sociedade atual um papel preponderante que incide diretamente no desenvolvimento económico dos países (Muñoz-Cañavate, 2012: 111).

A informação económica é uma das áreas de especialização periódica que mais tem crescido nos últimos anos, favorecida pelo aumento de atividade dos mercados, mas também pela crise económica que afetam todos os cidadãos.

Existem ainda vários estudos sobre a informação empresarial, Muñoz-Cañavate e no seu livro de 2005, diz que a gestão de documentos nas empresas é uma ação necessária, e que existem dez grandes razões para a colocação em marcha de um sistema de gestão documental numa organização empresarial: dirigir a produção e o incremento de documentos, minorar os gastos, acrescentar a eficácia, adaptar às tecnologias, proteger a custódia dos documentos ou a garantia da intimidade, diminuir os conflitos jurídicos, garantir a informação constitutiva de direito, intervir na tomada de decisões, fazer a custódia da memória corporativa e favorecer a profissionalidade (Muñoz-Cañavate, 2005: 335).

O mesmo autor fez ainda um estudo sobre a gestão da informação nas empresas da Extremadura onde conclui que a gestão da informação é um processo intrínseco a qualquer organização. E no caso das empresas a captura de informação que pode converter-se em conhecimento, encontra-se diretamente ligada à inovação (Muñoz-Cañavate, 2010: 99).

Conclui, e que me parece fundamental que as empresas se encontram numa fase incipiente nas praticas de gestão da informação e do conhecimento, embora algumas com mais nível de consciência que outra Informação é um problema intrínseco da gestão diária (Muñoz-Cañavate, 2010: 101).

Em geral existe pouca importância do trabalho de inteligência, falta de acompanhamento da concorrência, maior importância dada às fontes que vêm do interior face às que vêm do exterior e boa valorização das fontes informais (Muñoz-Cañavate, 2010: 103).

## ***2.5. Marco Tecnológico: Sistemas de gestão, gestores documentais e gestores de conteúdo***

### *2.5.1 Os novos ambientes e sistemas na empresa*

A empresa como organização vê-se submetida às tensões próprias do ciclo da informação. Necessita conhecer o ambiente externo e os seus recursos de informação –informação externa- leva informação ao ambiente em forma de patentes, informação económica, etc.; e gere a informação interna que nasce na própria organização ou que chega do exterior- informação corporativa-.

Assim que uma empresa renuncie a capturar informação do ambiente, ou se limita quase exclusivamente a enviar ao exterior o que legalmente está obrigada (como as contas anuais à Administração Tributaria), o que poderá é evitar gerar documentação interna. Desta forma, a gestão da informação interna converte-se numa tarefa “obrigatória” que de uma ou outra forma a companhia tem de realizar.

A gestão da informação interna configura-se de uma forma inevitável como uma necessidade empresarial, potencial ou real. Isso ocorre porque os documentos são parte essencial de todas as transações comerciais; a documentação comercial tem que ser conservada tanto por questões empresariais como legais, e porque a documentação é parte da natureza do negócio (Hardcastle, 1995: 67).

Um dos problemas a destacar é que quando se fala de gestão documental normalmente faz-se de perspectivas distintas dependendo de quem o faça. Assim, para um especialista em tecnologias de informação a gestão documental pode fazer referencia à gestão eletrónica dos documentos entendida como a gestão de versões- encarregada da implementação e controle de qualidade de todo o software e hardware instalado-, o arquivo e o workflow- como se estruturam as tarefas ou o fluxo de informação entre elas-. Para o empresário trata-se de localizar informação da maneira mais rápida e essencial para o negócio. E para o arquivista são os procedimentos arquivísticos, os quadros de classificação, as tabelas de valorização, seleção de documentos, em qualquer suporte (Dias Andrade, 2005: 94).

Do anterior, deduz-se que nos últimos anos e como consequência dos processos de automatização e digitalização da informação e documentação das empresas, as distinções que tradicionalmente se realizavam entre arquivos – que tratam os documentos que saem do exercício da atividade económica e administrativa – e os centros de documentação das empresas – ocupados tradicionalmente das coleções documentais e do tratamento da informação procedente do exterior – foi-se diluindo

(Perpinyà & Rius, 1995: 338), embora os processos de automatização requeiram muito cuidado para evitar perda de dados (Gray, 2002). Foi Van Slype quem na década de oitenta do século XX dividiu o processo documental de uma empresa- que cria, seleciona, trata, armazena e difunde a informação documental – em cinco subsistemas: produção de documentos, recolha de informação externa, subsistema documental, subsistema de arquivo e subsistema informático (Slype, 1989). Estes subsistemas foram-se integrando formando uma nova política empresarial, embora em alguns casos se tenham desenvolvido unidades específicas, como é o caso da recolha de informação externa que deu lugar a unidades de inteligência competitiva, que mantêm dentro do sistema de informação e documentação personalidade própria com funções e técnicas específicas.

O aumento exponencial da informação, tanto a que se encontra no exterior das organizações como a que se encontra no interior levou a que nas últimas décadas, e com a componente de base tecnológica comum, a que se desenvolvam diferentes tipos de sistemas de informação que levaram através do controle da informação e documentação a uma eficaz tomada de decisões. Todos eles podem servir a múltiplos objetivos, para além de serem utilizados por unidades de Inteligência Competitiva.<sup>3</sup>

Vamos classificar estes sistemas em:<sup>4</sup>

- a) Sistemas de apoio à gestão: Gestão da Relação com o Cliente o Customer Relationship Management; Gestão da Cadeia de Suprimentos ou Supply Chain Management (SCM); Gestão integrada dos recursos da empresa ou Enterprise Resource Management (ERP).
- b) Sistemas de apoio à tomada de decisões: Sistemas de informação para a Gestão ou Management Information Systems (MIS); Sistemas de apoio à Decisão ou Decision Support Systems (DSS); Sistemas de informação para executivos (EIS); e Sistemas de apoio à decisão e grupo ou Group Decision Support Systems (GDSS).
- c) Gestores documentais.
- d) Gestores de conteúdos ou Content Management Systems (CMS).

---

<sup>3</sup> Em Portugal o Grupo de informação documental de APDSI pretende conciliar os decisores das Administrações Públicas e das empresas portuguesas da importância da gestão dos recursos documentais. E é como diz APDSI o escasso valor que se dava aos arquivos no mundo dos átomos contrasta com o valor que os recursos informacionais passam a ter na sociedade da informação, de maneira inclusivamente que a própria concentração dos recursos documentais em papel reunidos num espaço reduzido pouco tem que ver com depósitos digitais que podem estar distribuídos em ambientes remotos, pelo uso intensivo do “cloud computing”, e no entanto, através de monitores de computadores estarem disponíveis antes dos próprios recursos em papel.

<sup>4</sup> Usaremos a estrutura que utiliza Josep Cobarsí-Morales em *Sistemas de información en la empresa*. Barcelona: UOC, 2011.

### 2.5.1.1 Sistemas de apoio à gestão integrada

#### 2.5.1.1.1. Gestão de Relações com os Clientes (CRM)

Enquanto isso, ao contrário dos ERP, os CRM implicam uma relação administrativa com os clientes, por isso se chamaram aplicações front-office. As siglas CRM fazem referência em linguagem inglesa (*Customer Relationship Management*). A tradução literal indica gestão de relações com os consumidores. E podem definir tanto um tipo de administração em que toda a organização é orientada para o cliente, como um tipo de software que gere as relações com os clientes e as vendas, além do marketing.

A tecnologia permite que se possa fazer um seguimento personalizado de cada cliente.

Liz Shahnám diz que o CRM não é um termo realmente novo, mas que a tecnologia permite fazer o que antes de fazia em lojas de bairro, quando o proprietário tinha poucos clientes e podia lembrar-se do que cada cliente gostava, de forma que a tecnologia permite voltar a esse modelo.<sup>5</sup>

O CRM permite uma combinação eficaz da comunicação e uma política eficaz de vendas (Fernández López, 2001). Os estudos académicos sobre a aplicação de ERP a distintos sectores empresariais são muito variados o que indica que a aplicação de ERP serve a todo o tipo de clientes. Os estudos sobre o sector bancário (Cambra *et al.*, 2014), no setor de telecomunicações (Rajini & Sangamaheswary, 2016), o turístico (Vega Vázquez *et al.*, 2012; Garrido & Padilla, 2007; Garrido & Padilla, 2008; Rahimi, 2017), no mundo das bibliotecas (Fouad & Al-Goblan, 2017) ou em geral sobre empresas de serviços (Garrido & Padilla, 2012) demonstram a sua versatilidade.

#### 2.5.1.1.2. Supply Chain Management

Em 1982, Keith Oliver um consultor na Booz Allen Hamilton introduziu o termo “*Supply Chain Management*” (SCM) numa entrevista ao *Financial Times*. Em meados de 1990 surgiram vários artigos e livros sobre este tema sendo o termo associados a todas as atividades associadas ao fluxo e transformação de matérias primas e produtos até ao seu uso final.

---

<sup>5</sup> What Is CRM? Disponível em <[http://customerthink.com/what\\_is\\_crm/](http://customerthink.com/what_is_crm/)> Consulta: junho 2015.



Em finais de 1990 surgiram outras definições de supply chain management e o termo passou a ser usado com muita frequência para denominar as ferramentas de gestão. Com a globalização, a especialização e a evolução tecnológica acabou por ser dar ainda maior ênfase ao SCM acabou por ser usado em aspetos como planeamento, colaboração, execução e gestão de desempenho. As variações das forças de mercado levaram à especialização e desenvolvimento de soluções que rapidamente correspondam às alterações e apontem para o sucesso. Um processo de SCM de sucesso envolve um empenho de colaboração entre fornecedores, clientes e desenvolvimento de produtos, sistemas e partilha de informações.

Supply Chain Management é a gestão da cadeia de fornecimento de materiais, produtos ou serviços para entregar aos clientes o que por eles é solicitado, no tempo acordado, ou seja, com sucesso, tendo em conta que a empresa está inserida num mercado de competitividade. No fundo num mundo em constante mudança e com cada vez maior competitividade em que os gestores têm que tomar as decisões corretas o mais rápido possível, SCM fornece a cadeia de componentes que lhes são permitidas utilizar para o sucesso.

É, pois, a utilização ativa das atividades em cadeia para maximizar o valor do cliente a alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Representa um esforço consciente das empresas investir no processo de gestão dos meios, recursos, desenvolvimento de produtos, produção e logística, bem como os sistemas de informação necessários para coordenar essas atividades.

O Supply Chain Management baseia-se em duas ideias: a) praticamente todos os produtos que chegam ao cliente final representam o esforço acumulado de múltiplas organizações b) as empresas sempre prestaram atenção ao que estava a acontecer na sua própria empresa não tendo em conta em específico as pretensões do cliente final e as mutações do mercado e portanto fornecem de uma forma ineficaz.

As organizações têm por isso que estar unidas através de fluxos físicos (a transformação e armazenamento de bens e materiais) e fluxos de informação (que permitem coordenar os planos a médio e longo prazo e controlar o fluxo diário de bens e materiais).

Tratando-se de um tema em constante evolução devido às já referidas mudanças constantes no mercado e na economia em geral, cada vez mais, existe a tendência para o aperfeiçoamento desta cadeia ou processos ou ferramentas. Existem assim especializações como a graduação em *“Master On-line em Procura, Logística e Supply Chain Management”* pela Universidade de Salford (pretende fornecer aptidões para aproveitar as oportunidades, aumentar os salários) e é acreditado pelo Governo Britânico e reconhecido a nível mundial; o MBA em *Logística e Supply Management*

(pretende colmatar as lacunas da formação em logística e na gestão da cadeia de fornecimentos) fornecido pelo CLT Services. Surge ainda a figura de consultor em *Supply-Chain*, tratando-se do fornecimento de conhecimentos especializados para avaliar a produtividade de uma cadeia de abastecimento com o objectivo de aumentar a sua capacidade produtiva e métodos utilizados.

Os profissionais em SCM devem ter conhecimentos específicos como inventários, processos, transportes, etc., na cadeia de fornecimento tendo por isso uma responsabilidade acrescida no processo de abastecimento.

#### *2.5.1.1.3. Planificação de Recursos empresariais (ERP)*

Os sistemas de Planificação de Recursos Empresariais ou *Enterprise Resource Planning* (ERP) são sistemas de informação que integram varias das operações que se associam à produção e distribuição de bens e serviços. Por isso manejam a informação relativa à produção, inventario, envios, distribuição e contabilidade da companhia. Esta aplicação é do tipo BackOffice, quer dizer indica que os clientes não se envolvem diretamente com a empresa (González, 2012).

Os softwares dedicados a *Enterprise Resource Planning* permitem:

- a) O controle exaustivo dos stocks.
- b) A planificação da produção e por tanto intervêm sobre as necessidades de aprovisionamento e fabricação.
- c) A programação da fabricação, que implica calendários, turnos e centros.
- d) Controle da produção, que implica as ordens de fabricação, situação dos armazéns, etc.
- e) Visualização gráfica das cargas.
- f) Manutenção das máquinas.
- g) E gestão da qualidade.

#### *2.5.2. Sistemas de apoio à tomada de decisões*

Desde há décadas que se vem utilizando a terminologia informatização como sinónimo de sistemas de informação. No entanto, a maioria dos autores estão de acordo em

assumir que um sistema de informação requiere um adequado processo de informatização, se bem que, nem em todos os casos a construção de um sistema de informação implica o uso de tecnologias de informação (Chaín, 1996: 30). O que parece adequado assinar é que as distintas aplicações informáticas que funcionam em separado impedem a adequação de um sistema de informação, de forma como assinala Gil Pechuan para que o sistema de informação exista: “*deverá contemplar o desenho de um sistema integrado que relacione as informações gerais pelas diversas aplicações funcionais da empresa e que permita assim, melhorar os processos de tomada de decisões*” (Gil, 1997: 21).

Assim, podemos classificar os sistemas de apoio à tomada de decisões nos seguintes tipos:

- Os Sistemas de Informação para a Gestão (SIG), ou *Management Information Systems* (MIS).
- Sistemas de Suporte à Decisão (SSD), ou *Decision Support Systems* (DSS) e Sistemas Suporte à Decisão em Grupo (SGDG), ou *Group Decision Support Systems* (GDDS).
- E Sistemas de Informação para Executivos (SIE), ou *Executive Information Systems* (EIS).

#### *2.5.2.1. Os Sistemas de Informação para a Gestão (MIS)*

Os Sistemas de Informação para a Gestão são um conjunto de ferramentas que combinam as tecnologias da informação (hardware/software) com procedimentos que permitem fornecer informação aos gestores de uma organização para a tomada de decisões. Estas aplicações permitem obter importantes vantagens competitivas para as empresas que os utilizam como base à abundante informação que suportam (Berisha-Shaqiri, 2015).

Podemos afirmar que estes sistemas se compõem de três funções: a recolha de dados tanto internos como externos; o armazenamento e processamento de informação, e a transmissão de informação aos gestores.

### 2.5.2.2. *Sistemas de suporte à Decisão (DSS)*

Para Gil Pechuan o conceito de sistema de ajuda à tomada de decisões desenvolve-se pela confluência de distintas áreas de conhecimento, cujas contribuições modelam o conceito final de *DSS*. De tal maneira que o marco teórico procede das ciências empresariais; da informática; que faz uso de sistemas de gestão de bases de dados; da ergonomia que aporta a necessidade de criar interfaces que permitam que um usuário utilize uma ferramenta com o menor esforço possível; e da análise de decisões (Gil, 1997: 60-61).

Foram muitos os autores que realizaram as suas contribuições ao conceito de *DSS*. Incidiremos somente em alguns deles, que nos permitam clarificar o conceito. Assim, Turban manifesta que é um sistema de informação interativo baseado num computador que utiliza normas e modelos de decisão, que juntamente com uma base de dados suporta todas as fases do processo de tomada de decisões, principalmente em decisões semiestruturadas sob o controlo total daqueles que se dedicam a tomá-las (Turban, 1993: 82).

Yang incide naquelas características que permitem diferenciar *DSS* do que não o é, assim: o *DSS* suporta todas as fases do processo de tomada de decisões: inteligência, desenho, escolha e implementação (Yang, 1995: 48).

A variante que permite que seja um grupo que aceda ao sistema e permita tomar decisões de maneira colegial dá lugar ao Sistema Suporte à Decisão no Grupo (SGDG), ou Group Decision Support Systems (GDDS).

Os sistemas de suporte à decisão são um dos sistemas mais estudados na literatura científica, e suas aplicações muito variadas que vão desde o âmbito das empresas municipais (Lolli et al., 2017), o âmbito da medicina (Piri et al., 2017), a logística e o transporte (Min & Melachrinoudi, 2016; Hill & Bose, 2017), os processos de fabricação (Guner et al., 2016), etc.

### 2.5.2.3. *Sistemas de Informação para Executivos (EIS)*

Nas suas origens existiram confusões entre os *EIS's* e os *DSS's*. Para Gil Pechuan este problema foi devido à confusão existente sobre a que tipo de nível diretivo estavam focados realmente cada um. Os *EIS's* orientados para a alta direção aparecem quando os executivos das companhias requerem dados para tomar decisões e não podem dedicar tempo para extrair o que necessitam do conjunto total de informação que

receberam (Friend, 1988: 25-30), e cuja utilidade foi demonstrada por diferentes estudos (Giner et al., 2009; Mayer & Weitzel, 2012).

Distintos autores definiram o marco teórico dos EIS's. Aproximamo-nos do conhecimento do EIS, através da definição dada por vários autores. Assim, para Bird é um *“software, com um sistema de recuperação amigável que fornece informação eletrónica aos diretivos com um acesso rápido à informação que faz parte das áreas chaves da empresa, ajudando a realizar as atividades de gestão para conseguir os objetivos da empresa”* (Bird, 1992). Preedy, aponta as características de um EIS ao assinalar que são sistemas usados pelos atos executivos da empresa, é usado por executivos para controlar o trabalho de outros executivos, o seu principal uso é informativo, concentra-se na gestão geral da organização, e para ele utiliza informação interna e externa, informação histórica para realizar previsões, e todo o tipo de dados numéricos e textuais (Preedy, 1990: 96-97).

Por outro lado, Warmouth e Yen, oferecem uma visão onde as tecnologias da informação são a chave dos EIS's. Assim, compõem-se de *hardware, software*, um interface e uso intensivo das telecomunicações (Warmouth & Yen, 1992: 192-208).

Para definir com maior exatidão o que é um Sistema de Informação para Executivos, enumeramos as características que lhe são próprias: *“Estar personalizado ao executivo como individuo; extrair, filtrar, consolidar e visualizar os dados críticos; aceder em tempo real às variáveis que definem o estado da empresa; visualizar tendências e fornecer informações de incidências, mecanismos de alarme, para atrair a atenção do usuário, perante desvios importantes das variáveis críticas; interface amigável com o usuário, que necessita de um mínimo de treino para o seu uso; usado diretamente pelos executivos, sem intermediários; apresenta a informação que incorpora, simultaneamente, gráficos, tabelas, textos e sons”* (Gil, 1997: 82).

Embora, nem para todos os autores os EIS's têm personalidade própria, e assim para outros um sistema de informação para executivos não é mais que um sistema de suporte à decisão de utilização simples que está especialmente desenhado para executivos (Ivancevich et al., 1997: 289-290).

### 2.5.3. Gestores documentais

Os gestores documentais manejam documentos eletrónicos, nascidos assim numa organização ou porque estavam digitalizados ou porque estavam previamente em papel. Este aspeto distingue-os dos arquivos tradicionais, onde os documentos no final do seu ciclo de vida, convertidos em documentos históricos ou administrativos,

arquivam-se em suporte de papel em algum lugar determinado. O uso destes gestores documentais, devido à sua forma de armazenamento digital permitem uma economia considerável à empresa, em economia de espaço, e inclusivamente da destruição dos documentos quando terminarem a sua vida útil (Cobarsí-Morales, 2011: 68).

Assim, a Gestão documental, é o: “Campo da gestão responsável por um controlo eficiente e sistemático da produção, receção, manutenção, utilização e destino dos documentos de arquivo, incluindo os processos para constituir e manter prova e informação sobre atividades e transações” (APDSI, 2014: 104). O que implica todo o ciclo de vida dos documentos que são recebidos ou produzidos até ao final do ciclo de vida do documento.

Isto leva-nos a definir conceptualmente o documento, para o qual utilizaremos as definições que estão na norma portuguesa NP 4438-1: 2005 Informação e documentação. Gestão de documentos de arquivo, que se corresponde com a norma ISO 15489-1:2001. Assim, documento é: “informação registrada ou objeto que pode ser tratado como uma unidade” e documento de arquivo é: “documento produzido, recebido e mantido a título probatório e informativo por uma organização ou pessoa, no cumprimento das suas obrigações ou na condução das suas actividades”.

A APDSI elaborou um modelo de concretização de soluções de gestão documental que implica assinalar a lista dos principais requisitos do sistema e que assinalamos de seguida (APDSI, 2014: 18-30).

## **1. Preparação do projeto de Gestão Documental**

a) Levantamento de necessidades.

- Inclui conhecer a realidade da organização, os seus processos, os seus circuitos documentais que podem implicar um reengenharia dos processos da organização
- Conhecimento dos arquivos da organização, a sua existência, inexistência, ou dispersão dos mesmos em vários departamentos, condições de armazenamento dos documentos
- Necessidades de digitalização de histórico.
- Necessidades técnicas (requisitos de dos equipamentos informáticos).
- Necessidade de integração com outras aplicações, como ERP.
- Necessidades de interoperabilidade.

- Necessidades de recursos humanos, financeiros, materiais e logísticos.

- Análise de legislação de contexto.

b) Definição de âmbito e componentes do projeto. Implica: elaboração de plano de classificação, elaboração de tabela de seleção, inventário da documentação, elaboração de relatório de avaliação acumulada, digitalização de documentos, organização do arquivo físico, levantamento, análise e reengenharia de processos, sistema de gestão documental, elaboração de manual de procedimentos e manual de arquivo, formação e disponibilização de manuais, apoio à implementação, assistência técnica.

c) Identificação de fatores de risco e constrangimentos do projeto.

d) Identificação de fatores de risco e constrangimentos do projeto.

e) Definição da equipa de projeto.

## **2. Requisitos do sistema de Gestão Documental.**

Os requisitos podem ser tanto funcionais como não funcionais. Os requisitos funcionais são requisitos básicos do sistema, enquanto que os requisitos não funcionais são importantes para o sistema, mas não representam uma função específica.

## **3. Implementação do projeto de Gestão Documental.**

Supõe o controle do progresso do projeto em vários níveis, incluindo o controle de prazos, gestão de riscos e expectativas, a documentação do projeto para análise e avaliação adicional.

## **4. Manutenção e Suporte da solução.**

Inclui o hardware, software, formação do pessoal.

### *2.5.4. Gestão de conteúdos empresariais*

Os gestores de conteúdos empresariais são um conjunto de tecnologias e de ferramentas de software que permitem capturar, armazenar e recuperar, publicar e em resumo, controlar a vida dos documentos e conteúdos de uma organização.

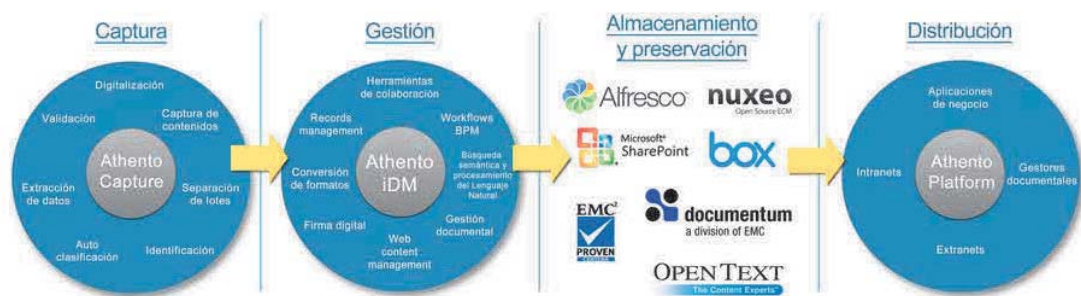
Embora não haja unanimidade na definição do conceito, já que alguns estudos indicam que as EQMs tiveram pouca atenção no mundo acadêmico (Salamntu & Seymour, 2015).

Los ECM (Enterprise Content Management) combinam os recursos da empresa com a informação disponível nos sítios web da informação. De maneira que se integra em um todo as aplicações de recolha de informação, criação de conteúdos, edições, produção e distribuição (Alalwan & Weistroffer, 2012; Grahlmann *et al.*, 2012; MO *et al.*, 2014; Hullavarad *et al.*, 2015). Mas também é importante diferenciar no ECM a informação textual da informação gráfica em relação à qualidade dos conteúdos (Laumer *et al.*, 2017).

A figura 5 apresenta o ciclo de vida deste processo que implica uma filosofia de gestão multimédia da informação. Esta informação pode ser criada em ocasiões de maneira colaborativa e em múltiplos locais e proceder tanto em fontes estruturadas como não estruturadas, além de que podem compartilhar-se em intranets (Cobarsi-Morales, 2011: 69-70).

Em si mesmo controla o ciclo de vida completo da informação desde a recolha dos documentos à sua distribuição. O sistema supõe uma completa automatização do processo que implica a redução do custo de suporte de papel, e a redução de espaços, e por sua vez, implica dedicar menos recursos humanos à procura e cópia da informação. A sua colocação em prática supõe conseguir o denominado escritório sem papeis.

Figura 5 - O processo de gestão de conteúdos empresariais



Fonte. Athento <http://www.athento.com/software-enterprise-content-management/>

As aplicações de EMC em ambientes reais são muitas, estudou-se o uso das mesmas para converter a informação em conhecimento, a subcontratação de algumas partes (Yi & Xu, 2013), suas aplicações na nuvem -cloud- (Klegová & Rábová, 2013), em



Administrações Públicas (Pong *et al.*, 2011), no mundo académico (Doctor, 2012), em pequenas empresas (Haug, 2012).

O processo de recolha supõe passar aos sistemas de armazenamento interno os documentos em papel –digitalização- ou formato digital (por exemplo um correio eletrónico). É um processo que pode implicar simultaneamente identificar e classificar os documentos e realizar a extração automática dos dados embora se possa validar manualmente.

## ***CAPITULO 3. GESTÃO DE DOCUMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES***

### ***3.1. Informação, documentos e documentos eletrônicos***

#### ***3.1.1 A informação na empresa***

Durante os últimos anos produziu-se no interior das organizações uma mudança no que diz respeito ao tratamento da informação e documentação. As alterações tecnológicas, mas também as alterações normativas e legais permitiram evidenciar a implementação de numerosas inovações tanto no âmbito global das instituições como nos fundos documentais destas.

Entre este conjunto de mudanças encontra-se o trabalho colaborativo entre equipas da mesma organização, a alteração na procura de serviços – mais exigente- o aumento da complexidade normativa, tanto legal como técnica – com normas ISO que vieram melhorar o desenvolvimento dos trabalhos técnicos – ou a própria formação do pessoal responsável da gestão documental (Núñez Fernández, 2007: 243-244).

A tudo isto há que introduzir o processo de mudança que se produziu como consequência das inovações que trouxeram as tecnologias de informação e das comunicações que possibilitaram complexas reengenharias no interior das organizações. A chegada da microinformática na década de oitenta (1980) permite automatizar uma infinidade de processos manuais no interior das organizações, e a chegada do hardware une-se à do software que permite gerir melhor os registos, o que unido à digitalização dos documentos transforma completamente os processos de tratamento da informação.

A normalização converteu-se num fator facilitador da transformação na gestão da informação e da documentação nas organizações, sejam Administrações Públicas ou empresas privadas. Além das normas legais e regulamentares, as normas técnicas, tomando como base a norma ISO 15489 foram fatores revulsivos de mudança. Além da norma mencionada existem outras normas técnicas dedicadas aos processos de organização e gestão. Referimo-nos às normas de descrição ISAD (G), ISAAR (CPF), e ISAF; às normas de criação e produção de documentos como MOREQ, IDA, DLM Forum; às normas de segurança, ISO/IEC 17799 e ISO/IEC 27001; às normas de armazenamento ISO 8601; à descrição codificada como EAD y EAC; ou à criação de metadatos -Dublin Core, MOREQ y SGML-.

Embora o processo de normalização seja ainda maior. Núñez Fernández disse: "A normalização alcança, por suposto, a construção de edifícios para arquivos, mas leva inclusivamente; à deontologia profissional com o estabelecimento de códigos deontológicos... Os efeitos da normalização também se encontram na regulamentação dos formatos e suportes dos documentos, tanto tradicionais como eletrónicos (PDF/A), nas normas de regulamentação da proteção de dados, da conservação e proteção de fundos..." (Núñez Fernández, 2007: 245).

Por outro lado, o aspeto mais visível da função documental da empresa foi o seu valor patrimonial e memória coletivo da organização. Este âmbito foi o que tradicionalmente foi mais tratado pela historiografia e gerou em Portugal uma diversidade de eventos que teve na Associação Portuguesa de Historia Económica e Social -Núcleo de Estudos de Historia Empresarial- a sua mais firme defensora. Manuela Moro afirmou-nos que a memória da empresa é em si mesma uma noção polivalente enquanto ambígua, já que embora esteja totalmente relacionada com a identidade da própria empresa, em sentido geral faz parte da memória coletiva da sociedade. Converte-se, assim, numa disciplina auxiliar da historia económica e social, ou num fator mediador da explicação de modelos sociais (Moro Cabero, 1997: 265-266).

### 3.1.2. Os documentos de gestão

Existem várias definições de documento, consoante a entidade que o define, no entanto Cruz Mundet (Cruz Mundet, 2012: 57) considera que a definição mais completa está no Dicionário do Arquivista:

*"Entidade de informação de carácter único, produzida e recebida na iniciação, desenvolvimento e finalização de uma atividade; cujo conteúdo estruturado e contextualizado se apresenta como evidencia e suporte das ações, decisões e funções próprias das organizações e das pessoas físicas e jurídicas. Os componentes de um documento são o conteúdo (a mensagem), estrutura (o uso de cabeçalhos e outros dispositivos para identificar e etiquetar partes do documento), contexto (o ambiente e a rede de relações em que o documento foi criado e utilizado), apresentação (consiste na combinação dos conteúdos, da estrutura e, no caso dos documentos eletrónicos, também o software de apresentação utilizado)"*

Segundo o autor, os documentos dependem de caracteres externos e de caracteres internos, dando assim origem a vários tipos de documentos:

- a) Caracteres Externos: classe, tipo, formato, quantidade e forma.
- b) Caracteres Internos: A entidade produtora, origens funcionais, fecho e lugar de produção e o conteúdo substantivo.

Caracteres Externos (Cruz Mundet, 2012: 58):

- A Classe, é determinada pelo procedimento utilizado para transmitir a informação. Daqui resultam os seguintes tipos de documentos:

- Textuais. Transmitem a informação mediante texto escrito, seja, manuscrito, mecanográfico ou impresso.
  - Iconográficos. Utilizam a imagem sinais não textuais, cores para representar a informação, como mapas, fotografias, etc.
  - Sonoros. Permitem gravar e reproduzir qualquer som e no caso dos arquivos temos os discos, cintas magnéticas, etc.
  - Audiovisuais. Combinam a imagem em movimento com o som: os filmes, videodiscos, etc.
  - Eletrónicos ou Informáticos, São os gerados em torno dos computadores: cintas perfuradas, cintas magnéticas, disquetes, CD-ROM, etc.
- O Tipo deriva da Ação apresentada no documento e revela tanto o conteúdo como a estruturação do documento.
- O Formato é em função da forma como se devem reunir os documentos num suporte.
- A Quantidade refere-se ao numero de unidades e ao espaço que ocupam os documentos.
- A forma traduz se é original ou cópia e seus derivados, como sendo cópia certificada, simples, etc.

Caracteres Internos:

- A Entidade Produtora, é o autor do documento.
- As origens Funcionais. As razões pelas quais foi produzido cada documento.
- O Fecho e Lugar de Produção. Data do documento que o situa no tempo e no espaço.

- O Conteúdo Substantivo. O assunto de que trata o documento e respetivo objetivo.

Em relação ao objetivo deve ter-se em conta que o valor do documento é muito importante, uma vez que depende do fim para que este foi criado e da utilidade posterior deste documento.

### *3.1.3. Os documentos eletrónicos*

Referimos que uma das classes de documentos são os documentos eletrónicos.

Jordi Serra define o que são Documentos Eletrónicos, como aquele documento que precisa de uma máquina que funcione de forma eletrónica, seja analógica ou digital, para ser reproduzido ou visualizado. Documento informático ou digital é um documento eletrónico que está codificado sobre a base de uma codificação binária e que precisa de um computador para ser visualizado. Documento telemático é um documento analógico ou digital que é transmitido mediante um sistema eletrónico (Serra, 2008:15).

Os documentos eletrónicos têm uma particularidade: devem ser criados com ferramentas informáticas, reproduzem-se mediante ferramentas informáticas e só são acessíveis mediante ferramentas informáticas, apesar de serem por si só tecnologia.

No Reino Unido está a ser estudada uma metodologia para descrever, quantificar, avaliar e mediar as propriedades significativa de um documento digital para que possam ser conservados a longo prazo e assegurar a sua acessibilidade e características (Serra, 2008: 16).

As propriedades significativas podem ser descritas em cinco classes (Serra, 2008: 18):

- Conteúdo, expressão da informação (texto, imagens, ...).
- Contexto, informação que permite a compreensão tecnológico e administrativo (autor...).
- Aparência, a forma como o conteúdo é visualizado por um utente (fontes, cores, ...).
- Estrutura, a organização das partes que compõem o objeto e como se relacionam umas com as outras ( paginação, cabeçalhos, ...)
- Comportamento, funcionalidades intrínsecas do objeto (hyperlinks, fichas atualizáveis,...).

Isto porque o arquivo é fundamental independentemente do tipo de documentos a que nos referimos.

Existem várias definições de arquivo consoante os autores. Para Cruz Mundet é um sistema corporativo de gestão que contribui de maneira efetiva mediante uma metodologia própria para a definição dos processos de produção administrativa, garantindo a correta criação dos documentos, o seu tratamento, conservação, acesso e comunicação (Cruz Mundet, 2012: 70).

Ou seja, o arquivo é o centro onde se situa o depósito permanente ou transitório de documentos e de elementos vinculados ao mesmo. O conceito de arquivo tem diversas características: lugar, sistema, órgão, atividade e agrupamento documental. O arquivo deve ser analisado ainda antes da própria existência dos documentos pelo que as funções de um arquivista são demasiado importantes e devem ser (Cruz Mundet, 2012: 72):

- Antecipada, de forma a que a gestão dos documentos comece com o ponto inicial do documento.
- Cooperativa. A gestão dos documentos baseia-se na intervenção a diferentes níveis das partes integrantes da organização.
- Custódia. Uma função reforçada pela natureza dos documentos eletrónicos. A rápida obsolescência dos suportes e dos meios de registo leva a que a custódia ativa dos documentos seja uma das funções crítica.
- Gestão. A gestão dos arquivos requiere o desenvolvimento de tarefas como a planificação, a administração de recursos e de pessoas, a coordenação de grupos e tarefas, entre outras.

A utilização efetiva e exaustiva de um arquivo deve ser um recurso básico da informação para a administração, os cidadãos e para a investigação pelo que uma das funções dos arquivistas é fazer com que se tornem práticos e uteis os documentos a seu cargo.

Existem várias etapas no arquivo, mais válidas para o arquivo de documentos analógicos do que para os eletrónicos (Cruz Mundet, 2012:75-76):

- 1- O subsistema de gestão. Refere-se aos documentos que estão em fase de transmissão e referentes a assuntos correntes, pelo que devem ser arquivados nas unidades administrativas.
- 2- O subsistema intermédio. Refere-se aos documentos que devem ser utilizados com frequência de acordo com os prazos do arquivista. É a fase de concentração de documentos cujo uso é hipotético. O arquivo é da responsabilidade do arquivista.
- 3- O subsistema histórico. Dependendo do seu valor informativo, histórico e cultural há que garantir a perpetuidade dos documentos de forma integra e segura. O arquivo é da responsabilidade do arquivista.

Os documentos eletrónicos, dada a sua natureza criam uma problemática ao arquivista:

1. Primeiro que tudo não é acessível de imediato, já que precisa de um dispositivo tecnológico. Os documentos eletrónicos existem em dois estados: on-line e off-line. O que significa que não é o mesmo a informação que os suportes que a contêm, o suporte embora seja importante não é relevante, já que se se copia um documento para outro suporte o documento continuará sendo ele mesmo, tanto na sua aparência e suas funcionalidades continuarão sendo as mesmas (Serra, 2008: 21). Duranti y Thibodeau insistem neste aspeto e assinalam que nos “eletronic records”, o meio ou suporte não pode ser considerado como parte constituinte do registo, mas faz parte do contexto tecnológico (Duranti & Thibodeau, 2006: 18), de maneira que o conceito de componente digital foi elaborado como consequência do reconhecimento de que era totalmente impossível preservar um registo eletrónico da mesma forma que o registo em papel (Duranti & Thibodeau, 2006: 19).
2. O documento eletrónico só existe como entidade intelectual quando os seus componentes se combinam no modo on-line para obter uma determinada aparência e funcionalidade. Não é necessário que uma vez no modo off-line estes componentes mantenham o seu carácter unitário.

Assim, verificamos que com a separação do conteúdo, a estrutura e o contexto crescem à medida que os documentos eletrónicos são: compostos, distribuídos e dinâmicos.

1. Os documentos eletrónicos têm uma natureza dinâmica e são modificados com frequência. Podem-se copiar, modificar e transmitir com facilidade e frequência

sem deixar rasto. Por isso, para garantir a integridade dos documentos, é necessário criar mecanismos específicos de registo e deteção de alterações.

2. A obsolescência e a dependência de um sistema tecnológico em perpétua evolução. Assim o principal problema da preservação digital está relacionado com a obsolescência tecnológica, quer a nível dos dispositivos físicos, como da estrutura e da semântica dos documentos conservados. Felizmente independentemente do suporte que se utilize, a tecnologia atual permite que a partir do momento em que se capte ou digitalize um documento ou em que se crie um documento eletrónico, a partir do software correspondente na maioria dos casos é possível gerar um arquivo pdf que garante a preservação do documento e a sua manutenção a longo prazo. Assim, o formato eletrónico de armazenamento é independente das plataformas tecnológicas ou dos suportes físicos de armazenamento.

### ***3.2. Marco teórico: da teoria das três idades ao “records continuum”***

A organização dos fundos evoluiu ao longo da história, de forma que foi motivo de controvérsia, sobretudo no que se refere às origens da atividade arquivística como disciplina, a forma de ordenação dos fundos. Considera-se que houve o momento chave quando Natalis de Wally, chefe da secção administrativa dos arquivos Departamentais do Ministério do Interior Francês em 1851 redigiu uma circular *“Instructions pour la mise en ordre et le classement des archives departementales et comunales”* em que estabelece os princípios de procedência como um fundamento teórico da atividade arquivística.

O princípio de procedência implica o respeito pela origem dos fundos e da estrutura ou classificação própria da entidade, o que supõe *“manter agrupados, sem misturar com os outros, os documentos provenientes de uma administração, de um estabelecimento, ou de um pessoal singular ou coletiva certa”*. Assim os documentos gerados por uma instituição ou organismo não devem ser misturados com os de outra instituição ou organismo. De esta forma nasce o princípio da ordem natural dos documentos (Buckland, 1994: 346-351; Duchein, 1985: 69).

Este modelo serviria para facilitar a recuperação dos documentos de forma que o conhecimento do organismo de procedência facilitaria esta tarefa.

Neste momento aparece o princípio de ciclo de vida dos documentos, veja-se a tabela 5, que tem como base a teoria das três idades atribuída a Wyffels. Este conceito é considerado um princípio fundamental da gestão de documentos, enquanto assume



que informação documental tem uma vida similar à de um organismo biológico, que nasce (fase da criação), vive (fase de manutenção e uso) e morre (fase de expurgo) (Penn *et al.*, 1989: 9).

Tabela 5 - Ciclo de vida dos documentos

Idade administrativa	Documentos correntes	Os documentos são utilizados e fazem parte dos arquivos de gestão
Idade intermedia	Documentos semi-correntes	Os documentos são conservados, mas têm uso pouco frequente
Idade histórica	Documentos não correntes	Os documentos são conservados e podem adquirir valor permanente. O seu uso implica um valor cultural ou de investigação

Porém, este princípio foi questionado por distintos autores que consideram estas fases como inaceitáveis tanto no que se refere à sua denominação como no seu conceito, uma vez que pressupõem uma visão da função dos documentos que se limita a um rol estritamente transaccional, uma vez que embora existam documentos que podem desaparecer noutros casos podem passar a ser conservados sem ficarem inativos, de forma que se altera a perspectiva da sua utilidade (Cruz Mundet, 2008: 23).

A rigidez do modelo também está confirmada por Jan-Yves Rousseau e Carol Couture: “O ciclo de vida dos documentos de arquivo encerra os defeitos das suas qualidades. Efectivamente, faz apelo a três períodos que o nosso espírito cartesiano nos leva a considerar como muito bem delimitados, demasiado até. A prática confirma que a linha traçada entre o período de actividade e o de semiactividade tem muito mais a ver com um elástico do que com uma corda esticada. (...) Sem querer suscitar dúvidas em relação ao ciclo de vida (...) não é despiciendo insistir sobre a fluidez da fronteira existente entre o período de actividade e o de semiactividade. Apesar das precisões que podem fornecer certos textos normativos ou regulamentares, convenhamos que a certeza nesta matéria é relativa” (Rousseau & Couture, 1998: 116-117).

Posteriormente James B. Rhoads (Rhoads, 1989) estruturou o ciclo de vida dos documentos em quatro etapas:

- a) criação dos documentos,
- b) utilização e manutenção,
- c) seleção,

d) e gestão dos arquivos.

Segundo Ana Lutterbach Rodrigues (Lutterbach, 2006: 1): a actividade denominada records management, originalmente cunhada em inglês e posteriormente traduzida como gestão de documentos, não surgiu da prática ou teoria dos arquivos, mas por uma necessidade da administração pública.

Ao longo dos tempos o conceito de arquivo mudou muito em conformidade com as mudanças políticas e culturais que as sociedades ocidentais passaram. No fundo os arquivos são o reflexo das sociedades que os produzem.

Segundo a autora, o Conselho Internacional de Arquivos, ao editar a norma para descrição de arquivos- ISAD(G), indica procedimentos baseados nos princípios arquivísticos para determinar uma estrutura fixa da organização ou estabelecer códigos e títulos. Cada arquivo merecerá sempre uma análise, planeamento e tratamento próprios à sua conformação.

Ainda segundo a mesma autora (Lutterbach, 2006: 9) identifica-se que a arquivologia tem recursos teóricos que podem servir de base para a elaboração de uma metodologia de classificação de documentos arquivísticos que possibilite o fácil acesso à informação arquivística contida no arquivo em si, naquilo que o conjunto, em sua forma, em sua estrutura, revela sobre a instituição ou sobre a pessoa que o criou. Essa classificação permite também o acesso à informação contida no documento a partir de uma seleção com base no contexto de produção do arquivo.

Por outro lado, os princípios, características e qualidades, do arquivo não se prestam como base para a construção de um sistema de pesquisa que permita a seleção de documentos por conteúdos descontextualizados, embora esses conteúdos devam ser neste caso considerados, a fim de que os sistemas de pesquisa dos mesmos não promovam a perda da referência à origem dos documentos.

Segundo Sue Mckemmish (Mckemmish *et al.*, 2007: 150) vivemos numa rede de documentos que abarca muitas relações e que vai além do suporte em papel. Deve-se analisar o documento de diferentes perspectivas: forma, formato, contexto, suporte, etc. Se coloca também a questão do documento como prova e a integridade do documento. Cada vez mais se aponta para uma nova informática do documento em que convergem as aproximações do records management e da administração de sistemas.

A gestão documental possibilita a rápida localização da informação, evitando a acumulação de documentos que não apresentem valores que justifiquem a sua guarda. Na gestão documental a classificação e avaliação são fundamentais para o êxito e racionalização deste processo. Daí ter surgido a ideia de que os documentos se desenvolvem em três fases, a produção, a utilização e a destinação.

Os documentos para serem considerados documentos de arquivo têm que ter quatro características fundamentais: autenticidade, fidedignidade, integridade e utilização. A função do arquivista que se baseia na identificação, salvaguarda e preservação de documentos de arquivo, de forma a que eles sejam acessíveis, deve ter início mesmo antes da criação do próprio documento. Quer isto dizer que a intervenção do arquivista deve ser desde a criação do documento prevendo o ciclo de vida do documento e preservando-o sempre. *“Os arquivistas devem ser envolvidos desde a fase inicial do ciclo contínuo de vida do documento de arquivo de forma à sua intervenção ser potenciada”* (Conselho Internacional de Arquivos, 2005: 15).

Fala-se assim no modelo do Ciclo de vida dos Documentos de Arquivo, tendo como base a teoria das 3 idades (em que se defende que um documento deve ser tratado em função da sua idade) ao modelo do Records Continuum (os documentos têm um processo contínuo de arquivo).

### *3.2.1. A teoria das três idades dos documentos*

Esta ideia surgiu na segunda metade do século XX e defende que os documentos têm idades distintas. Os arquivos são organismos cheios de vida e informação. Os documentos que compõem os arquivos passam por fases desde a sua produção até ao seu destino final, a que se chama o Ciclo de vida dos documentos.

O ciclo de vida dos documentos é o princípio norteador da gestão dos documentos. Compreende três fases de acordo com o tipo de utilização que fazemos deles:

- Corrente (ou primeira idade)
- Intermediária (ou segunda idade)
- Permanente (ou terceira idade)

A definição de cada fase é determinada pela chamada Lei dos Arquivos ou Lei 8.159/1991 do Brasil (Brasil, 1991).

- Corrente- os de consulta permanente ou frequente.
- Intermediária – os de consulta não frequente.

- Permanente – documentos preservados para sempre (fonte de pesquisa).

Segundo o Dicionário de Terminologia Arquivística (Associação dos Arquivistas Brasileiros, 1996: 6-8):

- Arquivo corrente ou primeira idade – é o conjunto de documentos estritamente vinculados aos objetivos imediatos para os quais foram produzidos e recebidos no cumprimento de atividades fim e meio e que se conservam junto aos órgãos produtores em razão de sua vigência e da frequência com que são por eles consultados. Trata-se da produção, tramitação, finalização do seu objectivo: a guarda são aqueles que estão em curso ou que mesmo sem movimentação, constituam objeto de consultas frequentes.

- Arquivo intermédio ou segunda idade – é o conjunto de documentos originários de arquivo corrente com uso pouco frequente, que aguardam, em depósito de armazenamento temporário, sua destinação final. Os documentos são ainda conservados por razões de precaução. São aqueles que não sendo de uso corrente, por razões de interesse administrativo aguardam a sua eliminação ou recolha para guarda permanente.

- Arquivo Permanente ou terceira idade – é o conjunto de documentos custodiados em carácter definitivo, em função do seu valor. Constitui-se de documentos produzidos em geral há mais de 25 anos pelas instituições administrativas públicas ou privadas São aqueles que têm valor histórico, probatório e informativo e que devem ser definitivamente preservados.

No que se refere à sua localização física e acesso:

- Arquivo corrente – junto aos órgãos produtores ou perto deles sendo de cesso exclusivo deles.

- Arquivo intermédio – local afastado dos órgãos produtores sendo de acesso restrito a estes.

- Arquivo Permanente – junto aos centros culturais ou próximo das universidades, sendo de acesso a qualquer pessoa.

A transferência dos documentos de uma fase a outra justifica-se pela diminuição do valor primário ou imediato dos documentos.

### 3.2.2. A teoria “records continuum”

A teoria do *Records continuum*<sup>6</sup> é uma resposta, entre outros fatores, à aparição do documento eletrónico, de forma que se considera o processo de gestão de documentos como um processo contínuo. O modelo *Record continuum* aparece publicamente em Austrália em 1994 quando é publicado o livro *The Records Continuum*. O livro foi editado por Sue McKemmish e Michael Piggott e era uma coleção de trabalhos de arquivistas australianos e docentes contextualizado numa prática arquivística australiana. O livro evoca os trabalhos pioneiros do arquivista australiano Ian Maclean em 1950 -a quem estava dedicado o livro- que considerava os trabalhos dos arquivistas de documentos administrativos e os dos documentos históricos como um trabalho único e integrado (Cunningham, 2005: 104).

Como consequência destes trabalhos em 1996 estão editados na norma australiana AS 4390 que constituiu a primeira articulação dos princípios fundamentais da teoria de records continuum –que seria a base posterior da norma ISO 15489:2001-. E assim como uma reação á estrita separação entre os documentos administrativos e os documentos históricos, que viu a profissão até esse momento como dois mundos com tarefas distintas. Esta realidade confrontava-se com o modelo de ciclo de vida dos documentos de EEUU onde os documentos passavam de ativos, a semiativos e daí a inativos. Adrian Cunningham é muito gráfico quando cita as críticas dos teóricos de Record Continuum contra o ciclo de vida dos documentos:

*“Foi-se ouvindo os teóricos del continuum menosprezar o modelo de ciclo de vida como o modelo de «uma maldita coisa depois de outra» ou o modelo que inclui o conceito um tanto degradante de documentos selecionados e transformados magicamente em «documentos históricos» ou «arquivos» para cruzar assim o umbral até à eternidade da custódia arquivística. Para os pensadores de record continuum «um documento é um documento», não há transformação mágica de documentos administrativos a documentos históricos, simplesmente há alguns documentos que podem ser geralmente*

---

<sup>6</sup> Chegadas a este ponto, é necessário conceptualizar o término inglês record. Em lingua inglesa existem três términos (documentos, records e arquivos) para designar o que em castelhano se encontra num único término: documento. García-Morales explica-o assim: “Documento é o equivalente de documento no seu sentido genérico, enquanto que o término «record» - atendemos à definição adoptada pela norma ISO 15489-, seria a informação criada ou recebida, conservada como informação e prova, por uma organização ou um individuo no desenvolvimento das suas actividades ou em virtude das suas obrigações legais, reservando-se o término *arquivos* para os documentos (ou informações) de carácter histórico”. Elisa García-Morales Huidobro. Crítica do livro “Arquivos: gestão de registos na sociedade”. *Revista Espanhola de Documentação Científica*, 2008, Vol.31, n.1, p. 149.

*identificados no momento da sua criação como tendo um valor permanente a longo prazo” (Cunningham, 2005: 105).*

Cunningham continua explicando que o contexto de desenvolvimento da teoria em Austrália que:

*“No âmbito político, os diferentes tipos de arquivistas lutavam por conseguir uma maior importância na sociedade e nas organizações contemporâneas. Os arquivistas dedicados aos documentos administrativos eram considerados pouco mais que «administrativos», enquanto que os arquivistas dedicados aos documentos históricos eram vistos como pseudo-historiadores, conservadores excêntricos e prescindíveis de estranhos objetos do património. Ambas as profissões corriam o risco de ser marginalizados por uma nova onda de técnicos da informação e administradores. Algo essencial para a aparição do records continuum foi uma reiteração da importância dos documentos como fontes de provas e como elementos que facilitavam a responsabilização e a boa governação, aspetos dos documentos que são muitas vezes esquecidos em comparação com os seus atributos mais facilmente reconhecidos como fontes de memória, identidade e informação” (Cunningham, 2005: 106-107).*

Entre os profissionais australianos imersos nesta teoria do record continuum tem um papel importante Frank Upward. Frank Upward (Mckemmish *et al.*, 2007: 275-307) parte da ideia filosófica de continuo espaço-tempo: tudo o que há ao redor de nós era e é um complexo de um continuo em expansão. As descrições podem ser verdadeiras em determinado tempo e não o serem noutra. Isto leva a pensar-se na evolução arquivística que tem que abarcar: a construção instantânea de arquivos que podem ser comunicados eletronicamente, comunicados ao longo de vastos espaços e largos períodos de tempo.

O espaço de tempo tem quatro regiões em interação. As quatro regiões são:

- as intersecções de regiões e uma propagação especial partir dos contextos imediatos de interação,
- a rotinização que proporciona uma propagação temporal partindo dos contextos imediatos de interação,
- a distanciação espaço-tempo,
- e as formas da totalidade social (Mckemmish *et al.*, 2007: 276).

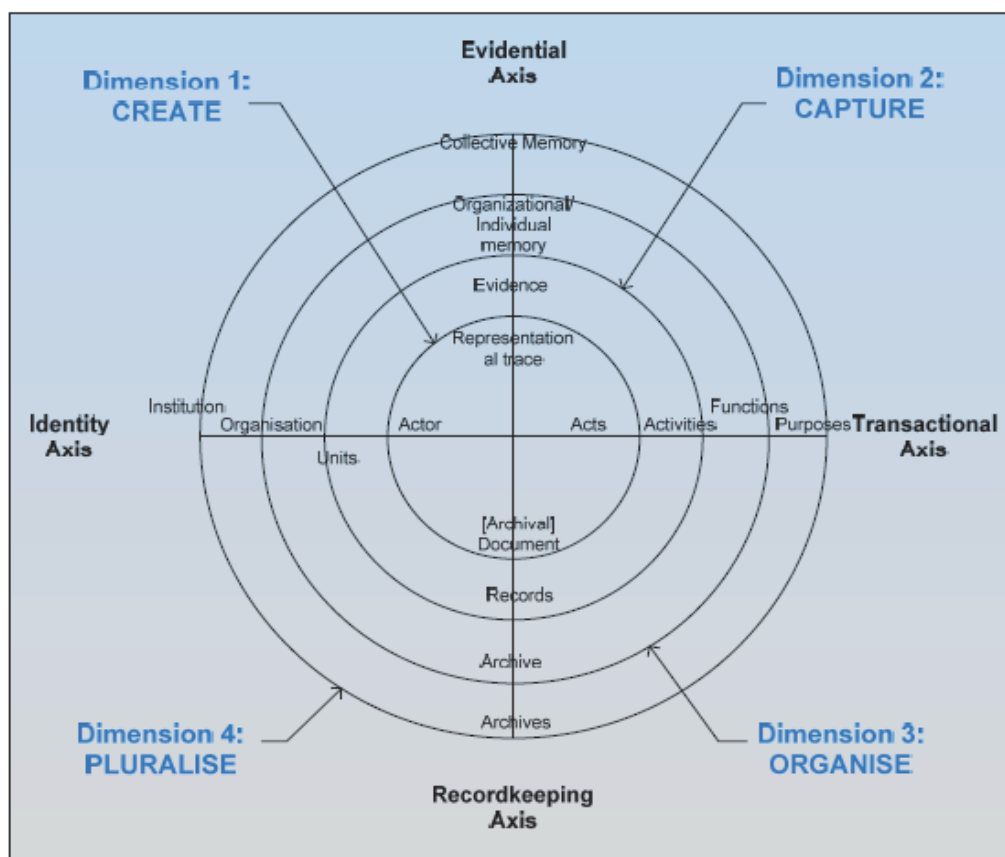
Upward descreve o seu modelo em quatro áreas: identidade, evidência, transacional e de arquivo (recordskeeping).

- A área de identidade, que identifica o arquivo como o criador dos documentos.
- A área de evidência, é o rasto das ações.
- A área transacional representa enfatiza os documentos como registo das atividades e na forma em que as atividades criam vínculos entre os documentos.
- A área de arquivo (recordskeeping), ocupa-se do armazenamento da informação registada. Fala-se aqui de documento, série, fundo e arquivo.

Assim, sobre estas quatro etapas os documentos se criam, reúnem, organizam e se tornam acessíveis tal como pode ver-se na figura 6. Aqui se identificam as complexas relações que existem entre as entidades documentais, os agentes que os gerem, as suas funções, etc, e se representam em quatro dimensões concêntricas:

- a) A primeira dimensão é criar os documentos. A criação como reflexo do ato de que fazem parte.
- b) A segunda dimensão é capturar os documentos como prova. Na captura vinculam-se as transações, atos, decisões e comunicações que documentam, e o seu contexto social, sob a forma de expedientes e series documentais.
- c) A terceira dimensão faz referência à organização dos documentos no contexto do arquivo.
- d) E a quarta dimensão a pluralizar os documentos como memoria para torna-los acessíveis (Cruz Mundet, 2008: 29).

Figura 6 - Modelo Record Continuum de Frank Upward



Existem várias correntes sobre a conservação de documentos e arquivos, no fundo sobre a análise e gestão documental. Entre elas: a) Avaliação Funcional, b) Avaliação Progressiva – Modelo de Records Continuum, c) Macro Avaliação.

A Avaliação Funcional, consiste em analisar e descrever as funções de gestão da entidade ou organismo e a partir de aí avaliar os documentos produzidos. Daqui resulta a definição de áreas prioritárias independentemente da estrutura administrativa da instituição (organograma).

A Macro Avaliação, é uma teoria mais recentes. Centra-se além da função na interação entre a função, a estrutura e o cidadão.

A Avaliação Progressiva – é sustentada basicamente em autores canadianos e australianos que consideram que a gestão do documento é um processo contínuo desde o momento da sua criação.



Segundo Norma Catalina Fenoglio foi Michael Roper quem desenvolveu este modelo alternativo ao modelo clássico de ciclo de vida dos documentos de arquivo. Este modelo alternativo ou Records Continuum consiste numa matriz de duas dimensões:<sup>7</sup>

- O eixo horizontal representa as três fases ou idades dos documentos: corrente, semi- corrente e histórico.
- O eixo vertical representa as sete operações genéricas que devem realizar-se aos documentos em cada uma das três fases: análise e desenho, controle, criação ou receção, avaliação, conservação, uso e eliminação.

As operações realizam-se em primeiro lugar sobre os documentos ativos, repetem-se sobre os semi-ativos e se estes continuarem a ter valor repetem-se sobre os inativos.

Também nos documentos eletrónicos se coloca a questão sobre a gestão de documentos de arquivo eletrónico, uma vez que é cada vez mais evidente que a falta de planeamento pode levar ao desaparecimento precoce dos documentos de arquivo. Daí que também aqui se coloque a questão entre a teoria do ciclo de vida dos documentos ou a teoria do records continuum.

Os profissionais de arquivo devem ainda trabalhar em conjunto com profissionais de áreas distintas, estabelecendo com eles parcerias, uma vez que existem diferentes entidades envolvidas no cumprimento da função arquivística.

E quais as vantagens de utilização da gestão documental?

- redução do custo do nº de cópias, aumento de produtividade na procura e no reencaminhamento de documentos, redução de espaço físico.
- gestão de informação integrada é conseguida a partir da consolidação entre documentos eletrónicos e documentos em papel.
- uniformização de processos de reencaminhamento, aprovação, arquivo e eliminação dos documentos mantendo o histórico de versões dos documentos.
- digitalização dos documentos.
- descentralização e libertação de espaço físico.

---

<sup>7</sup> FENOGLIO, N.C. (2013) *Teorías y criterios de evaluación de documentos*. Disponível em <http://archivosiberoamericanos.org/wp-content/uploads/2013/09/RADI-Teor%C3%ADas-y-criterios-de-evaluaci%C3%B3n-de-documentos.pdf>> Consulta: Maio 2015.

- com o auxílio de um browser a pesquisa da informação dos documentos é facilitada e rápida.
- formação de um backup que permite a recuperação da informação em caso de incendio ou inundação do arquivo físico.

### *3.2.3. Que modelo para a gestão documental na empresa?*

A gestão da informação tem vindo a ser considerada como fundamental para o bom desempenho de qualquer organização. Com o mundo em permanente evolução, cada vez é envolvida maior volume de informação pelo que o seu tratamento eficaz é cada vez mais primordial, embora em muitos casos a gestão só lhe dá valor quando surgem os problemas.

Para evitar estes ditos problemas de deficiente informação, as organizações têm optado por adquirir sistemas de Gestão documental, que tem por objectivo a gestão do ciclo de vida dos documentos preservando a informação através de uma correcta avaliação e selecção da documentação.

Ao longo dos anos os arquivistas desenvolveram ferramentas de classificação e tabelas de selecção que lhes permitem salvaguardar os princípios da gestão documental.

Partindo do conceito de documento, processo e arquivo, a Gestão Documental deve entender-se como sendo o campo da gestão responsável por um controle 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 transações (Instituto Portugues de Qualidade, 2005a: 10)

A gestão documental deve implicar todos os colaboradores da empresa, chefias, e todos os restantes profissionais, no sentido de ser feita uma correcta avaliação dos documentos, do seu valor arquivístico, histórico, etc.

Existem vários requisitos que devem fazer parte da gestão documental. Temos requisitos funcionais (os requisitos básicos que um sistema de informação deve ter) e os requisitos não funcionais (concentram-se na capacidade que os sistemas tem no que se refere a estabilidade, gestão, acessibilidade, segurança, privacidade, confiança, conformidade, garantia).

O MoReq2010 é um modelo de requisitos modulares para a gestão documental, caracterizando-se por:

- Integração com outras aplicações – permitindo que as soluções existentes destinadas a criar e capturar documentos da organização, não impliquem a necessidade de qualquer interface específico com o utilizador.

- Interoperabilidade entre sistemas – desde que compatíveis com os requisitos, podem ser executadas as mesmas ações quando sejam aplicados os mesmos esquemas para os Planos de classificação, regras de acesso e de retenção de documentos.

- Transparência da Informação – para que ao migrar um Sistema de Gestão de Documentos para outro seja possível transferir toda a informação relativa ao que aconteceu com os requisitos do sistema de origem.

O MoReq2010 gere e fornece acesso a documentos de arquivo ao longo do tempo e propõe a implementação de conjuntos de funcionalidades (denominados Serviços) essenciais (APDSI, 2014: 25).

- Serviço do Sistema – corresponde ao conjunto de funcionalidades básicas comuns a todos os serviços, necessárias para a execução dos mesmos, segundo um modelo orientado para a gestão do ciclo de vida dos documentos. Constitui o elemento unificador pois garante a implementação das regras fundamentais que governam todas as entidades e os outros Serviços.
- Serviço de Utilizadores e Grupos- tem, em vista garantir uma boa administração de utilizadores e de grupos salvaguardando as questões de segurança, seja diretamente através do sistema operativo seja por meio de serviços de autenticação de utilizadores e/ou grupos, comuns a outras aplicações.
- Serviço de Perfis- trata-se de um modelo de referencia orientado para o estabelecimento do conjunto de funcionalidades destinadas a garantir a capacidade de definição das regras de acessibilidade e utilização, referentes às funções que cada utilizador ou grupo pode executar ou 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 – agrupa o conjunto de funcionalidades essenciais para a gestão documental, através das quais formaliza a fase de captura de documentos, permitindo a sua organização através da gestão das agregações que tenham uma característica comum.
- Serviço de Metadados – modelo de referencia 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 o destino final, decorrente 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, por exigências administrativas ou legais diferentes das constantes da Tabela de Seleção.
- Serviço de Pesquisa – serviço de funcionalidades que permitem a recuperação da informação e o acesso aos objetos digitais, assim como aos respetivos metadados.
- Serviço de Exportação – é o serviço mais importante para garantir a preservação digital ao conferir 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.

Para a implementação do projeto de Gestão Documental salienta-se o controlo do progresso do projeto a vários níveis, como o controlo de prazos, gestão de riscos e expectativas. É ainda fundamental a documentação do projeto para efeitos de análise e avaliação posterior.

No período de pós-implementação de um projeto de Gestão Documental é ainda muito importante garantir uma correta manutenção e suporte da solução implementada, nomeadamente no que se refere a Hardware, Software, alterações nos processos, alterações nos planos de classificação, formação continua e de novos colaboradores.

Em Portugal existe um grande desconhecimento e falta de aplicação das normas, regulamentos e praticas de gestão documental. Na maioria dos casos, os gestores e administradores consideram que fazer gestão documental é adquirir um servidor e sacners e fazer digitalização de documentos, não fazendo em simultâneo uma análise detalhada das necessidades, ferramentas e alterações de procedimentos.

Os maiores problemas existentes em Portugal são (APDSI: 2014: 12):

- aquisição de ferramentas desadequadas – é muito frequente que se resuma a digitalização,
- projetos de Implementação apenas focados nas ferramentas – é muito frequente apenas terem em consideração a componente tecnológica,

- envolvimento dos gestores nas implementações – é frequente envolverem apenas as áreas informáticas não havendo empenho da equipa de gestão,
- deficiência na legislação portuguesa para esta área- para o sector publico rege-se muito pelo código das sociedades e algumas decisões de tribunal, mas para o sector privado existem algumas regras avulsas,
- falta de recursos humanos com formação- não é habitual que os membros das equipas de projeto tenham formação em gestão documental, normalmente são lideradas por equipas de informática.

Apesar destes problemas, existem em Portugal diversas organizações com projetos inovadores.

### ***3.3. Marco normativo: normas de gestão documental***

A aparição e desenvolvimento das normas orientadas para a gestão da documentação das organizações surgiram nos últimos anos como ferramentas muito uteis. A generalização de documentação é consubstancial a qualquer organização. De maneira que a normalização é fundamental em qualquer processo de gestão de documentos e arquivo.

Dias Andrade (2005) resume que os empresários e gestores necessitam de informação pertinente, objetiva e a tempo para tomar decisões de forma correta para o desenvolvimento do seu negocio, mas, no entanto, não atribuem grande importância aos documentos de arquivo. Nem sempre o arquivo é uma das suas preocupações porque não o veem como um serviço rentável. Por este motivo o arquivo da empresa raramente faz parte da estrutura orgânica das empresas.

Segundo João Batista Turrioni, a ISO 9001 é uma norma genérica de sistema de gestão. As normas de sistema de gestão fornecem à organização um modelo a seguir para preparar e operar o seu sistema de gestão (Turrioni, 2008: 4)

A Família das normas ISO 9000:2000 é composta por:

- ISO 9000:2000- Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.
- ISO 9001:2000- Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.
- ISO 9004:2000- Sistemas de Gestão da Qualidade- Diretrizes para Melhorias de Desempenho.

Segundo ele as normas ISO 9001 e ISO 9004 estão baseadas nos oito princípios da gestão da qualidade (veja-se a tabela 6)

*Tabela 6 - Princípios da gestão da qualidade*

<p>Princípio 1. Foco no cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Entender as necessidades atuais e futuras dos clientes.</li><li>- Atender aos requisitos dos clientes.</li><li>- Exceder as expectativas dos clientes.</li></ul> <p>Princípio 2. Liderança.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estabelecer unidades de propósito.</li><li>- Estabelecer a direção.</li><li>- Criar ambiente interno para atender os objetivos da qualidade.</li></ul> <p>Princípio 3. Envolvimento das pessoas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- As pessoas de todos os níveis são a essência da organização.</li><li>- Capacidades de todos usadas para o benefício da organização.</li></ul> <p>Princípio 4. Abordagem de processos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Os resultados são obtidos com maior eficiência quando os recursos e as atividades são gerenciadas como um processo.</li><li>- Processos individuais raramente ocorrem de forma isolada. As saídas de um processo geralmente fazem parte das entradas do processo subsequente.</li></ul> <p>Princípio 5. Abordagem de sistema de gestão.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar, entender e gerir um sistema de processos interrelacionados para atingir um objectivo contribui para a eficácia e a eficiência da organização.</li></ul> <p>Princípio 6. Melhoria contínua.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Deve ser o objectivo constante da organização.</li></ul> <p>Princípio 7. Tomada de decisão baseada em factos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.</li></ul> <p>Princípio 8. Benefícios mútuos na relação com fornecedores.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- A organização e seus fornecedores são interdependentes.</li><li>- Uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambas de agregar valor.</li></ul>
---

Princípio 1. Foco no cliente.

- Entender as necessidades atuais e futuras dos clientes.
- Atender aos requisitos dos clientes.
- Exceder as expectativas dos clientes.

Princípio 2. Liderança.

- Estabelecer unidades de propósito.
- Estabelecer a direção.
- Criar ambiente interno para atender os objetivos da qualidade.

Princípio 3. Envolvimento das pessoas.

- As pessoas de todos os níveis são a essência da organização.
- Capacidades de todos usadas para o benefício da organização.

Princípio 4. Abordagem de processos.

- Os resultados são obtidos com maior eficiência quando os recursos e as atividades são gerenciadas como um processo.
- Processos individuais raramente ocorrem de forma isolada. As saídas de um processo geralmente fazem parte das entradas do processo subsequente.

Princípio 5. Abordagem de sistema de gestão.

- Identificar, entender e gerir um sistema de processos interrelacionados para atingir um objectivo contribui para a eficácia e a eficiência da organização.

Princípio 6. Melhoria continua.

- Deve ser o objectivo constante da organização.

Princípio 7. Tomada de decisão baseada em factos.

- Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

Princípio 8. Benefícios mútuos na relação com fornecedores.

- A organização e seus fornecedores são interdependentes.

- Uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambas de agregar valor.

A norma ISO 9001:2000 como já referi define os requisitos que devem ser aplicados a todas as organizações independentemente do seu tamanho ou produto fornecido. Se algum requisito não pode ser aplicável devido à natureza da organização ou dos produtos, pode ser considerado uma exclusão e estas só poderão ser limitadas aos requisitos contidos na secção 7. As exclusões não podem afetar a capacidade ou responsabilidade da organização para fornecer produtos que atendam aos requisitos dos clientes e requisitos regularmente aplicáveis (Aenor, 2000).

A norma é composta por várias secções onde são definidos os requisitos de gestão de qualidade (identificação de processos, interação entre processos, controle de processos, implementação de melhorias, manual de qualidade, registos de qualidade, responsabilidade da direção, gestão dos recursos, realização do produto, medição, análise e melhoria).

José Luis Bonal Zazo (Bonat, 2001: 117) no seu livro esclarece como surgiu a normalização a nível internacional. Segundo ele a publicação de manuais de descrição britânica, nos Estados Unidos e Canadá demonstraram à comunidade arquivística internacional a viabilidade e de gestão fornecem laboração de umas diretrizes gerais, amplamente aceitáveis para a descrição de documentos. Os manuais contavam com uma vantagem para o seu êxito: eram pautas nacionais, criadas de acordo com as práticas de descrição dos Estados Unidos e Grã Bretanha.

O problema para criar um projeto internacional estava em unificar as diferentes políticas descritivas de todos os países diferentes entre si. Foram assim efetuadas várias reuniões em diferentes países de onde resultaram uma série de orientações práticas de atuação, a maioria delas dirigidas ao Conselho Internacional de Arquivos. Da mesma forma resultaram dessas reuniões as bases internacionais para a criação de



uma infraestrutura mínima que permite juntar os acordos alcançados criando-se uma comissão especializada de carácter permanente. Destas reuniões apareceram os drafts de dados necessários para a descrição arquivística, vindo a dar origem mais tarde às normas internacionais.

Considerou-se que há uma norma precursora dos standards de qualidade nas organizações que é a norma ISO 9000 aparecida em 1987.<sup>8</sup> Posteriormente em 2000 publica-se outra que supõe um ponto de inflexão nos processos de normalização dos fundos documentais. É a norma ISO 9001:2000 "Sistemas de gestão de qualidade Requisitos".<sup>9</sup> Esta norma procurava qualidade através de um enfoque baseado em processos de forma que para que qualquer organização funcione tem que identificar e gerir distintas atividades que estão relacionadas entre si, e se enfatizava a importância da gestão dos documentos na gestão integral da qualidade em todo o ciclo documental. A norma ISO 9001:2000 foi substituída em 2008 pela ISO 9001:2008 (Aenor, 2008a).

Alguns autores assinalaram que aquela primeira norma tinha aspetos negativos já que gerava mais burocracia e conseqüentemente carga de trabalho – documentação do sistema, aplicações informáticas específicas, comité de qualidade, formação do pessoal, auditorias, etc.- (Núñez Fernández, 2007: 249-250).

Existem empresas que já estão a fazer a transição da norma ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015 (Aenor, 2015a) como a IDT Consulting. Esta revisão da norma pretende refletir as mudanças e incertezas no ambiente em que a norma é utilizada e assegurar que se mantém adequada e que é útil para o propósito para que foi criada (IDT Consulting, 2017).

Assim, a norma ISO 2001:2015 está centrada no cliente da organização e na sua capacidade de esta fornecer, consistentemente bens e serviços que vão ao encontro dos requisitos do cliente, melhorando a sua satisfação, com preocupação na sustentabilidade do negocio.

---

<sup>8</sup> A serie de normas 9000 surge como consequência da percepção experimentada durante a II Guerra Mundial da ausencia de controles de qualidade nos procesos de fabricação. Posteriormente durante os anos cinquenta aceleram-se os enfoques para inspeccionar e assegurar a qualidade e que têm o seu núcleo no sector militar e nos Estados Unidos, são as normas MIL-Q.9858 y MIL-I-45208. A Administração Nacional de Aeronáutica Espacial (NASA) evoluciona o conceito de "inspeção" aos conceitos de sistemas e processos que permitem assegurar a qualidade, a OTAN em finais dos anos 60 adopta as especificações AQAP Allied Quality Assurance Procedures. Enquanto que é na década dos anos 70 que se intensificam os debates sobre a qualidade. Assim no Reino Unido é publicada a norma BS 5750 que é precursora da ISO 9000, como un método enfocado a controlar os resultados na realização de un productu. Em 1987 é melhorada a norma BS 5750 que faz com que se converta a marca de ISO na norma ISO 9000. Baseado em *Historia de ISO 9000* (1ª parte). Disponível em <<http://201.159.130.148/calidadtotal/images/stories/artiso1.pdf>> Consulta: Maio 2015.

<sup>9</sup> Esta norma e as normas ISO 9001 de 1994, ISO 9002 de 1994 e ISO 9003 de 1994

A tabela 7 que se apresenta a seguir representa o grupo de normas que definem os processos e controles de gestão documental.

Tabela 7 - Normas ISO

Normas ISO
ISO 15489-1:2001 Information and documentation -- Records management -- Part 1: General
ISO 15489-2:2001 Information and documentation. Records management. Guidelines
ISO 16175-1:2010 Information and documentation -- Principles and functional requirements for records in electronic office environments -- Part 1: Overview and statement of principles
ISO 16175-2:2011 Information and documentation -- Principles and functional requirements for records in electronic office environments -- Part 3: Guidelines and functional requirements for records in business systems
ISO 16175-3:2010 Information and documentation -- Records management processes -- Metadata for records - - Part 1: Principles
ISO 23081-1:2009 Information and documentation -- Managing metadata for records -- Part 1: Principles
ISO 23081-2:2009 Information and documentation -- Managing metadata for records -- Part 2: Conceptual and implementation issues
ISO /TR 23081-3:2011 Information and documentation -- Managing metadata for records -- Part 3: Self-assessment method
ISO /TR 26122:2008 Information and documentation -- Work process analysis for records
ISO /TR 13028:2010 Information and documentation - Implementation guidelines for digitization of records

### 3.3.1 Normas de implementação de sistemas de gestão de documentos (ISO 15489)

A gestão da informação apresenta uma profunda repulsa com a primeira norma da tabela, a norma ISO 15489<sup>10</sup>(Aenor, 2006a; Aenor, 2006b) que funciona de maneira coordenada com as normas de qualidade ISO 9001 de qualidade e ISO 14001 de gestão ambiental. Esta norma e outras normas similares embora se desenvolvam no contexto arquivístico, vão mais além, já que tratam o documento desde que é criado e não só desde que se incorpora ao arquivo. A norma ISO 15489 compõe-se de duas partes:

- ISO 15489-1:2001. Informação e Documentação. Gestão de Documentos. Parte 1 Generalidades (Aenor, 2006a).

---

<sup>10</sup> A Norma Internacional ISO 15489 foi preparada pelo Comité Técnico ISO/TC 46, Informação e Documentação, Subcomité SC 11, Arquivos/Gestão de documentos.

- ISO TR 15489-2:2001. Informação e Documentação. Gestão de Documentos Parte 2 Diretrizes (Aenor, 2006b).

A sua origem remonta a 1995 quando os Arquivos Nacionais da Austrália elaboraram a norma AS 4390 dedicada à gestão dos documentos que em 1997 é apresentada a ISO para sua adaptação. A criação dentro da *International Standard Organization* do subcomité 46/SC11 dará como resultado a publicação da norma ISO 15489 em 2001, publicada em Portugal em 2005 e em Espanha em 2006.

Em Portugal o organismo encarregado da gestão da normalização é o Instituto Português da Qualidade (IPQ), que publica as normas portuguesas com a denominação NP. As atividades de normalização começaram em 1948 com o Conselho de Normalização. Em 1949 Portugal converteu-se como membro da ISO (*International Standard Organization*). Embora fosse em 1952 com o desenvolvimento legislativo (Decreto-Lei n.38.801/52) que criou o Centro de Normalização e que surgiram as normas que regulamentavam as normas, modificadas posteriormente em 1968 (Decreto-Lei n. 48.454/68) e em 1975 (Decreto-Lei n. 117/75). A responsabilidade recaía sobre a Direcção-Geral da Qualidade (DGQ) do Ministério da Indústria e Energia e nas Comissões Técnicas Portuguesas de Normalização (Paiva, 1983).

Esta estrutura permite traduzir as normas ISO para português e convertê-las em normas portuguesas.

No âmbito da Normalização da Documentação a responsabilidade recai sobre a Comissão Técnica 7 (CT7) criada em 1953, mas que entre 1970 e 1980 não teve qualquer atividade. Em 1980 criou-se uma nova Comissão Técnica 7. Esta Comissão divide-se em cinco subcomissões:

SC1 ..... Terminologia

SC2 ..... Automatização

SC3 ..... Thesauri; Indexação

SC4 ..... Dados bibliográficos

SC5 ..... Apresentação de publicações

Atualmente o organismo responsável pela normalização é o Instituto Português da Qualidade<sup>11</sup> encarregado da normalização e da metodologia. O Subsistema da Normalização, o subsistema do SPQ que enquadra as atividades de elaboração de normas e outros documentos de caráter normativo de âmbito nacional, europeu e internacional. Assim IPQ o Organismo Nacional de Normalização (ONN) em Portugal.

O IPQ coordena Organismos de Normalização Setorial (ONS), Organismos Gestores de Comissão Técnica (OGCT) e Comissões Técnicas de Normalização (CT).

Os Organismos de Normalização Setorial (ONS) exercem a sua atividade no domínio da normalização. No campo da Informação e documentação, a Biblioteca Nacional de Portugal é responsável pelo Comité Técnico.

A ISO 15489-1:2001 converte-se em Portugal na NP 4438-1. 2005, Informação e documentação - Gestão de documentos de arquivo: parte 1: princípios diretores (Instituto Portugues de Qualidade, 2005a). Enquanto que a ISO TR 15489-2:2001 passa a ser a NP 4438-2:2005. Informação e Documentação - Gestão de Documentos de Arquivo -- Parte 2: Recomendações de Aplicação (Instituto Portugues de Qualidade, 2005b).

*A NP 4438-1 “Fornece orientações relativas à gestão de documentos nas entidades produtoras, públicas ou privadas, para utilizadores internos ou externos. Tem em vista assegurar que os documentos produzidos, integrados e geridos num sistema de arquivo, são os adequados e possuem as características necessárias para constituírem evidência do que representam”. Enquanto que a NP 4438-2 “constitui um guia de implementação da Norma NP 4438-1 para ser usado por técnicos de arquivo ou qualquer outro responsável pela gestão de documentos de arquivo nas organizações, propondo uma metodologia de apoios à implementação tendo em vista os processos e condições a considerar quando se pretenda aplicar a uma organização” (APDSI, 2014: 89).*

---

<sup>11</sup> O Instituto Português da Qualidade encontra-se integrado no «Sistema Português da Qualidade (SPQ)». El SPQ o conjunto integrado de entidades e organizações inter-relacionadas e interatuantes que, seguindo princípios, regras e procedimentos aceites internacionalmente, congrega esforços para a dinamização da qualidade em Portugal e assegura a coordenação dos três subsistemas —da normalização, da qualificação e da metrologia— com vista ao desenvolvimento sustentado do País e ao aumento da qualidade de vida da sociedade em geral;

- «Subsistema da metrologia» o subsistema do SPQ que garante o rigor e a exatidão das medições realizadas, assegurando a sua comparabilidade e rastreabilidade, a nível nacional e internacional, e a realização, manutenção e desenvolvimento dos padrões das unidades de medida;

- «Subsistema da normalização» o subsistema do SPQ que enquadra as atividades de elaboração de normas e outros documentos de caráter normativo de âmbito nacional, europeu e internacional;

- «Subsistema da qualificação» o subsistema do SPQ que enquadra as atividades da acreditação, da certificação e outras de reconhecimento de competências e de avaliação da conformidade, no âmbito do SPQ. Em art. 4. Decreto-Lei n.º 71/2012 de 21 de março.

Pode-se dizer que a primeira é mais genérica e a segunda mais específica definindo por exemplo etapas da de implementação de um sistema de gestão de documentos.

ISO 15489. Define os princípios da Informação e documentação. Define as normas para a gestão e documentos, nomeadamente:

- Benefícios da gestão de documentos.
- Políticas e responsabilidades regulamentares.
- Requisitos da gestão de documentos.
- Desenho e implementação de um sistema de gestão de documentos.
- Processos e controles da gestão de documentos.
- Supervisão e auditoria.
- Formação.

Todas estas regras estão definidas na Norma ISO 15489-1 tendo sido complementada em 2001 pela ISO 15489-2. A Norma ISO 15489-2 complementa a anterior com novas diretrizes, tendo mesmo dois anexos onde compara as diretrizes destas duas normas.

A norma ISO 15489 é de aplicação à gestão dos documentos em todo o tipo de organizações públicas e privadas. Neste sentido, a leitura do objeto de aplicação da norma é muito interessante, já que se assinala bem que se aplica à gestão dos documentos, em todos os formatos e suportes, criados e recebidos por qualquer organização pública ou privada no exercício das suas atividades ou por qualquer indivíduo responsável por criar e manter documentos; e regula o desenho e a implementação de um sistema de gestão de documentos, embora não inclua a gestão dos documentos históricos no seio das instituições arquivísticas.<sup>12</sup>

A norma estabelece na sua estrutura:

- a) A política e responsabilidades.
- b) Os requisitos de gestão dos documentos.

---

<sup>12</sup> Existem alguns exemplos documentais da aplicação desta norma. No caso da Agência Catalana de l'Aigua em Espanha que aplicou a norma ISO 15489: 2001 antes inclusivamente do seu aparecimento em Espanha, da tradução de UNE-ISO/TR 15489-1:2006. Os responsáveis por isto explicavam num artigo em 2004 o seguinte: "Com a perspectiva adquirida ao longo destes últimos anos, pode-se afirmar, sem nenhuma dúvida, que a implementação da gestão documental na Agencia Catalana del Agua permitiu a melhoria dos processos, a sua normalização e standardização (catálogo de passos e ações comuns, conseguiu-se um fluxo mais homogéneo, sistemático e eficaz da informação e delimitaram-se claramente as responsabilidades de cada usuário dentro dos sistemas". (Florensa & Lorente, 2004: 441).

- c) O desenho e implementação de um sistema de gestão de documentos
- d) Os processos e controles da gestão dos documentos.<sup>13</sup>
- e) E a auditoria e o controle.

Em 2016 foi publicada uma nova ISO 15489-1 (Aenor, 2016) que define os conceitos e princípios para a criação e gestão dos documentos. Esta norma descreve conceitos e princípios relativamente a:

- a) No capítulo 5, os Documentos, os metadatos de gestão dos documentos e os sistemas de gestão documental.
- b) No capítulo 6, as Políticas, a assunção de responsabilidades, a supervisão e a formação como apoio à gestão efetiva de documentos.
- c) No capítulo 7, a Análise recorrente do contexto da organização e a identificação dos requisitos de gestão de documentos.
- d) No capítulo 8, os Instrumentos de gestão de documentos, quadros de classificação, regras de acesso e permissões.
- e) No capítulo 9, os Processos para criar, captura e gestão dos documentos, classificação e indexação de documentos, armazenamento de documentos, uso e reutilização, migração e conversão de documentos, disposição.

Esta parte da Norma ISO 15489 aplica-se à criação, captura e gestão dos documentos ao longo do tempo, independentemente do seu formato ou estrutura, e em qualquer tipo de ambiente organizativo e tecnológico.

### *3.3.2. Normas de verificação de sistemas de documentos (ISO 30300)*

Existem ainda um conjunto de normas conhecidas como MSS (Management Systems Standard) dedicadas a propor metodologias concretas para gerir as organizações. São metodologias que se baseiam em ciclos de melhoria contínua, o que quer dizer que se definem objetivos e se elaboram procedimentos que permitam a medição dos

---

<sup>13</sup> O processo e controle dos documentos desenvolve-se detalhadamente no apartado 4.3. deste capítulo “Processo de gestão dos documentos”. Configura-se como a parte central da norma uma vez que representa os elementos de um sistema de gestão documental.

resultados e a aplicação de medidas corretivas quando existem desvios para o previsto. Neste âmbito encontram-se as normas ISO 9000 –Sistemas de gestão da qualidade -, a serie 14000 –sistemas de gestão medio ambiental-, a serie 27000 –sistemas de segurança da informação- e a serie 30300 -sistemas de gestão dos documentos-. A serie 30300 trata o alinhamento da metodologia dos sistemas de gestão com as técnicas e processos documentais (Bustelo, 2012).

Esta serie de normas tem três produtos:

- ISO 30300:2011. Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Fundamentos y vocabulario (Aenor, 2011a).
- ISO 30301:2011. Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Requisitos (Aenor, 2011b).
- ISO 30302:2015. Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Guia de implantación (Aenor, 2015c).

Embora a norma ISO 30300 introduzia toda a serie, uma vez que se encarrega de definir o vocabulário e a terminologia, a norma 30301 é a principal da série e a que estabelece os requisitos da implementação do Sistema de Gestão de Documentos (SG). Estas normas partem do principio de que todas as organizações geram informação e documentação nos seus processos de trabalho, documentos esses que servem para documentar as suas atividades. Embora tenha sido com a chegada das novas tecnologias da informação e da comunicação e os novos suportes distintos do papel, e a nova forma de documentar os processos, quando se adquiriu uma nova consciência da importância estratégica de uma adequada gestão da informação (Bustelo, 2012).

ISO 30300 (Aenor, 2011a). Trata dos sistemas de gestão de documentos. Os fundamentos do sistema de gestão de documentos, o contexto dentro da organização e a sua necessidade, e as relações com outros sistemas de gestão. Define ainda os términos:

- a) relacionados com a gestão,
- b) relacionados com os relacionados com o sistema de gestão de documentos,
- c) relacionados com os documentos,
- d) relacionados com os processos de gestão documental.

Os dois primeiros grupos incluem términos que se podem compartir com os outros MSS (*Management Systems Standard*). E os dois segundos referem-se especificamente aos processos específicos da gestão documental.

A própria norma ISO 30300 cita os benefícios de implementar um Sistema de Gestão de Documentos (secção 2.3.1.):

- a) Levar a cabo, de modo eficiente, as atividades da organização e a prestação de serviços,
- b) Cumprir com os requisitos legais, regulamentares e de prestação de contas,
- c) Otimizar a tomada de decisão, a consistência operacional e a continuidade do negócio,
- d) Facilitar o funcionamento efetivo de uma organização em caso de desastre,
- e) Proporcionar proteção e apoio nos litígios, incluindo a gestão dos riscos associados com a existência ou não de falta de provas de uma atividade organizacional,
- f) Proteger os interesses da organização e os direitos dos empregados, dos clientes e das atuais e futuras partes interessadas,
- g) Suportar as atividades de investigação e desenvolvimento,
- h) Apoiar as atividades promocionais da organização e
- i) Manter a memória corporativa ou coletiva e apoiar a responsabilidade social.

ISO 30301 (Aenor, 2011b). Dá os requisitos dos sistemas de gestão para os documentos. Informa as referências normativas, define os requisitos do negócio legais e outros. Os requisitos mínimos obrigatórios são os seguintes:

- Análise prévia. Identificar os fatores internos e externos e os requisitos de negócio, legais ou regulamentares ou de qualquer outra índole, assim como a fixar o âmbito do mesmo.
- Política, compromisso e papéis. Aqui incluem-se os requisitos a cumprir pela alta direção, o que se supõe o estabelecimento de uma política de gestão documental.
- Riscos, objetivos e planos. Se analisam os riscos de criar os documentos para cada atividade. Os riscos estão ligados aos objetivos de gestão documental, e os objetivos implicam planos para alcança-los.
- Recursos, formação e documentação. Os recursos são tanto humanos como materiais, a formação dos recursos para executar os processos assinalados e a documentação necessária.
- Processos e aplicações de gestão documental. Os processos implementam-se com aplicações de gestão documental -software-. Cada processo propõe um requisito ou



mais e cada requisito identifica-se com um numero ou código, como se pode ver na figura 7.

Figura 7 - Processos e aplicações de gestão documental

N.º	Processo	Controlos
A.1	<b>Criação</b>	
A.1.1	Determinar que documentos, quando e como devem ser controlados e capturados em cada processo de negócio	
A.1.1.1	Determinar a necessidade de informação	Devem-se identificar e documentar sistematicamente as necessidades (operacionais, de relatório, de auditoria ou outras das partes interessadas) de informação sobre os processos da organização que se capturam como documentos, com a metainformação adequada

Fonte: Bustelo, 2012

- Avaliação. Realiza-se através de passos que se sucedem uns atrás dos outros.
- Gestão de não conformidades, ações corretivas e melhoria contínua. Refere-se ao não cumprimento dos requisitos que devem dar lugar a ações corretivas e consequentemente a um processo de melhoria continua.

ISO 30302 (Aenor, 2011c). Contem as diretrizes para a aplicação de um Sistema de Gestão de Documentos de acordo com a Norma ISO 30301. A norma deve ser utilizada em conjunto com as Normas ISO 30300 e ISO 30301. Destina-se a descrever as atividades a desenvolver para a implementação e a manutenção de um sistema de documentos de arquivo (SGDA) dentro de uma organização de acordo com a norma ISO 30301, assim como documentá-las. É aplicável a todo o tipo de organizações (por exemplo, organizações comerciais, governamentais, sem fins lucrativos) e todos os tamanhos.

A implementação de um SGDA é normalmente executada como um projeto e pode ser implementado em organizações com programas ou sistemas de documentos de

arquivo existente para rever e aperfeiçoar a gestão desses sistemas ou programas, ou em organizações que pretendem implementar pela primeira vez uma abordagem para a produção e controle de documentos de arquivo.

O uso destas diretrizes é necessariamente adaptável uma vez que depende do tamanho, da natureza e da complexidade da organização e do nível de maturidade do SGDA, caso já exista um implementado. Quer isto dizer que organizações maiores ou mais complexas facilmente percebem que um sistema de gestão em camadas é necessário para implementar e gerir as atividades desta norma com eficácia.

A Secção 4 da Norma ISO 30302 trata de como realizar a análise necessária para implementar um sistema SGDA. A partir desta análise o escopo do SGDA é definido e a relação entre a sua implementação e de outros sistemas de gestão é identificado.

A Secção 5 explica como obter o comprometimento da Administração da organização através de uma política de documentos de arquivo, com a definição das responsabilidades, planeamento da implementação do SGDS e adoção de objetivos dos documentos de arquivo.

A Secção 6 trata do planeamento através da análise de risco de alto nível, da análise contextual e recursos disponíveis.

A Secção 7 descreve o apoio necessário para o SGDA, como recursos, competência, treino e comunicação e documentação.

A Secção 8 explica que processos e sistemas de documentos de arquivo precisam de ser implementados para um SGDA.

As Secções 9 11 tratam da avaliação e melhoria do desempenho com base no planeamento, objetivos e requisitos definidos na norma ISO 30301.

Esta norma pode ajudar a administração na tomada de decisões para o estabelecimento, escopo e implementação de sistemas de gestão nas organizações. É usada por responsáveis por liderar a implementação e a manutenção do SGDA. Os conceitos sobre o desenvolvimento dos processos operacionais dos documentos de arquivo são baseados nos princípios estabelecidos pela norma ISO 15489-1.

As informações devem ser seguras e fiáveis, precisas e atualizadas, pelo que a revisão regular das fontes de informação é fundamental.

Dependendo da organização, a identificação dos fatores internos e externos pode ser feita para outros fins, incluindo a implementação de outras normas do sistema de gestão. Nestes casos pode não ser necessária uma nova análise, mas sim uma adaptação da existente. A análise contextual é assim um processo contínuo.

A prova documental de que a análise foi realizada é um requisito exigido pela norma ISO 30301.

### *3.3.3 Normas de análises de processos (ISO 26122)*

A norma ISO/TR 26122:2008 *I Información y documentación. Análisis de los procesos de trabajo para la gestión de documentos* (Aenor, 2008b) indica a necessidade de realizar uma análise prévia da situação no processo de desenho de um modelo de gestão documental. A Análise do processo de trabalho para a gestão de documentos estabelece os enfoques aplicáveis à análise dos documentos: a análise funcional — base do quadro de classificação dos documentos—, e a análise sequencial necessária para a identificação dos documentos derivados dos processos e sua relação com os mesmos. Finalmente, a norma ISO/TR 13028:2010 (Aenor, 2011c) desenvolve diretrizes para iniciar um processo de digitalização de registos para as organizações que queiram iniciar estes trabalhos de maneira retrospectiva ou inclui-los nos trabalhos em curso. Dão-se diretrizes para criar e manter cópias digitais com validade legal e evidencial, e em nenhum momento supõe a destruição dos documentos originais.

### *3.3.4 Normas de gestão eletrónica de documentos (ISO 16175; MoReq)*

ISO 16175 (Aenor, 2012). Define os princípios e os guias que devem servir como requisitos funcionais para os documentos eletrónicos. São um conjunto de diretrizes e requisitos funcionais realizados com a intenção e harmonizar os produtos de software para a elaboração e gestão de documentos que já cumprem outros requisitos (nacionais etc.) mas que estão de acordo com as normas ISO 15489 para a gestão dos documentos.

A norma ISO-16175 divide-se em três partes:

- a) A primeira apresenta a generalidade da norma e a declaração de princípios.
- b) A segunda mostra as orientações e requisitos funcionais para os sistemas de gestão de documentos eletrónicos. Também inclui os requisitos funcionais para os sistemas de software especializados em gestão documental profissional.
- c) E, finalmente a terceira parte contém os princípios e os requisitos funcionais para os documentos em ambientes de escritório eletrónico.

A necessidade de colocar em prática de modo operativo a norma ISO 15489 no âmbito dos arquivos eletrónicos foi o que deu origem a que no contexto da União Europeia se desenvolva a *Model Requirements for the Management of Electronic Documents and Records* (MOREQ). Assim, Moreq serve para estabelecer os requisitos funcionais necessários à implementação de sistemas de gestão de documentos eletrónicos.

O colocar em andamento um sistema de gestão de documentos eletrónicos supõe o conhecimento de uma série de requisitos funcionais que devem estar em linha tanto com as necessidades internas como com as externas, como sejam a legislação do território em que a organização se encontra ou as suas próprias estratégias. E para adequar as necessidades com os requisitos funcionais é necessário realizar uma investigação preliminar que suponha o conhecimento da organização e o quadro em que se encontra; uma análise das funções, atividades e transações da organização, o que implica conhecer as suas atividades comerciais e os documentos que ela gera; e finalmente uma análise das fontes de informação relevantes para a gestão dos documentos, como a legislação que afeta a organização ou as normas internacionais para a gestão de documentos, entre outras (Gómez Domínguez *et al.*, 2003: 90-91).

Assim os requisitos que um sistema de gestão de documentos eletrónicos necessita vêm especificados por MOREQ ou Modelo de requisitos para a gestão de documentos eletrónicos e registos, incidindo especialmente em sistemas de gestão de documentos eletrónicos de arquivo (SGDEA), tanto para organizações públicas como privadas. Um modelo concebido na União Europeia, no entanto pensado para que possa colocar-se em prática em qualquer sistema de gestão de documentos eletrónicos.

O modelo também trata, mas com menor profundidade, outros requisitos muito ligados a estes, como é a gestão dos documentos e a gestão eletrónica de documentos de arquivo tradicional (p. ex., expedientes em papel ou microfilme).

É preciso regressar a 1996 para conhecer as origens de MOREQ. Nesse ano, o fórum DLM (*Données Lisibles par Machine*) tratou as necessidades de desenvolver a especificação completa dos requisitos da gestão dos documentos eletrónicos de arquivo. A partir desse momento, a Direção Geral de Empresa da Comissão Europeia encomendou o desenvolvimento de um modelo de especificações dentro do programa de intercâmbio de dados entre administrações (IDA).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> O programa IDA (*Interchange of Data between Administrations*) tem por objetivo facilitar o desenvolvimento e a aplicação operativa de redes transeuropeias para o intercâmbio de dados entre as administrações dos Estados Membros e as instituições europeias.

Entre 2000 e princípios de 2001 desenvolveu-se o projeto -depois de um concurso em 1999- através da empresa Cornwell Affiliates com uma pequena equipa de consultores especialistas da empresa, juntamente com especialistas<sup>15</sup> e organizações de vários países.

O documento (Comissão Europeia, 2004)<sup>16</sup> apresenta os requisitos funcionais e não funcionais de um sistema de um sistema de gestão de documentos eletrónicos de arquivo (SGDEA). Entre os requisitos funcionais encontra-se:

- O quadro de classificação.
- Os sistemas de controle e segurança.
- O processo de conservação, eliminação e transferência.
- A recolha de documentos de arquivo (inclui a recolha de grandes volumes de documentos, os tipos e documentos ou a gestão do correio eletrónico).
- O sistema de referencias e identificadores únicos que compõem as distintas entidades do SGDEA (classes, expedientes, volumes, documentos de arquivo).
- A procura, recuperação e apresentação.
- As funções meramente administrativas.
- E outras funcionalidades com a gestão de documentos de arquivo não eletrónicos, a conservação e eliminação de expedientes mistos, a gestão de documentos, os fluxos e tarefas, as assinaturas eletrónicas, a criptografia, as marcas de água eletrónicas e elementos similares, ou a interação entre diferentes SGDEA.

Também existem uns requisitos não funcionais relacionados com: a facilidade de uso, o rendimento, a escalabilidade, a disponibilidade do sistema, as normas técnicas, os requisitos de carater normativo e legislativo, os serviços externos e a gestão de dados por terceiros e a conservação ao longo prazo e obsolescência da tecnologia.

As lacunas de Moreq e a experiencia desenvolvida durante os últimos anos deu lugar em 2008 a Moreq2 que atualiza os requisitos de Moreq para adaptá-los a boas praticas desenvolvidas, estendendo os requisitos funcionais e flexibiliza Moreq ao poder

---

Em 1999 pôs-se em marcha a segunda fase do programa, que foi desviada para o mercado e para a interoperabilidade com vista a aumentar a eficácia da prestação de serviços públicos em linha com as empresas e com os cidadãos europeus.

<sup>15</sup> Entre o grupo de especialistas que ajudaram no desenvolvimento de Moreq encontra-se Francisco Barbedo do Arquivo Distrital do Porto.

<sup>16</sup> O documento “Modelo de requisitos para a gestão de documentos electrónicos de arquivo. Especificação MoReq”, publicado pelo Ministério de Cultura de Espanha em 2004 é tradução do documento “MoReq: Model Requirements for the Management of Electronic Records” publicado pela Comissão Europeia em 2001.

implementar Moreq2 em ambientes com diferentes legislações e culturas (Amutio, 2006: 52). Finalmente em Junho de 2011 aparece Moreq 2010, que introduz a conceção modular, o que implica que cada organização pode aplica-la em diferentes âmbitos ao incorporar nas suas políticas de gestão de registos as partes de Moreq que lhe sejam relevantes.

### 3.3.5 Normas de metadatos (ISO 23081) e esquemas metadatos

A ISO 23081 (Información y documentación. Procesos de gestión de documentos. Metadatos para la gestión de documentos.) com as suas três partes: Princípios, implementação e método de autoavaliação, é a norma que regula os metadatos. Os princípios vetores da ISO 23081 estão escritos pelo mesmo:

“ISO 23081 é um guia para compreender, implementar e utilizar metadatos dentro do quadro de ISO 15489, *Information and documentation — Records management*. “(Aenor, 2008c).

A relevância de metadatos de gestão de documentos nos processos, e os diferentes papéis e tipos de metadatos que apoiam atividades e processos de gestão de documentos. Também estabelece um quadro para gerir esses metadatos. Não define a implantação de uma série obrigatória de metadatos de gestão de documentos, dados que esses metadatos deferiram nos seus detalhes de acordo com requisitos organizativos ou específicos da jurisdição. No entanto, pondera as principais séries de metadatos existentes, de acordo com os requisitos de ISO 15489. A norma estabelece um quadro para criar, gerir e utilizar metadatos de gestão de documentos e explica os princípios que a regulam (Aenor, 2008c).

Para a ISO: *“Os metadatos definem-se como dados que descrevem o contexto, conteúdo e estrutura dos documentos, assim como a sua gestão no tempo. Como tal, os metadatos são informação estruturada ou semiestruturada que possibilita a criação, registo, classificação, acesso, preservação e disposição de documentos no tempo, e dentro e através de qualquer domínio”*.

Os documentos eletrónicos exigem este tipo de rotulagem para a sua descrição, e o ambiente eletrónico é a razão do surgimento dos metadatos.<sup>17</sup> De qualquer maneira

---

<sup>17</sup> A ISO 23081 descreve as diferenças entre a gestão de documentos no ambiente digital e no ambiente tradicional: *“A gestão dos documentos sempre implicou a gestão de metadatos. No entanto, o ambiente digital precisa de uma expressão diferente dos requisitos tradicionais, e de uns mecanismos diferentes na identificação, captura, alocação e uso dos metadatos. No ambiente digital, os documentos autorizados são aqueles que são acompanhados de metadatos que definem as suas características críticas. Estas características deveriam estar explicitamente documentadas, porque não estão implícitas como em alguns processos*

esta norma ISO não define um conjunto de etiquetas obrigatórias já que são as necessidades da organização em que se insere a entidade e o seu quadro regulamentar, no entanto recomenda alguns elementos necessários. Além disso, algumas normas específicas sobre produção de documentos como Moreq desenvolvem de maneira mais detalhada os metadatos em ambientes determinados.

### *3.3.6 Normas de segurança (ISO 17799)*

Neste âmbito há que assinalar a ISO 17799 que é uma norma internacional que tem a sua origem em British Standard BS 7799-1 aparecida em 1995. Em 2000 ISO e IEC (*International Electrotechnical Commission*) publicaram a norma ISO/IEC 17799:2000, com o título de Information technology-Security techniques-Code of practice for information security management. Em 2005, terá sido revista e atualizada e sido publicada a ISO/IEC 17799:2005 (Aenor, 2005).

Posteriormente reserva-se a numeração 27000 para a Segurança da Informação. Em 2005 é aprovada a norma ISO/IEZAC 27001, e a norma 17799:2005 passou a ser renumerada como ISO/IEC 27002:2007.

Estas normas conceptualizam a informação como um ativo que requiere proteção, como ativo com um valor real para uma empresa e que por isso pode continuar com garantias. No entanto, as ameaças de segurança são diversas, desde espionagem, vandalismo, problemas com água ou fogo, ou acessos não controlados através de redes informáticas que se amplifica a vírus, códigos maliciosos, etc.

A norma cobre vários âmbitos: 1. Política de segurança. 2. Organização de segurança da informação. 3. Gestão de ativos. 4. Segurança de recursos humanos. 5. Segurança física e ambiental. 6. Gestão das comunicações e operações. 7. Controle de acessos. 8. Aquisição, desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação. 9. Gestão de um incidente na segurança da informação. 10. Gestão da continuidade do. E 11. Conformidade com a legislação.

---

*basados em papel. No ambiente digital é essencial assegurar que a criação e incorporação de metadatos de gestão de documentos estão implementadas nos sistemas que criam e gerem os documentos”.*

### *3.3.7 Normas de digitalização (ISO 13028) e conversão (ISO 13008)*

A norma ISO 13028:2010- informação e documentação surge para definir as diretrizes para a digitalização de documentos em suporte físico (em papel ou outro suporte não digital) e a autenticidade de imagens (Aenor, 2011c).

Estabelece diretrizes sobre a boa pratica no processo de digitalização para:

- assegurar a veracidade e fiabilidade dos documentos digitalizados e permitir a consideração da eliminação dos documentos originais,
- assegurar a validade jurídica e o seu peso como provas documentais,
- para o acesso aos documentos digitalizados durante o tempo que seja necessário

Especifica estratégias para a criação de documentos digitalizados aptos para a sua conservação a longo prazo.

Estas diretrizes aplicam-se ao desenho e realização de um processo de digitalização, tanto digitalização durante o processo de trabalho como em projetos de digitalização de documentos já existentes, com a finalidade de gerir documentos, tal como é estipulado pela norma ISO 15489:2001 e a norma ISO 15801:2009.

Esta norma não se aplica a: recolha e gestão de documentos criados em formato digital; especificações técnicas para a recolha digital de documentos; procedimentos para avaliar os documentos e tomar decisões sobre a sua eventual disposição; especificações técnicas para a conservação a longo prazo de documentos digitais; digitalização de documentos históricos como ação de preservação.

Segundo a norma ISO 13028 todo o processo de digitalização apresenta uma série de benefícios às organizações (Aenor, 2011c):

- A capacidade de que mais de uma pessoa aceda às imagens ao mesmo tempo (via web, no escritório via PC, no tablet. Melhora assim a capacidade de acesso e de ver os documentos onde se queira e quando se queira.
- O acesso em rede de qualquer lugar e em qualquer momento. Através de distintos dispositivos e a qualquer hora.
- Uma maior integração com as aplicações do negocio. A integração é um dos pilares fundamentais da gestão de documentos já que são muitas as aplicações de negócios que produzem documentos e muitas as aplicações que as explorem.



- A capacidade de transmitir as imagens dentro de um fluxo de trabalho estruturado para o facilitar. Ou seja, a capacidade de realizar comentários ou anotar os documentos em qualquer fase do processo sem alterar o conteúdo dos documentos.
- A eliminação de sistemas híbridos (em papel e digitais) que podem confundir os usuários que queiram aceder ao historial de um assunto.
- A capacidade de reutilizar os recursos existentes limitados pelo seu formato, como mapas muito grandes ou material guardado em microfimes ou cintas magnéticas. Daí a vantagem de utilizar outras modalidades como a “nuvem”.
- A aplicação de métodos de classificação e indexação coerentes para a recuperação de documentos, sobretudo para expedientes públicos.
- A integração com os procedimentos da organização para a recuperação face a desastres e cópias de segurança.
- A obtenção de uma copia protegida e segura.
- A potencial redução de espaço de armazenamento físico.
- A possibilidade de aumentar a produtividade da organização.

A ISO 13008 -Información y documentación. Proceso de migración y conversión de documentos electrónicos-, por sua vez vem definir as diretrizes e procedimentos a utilizar na conversão e/ou migração de documentos digitais (ele inclui formato digital e metadados) no sentido de preservar a autenticidade, realidade, integridade e usabilidade como prova de evidência em transações de negócios. Estes suportes digitais podem ser ativos ou estarem num repositório (Aenor, 2013).

Não engloba os procedimentos no que se refere a:

- backup de sistemas,
- preservação de suportes digitais,
- funcionalidade de repositórios digitais,
- o processo de conversão de formato analógica a formatos digitais e vice-versa.

Benefícios de utilização da ISO 13008:

- maximizar a desenvolvimento e R&D com acesso direto a mais de 1,6 milhões de standards,
- descobrir novas gerações de tecnologias,

- aumentar a qualidade,
- minimizar riscos,
- aumentar a eficiência.

### *3.3.8 Normas de conservação a longo prazo da informação baseada nos documentos (ISO 17842 e ISO 14721- modelo OAIS)*

A norma ISO 17842 (ISO, 2015) é composta por três partes:

Parte 1- Design e fabrico

Parte 2- Operação e uso

Parte 3- Requisitos para inspeção durante o desenho, fabrico e operação e uso (fases anteriores)

ISO 17842-1:2015 especifica os requisitos mínimos necessários para o desenho, calculo, fabrico e instalação de: temporária ou permanente instalação de maquinas e estruturas. No fundo as infraestruturas que se preveem venham a ser desinstaladas e instaladas repetidamente, sem que se possa degradar a sua integridade.

A norma ISO 17842-2:2015 especifica os requisitos mínimos necessários para a conservação, operacionalidade, inspeção e teste da informação temporariamente ou a longo prazo.

A sua conservação deverá ser acautelada podendo ser alojados mais que uma vez sem que exista degradação da informação, ou sem que perca a sua integridade.

A ISO 17842-3:2015 estabelece os requisitos mínimos para a inspeção das duas fases anteriores.

A norma ISO 14721 - ou modelo OAIS (*Open Archival Information System*) representa a preservação digital distribuída (Aenor, 2015b). Descreve as responsabilidades as funções e as interligações com um sistema de arquivo eletrónico para assegurar a informação numérica. Trata-se de uma norma funcional generalista suportada em varias outras normas e standards. A sua primeira versão apareceu em 2002 e foi registada como a norma ISO 2003: 17421. Uma nova versão está em fase de aceitação estando a sua tradução já em curso. Prevê-se que possivelmente já terá sido terminada a nova versão, mas não temos conhecimento da sua publicação.

As terminologias e as funções definidas pela norma OAIS servem de quadro conceptual e direcional aos sistemas de arquivo eletrónico. Este é um esquema conceptual que disciplina e orienta um sistema de arquivo para a sua preservação e manutenção do acesso à informação digital por longo prazo. Um OAIS opera num ambiente constituído pela interação de três entidades externas que são os Produtores (fornecem a informação), os consumidores (usam a informação preservada) e a Administração (entidade responsável pelo estabelecimento das políticas mais gerais do arquivo).

O OAIS inclui um modelo de informação para inserção detalhada de metadados para preservação de informação digital a longo prazo. Estes metadados podem documentar os processos técnicos associados à preservação, especificar direitos de acesso e estabelecer a autenticidade do conteúdo digital, registar a cadeia de custódia de um objeto digital e identifica-lo de forma única, interna e externamente, em relação ao arquivo a que pertence.

### *3.3.9 Normas de análise de riscos (ISO 18128)*

A norma ISO 18128:2014 (Aenor, 2014) faz a ponte entre a norma ISO 31000 de gestão de riscos e a norma ISO 30301 de sistemas de gestão de documentos. Surge para apoiar as organizações na apreciação dos riscos relacionados com os sistemas e processos de gestão de documentos de forma a que se possa garantir que os documentos continuam a satisfazer as necessidades da organização durante todo o tempo que seja necessário.

A apreciação do risco relacionado com os sistemas e processos de gestão documental devem incluir o processo geral de gestão de risco da organização. Assim sendo os profissionais da gestão documental devem ter em conta tanto o contexto interno como o contexto externo, assim como processo de gestão de risco incluindo:

- Papeis e responsabilidades dos profissionais da gestão documental na apreciação dos riscos relacionados com os processos e sistemas da gestão documental.
- Alcance e amplitude das atividades de apreciação do risco para evitar redundância e conflitos e para facilitar um enfoque integral da gestão do risco que inclua a gestão dos documentos. Devem ser explícitas as relações com outras áreas de apreciação do risco, como a segurança da informação.

- Metodologia: deveria ser aplicada a metodologia normalizada de apreciação do risco utilizando as ferramentas de apreciação do risco e reportando à entidade designada.
- Critérios de risco: quando são estabelecidos critérios de risco gerais para a organização devem ser usados para apreciar os riscos relacionados com os processos e sistemas de gestão documental.

Quando uma organização não estabeleceu um processo geral de gestão de risco, os profissionais de gestão de documentos precisam estabelecer os critérios de risco que deverão ser aplicados nos processos e sistemas de gestão documental.

Os critérios de risco devem derivar dos critérios legais da jurisdição onde se encontram as organizações e devem incluir:

- a natureza e os tipos de consequências que se podem produzir e como se medirem,
- a forma em que se expressa a probabilidade,
- como se determinará o nível de risco,
- o critério pelo qual se mede quando um risco necessita de tratamento,
- o critério pelo qual se decide quando um risco é aceitável ou tolerável,
- e quando e como se devem ter em conta combinações de risco.

As organizações devem estabelecer quais são os documentos fundamentais das suas atividades e o nível de importância que lhes assiste.

As prioridades que devem ser dadas aos documentos ou aos seus agrupamentos ou aos processos de gestão documentos ou aos sistemas de gestão documental específicos também devem ser avaliados em relação às respostas a dar a desastres que possam afetar a cada um ou à maior parte das atividades da organização.

A identificação do risco deve ser feita a nível do contexto interno e do contexto externo da organização.

Ao nível do contexto externo referimo-nos ao ambiente político, social, macroeconómico assim como ao meio físico. São fatores fora do controle da organização, mas com impacto nas suas atividades.

Ao nível do contexto interno, trata-se dos fatores internos não controlados pela pessoa responsável pelos processos e pelos sistemas da gestão documental. Incluem fatores como a estrutura, ou as finanças da organização, as tecnologias, a cultura da organização.

O objectivo da identificação do risco é detetar o que pode acontecer ou as situações que podem afetar a capacidade dos documentos de satisfazerem as necessidades da organização.

O processo de deteção do risco inclui a deteção das causas e origens do risco, as ações, situações ou circunstâncias que podem ter um impacto material sobre os objetivos da organização, assim como a natureza desse impacto.

A identificação do risco deve documentar-se num registo de riscos.

Na apreciação do risco relacionado com os sistemas que criam ou controlam documentos deve-se ter em conta tanto o desenho dos sistemas de gestão documental como os problemas de manutenção, sustentabilidade, continuidade e segurança. Os sistemas de gestão documental que as organizações usam alteram-se continuamente em consonância com as circunstâncias económicas, alterações nas atividades, nas pessoas, e no próprio tamanho ou estrutura. É fundamental que a direção esteja informada sobre o risco relacionado com os sistemas de gestão documental e assuma essa responsabilidade de resposta à organização.

Por outro lado, a identificação de riscos centra-se na criação dos documentos, nos processos de controle para os gerir e nos sistemas de gestão documental.

A este nível deve-se ter em consideração as seguintes áreas de incerteza:

- Desenho dos documentos
- Criação de documentos e implementação de sistemas de gestão documental
- Metadados
- Uso dos documentos e dos sistemas de gestão documental
- Mantimento da usabilidade
- Disposição dos documentos

Os riscos analisam-se para determinar as suas potenciais consequências e as probabilidades de que ocorram. No caso dos sistemas dos processos e sistemas de gestão documental as consequências analisam-se de acordo com as áreas de incerteza.

Assim, devem ter-se em conta os controlos existentes e a sua eficiência.

Cada risco deve ser avaliado em respeito à combinação da probabilidade de que algo ocorra e as consequências que se alcançariam se realmente ocorresse.

O objectivo da avaliação do risco é ajudar a tomar decisões sobre que riscos que necessitam de tratamento e com que prioridade partindo dos resultados das análises dos riscos.

A avaliação do risco implica comparar o nível de risco detetado durante o processo de análise com os critérios de risco estabelecidos nesse contexto. Com esta base pode-se determinar a necessidade de tratamento.

Os riscos identificados e analisados devem ser registados num registo de riscos que consiste no meio para comunicar os riscos à direção da organização. Os riscos registados e as medidas propostas para responder a eles devem ser comunicados à área da organização responsável pelo programa de gestão do risco.

### ***3.4. Marco técnico: processos de gestão documental***

Como já referimos os documentos incorporam as atividades e passam a fazer parte do sistema de gestão de documentos e arquivo. Todos os sistemas de gestão de documentos geram metadatos (informação descritiva detalhada) vinculados ao documento. A quantidade de metadatos depende da sofisticação do sistema de gestão e dos requisitos derivados das atividades e responsabilidades da organização. Também é necessário destacar que embora o processo seja sequencial em sistemas de gestão de documentos como, por exemplo, os eletrónicos, algumas fases podem-se desenvolver de maneira simultânea.

Contudo os documentos podem surgir por duas vias: vêm diretamente do exterior ou o seu ingresso vem de dentro da própria organização.

Seguimos agora o processo de gestão de documentos que vem definido pela norma UNE-ISO/TR 15489-2:2006. Informação e Documentação. Gestão de documentos. Parte 2. Diretrizes<sup>18</sup> (Aenor, 2006a; Aenor, 2006b).

O processo de gestão de documentos implica várias etapas:

- Incorporação ou ingresso de documentos.

---

<sup>18</sup> Esta norma é idêntica à Informação Técnica ISO/TR 15489-2:2001.

- Registo.
- Classificação.
- Definição de categorias de acesso e segurança.
- Identificação do tipo de disposição.
- Armazenamento ou arquivo.
- Uso.
- Disposição.

### *3.4.1. Incorporação*

#### *3.4.1.1 Incorporação de documentos: aspetos gerais*

A própria norma ISO 15489-2:2006 diz-nos que a incorporação envolve decidir se o documento deve ser criado e mantido, mesmo sabendo que os documentos são incorporados, quem pode ter acesso aos mesmos, ou quando devem ser eliminados, algo que pode definir-se através de um calendário de conservação.

Aqui a norma ISO realiza uma interessante distinção entre os sistemas de gestão de documentos em papel e os eletrónicos. No caso dos sistemas em que os documentos estão em papel o processo de incorporação pode consistir na simples ordenação dos documentos numa sequência cronológica, o que pode fazer-se dentro de um expediente ou pasta. Assim, o documento incorporado relaciona-se no seu contexto com outros documentos.<sup>19</sup> Isto pode envolver uma série de tarefas como que classificação se vai utilizar, ou os termos de indexação que devem adicionar-se ao expediente para que possam ser recuperados. Por outro lado, no caso dos sistemas de gestão de documentos eletrónicos a incorporação de documentos pode ter o mesmo sentido que o registo.

---

<sup>19</sup> “Um documento está implícitamente vinculado a outros documentos por razões de carácter temporal, por proximidade física, pela identidade do produtor do expediente ou pasta, ou pelo título do dito expediente ou pasta”. (Aenor, 2006b: 22).

### *3.4.1.2 Incorporação de documentos nas SGD empresariais*

Os documentos podem vir por 2 vias: vêm de dentro da própria organização, ou vêm do exterior. Os ingressos também podem chegar de forma ordinária ou extraordinária.

Cruz Mundet assinala as diferenças entre os ingressos ordinários e os extraordinários (Cruz Mundet, 2012: 195-196):

a) Ordinários. Efetuam-se mediante transferência, em prazo de tempo determinado, de forma ordenada e com periodicidade. Também poderiam ser chamados de internos uma vez que se produzem dentro de um sistema de arquivo sem interferências do exterior.

b) Extraordinários. Produzem-se de forma ocasional, sem prazo determinado nem periodicidade alguma, ao contrario, dependem de numerosas contingências.

Os ordinários surgem de forma continua, rítmica na vida do arquivo, e os extraordinários podem nunca surgir.

#### *3.4.1.2.1. Ingressos Ordinários*

A transferência de fundos é um conjunto de procedimentos mediante os quais os documentos são remetidos de uma etapa para outra do arquivo, segundo o ciclo de vida dos documentos, observando regras e prazo de cumprimento obrigatório.

Podem ser feitas:

1. Transferências diretas em massa, quando aparecem documentos em massa não arquivados sobre os quais ninguém se responsabiliza. Há que os guardar.
2. Transferências diretas continuas, quando os documentos são enviados ao arquivo à medida que se produzem.

A Associação dos Arquivistas Franceses (1970) diz-nos quais são os principios gerais que devem reger todo o processo de transferência: os procedimentos devem ser simples, devem assegurar uma instalação e recuperação segura, devem permitir a redação posterior de instrumentos de descrição, e devem respeitar e evidenciar a sua precedência.



Os critérios para o envio dos documentos devem ter em consideração:

- a) a finalização da transmissão.
- b) a frequência do uso.
- c) as dimensões do sistema de arquivo.

Por outro lado, a relação de entrega dos documentos é também fundamental para demonstrar que o arquivo não é um sitio apenas para guardar os documentos, mas essencialmente para os conservar em condições de acessibilidade de outra forma impensável. Cruz Mundet disse-nos que: *“a experiencia ensina-nos quão difícil é conseguir que os escritórios remetam para os arquivos os seus documentos ordenados, em caixas numeradas e com uma relação de entrega ou uma folha de remissão bem concluída. Para eles, o arquivo é uma carga pesada que não serve para nada, e a transferência não é senão a simples transferência de papeis de um lado para outro. Apesar de tudo, o arquivista deve desempenhar um papel importante perante os responsáveis administrativos, fazer-lhes entender que este é o melhor momento para transformar os papeis em informação útil, e a melhor garantia para todos sobre o bom funcionamento do circuito documental”* (Cruz Mundet, 2012: 199).

A relação de entrega tem uma tripla utilidade (Cruz Mundet, 2012: 203):

- Probatória, na etapa intermédia a responsabilidade dos documentos era das administrações produtivas, etc. agora passa a ser do arquivo.
- De Gestão, dos fundos documentais e a sua colocação ao serviço.
- De informação, porque este será o único instrumento de descrição disponível.

#### *3.4.1.2.2 Ingressos Extraordinários*

Como se explicou antes, estes ingressos podem produzir-se ou não se produzir e por isso não têm um prazo determinado.

Existem segundo os seguintes tipos:

- Doados.

- Herdados.
- Comprados.
- Reintegrados.
- Comodato ou depósito.

Cabe ainda reforçar seja em que tipo de documentos, que a informação na incorporação dos documentos com vista à sua relação de entrega deve seguir uma série de passos e critérios de registo que são definidos na norma ISO 15489-2: o nível de detalhe e precisão requerido no registo dos documentos para que possam ser identificados depende das necessidades da organização e da variedade de uso dos documentos.

### *3.4.2. Registo*

#### *3.4.2.1 Registo de documentos: aspetos gerais*

Tal como no ingresso, está claramente definido na ISO 15489-2. É uma forma de formalizar a incorporação de um documento em um sistema de gestão, incorporando uma breve informação descritiva sobre o documento. Do que se trata é de gravar um documento que incorpora o sistema com uma informação descritiva e um identificador.

Se se tratar de um registo de documentos em papel é normalmente um documento separado. Enquanto que se se tratar de registar documentos informatizados o registo pode englobar uma combinação de dados. Se se tratar de documentos eletrónicos o registo pode incluir a classificação, a definição do tipo de disposição e as condições de acesso.

O registo deve especificar pelo menos os seguintes metadatos (Aenor, 2006b: 24):

- a) um identificador único alocados a partir do sistema.
- b) a data de hora do registo.
- c) um título ou uma breve descrição.

d) o autor, o remetente ou o destinatário.

Um registo mais detalhado vincula o documento com informação descritiva sobre o seu contexto, conteúdo, estrutura e com outros documentos relacionados. Em função da natureza da atividade registada, das necessidades de prova da organização e da tecnologia implantada, a informação vinculada ao identificador único do documento pode incluir uma série numerosa de elementos que descrevem o documento em detalhe<sup>20</sup> que vai desde o título do documento, autor, destinatário, etc.

Se se utiliza um quadro de classificação, esta deve ser feita de preferência ao mesmo tempo que o registo.

### *3.4.2.2. Registo de documentos nas SGD empresariais*

O sistema de gestão documental (SGD) permite gerir todo o ciclo de vida da informação. Promove a desmaterialização e a simplificação de processos.

### *3.4.3. Classificação e indexação*

#### *3.4.3.1 Classificação e indexação: aspetos gerais*

A classificação é o processo de identificação de uma ou várias categorias dentro das atividades da organização e dos documentos que geram, assim como de agrupamento dos mesmos, procede-se em expedientes ou séries para facilitar a descrição, controle, relações e localização do tipo de disposição e das condições de acesso (Aenor, 2006b: 25).

---

<sup>20</sup> A norma UNE-ISO/TR 15489-2:2006 tem uma relação muito detalhada de elementos: o nome e título do documento, uma descrição ou resumo do texto, a data da criação, a data e hora da comunicação e da receção, de entrada, de saída ou de interno, o autor, o remetente, - o destinatário, o formato físico, a sua classificação em função com o quadro de classificação, os seus vínculos com documentos relacionados que documentem o mesmo processo ou que se refiram à mesma pessoa ou assunto, se o documento faz parte de um expediente, o sistema desde o momento em que se incorporou o documento, a aplicação de software e a versão que se utilizou para a criação ou incorporação do documento, a norma a que se ajusta a estrutura dos documentos, os detalhes sobre os links associados ao documento, incluindo a aplicação de software e a versão que se utilizou na criação dos documentos linkados, os templates que se precisam para interpretar a estrutura do documento, o acesso, o prazo de conservação, qualquer outra informação sobre o contexto e a estrutura que se mostre útil para fins de gestão. Em AENOR. UNE-ISO/TR 15489-2:2006. Informação e Documentação. Gestão de documentos. Parte 2. Diretrizes. Madrid: Aenor, 2006, p. 24.

Segundo Cruz Mundet (Cruz Mundet, 2012: 207) a classificação responde a uma necessidade dupla: proporcionar uma estrutura lógica ao fundo documental, de modo que represente a natureza da organização que o produz, e facilitar a localização dos documentos.

Para ele, classificar consiste em agrupar hierarquicamente os documentos de um fundo mediante agregados ou classes, desde os mais amplos aos mais específicos, de acordo com os princípios de procedência e ordem original.

A Norma ISO 15489-2 estabelece que mediante o uso de sistemas de classificação baseados na organização, o processo tem 5 etapas (Aenor, 2006b: 25):

1. Identificar a operação ou atividade que o documento trata.
2. Localizar a operação ou atividade no quadro de classificação.
3. Examinar as classes de nível superior a que a operação ou atividade está vinculada, para garantir que a classificação é a apropriada.
4. Confrontar a classificação da atividade com a estrutura da organização, para garantir que é a apropriada à unidade da organização a que pertence o documento.
5. Atribuir ao documento o nível de classificação de acordo com as necessidades da organização.

A norma ISO 15489-2 também, assinala o número de níveis de classificação depende dos seguintes fatores: das responsabilidades da organização, da natureza das suas atividades, do tamanho da organização, da complexidade da sua estrutura, da avaliação de riscos críticos em relação à rapidez, precisão e controle e recuperação dos documentos, tecnologia implementada (Aenor, 2006b: 25).

Já em 1956 Theodore Schellenberg na sua obra "*Modern Archives: Principles and Techniques*" estabelecia três tipos de classificação (Schellenberg, 1958: 86-92): funcional, orgânica, por materiais.

a) A classificação funcional. As funções da entidade que levaram ao fundo de arquivo são elementos levados em consideração na classificação. Este sistema é muito importante já que no desenvolvimento de um quadro de classificação a partir das funções estabelece-se um sistema hierarquizado. De maneira que sobre a base das ações estabelecem-se as classes ou classificações principais, sobre a base das funções

estabelecem-se as classificações secundárias, e os expedientes ou outros agrupamentos estabelecem as series documentais (Cruz Mundet, 2012: 215).

b) A classificação orgânica. Neste sistema as séries agrupam-se de acordo com as diferentes divisões administrativas ou a estrutura orgânica da entidade.

c) Classificação por materiais. Este tipo de classificação é o resultado da análise do conteúdo dos documentos.

A classificação funcional é uma importante ferramenta para ajudar no desenvolvimento das atividades e em vários processos implica com a gestão dos documentos, incluindo (Cruz Mundet, 2008: 192-194):

- Proporcionar vínculos entre documentos simples que se acumulam para proporcionar memória contínua da atividade.
- Assegurar que os documentos são numerados de uma forma consistente no tempo.
- Ajudar à recuperação de todos os documentos relativos a uma função ou atividade particular.
- Determinar segurança na proteção e acesso apropriado aos documentos por categorias.
- Alocar permissões de usuários para aceder ou atuar sobre grupos particulares de documentos.
- Distribuir responsabilidades para a gestão de determinadas categorias de documentos.
- Distribuir documentos para trabalhar com eles.
- Determinar períodos de retenção e ações de seleção adequados para os documentos.

As vantagens da norma sobre a classificação resumem-se em: vincular ou reproduzir, denominar ou identificar, recuperar os documentos, assegurar a proteção, acessibilidade e uso, e conservar os documentos.

Chegamos agora ao conceito de quadro de classificação. A norma ISO 15489-1:2001, diz-nos que os quadros de classificação são ferramentas que: "*refletem as atividades dependentes da organização e geralmente são baseadas numa análise das mesmas. Os quadros podem ser usados como suporte de uma série de processos de gestão de*

*documentos. As organizações devem definir o grau de controle da classificação que necessitam para cumprir os seus objetivos" (Aenor, 2006a: 19).* Para António Ruiz o quadro de classificação é o resultado de duas operações arquivísticas: a classificação e a ordenação do arquivo. O quadro é desta forma um instrumento de descrição do fundo documental, que pode ser útil tanto em fundos públicos como privados e que serve para o conhecimento do fundo, a organização do arquivo e a informação do usuário (Ruiz, 1995: 48).

A indexação é a operação que consiste em descrever e caracterizar um documento com o auxílio de representações dos conceitos contidos nesses documentos, isto é, em transcrever para uma linguagem documental os conceitos depois de terem sido extraídos dos documentos por meio de uma análise dos mesmos. A indexação permite uma pesquisa eficaz das informações contidas no acervo documental. Conduz ao registo dos conceitos contidos num documento de forma organizada e facilmente acessível, mediante a constituição de pesquisa documental como índices e catálogos alfabéticos e matérias. A informação contida num documento é representada por um conjunto de conceitos ou combinações de conceitos.

A indexação processa-se em duas fases:

1. Reconhecimento dos conceitos que contêm informação:

- a) Apreensão do conteúdo total do documento.
- b) Identificação dos conceitos que representam esse conteúdo.
- c) Seleção dos conceitos necessários para uma pesquisa posterior.

2. Representação dos conceitos em linguagem documental com o auxílio dos instrumentos de indexação:

- a) Servem ao indexador para indexar o documento.
- b) Servem ao utilizador para recuperar a informação.
- c) Contribuem para a uniformização e consistência da indexação.

Nos arquivos e centros ou serviços de comunicação utilizam-se a indexação coordenada e a indexação por temas. Os parâmetros a ter em conta na indexação são: exaustividade, especificidade, uniformidade, coerência, pertinência e eficácia.

### 3.4.3.2 Classificação e indexação SGD empresariais

Roberge (Roberge, 1990: 14, citado por Cruz Mundet, 2012: 220) definiu o quadro de classificação como: "*uma estrutura hierárquica e lógica que reflita as funções e as atividades de uma organização, funções que gerem a criação ou a receção de documentos. Trata-se, em suma, de um sistema que organiza intelectualmente a informação e que permite situar os documentos nas suas relações uns com os outros para constituir aquilo a que se chama geralmente de séries. O sistema de classificação é um modelador da informação substituível por um índice, por mais sofisticado que seja. Elaborado a partir das funções da organização, o sistema de classificação tem igualmente a vantagem de normalizar a denominação das séries. O requisito prévio indispensável para a elaboração de um sistema de classificação é, pois, um perfeito conhecimento das funções do organismo que gera os documentos*".

Os princípios que inspiram um quadro de classificação são: delimitação do fundo; singularidade, com independência da cronologia; estabilidade, baseado nas funções da entidade; e simplificação com as divisões justas e precisas (Cruz Mundet, 2012: 223).

Ao descrever um quadro de classificação o arquivista deve assegurar os seguintes aspetos (Aenor, 2006b):

- A terminologia deriva das funções e das atividades.
- É específico para cada organização e proporciona uma maneira consistente e normalizada de comunicar.
- É hierárquico.
- Consiste em termos não ambíguos.
- Consiste em grupos e subgrupos suficientes para incluir todas as funções e atividades documentadas.
- Consiste em agrupamentos discretos.
- Estabelece-se através do contacto com os produtores dos documentos.
- Mantem-se em constante alteração consoante as alterações efetuadas nas funções e nas atividades da organização.

Os processos e ferramentas auxiliares da classificação são (Aenor, 2006b):

1. A ordenação – aplica-se sobre diversos elementos ou em diferentes níveis.
2. Linguagens controladas e índices – tratam-se de listas de materiais e tesouros que complementam a classificação como uma ferramenta descritiva.

3. A Codificação – a determinação de letras números ou uma combinação de ambos aos distintos níveis de classificação, precedendo à denominação da serie.

Para a ordenação existem os seguintes métodos: Cronológico, alfabético, número e alfanumérico.

Para a codificação existem os seguintes tipos: alfabética, numérica e alfanumérica.

Outro aspeto fundamental na classificação é a indexação, uma vez que esta amplia as possibilidades de recuperação dos documentos na classificação em categorias e suportes. A utilização dos termos da indexação pode limitar-se à terminologia estabelecida no quadro de classificação ou a outros vocabulários controlados (Aenor, 2006b). Devem basear-se nos seguintes elementos:

- No formato ou natureza do documento.
- No título ou cabeçalho principal do documento.
- No conteúdo temático do documento.
- No resumo do documento.
- Nas datas associadas às operações registadas no documento.
- Nos nomes dos clientes ou organizações.
- Nos requisitos concretos de manipulação ou tratamento.
- A documentação junta que não se identifique de outra forma.
- O uso dos documentos.

Hoje em dia as informações produzidas e utilizadas pelo mundo bip aumentam em escala vertiginosa, pelo que os profissionais da informação têm um novo trabalho de gerenciar não só os suportes de informação como a estrutura logica e conceitual da informação.

Assim, devido a essa necessidade surgiu a tecnologia de Gerenciamento Eletrónico de Documentos (GED) que é um conjunto de tecnologias utilizadas para organização da informação, abrangendo a classificação, avaliação, captura e demais procedimentos da informação não estruturada (trata os documentos de uma forma compartimentada).



No entanto este sistema tinha várias limitações porque era necessário desenvolver o trabalho arquivístico através do computador e as organizações necessitavam de promover a gestão dos documentos são criados/tratados/eliminados em meio digital (neonatais) não conseguindo este sistema manter a sua veracidade e fiabilidade.

Assim, foi encontrado o SIGAD (sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos), que parte do princípio de que os documentos possuem uma inter-relação que reflete as atividades da instituição que os criou, gerindo os documentos em todas as fases do ciclo de vida do documento o que não acontece com o conceito anterior.

Cita-se o Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos (e-ARQ Brasil), documento produzido pelo CONARQ - através da Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos (CTDE), que como consta no próprio e-ARQ, apresenta como objetivos, orientar a implantação da gestão arquivística de documentos digitais e não digitais, fornecendo especificações técnicas e funcionais, além de metadados, visando a orientar a aquisição e/ou especificação e desenvolvimento de sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos (Conarq, 2011).

Um dos principais desafios da classificação de documentos é a conscientização dos setores que utilizam a informação arquivística, sobre os benefícios proporcionados, quando da aplicação de um código ou plano de classificação para a recuperação da informação.

Com o uso de um SGDD, o problema com a efetivação da classificação dos documentos pode ser minimizado, pois, no momento de inserção de um objeto digital para tramitação (nato-digital ou convencional), apresenta-se, como requisito "obrigatório", a definição de classes e subclasses a que se refere o documento. Isso impossibilita que os objetos digitais sejam inseridos em um sistema, sem a definição do nível a qual pertencem, referente ao instrumento de classificação de documentos da instituição.

O sucesso na tarefa de classificação dos documentos arquivísticos (digitais ou físicos) depende fundamentalmente da orientação dada aos responsáveis pela produção e/ou organização dos documentos nas unidades administrativas de uma instituição. Além de uma orientação inicial, é necessário que os arquivistas assessorem continuamente as unidades detentoras de documentos, pois equívocos na classificação representam alterações no ciclo de vida determinado pela temporalidade do documento.

No caso de um SGDD, as implicações da classificação equivocada são as mesmas que as no meio físico. Por mais que o sistema seja evoluído tecnologicamente, a tarefa de classificar os documentos permanece como atividade inerente ao indivíduo.

Desse modo, a tarefa de orientar as unidades custodiadoras de documentos arquivísticos para a classificação, representa a consecução do ciclo de vida dos documentos, primordial para a efetividade da gestão documental.

Os sistemas eletrônicos adotam diversas funcionalidades para delimitar ações ou atribuir responsabilidades a cada indivíduo que interage com sua interface.

### *3.4.4 Controle de acesso e segurança*

#### *3.4.4.1 Controle de acesso e segurança: aspetos gerais*

Os processos de segurança são na sua essência um instrumento que identifica os direitos de acesso dos utilizadores, além das restrições estabelecidas aos documentos. A complexidade deste aspeto depende basicamente do tamanho da organização, do quadro regulamentar em que se encontra e da avaliação dos riscos (Aenor, 2006b: 20).

A norma ISO 15489-2 assinala que o acesso aos documentos pode estar restringido para proteger (Aenor, 2006b: 20):

- a) a informação pessoal e a privacidade.
- b) os direitos de propriedade intelectual e o segredo comercial.
- c) a segurança dos bens (físicos ou financeiros).
- d) a segurança pública.
- e) e os privilégios legais e profissionais.

E que os direitos de acesso podem-se recolher numa tabela de acesso, que uma vez realizada a análise do quadro normativo da organização e suas atividades permita (Aenor, 2006b: 20):

- a) identificar os direitos e restrições legalmente reconhecidos em matéria de acesso aos documentos e à informação da organização.
- b) identificar as áreas de risco de violação da privacidade e da confidencialidade comercial, profissional ou pessoal.
- c) identificar as questões de segurança da organização.
- d) classificar as áreas de riscos de violação da segurança de acordo com a probabilidade de que suceda e com a avaliação dos danos.

e) relacionar as áreas de risco identificadas e as questões de segurança com as atividades da organização.

f) identificar os níveis de restrição adequados, desde as áreas de maior risco às de menor risco.

g) atribuir níveis de restrição às diferentes classes de documentos de acordo com a classificação dos riscos.

h) e associar as restrições a instrumentos, como os quadros de classificação ou tesouros que se usam para descrever os documentos. Deste modo, as advertências e restrições podem mostrar-se automaticamente ao incorporar e registar documentos no sistema de gestão.

Trata-se de estabelecer direitos e restrições de acesso. Para isso deve-se (Aenor, 2006b: 26):

a) Identificar a operação ou atividade do documento.

b) Identificar a unidade da organização a que pertence o documento.

c) Verificar as categorias de acesso e segurança tomadas para determinar se a atividade e a área da organização foram identificadas como áreas de risco, ou se pelo contrário foram consideradas como área de segurança ou de restrições por imperativo legal.

d) Atribuir ao documento um nível adequado de acesso ou restrições para determinar os mecanismos de controle apropriados para a sua manipulação.

e) Registrar no sistema de gestão de documentos a categoria de acesso ou de segurança do documento para estabelecer se são necessárias medidas de controle adicionais.

#### *3.4.4.2. Controle de acesso e segurança nas SGD empresariais*

O acesso aos documentos tem restrições apenas quando é necessário por lei, ou por imposições das necessidades da organização. As categorias de acesso e segurança podem verificar-se mediante consulta à organização. Para garantir que os mecanismos de controle e segurança adicionais não estão em vigor mais tempo do que o necessário podem-se estabelecer prazos de restrições claramente definidos.

### *3.4.5. Avaliação/disposição*

#### *3.4.5.1 Avaliação/disposição: aspetos gerais*

No momento da incorporação e registo, muitos documentos e especialmente os eletrónicos, identificam o tipo de disposição e o prazo de conservação, podendo mesmo este ser um passo determinado pelo sistema.

O processo necessita fazer referência aos calendários de conservação de forma mais ou menos formal em função do tamanho, da natureza e das responsabilidades da organização.

Supõe as seguintes etapas (Aenor, 2006b: 27):

- a) Identificação da operação ou da atividade da organização que o documento atesta.
- b) Localização da operação e dos documentos na classe adequada do calendário de conservação.
- c) Alocação do prazo de conservação correspondente e identificação das ações de disposição previstas.
- d) O registo do prazo de conservação e a futura ação de disposição no sistema de gestão documental.
- e) Determinação do prazo de conservação dos metadatos dos documentos que foram transferidos a um fornecedor de serviços de armazenamento externo ou a um arquivo, ou que tenham sido destruídos.

#### *3.4.5.2 Avaliação/Avaliação nas SGD empresariais*

Em Portugal existem alguns estudos sobre a avaliação/disposição nas SCG empresariais:

- sistemas de controle de gestão nas entidades sem fins lucrativos.
- o papel dos controlers de gestão nas organizações.

- o controle de gestão e a avaliação de desempenho num contact center.
- integração entre computadores – TECSIE- USP.
- a evolução da empresa pela taxonomia de Grainer.

### *3.4.5.3. Disposição: aspectos gerais*

A última fase descrita na norma ISO/TR 15489-2:2001 é a disposição. Neste processo vamos deter-nos em três âmbitos que a Norma descreve: a conservação Permanente, a destruição física, e transferência da custódia ou cedência de propriedade dos documentos.

Conservação Permanente. Determinados tipos de documentos podem ser identificados para sua conservação permanente, o qual implica estratégias distintas em função do documento se encontrar em papel ou em suporte eletrónico. Estas estratégias podem implica a cópia, a conservação e a migração de documentos. No caso da cópia esta realiza-se no mesmo suporte do documento original, por exemplo, de papel a papel, enquanto que no caso do suporte digital pode-se fazer uma cópia nouro suporte prevenindo-se assim a obsolescência tecnológica. A conservação supõe uma alteração do formato do documento, mas mantendo sempre a informação primária – como o scanner de um documento em papel ou a microfilmagem de documentos em papel-. Finalmente, a migração implica a transferência de material digital de uma configuração de hardware e software a outra (Aenor, 2006b: 30-31).

Destruição Física. Nem sempre se conservam os documentos, em alguns casos devem destruir-se o que requiere a realização de um processo de auditoria que registe quais os documentos que se destroem. A destruição pode ser realizada pela organização ou por empresas ou organismos externos. A destruição aplica-se por igual aos documentos em papel ou eletrónicos e neste segundo caso a destruição amplia-se às cópias de segurança (Aenor, 2006b: 31).

Transferência da Custódia ou cedência da propriedade dos documentos. Este processo produz-se quando se transfere a propriedade dos documentos de uma organização para outra -pode ser por exemplo a transferência de um arquivo administrativo para um arquivo histórico ou para um deposito de armazenamento externo-. Esta transferência no caso das organizações publicas pode ser regulamentada por uma legislação especifica (Aenor, 2006b: 31-32).

#### *3.4.5.4. Disposição nas SGD empresariais*

A questão fundamental é saber se a informação está devidamente armazenada e protegida de qualquer eventualidade, se a informação está devidamente arquivada e indexada, sendo possível recuperar rapidamente o que se necessita sem dificuldade, se a informação está sempre acessível à pessoas que precisam dela, onde quer que elas estejam, de forma controlada e segura.

A norma portuguesa 4438 publicada em 2005 define os princípios da normalização dos sistemas de arquivo em Portugal (Instituto Portugues de Qualidade, 2005a; Instituto Portugues de Qualidade, 2005b).

Esta norma é constituída por 2 partes: a primeira designada “Informação e Documentação. Gestão de Documentos de arquivo. Parte1- princípios diretores” desenvolve os princípios diretores definindo e explicitando conceitos e processos. A segunda parte designada “Informação e documentação. Gestão de documentos de arquivo. Parte 2- Recomendações de aplicação. “desenvolve e especifica procedimentos de aplicação.

Esta norma aplica-se à gestão de requisitos arquivísticos em todos os formatos, independentemente de se tratar de uma instituição publica ou privada. Não inclui a gestão de arquivos históricos.

#### *3.4.6. Armazenamento*

##### *3.4.6.1 Armazenamento: aspetos gerais*

O processo de entrada implica também o seu armazenamento em condições adequadas. Neste caso o equipamento dependerá do formato físico dos documentos, do seu uso e do seu valor.

A norma ISO 15489-2 diz que é importante prever meios eficazes e efetivos para manter, manipular e armazenar os documentos antes mesmo da sua criação e avaliar as condições de armazenamento à medida que os requisitos dos documentos vão variando. As condições de armazenamento devem integrar-se no programa global de gestão de documentos. Da mesma forma a norma assinala expressamente que as organizações

mediante uma análise de riscos podem selecionar as condições de armazenamento físico e manipulação mais adequados e viáveis para os documentos. As condições de armazenamento devem ter em conta os requisitos e restrições em matéria de acesso e segurança para além das características físicas dos documentos, mas também é necessário existirem copias de segurança e sistemas de proteção das copias muito necessárias em casos de catástrofes, o implica existir um plano preciso de gestão dos riscos que antecipe as medidas de recuperação (Aenor, 2006b: 27).

### 3.4.6.2 Armazenamento nas SGD empresariais

Os documentos de arquivo constituem um bem de grande valor para a organização a que pertencem.

Os arquivos digitais têm vindo ao longo dos anos a ganhar espaço e importância pelas suas características e benefícios. O arquivo digital resulta da mediação tecnológica nos processos de trabalho. A informação em suporte digital pode ser agregada a diversos contextos sem duplicação física, pode ser infinitamente replicável sem perda de qualidade, é possível o acesso à informação a partir de qualquer lugar desde que ligado à internet (Balcky, 2011: 7).

Os fatores mais importantes para se efetuar o armazenamento, segundo a norma ISO/TR 15489-2, são os seguintes (Aenor, 2006b):

1. O volume e taxa de crescimento dos documentos. Esta particularidade distingue entre os documentos de suporte em papel, o que quer dizer "*podem-se descartar algumas instalações de armazenamento se, de acordo com as taxas de crescimento previstas, a sua capacidade não é suficiente*", da mesma forma que "*os suportes digitais deveriam ser avaliados em função da sua capacidade de armazenamento*".

2. O uso dos documentos. Para determinar os níveis de proteção adequados em caso de perda ou dano. No caso de documentos eletrónicos é um fator fundamental a facilidade com que se podem alterar e proteger as copias de segurança.

3. As necessidades de segurança e confidencialidade dos documentos.

4. As características físicas, como o peso, a superfície necessária, os controles de temperatura e humidade e os requisitos especiais de conservação física do suporte. Os documentos eletrónicos podem requerer a sua conversão ou migração e pode acontecer que os suportes de armazenamento digital tenham que renovar-se. Devem proteger-se os documentos face a situações de incêndios, inundações, e outros riscos em função das circunstâncias locais.
5. Os requisitos de consulta. Os documentos de acesso constante devem ser armazenados em instalações facilmente acessíveis. Os documentos eletrónicos podem armazenar-se de diferentes modos para possibilitar a sua recuperação de forma mais fácil e rápida.
6. O custo relativo das condições de armazenamento. Estes custos podem levar a contratar um serviço externo de armazenamento físico ou eletrónico.
7. As necessidades de acesso. Uma análise do custo-benefício do armazenamento nas instalações próprias ou em instalações externas pode levantar a questão de dispor de várias instalações próprias de armazenamento sistemas ou equipamentos para satisfazer integralmente as necessidades da organização.

As instalações são também fundamentais para garantir um armazenamento adequado dos documentos. Isto implica conhecer a sua localização-de fácil acesso-, encontrarem-se em zonas com níveis adequados de temperatura e humidade, e contra com médios de proteção de catástrofes ou pragas, ou que o equipamento se adapte ao formato dos documentos (Aenor, 2006b: 28).

O armazenamento dos documentos em papel tem um problema muito distinto do armazenamento digital. Nas empresas a falta de espaço pode suprir-se com a contratação de serviços externos. Existem empresas de armazenamento que podem tratar a seu cargo da documentação sem a ativa. Estas empresas têm grandes depósitos, e complexos sistemas de localização que além de guardar a documentação podem fornecer às empresas os documentos que solicitem num período de tempo razoável (Gutiérrez Pérez, 2001: 74).

No entanto, o armazenamento digital tem outras características distintas. Neste caso, é necessário prevenir a perda de documentação através de um sistema de cópia, mas que possa copiar os documentos em versões mais atuais dos suportes. O problema



mais importante que tem o armazenamento digital não é outro que a obsolescência do hardware e o software que se utilizam (Aenor, 2006b: 29).

O armazenamento digital está muito relacionado com o conceito de preservação digital de onde se distinguem segundo Jordi Serra quatro dimensões: a simples necessidade de conservação que necessita de um depósito digital; a necessidade de conservar os documentos legíveis durante um certo período de tempo de forma a que o ambiente tecnológico permita o seu acesso; a necessidade de conservar o valor probatório dos documentos e, por tanto, a sua integridade e autenticidade; e, finalmente, a necessidade de satisfazer as obrigações de conservação, acessibilidade, integridade e autenticidade de forma eficaz durante o tempo que seja necessário (Serra, 2008: 111).

Todo o anterior referido conduz-nos à necessidade de conhecer o modelo de arquivo digital que se necessita. Serra disse-nos que embora os primeiros arquivos digitais assumissem unicamente a condição de custódia, como réplica do arquivo tradicional, posteriormente foram-se adicionando outros aspetos como os suportes de armazenamento serem homogéneos, também os formatos de conservação, a substituição da transferência de suportes por transferência telemática, o acesso a depósitos de modo online, etc... (Serra, 2008: 122-123).

### *3.4.7. Seguimento/rastreabilidade*

#### *3.4.7.1. Seguimento/rastreabilidade: aspetos gerais*

A sétima fase do processo de gestão de documentos -ISO 15489-2- é a de uso e rastreabilidade. O uso implica varios procesos: a identificação das permissões de usuário e respetivos postos de trabalho dentro da organização, a identificação das condições de acesso e de segurança dos documentos, identificação dos direitos de acesso de pessoas alheias à organização, a garantia de que só as pessoas que têm o perfil de usuário adequado ou que tenham os direitos de acesso pertinentes têm acesso aos documentos restringidos, a rastreabilidade dos documentos para identificar as pessoas que tiveram ou têm a custódia dos mesmos, a garantia de que todo o uso dos documentos é registado com o nível de detalhe adequado, e revisão das categorias de acesso alocadas aos documentos para garantir a sua atualização e aplicação (Aenor, 2006b: 29).

A rastreabilidade dos documentos num sistema de gestão é uma medida de segurança para as organizações. Garante que apenas os usuários com permissões adequadas realizam tarefas para as quais terão sido autorizadas (Aenor, 2006b: 29).

Todos os sistemas e rastreabilidade devem ter os seguintes módulos ou componentes essenciais:

- Identificação.
- Módulo central.
- Módulo distribuído em planta ou actualização.
- Módulo de consulta e administração.
- Módulo de publicação.

Na maioria dos casos, os sistemas de rastreamento não permitem a visualização de informações por agentes externos e não se encontram disponíveis via web. Nos sistemas de web basic há a possibilidade de se adicionar e ter acesso a informações em qualquer ponto da cadeia. O registo online de informações também oferece maior segurança ao armazenamento dos dados, permitindo saber quem os adiciona ao sistema servindo como central de controle da informação de uma empresa. A dinâmica desses sistemas permite ainda que o consumidor tenha acesso imediato às informações de um lote assim que ele é gerado no sistema de rastreamento em ambiente web.

Deve exigir-se a um sistema de rastreabilidade a capacidade para registar todos os elementos/acções/operações realizadas na história de um produto.

Um sistema de rastreabilidade deve ter características essenciais:

- Flexibilidade.
- Fácil manejo.
- Nível de rastreabilidade facilmente configurável.
- Ser uma potente ferramenta de gestão.
- Capacidade de consulta de dados por parte dos clientes.

As vantagens da rastreabilidade são potenciais benefícios para os consumidores, sector público e sector privado.

### *3.4.7.2. Seguimento/rastreabilidade nas SGD empresariais*

A rastreabilidade é um conceito que surgiu devido à necessidade de saber em que local se encontra um produto na cadeia logística sendo também muito usado em controle de qualidade.

O rastreamento é um instrumento fundamental quando a mundialização dos mercados comerciais torna difícil a identificação da origem das matérias-primas e das circunstâncias em que se realiza a produção. O rastreamento permite a atuação imediata no sitio certo quando há problemas.

Rastreamento e tecnologias de informação são conceitos que devem estar sempre associados permitindo o acesso a toda a informação relacionada com o tratamento e com a emissão de produtos, o software de apoio à gestão, adaptável a qualquer sector de atividade, configurável para os diversos periféricos e versáteis nos sistemas de recolha apresentam-se o mais transversais possível.

A implementação de sistemas que identifique, de forma singular e inequívoca, produtos, unidades de expedição, ativos, localizações e serviços, possibilita a gestão eficiente das cadeias de valor multissetoriais, através do acesso integral a toda a informação relativa ao percurso físico dos produtos. Através de soluções de armazenagem e logística, em comunicação online com o modulo de lotes e datas de validade, é possível o controlo total da informação sobre a rastreabilidade dos produtos, de forma pormenorizada e rigorosa, incluindo sobre os processos de receção, armazenamento, produção e expedição.

O tratamento da rastreabilidade terá um efeito de casualidade que se repercutirá nos vários intervenientes da cadeia de valor permitindo um aumento exponencial da eficácia e da produtividade da empresa.

A GSI é uma associação internacional sem fins lucrativos que se dedica ao desenvolvimento e à implementação da padronização de processos de logística e rastreabilidade na cadeia produtiva. O processo de rastreabilidade é composto por 5 subprocessos e 18 passos.

Subprocessos:

1. Planear e organizar- como atribuir, recolher, planear e manter os dados de rastreabilidade. Determina a forma de gerir as ligações entre entradas e as saídas.
2. Alinhar dados mestre – onde se determina como atribuir as identificações propriamente ditas às partes envolvidas.

3. Registrar dados de rastreabilidade- como atribuir, aplicar e capturar identificação de artigos localizáveis e como recolher, partilhar e armazenar dados de rastreabilidade durante o fluxo físico.
4. Requerer a rastreabilidade- determina a forma de iniciar e responder um pedido de rastreabilidade.
5. Usar informação- permite o uso dos processos anteriores para tomar as ações apropriadas como requeridas por necessidades legais ou do negocio.

### ***3.5. Marco institucional: o arquivo na empresa/Serviço de Gestão de Documentos***

#### *3.5.1. Modelos de organização de arquivos e SGD na empresa*

Tradicionalmente, tem existido um desconhecimento no mundo dos arquivos de empresas comparativamente ao que existe nos arquivos dependentes das Administrações Públicas. Já em 2001 e aplicado ao ambiente espanhol, Mónica Gutiérrez dizia-nos que o mundo do arquivo das empresas é um desconhecido, enquanto que a literatura realizada oferece uma visão historicista destinada a consciencializar os empresários do interesse que têm os fundos documentais da sua empresa para os investigadores, uma visão tecnicista descreve com detalhe as técnicas arquivísticas para poer desenhar e implementar um sistema de gestão documental” (Gutiérrez, 2001: 55) e antes, Manuela Moro em 1997 salientava que as ações arquivísticas como tal eram desconhecidas na maioria das empresas espanholas, de forma que o peso da historia que concentram o seu objeto no legado documental do passado levaram a um certo abandono da disciplina arquivística no âmbito empresarial se excluirmos o material considerado como fonte para a historia económica (Moro, 1997: 258-259).

Precisamente o valor informativo para o conhecimento das próprias sociedades e da economia dos países colocou o valor dos arquivos mais no contexto atual onde a crise económica provocou constantes encerramentos de empresas com a perda de património documental acumulado dos seus arquivos (Lange, 2010). A literatura recolheu diferentes trabalhos que expõem o valor dos arquivos das empresas nos diferentes contextos, como na peculiaridade das multinacionais com depósitos de arquivos distribuídos em diversos países (Deserno, 2009), em alguns casos grandes

grupos industriais atribuíram valor aos seus fundos documentais através da criação de projetos públicos como uma forma de reforçar a sua imagem corporativa (Dos Santos & Madio, 2010), e especialmente o valor destes registos para a historia empresarial (Kirsch, 2009).

Também foi estudado em âmbitos territoriais concretos, como na Finlândia, onde se criaram associações nacionais específicas de profissionais dedicados aos arquivos da empresa (Roos, 2003), na França (Nougaret, 2009), nos Estados Unidos (Adkins, 1997) e na Dinamarca onde existe uma estratégia nacional para a sua proteção (Fode & Fink, 1997).

O arquivo da empresa é o conjunto de documentos recebidos e gerados no desenvolvimento das suas funções pelas corporações, e que são necessários para o cumprimento dos seus objetivos (González Pedraza, 2009: 17). Os arquivos das empresas podem ser de muitos tipos, podem classificar-se em função das suas atividades, em função da sua titularidade

Os arquivos das empresas podem ser de muitos tipos, podem classificar-se em função das suas atividades, da sua titularidade (pública ou privada), do tamanho da empresa, etc. Pode ainda identificar-se um outro critério usado para identificar os destinos que tiveram os fundos históricos nas empresas. Com este critério temos três tipos:

- a) Arquivos criados e mantidos pelas próprias empresas.
- b) Arquivos incluídos como fundos documentais nos centros públicos.
- c) Arquivos geridos por empresas externas que prestam este serviço.

Os arquivos criados e mantidos pelas próprias empresas podem servir como arquivos históricos ou como centros que servem à gestão dos documentos ao longo de todo o ciclo de vida dos documentos, ou das duas formas, manifesta todo o seu valor como centro de informação. A empresas mantem o controle sobre o arquivo no seu interior, já que considera que contem informação confidencial e estratégica (González Pedraza, 2009: 20).

Os arquivos incluídos como fundos documentais nos centros públicos, foram incorporados como fundos documentais fechados, enquanto que as organizações que os criaram já não existem (González Pedraza, 2009: 20-22).

Finalmente, os arquivos geridos por empresas externas prestadoras de serviços, que permitem desocupar espaço às próprias empresas. Neste caso podemos encontrar empresas que têm a custódia em locais externos todos os fundos documentais, outras prestam serviços para fazer parte do tratamento documental ou tudo (organização, automatização, etc.) ou realizam todo o tratamento (González Pedraza, 2009: 22).

A descrição dos documentos constitui a parte culminante do trabalho arquivístico. O objetivo da descrição é tornar acessíveis e eficazes os fundos documentais. Para isso são estabelecidos vários instrumentos de descrição ou de informação. A descrição é uma ferramenta que se utiliza em todas as etapas do ciclo de vida dos documentos, podendo ser modificada, melhorada desde que se justifique.

Ao longo dos tempos foram aparecendo obstáculos em redor do tipo de descritores utilizados pelo que se chegou à conclusão de que a normalização era fundamental por razões de custo, compreensão e comunicação.

Através do contributo de várias organizações internacionais, foram assim criadas normas internacionais de descrição precedentes das normas nacionais de cada país. É criada assim a Norma Internacional de Descrição Arquivística: ISAD (G) que estabelece os elementos que podem ser combinados para constituir a descrição de uma unidade arquivística, agrupados em sete áreas de informação (Cruz Mundet, 2012: 237):

1. Área de Identificação: onde se inclui a informação essencial para identificar a unidade de descrição.
2. Área de Contexto: onde se inclui informação sobre a origem e a custódia da unidade de descrição.
3. Área de Conteúdo e Estrutura: onde se inclui informação acerca da organização e matérias da unidade de descrição.
4. Área de Acesso e Utilização: onde se inclui informação acerca da disponibilidade da unidade de descrição.
5. Área de Documentação associada: onde se inclui informação acerca dos documentos que têm uma importante relação com a unidade de descrição.
6. Área de Notas: onde se inclui informação específica e aquela que não pode ser incluída em outras áreas.
7. Área de Controle da descrição: onde se inclui informação relativa ao processo de elaboração da descrição.

Como nos disse Cruz Mundet há elementos que são essenciais na descrição: código de referência ou assinatura, título, produtor, data, extensão da unidade de descrição, nível de descrição (Cruz Mundet, 2012: 238).

A norma ISAD (G) é um sistema de descrição multinível e rege-se por várias regras em que são definidos para além da regra propriamente dita o objetivo da mesma.

Segundo José Luis Bonal Zazo (Bonal, 2001: 283): a ISAD (G) tem um objetivo e uma regra: *“Objetivo: Proporcionar aos usuários a informação necessária para apreciar o valor potencial da unidade de descrição”*.

Regra: Proporcionar um resumo do alcance da unidade de descrição (períodos de tempo, âmbito geográfico) e conteúdo (tipos documentais, matéria, procedimentos administrativos) da unidade de descrição, adequado ao nível de descrição”.

A norma ISAAR (CPF)<sup>21</sup> ou Norma Internacional sobre os cabeçalhos autorizados arquivísticos para entidades, pessoas e famílias, define os cabeçalhos autorizados que descrevem as entidades, pessoas, famílias que aparecem como produtores na descrição. É um complemento da norma ISAD (G), mas que tem características comuns com as normas bibliotecárias de cabeçalhos de assuntos. *“O objetivo desta norma é oferecer gerais para o estabelecimento de registos de autoridades para entidades, pessoas e famílias, além de que prevê o futuro desenvolvimento de outras. Estas regras permitem estabelecer as regras padrão normalizadas utilizadas como pontos de acesso na descrição e, ao mesmo tempo, associar a essas regras padrão informação que podem ajudar os usuários a compreender o seu significado. As regras também, servem para a criação de ligações entre diferentes registos de autoridade”* (Cruz Mundet, 2012: 245).

A norma ISAAR (CPF) está estruturada em 4 áreas (Conselho Internacional de Arquivos, 2004: 18):

- 1- Área de Identificação, identifica a entidade e define um ponto de acesso normalizado.
- 2- Área de Descrição, proporciona informação necessária sobre a natureza, contexto e atividades da entidade que se descreve.
- 3- Área de Relações, consigna as relações da entidade com outras instituições, pessoas e/ou famílias.
- 4- Área de Controle, identifica o registo de autoridade, e oferece informação de como, quando e por quem se realizou o registo ou o atualizou.

Dos elementos da norma são essenciais os seguintes (Conselho Internacional de Arquivos, 2004: 19):

- Tipo de entidade, que tem como objetivo indicar se a entidade que se está descrevendo é uma instituição, uma pessoa ou uma família.

---

<sup>21</sup> ISAAR(CPF) foi publicado pela primeira vez pelo Conselho Internacional de Arquivos (CIA) em 1996. Durante o congresso de CIA celebrado em 2004 em Viena foi apresentada a segunda edição.

- Forma autorizada do nome, a sua função é criar um ponto de acesso normalizado que identifique de maneira unívoca uma instituição, pessoa ou família.
- Datas de existência, o seu objetivo é registar as datas de existência de uma instituição, pessoa ou família.
- Identificador do registo de autoridade. Procura identificar o registo de autoridade de forma unívoca, entro do contexto em que se vai utilizar.

Existem ainda normas para a descrição de funções e de instituições que guardam os fundos (Cruz Mundet, 2012: 249-251):

- 1- ISDF (International Standard for Describing Functions) ou Norma Internacional para a descrição de funções serve de guia para a descrição de funções relacionadas com a produção e conservação de documentos.
- 2- ISDIAH (International Standard for Describing Institutions with Archival Holdings) ou Norma Internacional para descrever instituições que guardam fundos de arquivo. Dá diretrizes para relacionar as instituições com a descrição dos documentos que guardam e com os seus produtores.

Há vários tipos de instrumentos de descrição:

1. O Guia – útil para usuários alheios à organização. Dispõe de uma norma específica a ISDIAH.
2. O Inventário – este instrumento é a verdadeira obra do arquivista. Define as fichas de inventário e os elementos que cada uma deve conter.
3. O Catálogo – para os documentos em papel é o menos adequado, mas para documentos eletrónicos aplica-se a todos eles.

Os documentos eletrónicos cumprem a mesma função dos documentos em papel, embora a forma de serem tratados é que é diferente. Para os documentos eletrónicos devem ser utilizados metadatos pelo que o que existe são normas para os metadatos. Existe uma norma que trata esses metadatos. Há uma norma conjunta com as bibliotecas que se denomina METS (*Metadata Encoding and Transmission Standard*).



Um documento METS consta de sete secções: cabeçalho, metadatos descritivos, metadatos administrativos, secção arquivo, mapa estrutural, links e comportamentos estruturais.<sup>22</sup>

Como já referi anteriormente, em Portugal existe a Norma Portuguesa 4438: 2005-Parte I e II que abarca os princípios que deverão estar na base dos sistemas de arquivo, os quais são: fidedignidade, a integridade, a conformidade, a inteligibilidade e a sistematização (Instituto Português da Qualidade, 2005a; Instituto Português da Qualidade, 2005b).

A norma vem ajudar as instituições a reconhecer a importância da sua atividade e promover as melhores práticas para a gestão documental, independentemente do seu suporte, o que leva a uma gestão mais eficaz, originando eficiência, poupança e redução de custos.

Não é de esquecer, no entanto o MOREQ que foi traduzido para português e descreve os requisitos para o modelo de gestão de registos eletrónicos e centra-se principalmente nos requisitos funcionais para Sistemas de Gestão de Arquivos Eletrónicos.

---

<sup>22</sup> "- Cabeçalhos METS – contem metadatos que descrevem o próprio documento METS, e inclui dados como o seu criador, editor, etc.

- Metadatos Descritivos - Esta secção pode: a) apontar a metadatos descritivos externos ao documento METS (por exemplo, um registro MARC num OPAC ou um documento EAD disponível num servidor web); b) conter internamente os metadatos descritivos, ou c) combinar ambas as aproximações. Na secção Metadatos Descritivos podem-se incluir múltiplos metadatos descritivos, tanto internos como externos.

- Metadatos Administrativos - oferece informação sobre como se criam e se armazenam os arquivos que compõem o objeto digital, direitos de propriedade intelectual, metadatos sobre o objeto original a partir do qual se obteve a representação digital, e informação sobre a procedência dos arquivos que compõem o objeto digital ( quer dizer, relações entre copias originais e derivadas, migrações e transformações). O mesmo que sucede com os metadatos descritivo, os metadatos administrativos podem ser externos ou codificar-se dentro do próprio documento METS.

- Secção Arquivo- lista todos os arquivos com conteúdos que fazem parte do objeto digital. Os arquivos podem agrupar-se em elementos <fileGrp>, um para cada uma das distintas versões do objeto.

- Mapa Estrutural – é a parte principal de um documento METS. Recolhe a estrutura hierárquica do objeto digital, e liga as secções com os arquivos de conteúdo e os metadatos correspondentes a cada uma delas. - Enlaces Estruturais - permite registar a existencia de hiperenlaces entre as secções do mapa estrutural. Tem grande valor quando se usa METS para arquivar sitios web.

- Comportamientos - pode-se usar para vincular comportamientos executaveis com os conteúdos dos documentos METS. Cada comportamiento tem uma definição de interface e um "mecanismo" que identifica um módulo de código executável que implementa e executa o comportamento definido de forma abstrata ou por interface". Library of Congress. *Metadata Encoding and Transmission Standard*. 2011. Disponível em < [http://www.loc.gov/standards/mets/METSOverview\\_spa.html](http://www.loc.gov/standards/mets/METSOverview_spa.html)> Última consulta: maio 2015.

### 3.5.1.1 Descripción archivística codificada (EAD)<sup>23</sup>

EAD (*Encoded Archival Description Document Type Definition*) ou Descrição Arquivística Codificada é o resultado do avanço normalizador em matéria de descrição. A sua origem encontra-se nos esforços realizados pela *Society of American Archivist* para poder adequar várias normas (APPM, RAD e ISAD) ao procedimento técnico para o seu tratamento e difusão mediante as TICs (Cruz Mundet, 2012: 262). Kristi Kiesling conta-nos que a origem de EAD foi o projeto de instrumentos de descrição posto em prática em 1993 na Universidade da Califórnia em Berkeley. Tratava-se de determinar a viabilidade de um padrão codificado para instrumentos de descrição eletrónicos sem marca registada. Devia permitir um depósito estável e a longo prazo, além de melhorar a navegação e a procura na Web. Considerou-se que o *Standard Generalized Markup Language (SGML)* era o esquema de codificação provavelmente mais adequado, de forma que se criou um DTD -Descripción del Tipo de Documento-. A DTD melhorada passou a ser a Descrição Arquivística Codificada (EAD). Com o desenvolvimento de XML em 1998 apareceu uma versão com ambas sintaxes: SGML e XML. Além de que existe uma forte relação entre as áreas de descrição da ISAG (G) e os elementos de EAD- apesar dos elementos de dados não estarem necessariamente organizados da mesma forma- (Kiesling, 2001: 73-88).

Assim, portanto, a codificação dos instrumentos de descrição XML (*Extensible Markup Language*), a estrutura de dados normalizada permite intercambiá-los e é independente

De plataformas informáticas, e oferece compatibilidades entre as normas ISAD (G) e EAD.

Em Portugal existem vários sites e artigos sobre a descrição de documentos eletrónicos:

- A gestão de documentos de arquivo eletrónico- O MOREQ2 e os modelos de gestão documental
- Gestão de Documentos- Arquivos DGLAB
- A referencia bibliográfica de documentos impressos e eletrónicos
- Textos técnicos- Arquivo Distrital do Porto

---

<sup>23</sup> O sitio oficial é <<http://www.loc.gov/ead>>. A norma é gerida por Network Development and MARC Standards Office of the Library of Congress (LC) juntamente com Society of American Archivists.

- Documentos eletrônicos- Sistemas de Informação- Arquivo
- Catalogação de Documentos Eletrônicos – SlideShare
- *Workflows* gestão de documentos- Qualidade ISO 9001- desde 1997

### 3.5.1.2. *Encoded Archival Context (EAC)*

O desenvolvimento de EAC foi mais recente que o de EAD. Embora procurando ser uma norma paralela a EAD iria eliminar alguns problemas surgidos com o uso de EAD. Embora as suas origens remontam a 1998 quando começaram os trabalhos para desenvolver um estândar de comunicação para o intercambio de descrições de agentes (instituições, famílias e pessoas) que estiveram de acordo com a segunda edição de ISAAR (CPF), que regula a estrutura e codificação XML destas representações. Assim, em 2010 o Grupo de Trabalho sobre o Contexto Arquivístico Codificado (*Encoded Archival Context Working Group, EAC*) *Working Group de la Society of American Archivists* concluiu este trabalho (*Encoded Archival Context – Corporate Bodies, Persons, and Families*). Em fevereiro de 2010 foi publicado o esquema XML de EAC-CPF e o Relatório de etiquetas. E em janeiro de 2011 EAS-CPF foi adotado como standard da *Society of American Archivists*.

Assim, EAD serve a descrição de documentos eletrônicos que deriva do intercambio de informação através das redes e dos sistemas informáticos. A Norma mantém a *Network Development and MARC Standards Office de la Library of Congress (LC)* associada à *Society of American Archivists*.

É de salientar que a Indexação e o Controle são também fundamentais para a descrição dos documentos. Ao se efetuar a indexação dos documentos deve-se ter sempre em conta que a complexidade ou o controle da linguagem é diretamente proporcional à precisão da procura. O controle define os instrumentos que permitem harmonizar o acesso aos documentos com a sua integridade e manutenção.

### 3.5.2. *Estrutura e organização*

Estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa. É a forma como as atividades estão divididas, organizadas e coordenadas. A estrutura de uma

empresa está diretamente ligada à sua estratégia e inclui aspetos físicos, humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e económicos.

Numa organização, existem dois tipos de estrutura: a formal representada normalmente pelo Organograma, onde a comunicação é vertical, e que pode crescer em função do controle da direção; a informal que é composta pela rede de relações sociais e pessoais que se estabelecem independentemente do organograma, onde a comunicação é horizontal, são relacionamentos não documentados e não reconhecidos oficialmente junto dos membros da organização.

Existem ainda nas organizações vários tipos de estruturas:

- Linear- todos os órgãos são estruturados sob uma única linha de subordinação. É comum em pequenas empresas onde há diversificação do trabalho, onde cada unidade de trabalho executa tarefas específicas e bem definidas.
- Linear Staff- segue as características da estrutura linear, mas existem órgãos de staff que prestam serviços especializados e consultoria técnica.
- Funcional – onde existe uma chefia para cada função, de modo que os subordinados exerçam mais de uma função, ficando a mando de mais que um chefe (facilita o trabalho em equipa).

Antes de definir a estrutura a implementar, há que primeiro estudar os objetivos da organização e qual o tipo de estrutura que se lhe adapta e depois definir o tipo de funções.

A organização é uma das principais funções da gestão, é uma função administrativa importante que serve de base à estratégia organizacional. A estratégia define o que fazer enquanto que a organização define como fazer.

A organização é uma função administrativa que se distribui por todos os níveis organizacionais (presidente, gerente, diretores, supervisores, funcionários).

Enquanto que a organização de uma empresa compreende a ordenação de atividades e recursos a estrutura organizacional é o conjunto de relações formais entre todas as pessoas que compõem a organização (define as funções de cada unidade da organização e a colaboração entre elas).

Estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Nas estruturas organizacionais o sistema de comunicações é fundamental. O sistema de comunicação é a rede por meio da qual fluem as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz.

Existem, no entanto, condicionantes da estrutura organizacional como sendo: o fator humano, o ambiente externo, os objetivos e estratégias e a própria tecnologia.

Devem ser considerados os seguintes aspectos quando da implementação da estrutura organizacional:

- 1- A mudança na estrutura organizacional existente
- 2- O processo de implantação
- 3- As resistências que podem ocorrer

Não existe uma estrutura organizacional perfeita, depende das circunstâncias de cada organização no momento.

O tipo de estrutura adotada é muito importante para as pessoas e uma boa estrutura permite definir corretamente as tarefas, funções e responsabilidades, as relações, informações, recursos e feedback aos empregados, condições motivadoras.

A estrutura assume assim uma importância fundamental na organização porque define as relações de subordinação, de responsabilidade, os níveis hierárquicos e amplitude do controle administrativo.

Existem várias formas de estruturar uma organização, há por isso que analisar em cada caso concreto e no momento os fatores a ter em conta na concepção da estrutura organizacional (a estratégia, o meio ambiente, a dimensão, a idade, a tecnologia utilizada).

Quando a estrutura organizacional é estabelecida corretamente permite:

- identificar as tarefas necessárias.
- organização das funções e responsabilidades.
- informações, recursos e feed-back aos empregados.
- medidas de desempenho compatíveis com os objetivos.
- condições motivadoras.

### *3.5.3. Planificação do sistema*

Planificação significa organizar algo de acordo com um plano, ou seja, em função de um ou vários objectivos a cumprir, juntamente com as acções necessárias para que esses objectivos sejam cumpridos.

No modelo de tomada de decisões a planificação é feita fazendo primeiro a identificação do problema, depois o desenvolvimento de alternativas para que se possam atingir os objectivos e depois a implementação propriamente dita.

O planeamento pode ser feita a curto, médio ou longo prazo. A planificação ou planeamento estratégico da tecnologia de sistemas de informação é uma ferramenta fundamental de gestão, sendo uma metodologia do planeamento estratégico empresarial. O seu objectivo é traçar um plano de acção claro em conformidade com os objectivos da empresa. Pode-se dizer que o planeamento estratégico é um recurso utilizado pelos gestores das empresas para ajudar a tomar decisões, no apuramento de oportunidade, no apuramento das necessidades e no desenvolvimento de planos de acção.

O planeamento estratégico de sistemas de informação deve reflectir as funções e dados necessários para suportar o negócio, os objectivos, os factores críticos de sucesso, as necessidades de informação da administração da empresa, e a tecnologia a utilizar para criar novas oportunidades e vantagens competitivas.

Em Portugal há a referir o estudo efectuado pelo Ministerio dos Negocios Estrangeiros no Instituto Camões (Instituto Camões, 2015) onde é estudado o planeamento estratégico de sistemas de informação no Instituto Camões.

Na realidade, cada vez mais os sistemas de informação têm um impacto profundo no funcionamento de uma organização. Os sistemas de informação podem ditar a situação e o crescimento de uma organização. Conseguir controlar e dominar a evolução das tecnologia de informação e comunicação (TIC) passou a ser um dos grandes desafios dos gestores.

Para a elaboração do planeamento de uma empresa é necessário passar pelas seguintes fases:

1. Diagnostico – análise da situação actual.
2. Estratégia – alinhamento estratégico com os sistemas de gestão.
3. Proposta de Planeamento em função dos objectivos pretendidos.

No diagnostico importa ver, qual a situação actual, qual a missão, quais os valores, as funções para de seguida serem definidos os objectivos e metas. Refira-se que por

Missão entende-se a razão de ser de uma organização. Por Visão a situação desejada no futuro.

O planeamento estratégico é fundamental para criar a possibilidade de vantagens competitivas, e mesmo no combate a novas ameaças e aumentar a produtividade. É uma tarefa de gestão que vai desde o levantamento das necessidades, passando pela segurança dos sistemas, pela formação continua na perspectiva de desenvolvimento organizacional. Não há um sistema de planeamento modelo, depende de cada caso concreto, do diagnóstico de dos objectivos pretendidos. O planeamento estratégico dos sistemas de informação deve fazer parte integrante do planeamento global da organização. O planeamento estratégico deve ser continuo, ou seja, deve-se manter a sua actualização periodica de forma a que por meio de indicadores seja possível aferir o grau de cumprimento da missão e tendo em conta os factores internos e externos, apurar os desvios e acções a desenvolver para os colmatar.

A ISO 15489-2 faz referencia à metodologia da planificação para colocar em marcha um SGDA. Assim, é necessário:

- a) Fazer uma investigação preliminar.
- b) Analise das actividades da organização.
  - a) Identificação dos requisitos.
  - b) Avaliação dos sistemas existentes.
  - c) Identificação das estratégias para cumprir os requisitos.
  - d) Desenho de um sistema de gestão de documentos.
  - e) Implementação de um sistema de gestão de documentos.
  - f) Revisão posterior à implementação.

# ***CAPITULO 4. A GESTÃO DE DOCUMENTOS E INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS EM PORTUGAL***

## ***4.1. O tecido empresarial em Portugal***

Portugal é um país de mais de dez milhões de habitantes. O seu enquadramento político é de uma república parlamentar com três órgãos políticos: O Presidente da República, a Assembleia da República e o Governo.

Os seus habitantes estão distribuídos por oito distritos continentais e duas regiões autónomas (Açores e Madeira). Estes distritos configuram do ponto de vista político-administrativo a estrutura mais relevante, já que a partir dos mesmos se subdividem em outras divisões administrativas. Embora seja um Estado unitário os municípios gozam de uma certa autonomia, e os arquipélagos dos Açores e da Madeira dispõem de estatutos político-administrativos e de órgãos de Governo próprios, com um parlamento e governos regionais.

Do ponto de vista económico a entrada de Portugal na Comunidade Europeia em 1986 diversificou a sua economia, embora o sector de serviços seja preponderante no conjunto do país. Embora a profunda crise internacional tenha afetado por igual em todos os âmbitos, na estrutura do PIB por sectores o sector do comércio, restaurantes e hotéis representava em 2013 cerca de 19,3% do PIB, seguido das atividades financeiras e imobiliárias (15,9%), indústria (14,3%), transporte e comunicações (9,1%), energia, água e saneamento (4,5%), a construção (4,5%) e em menor medida o sector agrícola com 2,4%, embora outros serviços não incluídos nas classificações anteriores representassem quase 30% do total, o que indica sem lugar a dúvidas o enorme peso do sector terciário na economia do país.<sup>24</sup>

A crise financeira internacional afetou gravemente a economia portuguesa, durante os primeiros anos, 2007 e 2008, houve uma deterioração das contas públicas devido a um elevado deficit orçamental e a uma elevada dívida pública. Nestes anos o consumo privado sobrecarregou gravemente a economia, tanto que atingiram valores negativos e atingiram o fundo em 2012, com alguma ascensão a partir daí e uma ligeira recuperação da procura interna.

---

<sup>24</sup> Dados obtidos ficha país ICEX. Disponível em: <http://www.icex.es>. Último acesso: maio 2015.



As suas relações económicas internacionais desenvolvem-se essencialmente na União Europeia, a partir de onde desenvolve a sua estratégia na Organização Mundial do Comercio, e é membro de várias instituições financeiras internacionais: o Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial, Banco Africano de Desenvolvimento, Banco Asiático de Desenvolvimento, Banco Europeu para a Construção e Desenvolvimento e no Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Embora, tal como assinalámos antes, Portugal tem 10,5 milhões de habitantes, mais de 60% da população encontra-se nos grandes polos geográficos, na Grande Lisboa com 3,5 milhões de habitantes, e no Grande Porto com 3 milhões. De facto, em volta da capital de Portugal e da sua área metropolitana concentram-se 30% dos estabelecimentos comerciais.

Em Portugal o Código das Sociedades Comerciais (CSC) aprovado pelo Decreto-Lei nº 262/86, de 2 de setembro, regulamenta a criação de sociedades, embora cada tipo de sociedade comercial está regulamentado por um conjunto específico de leis. Assim, as estruturas empresariais mais comuns são três: sociedades anónimas, sociedades limitadas e sociedades unipessoais de responsabilidade limitada.

Os dados de Eurostat que se apresentam a partir de 2010 a 2015, na tabela 8, refletem a destruição das empresas ocorrida nos anos de 2011 e 2012, cerca de 80.000 empresas durante esse período, como consequência da crise mundial, que no caso de Portugal suportou juntamente com outros países europeus um duro programa de resgate da União Europeia.

*Tabela 8 - Distribuição das Empresas*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0 a 10 empregados	1.097.400	1.067.581	1.023.229	1.058.281	1.087.668	1.120.652
De 10 a 49 empregados	41.365	39.494	35.933	34.220	34.599	36.210
De 50 a 249 empregados	5.794	5.642	5.238	5.934	5.204	5.384
50 empregados ou mais	841	842	773	774	787	836
Total	1.145.400	1.113.559	1.065.173	1.099.209	1.128.258	1.163.082

Fonte: Eurostat

Os dados como se pode comprovar pela tabela 8 indicam que a maioria das empresas em Portugal são pequenas e médias empresas e fundamentalmente microempresas.<sup>25</sup>

Como se pode ver pela tabela 8 a maioria das empresas que compõem o tecido empresarial português são essencialmente micro- entidades (com menos de 10 efetivos). Representam cerca de 95% a 96% do tecido empresarial português e a tendência mantém-se ao longo dos anos.

Em 2012 o INE publicou a “Evolução do sector empresarial em Portugal 2004-2010” onde apresenta os principais resultados estatísticos que caracterizam o sector empresarial português (Instituto Nacional de Estatística, 2012).

Segundo as estatísticas o número de empresas em liquidação é muito superior ao número de criação de empresas em Portugal, durante este período 2004-2010. Além disso as empresas criadas são essencialmente de pequena dimensão, aliás, 81% das empresas registadas em 2010 eram empresas individuais. A nível regional em qualquer das regiões também as insolvências são superiores à criação de empresas.

Por regiões deteta-se que a maioria das empresas (61,8%) encontravam-se sediadas nas regiões do Norte e Lisboa. Também, o maior crescimento no volume de negócios verificou-se na região Centro e Norte. Por outro lado, foi no Algarve que se detetou a maior queda percentual no número de unidades empresariais e conseqüentemente no decréscimo do número de pessoas ao serviço.

Refira-se o crescimento total do volume de negócios em + 3,9% reflexo da aceleração da atividade económica em 2010, apesar de as condições no mercado de trabalho se continuarem a deteriorar, registando um decréscimo de 2,3% no total de pessoas ao serviço da economia portuguesa. Este decréscimo foi consequência da atualização da informação fiscal em 2009 que levou a que a maior queda percentual do número de empresas seja as individuais.

Destes dados pode-se facilmente apreender o motivo porque optei por analisar o departamento administrativo e financeiro, centros de documentação e arquivo,

---

<sup>25</sup> Segundo o INE, a classificação de PME (pequena e média empresa) resultou da definição constante da Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003. Assim, PME é uma empresa com menos de 50 trabalhadores, e cujo volume de negócios anual ou o valor de balanço anual não ultrapassa os 10 milhões de euros. Dentro das PME as microempresas são aquelas que têm menos de 10 trabalhadores, e cujo volume de negócios anual ou o valor de balanço anual não ultrapassa os 2 milhões de euros.

As empresas individuais são os chamados empresários em nome individual e os trabalhadores independentes. Com a entrada em vigor em 01 Janeiro de 2010 toda a informação financeira e fiscal é reportada automaticamente pelas empresas ao INE e ao Banco de Portugal através do registo de contas e envio da Informação Empresarial Simplificada (IES) em Julho de cada ano, reportado a 31 de Dezembro do ano anterior. Esta informação complementa os reportes anteriormente referidos.

essencialmente de pequenas e médias empresas em Portugal, sendo o nº de grandes empresas analisadas neste trabalho, muito reduzido.

No que se refere ao grau de informatização das empresas, as estatísticas de Eurostat assinalam uma elevada percentagem, à semelhança do que acontece no resto dos países da EU, que se encontra em 2014 à volta dos 98%, e no que diz respeito à percentagem dos empregados que usam a informática no seu trabalho diário em 2014 e 41% abaixo da média europeia que estava em 52%. Os 54% das empresas têm uma página web. Das empresas que têm recursos informáticos 85% têm acesso a Internet<sup>26</sup> e 99% dos empregados usam Internet.

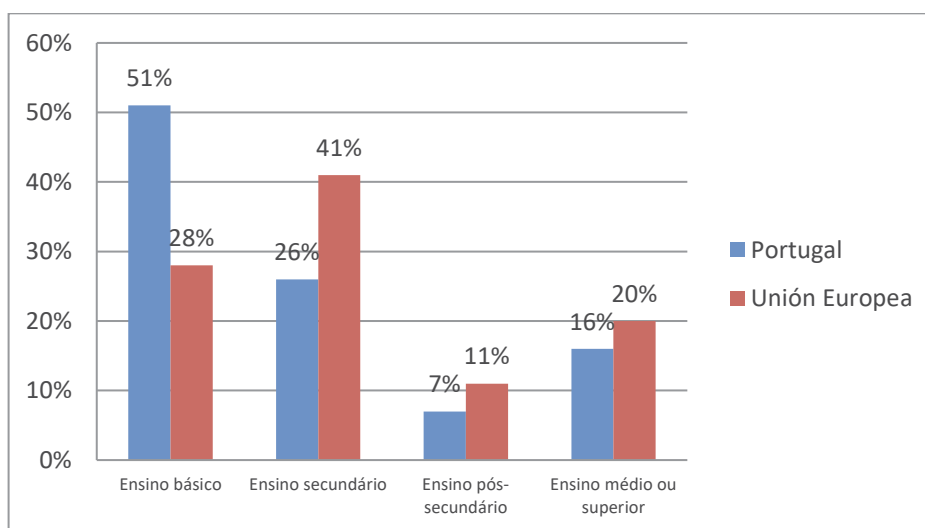
Por outro lado, existem uma série de indicadores que refletem o grau e sofisticação dos processos internos das empresas, através do uso das tecnologias de informação e das comunicações. Por exemplo, no que respeita ao uso de soluções de software como CRM (*Customer Relationship Management*) para analisar a informação sobre os clientes só 19% das empresas portuguesas o utilizavam em 2014 em comparação com 20% de media dos países da UE (Eurostat, 2015).

Entre outubro de 2005 e março de 2006 o Instituto Nacional de Estatística (Instituto Nacional de Estatística, 2006) realizou um estudo a 2788 empresas que foram constituídas em 2002 e que sobreviviam em 2005, e que procurava conhecer os fatores de sucesso das iniciativas empresariais. Entre os resultados destaca que a maioria de negócios se defronta com uma concorrência demasiado agressiva e com uma procura débil dos seus produtos e serviços, sendo estes os obstáculos mais importantes no que diz respeito a razões exógenas; ou o desconhecimento do marketing ente as razões endógenas. A in formação dos empresários também é um aspeto a destacar, como se pode ver na figura 8. Assim, cerca de metade só teria educação primária (51,2%) e a educação primária e secundária estava presente em mais de 2/3 do total de empresários. De forma que a educação superior só estava presente em 15,7% do total.

---

<sup>26</sup> As estatísticas de Eurostat referem-se a empresas que têm 10 ou mais empregados..

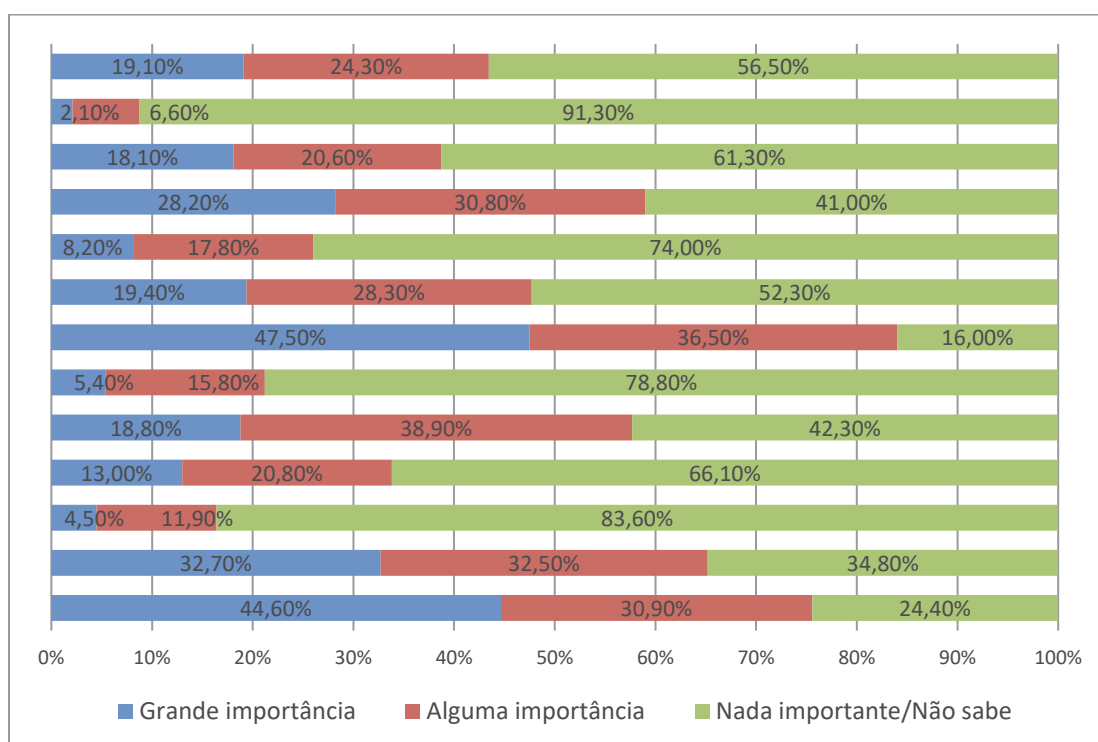
Figura 8 - Habilitações literárias do empresário fundador em Portugal e na União Europeia



Fonte: INE, 2006

A figura 9 mostra as razões que levam os empresários à constituição de empresas, destaca a perspetiva de ganhar mais dinheiro, o desejo de novos desafios, o desejo de ser o seu próprio patrão, evitar o desemprego, entre as razões mais importantes. Estas opções são similares entre todos os padrões, quer sejam empresários com formação primária ou superior. No entanto, entre os empresários com formação superior tem relevância a opção de por em pratica a ideia de novo produto ou serviço.

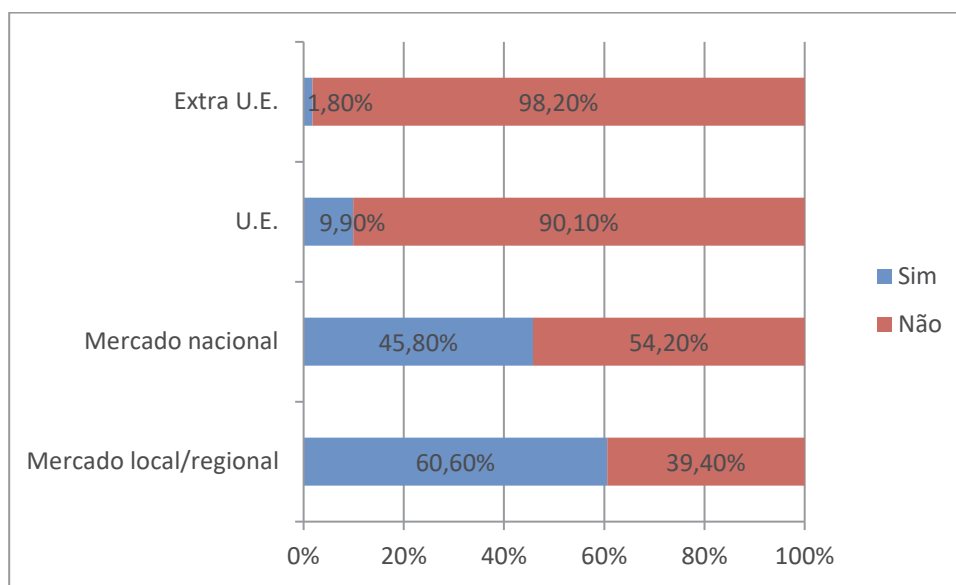
Figura 9 - Motivações para a fundação da empresa por grau de importância



Fonte: INE, 2006

A maior parte das empresas vendiam os seus produtos no mercado local ou regional (60%), no nacional (45%), e as vendas fora de Portugal eram escassas (figura 10).

Figura 10 - Mercados destino dos produtos/serviços vendidos pela empresa

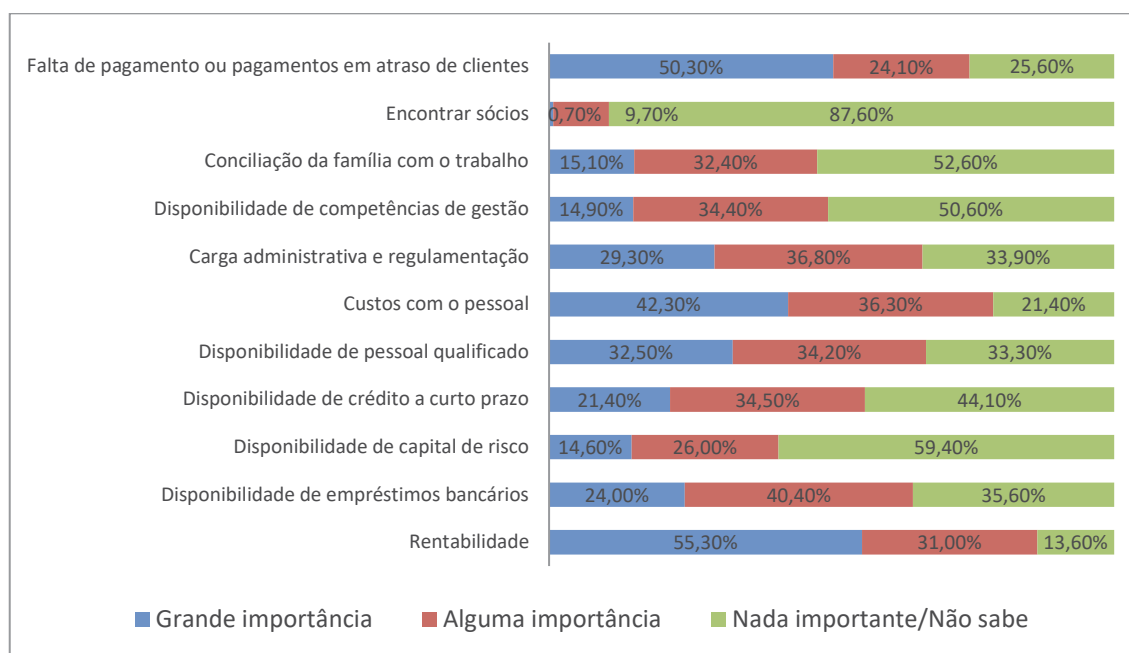


Fonte: INE, 2006

O estudo também analisava os obstáculos mais importantes com que se confrontavam os empresários para a criação da empresa. Destacam sobre os demais a burocracia, a obtenção de pessoal adequado, conseguir que se lhes paguem as dívidas, ou o estabelecimento de contacto com os clientes.

Finalmente, a figura 11 descreve os principais obstáculos encontrados no desenvolvimento da actividade empresarial por grau de importância. Assim a rentabilidade, falta de pagamento por parte dos clientes, custos com pessoal, revelam-se como sendo os principais problemas para o desenvolvimento da actividade empresarial.

Figura 11 - Obstáculos ao desenvolvimento da atividade empresarial por grau de importância



Fonte: INE, 2006

Mais recentemente, em 2014, o INE publica o estudo “Empresas em Portugal 2012” que realiza a partir do Sistema de Contas Integradas das (SCIE).<sup>27</sup> Este estudo é muito interessante para descrever o processo de evolução das empresas e da própria economia portuguesa desde o início da crise financeira internacional que começou em 2008. Este trabalho demonstra como os registos do VABpm (Valor acrescentado bruto a preços de mercado) decrescem de maneira menos acentuada nas empresas do sector não financeiro do que próprio sector financeiro, com taxas de variação anual entre 2008 e 2012 de -4,4% e -6,0% respetivamente.

Por outro lado, os numero de perca de empregos e liquidação e empresas são muito sintomáticos neste período, já que no conjunto do sector empresarial português (financeiro e não financeiro) perderam-se cerca de 170.000 empresas e mais de meio milhão de empregos. Além disso, o volume de negócios reduziu em mais de 60 mil milhões de euros (Instituto Nacional de Estatística, 2014: 15). E a taxa de sobrevivência de empresas em Portugal foi mais elevada para as sociedades do que para as empresas individuais.

<sup>27</sup> “O SCIE resulta de um processo de integração da informação estatística sobre empresas, baseado em dados administrativos, com particular destaque para a Informação Empresarial Simplificada. Esta informação é complementada, por um lado, com dados para as empresas individuais e, por outro, com informação proveniente do Ficheiro de Unidades Estatísticas do INE” (INE, 2014, p. 3).

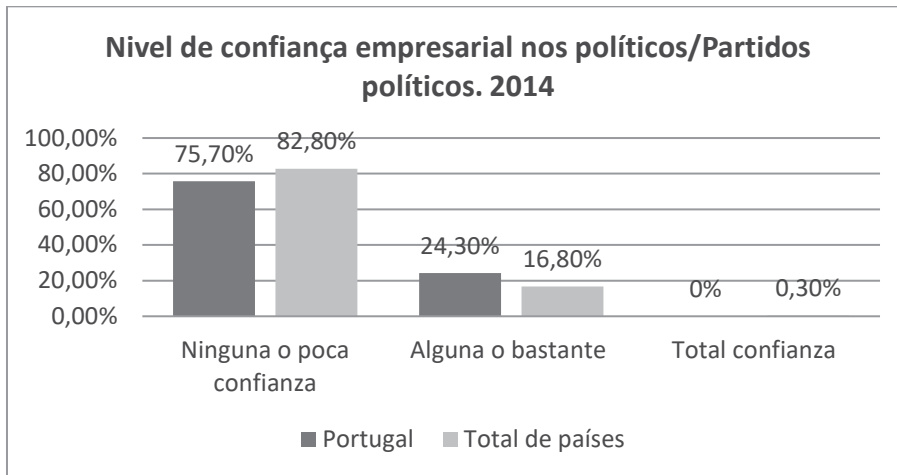
Em dezembro de 2014 a consultora Llorente y Cuenca, a Associação para o Progresso da Direção e o Grupo Inmark, publicaram o V estudo sobre as relações empresa-governo na América Latina, Espanha e Portugal, donde se aprofunda a análise das relações existentes entre as empresas e os diversos governos, entre eles o de Portugal. O Estudo mostra a perceção que têm os empresários de cada país sobre diversos aspetos que afetam o desenvolvimento económico atual, e que contrasta com a opinião dos políticos sobre o seu próprio papel e o das empresas na economia. No caso de Portugal realizou-se sobre 109 entrevistas (Llorente y Cuenca, 2014).

No que diz respeito às relações entre os empresários e os seus governos, o estudo mostra que são políticos que estão mais satisfeitos com as suas relações com os empresários do que o contrário, já que evidencia um clima de desconfiança entre as empresas e o poder público. De facto, considera-se que a colaboração do poder público com a atividade empresarial é reduzida e, que por isso a capacidade de influência das empresas no desenvolvimento das políticas económicas é limitada. Portugal é um dos países do estudo que mostra mais insatisfação acerca da informação sobre as políticas económicas e empresariais que recebe do governo, no entanto, também os poderes políticos de Portugal se mostram inclusivamente menos satisfeitos do que os seus empresários. Sobressai daqui uma desconfiança dos empresários em relação aos seus governos, que é particularmente destacada em Portugal, o que leva a que o grau de satisfação entre empresas e governos não seja satisfatório.

O nível de confiança das empresas no seu ambiente permite conhecer a própria situação conjuntural das empresas perante um grupo de instituições que podem afetar o próprio funcionamento das mesmas. Do estudo liderado pela consultora Llorente y Cuenca destacamos as relações das empresas portuguesas com o governo, partidos políticos, Justiça, organizações empresariais, sindicatos, nas entidades financeiras, e nos meios de comunicação. Juntamente com os dados de Portugal aparecem também os dados conjuntos de onze países analisados.

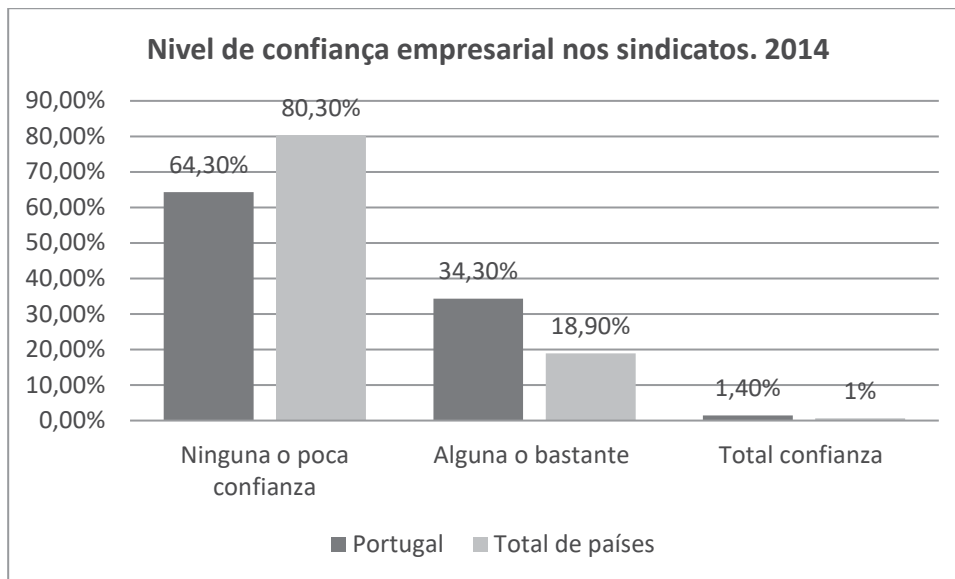
Existe um primeiro grupo de instituições que demonstram uma escassa confiança nas empresas portuguesas. Assim, por exemplo, é muito relevante (veja-se a figura 12) 75% dos empresários apenas tenha confiança nos partidos políticos, e que ocorra o mesmo com 64% dos empresários no que respeita aos sindicatos (figura 13).

Figura 12 - Nível de confiança dos empresários. Partidos políticos



Fonte: Llorente y Cuenca, 2014.

Figura 13 - Nível de confiança dos empresários. Sindicatos

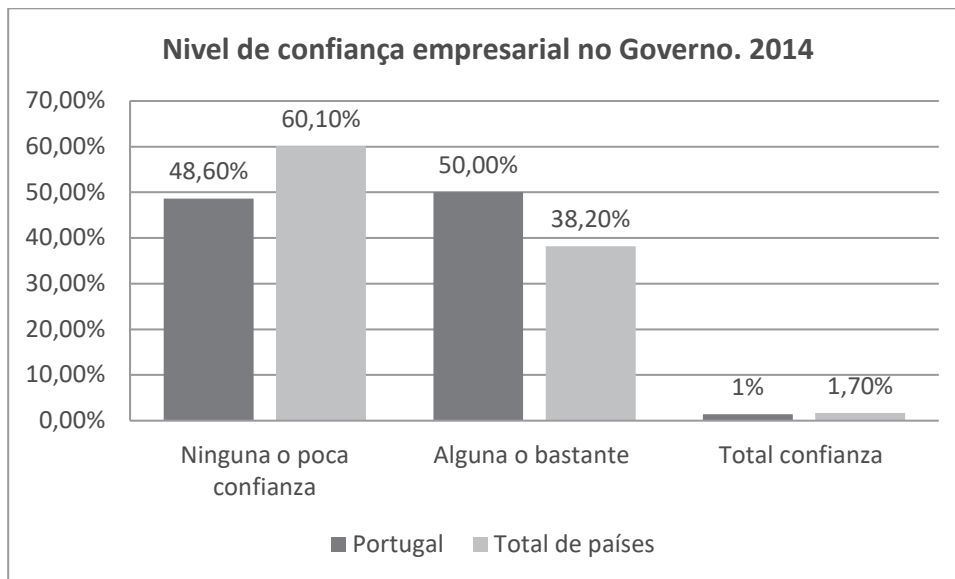


Fonte: Llorente y Cuenca, 2014.

A figura 14 sobre o nível de confiança no governo e a figura 15 sobre o nível de confiança na justiça, apresentam uns resultados dispare e mais equilibrados entre a inexistência e a existência de confiança.

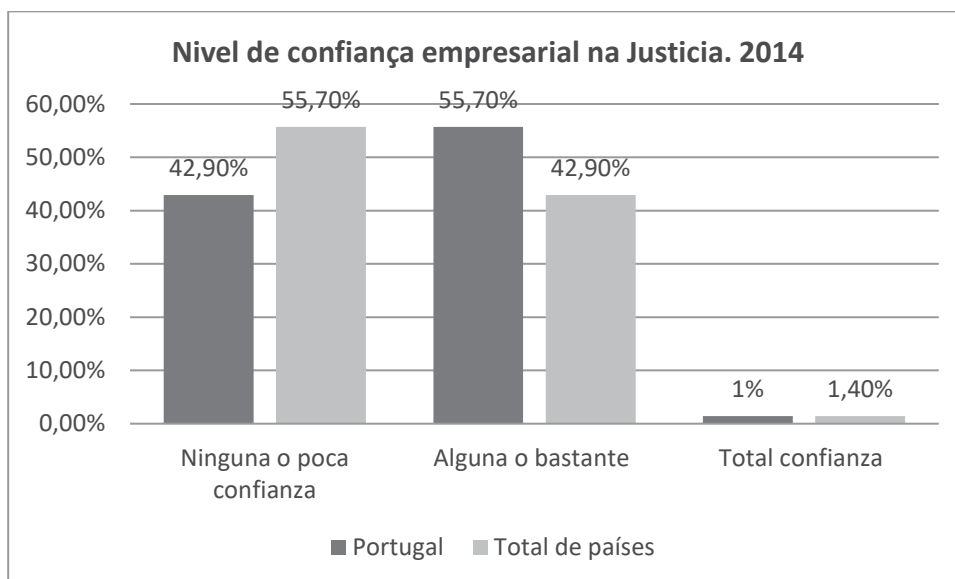


Figura 14 - Nível de confiança dos empresários. Governo



Fonte: Llorente y Cuenca, 2014.

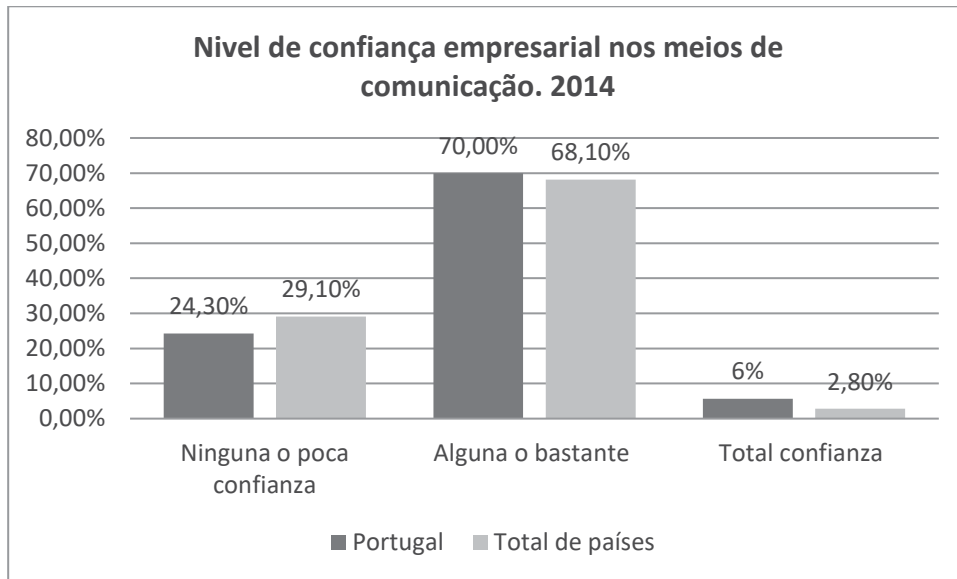
Figura 15 - Nível de confiança dos empresários. Justiça



Fonte: Llorente y Cuenca, 2014.

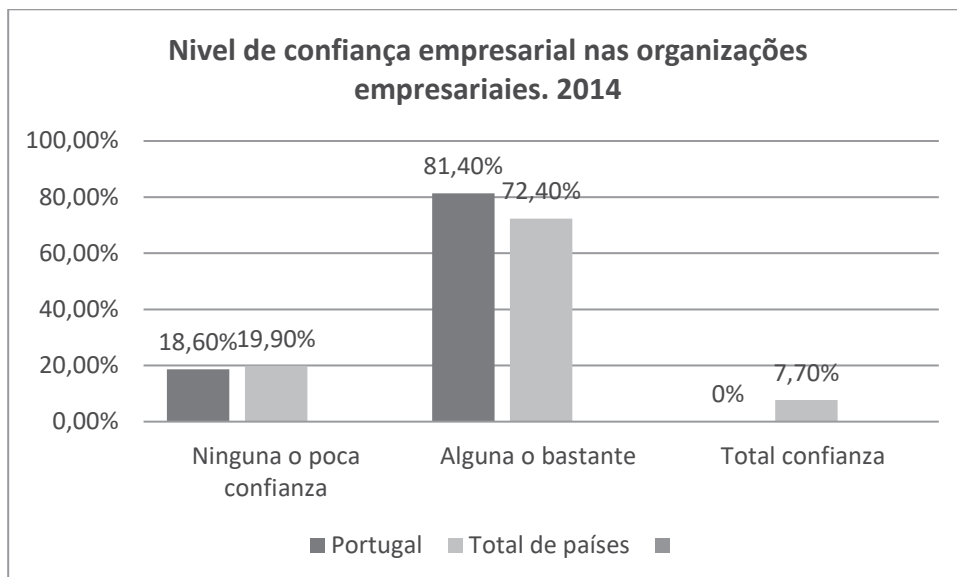
E finalmente existem três instituições que apresentam os maiores níveis de confiança, os meios de comunicação (figura 16), as organizações empresariais (figura 17), e as instituições financeiras (figura 18).

Figura 16 - Nível de confiança dos empresários. Os meios de comunicação



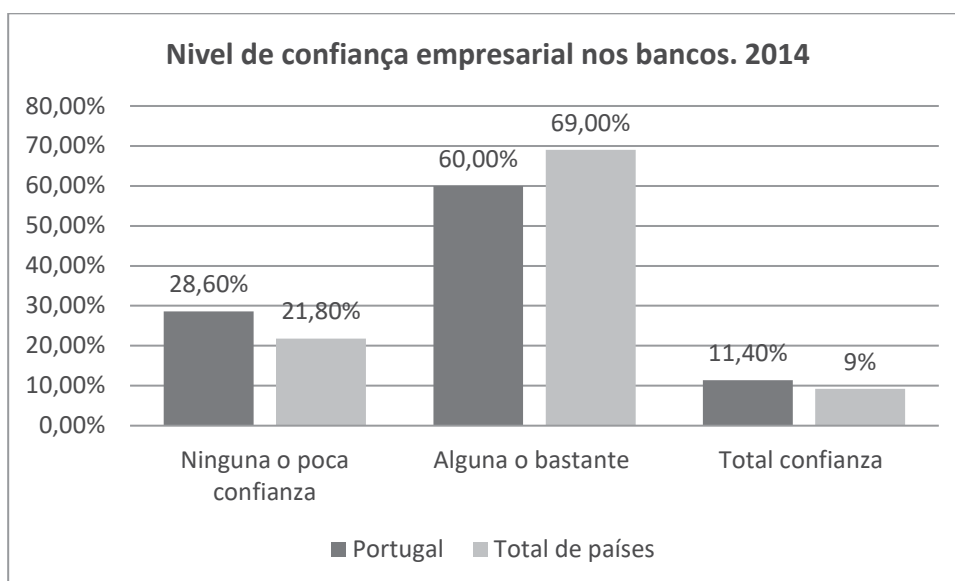
Fonte: Llorente y Cuenca, 2014.

Figura 17 - Nível de confiança dos empresários. As organizações empresariais



Fonte: Llorente y Cuenca, 2014.

Figura 18 - Nível de confiança dos empresários. Banks



Fonte: Llorente y Cuenca, 2014.

Como se pode comprovar pelas figuras acima, os empresários não apresentam total confiança quer nas políticas governamentais, quer na justiça ou mesmo nos bancos. No entanto, no que se refere a estes últimos ou mesmo em relação aos meios de comunicação social, a confiança dos empresários é “o suficiente ou o bastante”.

## 4.2. Competitividade

Os países com economias avançadas colocaram em pratica políticas para fomentar a produtividade, a competitividade e a inovação.<sup>28</sup> Estes conceitos marcam a diferença entre os países mais desenvolvidos e os menos.

Alfons Cornella demonstra como os fatores de competitividade foram mudando nas ultimas décadas. Assim, fatores como o preço tendem a ser substituídos pela qualidade, a rapidez na resposta e o design aplicado às necessidades dos clientes, e

<sup>28</sup> Existem em Portugal Associações de Empr4esários que têm como objectivo promover a competitividade e a inovação empresarial em Portugal. É exemplo a Cotec Portugal. Tem como associados um numero alargado de grandes empresas em Portugal. A missão da COTEC Portugal é promover o aumento da competitividade das empresas em Portugal, através do desenvolvimento e difusão de uma cultura e politica de inovação e com elas articulando a sua intervenção. Elabora inquéritos aos associados e faz difusão dos resultados obtidos sobre a adequação das grandes linhas orientadoras para o Plano de Actividades de cada ano seguinte. O tecido empresarial português é muito conservador, mas a COTEC PORTUGAL auxilia na transformação para a inovação de produtos, de processos, gestão, marketing. Aposta ainda no capital humano, na formação continua e inovação tecnológica continua de forma a obter a maior competitividade e mesmo internacionalização.

tudo isto requiere uma captura mais adequada da informação externa, mas também que a informação possa unir os vários departamentos da empresa, trata-se de “partilhar entre distintas unidades operativas a informação que entra na empresa procedente do exterior, assim como a que se gera no interior” (Cornella, 1994: 71-72).

A competitividade pode medir-se através de muitos indicadores. Para o *World Economic Forum* a competitividade define-se: “como o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país. O nível de produtividade, por sua vez, estabelece o nível de prosperidade que se pode atingir numa economia” (World Economic Forum, 2014: 4).

O Foro Económico Mundial elabora anualmente um índice de competitividade que inclui doze pilares, tal como pode observar-se na tabela 9. Para conhecer a competitividade global de um país elabora-se uma média ponderada de muitos componentes diferentes, em que cada um mede um aspeto diferente da competitividade. Estes doze pilares não são independentes, mas reforçam-se mutuamente e as variações num podem afetar os outros. Assim, dificilmente se podem elevar os níveis de inovação sem uma força laboral bem formada, ou um mercado de bens não pode ser eficiente sem altos níveis de inovação (World Economic Forum, 2014: 9).

Tabela 9 - Índice de Competitividade Global. World Economic Forum

Subíndice de requerimentos básicos	Subíndice de potenciadores da eficiência	Subíndice de fatores de inovação e sofisticação
Pilar 1. Instituições Pilar 2. Infraestrutura Pilar 3. Ambiente macroeconómico Pilar 4. Saúde e educação primária	Pilar 5. Educação superior e formação Pilar 6. Eficiência do mercado de bens Pilar 7. Eficiência do mercado de trabalho Pilar 8. Desenvolvimento do mercado financeiro Pilar 9. Preparação tecnológica Pilar 10. Tamanho do mercado	Pilar 11. Sofisticação das empresas Pilar 12 Inovação

O pilar 1, as instituições consistem no enquadramento legal e administrativo em que as pessoas, as empresas e os governos interatuam para gerar riqueza. Trata-se de um ambiente onde se mede a qualidade das instituições e a segurança jurídica do próprio país, o que permite atrair investimentos. Diversos aspetos são obstáculos para a competitividade como: o excesso de burocracia, a regulamentação excessiva, a corrupção, a falta de transparência nos contratos públicos, ou a ausência de serviços adequados para o sector empresarial, entre outros, impedem o desenvolvimento económico. A ausência ou o menor peso de estes obstáculos juntamente com um

ambiente financeiro saudável. Neste aspeto encontram-se no posto 41 de 144 países avaliados.

O segundo pilar é a infraestrutura, que se converte num aspeto básico para o funcionamento da economia. As redes de infraestruturas reduzem a distancia entre os mercados, integrando o mercado nacional com os mercados internacionais. As infraestruturas incluem as redes de transporte de pessoas e mercadorias, as redes de transporte de energia e as telecomunicações. Portugal encontra-se no posto 17.

O pilar 3 é formado pela estabilidade do ambiente macroeconómico. Entende-se que a desordem macroeconómica não beneficia o ambiente económico e empresarial, de maneira que aspetos como o deficit fiscal impedem um clima de estabilidade. Neste âmbito Portugal aparece no posto 128 do ranking.

E finalmente o pilar 4 relativo à saúde e educação primária. Entende-se que uma força de trabalho sã é mais produtiva e, portanto, competitiva. No que diz respeito à educação básica, esta aumenta a eficiência de cada trabalhador individualmente. De maneira que os trabalhadores com escassa formação têm mais problemas para realizar tarefas complexas – como processos de produção avançados – e normalmente adaptam-se melhor a tarefas manuais simples. A escassa qualificação é outra barreira para os negócios. Neste pilar Portugal aparece no posto 24 sobre os 144 países.

O sub-índice de potenciadores da eficiência formam os seguintes 6 pilares. O pilar 5 faz referencia à educação superior e à formação já que este nível educativo permite aos trabalhadores realizar tarefas complexas. Aqui medem-se as taxas de matriculas na educação secundaria e universitária. Também se tem em conta a educação continua (Portugal ocupa o posto 24). O pilar 6 corresponde à eficácia no mercado de bens, onde se assinala como podem ser prejudiciais as medidas protecionistas, o excessivo intervencionismo publico ou os impostos elevados, e, portanto, assinala-se que os mercados abertos elevam o crescimento económico (neste pilar Portugal ocupa o lugar 44). No que diz respeito ao pilar 7, eficiência no mercado de trabalho, o *World Economic Forum* indica que os mercados mais eficientes são aqueles em que se produz uma maior mobilidade laboral, existem fortes incentivos para os empregados que lhes permitem melhorar, e existe equidade entre homens e mulheres (aqui Portugal baixa ao posto 83). Por outro lado, o pilar 8, desenvolvimento do mercado financeiro, indica que dificilmente um país pode ser competitivo se não tem entidades financeiras corretas e transparentes e bem regulamentadas, o que pode canalizar a poupança de um país para a criação de riqueza e proteger os investidores (Portugal aparece no posto 104). O pilar 9 mede a preparação tecnológica, o desenvolvimento das TICs nas atividades diárias e os processos de produção. A chave é que as empresas podem absorver esses avanços (aqui Portugal aparece no posto 26 do ranking). E finalmente

o pilar 10 – ultimo deste segundo sub-índice – faz referência ao tamanho do mercado já que os mercados grandes permitem as empresas de aproveitar as economias de escala. Onde há uma procura interna como consequência de uma menor população, as exportações comportam-se como um substituto (Portugal aparece no posto 51).

O ultimo sub-índice compõem-se do pilar 11 Sofisticação das empresas e o pilar 12 Inovação. A Sofisticação das empresas observa a qualidade das redes empresariais globais do país e a qualidade das operações e estratégias das empresas individuais (51 no ranking). E finalmente sobre este ultimo pilar, é referido expressamente a Inovação o World Economic Forum assinala que a inovação pode surgir tanto do conhecimento tecnológico como do não tecnológico, se bem que este pilar se refere exclusivamente à inovação tecnológica cujos avanços historicamente levaram a aumentos importantes da produtividade e geraram produtos e serviços com maior valor agregado (neste ultimo pilar Portugal encontra-se no posto 28).

### ***4.3. A gestão da informação e do conhecimento nas empresas de Portugal***

Neste capítulo analisa-se o tecido empresarial de Portugal, além de uma análise pelos distintos planos e projetos que impliquem as empresas portuguesas na gestão empresarial, que nos leva ao terceiro capítulo deste bloco, dedicado expressamente à gestão do recurso da informação no âmbito empresarial.

A melhoria dos processos de gestão nas empresas passa inexoravelmente pela melhoria da própria gestão da informação interna.

O inquérito do INE (Instituto Nacional de Estatística) relativamente à utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em Portugal, destinado a famílias revela que em 2016, 74% das famílias portuguesas têm acesso à internet em casa, a maioria em banda larga, sendo este o tipo de acesso predominantemente entre as famílias com crianças (94%).

Por regiões, Lisboa é a zona predominante com 82%. Em 2016, 23% das famílias efetuaram encomendas via internet, sendo uma pratica mais frequente para quem completou o ensino superior (53%) e para quem tem idade entre 25 e 34 anos (44%). As redes sociais registam uma participação de 74% dos utilizadores em Portugal.

Em termos empresariais, em 2016, 76% das empresas portuguesas com mais de 10 pessoas ao serviço acedem à Internet em banda larga móvel. Destas, 64% das

empresas têm website, 45% utilizam as redes sociais como estratégia de ligação com clientes, fornecedores ou parceiros de negócio e 41% enviam faturas eletrónicas. Ainda, 18% das empresas adquirem serviços de cloud computing, principalmente de correio eletrónico.

Nas últimas décadas o conhecimento revelou-se como um fator que permite aumentar a produtividade e a competitividade. Neste contexto a gestão da qualidade intelectual foi estudada segundo várias perspetivas: como o “conhecimento que pode ser convertido em valor” (Edvinsson & Sullivan, 1996: 358); em ocasiões fala-se do conhecimento e do capital intelectual como “o ouro escondido” (Stewart, 1999: 87); também como “o ingrediente primário daquilo de fabricamos, fazemos, compramos e vendemos” (Stewart, 1999: 41); em ocasiões os autores citam estes recursos como um ativo que é inimitável dentro de cada organização e que é necessário preservar e valorizar (Barney 1991); além de assinarem-no como uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Embora existam muitas aproximações metodológicas acerca da gestão do conhecimento, parece existir um certo consenso em estabelecer as categorias do capital intelectual, necessário para poder posteriormente medir cada categoria através de distintos parâmetros e indicadores. Bontis diz-nos que a identificação das diferentes categorias de capital intelectual deve seguir a lógica da gestão, quer dizer, se os recursos intangíveis requerem diferentes ações de gestão, então devem pertencer a diferentes categorias (Bontis *et al.*, 1999). Fala-se assim de 3 categorias: capital relacional, capital humano e capital estrutural distintos (Edvinsson & Mallone, 1997; IADE 2003; O'Donnell *et al.*, 2000; Roos *et al.*, 1997; Saint-Onge, 1996; Stewart 1999).

Nos últimos anos realizaram-se distintos trabalhos de campo com o objetivo de conhecer a situação da gestão do conhecimento e do capital intelectual em Portugal. Em 2011, a empresa de consultoria e formação Knowman, realizou, em 2010 e 2011, dois inquéritos com o objetivo de estudar a situação da gestão do conhecimento nas organizações com presença em Portugal. Nos dois conclui-se o estado embrionário em que se encontra a gestão do conhecimento no mundo empresarial. O primeiro estudo realizou-se sobre uma amostra de 255 empresas por Ana Neves e Maria José Sousa. O estudo conclui que uma em cada 5 organizações com presença em Portugal opta por uma abordagem estratégica. O segundo estudo foi realizado, nos finais de 2011, por Ana Neves, a uma amostra de 289 organizações, e conclui que apenas uma em cada dez organizações opta por uma abordagem estratégica.<sup>29</sup>

No setor da economia social encontramos o trabalho de Leonor Cardoso e Andreia Meireles da Universidade de Coimbra e Carlos Ferreira Peralta da Universidade

---

<sup>29</sup> Knowman. Disponível em: <http://www.knowman.pt>. Último acesso: maio 2015.

Católica Portuguesa (Cardoso *et al.*, 2012). No setor bancário Carla Curado (Curado 2008), da Universidade Técnica de Lisboa, realizou um estudo com o objetivo de conhecer as perceções da gestão do conhecimento e do capital intelectual aos principais executivos do setor bancário. Eduardo Tomé, da Universidade Lusíada, no seu trabalho (Tomé, 2008) aplica os conceitos de capital intelectual (CI) e gestão do conhecimento (GC) à evolução histórica e à situação atual da economia portuguesa. Lidia Oliveira e Lúcia Rodrigues, da Universidade do Minho, e Russell Craig do College of Business and Economics, da Universidade de Canterbury, da Nova Zelândia, realizaram um trabalho que tinha como objetivo conhecer a divulgação voluntária do capital intelectual nos relatórios de sustentabilidade das empresas portuguesas (Oliveira *et al.*, 2010).

O setor hoteleiro também foi objeto de trabalhos focados a conhecer a importância do setor hoteleiro como o estudo coordenado por João de Bilhim (Bilhim, 2007), da Universidade Técnica de Lisboa, com uma equipa de oito colaboradores.<sup>30</sup> E que teve como objetivo a medição do impacto do conhecimento e da formação na criação de valor em três estudos de caso representativos do segmento hoteleiro de cinco estrelas.

E mais recentemente a tese de Lopes Costa sobre os hotéis da região da Grande Lisboa e Península de Setúbal para medir a incidência das três categorias do capital intelectual (capital humano, capital relacional e capital estrutural) no desempenho organizacional.<sup>31</sup>

#### ***4.4. Os arquivos de empresas em Portugal***

No século XIX aparece a empresa contemporânea herdeira da Revolução Industrial. Esta empresa encontra-se regulada por diversas leis, no entanto também pelo desenvolvimento do escritório como espaço físico encarregado dos serviços de informação e administração. Produz-se, assim, a separação física entre os espaços dedicados à administração dos negócios e os dedicados à produção. Neste contexto surge um espaço de negócios dedicado à criação, receção, organização e ordenação de documentos, e configura-se também, um novo espaço, o arquivo, orientado a

---

<sup>30</sup> Ruben Eiras, Carlos Rodrigues, Fernando Baptista, Nuno Estevens, Fátima Assunção, Hudo Silvestre, Susana Mendonça, Leif Edvinsson.

<sup>31</sup> Tesis defendida en la Universidad de Extremadura. LOPES COSTA, J.A. (2012). *Capital intelectual e desempenho organizacional no sector hoteleiro português (NUT II Lisboa)*. Badajoz: Universidad de Extremadura.



conservar os documentos que devem garantir os direitos e obrigações das empresas (González Pedraza, 2010a: 104).

A conservação dos arquivos da empresa representa, também, a manutenção da memória do território em que está localizado, assim como as evidências históricas da atividade económica, técnica e industrial de esse lugar o que deve facilitar a sua preservação e conservação como fonte de conhecimento (González Pedraza, 2010a: 105-107).

A conservação dos arquivos de empresas nos distintos países foi-se materializada de diversas formas (González Pedraza, 2010b: 31-57):

- a) São as mesmas empresas que mantem os seus arquivos.
- b) A gestão dos arquivos é externa, quer dizer são geridos por empresa alheia de fornecedores deste tipo de serviços- os fundos podem ser acomodados mesmo em dependências externas.
- c) Os arquivos são incluídos como fundos documentais em distintos centros públicos que incorporam os seus fundos para a sua conservação. Estes fundos de empresas, às vezes ausentes, são incorporados por compra, doação, presente ou depósito.

Desde princípios do século XIX se sucedem as iniciativas que têm com a finalidade a conservação de fontes da história económica e industrial na Europa. Na Alemanha algumas companhias, como Krupp e Siemens, colocam em prática arquivos centrais, em outros casos são as câmaras do comércio as que organizam arquivos para proteger os seus fundos e os das empresas das suas regiões. Assim. A câmara de comércio de Colonia criou em 1906 o arquivo histórico *Rheinisch-Westfälischer Wirtschaftarchiv*, encarregado da custódia dos fundos de Renânia-Westfália. Embora o governo alemão disponha de uma Comité encarregado de assessorar as empresas em matéria de organização e conservação dos fundos históricos. A Suíça fundou em 1910 em Basileia o *Schweizerischen Wirtschaftarchiv* para recolher a documentação das sociedades comerciais desde o século XVIII. Em 1914 na Holanda foi criado o *Royal Dutch Shelle*, e em 1935 o Instituto Nacional de História Social em Amsterdam, em ambos os casos com o objetivo de recuperar os fundos dedicados à história social, económica e comercial (Núñez Fernández, 2000: 105-106).

No Reino Unido são criados os *Business Archives Council* em 1934, como instituições privadas para a conservação dos arquivos das empresas. Esta instituição dará origem posteriormente à *Council for the Preservation of Business Archives*, e ao *National Register of Archives*, que recolhe os arquivos históricos do país. Na Bélgica a *Association pour la Valorisation des Archives d'Entreprises* colabora com os *Archives*

*générâles du Royaume e Archives de l'État dans les Provinces* (Núñez Fernández, 2000 : 106-107).

Por outro lado, na França e, 1994 os Arquivos Nacionais criam um departamento, o Serviço de Arquivos Económicos, dedicados a recuperar e organizar estes fundos, embora um dos projetos mais importantes tenha sido apresentado em 1983 para criar cinco centros regionais de arquivos do mundo do trabalho com a finalidade de preservar os fundos documentais daquelas empresas que voluntariamente queiram depositar os seus fundos nestes arquivos. O primeiro centro a funcionar foi o de Roubaix (Núñez Fernández, 2000: 108).

Finalmente como resumo das iniciativas nacionais dos Estados Unidos as primeiras iniciativas desenvolvem-se desde 1920, e são levadas a cabo por sociedades científicas e universidades privadas. Pior exemplo, a *Business Historical Society* de Boston juntamente com a Universidade de Harvard e o Instituto de tecnologia (MIT) poem em pratica em 1925 um centro para recolher e organizar os fundos da sociedade de Boston que se convertia depois na *Baker Library* de Harvard para a investigação da historia económica e empresarial dos Estados Unidos (Núñez Fernández, 2000: 109).

Os arquivos de empresas em Portugal tiveram a mesma evolução que no resto das organizações no que diz respeito aos suportes. Os processos de automatização chegaram geralmente com a microinformática e os novos suportes de armazenamento digital nos anos 80 do século XX. O que em muitos casos tem sido um reengenharia de processos para adaptar a generalidade da documentação da organização a um novo espaço de gestão da informação.

Jorge Afonso Silva disse-nos que as políticas arquivísticas de Portugal, sobretudo no âmbito das administrações publicas orientaram-se em dois âmbitos: um de tipo interno, devido à inclusão dos arquivos na estrutura das organizações para garantir o valor dos documentos como valor probatório; e um segundo de tipo externo derivado da necessidade de acesso aos fundos documentais por parte dos cidadãos (Silva Paulo, 2005: 11) e da maior transparência por parte das organizações.

1988 é uma data importante já que nesse ano se cria o Instituto Português de Arquivos (IPA), embora o processo de modernização tenha sido acompanhado em Portugal tal como noutros países aos processos de inovação que tem envolvido a Administração eletrónica. A atividade reguladora tem sido intensa seguindo as diretivas europeias como o acesso aos documentos administrativos e sua reutilização (Lei nº 46/2007); compras públicas eletrónicas (Decreto-Lei nº 18/2008); comercio eletrónico (Decreto-Lei nº 7/2004); assinaturas eletrónicas (Decreto-Lei nº 66/2003, Decreto-Lei nº 165/2004, e Decreto-Lei nº 116A/2006); sistema de certificação eletrónica do Estado Português (Decreto-Lei nº 116A/2006); faturas eletrónicas (Decreto-Lei nº 256/2003,

e Resolução do Conselho de Ministros 137/2005); privacidade nas comunicações eletrónicas (Decreto-Lei nº 41/2004).

Embora as leis em matéria de transparência (presentes em muitos países de Europa) todavia não existe em 2015 uma norma específica portuguesa. Em dezembro de 2011 foi apresentado ao parlamento português um projeto de lei 115/XII (Lei da Transparência Ativa da Informação Pública), no entanto não foi aprovado (Cardoso & Muñoz-Cañavate, 2015: 3).

Jorge Alfonso Silva Paulo (Silva Paulo, 2005) cita o intenso trabalho normativo desenvolvido em Portugal que abrangem períodos de valorização, seleção e eliminação de documentos, ou as alterações dos períodos que estabelecia o Código Comercial para as empresas—el Decreto Ley 41/72 estabelecia uma nova redação do artigo 40 do Código Comercial que reduzia os prazos de conservação de 20 a 10 anos. Também a aprovação de norma para a microfilmagem de documentos para empresas como as instituições bancárias, empresas de seguros ou documentos fiscais, também a gestão de documentos em serviços dependes do Estado. Especialmente importante foi o Decreto-Lei 121/92, de 02 de julho -Estabelece os princípios de gestão de documentos relativos a recursos humanos, financeiros e patrimoniais dos serviços da administração direta e indireta do Estado-.

A finalidade do Decreto-Lei 121/92 era *“Ao proceder-se à identificação sistemática da documentação produzida pela administração direta e indireta do Estado na gestão dos seus recursos humanos, financeiros e patrimoniais, inicia-se um processo de normalização das designações das séries documentais e do destino final que a cada uma delas é atribuído”*. É interessante destacar o que se dizia na sua introdução:

*“Procura-se racionalizar o ciclo de vida dos documentos de arquivo, controlando o seu crescimento através da avaliação e seleção, minimizando-se os custos da conservação de todos os documentos produzidos como resultado das múltiplas atividades do Estado. Se a conservação dos documentos de menos valor ameaça a sobrevivência dos mais valiosos, torna-se legítimo adotar medidas arquivísticas que garantam a conservação permanente destes.*

*Nessa medida, uma política arquivística coerente tende não só a tornar mais racional e rentável a utilização e a conservação administrativa dos documentos e da informação como promove a adequada preservação dos acervos de conservação permanente, facilitando a tarefa da investigação histórica”*.

Em 1992 suprime-se o IPA e o Arquivo Nacional Torre do Tombo altera a sua denominação social para Arquivos Nacionais/Torre do Tombo. Em 1997 publica-se o Decreto-Lei 60/97 e é criada a Divisão de Arquivos Intermédios, e em 1998 é criado p

Conselho Superior de Arquivos<sup>32</sup> (CSA) –Decreto-Lei 372/98-. Junto aos arquivos centrais em Portugal também se encontram os arquivos de Distrito (Sousa, 2005) e os arquivos municipais (Maranhao, 2005).

No âmbito da gestão documental nas empresas há que assinalar como referencia o Código Comercial de 1888, e em concreto o artigo 40, que dizia o seguinte:

*“Todo o comerciante é obrigado a arquivar a correspondencia e telegramas que receber, os documentos que provarem pagamentos e os livros da sua escrituração comercial, devendo conservar tudo pelo espaço de vinte anos”.*

Esta norma obrigava os comerciantes a manter um arquivo dos seus documentos, embora para Oliveira nunca se pensou realmente em organizar de maneira rigorosa esses arquivos. *“Na verdade, as organizações abrangidas por aquela disposição legal, passaram a considerar a obrigação de guardar documentos como um mal necessário e o Arquivo passou a ser uma espécie de armazém onde se amontoa, mais ou menos ordenadamente, a mais variada gama de documentos, desde as cartas e livros de escrituração mercantil, até aos apontamentos, rascunhos e outros elementos de trabalho. Dentro do mesmo espirito, também ao pessoal que trabalha nos arquivos não tem sido atribuída a categoria que lhe deve competir até porque, normalmente, esse pessoal não tem qualquer especialização, e antes pelo contrário, se destaca para esse trabalho geralmente o pessoal menos qualificado e capaz que se emprega na organização”* (Oliveira, 1966: 94).

Por outro lado, o Decreto Lei 41/72 estabelece uma nova redação do artigo 40 Código Comercial, e reduz em 10 anos o prazo de conservação da documentação. Finalmente o Decreto Lei 76A/2006 procede novamente à sua revisão<sup>33</sup>. Este último Decreto de 2006 actualiza e flexibiliza os modelos de governo das sociedades anónimas, adopta medidas de simplificação e eliminação de actos e procedimentos notariais e registrais e aprova o novo regime jurídico da dissolução e da liquidação de entidades comerciais. O artigo 4º acaba com a seguinte redação:

---

<sup>32</sup> O CSA aprova varias recomendações sobre: Privatizações e Património Arquivístico; Gestão de Documentos; Concepção e Planeamento da Rede Nacional de Arquivos; Formação Profissional dos Técnicos de Arquivo Arquivos, Audiovisuais, Fonográficos e Fotográficos; Diagnóstico à Situação dos Arquivos da Administração Central.

<sup>33</sup> Este Decreto-Lei está no Programa do XVII Governo Constitucional dispõe que «os cidadãos e as empresas não podem ser onerados com imposições burocráticas que nada acrescentem à qualidade do serviço», determinando ainda que «no interesse conjunto dos cidadãos e das empresas, serão simplificados os controlos de natureza administrativa, eliminando-se actos e práticas registrais e notariais que não importem um valor acrescentado e dificultem a vida do cidadão e da empresa (como sucede com a sistemática duplicação de controlos notariais e registrais)»

*“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.*

*2. Os documentos referidos no número anterior podem ser arquivados com recurso a meios electrónicos”*

No entanto, sem dúvida é importante este Decreto Lei 429/77, que estabelece normas relativas à salvaguarda dos arquivos e bens culturais pertencentes às empresas provadas, nacionais ou estrangeiras, que pela sua relevância científica, política ou económica, se impedia a sua saída para o estrangeiro.<sup>34</sup> Um Decreto que foi qualificado por muitos autores como antiquado e suscetível de ser reformado (Lopes Cordeiro, 2001; Cruz & Damas, 2008).

Embora, nesta tese o objeto sejam os fundos documentais nos departamentos administrativos e financeiros das empresas, é necessário destacar o valor histórico e patrimonial da documentação empresarial, e a sua relação com a história (Marques de Costa, 1979; Malheiro da Silva, 1989; Ferreira Rodrigues, 1993; Ferreira Rodrigues, 1995; Damas, 2009). A preocupação por estes depósitos nasceu em Portugal desde há décadas, de facto foi a vertente histórica, e a proteção do desenvolvimento do arquivo de empresas como ferramenta para a história, o que permitiu refletir acerca da importância informativo-documental dos mesmos.<sup>35</sup> Estes movimentos de defesa dos arquivos empresariais surgiram desde os níveis académicos já que para diversos autores os empresários não têm vocação de salvaguarda dos seus fundos documentais (Guimarães, 2000). Em 1979 Fernando Marques de Costa já lançava como uma prioridade a salvaguarda dos arquivos históricos de origem empresarial (Marques de Costa, 1979). As propostas também passavam por estabelecer que foram os arquivos de distrito os encarregados da salvaguarda dos arquivos empresariais, o que implicava

---

<sup>34</sup> El Decreto Lei se compone de un solo artículo: “Artigo 1.º - 1 - São tidas por inalienáveis e insuscetíveis de saírem de território nacional os arquivos ou bens culturais, históricos e científicos das empresas privadas, nacionais ou estrangeiras, que, pela sua antiguidade, relevância económica ou influência política hajam tido grande projeção na vida nacional em qualquer tempo.

2 - Pela sua manutenção em perfeito estado de conservação são responsabilizados os respetivos órgãos ou direção. Serão, contudo, aplicáveis as facilidades contempladas do n.º 2 a 5 da Portaria n.º 703/76, com respeito pela propriedade do acervo e mediante intervenção notarial, desde que o haja autorizado, por despacho, o Secretário de Estado da Cultura”.

<sup>35</sup> Também foi assim em Espanha. Por exemplo, em 1982 o Banco de Espanha organizou o “Primeiro Congresso sobre Arquivos Económicos de Entidades Privadas” onde se ponha em manifesto o valor histórico e de investigação destes fundos (Escoda, 1995: 106). Por outro lado, a Associação Espanhola de História Económica dedicou no VIII Congresso em 2005 uma sessão sobre os arquivos de empresas como fontes para a história económica, onde se apresentaram vários exemplos de arquivos de diversos sectores da economia espanhola. Neste evento pôs-se em manifesto a melhoria da situação destes arquivos em Espanha e a maior valorização que fazem as empresas pelos serviços administrativos e culturais que prestam os seus fundos documentais aos investigadores.

uma alteração na legislação para conciliar os interesses públicos com os direitos legítimos dos proprietários (Malheiro da Silva, 1989).

Uma defesa do valor do património documental como fonte para a arqueologia industrial foi realizada por Carlos Alberto Damas quando nos disse:

*"Através da documentação produzida e recebida pelas empresas no decorrer das suas actividades quotidianas, a informação contida nos documentos de arquivo desvenda a vida do colectivo, faculta conhecimentos que nos permitem determinar os momentos da sua expansão ou estagnação, dá-nos elementos que habilitam conhecer a acção das personalidades que as geriram, determinando de um modo ou de outro o seu destino, enfim, pela informação veiculada nos documentos podemos sentir o pulsar da empresa"* (Damas, 1999: 222).

Da mesma maneira:

*"Os documentos de arquivo cujo interesse histórico obriguem à sua conservação definitiva são decisivos em estudos de história económica, e isto só para abordarmos um dos muitos ângulos de análise que se nos oferecem... Assim entendidos, os conjuntos documentais "participam" na elaboração da história da empresa, da região, dos pais, ao serem comunicados através dos instrumentos de descrição próprios (guias, inventários e catálogos), a investigadores multifacetados, com interesse e sensibilidade para a política empresarial, que neles colhem preciosa informação para o tema que investigam, seja para a história da empresa, seja no âmbito mais vasto da história económica e social"* (Damas, 1999: 222-223).

Nesta linha, Amado Mendes disse-nos que os arquivos são frequentados por aqueles que se dedicam ao esclarecimento de temas tradicionais (exportações e importações, impostos aduaneiros) mas também por aqueles investigadores que tratam temas tão diversos como as invenções e inovações tecnológicas, a arquitetura industrial, evolução dos processos produtivos, tudo ligado ao conceito de cultura científica e técnica (Amado Mendes, 2001-2002: 382) e portanto são ferramentas fundamentais para a história da economia e da empresa.

Amado Mendes assinala também que para estabelecer uma política de protecção dos arquivos de empresas em Portugal pode ser útil começar através dos arquivos de empresas públicas, que podem servir de modelo às privadas, sobretudo às mais antigas, já que em Portugal existem 260 empresas com mais de 100 anos, criadas entre finais do século XVII e 1900. Amado Mendes diz também que dar valor a estes arquivos

pode servir para dinamizar a historia local, através das empresas radicadas no seu espaço geográfico, o que pode servir, também, para potenciar a memoria e a identidade das suas populações e fomentar o turismo cultural (Amado Mendes, 2001-2002).

Nesta mesma linha, Lopes Cordeiro já assinalava (Lopes Cordeiro, 2000; Lopes Cordeiro, 2001) a necessidade de desenvolver uma politica português para os arquivos empresariais não se devia só à necessidade de geri-los adequadamente mas também à necessidade de evitar que o desaparecimento da empresa como consequência do panorama económico nacional dê-a lugar à perda de importantes acervos documentais, e em particular das empresas industriais cujos fundos representam eventos tão significativos para a historia de um país como a introdução de tecnologias, ou a conquista de novos mercados, tudo isto relacionado com o conceito de património documental empresarial. Lopes Cordeiro propunha diferentes medidas para sensibilizar as empresas na defesa e recuperação dos seus arquivos históricos entre elas a realização de uma campanha de sensibilização junto das empresas e das Associações Industriais e Comerciais.<sup>36</sup> Por outro lado, Carlos Alberto Damas faz eco das propostas realizadas para o sector do vinho do Porto, onde se propunha abrir os arquivos das adegas para o estudo como uma forma de campanha de publicidade permanente destas adegas relativamente aos seus concorrentes de outros países (Damas, 2009: 5-6).

#### *4.4.1. Eventos sobre arquivos empresariais*

A preocupação pelo arquivo de empresas em Portugal centra-se no ultimo terço do seculo XX. Em 1992 organiza-se o 1º Congresso sobre arquivos económicos de entidades privadas.

Por outro lado, foi a Associação Portuguesa de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas (BAD) a organização que se mostrou mais ativa na consciencialização da importância da gestão e dos arquivos da empresa. Esta associação foi criada em 1973, reúne os profissionais da informação, representa Portugal nas federações internacionais especializadas de bibliotecas e arquivos e leva a cabo programas de formação de técnicos de nível médio. Através de uma estrutura de grupos de trabalho trata todas as áreas de atividade dos arquivos e bibliotecas (Rui Infante, 2005: 32-33).

---

<sup>36</sup> A situação dos arquivos empresariais no resto do Mundo foi detalhada por José Manuel Lopes Cordeiro

Desde 1999 BAD desenvolve um projeto de sensibilização junto dos empresários e gerentes financeiros para os alertar da importância dos arquivos. Nesse sentido foi constituído o GTAE - Grupo de Trabalho de Arquivos Empresariais de BAD em que se debatiam temas sobre a gestão da conservação dos arquivos empresariais. Nestes encontros foram aprovadas uma série de recomendações remetidas a IANTT-Instituto de Arquivos Nacionais / Torre do Tombo, Conselho Superior de Arquivos, e APCER (Dias Andrade, 2005: 100). O Grupo de Trabalho de Arquivos Empresariais (GTAE) de BAD tinha vários objetivos bem definidos: o desenvolvimento de atividades destinadas a sensibilizar as empresas acerca da necessidade de preservar e gerir os seus fundos documentais; fomentar e estimular a que os arquivos utilizem as normas internacionais como ISO 15489, ISO 9001:2000 o ISO 14000; ajudar as empresas na organização dos seus arquivos; promover encontros ou atividades de formação nesta matéria.

O GTAE organizou vários encontros nacionais:

- I Encontro de Arquivos Empresariais (Lisboa, 2 de Junho de 2000).
- II Encontro de Arquivos Empresariais (Leiria, 10 e 11 de Outubro de 2002).
- III Encontro de Arquivos Empresariais (Porto, 18 e 19 novembro 2004).
- IV Encontro de Arquivos Empresariais (Lisboa, 18 de Novembro de 2005).
- Jornadas de Outono. Arquivos e gestão de empresa (Sacavem, 11 Dezembro 2006).
- V Encontro de Arquivos Empresariais (Leiria, 9 de junho 2015).
- VI Encontro de Arquivos Empresariais (Oeiras, 17 de fevereiro 2017).

E um internacional: 1º Encontro Internacional de Arquivos Empresarias realizado em 2001 (Lisboa, 23 e 24 de novembro) organizado pelo Grupo de Trabalho de Arquivos Empresariais (GTAE).

Há que lamentar a escassa difusão destes encontros em que apenas foi difundido as suas atas. Exceto o I Encontro de Arquivos Empresariais celebrado em Lisboa cujas atas foram publicadas conjuntamente com as do 1º Encontro Internacional de Arquivos Empresarias realizado em 2001 em Lisboa (23 e 24 de novembro) e organizado também por GTAE (GTAE, 2001).



Já neste primeiro encontro<sup>37</sup> em 2000 se citava entre as conclusões a necessidade de que o próprio Estado Português tomasse as medidas adequadas para preservar a documentação das empresas que entrassem em queda, e sobretudo a salvaguarda daquela informação de interesse histórico que pudesse servir o país. Estes primeiros eventos centraram-se na proteção do património documental numa perspetiva de ferramentas para a história documental.

Os objetivos destes encontros foram em geral: conhecer experiências e identificar os problemas com que se defrontam empresários, gestores e técnicos na área da gestão documental, e sensibilizar os responsáveis para a importância da informação de natureza administrativa e do seu tratamento arquivístico na gestão global da empresa.

As conclusões do 1º Encontro Internacional de Arquivos Empresariais de 2001 foram muito reveladores da importância do evento, já que constava entre as recomendações mais importantes (GTAE, 2001):

- a) A realizar um trabalho conjunto entre GTAE e a Direcção do Instituto do Arquivo Nacional/Torre do Tombo para a análise e resolução dos problemas sobre os arquivos empresariais;
- b) A colaboração com as associações de empresários e instituições ligadas à investigação para a salvaguarda dos arquivos empresariais;
- c) Recomendava legislar para salvaguardar e valorizar os arquivos empresariais (atribuindo aos mesmos um valor patrimonial)
- d) Sensibilizar os responsáveis e gestores das empresas para a necessidade de gerir os seus arquivos, tendo em conta a racionalização dos processos administrativos e a sua importância para a história da empresa;
- e) O favorecer o trabalho conjunto de arquivistas, especialistas em sistemas de informação e responsáveis pela decisão definição de normas, requisitos e procedimentos para garantir a autenticidade, integridade e acesso aos arquivos.

Da mesma forma a Associação Portuguesa de História Económica e Social -Núcleo de Estudos de História Empresarial<sup>38</sup>- promoveu vários eventos:

---

<sup>37</sup> As conclusões dos diferentes encontros podem encontrar-se em: [http://www.apbad.pt/Seccoes/S\\_ArqEmpresariais/SAE\\_act.htm](http://www.apbad.pt/Seccoes/S_ArqEmpresariais/SAE_act.htm). Último acesso: maio 2015.

<sup>38</sup> O Núcleo de Estudos sobre História Empresarial nasceu de uma parceria entre a Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa e o Instituto de Ciências Sociais, com o objectivo de promover o desenvolvimento da investigação em história empresarial e a cooperação entre todos os que trabalham nesta área de estudos.

- 1ª Conferência Internacional de Arquivos Empresariais. Arquivos e empresas: da gestão quotidiana à memória histórica. *Famalicão* (28-29 outubro 2004).

- 2ª Conferência Internacional de Arquivos Empresariais. Fontes para a história económica e social. Lisboa (26-27 outubro 2006).

Desde 2005 IFE International Faculty for Executives organizou varios eventos, os encontros INFODOC, que tiveram como objetivo trocar ideias e experiencias sobre a gestão documental, a gestão de conteúdos, o workflow, os arquivos digitais, a segurança da informação, a fatura eletrónica ou o armazenamento da informação, entre outros temas. Foram os seguintes:

- Infodoc. 1º Congresso de Gestão Documental, Gestão de Conteúdos, Workflow e Arquivo Digital, 2005.

- Infodoc. (2ª Ed.). Gestão Documental, Workflow, Arquivo Digital, Gestão de Conteúdos, 2006.

- Infodoc. (3ª Ed.). Workflow, Arquivo Digital, Gestão de Conteúdos, *Faturação* Electrónica, 2007.

- Infodoc. (4ª Ed.). Arquivo, Armazenamento, *Digitalização*, Segurança, Confidencialidade e Content Management, 2008.

A tabela 10. recolhe a relação, como um resumo, de todos os eventos relacionados com os arquivos de empresas organizados em Portugal.

*Tabela 10 - Identificação dos eventos relevantes na área dos arquivos empresariais, realizados em Portugal*

<b>Numeração</b>	<b>Designação</b>	<b>Organização</b>	<b>Local</b>	<b>Data</b>
I	Encontro de Arquivos Empresariais	GTAE	Lisboa	2000
I	Encontro Internacional de Arquivos Empresarias	GTAE	Lisboa	2001
II	Encontro de Arquivos Empresariais	GTAE	Leiria	2002
III	Encontro de Arquivos Empresariais	GTAE	Porto	2004
I	Conferência Internacional de Arquivos Empresariais: arquivos e empresas: da gestão quotidiana à memória histórica	NEHE	Famalicão	2004
IV	Encontro de Arquivos Empresariais	GTAE	Lisboa	2005
I	Congresso de Gestão Documental: Gestão de Conteúdos, <i>Workflow</i> e Arquivo Digital	INFODOC	Lisboa	2005
-	Jornadas de outono: arquivos e gestão de empresa	GTAE	Sacavém	2006
II	Congresso de Gestão Documental: <i>Workflow</i> , Arquivo Digital, Gestão de Conteúdos	INFODOC	Lisboa	2006
II	Conferência Internacional de Arquivos Empresariais: fontes para a história económica e social	NEHE	Seixal	2006

III	Congresso de Gestão Documental: <i>Workflow</i> , Arquivo Digital, Gestão de Conteúdos e <i>Faturação</i> Eletrônica	INFODOC	Lisboa	2007
IV	Congresso de Gestão Documental: Arquivo, Armazenamento, <i>Digitalização</i> , Segurança, Confidencialidade e <i>Content Management</i>	INFODOC	Lisboa	2008
V	Encontro de Arquivos Empresariais	GTAE	Leiria	2015
VI	Encontro de Arquivos Empresariais	GTAE	Oeiras	2017

Fonte: Andrade (2005), Balinha (2012) & BAD.

#### 4.4.2. Trabalhos realizados em Portugal sobre arquivos empresariais

Em 2008 Ana Margarida Cruz e Carlos Alberto Damas realizaram um estudo SWOT sobre os arquivos de empresas de Portugal. Entre as debilidades assinalaram a função secundária, que em sua opinião, suponha a prática arquivística a nível nacional, a escassa sensibilidade das companhias pela gestão dos seus documentos ou a inexistência em Portugal de uma tradição focada a preservar os arquivos dos documentos empresariais como memória e fonte da história económica. Entre as ameaças a vulnerabilidade e risco que afeta a uma grande percentagem de arquivos de empresas, o encerramento de empresas com a consequente desaparecimento ou eliminação das suas coleções de documentos, ou a necessidade de atualizar a legislação de arquivos de empresas que data de 1977 (Decreto Lei 429/77). Entre as oportunidades a criação de um guia de arquivos de empresas em Portugal, e entre as pontes fortes, os numerosos eventos sobre arquivos de empresas realizados em Portugal (Cruz & Damas, 2008).

Em Portugal existem alguns exemplos de projetos de arquivos de empresas em importantes empresas de Portugal. Os projetos mais desenvolvidos são os que fazem referência ao setor bancário ou a grandes empresas e abastecimento de águas, energia e transporte. É o caso do Banco Espírito Santo, Banco de Portugal, Caixa Geral de Depósitos, Comboios de Portugal, Empresa Pública de Águas Livres, e Electricidade de Portugal. Os arquivos históricos dos bancos portugueses incluem uma completa coleção de documentos que reúnem a documentação das origens destas entidades e as sucessivas companhias que no passado se foram integrando nos Bancos. Assim, como exemplo, o Banco Espírito Santo tem um arquivo histórico desde 2006 e o arquivo intermédio é gerido por uma empresa privada que pertence ao grupo do Banco (Cruz & Damas, 2008).

É portanto, o sector bancário um dos mais preocupados pela gestão da informação. Em 2012 Hélio Filipe Domingos apresenta um trabalho para a obtenção do grau de

Mestre em Ciências da Informação e Documentação com o título “*A gestão da informação nos arquivos empresariais portugueses: as instituições financeiras*” que aplica um questionário a cinco dos grandes bancos de Portugal. Neste trabalho, que analisa as cinco maiores entidades financeiras de Portugal<sup>39</sup> manifesta-se que como instituições centenárias conciliam a existência de arquivos correntes e intermédios com o arquivo histórico, mas sem que exista uma integração de gestão a nível organizacional, mas por sua vez, a coordenação dos sistemas de gestão eletrónica dos documentos não atinge os responsáveis dos sistemas de arquivos, que concentram a sua atenção na documentação em papel. Por sua vez, os profissionais dedicados a estas tarefas são cada vez mais em numero reduzido, a documentação digital ocupa o centro das preocupações (Domingos da Balinha, 2012).

Os arquivos empresariais do sector publico também foram submetidos ao rigor das politicas de contenção dos gastos públicos. Em 2011 produziu-se a Resolução do Conselho de Ministros n.º 46/2011, de 14 de novembro, constituiu o Grupo de Projeto para as Tecnologias de Informação e Comunicação TIC (GPTIC). Como consequência o GPTIC elaborou um estudo global de racionalização e redução dos custos da Administração Pública com a gestão e utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC). Foram propostas 25 medidas de racionalização das TIC propostas foram identificadas pelo seu carácter transversal e impacto potencial em toda a Administração. La medida 15 tenía como objetivo realizar un diagnóstico de la situación archivística do Estado. Ello dio lugar a la Dirección-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB), em articulação com a Agência para a Modernização Administrativa (AMA), elaborou um questionário destinado às entidades da Administração Local e do Setor Público Empresarial.

#### *4.4.3. A proteção dos arquivos históricos em Portugal*

Os exemplos de salvaguarda dos fundos históricos das empresas portuguesas são escassos. Desataca-se o Arquivo Histórico/Centro de Documentação do Museu dos Lanifícios na dependência da Universidade da Beira Interior que junta algumas dezenas de fundos documentais de empresas já extintas. Também o Grupo de Estudos da História da Viticultura Duriense , tem preservado vários arquivos de empresas do sector agrícola. Juntamente com estas iniciativas algumas câmaras municipais salvaguardaram os arquivos das empresas liquidadas (Damas, 2009: 10).

---

<sup>39</sup> Banco Espírito Santo S.A., Banco Santander Tota S.A., BPI Banco Português de Investimento S.A., Caixa Geral de Depósitos S.A, e Millenium Banco Comercial Português, S.A.

#### ***4.5. Últimas tendências. Novas tecnologias e empresa em Portugal***

As organizações atuais dirigem-se para um novo contexto de trabalho que poderia denominar-se “o escritório sem papeis”. A revolução das TICs permite que cheguem documentos já digitalizados à empresa e que a mesma possa digitalizar os que se encontrem em papel, permitindo armazená-los com todas as garantias, recuperar os documentos quando seja necessário e destruí-los quando tenham deixado de ter vigência ou estejam em duplicado. Esta nova forma de trabalho é favorecida pela implementação nas empresas de aplicações sob o nome genérico de business intelligence permite a estas organizações obter o máximo de rendimento dos dados e da informação das empresas para uma tomada de decisões mais eficaz.

A empresa dispõe assim, em seus processos de gestão, de informação armazenada em diversas fontes, como os sistemas de gestão de conteúdos empresariais (*Enterprise content management*), os sistemas de relação com os clientes (*Customer relationship management*), os de planificação de recursos empresariais (*Enterprise resource planning*) ou os sistemas de armazenamento massivo como são os datawarehouse que permitem armazenar tanto informação estruturada como informação não estruturada, como podem ser correios eletrónicos, cartas, vídeos, etc.

As empresas portuguesas adaptaram-se de maneira similar ao mundo da internet ou das conexões à banda larga que as empresas do resto da Europa. É necessário recordar

Que a aparição do desenvolvimento da Internet, desde os anos noventa, em competição com outras redes -como Bitnet entre outras-, não supunha uma alteração das praticas empresariais no que diz respeito às novas tecnologias da informação e das comunicações. Foi o aparecimento da aplicação World Wide Web a meados dos anos noventa, que permitiu levar a Internet ao mundo empresarial.

As tabelas 11, 12 e 13 mostram, segundo dados de Eurostat, e para empresas com dez ou mais empregados a percentagem de empresas que têm acesso à Internet (tabela 11), com conectividade a banda larga (tabela 12), e com página web (tabela 13). Todas as tabelas oferecem dados para a media dos 28 países membros da UE e para os países do ambiente português, como Espanha, França e Itália, juntamente com Finlândia por ser, este último, um dos países mais avançados no ambiente digital.

Em todas as tabelas Portugal tem percentagens similares ao resto dos países, e à media dos 28, embora (veja-se a tabela 4.6) tenha significativamente uma percentagem

muito menor de empresas com pagina web. Em 2014 só 54% de empresas dispunha de uma pagina web frontal face a 74% da média dos países da União Europeia.

Tabela 11 - Percentagem de empresas com acesso a Internet, 10 ou mais empregados

GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
União Europeia (28)	94	95	95	96	97	97	97
Portugal	94	95	95	96	97	98	98
Espanha	97	97	96	97	98	98	98
Finlândia	100	100	100	100	100	100	100
França	97	96	99	99	99	99	99
Itália	94	94	96	97	98	98	98

Fonte : Eurostat, isoc\_ci\_in\_en2

Tabela 12 - Percentagem de empresas com conectividade por banda larga, 10 ou mais empregados

GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
União Europeia (28)	85	89	92	93	94	95	94
Portugal	85	86	91	93	95	96	96
Espanha	95	96	96	96	98	98	97
Finlândia	96	99	100	100	100	100	100
França	93	94	98	99	96	96	96
Itália	84	88	94	95	95	94	94

Fonte : Eurostat, isoc\_ci\_it\_en2

Tabela 13 - Percentagem de empresas com página web, 10 ou mais empregados

GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014
União Europeia (28)	67	69	71	73	74
Portugal	52	54	52	59	54
Espanha	62	64	68	68	73
Finlândia	87	93	91	94	95
França	58	60	64	65	64
Itália	61	63	65	67	69

Fonte : Eurostat, isoc\_ci\_cd\_en2

Nos últimos anos o Grupo de trabalho de Informação Documental da Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação (APDSI) realizou alguns dos esforços mais importantes para consciencializar as empresas portuguesas sobre a importância da gestão dos recursos documentais na atual sociedade da informação e do conhecimento. De maneira que a importância que os arquivos em suporte em papel tiveram antes da extensão da informática contrasta com a importância que atualmente

têm os suportes digitais para os processos integrais de gestão da informação. A APDSI aborda o problema da gestão da informação desde três âmbitos: a gestão documental, a gestão por processos de negócio, e a preservação digital (APDSI, 2014). Estes trabalhos destacam a importância que para a gestão documental tem a informação não estruturada, que se considera essencial para o bom funcionamento de uma organização.

Entende-se a gestão documental como: "*a gestão de todo o ciclo de vida dos documentos que são recebidos ou produzidos e espelham as atividades realizadas. Não se deve reduzir este ciclo apenas à sua fase ativa ou à sua fase inativa pois deve-se contemplar todos os momentos e passos de tramitação, desde a sua génese até ao fim do ciclo de vida. Deve assim abranger todos os procedimentos e operações referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivo de forma a garantir que nenhuma informação é perdida*" (APDSI, 2014: 4). Os trabalhos de APDSI dizem-nos que a situação em Portugal está marcada por um grande desconhecimento da aplicação das normas como é o caso da Norma portuguesa 4438:2005 que transpõe a norma internacional ISO 15489, já que se confunde em muitos casos aplicar uma norma com comprar um software, que em muitos casos se faz sem realizar uma análise previa das necessidades. Assim, a APDSI resume os problemas encontrados em cinco grupos (APDSI, 2014: 12):

- Aquisição de ferramentas desadequadas;
- Projetos de implementação focados apenas nas ferramentas;
- Envolvimento dos gestores nas implementações;
- Deficiência na legislação portuguesa para esta área;
- Falta de recursos humanos com formação.

Passamos agora a descrever os aspetos mais importantes de cada um destes problemas.<sup>40</sup>

- Sobre a "Aquisição de ferramentas desadequadas" deteta-se que em ocasiões o software adquirido não permite levar a todos los requisitos específicos que necessita uma organização.

---

<sup>40</sup> Para um conhecimento mais detalhado veja-se o documento APDSI. Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação. Grupo de trabalho de Informação Documental – *A gestão documental na governança da informação*. Lisboa: APDSI, 2014, páginas 12 a 17.

- Acerca dos "Projetos de implementação focados apenas nas ferramentas" deteta-se além do componente tecnológico se descuidam outros aspetos, de maneira que se procura desmaterializar a documentação em papel, quer dizer digitalizar a documentação, descuidando-se outros aspetos como a classificação dos documentos ou a formação do pessoal.

- No que respeita a "Envolvimento dos gestores nas implementações" tem-se detetado a escassa implicação dos gestores das empresas nestes processos deixando todo este trabalho aos responsáveis de tecnologias. A implicação dos gestores é essencial uma vez que a gestão documental implica em ocasiões alterações nos processos da organização que devem ser abordados numa perspetiva mais ampla.

- As "Deficiência na legislação portuguesa para esta área" são tratados com muito detalhe. Por exemplo relaciona-se o segredo da informação que pode estar implícito na gestão documental e que pode gerar problemas quando se faz por distintos usuários, alguns dos quais não deveriam poder aceder a alguns sítios. Trata-se da preservação de documentos e do seu acesso público, a digitalização de documentos secretos pode tornar a informação pública para a pessoa que digitaliza. Informa-se que não existem regras no Código Civil sobre a eliminação de documentos.

- E finalmente sobre la " Falta de recursos humanos com formação" mostra que são equipas informáticas que querem realizar essas tarefas, mas que não é habitual que tenham competências na área da gestão documental.

Por outro lado, a gestão dos processos de negócios ou *Business Process Management* (BPM) implica que os processos de negócios executados numa organização envolvam políticas de gestão da informação. De forma que a gestão dos processos de negocio e a informação que o suportam são independentes.

Os estudos mais recentes sobre a situação do BPM em Portugal foram realizados pelo Instituto Português de BPM (IPBPM),<sup>41</sup> a Universidade do Minho, a Associação Empresarial de Portugal e a Universidade de Utrech através do Observatório BPM de Portugal.

Outro estudo foi realizado em 2012 por Coelho (Coelho, 2013) às 300 maiores empresas de Portugal, embora logo se tenha estendido a PMES e a organizações da Administração Publica com um questionário de 37 perguntas. As análise dos dados foi realizada usando um modelo australiano constituído por seis dimensões: Alinhamento

---

<sup>41</sup> Instituto Português de BPM. Disponível em <<http://www.ipbpm.pt>>. Último acesso: maio 2015.



estratégico, Governação, Método, Tecnologias de informação, Pessoas e Cultura organizacional<sup>42</sup> (APDSI, 2014: 38).

Finalmente encontra-se a preservação digital como: "*a capacidade de manter, pesquisar, aceder e usar a informação digital, em todo o seu ciclo de vida e de forma colaborativa*" (APDSI, 2014: 60). A informação de APDSI destaca que aparte dos projetos e dos projetos universitários associados à Universidade do Minho e do Instituto Superior Técnico que se encontram associados a linhas de investigação europeias, são muito poucas as empresas que apresentam soluções nesta área. Embora em Portugal se tenham observado algumas alterações significativas referentes à conservação digital como consequência de:

*"- A crescente normalização, certificação e integração dos sistemas de faturação, abrangendo transversalmente todos os setores de atividade, que têm permitido implementar novos modelos de controlo e reporte de informação para efeitos fiscais;*

*- A desmaterialização de processos na administração pública, que têm vindo progressivamente a eliminar registos em papel e atos presenciais (ex.: cartão de cidadão com certificado digital qualificado; plataformas de compras públicas, de licenciamento e credenciação, de entrega de documentos e peças processuais nos tribunais, etc.);*

*- A digitalização dos arquivos nas instituições financeiras, constituídos para dar melhor resposta às necessidades das instituições financeiras e suportar novos modelos operativos (ex.: a implementação de arquivos óticos de cheques e afins, que vieram substituir de forma generalizada a utilização de microfilme e permitir a circulação interbancária da imagem em substituição da troca física dos documentos);*

---

<sup>42</sup> Algumas perguntas deste questionário foram as seguintes:

Primeira dimensão, o alinhamento estratégico: "Os indicadores chave de desempenho (KPI) são definidos para cada processo e o desempenho de cada processo está continuamente a ser medido?"

Segunda dimensão, a governação: "Para cada processo é desenvolvido um plano para determinar o orçamento, o número de pessoas e os recursos necessários, baseados na procura, meta e resultados estimados/previstos?"

Terceira dimensão, os métodos: "A organização esforça-se por continuamente aperfeiçoar os processos e gerir o processo de melhoria, utilizando técnicas e o ciclo Plan, Do, Check, Act (PDCA)?"

Quarta dimensão, IT: "As ferramentas de software são utilizadas para descrever e modelar os processos?"

Quinta dimensão, as pessoas: "Para executar um processo de acordo com os seus objetivos, são alocadas as pessoas certas (número, conhecimento, experiência)?"

Sexta dimensão, a cultura organizacional: "Dentro da organização existem comunidades formais e informais, em que os processos orientados para os funcionários (ex. donos de processos, analistas) partilham ativamente o seu conhecimento e experiência?"

- *A desmaterialização de processos no setor da saúde, abrangendo consultas, internamentos, prescrição de medicamentos e de meios complementares de diagnóstico, processo clínico, etc. (APDSI, 2014: 78)".*

Também são de destacar as iniciativas da Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas que desenvolveram projectos com a Rede Portuguesa de Arquivos, e a construção do arquivo nacional digital RODA, com a colaboração da Universidade do Minho baseado no modelo OAIS e nas normas EAD, PREMIS, METS e MIX, além das recomendações que estabeleceu para a produção de planos de preservação digital.

#### 4.5.1. *Customer Relationship Management em Portugal*

O uso de aplicações CRM nas empresas portuguesas encontra-se em valores médios, se se compararem com outros países da União Europeia. Assim na tabela 14. que nos oferece dados percentuais extraídos de Eurostat para a média dos 28 países membros da EU e para os países já mencionados – Espanha, França, Itália e Finlândia- dava-nos para 2015 uma percentagem e 22% de empresas portuguesas com mais de 10 empregados, que usavam CRM, um ponto mais que a média da EU, e acima da França e da Itália.

Não são muitos os estudos académicos realizados para conhecer o uso de CRM nas empresas portuguesas, embora se tenham dados obtidos dos sistemas de relação com os clientes, CRM, como o estudo de Pimpão para o sector hoteleiro destinado a avaliar a eficácia a longo prazo do programa de fidelização de uma cadeia hoteleira (Pimpão *et al.*, 2014), os estudos de Varajão (Varajão *et al.*, 2013) para conhecer o uso de CRM entre as grandes empresas portuguesas, os de Cruz-Cunha (Cruz-Cunha *et al.*, 2013) cujos resultados permitem à comunidade académica e profissional para compreender melhor as motivações principais das grandes empresas para adotar sistemas de CRM, e diz-nos que também os fornecedores e consultores para atender melhor às necessidades dos seus clientes potenciais. Embora, também, se tenha investigado o papel dos CRM nas Administrações Locais de Portugal (Duque *et al.*, 2010; Duque *et al.*, 2013)

*Tabela 14 - As empresas que utilizam software CRM para analisar a informação sobre os clientes para fins de marketing (%). Mais de 10 empregados*

GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014	2015
----------	------	------	------	------	------	------

União Europeia (28)	17	:	19	:	20	21
Portugal	15	:	18	20	19	22
Espanha	20	:	21	23	27	27
Finlândia	27	:	27	31	30	28
França	15	:	19	:	15	19
Itália	15	:	17	17	18	19

Fonte: Eurostat. Code: tin00116

#### 4.5.2. Enterprise Resource Planning em Portugal

Como se descreveu no capítulo anterior, os ERP são sistemas de informação que integram várias das operações que se associam à produção e distribuição de bens e serviços.

Os estudos sobre a aplicação de ERP nas empresas de Portugal aumentaram nos últimos anos, assim, estudou-se a sua incidência nas pmes (Ruivo & Neto, 2010; Ruivo *et al.*, 2014) e no sector público português (Céu & Matos, 2010). O trabalho de Ruivo, Oliveira e Neto (2014) sugere que as características tecnológicas, organizativas e ambientais são os principais impulsionadores da ERP utilizar pmes portuguesas; destaca conceitos como colaboração e análises entre as partes do sistema; que dedicam uma percentagem elevada de seus pressupostos em TICs para estas aplicações; e que as empresas portuguesas impulsionadas pela legislação estão a utilizar ERP como o sistema de contabilidade de gestão, contabilidade financeira e fiscal, tal como se pode comprovar pela tabela 15. que recolhe dados de Eurostat onde Portugal se encontra acima da média no uso deste tipo de software. Outros trabalhos incidem nas razões do êxito ou fracasso desta aplicação nas empresas portuguesas (Almeida & Oliveira, 2012).

Por outro lado, (Ruivo *et al.*, 2012) compara a adoção de ERP entre empresas portuguesas e espanholas, e conclui que embora a colaboração seja mais importante para as empresas portuguesas, a analítica é mais importante para as espanholas; ou que embora para as empresas portuguesas, a compatibilidade e eficiência sejam importantes, não o são tanto para as empresas espanholas, como se pode ver pela tabela 15.

Tabela 15 - Integração de processos internos. As empresas que têm software ERP para compartilhar informação entre as diferentes áreas funcionais

GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014	2015
----------	------	------	------	------	------	------

União Europeia (28)	21	:	22	26	31	36
Portugal	26	:	31	32	40	44
Espanha	22	:	22	31	36	35
Finlândia	28	:	33	37	39	37
França	24	:	33	33	35	39
Itália	22	:	21	27	:	29

Fonte: Eurostat, isoc\_bde15dip

#### 4.5.3. Datawarehouse em Portugal

Datawarehouse é um depósito de dados digitais que serve para armazenar informações relativas às atividades de uma organização em bancos de dados, de forma consolidada.

Segundo Viviane Ribeiro<sup>43</sup> os requisitos de um datawarehouse são os seguintes:

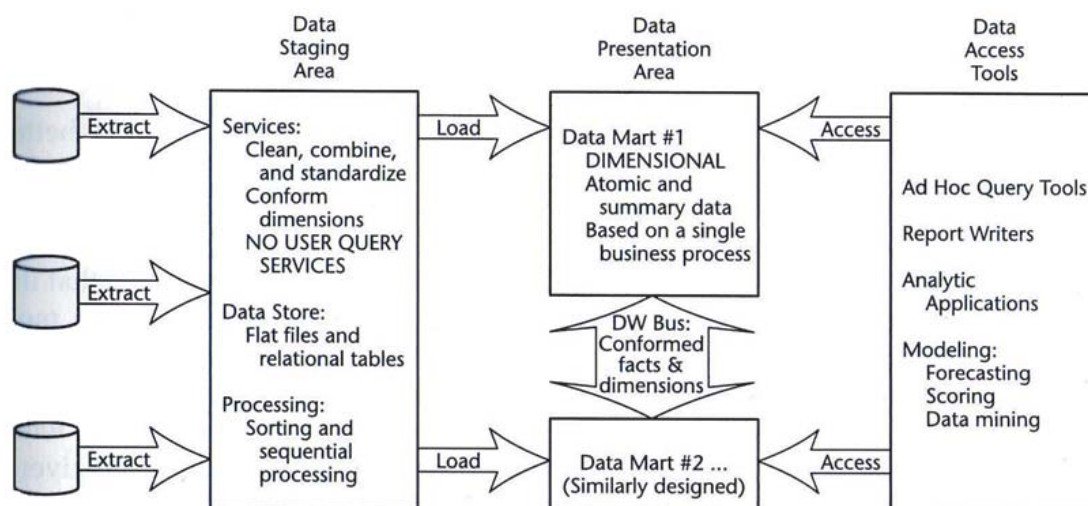
- Tornar a informação facilmente acessível. O Conteúdo do Data Warehouse deve ser intuitivo e de fácil entendimento para o usuário (não apenas para o desenvolvedor).
- Apresentar informações consistentes. Informação consistente significa informação de alta-qualidade. Significa que todos os dados são relevantes, precisos e completos. Os dados apresentados pelo DW devem ser confiáveis e íntegros.
- Adaptável e flexível à mudanças. As necessidades dos usuários, os dados e as condições do negócio vão mudar com o passar do tempo, e isso é fato. O DW deve estar apto a endereçar novas questões, novas necessidades sem que se perca todo o trabalho realizado.
- Proteger e tornar a informação segura. Informações críticas para a empresa e que necessitam de um alto grau de segurança estarão dentro do DW. O DW deve ter um controle de segurança efetivo para os dados confidenciais.
- Auxiliar no processo de tomada de decisão e Ser aceito pela comunidade de negócios. De nada adianta um Data Warehouse com milhões de dados mas que não tragam os indicadores necessários para a tomada de decisão na minha empresa.

---

<sup>43</sup> Data Lover. Seasoned sales/technical professional, author, community champion, technical trainer and public speaker with more than 15 years of experience in IT positions where last 11 years were related to Business Intelligence, BIG Data, Cloud and Database technologies (Oracle, PostgreSQL and SQL Server). She has been responsible for successfully creating roadmaps, designing, implementing and managing complex technology solutions for high profile customers.

Ainda segundo a autora, a estrutura do Data Warehouse, segundo Kimball Group:<sup>44</sup>

Figura 19 - Estrutura do Data Warehouse. Kimball Group



O Kimball Group ficou conhecido pelas centenas de Data Warehouses bem sucedidos. O estudo cuidadoso destes sucessos revelou um conjunto de melhores práticas a serem seguidas.

Na figura 19 acima verificamos os componentes do DW:

*Data Sources:* É de onde se extraem os dados que serão utilizados para análise dentro do sistema de BI (meio de traduzir dados em conhecimento. Colecta-se informações de bases operacionais, armazena-se isso de forma modelada e depois realiza-se consultas através de ferramentas para prover informações que traduzam em vantagem competitiva, onde diversas ferramentas e metodologias são utilizadas).

Uma solução de BI consiste em promover a integração de dados a partir de diversas fontes, tais como, Excel, Access, SQL Server e assim por diante.

*Data Staging area:* Parte do *Data Warehouse* responsável pelo armazenamento e a execução de um conjunto de processos normalmente denominados como extração, transformação e Carga (ETL – extract, transformation, load) dos dados. A área de *Staging* encontra-se entre os sistemas operacionais e a camada de apresentação. Pode ser composta por flat files (arquivos textos) ou tabelas de banco de dados em 3ª Forma Normal (Normalizadas).

<sup>44</sup> Kimball Group. Disponível em <<http://www.kimballgroup.com/>>. Último acesso: maio 2015.

*Data Presentation Area*: É onde os dados estão organizados, armazenados e disponíveis para responder às consultas dos usuários em um formato dimensional. A modelagem dimensional, é uma técnica de modelagem de dados voltada especialmente para a implementação de um modelo de dados que permita a visualização de dados de forma intuitiva e com altos índices de performance na extração de dados.

O *datawarehouse* serve para recolher informações de uma empresa para que essa possa controlar melhor um determinado processo, disponibilizando uma maior flexibilidade nas pesquisas e nas informações que necessitam. Para além de manter um histórico de informações, cria padrões melhorando os dados analisados de todos os sistemas, corrigindo os erros e reestruturando os dados sem afectar o sistema de operação, apresentando somente um modelo final e organizado para a análise.

O *datawarehouse* como depósito de dados possibilita a análise de grandes volumes de dados. A ferramenta mais popular para exploração de um *datawarehouse* é a *Online Analytical Processing (OLAP)*. Actualmente o *datawarehouse* é o núcleo dos sistemas de informação gerenciais e apoio à decisão das principais soluções de *business intelligence* do mercado.

Vantagens do *Datawarehouse*: Simplicidade, qualidade de dados, acesso rápido, facilidade de uso, separa as operações de decisão das operações de produção, vantagem competitiva, custo de operação, administração do fluxo da informação, habilita o processo paralelo, infra-estrutura computacional, valores quantitativos e segurança.

Desvantagens do *Datawarehouse*: Complexidade de desenvolvimento, tempo de desenvolvimento, alto custo de desenvolvimento, administração e treino.

O armazenamento é feito num depósito único, que seja de rápido acesso para as análises. O armazenamento contém dados históricos vindo dos bancos de dados transacionais que servem como backend de sistemas como ERPs e CRMs. Quanto mais dados do histórico das operações da empresa, melhor será para que a análise destas informações reflita o momento da empresa.

O *datawarehouse* utiliza dados em formato de-normalizados o que aumenta o desempenho das consultas e como benefício adicional, o processo torna-se mais intuitivo para os utilizadores comuns. Essa forma de reordenar os dados chama-se Modelagem Dimensional, e os resultados da modelagem é o Modelo Dimensional, MD.

O conceito de metadados é considerado como sendo dados sobre dados. O repositório de metadados é fundamental, sendo que esse conjunto de informações

sobre origem dos dados, transformações, nomes, formatos de dados, etc, deve ser mais do que isso , deve conter informações que adicionem valor aos dados.

Os metadados são utilizados normalmente como um dicionário de informações devem incluir: origem dos dados, fluxo dos dados, formato dos dados, nomes e alias, definições de negócios, regras de transformação, actualização de dados, requisitos de teste, indicadores de qualidade de dados, triggers automáticos, responsabilidade sobre informações e acesso e segurança.

Os dados introduzidos num *datawarehouse* geralmente passam por uma area conhecida como area de stage. O stage de dados ocorrem quando existem processos periodicos de leitura de dados de fontes como sistemas OLTP. Os dados podem passar entao por um processo de qualidade, de normalização e gravação dos dados no datawarehouse. Este processo é realizado por ferramentas ETL e outras ferramentas.

#### 4.5.4. Cloud computing em Portugal

A tabela 16. recolhe dados do uso dos serviços na nuvem para as empresas de Portugal e os países já conhecidos, além da média da EU. Em geral os resultados para 2014-2016 demonstram, todavia, um uso pouco intensivo destes serviços, se bem que sejam mais utilizados para o uso de aplicações relacionados com Internet, sendo escasso o seu uso no resto de aspetos como armazenamento de arquivos, o hosting para base de dados ou o uso de software CRM.

Tabela 16 - Uso de serviços de cloud computing

	2014	2015	2016
<b>Para uso de software Customer Relationship Management (CRM) (as a CC service)</b>			
União Europeia (28)	4	:	6
Portugal	2	:	5
Espanha	3	4	5
Finlândia	15	16	20
França	3	:	5
Itália	6	:	4
<b>Para armazenar arquivos (as a CC service)</b>			
União Europeia (28)	10	:	13
Portugal	6	:	11
Espanha	10	9	13

Finlândia	13	30	36
França	7	:	12
Itália	27	:	9
<b>Para serviços relacionados com o uso de Internet</b>			
União Europeia (28)	19	:	21
Portugal	13	:	18
Espanha	14	15	18
Finlândia	51	53	57
França	12	:	17
Itália	40	:	22
<b>Para fazer de hosting para bases de dados da empresa (as a CC service)</b>			
União Europeia (28)	7	:	9
Portugal	4	:	7
Espanha	8	8	11
Finlândia	19	23	25
França	6	:	9
Itália	11	:	8

Fonte: Eurostat. Code: isoc\_cicce\_use

A situação em Portugal é marcada por um grande desconhecimento e falta de aplicação das normas, regulamentos e boas praticas de Gestão Documental (APDSI, 2014: 12). Em muitos casos, gestores e publico em geral consideram que “fazer gestão documental” é comprar um software, sem saber quais os seus requisitos, comprar um servidor e alguns scanners e começar a digitalizar toda a documentação.

Segundo APDSI podemos compilar os maiores problemas encontrados nas organizações em 5 grupos principais:

- aquisição de ferramentas desadequadas,
- projectos de implementação focados apenas nas ferramentas,
- envolvimento dos gestores nas implementações,
- deficiência na legislação portuguesa para esta área,
- falta de recursos humanos com formação.

Com a evolução tecnológica, cada vez mais se entra na era digital e a sensibilização dos gestores para a necessidade de aprofundar a informação digital é fundamental. É, portanto, um desafio muito grande, neste contexto de desconhecimento como atras se falou, conseguir sensibilizar os gestores de que as preocupações com a preservação digital são pertinentes, devem estar sempre presentes nas decisões estratégicas e nas ações operacionais em todos os agentes de mudança e com maior acuidade naqueles que atuam no espaço específico dos sistemas de informação (APDSI, 2014: 57).



Tendo em conta apenas o ambiente tecnológico existem três técnicas principais de preservação digital (APDSI, 2014: 61):

- Emulação – consiste em recriar um ambiente lógico semelhante aquele onde os programas e a sua informação existam.
- Refrescamento- consiste na atualização do suporte físico onde a informação está armazenada em geral através da cópia dos dados para um outro suporte, de uma tecnologia mais recente.
- Migração/conversão – Destinam-se a permitir manter sempre atual o ambiente tecnológico (nível físico e lógico) para que se mantenham as propriedades essenciais dos objetos digitais.

Para a preservação digital são necessárias quatro fases:

- Compreender: entendendo que a preservação digital é uma preocupação interna.
- Atuar: iniciando projetos de preservação digital.
- Consolidar: evoluindo de projetos pontuais para programas de preservação.
- Institucionalizar: alargando a todo o ambiente organizacional.
- Externalizar: abraçando a colaboração interinstitucional.

Estas fases podem ser definidas e avaliadas através de vários fatores, como o âmbito das coleções digitais de cada organização e os recursos a afetar (pessoal, tecnologia e financiamento), mas têm sempre em vista identificar, gerir e tornar acessíveis os objetos digitais.

Os modelos de maturidade dos sistemas de informação tiveram o seu início nos anos 70. Desde então têm sido propostos múltiplos modelos de entre os quais se destacam:

- *Digital Preservation Capability Maturity Model*- divide-se em 15 componentes, associados a 3 domínios independentes: infraestruturas, repositórios e serviços. Estes componentes agregam as especificações, requisitos e atividades das normas ISO 14721 (modelo OAIS) e ISO 16363 (repositórios digitais). No centro do modelo, encontram-se os repositórios digitais confiáveis e as suas relações com os produtores e utilizadores da informação digital.
- *Capability Model for Digital Preservation* – baseia-se em princípios e *frameworks* arquitetuais estabelecidos e atenta na crença de que a preservação digital exige uma visão holística integrada, que combine processos organizacionais, preocupações

contextuais específicas, conformidade regulamentar e tecnologias de informação com uma abordagem de governança e controle.

Como modelo de referência digital destaca-se o modelo OAIS de que já se falou e que veio a ser adotado como sendo anormal ISO 14721. Este modelo indica vários intervenientes: produtores de informação, sistema de arquivo e consumidores.

Neste modelo, as preocupações de armazenamento e acesso aos documentos são complementadas com a existência de uma componente de planeamento de preservação, destinada à definição de políticas e elaboração de planos prospetivos que vão acompanhar a vida do material conservado.

# ***PARTE III. ESTUDO DE CAMPO***

## ***CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA***

### ***5.1. Abordagens metodológicas preliminares***

Dada a dificuldade de realizar um trabalho destas características e a complexidade dos diversos aspetos de âmbito teórico foi necessário realizar uma série de tarefas conducentes à aquisição de diversos conhecimentos relacionados com o tratamento documental na empresa.

Tendo em conta as dificuldades que sempre pensei enfrentar para tratar uma informação tão sensível e especializada, achei por bem ao longo dos anos tentar desenvolver algumas acções de formação que serviriam de base mais tarde para este trabalho de investigação.

A minha experiência profissional na área administrativa, pessoal e arquivo também foi um grande auxiliar para este trabalho. Mesmo assim, esta é uma área sempre em evolução e para esta investigação foi necessário basear-me em vários cursos que realizei durante a minha especialização na matéria além de vários cursos adicionais e viagens que vou descrever de uma forma muito sintética.

Assim, nesta seção mostram as atividades desenvolvidas durante os anos em que realizei esta tese, mas também antes e que marcou as diretrizes para a realização de um trabalho destas características. Essas atividades podem dividir-se em dois grupos: (1) cursos de formação; e (2) correspondência mantida com especialistas para a realização das diversas partes deste trabalho.

#### ***5.1.1. Cursos de Formação realizados***

A minha Licenciatura é em “Organização e Gestão de Empresas” – Pelo ISCTE, com prática e especialização no departamento administrativo e financeiro e recursos humanos.

Em 2000, tirei um curso teórico e prático em “Gestão da Qualidade Total” – mestrada por Coutinho, Neto & Orey.

Em Outubro de 2002 efectuei os seguintes cursos ministrados pela Universidade Complutense de Madrid:

1. Políticas de Información y Documentación.
2. Sistemas de Información y Documentación Multimedia y Virtual en Ciencias de la Información.
3. Métodos y Fuentes para la investigación de la documentación informativa.
4. Gestión del conocimiento: Recursos Humanos.
5. Tecnologías de punta y sus aplicaciones a la documentación.

Em Junho de 2003 terminei a DEA de Documentación: Fundamentos, Tecnología y Aplicaciones del Departamento de Biblioteconomía y Documentación – pela Universidade Complutense de Madrid.

Em 2006-2007 realizei um curso de Formação Continua em “Comunicación y Gestión Documental de Medios”, pela Universidade Complutense de Madrid.

Em 2012 efectuei o “Curso de Formação de Formadores” pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. Para melhorar a qualidade da informação.

Em 2013 realizei um curso on-line “Nuevas tendencias en Organización y Administración de Unidades de Información” pela Asociación de Archiveros de Castilla y León (ACAL).

Em 2013 efectuei um Cuso sobre “Consultoria Documental”, pela Asociación de Archiveros de Castilla y León (ACAL).

Em 2014 assisti a um curso de formação sobre a nova “ISO 9001:2015”, pela Produtiva da Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT).

### *5.1.2. Correspondência mantida com especialistas*

Para resolver algumas questões relacionadas com a tesis doutoral também se manitiveram contactos com diversos especialistas como José Alberto Marques, que trabalhou durante muitos anos no Arquivo da Torre do Tombo; para os aspetos

relacionados com a história dos arquivos de empresas em Portugal manteve-se correspondência com Ana Margarida Cruz do Novo Banco em Lisboa, e com Maria Cristina Vieira de Freitas e Maria Manuel Borges, ambas professoras da Universidade de Coimbra.

## ***5.2. Selecção das Unidades de Estudo***

Escolhi para esta análise empresas de vários sectores de actividades, de pequenas e média, dimensão assim como empresas de grande dimensão, empresas com certificação de qualidade e empresas não certificadas

## ***5.3. Elaboração dos Questionários***

Para mais fácil recolha da informação e cruzamento de dados, optei por elaborar um questionário de pesquisa pessoal “Inquérito para o levantamento da documentação nos departamentos administrativos em empresas em Portugal” que aparece detalhado no anexo 1.

Como já referi anteriormente, a normalização é fundamental para uma boa gestão da documentação.

Assim, para a elaboração deste questionário segui a norma internacional ISO 15489-2, pelo que o questionário está dividido por:

- Caracterização da instituição ou Introdução.
- Caracterização do departamento administrativo.
- Incorporação.
- Registo.
- Classificação.
- Armazenamento.

As entrevistas foram elaboradas por mim, tendo por base os meus conhecimentos pela experiência por mim adquirida no departamento administrativo e financeiro nas

empresas onde trabalhei e pelo trabalho de investigação que efectuei sobre estes temas.

Efectuei as entrevistas directamente através de deslocação às empresas para uma melhor colheita de dados, daí que os resultados tenham sido obtidos a 100%.

Posteriormente, e em função das respostas adquiridas efectuei um novo esquema de entrevista apenas destinado à empresa de arquivo que me serviu de amostra e exemplo de funcionamento deste tipo de empresas.

#### ***5.4. Amostra Populacional***

Este inquérito foi efectuado em 165 empresas, como já referi de vários sectores de actividade, e de vários concelhos ou distritos de Portugal Continental.

Tentei ter uma amostra global, das empresas em Portugal Continental, que considero significativa uma vez que abarca empresas dos vários sectores de actividade, de diferentes dimensões. Tentei abarcar nesta amostra populacional empresas com Certificação e outras sem qualquer tipo de Certificação, para assim testar as suas diferenças na organização e lacunas que continuam a existir.

Como se pode comprovar pela análise efectuada no ponto 3, as empresas em Portugal são essencialmente de micro e pequena e média dimensão, aliás pode-se afirmar que representam cerca de 99,4% do tecido empresarial português, pelo que a amostra efectuada contém um numero elevado de micros e pequenas e médias empresas,

Por amostra entende-se um conjunto aleatório mas significativo de uma população em função do objecto estudado. A escolha da amostra populacional foi da minha inteira responsabilidade tendo como base, para além dos pontos atrás apontados, o bom senso, obter o máximo de fiabilidade possível nas respostas.

Refira-se que a selecção foi aleatória, embora tentando abarcar empresas de importância significativa em Portugal - como a Shell, a Petrogal, a Central de Cervejas, o Grupo SoniceL, a Schneider Electric, a Volkswagen Autoeuropa, a Silbeco, o Grupo Rangel, O Grupo Rumos, a Centauro Internacional, a Schneiber Foods, entre outras – umas com certificação e outras não, como empresas de menor importância em Portugal mas sendo umas de grande dimensão e outras apesar e pequena dimensão terem a característica de ser certificadas ou não. Incluí ainda nesta empresa uma

instituição o “ Instituto Soldadura de Qualidade” que para além de ser certificada, o seu objecto social é testar e conceder Certificações de Qualidade nas Empresas em Portugal.

Detectei que das empresas que anteriormente analisei e que se encontravam em vias de obtenção da Certificação da Qualidade, apenas uma (A Sorisa SA) conseguiu obter a certificação através da ISO 9001/2004. Optei ainda por distinguir as empresas de consultadoria das restantes, quer fossem de grande ou pequena dimensão.

As empresas inquiridas e cujas respostas foram objecto de tratamento estatístico, como mostra a tabela 17, resumem-se a:

Tabela 17 - As empresas objecto de análise

Empresas de consultadoria sem certificação:	12
Empresas de consultadoria certificadas ao abrigo da ISO 9001/2008	2
Empresas de consultadoria em vias de certificação	1
Restantes Empresas sem certificação:	122
Restantes empresas certificadas ao abrigo de ISO 9001/2000	16
Restantes empresas certificadas ao abrigo de ISO 9001/2004	1
Restantes empresas certificadas ao abrigo de ISO 9001/2008	10
Restantes empresas em vias de certificação	1

As empresas inquiridas encontram-se no anexo 2.

Destas, como mencionámos anteriormente o tecido empresarial português está concentrado essencialmente em PME como se pode ver tabela 18. La clasificación de la siguiente tabla se basa en el Decreto-Ley 81/2017 de 30 de junio que distingue a las empresas según su volumen de facturación con el objeto de sentar las bases que permitan la financiación de las empresas (Portugal, 2017).

Tabela 18 - Volume de Negócios das empresas

Volume de Negócios	
PME	60%
Pequena Dimensão	39,40%
Grande dimensão	0,60%

A maioria das empresas encontram-se concentradas na Região Norte e Lisboa – Cerca de 61%. A tabela 19 recolhe a população ativo segundo distritos

*Tabela 19 - População ativa segundo distritos*

Lisboa	260.405
Sintra	196.852
Vila Niva de Gaia	1.525.620
Porto	107.331
Loures	107.331

Estas três últimas tabelas (17,18 e 19) pretendem representar de forma gráfica na primeira parte do capítulo de resultados para contextualizar, de uma forma gráfica, o tipo de empresas que fazem parte do estudo, e o marco geográfico em que estas assentam.

### ***5.5. Método de colheita de dados***

Para a colheita de dados elaborei o inquérito que referi e que se encontra em anexo deste trabalho.

No entanto, e dada a dificuldade de recolha da informação pretendida, até porque se trata de um departamento nas empresas, onde ainda existe o medo da divulgação de informação, uma vez que se trata de um departamento onde a confidencialidade é fundamental, e porque se tratam essencialmente de pessoas de cargos directivos e consequentemente com pouca disponibilidade, optei por realizar as entrevistas pessoalmente e preencher os dados, conforme as respostas obtidas.

### ***5.6. Tratamento dos dados estatísticos***

As respostas às entrevistas foram por mim testadas, por cruzamento de item, para conhecer os circuitos administrativos e respectiva organização, bem como se conseguem desta forma responder às solicitações dos interessados.



Com o tratamento dos dados recolhidos, cheguei à necessidade de efectuar um novo inquérito complementar a ser respondido por uma empresa especializada em arquivo, conseguindo assim um cruzamento das informações recolhidas.

O tratamento de dados foi feito em base de dados em Excel e respectivo tratamento estatístico, tendo utilizado percentagens das respostas por tipo de instituições. Posteriormente, classifiquei as respostas em função das variáveis utilizadas. Por *variável* entende-se o aspecto ou dimensão de um fenómeno que tem como característica a capacidade de assumir diversos valores.

Todas as figuras que se apresentam no capítulo de resultados dispõem de valores absolutos (n) e de suas correspondências com os valores relativos em percentagem (%) o que permite descrever de uma forma mais correcta os dados obtidos nas respostas das 165 empresas inquiridas.

## ***5.7. Questões de Investigação***

Este trabalho de tese doutoral optou desde o início por definir como objetivo a resposta a uma série de perguntas sobre o que acontece na gestão documental das empresas portuguesas. O habitual nos trabalhos de investigação tem sido estabelecer uma série de hipóteses de partida que poderiam corroborar ou não. Suárez-Iñiguez (2005) no seu trabalho *¿Es realmente necesaria la hipótesis al inicio de la investigación?* Considera que a investigação não deve ser iniciada com hipóteses, mas com perguntas. Suárez-Iñiguez disse-nos que no desenho do protocolo de investigação é necessário ter uma hipótese, que por outro lado muitos não corroboram. Sustenta que a investigação não deve ser iniciada com hipóteses mas sim com perguntas, que em muitos casos são perguntas totalmente abertas, sem que tenham uma hipotética resposta, sendo assim não só nas ciências sociais mas nas naturais e em todo o tipo de investigação. E diz-nos:

*“Investigar é realizar atividades intelectuais e experimentais de modo sistemático que levem ao aumento do conhecimento sobre determinado assunto ou matéria. Investigar significa tentar descobrir algo. É uma pesquisa. Não é em vão que em inglês se diz research (search significa procura ou pesquisa) e em francês recherche, que significa investigações científicas e literárias, assim como pesquisa e inquérito. O que se procura em investigação é a verdade, a solução a um problema, o aumento do conhecimento”.* E conclui

nho seu trabalho dizendo: *“Quantos exemplos temos na história de grandes investigações que partiram simplesmente do interesse do investigador por entender algo, por saber mais do assunto, por procurar uma relação causa-efeito sem hipótese prévia. Vamos parar de colocar a ênfase em critérios estereotipados colocados como aforismos e ver mais a riqueza das ideias e conhecimentos, a vontade de saber, que é do que se trata”*.

Assim, apesar de início se ter pensado na formulação de diversas hipóteses para desenhar a estrutura da investigação, posteriormente considerou-se que era mais acertado estabelecer uma série de perguntas cujas respostas permitiriam no final desenhar uma ferramenta como a que se apresenta no anexo 3, o Manual de Qualidade.

As perguntas para a resolução do problema que para já considero, indico a seguir.

As perguntas para a resolução do problema geral baseado na gestão da documentação interna das empresas portuguesas foram classificadas em três âmbitos:

- A certificação das empresas inquiridas.
- A normalização no departamento administrativo
- E como é feito o circuito documental das empresas em função da norma ISO 15489-2, que se refere à incorporação, registo, à aplicação de normas nacionais e internacionais, a classificação dos documentos e o armazenamento.

As perguntas em que se baseou esta tese classificam-se em três grupos detalhados nos parágrafos seguinte

### *5.7.1. Acerca da classificação das empresas*

A primeira pergunta procura conhecer o grau de certificação das empresas que fazem parte da amostra.

### *5.7.2. Acerca das empresas que utilizam a normalização no departamento administrativo*

A segunda pergunta visa conhecer se as empresas utilizam a normalização no departamento administrativo.

### *5.7.3. Acerca do sistema de classificação de documentos no departamento administrativo*

Finalmente encontramos um grupo de perguntas relacionadas com o sistema de classificação de documentos:

- O departamento administrativo é importante para a empresa?
- Os responsáveis da empresa têm noção do numero de documentos entrados, circulados ou expedidos na instituição ou no departamento administrativo?
- Que sistema de registo de documentação utilizam?
- Que sistema de incorporação de documentos utilizam?
- As empresas cumprem a norma NP10 sobre formatos das fichas e ficheiros?
- As empresas cumprem a norma ISO 8601/2004 sobre formatos das fichas e ficheiros?
- Os sobrescritos são normalizados?
- Que tipo de classificação utilizam?
- Que tipo de indexação utilizam?
- Quem indexa na empresa?
- Têm arquivo interno?
- As empresas seguem regulamentos internos?

# ***PARTE IV. RESULTADOS E CONCLUSÕES***

## ***CAPITULO 6. RESULTADOS***

### ***6.1. Aspetos gerais***

Apresentam-se em continuação os resultados obtidos com a amostra realizada às empresas que foram objecto de estudo desta tese doutoral. Os resultados estruturam-se da seguinte forma:

- a) Em primeiro lugar apresentam-se os dados relativos às empresas que são objecto do estudo (figura 20 à figura 28). Nesta primeira seção descreve-se o tipo de empresas que fazem parte do estudo, as 165, distinguindo-se entre empresas não certificadas, certificadas e empresas em vias de certificação, embora na descrição dos resultados da pesquisa sejam reunidos os dados das empresas certificadas e das empresas em vias de certificação, comparado ao outro bloco composto pelas empresas não certificadas.  
Este primeiro bloco de resultados inclui figuras que descrevem as empresas que foram objeto de estudo, com dados como o volume de negócios das mesmas, o numero de trabalhadores, os distritos de Portugal das que fazem parte, o tipo de gestão ( pública ou privada das mesmas). De esta forma neste primeiro bloco de resultados responde-se a uma das perguntas formuladas na tese e que não é outra que conhecer o grau de certificação da qualidade com respeito às normas ISO 9001.
- b) Dados dos resultados que se referem à caracterização do departamento administrativo das empresas inquiridas (figura 29 à figura 38).
- c) Dados dos resultados que se referem às perguntas formuladas sobre a incorporação dos documentos (figura 39 à figura 48).
- d) Dados dos resultados que se referem às perguntas formuladas sobre o registo dos documentos (figura 49 à figura 64).
- e) Dados dos resultados que se referem à aplicação da normalização das fichas nacionais e internacionais, NP10/1971 e ISO 8601/2004 (figura 65 à figura 71).

- f) Dados dos resultados que se referem às perguntas formuladas sobre o sistema de classificação de documentos (figura 72 à figura 74).
- g) Dados dos resultados que se referem às perguntas formuladas sobre a indexação (figura 75 à figura 82).
- h) Dados dos resultados que se referem às perguntas formuladas sobre o armazenamento/arquivo (figura 83 à figura 86).

Para a análise destas variáveis efectuei quadros matrizes com todos os dados no seu desenvolvimento.

*Irei analisar as variáveis tendo em consideração os seguintes aspectos:*

- 1º - O que se passa nas empresas em Geral.
- 2º - Qual o contributo das empresas Certificadas (certificadas e em vias de certificação).
- 3º - Qual o contributo das restantes empresas.

Nas distintas figuras, os resultados mostram-se em valores absolutos ( n) e em valores relativos (%).

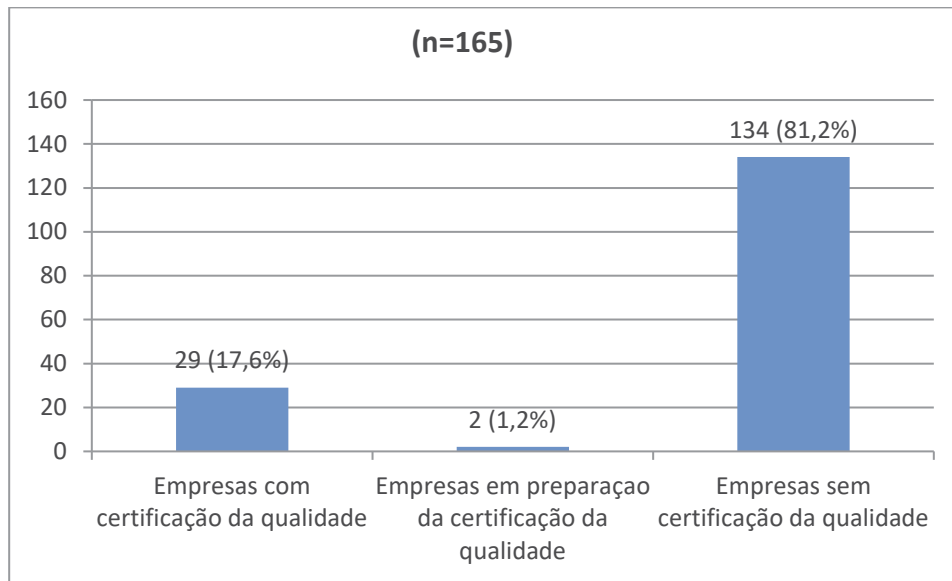
## **6.2. Resultados do questionário**

### *6.2.1. Sobre as empresas do estudo*

A figura 20 mostra de forma gráfica o conjunto de empresas que foram objecto de estudo de investigação. Como pode observar-se o estudo baseia-se em 165 empresas do todo o País, estando distribuídas da seguinte forma, como mostra o gráfico abaixo:

- a) empresas sem certificação da qualidade, 134;
- b) empresas com certificação ou em vias de obter, 2;
- c) empresas com cerficação da qualidade, 29.

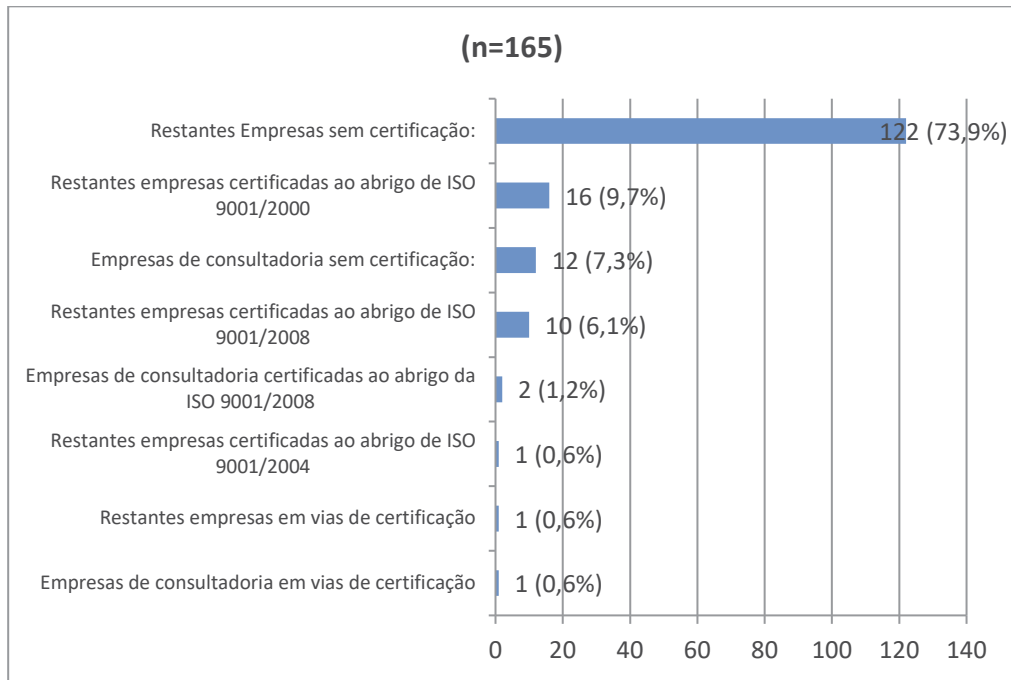
Figura 20 - Número empresas do estudo



Das 165 empresas que foram objecto de estudo, 31 têm certificação ou estão em vias de a obter. Deste gráfico já podemos concluir que a Certificação não tem muita importância para os empresários portugueses uma vez que da amostra populacional, apenas 17,6% têm certificação (29).

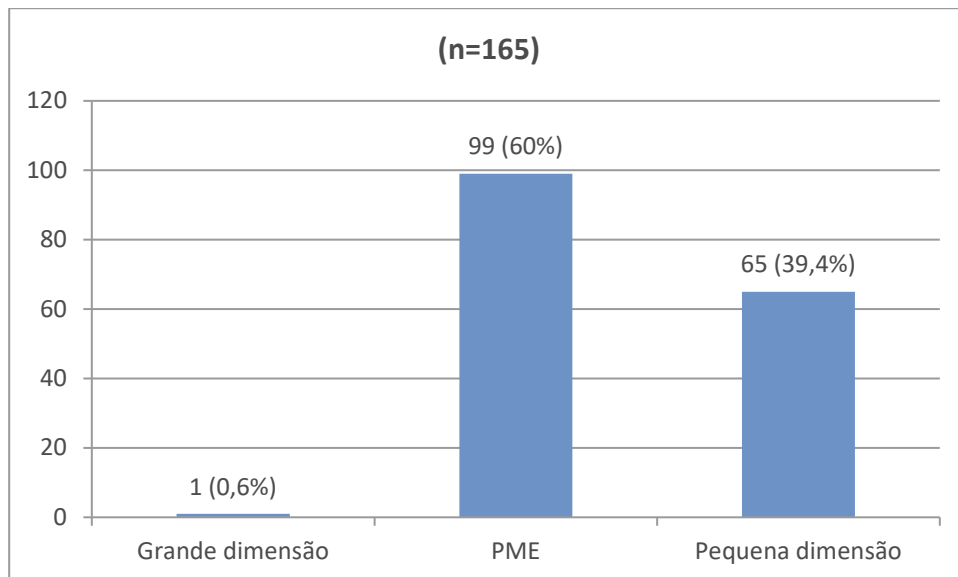
Uma outra forma de demonstrar a amostra populacional consoante a certificação temos a figura 21. onde se pode ver a distribuição das empresas do estudo conforme se são certificadas ou não. E ainda, relativamente às empresas certificadas, qual o tipo de certificação que têm, ou seja, ao abrigo de que norma ISO. Para melhor entendermos o tipo de empresas com que estamos a trabalhar, dividimo-la em dois tipos de empresas: Empresas de consultoria e empresas de Outro ramo de actividade. Pela figura 21 verificamos que a maioria das empresas inquiridas são empresas dos restantes tipos de actividades sem certificação são 122 e 12 as empresas de consultoria sem certificação. Das empresas certificadas ou em vias de certificação, verifica-se que num amostra de 31 empresas com certificação ou em vias de a ter, utilizam a ISO 9001/2000 e 10 a ISO 9001/2008. A outra empresa certificada foi ao abrigo da ISO 9001/2004.

Figura 21 - Discriminação por tipo de empresas



Por volume de negócios, tal como se pode observar na figura 22 cerca de 60% das empresas inquiridas são pequenas e médias empresas, 39,4% são pequenas empresas e 0,6% são de grande dimensão. Esta amostra revela o tecido empresarial português, já que a maioria das empresas são PME.

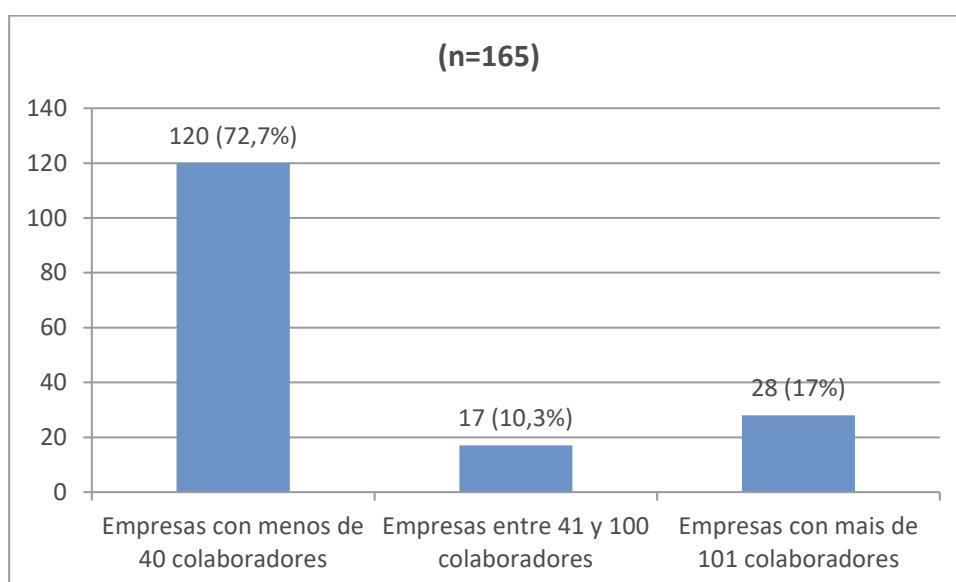
Figura 22 - Empresas por Volume de negócios



Esta é uma análise muito importante porque demonstra o tipo de população inquirida. Aliás, não surpreende se tivermos em consideração o que visto nos capítulos anteriores no que se refere ao tipo de população activa em Portugal, ou seja, a maioria das empresas em Portugal são de pequena e média dimensão.

Interessa ainda completar a caracterização das empresas por numero de empregados. A figura 23 demonstra que da amostra populacional a maioria das empresas (72,7%) são empresas com menos de 40 trabalhadores, 17% têm mais de 100 trabalhadores e as restantes 10,3% têm entre 41 e 100% trabalhadores. Isto apesar de a maioria das empresas inquiridas serem PME.

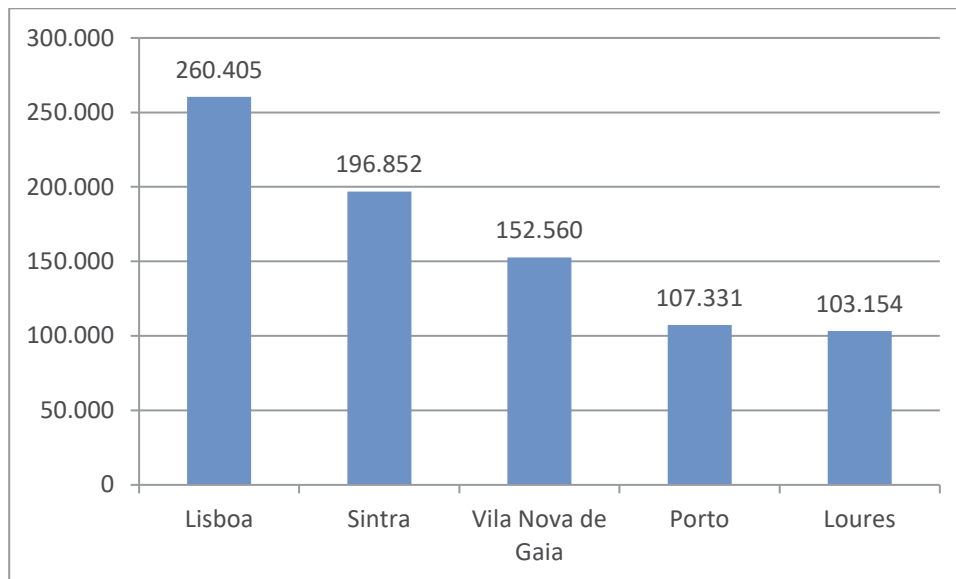
Figura 23 - Empresas por numero de Colaboradores



Para que a escolha da amostra populacional correspondesse à realidade da população activa em Portugal, fomos verificar quais os distritos onde esta se situava. Assim, na figura 24 pode verificar-se a distribuição da população activa por distritos.



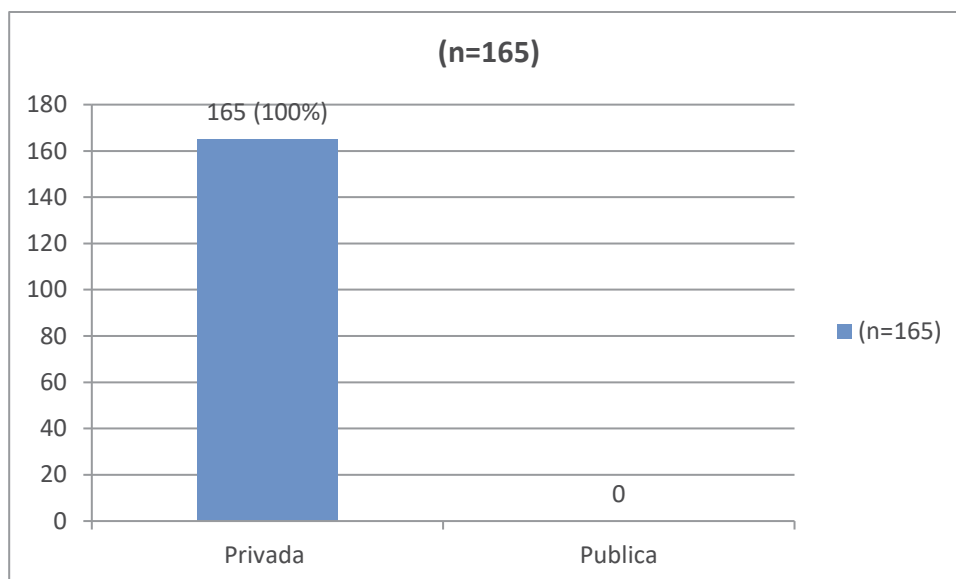
Figura 24 - Distribuição da População Ativo por distritos



A maioria (cerca de 61%) da população ativa encontra-se na região Norte e Centro. Por isso pelo que tentámos na nossa amostra populacional escolher empresas deste sector. Da mesma forma, tentámos abordar empresas de grande, pequena e média dimensão, sendo certo que a maioria das empresas são de média dimensão, conforme vimos na figura 22.

Interessa ainda saber mais sobre as instituições que estão a ser objecto deste estudo, na amostra populacional. Assim, como se pode comprovar pela figura 25, 100% empresas inquiridas são privadas.

Figura 25 - Distribuição das empresas inquiridas por Tipo de gestão

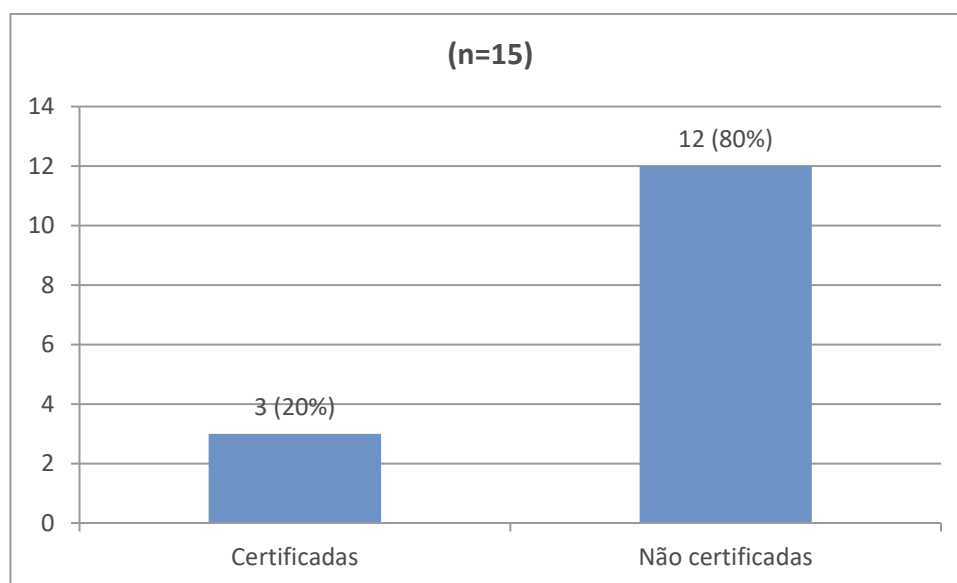


Para estudarmos como se comportam as empresas em relação ao departamento administrativo é necessário sabermos antes de mais se detêm um departamento administrativo central ou um departamento administrativo em cada sector, bem como as características desse departamento administrativo. De seguida iremos analisar mais em pormenor as características do departamento administrativo nas empresas em geral e nas empresas certificadas. Iremos assim analisar o departamento administrativo em relação às Hipoteses Formuladas para as empresas em geral e para as empresas certificadas. Interessa também saber, como se pode ver pela amostra populacional que as empresas vão desde 2 colaboradores a 2100. Temos empresas de todo o país, tentando concentrar o estudo nos distritos que segundo o INE têm maior população activa.

Lembramos que da amostra populacional constam 31 empresas certificadas (29) ou em vias de certificação (2) e 133 não certificadas.

E a distribuição das empresas de consultoria? São certificadas? Pela figura 26 detectamos que 80% das empresas de consultoria não são certificadas nem em vias de obter certificação.

Figura 26 - Empresas de consultoria

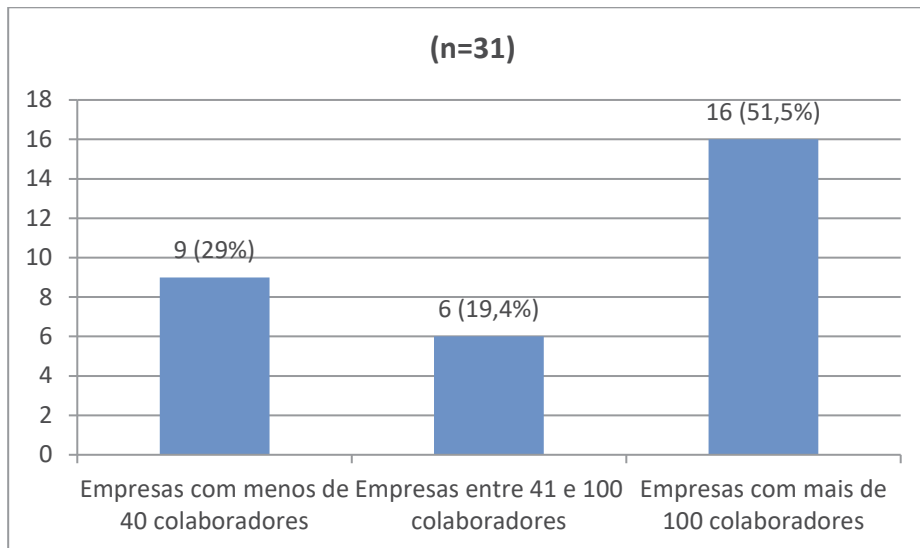


Os seguintes gráficos refletem os dados das empresas em função do número de empregados em relação ao tipo de empresa certificadas ou não certificada. Outra questão que é importante referir, é que abarcámos empresas com muitos e poucos trabalhadores, com capital social integralmente nacional ou com participação de capital estrangeiro.

### a) Empresas com certificação da qualidade ou em vias de certificação

Pela figura 27 confirmamos que das empresas com certificação da qualidade, 51,5% têm mais que 100 trabalhadores, 29% têm menos de 40 trabalhadores e 19,4% têm entre 41 e 100 trabalhadores.

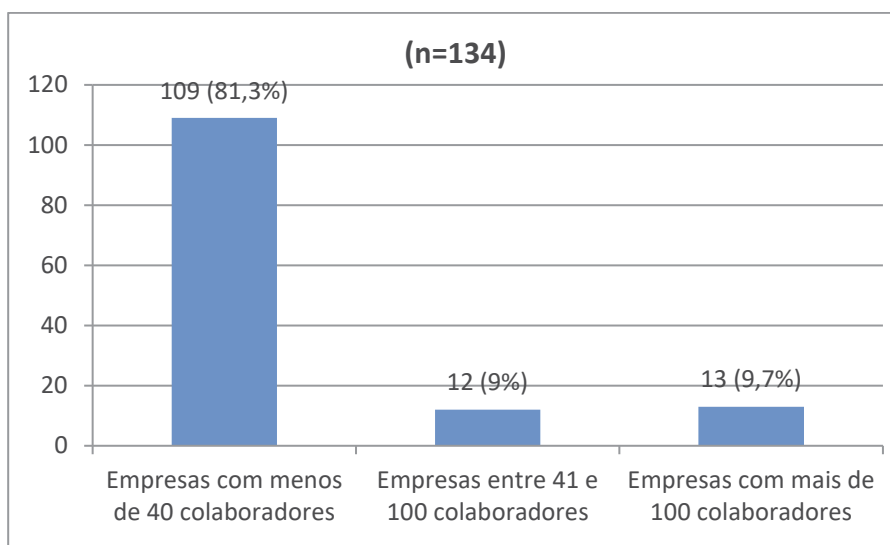
Figura 27 - Empresas certificadas. Segundo numero de colaboradores



### b) Empresas sem certificação da qualidade

E quanto às empresas não certificadas, a dimensão é importante para a certificação? Como se pode ver pela figura 28 as empresas não certificadas 82% têm menos de 40 trabalhadores, 10% têm mais de 100 colaboradores e 8% têm entre 41 e 100 colaboradores.

Figura 28 - Empresas sem certificação de qualidade. Segundo numero de colaboradores. Empresas não certificadas



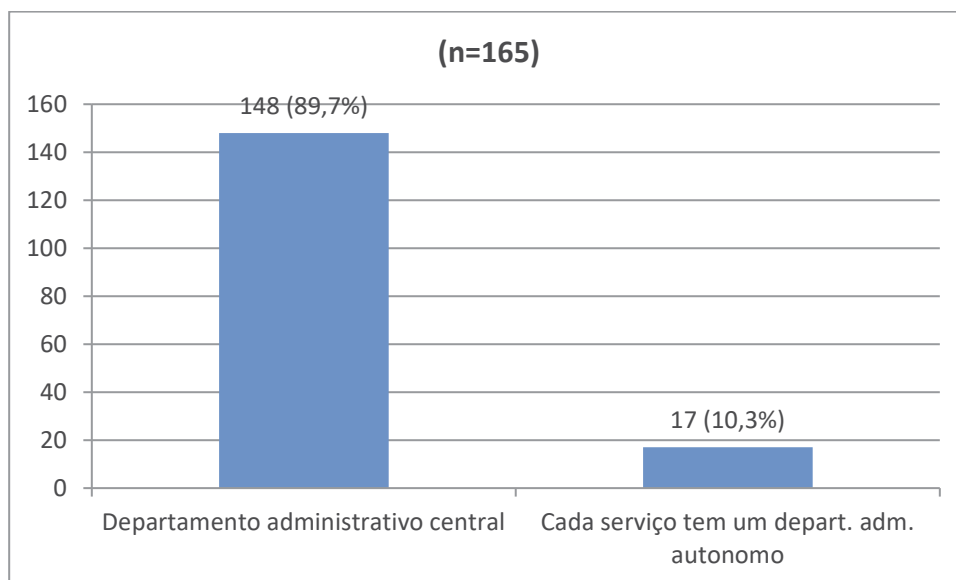
## 6.2.2 Respostas em relação ao departamento administrativo

### 6.2.2.1. Respostas sobre a caracterização do departamento administrativo

A caracterização do departamento administrativo é muito importante neste estudo porque reflecte a mentalidade dos gestores portugueses.

Para a caracterização do departamento administrativo foram colocadas várias questões, que é descrito pelas figuras correspondentes. A questão fulcral aqui é saber o tipo de departamento administrativo que as empresas em Portugal preferem. Assim, fomos analisar se as empresas têm um departamento administrativo central ou pelo contrario cada serviço tem um departamento administrativo que lhe corresponde. A figura 29 demonstra claramente que da amostra populacional de 165 empresas inquiridas 148 têm departamento administrativo central. Ou seja, 89,7% das empresas inquiridas têm departamento administrativo central.

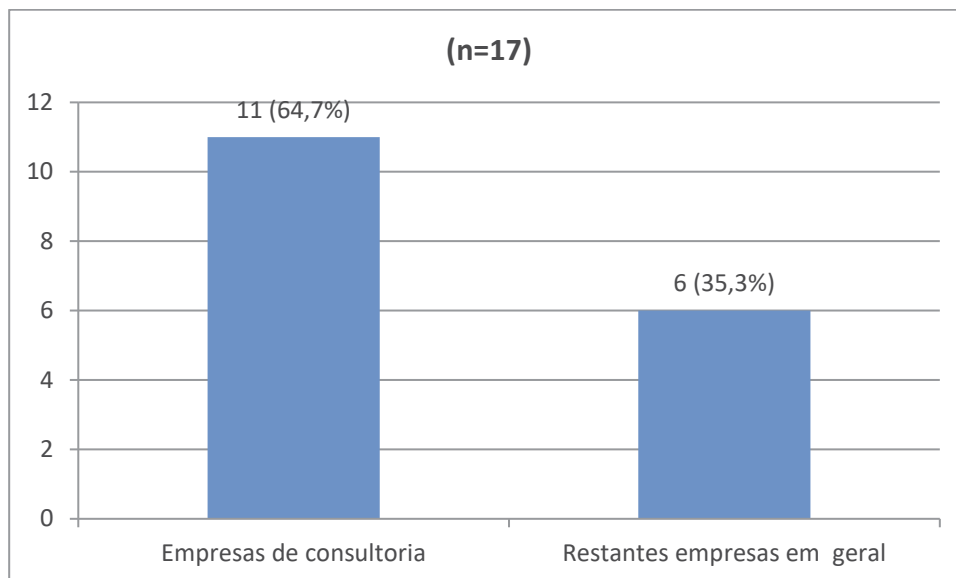
Figura 29 - Caracterização do departamento administrativo. Tipo de departamento administrativo. Total de empresas



Mas, das empresas com departamento administrativo autonomo por cada serviço, de que tipo de empresas estamos a falar, são as empresas de consultoria ou são as empresas de restantes sectores de actividade? São empresas certificadas ou em vias de certificação ou tratam-se de empresas não certificadas?

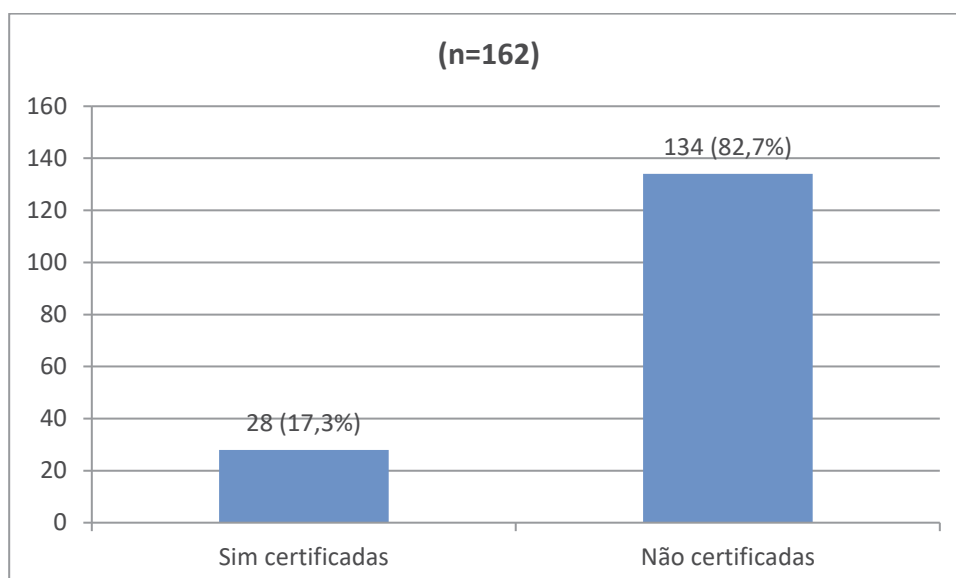
A figura 30 demonstra que das empresas com um departamento administrativo autónomo por sector (17) detecta-se que 11 são empresas de consultoria e 6 são dos restantes ramos de actividade.

Figura 30 - Caracterização do departamento administrativo. Departamento administrativo autónomo



Da mesma forma, a figura 31 mostra que das empresas com Departamento Administrativo central 134 são não certificadas e 28 certificadas. Lembramos que as empresas certificadas ou em vias de certificação inquiridas são 31. Ou seja, 89,7% das empresas certificadas ou em vias de certificação optam por ter um departamento administrativo central.

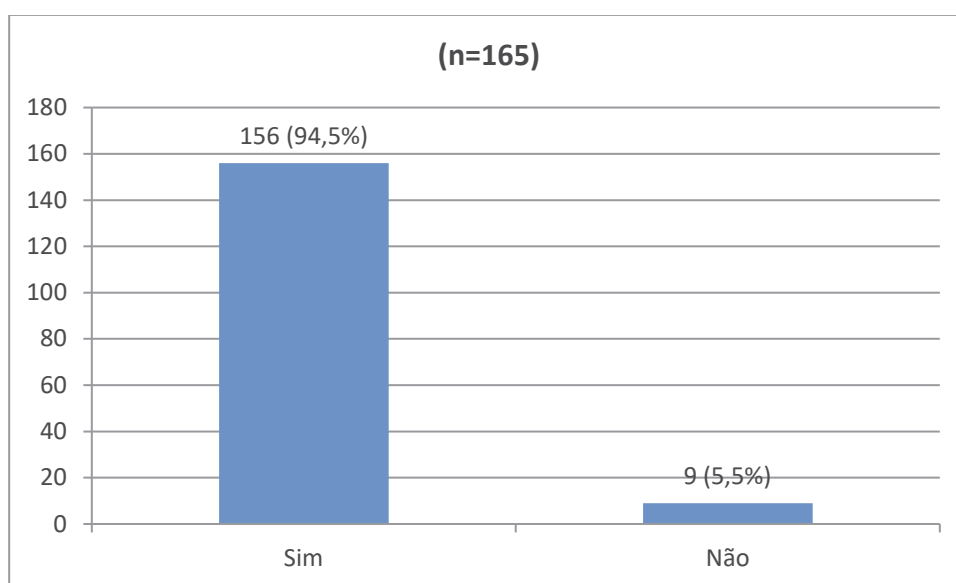
Figura 31 - Caracterização do departamento administrativo. Empresas com Departamento Administrativo Central. Empresas certificadas e não certificadas



Importa agora caracterizar o departamento administrativo no que se refere a funções, objectivos, a sua importância na organização, a existência ou não de manual de procedimentos, ou seja, a sua estruturação e importância para a administração da empresa. Começou-se por analisar se o departamento administrativo tem funções bem definidas ou se pelo contrario cada colaborador executa as tarefas que entende serem as convenientes para o objectivo que lhe é proposto.

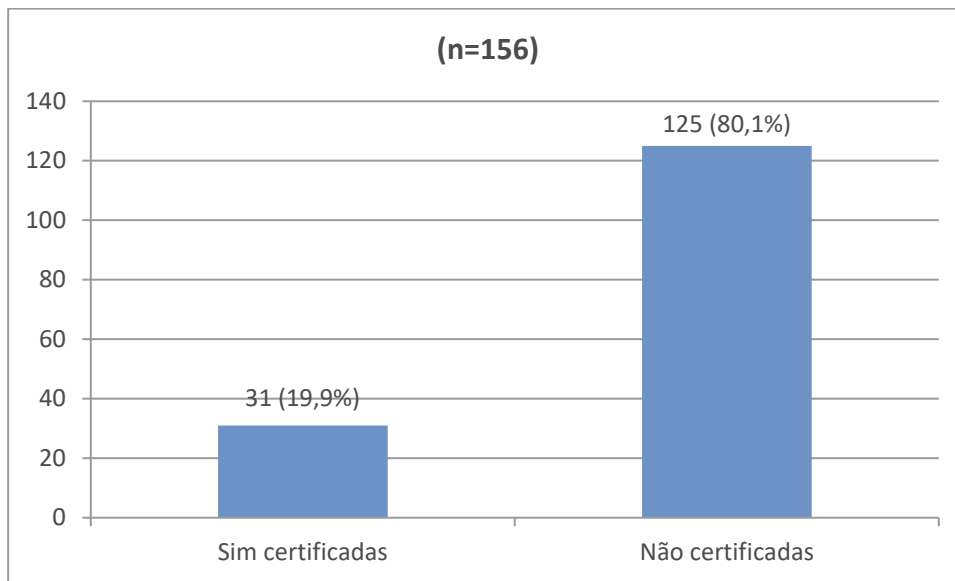
A figura 32 estuda a primeira questão que nos colocamos analisar. Pelo gráfico abaixo verifica-se que das empresas inquiridas (165) a grande maioria delas (94,5%) apresenta funções bem definidas para o departamento administrativo. Quer isto dizer que os colaboradores que trabalham neste departamento sabem bem que funções devem desempenhar para atingirem os objectivos que lhes são propostos.

Figura 32 - Caracterização do departamento administrativo. Funções bem definidas. Total de empresas



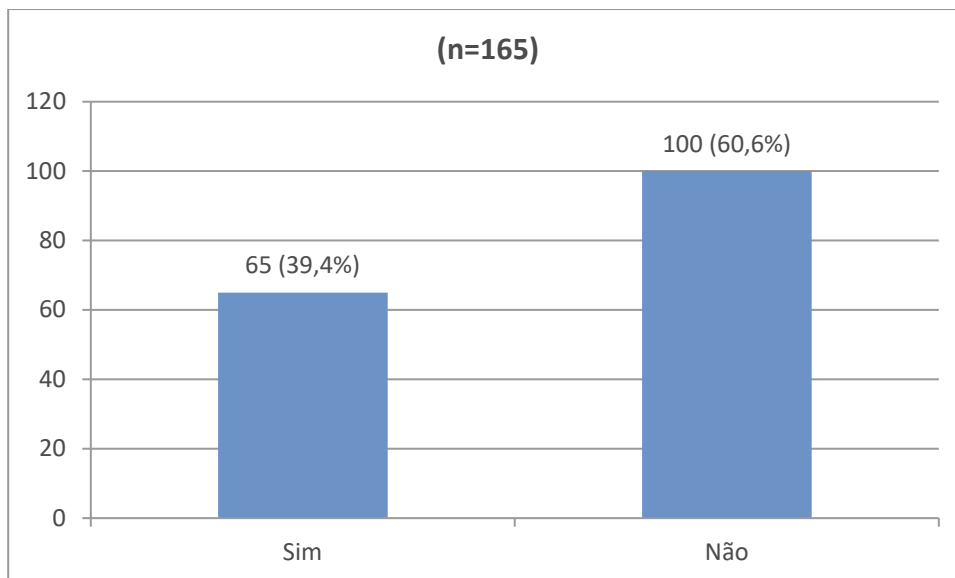
E a análise em termos de empresas certificadas como se comportam as empresas? A figura 33 vem esclarecer que das 156 empresas que têm funções bem definidas, 31 (19,9%) ou seja a totalidade das empresas certificadas ou em vias de certificação têm funções bem definidas.

Figura 33 - Caracterização do departamento administrativo. Funções bem definidas. Empresas certificadas e não certificadas



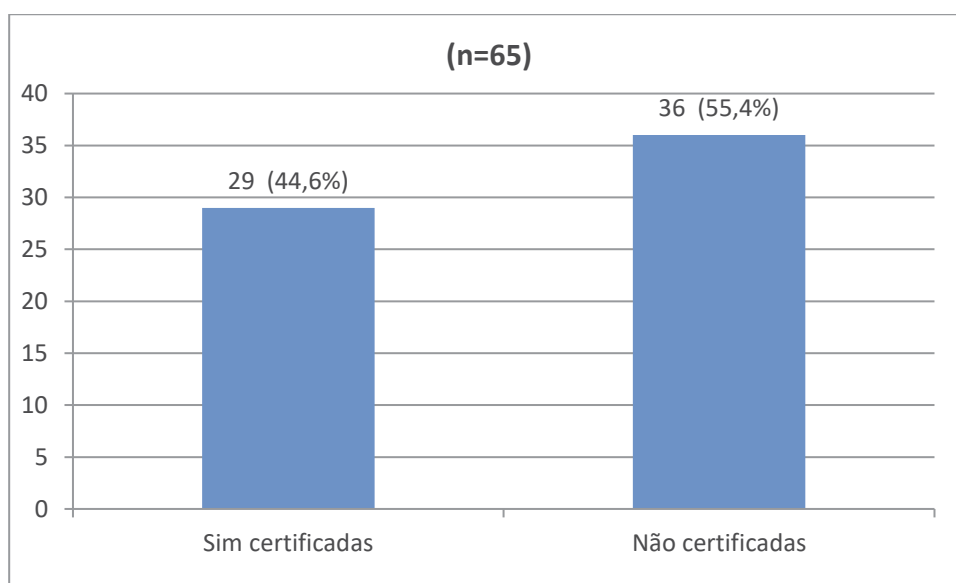
E no que se refere a objectivos? O departamento administrativo tem objectivos bem definidos nas empresas inquiridas? A figura 34 vem demonstrar que 65 das empresas inquiridas da amostra populacional (165) têm objectivos bem definidos.

Figura 34 - Caracterização do departamento administrativo. Objectivos bem definidos. Total de empresas



Ou seja, 61% das empresas inquiridas reconhecem que objectivos bem definidos para o departamento administrativo é fundamental para o bom desempenho do mesmo e para a obtenção do objectivo final da organização. Fomos depois analisar se essas 65 empresas com objectivos bem definidos são certificadas ou não e detetámos pela figura 35 que 29 delas são empresas certificadas ou em vias de certificação. Quer isto dizer que do total de empresas certificadas inquiridas (31) 93,5% definem os objectivos do departamento administrativo.

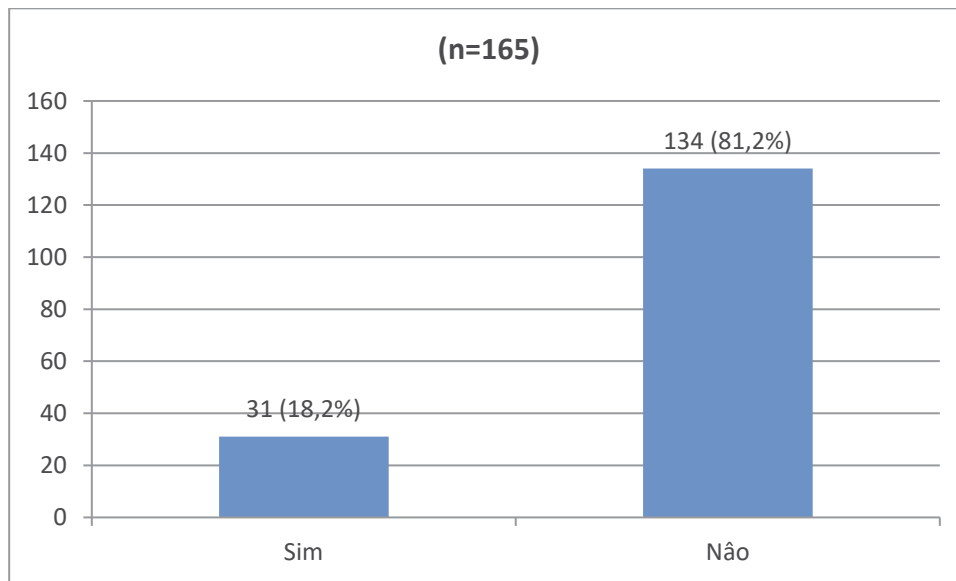
Figura 35 - Caracterização do departamento administrativo. Objectivos bem definidos. Empresas certificadas e não certificadas



Interessa agora verificar se a gestão considera importante ou não que o departamento administrativo tenha um Manual de procedimentos. A figura 36 revela que 81,2% das empresas não tem manual de procedimentos no departamento administrativo. Ou seja, apesar de considerarem que a definição e objectivos é importante para o departamento administrativo (61%) há cerca de 20% destas empresas que não considera importante auxiliar os funcionários deste departamento com um Manual de Procedimentos.



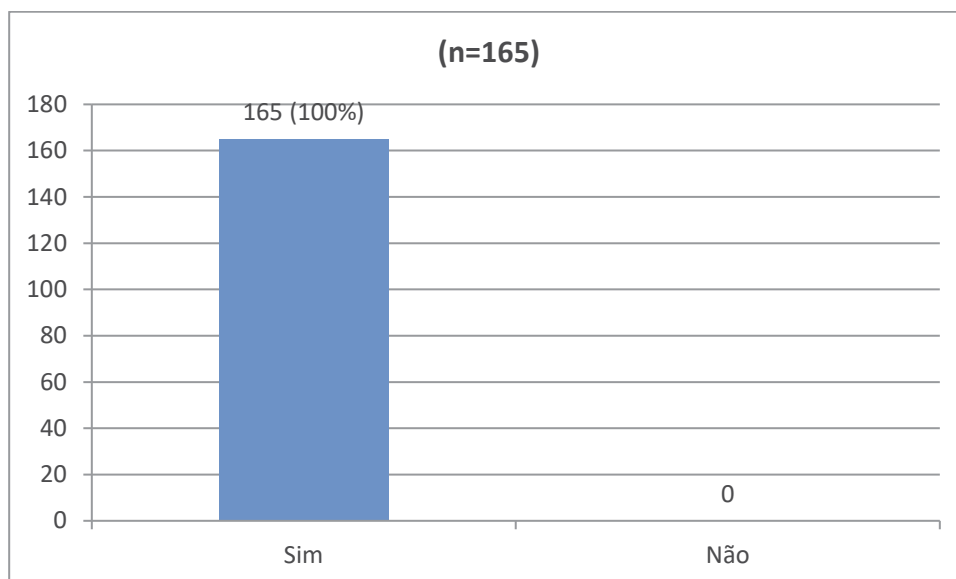
Figura 36 - Caracterização do departamento administrativo. Manual de procedimentos. Total de empresas



Por outro lado 100% das empresas certificadas ou em vias de certificação têm manual de procedimentos.

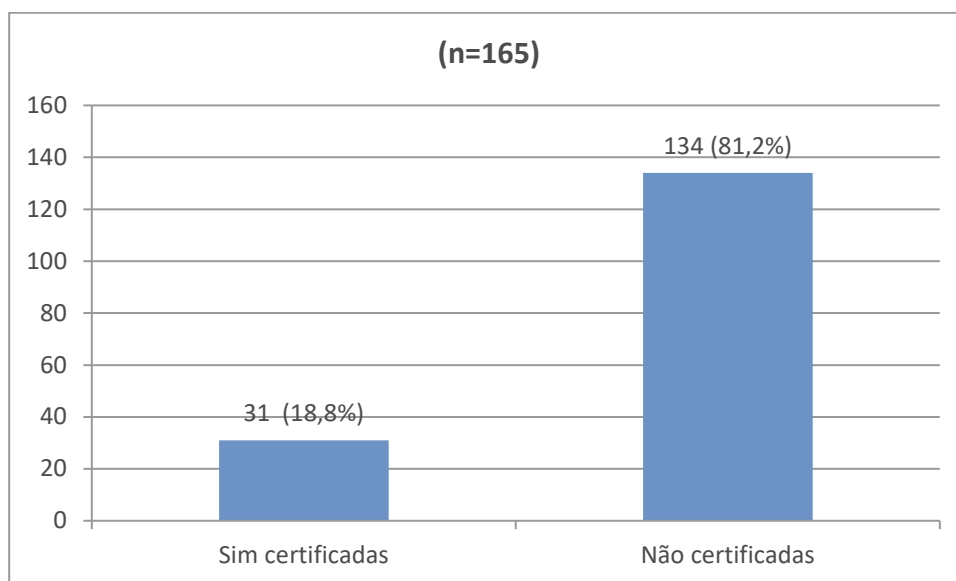
A Figura 37 vem esclarecer claramente que mesmo sem objectivos bem definidos em cerca de 39% das empresas inquiridas e sem manual de procedimentos para 81% das empresas, este departamento é considerado importante para 100% das empresas em análise.

Figura 37 - Departamento administrativo. Importante para a Administração. Total de empresas



Daqui infere-se que para a administração de todas as empresas certificadas ou em vias de certificação o departamento administrativo é importante. A figura 38 vem confirmar que apesar de não existirem objetivos bem definidos nem funções bem definidas para o departamento administrativo na maioria das empresas não certificadas, este departamento é considerado importante para todas as empresas em geral.

Figura 38 - Departamento administrativo. Importante para a Administração. Empresas certificadas e não certificadas

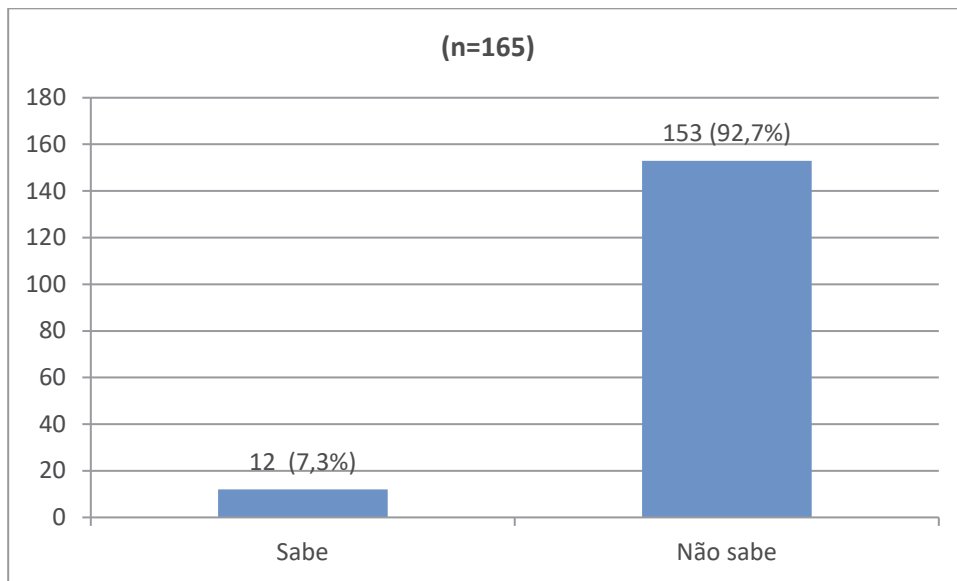


#### 6.2.2.2. Respostas em relação à Incorporação

Importa agora entrar na organização da documentação no departamento administrativo das empresas. No fundo como é feito o controle da documentação entrada, saída, circulação, etc.

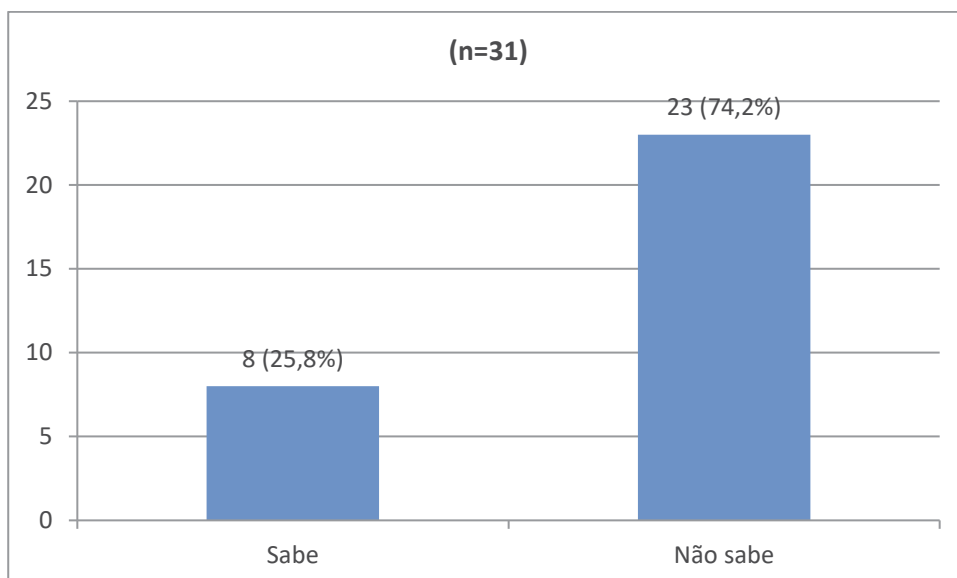
A Figura 39 é bem demonstrativa que na quase totalidade das empresas (92,7%) os responsáveis não têm sequer a noção do número de documentos entrados ou expedidos da instituição, porque não é feito qualquer registo, como mostram as figura 40 e 41.

Figura 39 - Incorporação. Numero de documentos entrados na instituição. Total de empresas



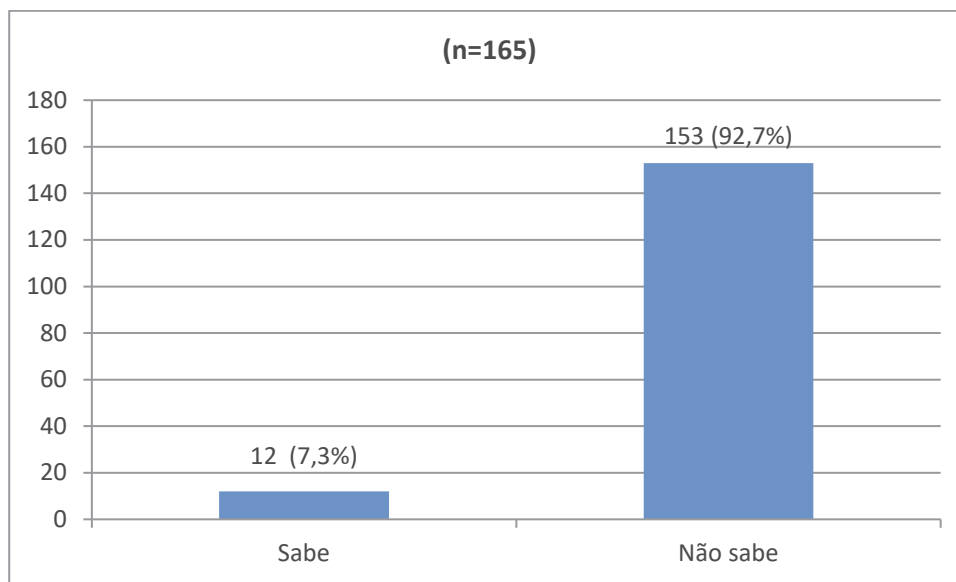
Como sabemos, são 31 as empresas certificadas ou em vias de certificação (por facilidade, passaremos a denominar empresas certificadas) e detecta-se que destas, 23 não sabem o numero de documentos rececionados na instituição, como se pode ver na figura 40.

Figura 40 - Incorporação. Conhecimento de documentos entrados na instituição. Empresas certificadas



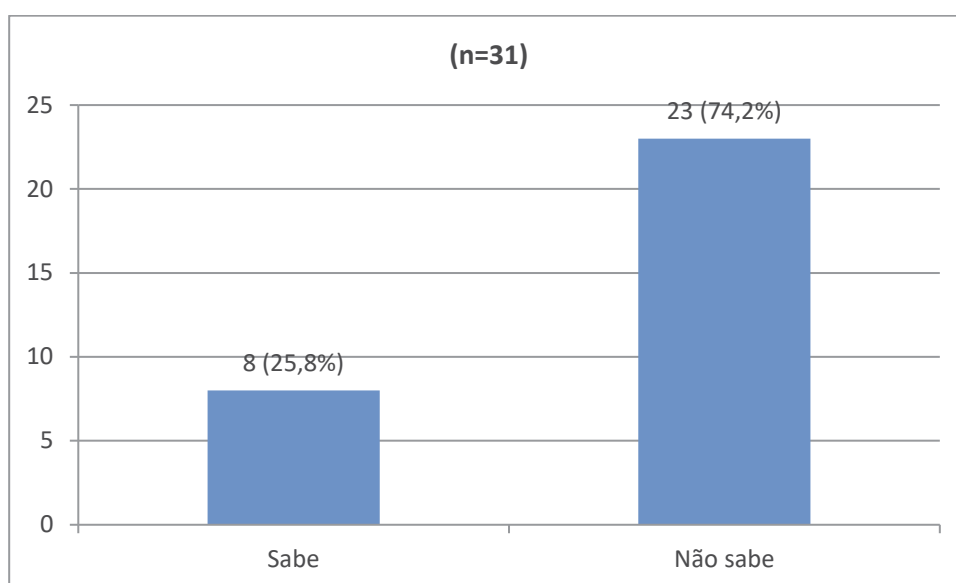
O mesmo acontece com a figura 41 que vem confirmar que da mesma forma que não é importante para os empresários o número de documentos entrados na instituição, também o número de documentos expedidos não tem qualquer valor para eles.

Figura 41 - Incorporação. Número de Documentos expedidos pela instituição. Total de empresas



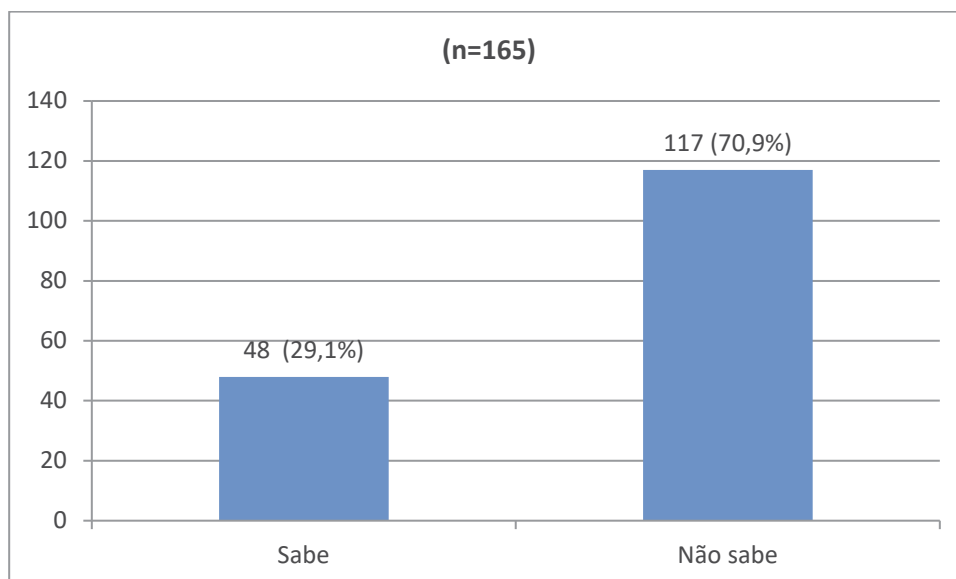
E o que acontece nas empresas certificadas? Pela figura 42 vê-se que à semelhança do que acontece com as entradas, o mesmo número de empresas certificadas para as quais não é importante saber o nº de documentos entrados, também não é importante saber o nº de documentos saídos da instituição.

Figura 42 - Incorporação. Conhecimento de documentos saídos na instituição. Empresas certificadas



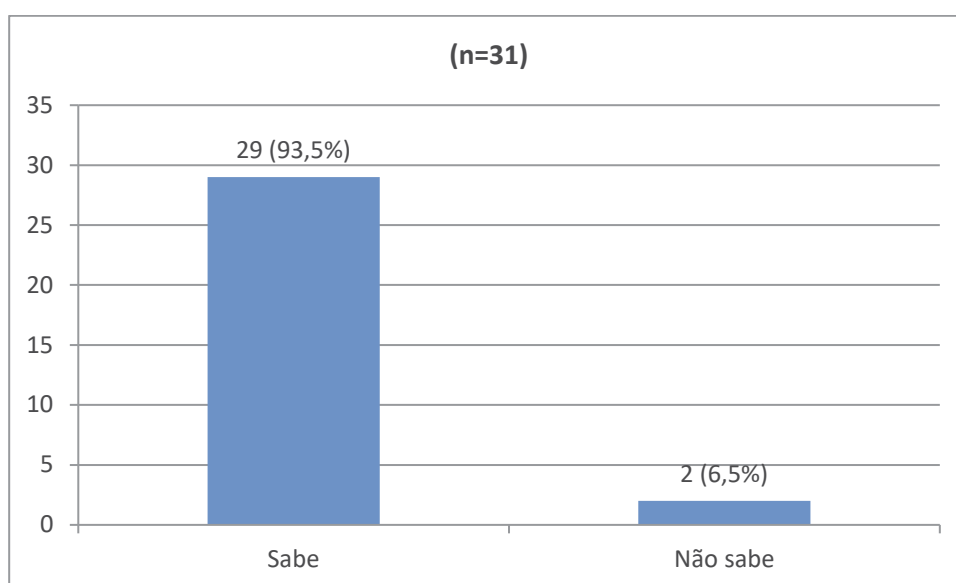
Importa saber, se o resultado é idêntico no que se refere à circulação de documentos. E aqui o resultado já é ligeiramente diferente. Enquanto que das empresas em geral cerca de 32,7% não queria saber o numero de documentos expedidos, com a circulação de documentos este rácio já baixa para 71% conforme se pode ver na figura 43.

Figura 43 - Incorporação. Numero de documentos circulados na instituição. Total de empresas



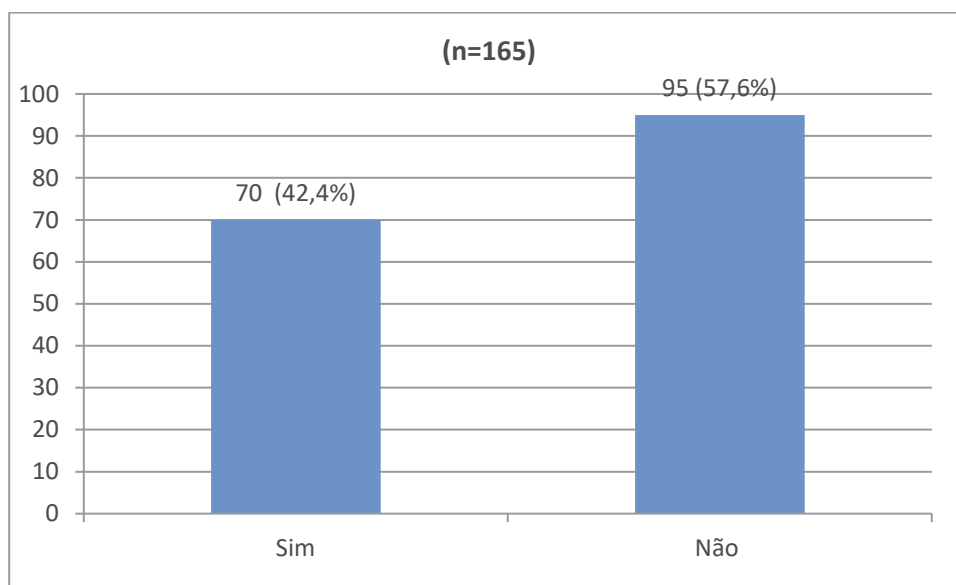
Tambem se pode comprovar pela figura 44 que já relativamente à circulação de documentos, as empresas certificadas já têm um rigor maior, já que contrariamente ao que acontece com as outras questões atras analisadas, aqui 93,5% efetuam esse controle.

Figura 44 - Incorporação. Circulação de documentos. Empresas certificadas



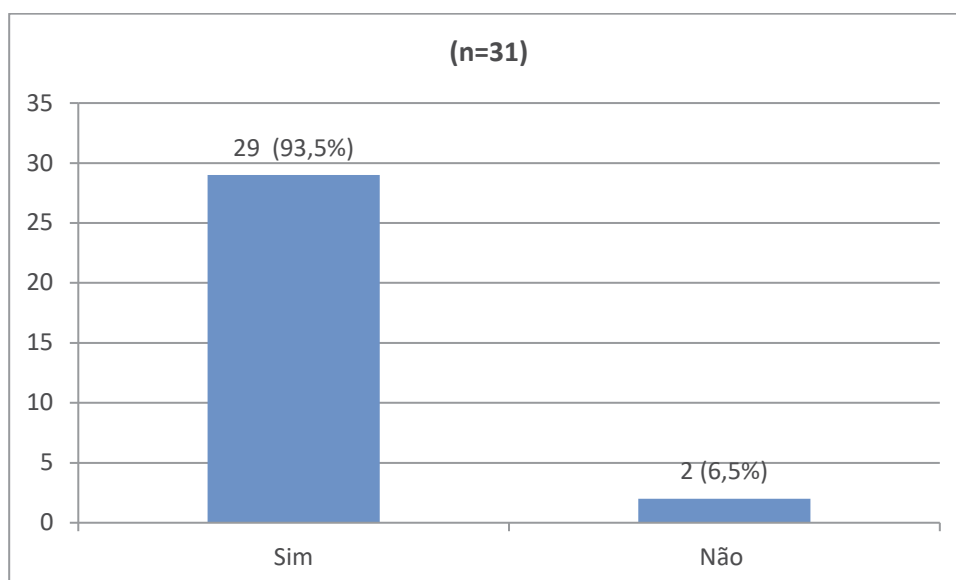
A figura 45 vem demonstrar que para cerca de 57,6 % das empresas inquiridas não existem fluxograms de circulação. Ou seja, enquanto que para a quantificação e documentos a grande maioria não considerava importante, já no que se refere à classificação dos documentos, isso não acontece. Para uma amostra populacional de 165 empresas 70 delas (42,4%) já utiliza os fluxogramas.

Figura 45 - Incorporação. Existencia de fluxogramas. Total de empresas



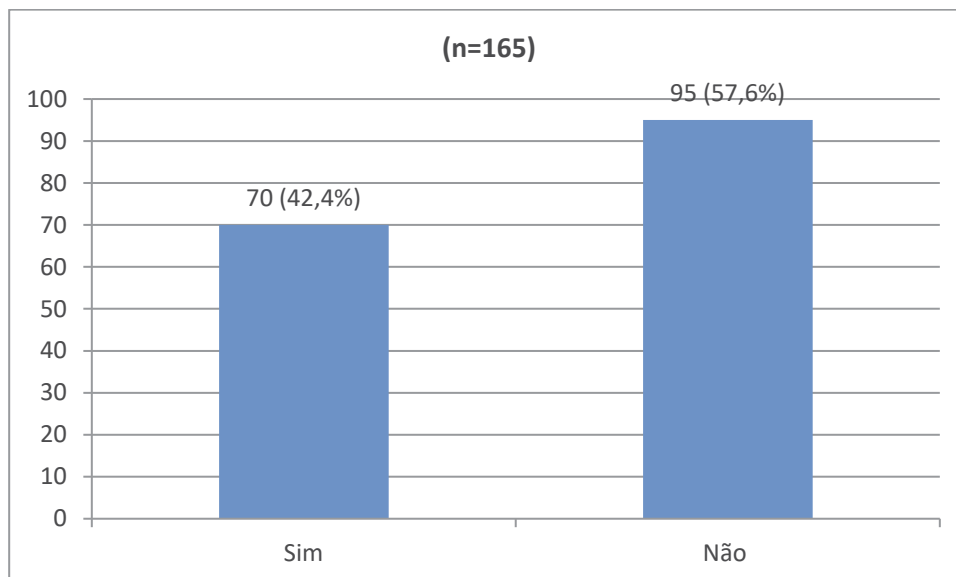
A figura 46 vem esclarecer o que acontece no universo das empresas certificadas, e realmente neste tipo de empresas 93,5% utilizam fluxogramas.

Figura 46 - Incorporação. Fluxogramas. Empresas Certificadas



Mas se 42,4% das empresas inquiridas não utilizam fluxogramas, convem saber se utilizam diagramas. A figura 47 vem demonstrar que 42,4 % das empresas inquiridas utilizam diagramas. Ou seja, 57,6 % das empresas inquiridas utilizam fluxogramas e as restantes 42,4% utilizam diagramas.

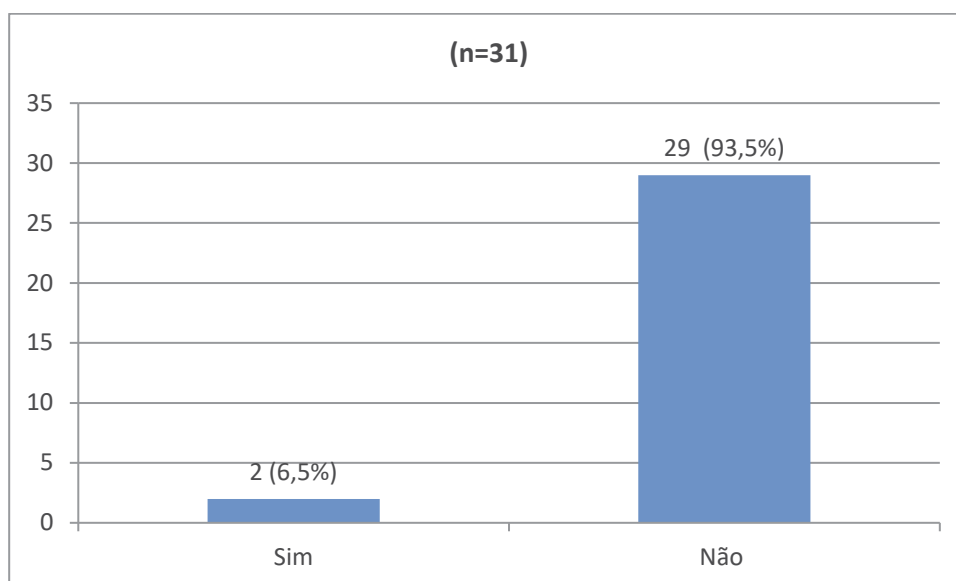
Figura 47 - Incorporação. Existência de diagramas. Total de empresas



Convém saber que as restantes 6% das empresas certificadas que não utilizam fluxogramas, se aplicam diagramas.

A figura 48 vem confirmar que as restantes empresas certificadas utilizam diagramas.

Figura 48 - Incorporação. Fluxogramas. Empresas certificadas



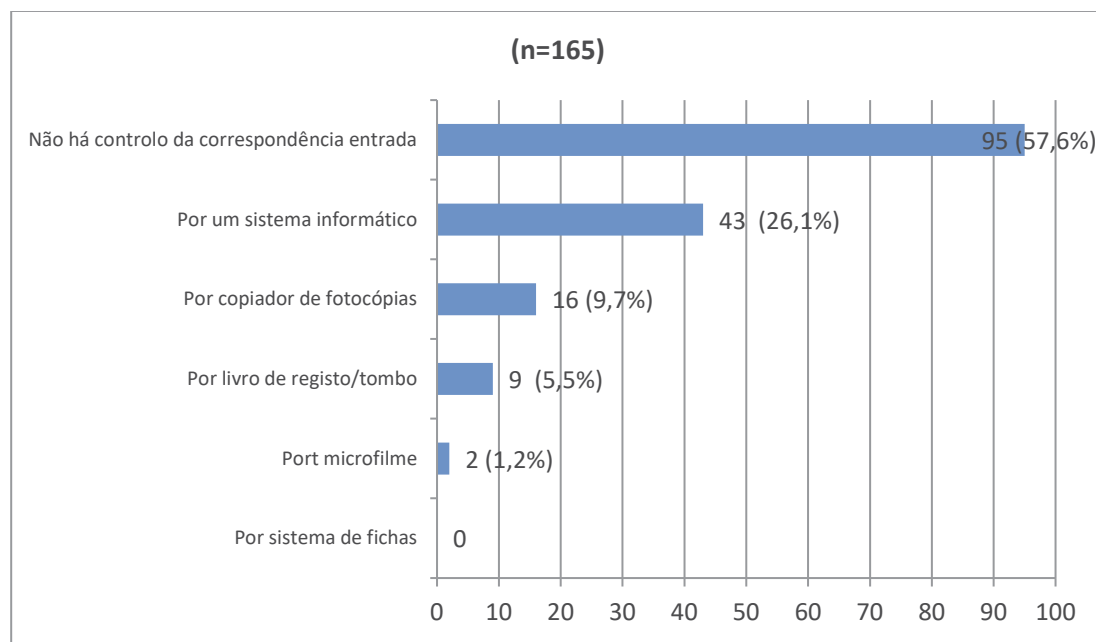
### 6.2.2.3. Respostas em relação à Registo

Neste parte iremos analisar o que se passa com a correspondência no que se refere ao registo, nomeadamente o que se refere ao controle da correspondência, incorporação e o registo propriamente dito.

Passamos agora a analisar se é feito o controlo das entradas da correspondência e como é que esse controle é feito. Vamos dar ênfase às empresas certificadas, uma vez que já confirmámos que nas empresas em geral não é dado valor ao registo.

A figura 49 demonstra que em 57,6 % das empresas inquiridas não existe qualquer controle da correspondência e que para 26,1% delas o controle é feito através de um sistema informático. As restantes dividem-se por outro tipo de opções salientando-se ainda 9,7% que utilizam o sistema de fotocópias para efectuar o controle das entradas.

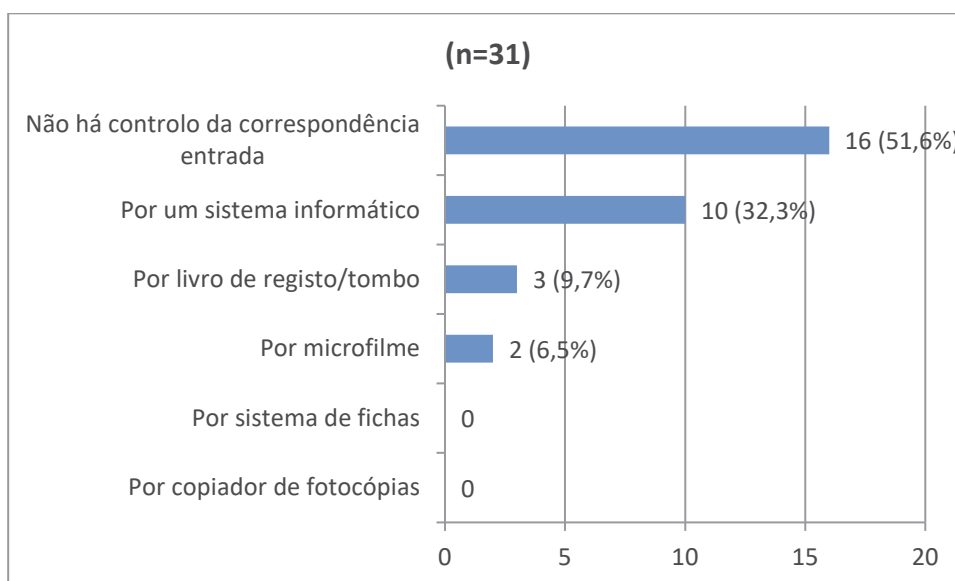
Figura 49 - Registo. Sistema de registo das entradas. Total de empresas



A figura 50 demonstra que também nas empresas certificadas em 51,6% não há qualquer controle da correspondência. Em 32,3% o registo é feito através de sistema informático e as restantes dividem-se entre a utilização de microfilme ou por registar num livro de registo/tombo.



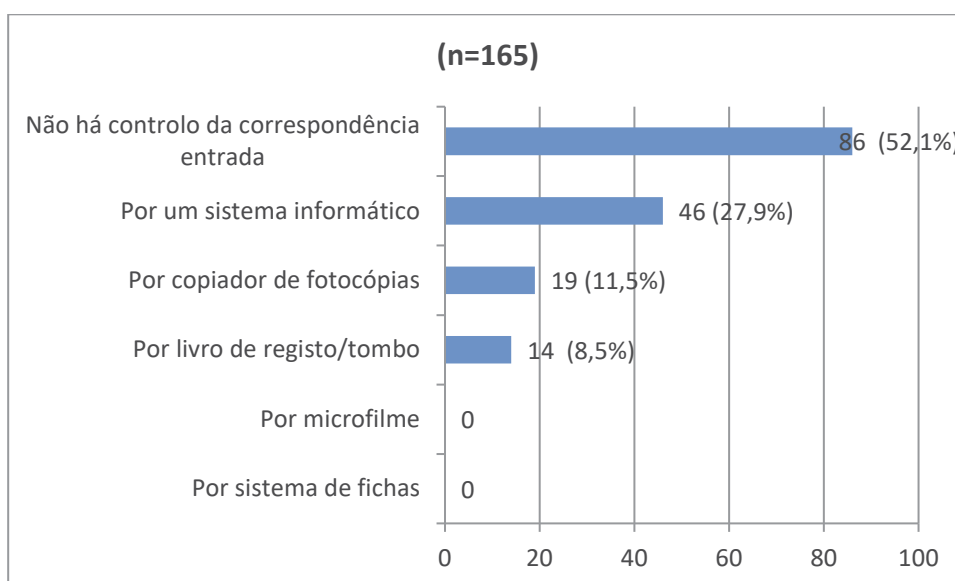
Figura 50 - Registo. Sistema de registo das entradas. Empresas certificadas



Vamos agora analisar como se portam as empresas no que refere às expedições documentos.

A figura 51 vem demonstrar que o registo das expedições nas empresas em geral é feito da seguinte forma: Não é efetuado para cerca de metade porque não existe essa necessidade. Estamos a falar de 86 empresas num universo de 165, ou seja, 52,1%. Para 46 (27,9%) é feito através de sistema informático e as restantes dividem-se entre optar por copiador de fotocópias (11,5%) ou por livro de registo/tombo (8,5%).

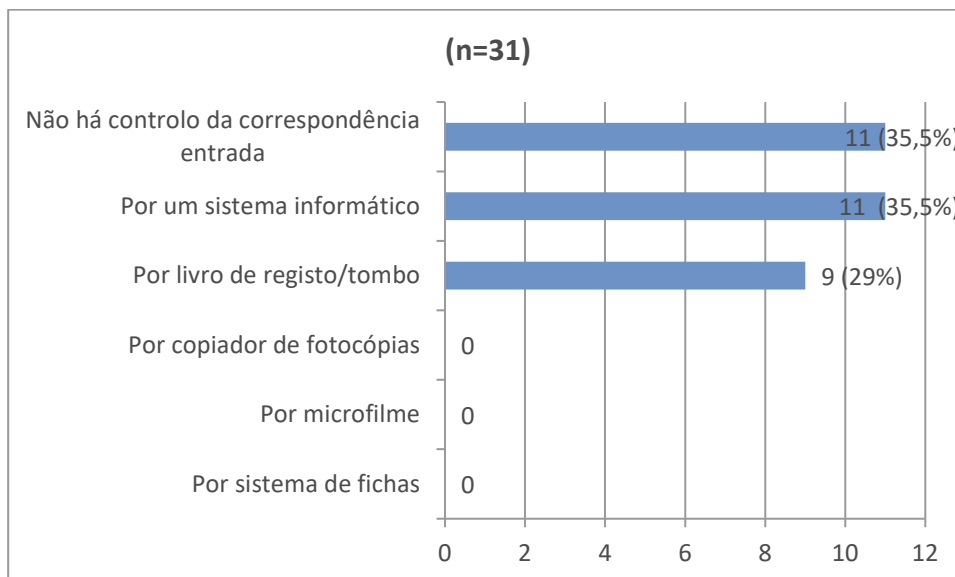
Figura 51 - Registo. Sistema de registo das expedições. Total de empresas



Para 52,1% não é feito registo das expedições.

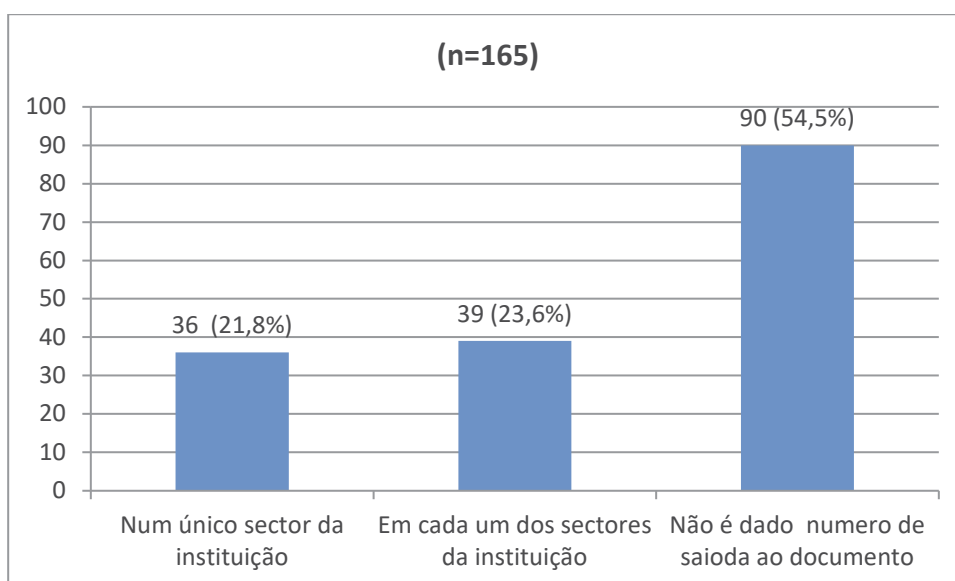
Pela análise à figura 52 curiosamente detectamos que 35,5% das empresas certificadas não fazem qualquer controle da correspondência expedida, os mesmos 35,5% fazem o controle através da utilização de um sistema informático e as restantes 29% fazem o controle da correspondência expedida através de livro de registo/tombo.

Figura 52 - Registo. Sistema de registo das expedições. Empresas Certificadas



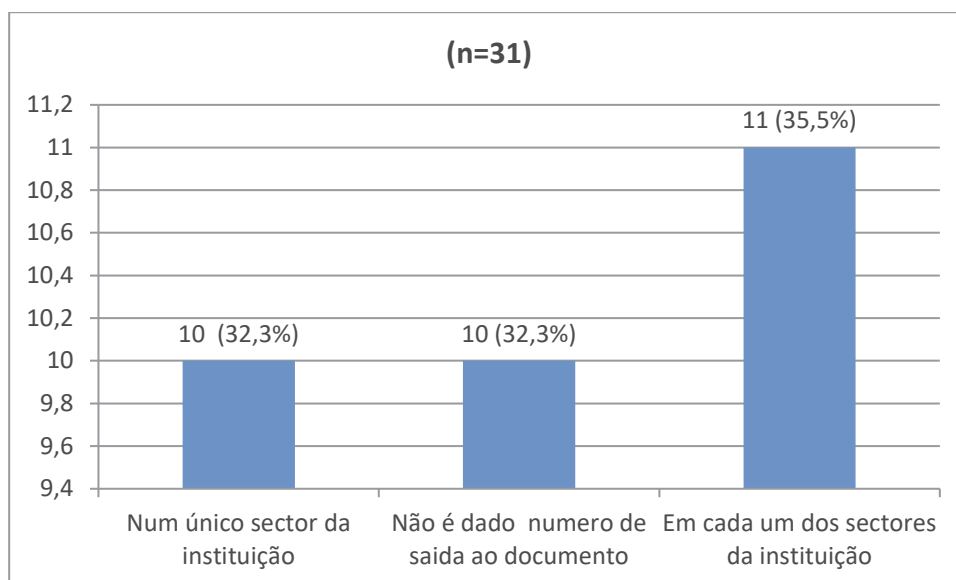
E as empresas que fazem o registo da correspondência expedida, como é que esse registo é feito. Verificamos pela figura 53 que 54,5% do universo inquirido não é dado numero de saída de documento. E as restantes empresas dividem-se quase de forma igual entre atribuir numero à correspondência expedida num único sector da instituição ou em cada um dos sectores da instituição.

Figura 53 - Registo. Onde é dado o numero de documento expedido. Total de empresas



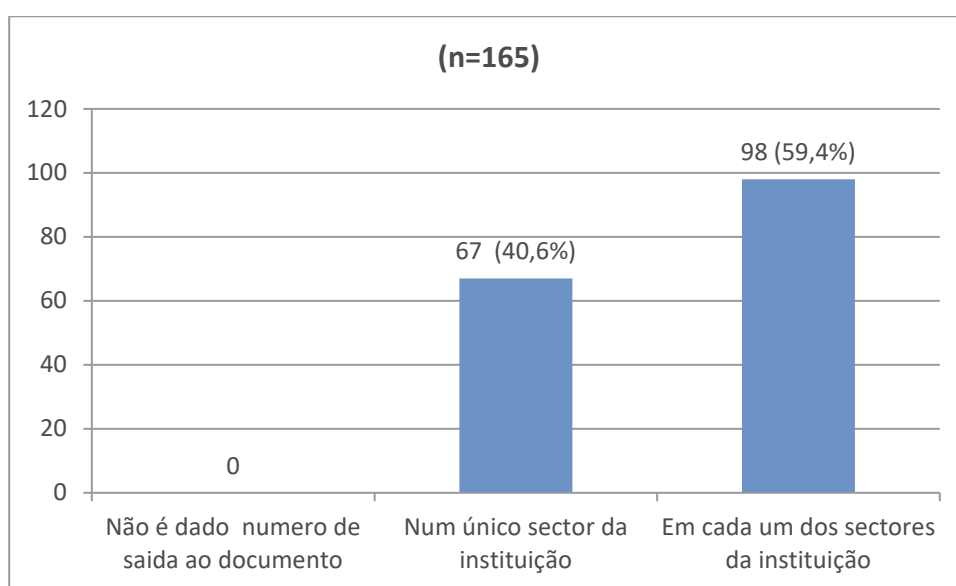
Pela figura 54 confirmamos que 32,3% das empresas certificadas não atribuem qualquer numero aos documentos expedidos. As restantes empresas certificadas dividem-se praticamente de forma igual entre um dos sectores da instituição ou em cada um dos sectores da instituição.

Figura 54 - Registo. Onde é dado o numero de documento expedido. Empresas certificadas



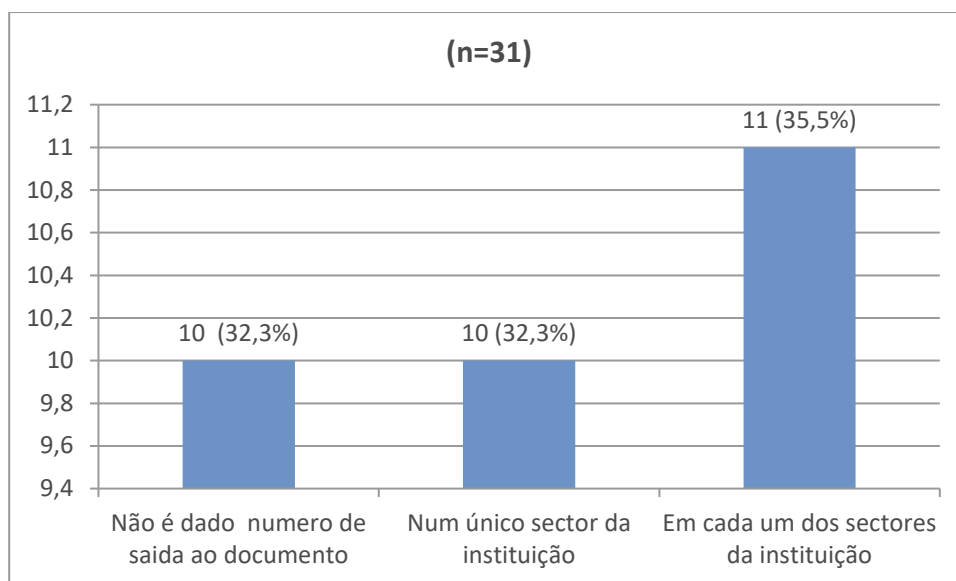
Como se pode verificar pela figura 55, em 59,4% das empresas certificadas inquiridas a data de saída é dada em cada sector da instituição, enquanto que nos restantes 40,6% é dado num único sector da instituição.

Figura 55 - Registo. Dada a data da saída. Total de empresas



Pela figura 56 confirmamos que o comportamento das empresas certificadas no que se refere à colocação de data de saída é idêntico ao que acontece com o controle do numero de saída dos documentos, ou seja, em 32,3% das empresas certificadas não é dado numero de saída de documento. E as restantes empresas dividem-se quase de forma igual entre atribuir a data de saída do documento num único sector da instituição ou em cada um dos sectores da instituição.

Figura 56 - Registo. Dada a data da saída. Empresas Certificadas

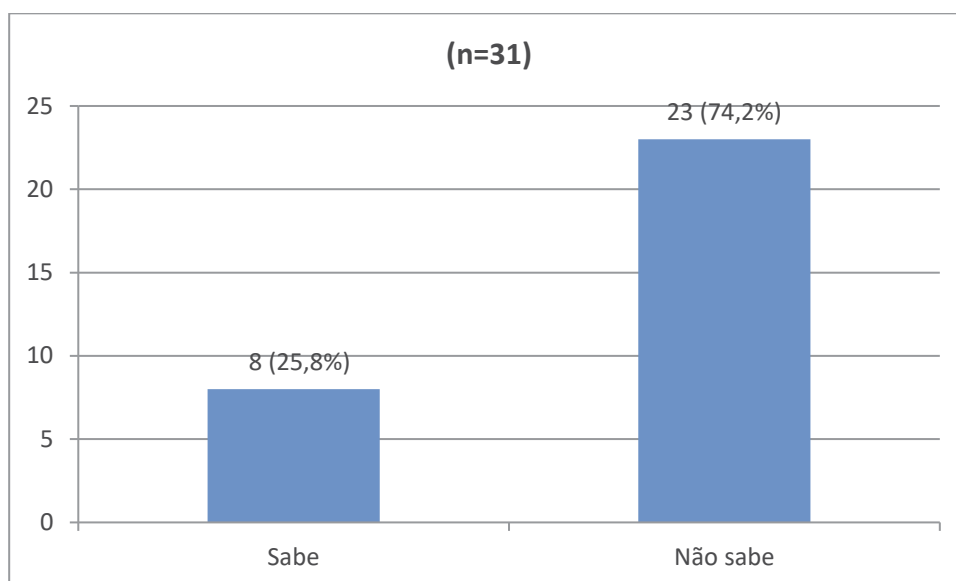


Vamos agora analisar como e se é feita incorporação dos documentos. Para a análise da incorporação importa analisar se dado o numero de documentos entrados ou expedidos na instituição e obviamente como é feito o controle e registo da correspondência.

#### *Nº de Documentos entrados na instituição*

Já vimos anteriormente que as empresas em geral não sabem o numero de documentos entrados na instituição porque não efectuam qualquer controle da documentação entrada. E o que acontece com as empresas certificadas? Como se pode comprovar pela figura 57 a maioria das empresas mesmo certificadas não controla o nº de documentos entrados e expedidos pela instituição.

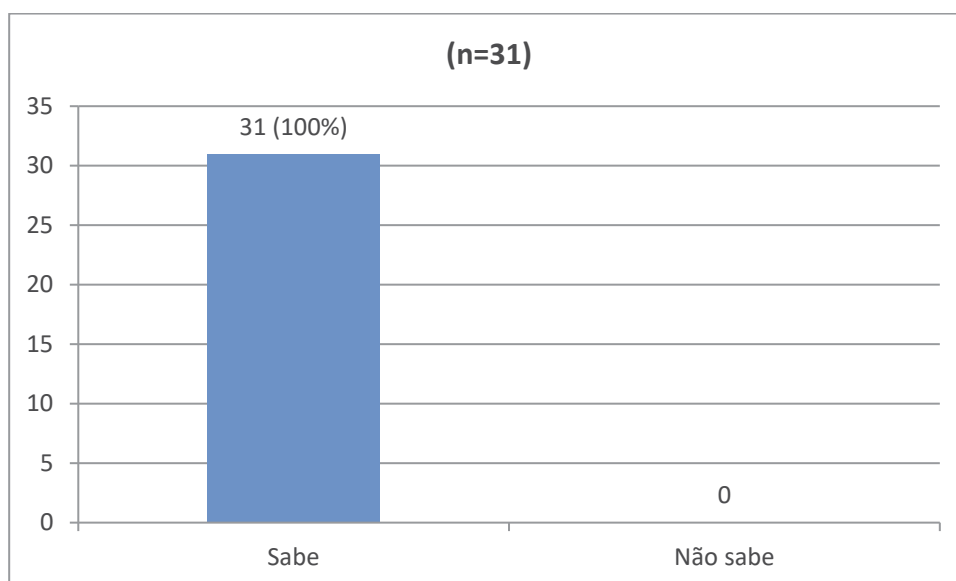
Figura 57 - Incorporação. Numero de documentos expedidos pela instituição. Empresas certificadas



Ou seja, 74,2% das empresas certificadas não tem consciência do numero de documentos expedidos pela instituição.

Contrariamente, a figura 58 vem ressaltar que a totalidade das empresas certificadas tem a noção dos documentos circulados na instituição, até porque usam muito a intranet para a comunicação entre sectores.

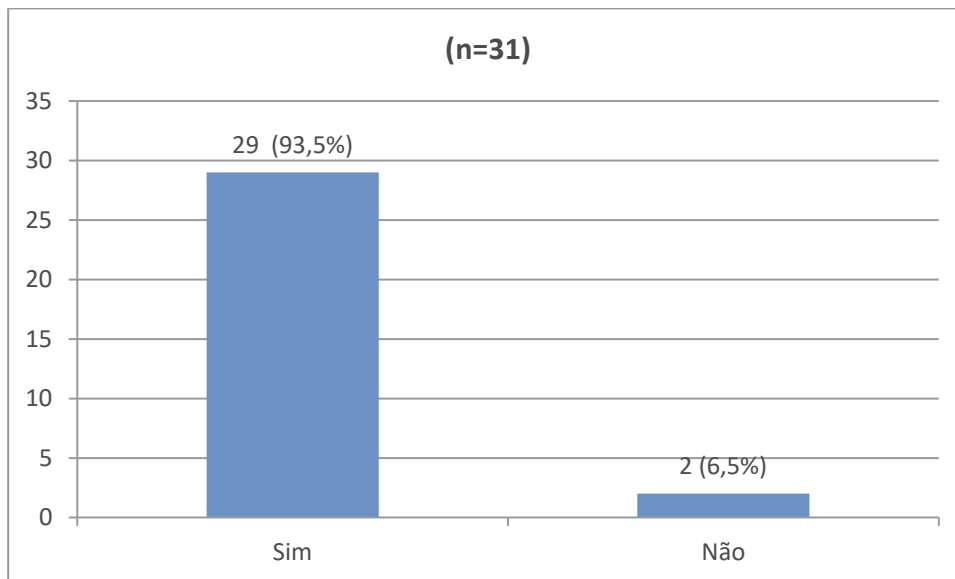
Figura 58 - Incorporação. Numero de documentos circulados na instituição. Empresas certificadas



A figura 59 vem mostrar o que acontece com a utilização de fluxogramas nas empresas certificadas. Para as empresas certificadas quase todas têm fluxogramas e diagramas.

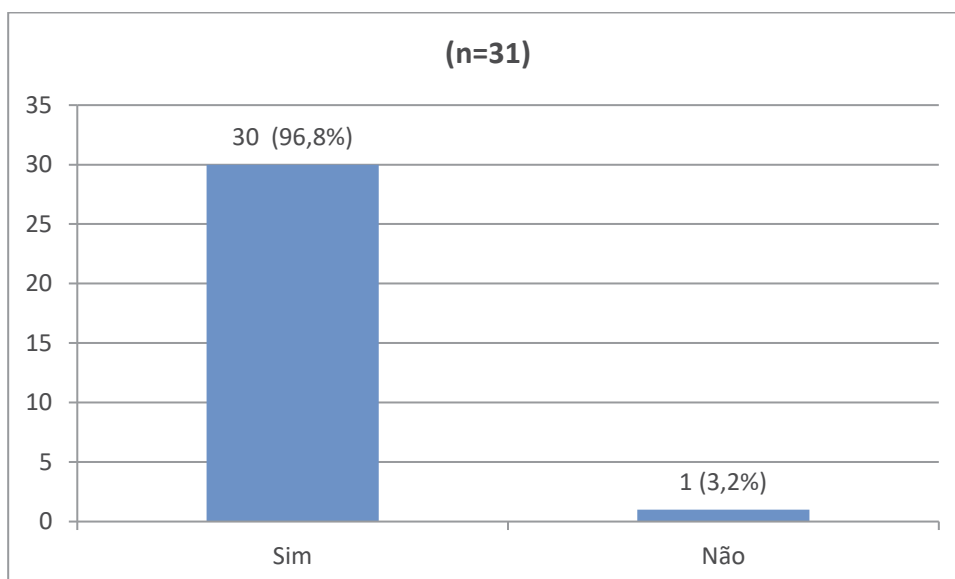
Se antes verificámos que as empresas em geral não usam nem fluxogramas nem diagramas na incorporação de documentos, vamos analisar o que acontece nas empresas certificadas.

Figura 59 - Incorporação. Fluxogramas. Empresas certificadas



Como se pode verificar pela figura 60, 96,8% das empresas certificadas utilizam diagramas.

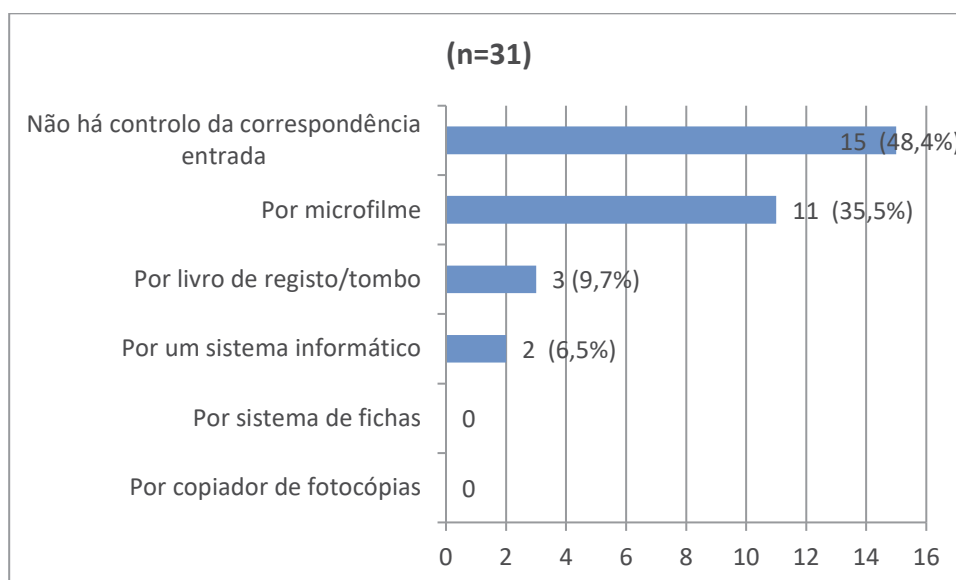
Figura 60 - Incorporação. Diagramas. Empresas certificadas



Como já referimos, relativamente ao controle da correspondência, vamos analisar o que se refere ao registo dos documentos, ou seja, se é feito o registo das entradas, registo das expedições, onde é dado o numero de saída dos documentos e onde é dada a data de saídas dos documentos.

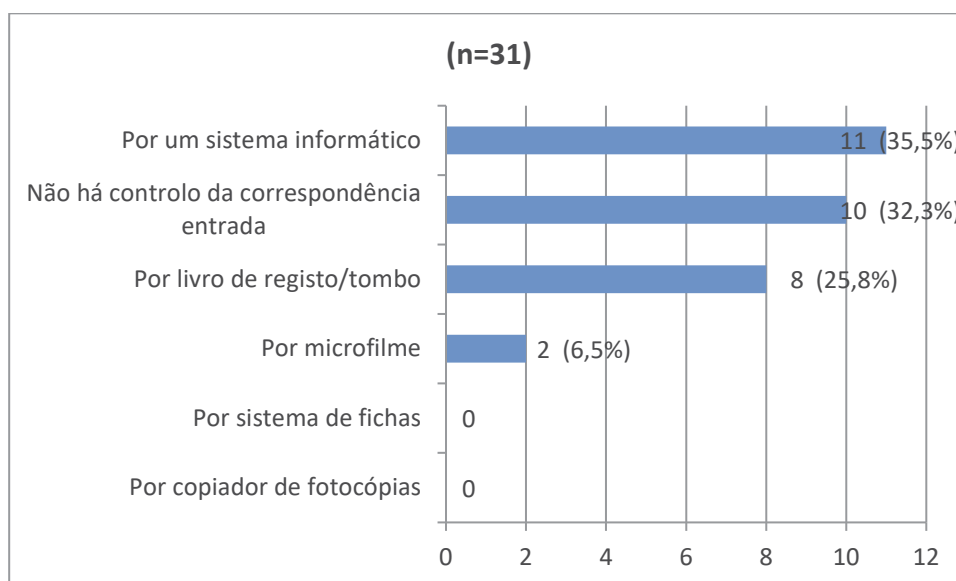
No entanto, a figura 61 vem demonstrar que contrariamente ao previsto, para 48,4% das empresas certificadas também não há controle da correspondência entrada ou saíd.

Figura 61 - Controle da correspondência. Empresas certificadas



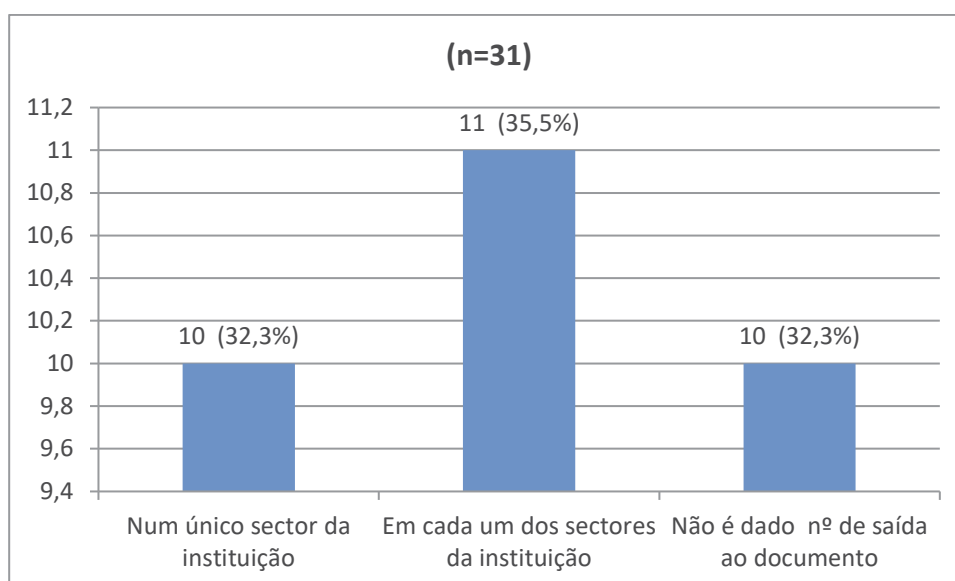
No que se refere ao registo das expedições, apesar de para 32,3% das empresas certificadas inquiridas não haver controlo da correspondência saída, na verdade para 35,5% esse controlo é feito através de um sistema informático, como se pode ver pela figura 62 abaixo.

Figura 62 - Registo das expedições. Empresas certificadas



Se analisarmos onde é dado o numero de saída dos documentos, pela figura 63 vemos que não há um critério objectivo para o sitio onde se atribui o numero de saída dos documentos, varia muito consoante a empresa, se não vejamos que em 32,3% das empresas certificadas não é atribuído numero de saída aos documentos, para 32,3% é dado num sector de atividade em que para os restantes 35,5% é atribuído o numero em cada um dos sectores da instituição.

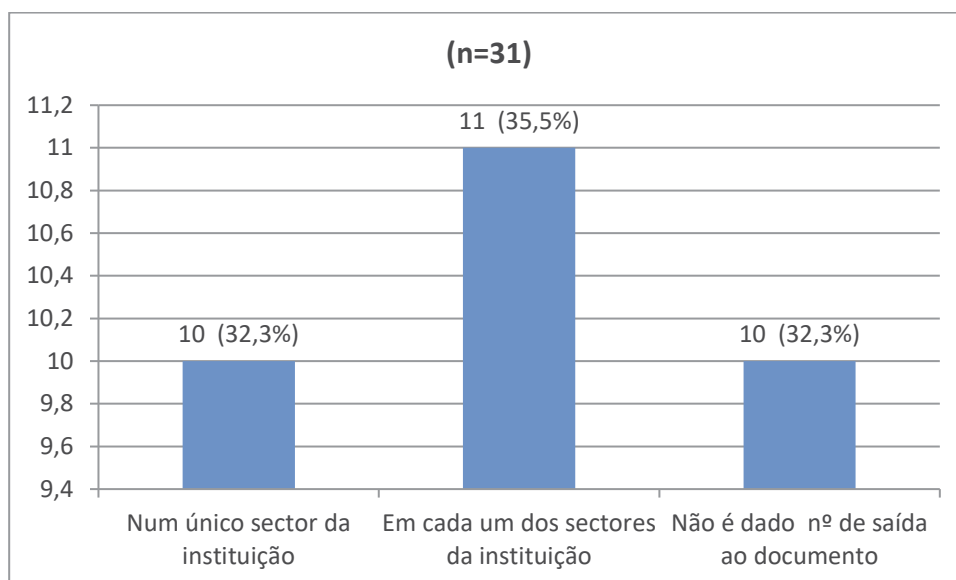
Figura 63 - Onde é dado o nº de saída do documento. Empresas certificadas





Também, a data de saída é classificada dependendo da empresa. Não há um critério que se possa considerar como primordial, como se pode ver pela figura 64 em que as proporções são idênticas.

Figura 64 - Onde é dada a data da saída do documento?. Empresas certificadas



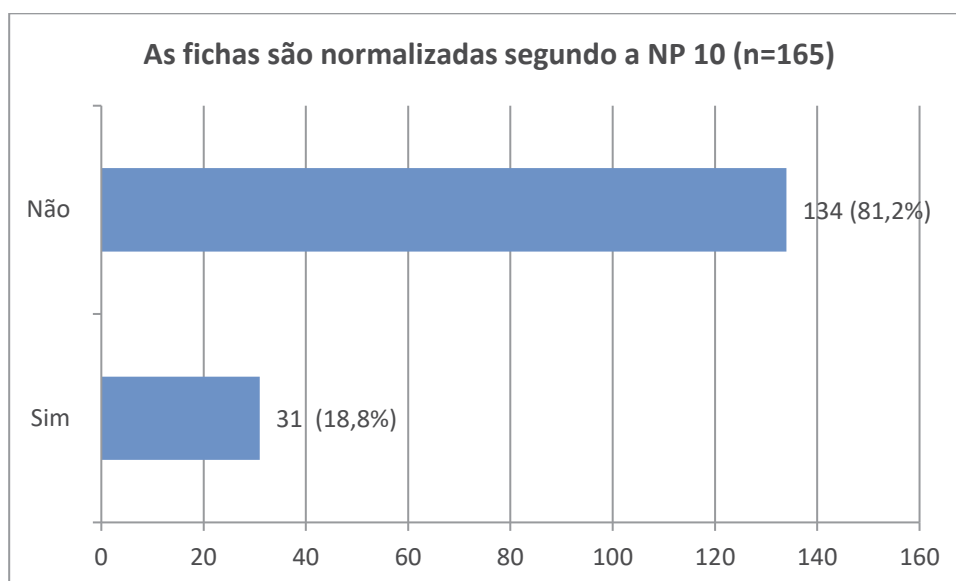
#### 6.2.2.4. Respostas em relação à aplicação de normas nacionais e internacionais

Passamos agora a analisar as empresas em geral comparativamente às empresas certificadas.

As normas utilizadas são as NP-10/1971 (Instituto Português da Qualidade, 1971) relativa aos formatos de fichas e ficheiros, e a norma ISO 8601/2004 (ISO, 2004) sobre representação de fichas.

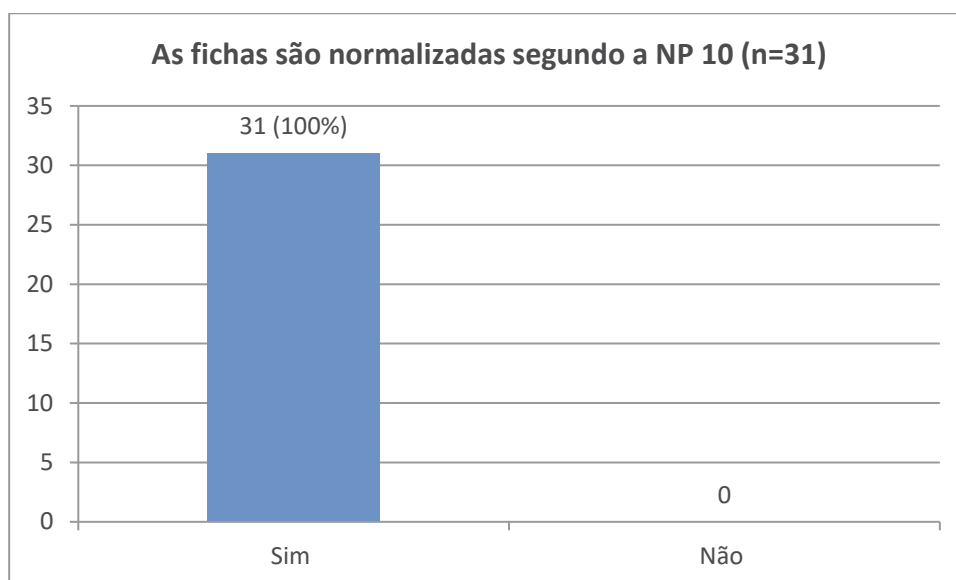
A figura 65 vem ajudar-nos a observar que, 100% das empresas certificadas têm fichas normalizadas segundo a NP 10 e 100% das empresas não certificadas não têm fichas normalizadas segundo a NP 10, como aliás se pode confirmar pela figura seguinte. Ou seja, apenas as empresas certificadas têm fichas normalizadas.

Figura 65 - Fichas normalizadas. Total de empresas



A figura 66 vem demonstrar o que acontece nas empresas certificadas. E na realidade apenas as empresas certificadas têm fichas normalizadas e são integralmente as empresas certificadas (100%).

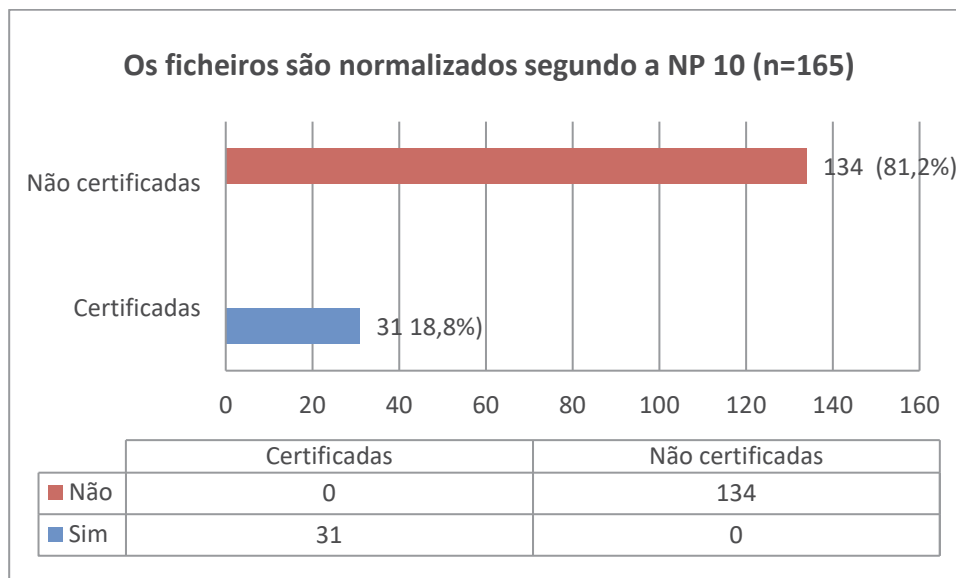
Figura 66 - Fichas normalizadas. Empresas certificadas



Como se comportam as empresas com os ficheiros do departamento administrativo? Como se pode comprovar pela figura 67, que recolhe a totalidades das empresas do

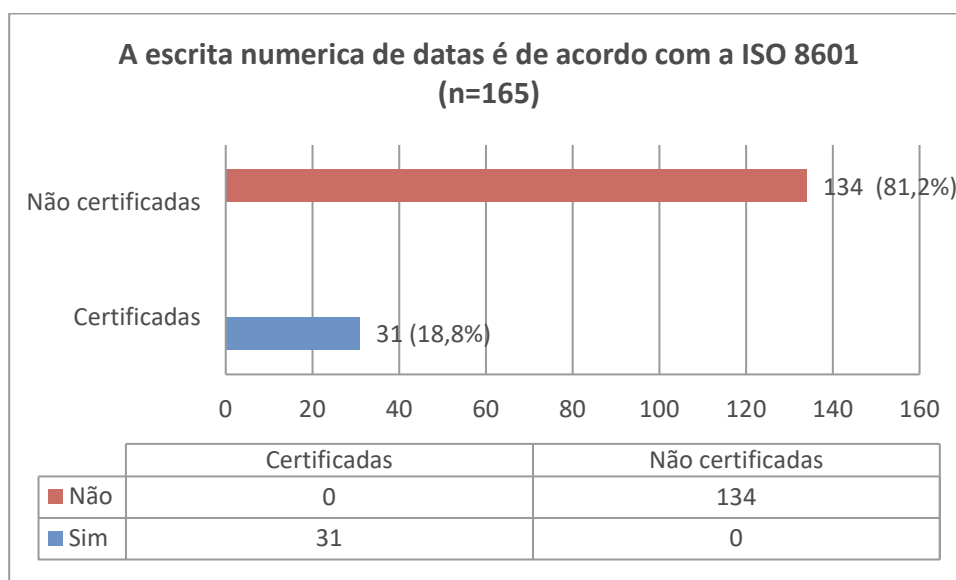
estudo, apenas as empresas certificadas têm os ficheiros normalizados segundo a NP 10, correspondente à sua totalidade (100%), são as 31 empresas que se encontram na opção Sim, as restantes empresas não têm ficheiros normalizados.

Figura 67 - Ficheiros. Total de empresas



Se analisarmos a escrita numérica de datas, verifica-se pela figura 68 que apenas as empresas certificadas têm a escrita numérica de datas de acordo com a NP 950.

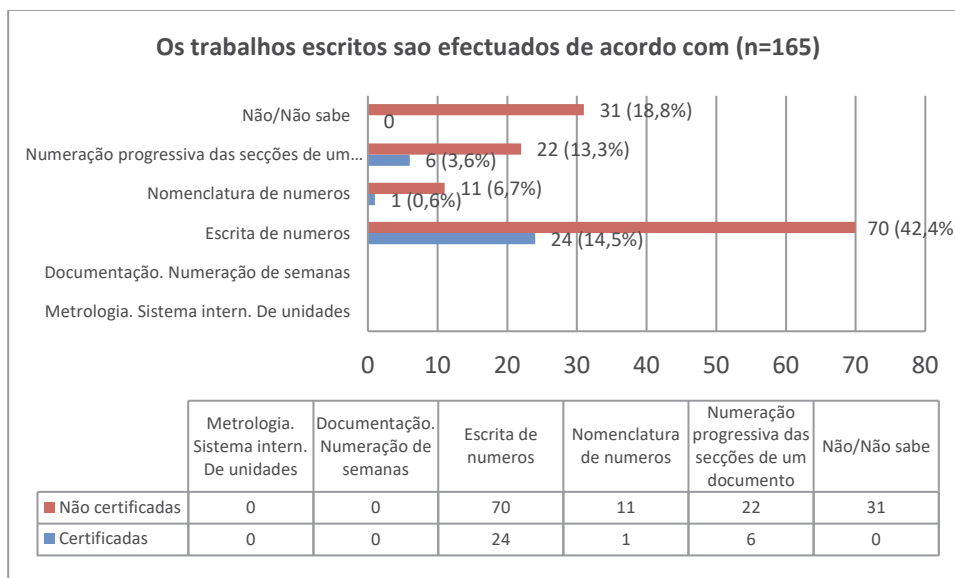
Figura 68 - Escrita numérica de datas. Total de empresas



Como se pode verificar pela figura 69, das empresas certificadas (são 31) 24 delas utilizam a escrita de números para a realização de trabalhos escritos, sendo que 6 utilizam a numeração progressiva das secções de um documento e as restantes utilizam a nomenclatura de grandes números.

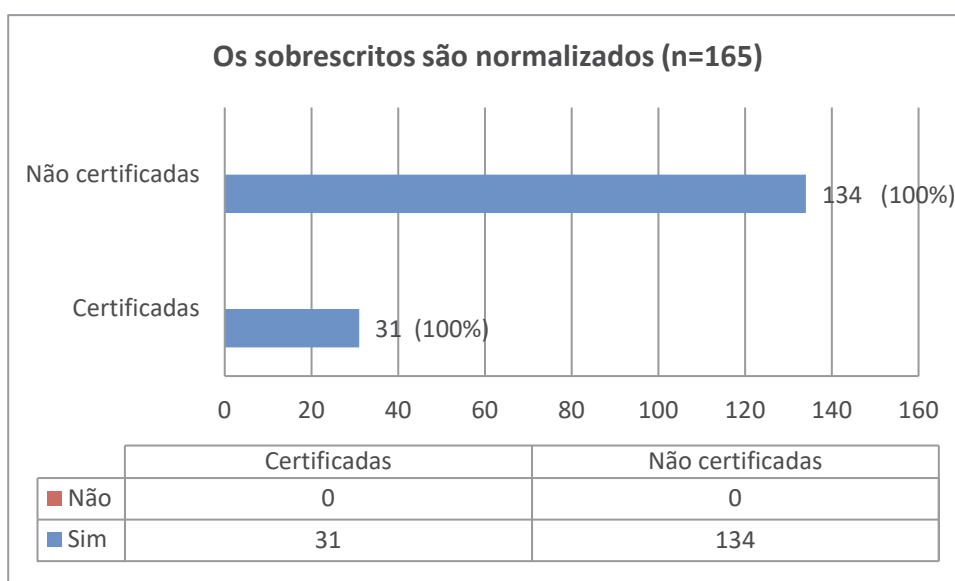
Verifica-se ainda que das empresas não certificadas, das 134 inquiridas, 70 utilizam também a escrita de números, seguida de 22 que utilizam a numeração progressiva de um documento e 11 utilizam a nomenclatura de grandes números. Finalmente 31 das empresas não certificadas não sabem qual sistema eles usam ou não respondem.

Figura 69 - Sistema de apresentação de trabalhos escritos. Total de empresas. Empresas certificadas e não certificadas



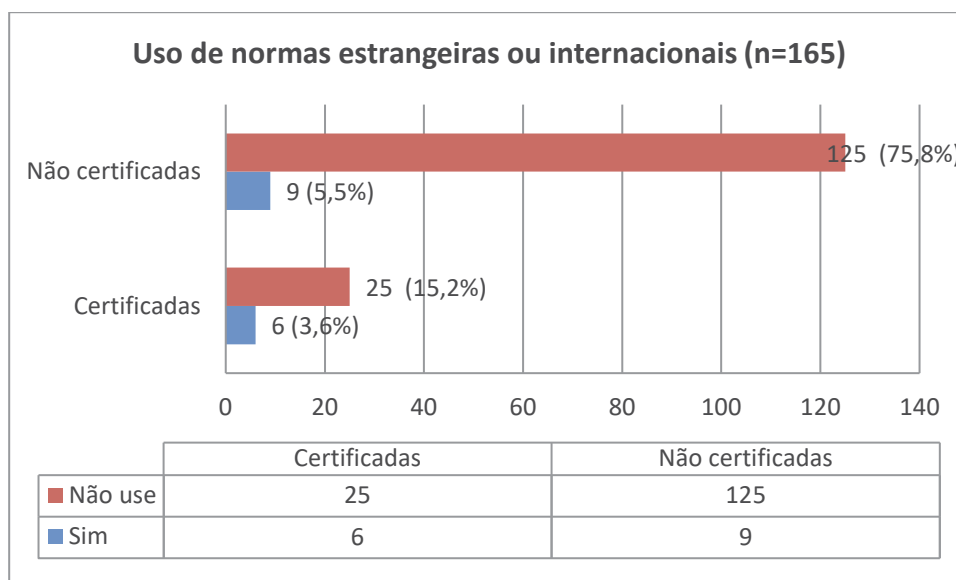
Vamos agora analisar o que acontece com os subscritos nas empresas certificadas e não certificadas. Pela figura 70 detetamos que 100% das empresas utilizam sobrescritos normalizados sejam certificadas ou não, o que faz sentido porque são a primeira imagem da empresa perante o exterior.

Figura 70 - Subscritos são normalizados?. Total de empresas



Mais importante que tudo, vamos analisar se as empresas utilizam normas estrangeiras para a normalizam que efectuam ou normas internacionais. A figura 71 vem demonstrar que das empresas certificadas apenas 6 utilizam normas internacionais.

Figura 71 - Uso de normas estrangeiras ou internacionais. Total de empresas

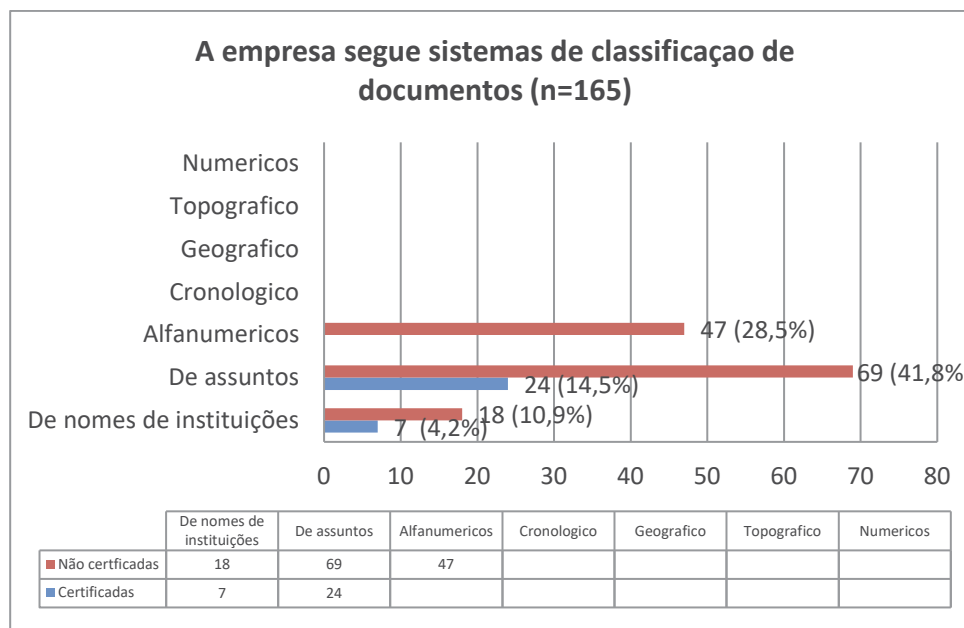


Quer isto dizer que as empresas apenas 6 das empresas certificadas ( são 31) utilizam normas internacionais que são as impostas pelo Grupo, ou seja, as empresas de consultoria em Portugal, normalmente, são compostas por capitais estrangeiras e por isso têm departamentos em vários países. Por regras essas empresas têm normas específicas do Grupo a nível internacional. O que aqui se pretende saber é se todas as empresas utilizam essas regras do Grupo ( o que só acontece com 6 das empresas certificadas e 9 das empresas não certificadas) ou não.

#### 6.2.2.5. Respostas em relação ao sistema de classificação de documentos

Pela Figura 72 verificamos que as empresas certificadas classificam todas os documentos administrativos por assuntos (24) e por nomes da instituição (7), enquanto que as empresas não certificadas optam em primeiro lugar pelos assuntos (69), seguida da classificação alfanumérica (47) e finalmente por nomes da instituição (18).

Figura 72 - Sistemas de classificação Administrativos. Total de empresas



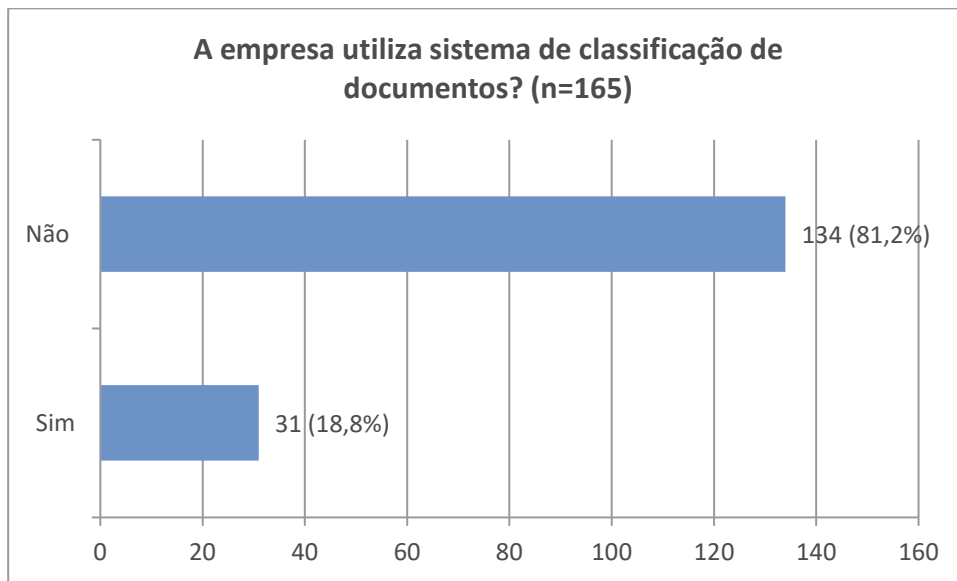
Seja qual o tipo de classificação que utilizam, todas as empresas inquiridas ( 165) utilizam um sistema de classificação de documentos administrativos.

Curiosamente, quando perguntamos “como classificam os documentos do departamento administrativo” as respostas são claras e estão espelhadas nesta figura 72. Mas, se colocarmos a questão de outra forma:

“ A empresa utiliza um sistema de classificação de documentos”

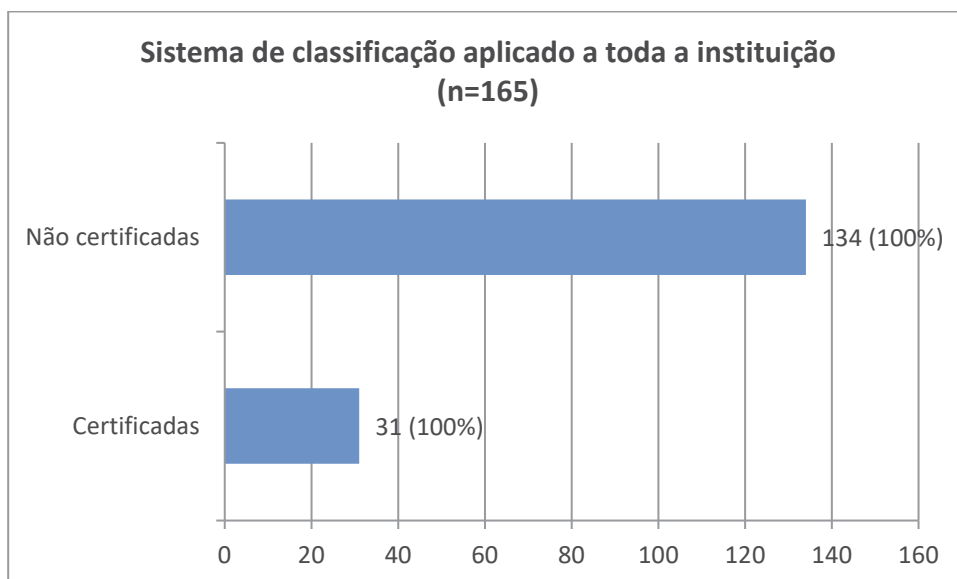
A resposta é a espelhada na figura 73 em que apenas as empresas certificadas ( 31) afirmam utilizar um sistema de classificação de documentos. Isto porque estas empresas têm a noção de que estão a classificar documentos, enquanto que as restantes empresas utilizam a classificação não por estarem a utilizar um sistema normalizados mas sim porque é importante os documentos estarem classificados de uma determinada forma, se for necessário uma busca a documentos administrativos.

Figura 73 - Sistema de classificação de documentos. Total de empresas



Importa assim, para melhor clarificar este assunto, saber se esse sistema de classificação de documentos que é aplicado ao departamento administrativo é também aplicado a todos os departamentos da instituição, o que veremos na figura 74.

Figura 74 - Sistema de classificação de documentos administrativos. Aplicado a toda a instituição. Empresas certificadas e não certificadas

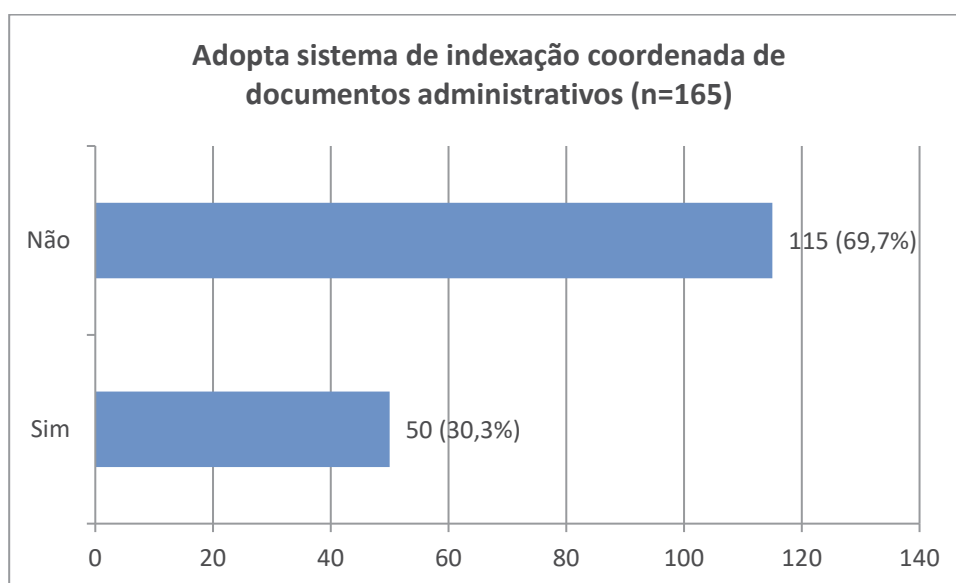


Confirma-se assim que 100% das empresas certificadas (31) aplicam o sistema de classificação utilizado para o departamento administrativo, em todos os setores da empresa. O mesmo não acontece com as restantes empresas não certificadas em que para os outros setopres podem utilizar este sistema ou não, ou mesmo não utilizar nenhum sistema de classificação de documentos nos restantes departamentos da instituição.

#### 6.2.2.6. Respostas em relação à indexação

Ao analisarmos a indexação de documentos, verificamos pela análise à Figura 75 que 30,3% (50) das empresas analisadas (amostra populacional de 165 empresas) adopta um sistema de indexação coordenada de documentos administrativos.

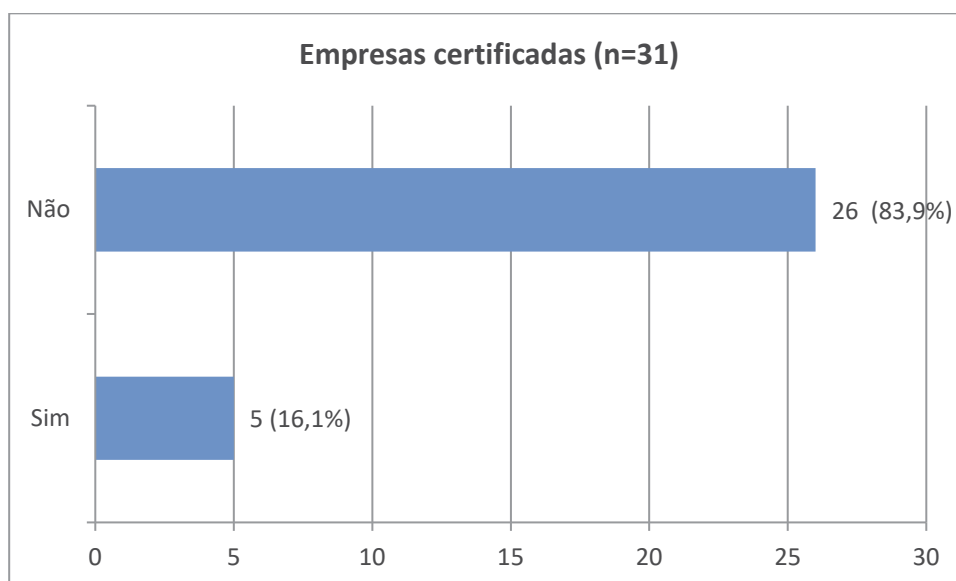
Figura 75 - Sistema de indexação coordenada dos documentos administrativos. Total de empresas



Destas, como se pode comprovar pelos figura 76, das empresas certificadas apenas 16,1% das empresas adoptam um sistema de indexação coordenada de documentos administrativos.

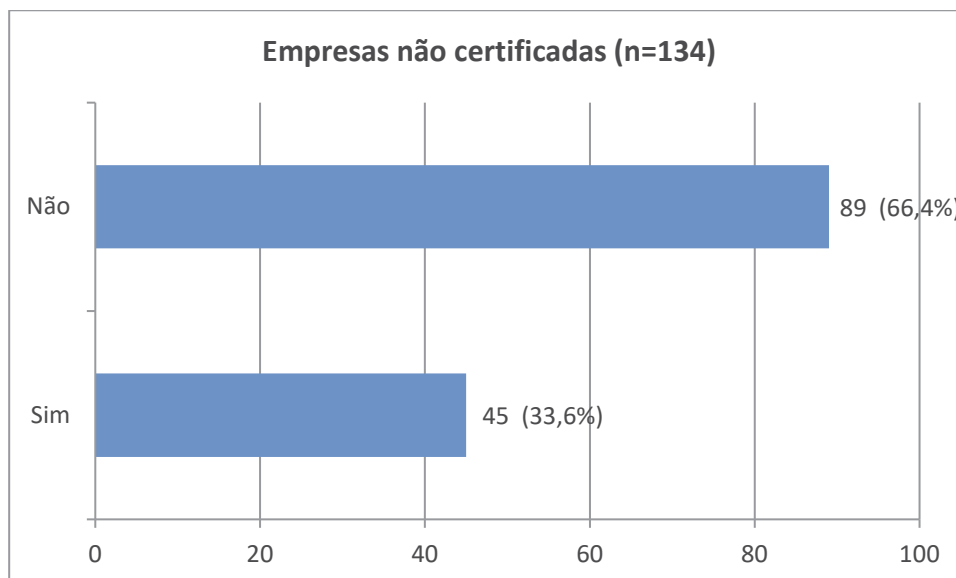


Figura 76 - Indexação. Empresas certificadas



Ou seja, pela Figura 77 comprova-se que apenas 33,6% das empresas não certificadas (134) efetuam a Indexação de documentos.

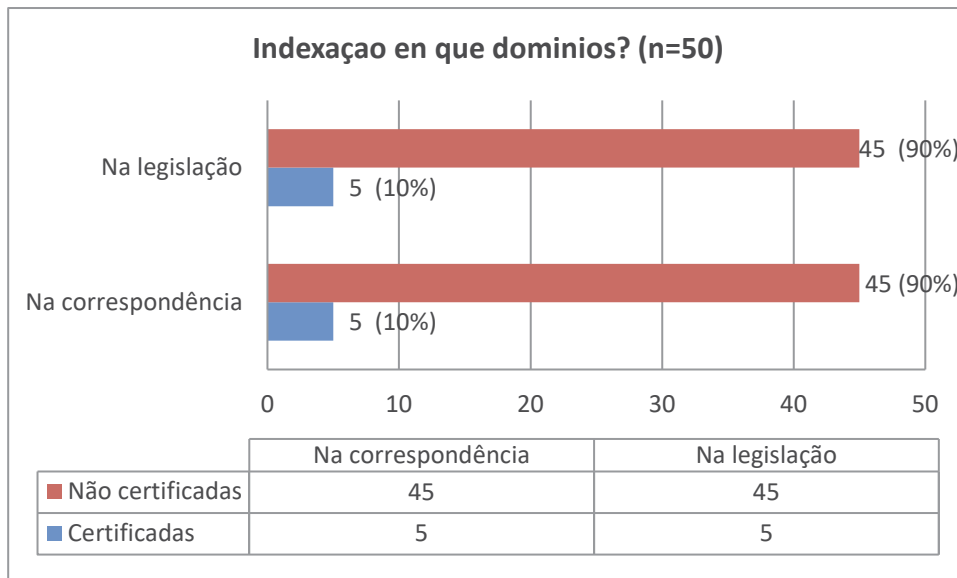
Figura 77 - Indexação. Empresas não certificadas



Daqui se conclui que de 165 empresas inquiridas apenas 50 aplicam a indexação coordenada de documentos (cerca de 30%), pelo que a partir daqui parecemos a analisar o que se passa nestas 50 empresas. Ou seja, vamos analisar que tipo de sistema de indexação de documentos é utilizado.

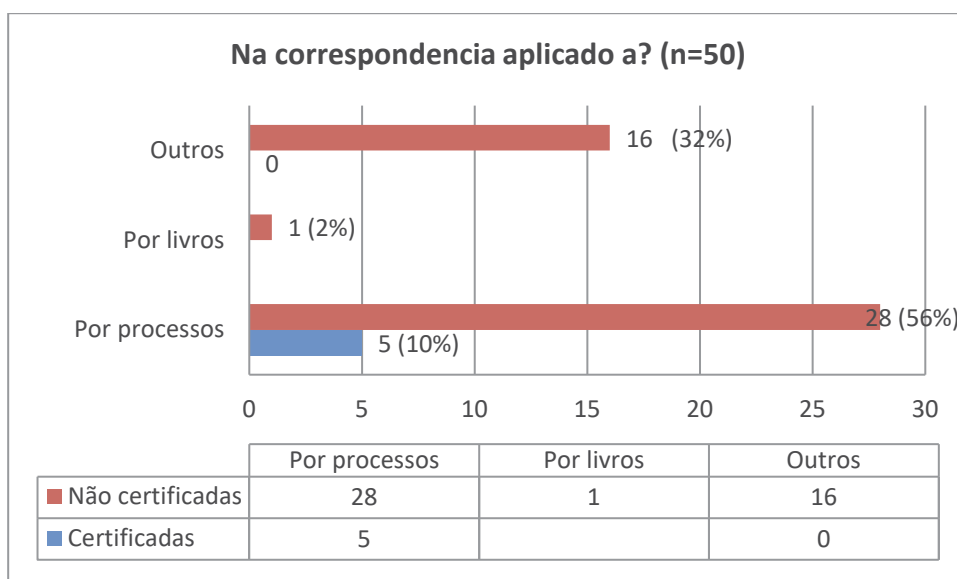
Pela figura 78 concluímos que as empresas que adotam um sistema de indexação coordenada de documentos, na sua totalidade fazem-nos tanto para a legislação como para a correspondência, sejam empresas certificadas ou não.

Figura 78 - Tipo de sistema de indexação coordenada de documentos. Empresas certificadas e não certificadas



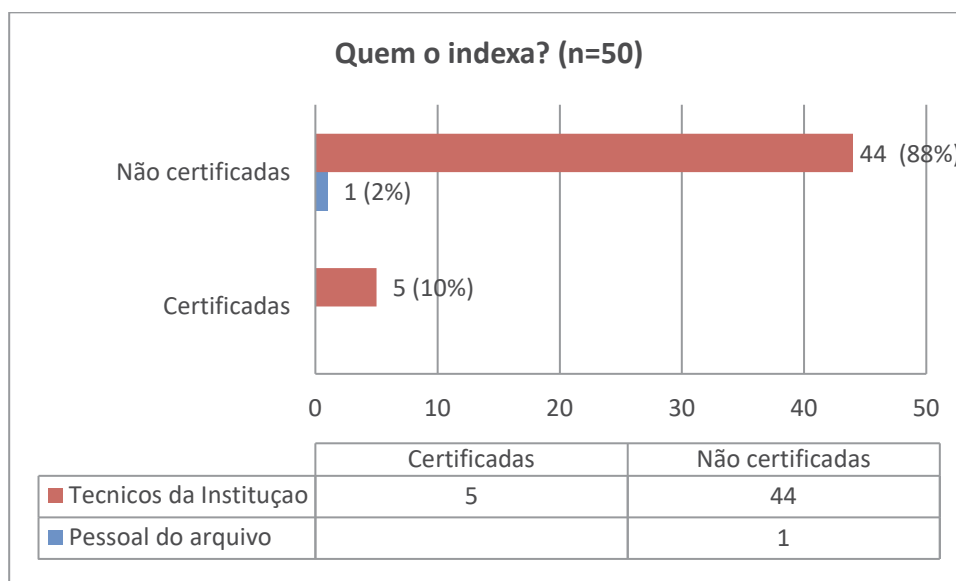
Na correspondência, vê-se pela figura 79 que as empresas certificadas utilizam na sua totalidade aplicando-o a processos, enquanto que as empresas não certificadas se dividem entre processos e outros

Figura 79 - Indexação. Na correspondencia aplicado. Empresas certificadas e não certificadas



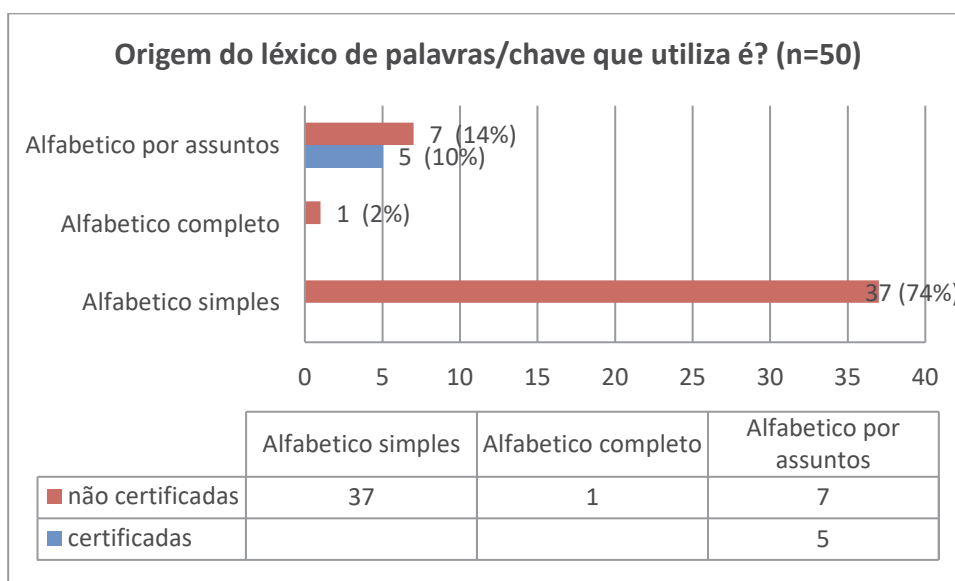
Importa saber quem efectua a Indexação dos documentos, é pessoal interno, ou externo, qualificado ou não. Pode-se comprovar pela figura 80 que na grande maioria dos casos quer os indexa são técnicos da instituição.

Figura 80 - O pessoal que executa a indexação. Empresas certificadas e não certificadas



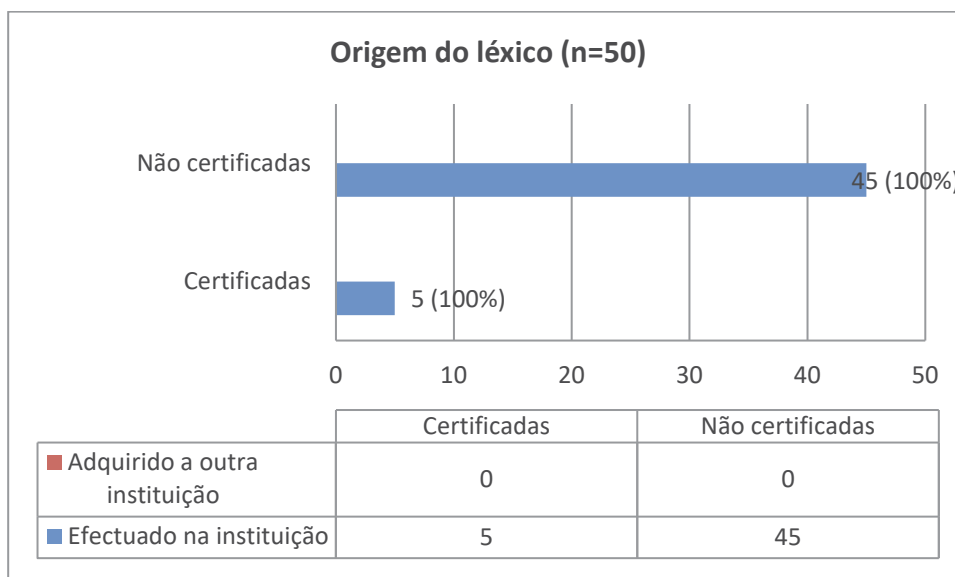
Indo mais a fundo na questão, confirma-se pela análise à figura 81 que o léxico de palavras/chave utilizados divergem de empresas certificadas para as não certificadas. Enquanto que nas certificadas utilizam o Alfabético por assuntos, nas não certificadas utilizam o alfabético simples.

Figura 81 - O léxico de palavras/frases-chave que utiliza. Empresas certificadas e não certificadas



A figura 82 demonstra claramente que nas empresas certificadas o léxico é essencialmente efectuado nas instituições, à excepção dos casos que têm de adoptar não normas internas do Grupo, mesmo na nível internacional. Nas restantes também são essencialmente efectuados nas próprias instituições.

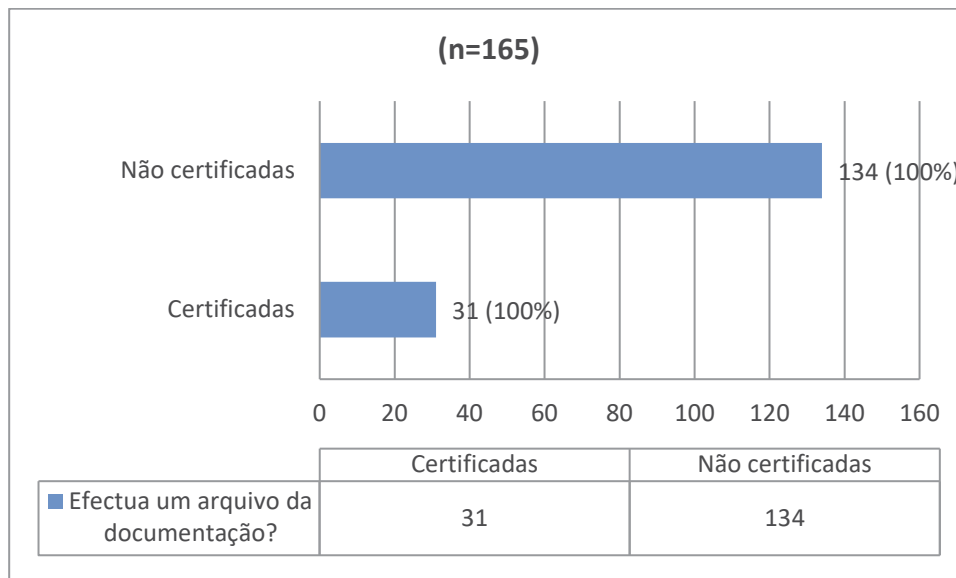
Figura 82 - Indexação. Origem do léxico. Empresas certificadas e não certificadas



### 6.2.2.7. Respostas em relação à armazenagem

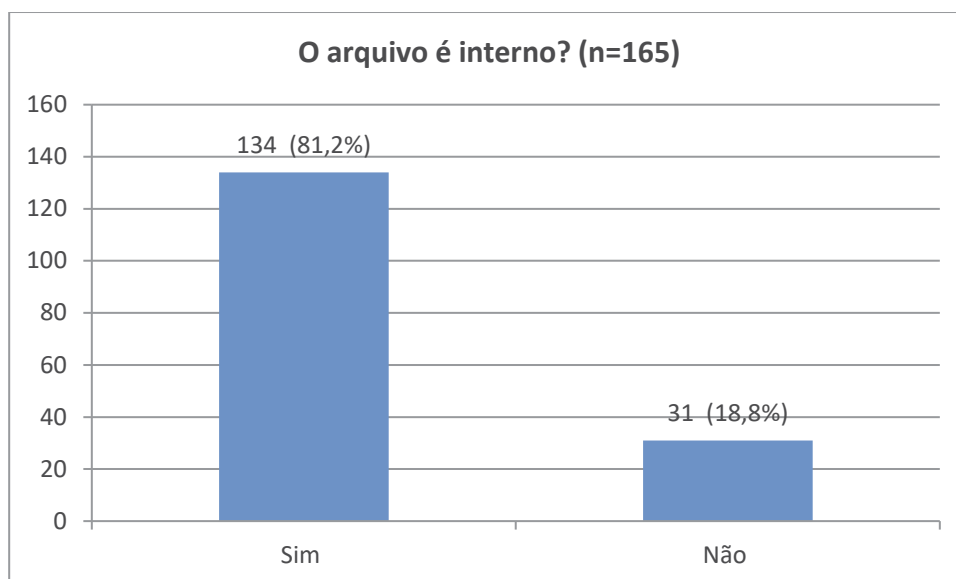
Passamos a analisar o que se refere ao armazenagem da documentação no departamento administrativo. Pela figura 83 deteta-se que 100% das empresas efectuem o arquivo da documentação administrativa sejam certificadas ou não.

Figura 83 - Arquivo da documentação administrativa. Empresas certificadas e não certificadas



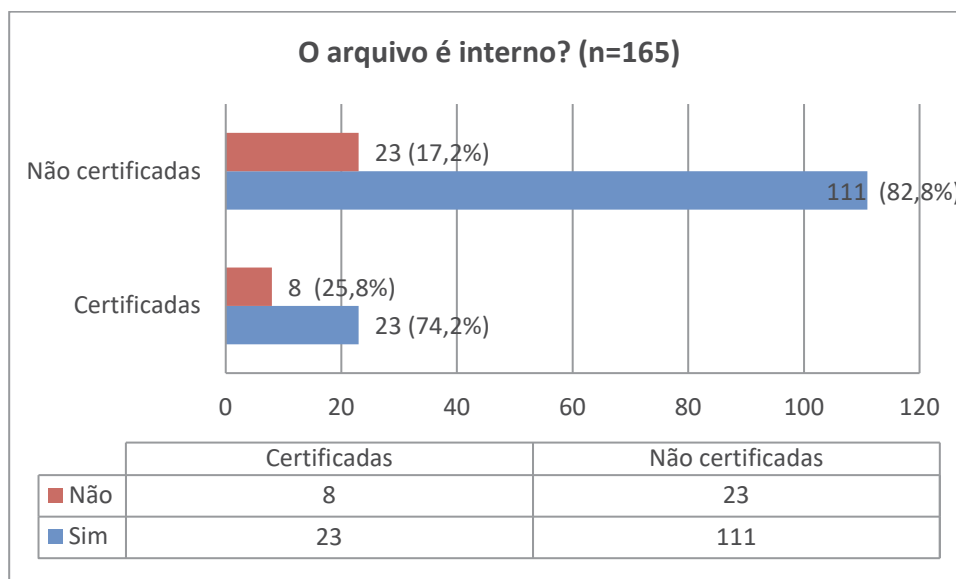
É importante saber se o arquivo é interno ou externo. Pela análise à figura 84 verifica-se que cerca de 81,2% das empresas inquiridas têm arquivo interno enquanto as restantes recorrem a empresas externas prestadoras de serviços, especializadas para o efeito.

Figura 84 - O arquivo interno. Total de empresas



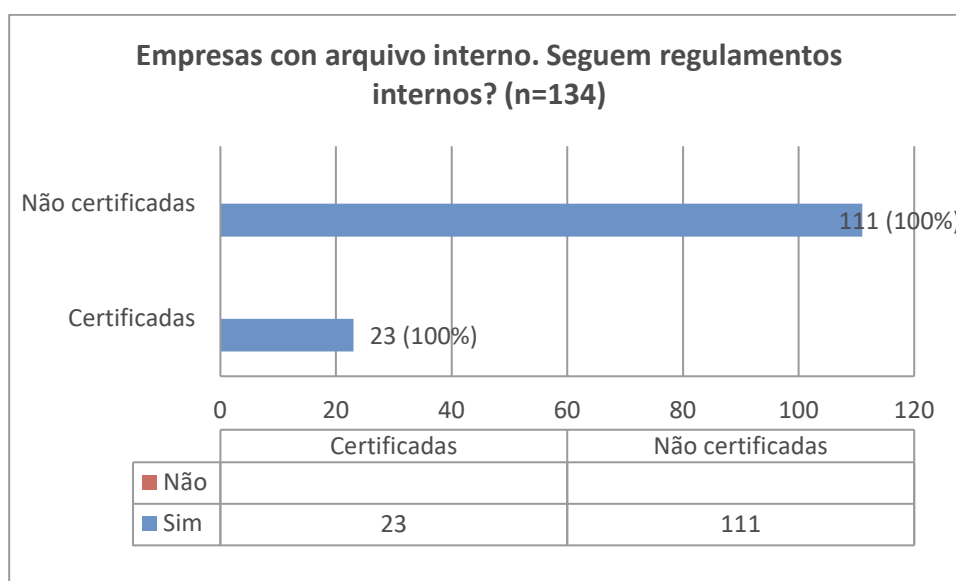
Importa saber qual o comportamento das empresas certificadas no que se refere ao arquivo olhando para a figura 85 confirma-se que das empresas certificadas 74,2% efetuam arquivo interno enquanto que no que se refere às restantes a cifra aumenta para 82,8%.

Figura 85 - O arquivo interno. Total de empresas. Empresas certificadas e não certificadas



Mas as empresas para efectuarem esse arquivo utilizam regulamentos internos ou externos. Fazendo uma análise à figura 86 comprovamos que das empresas que efetuam arquivos internos, 100% seguem regulamentos internos.

Figura 86 - Empresas que seguem reglamentos internos. Empresas certificadas e não certificadas



## ***CAPITULO 7. CONCLUSÕES***

### ***7.1 Conclusões acerca do problema da investigação***

O problema de investigação consistiu em determinar o estado da documentação nos departamentos administrativos e financeiro nas empresas em Portugal.

As empresas enquanto organizações estão sempre confrontadas com constantes fluxos de informação e de dados que interagem entre si, dentro da organização e com o exterior. Entender este contexto ambiental é fundamental uma vez que algumas das atividades da gestão documental realizam-se dentro e fora da empresa.

A existência de comunicações eficazes é um elemento fundamental para o correcto funcionamento da empresa. Ou seja, a forma como flui a informação é fundamental para a gestão da qualidade.

Neste contexto de melhoria dos processos nas organizações, as normas ISO foram criadas com o objectivo de melhorar a qualidade dos produtos e serviços.

Por outro lado, a gestão de Recursos Humanos é um pilar fundamental da informação na empresa. Para além dos R.H. existem outros recursos que são fundamentais para a gestão da informação: tecnologias de informação, fontes, serviços e sistemas de informação.

A gestão da informação e a segurança informação são questões fundamentais, pelo que a gestão documental tem um papel predominante e integra soluções como a digitalização, a nuvem, etc. Com a gestão documental há um ganho na produtividade devido à uniformização de processos.

Das análises efectuadas concluímos que Portugal é um País com cerca de 10,5 milhões de habitantes, situando-se a população essencialmente pelos grandes polos: a grande Lisboa e o grande Porto, sendo que a grande maioria das empresas situam-se na região Norte e Centro do País.

Cerca de 95% do tecido empresarial Português são pequenas e médias empresas e microempresas, assim optou-se por escolher uma amostra populacional com um elevado numero de micros, pequenas e médias empresas, para melhor expelhar o tecido empresarial português.

A principal dificuldade encontrada na trabalho de tese foi a mentalidade dos portugueses que ainda consideram o departamento administrativo “um mal

necessário”, só sendo importante apenas em termos fiscais, apenas para estar disponível numa fiscalização ou para pagar o mínimo de impostos possível.

Das análises realizadas aos relatórios e dados estatísticos consultados podemos extrair algumas conclusões gerais:

- Existe em Portugal uma elevada percentagem de informatização como acontece com o resto da Europa.
- Pode-se dizer que em Portugal as empresas tendem a ter o que se chama “escritório sem papeis”.
- As empresas portuguesas adaptaram-se de maneira idêntica ao mundo da Internet ou das conexões à banda larga que as empresas do resto da Europa.
- No entanto, a utilização dos serviços na nuvem em Portugal é escassa.
- A Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação (APDSI) efetuou vários estudos onde concluiu que a situação em Portugal está marcada por um grande desconhecimento da aplicação das normas, já que se confunde em muitos casos aplicar uma norma com comprar um software, que em muitos casos se faz sem realizar uma análise previa das necessidades.
- Comparativamente a outros países da União Europeia o uso de aplicações CRM nas empresas portuguesas encontra-se em valores médios.

## ***7.2 Conclusões acerca das Questões Formuladas***

O objectivo principal deste estudo era o conhecimento da eficácia de um arquivo e/ou centro de documentação nas empresas de consultoria e auditoria em Portugal, assim como a movimentação dentro do departamento administrativo destas empresas em Portugal.

Para a realização deste objectivo global estabeleceram-se objectivos específicos que consistiam em primeiro lugar no estudo dos processos de gestão gerais que existem nas empresas, mais especificamente no que se refere à gestão da informação e à documentação nas empresas em Portugal. Em segundo lugar, o estudo e análise das práticas de gestão da documentação nos departamentos administrativos das empresas.



A amostra populacional deste estudo foi constituída por 165 empresas de vários sectores de atividade, de várias dimensões e de vários concelhos de Portugal Continental.

A população alvo do estudo abrange empresas sem certificação, com certificação ou em vias de obter certificação.

Para o tratamento da informação realizámos inqueritos e entrevistas presenciais uma vez que existe alguma desconfiança natural pelo grau de confidencialidade desta informação.

Do tratamento dos dados em relação às perguntas formuladas podemos retirar as seguintes conclusões:

a) Acerca da classificação das empresas

- A grande maioria das empresas não são certificadas nem em vias de obter certificação, cerca de 81% das empresas inquiridas
- Da mesma forma, 80% das empresas de consultoria não são certificadas nem em vias de obter certificação

b) Acerca das empresas que utilizam a normalização no departamento administrativo

- Sendo que as empresas inquiridas são 165, distribuídas por 31 certificadas e 134 não certificadas, deteta-se que todas as empresas certificadas utilizam a normalização, não acontecendo o mesmo com as restantes empresas. No entanto, 6 das empresas certificadas utilizam as regras internacionais impostas e aplicadas pelo Grupo e apenas 9 das não certificadas o fazem.

c) Acerca do sistema de classificação de documentos no departamento administrativo.

Importa primeiro saber como classificam os gestores das empresas o departamento administrativo, se ele é importante ou não para a instituição, se existe um departamento administrativo central ou autónomo, com objetivos e funções bem definidas, logo com Manual de Procedimentos:

- Cerca de 89,7 % das empresas preferem um departamento administrativo central, sendo que 90% das empresas certificadas optam por ter um departamento administrativo central

- A grande maioria das empresas ( 94,5% das empresas inquiridas) apresentam funções bem definidas para o departamento administrativo, sendo que a totalidade das empresas certificadas têm funções bem definidas para este departamento.
- O mesmo acontece no que se refere aos objectivos, cerca de 61% das empresas inquiridas têm objectivos bem definidos para o departamento administartivo e a totalidade das empresas certificadas defininem esses objectivos.
- O mesmo já não acontece com o Manual de Procedimentos, em que 81% das empresas não o prepara. Mas 100% das empresas certificadas vtêm Manual de Procedimentos.
- O departamento administrativo é no entanto considerado importante para toda a população inquirida, embora os responsáveis das empresas não tenham qualquer noção do numero de documentos que circulam, entram ou saiem da instituição, quer se trate de empresas certificadas ou não, não existindo qualquer controle da informação.

No que se refere à classificação, indexação:

- Nas empresas certificadas em cerca de 94% destas contrariam a tendência no que se refere aos fluxogramas já que nelas existem.
- Tambem a data de saída do documento é dado dependendo da empresa, não há um critério que se possa considerar primordial
- No que se refere à aplicação de normas nacionais e internacionais, cerca de 100% das empresas certificadas têm fichas e ficheiros normalizados sendo apenas estas que o fazem. Por outro lado, 100% das empresas de consultoria utilizam normas internacionais definidas pela Casa Mãe.
- A maioria das empresas classificam os documentos por assuntos, apenas 35% das empresas inquiridas utilizam a classificação alfanumérica.
- No que se refere à indexação apenas 16% das empresas certificadas adoptam um sistema coordenado de documentos administrativos. Das empresas não certificadas apenas 33,6% das empresas o fazem.
- As empresas que adoptam um sistema de indexação coordenada de documentos ( cerca de 30%), na sua totalidade fazem-no tanto para a legislação como para a correspondencia, quer se trate de empresas certificadas ou não.

- Quem efectua a indexação, em maneira geral são Tecnicos da Instituição, o léxico utilizado difere, as empresas certificadas utilizam o Alfabetico por assuntos e as não certificadas utilizam o alfabético simples.

- Nas empresas certificadas enão certificadadas o léxico é efectuado nas instituições em excepção dos casos em que têm de adoptar as normas internas do Grupo.

No que se refere ao arquivo:

- No que se refere ao arquivo da documentação do departamento administrativo, 100% das empresas efectuam o arquivo da documentação quer sejam certificadas ou não.

- No entanto, cerca de 81% das empresas inquiridas têm arquivo interno enquanto as restantes recorrem a empresas prestadoras de serviços especializado para o efeito.

- Conclui-se ainda que 100% das empresas que fazem arquivo interno utilizam regulamentos internos.

# ***PARTE V. PROPOSTA DE SOLUÇÃO***

## ***CAPITULO 8. PROPOSTA DE SOLUÇÃO***

### ***8.1 Sugestões***

A minha primeira sugestão não poderia deixar de ser a implementação de uma disciplina sobre a normalização e os centros de informação, no ensino básico que deveria ser mais aprofundada no ensino técnico e licenciaturas.

Penso que só assim é possível mudar a mentalidade dos portugueses e principalmente dos responsáveis pelas instituições em geral. Cada vez mais os diretores e administradores/gerentes estão sensibilizados para a necessidade da informação atempada na tomada de decisões, mas o departamento administrativo continua a ser visto como um “mal necessário”, é um departamento não produtivo porque não gera lucros. Só com uma maior sensibilização é possível implementar sistemas de qualidade com ganhos em termos de eficiência, rentabilidade, produtividade e motivação. E consequentemente o lucro tão esperado.

De seguida passo a apresentar algumas sugestões de implementação ou organização de circuitos em:

1. Nos departamentos administrativo.
2. Nos centros de documentação/bibliotecas.
3. Nos arquivos.

De certo esta proposta não corresponderá ao ideal, até porque não nos podemos esquecer que o ideal é inimigo do ótimo e não pretendo aumentar a burocracia nas empresas, antes pelo contrário, minimizá-la obtendo melhores resultados e maior rendibilidade e motivação dos funcionários, tendo sempre em conta o objetivo geral da instituição e dos departamentos em particular.

Os empresários e os gestores ao longo dos anos têm manifestado cada vez mais o interesse no máximo lucro, maior produtividade, máxima rentabilidade e minimização dos custos. Mas paralelamente a este objetivo e que contribui também como forma de o atingir, têm manifestado maior interesse pela informação, correta e atempada à

tomada de decisões. Com a concentração do trabalho obtêm-se em geral economias de escala e profissionalização.

Outro fator que tem tido forte contributo para a obtenção deste objetivo é a evolução constante dos sistemas informáticos, quer a nível de hardware como de software.

Assim, esta minha proposta passa essencialmente pela utilização dos sistemas informáticos, utilizando bases de dados de programas próprios criados para o efeito, por consultores informáticos que conheçam bem a empresa em causa, ou em base de dados ACCESS. Passa ainda pela utilização do MICROSOFT OUTLOOK, pela intranet e pela Internet.

Outro fator fundamental que se consegue com a disciplina que já propus é a sensibilização dos empresários e dos colaboradores para a função e importância de um bom arquivo, quer em termos de organização, como de instalações e acesso à informação aí existente.

Em anexo apresento a minha proposta de implementação de um sistema de qualidade no departamento administrativo e financeiro das empresas de consultoria em Portugal, através da implementação de um Manual de Qualidade para este serviço.

Esse Manual de Qualidade é composto por 5 capítulos e respetivas secções onde são definidas as regras a implementar e a seguir no controle da qualidade.

O objectivo deste Manual de Qualidade é implementar um sistema de normalização nestes departamentos, em que todos os utilizadores têm à sua disposição ficheiros, impressos, e esclarecimentos sobre procedimentos, possibilitando assim que todos “falem a mesma linguagem” com todos os clientes e entendam o ponto de situação de cada cliente em qualquer momento, sejam eles os responsáveis por esse cliente ou não.

Note-se que podem ser sempre feitas alterações ao Manual de Qualidade através das revisões e auditorias efetuadas, alterando-se assim a numeração da revisão e assim sucessivamente. Apenas uma pessoa na empresa é responsável por essas alterações e implementações, para uma melhor definição de funções e responsabilidades.

Passamos a descrever as componentes do Manual de Qualidade proposto:

Manual de Qualidade - Capítulo 1

Composto pelas secções introdutórias é definida a:

- Promulgação.

- Objetivos e âmbito de aplicação.
- Estrutura e Formato do Manual.
- Emissão/Edição/Revisão.
- Abreviaturas, ref<sup>a</sup> e definições.

São espelhados neste capítulo os objetivos do Manual, assim como a sequência das revisões e as definições necessárias à compreensão do Manual.

#### Manual de Qualidade - Capítulo 2

Composta pela Política da Qualidade, são definidos:

- Objetivos da Qualidade.
- Divulgação.

Esclarecem-se neste capítulo os objetivos da Qualidade e a sua divulgação

#### Manual de Qualidade - Capítulo 3

É definida a Organização da Empresa:

- Apresentação da Empresa.
- Organograma.
- Funções e responsabilidades.
- Interligação dos Processos.

Neste capítulo dá-se uma apresentação da empresa e apresenta-se o Organograma de funções essencialmente para a definição das hierarquias, funções e responsabilidades.

#### Manual de Qualidade - Capítulo 4

É aqui é definida a Interligação dos Processos:

- Mapeamento dos Processos onde são definidos os processos propriamente ditos:

- P1- Marketing e Clientes
- P2- Execução da Encomenda
- P3- Fornecimento ao Cliente
- P4- Serviço Após-Venda
- P5- Gestão do Sistema da Qualidade
- P6- Gestão de Compras
- P7- Gestão de Recursos Humanos

Trata-se da definição dos processos que devem existir assim como a sua necessária interligação para o bom funcionamento dos departamentos. Definem-se todos os processos e procedimentos a existir em cada um deles.

#### Manual de Qualidade - Capítulo 5

É definido o Sistema de Gestão de Qualidade:

- Requisitos Gerais
- Requisitos da Norma NP ISO 9001:2000

Esclarece-se neste capítulo os requisitos da gestão da qualidade, assim como a implementação dos requisitos da Norma ISO 9001:2000 já que esta sugestão é baseada nesta Norma.

Apresento de seguida e que complementa o Manual da Qualidade, imprescindível para a sua correta implementação:

- O conjunto de Procedimentos, nomeadamente:
  - Indicadores.
  - Índice de Procedimentos Específicos:
    - PE01- Realização de Contabilidades
    - PE02- Realização de Consultadorias
    - PE03- Revisões de Contas

- PE04- Processamento de salários
  - PE05- Formação e Recrutamento
  - PE06- Planeamento e Análise de projetos de Investimento
  - PE07- Arquivo do Registo da Qualidade
- Índice de Procedimentos Gerais.
- PG01- Elaboração de documentos
  - PG02- Controlo dos documentos
  - PG03- Controlo dos registos de qualidade
  - PG04- Ações corretivas e preventivas
  - PG05- Auditorias internas da qualidade
- Especificações dos Procedimentos Específicos propriamente ditos:
- PE001- Realização de Contabilidades.
  - PE002- Realização de Consultorias
  - PE003- Revisão de Contas.
  - PE004- Processamento de Salários.
  - PE005- Formação e Recrutamento.
  - PE006- Planeamento e Análise Projetos de Investimento.
  - PE007- Arquivo dos Registos de Qualidade, Ambiente e Segurança.
  - PE008- Encomendas a Fornecedores.
- Especificações dos Procedimentos Gerais:
- PG001- Elaboração de Documentos.
  - PG002- Controlo dos documentos.



- PG003- Controlo dos registos da qualidade, ambiente e segurança.
- PG004- Ações Corretivas e Preventivas.
- PG005- Auditorias internas da qualidade, ambiente e segurança.
- Plano de Auditorias internas da Qualidade.
- Plano de Melhorias.
- Relatório de revisão anual do sistema de qualidade.

- O conjunto dos Ficheiros de Apoio:

- Anexo às Demonstrações Financeiras
- Declaração e fim de contrato
- Dossier Fiscal
- Ficha da Empresa.
- Lista de Descritivos.
- Lista de Diários.
- Lista de Fornecedores qualificados
- Procedimentos internos de clientes
- Projetos de Investimento e respetivos anexos.

- Conjunto de Impressos a utilizar por todos. Exemplos):

- Contrato de Prestação de Serviços
- Declaração de responsabilidades
- Relatório de auditoria interna de qualidade
- IMP001- Ficha de funções
- IMP002- Ficha de análise de serviços
- IMP003- carta.

- IMP004- fax
- IMP005-Clientes potenciais
- IMP006- Analise satisfação do cliente
- IMP007- Ações a implementar
- IMP009-Controle de Numeração de empresas
- IMP011- Responsável por cliente
- IMP012- Ficha de Pessoal
- IMP013- Marcação/alteração de férias
- IMP014- Faltas
- IMP015-Mapa Geral de Férias
- IMP016- Faltas- Correções
- IMP017- Encomendas a Fornecedores
- IMP018- Encomendas a Fornecedores- II
- IMP019- Plano de Ações- Melhorias
- IMP020- Plano de Ações Corretivas
- IMP021- Plano de Ações Preventivas
- IMP022- Descrição das constatações
- IMP023- Movimento bancário
- IMP024- Reconciliação bancária
- IMP025- Folha de caixa
- IMP026- Serviço Externo
- IMP027-Folha de horas- time-sheet
- IMP028- Lombadas
- IMP029- Controle de documentação

Para que melhor se possa entender o alcance desta sugestão, é necessário efetuar os seguintes esclarecimentos:

- 1- Com os indicadores pretende-se saber o numero de trabalhos efetuados no departamento, assim como o tipo de trabalhos realizados e quem os efetuou.
- 2- Com os procedimentos pretende-se saber quantas edições e revisões já existem de documentos.
- 3- Nos Procedimentos Específicos definem-se os procedimentos a efetuar por todos os utilizadores nas principais funções do departamento. Com esta definição pretende-se conseguir que todos os utilizadores tenham os mesmos procedimentos em todos os clientes no que se refere a qualquer um dos trabalhos a realizar, sejam contabilidades, revisões de contabilidades, arquivo, etc.
- 4- Nos Procedimentos Gerais definem-se os procedimentos a ter no que se refere a assuntos comuns e gerais, como a elaboração de documentos, controlo de documentos, ações corretivas e preventivas, etc.
- 5- O índice de Procedimentos quer específicos quer gerais servem para a numeração dos mesmos e facilitam e levam para o procedimento em causa onde são definidos os procedimentos a realizar

Por fim, apresentam-se os Ficheiros de Apoio a utilizar por todos os membros do departamento, nomeadamente: Modelo de Anexos à Demonstrações Financeiras, modelo de declaração e fim de contrato, modelo de ficha de empresa, modelo de o que deve compor o dossier fiscal, lista de diários a utilizar, lista de descritivos a utilizar em todas as empresas, lista de documentos, modelo de procedimentos internos para cada cliente, modelo a utilizar na avaliação de projetos de investimento,

Apresentam-se em complemento os modelos de impressos a utilizar por todos, nomeadamente: impressos de cartas, modelos de email, modelos de fax, modelos, modelo de contrato de prestação de serviços, impresso a utilizar para as fichas de funções, análise de serviços, clientes potenciais

Em complemento ao Manual de Qualidade cabe especificar a proposta de solução para cada um dos departamentos objeto deste estudo.

### *8.1.1 Em relação ao Departamento Administrativo*

Começo por caracterizar o departamento administrativo. Não nos podemos esquecer que cada instituição é diferente com características próprias.

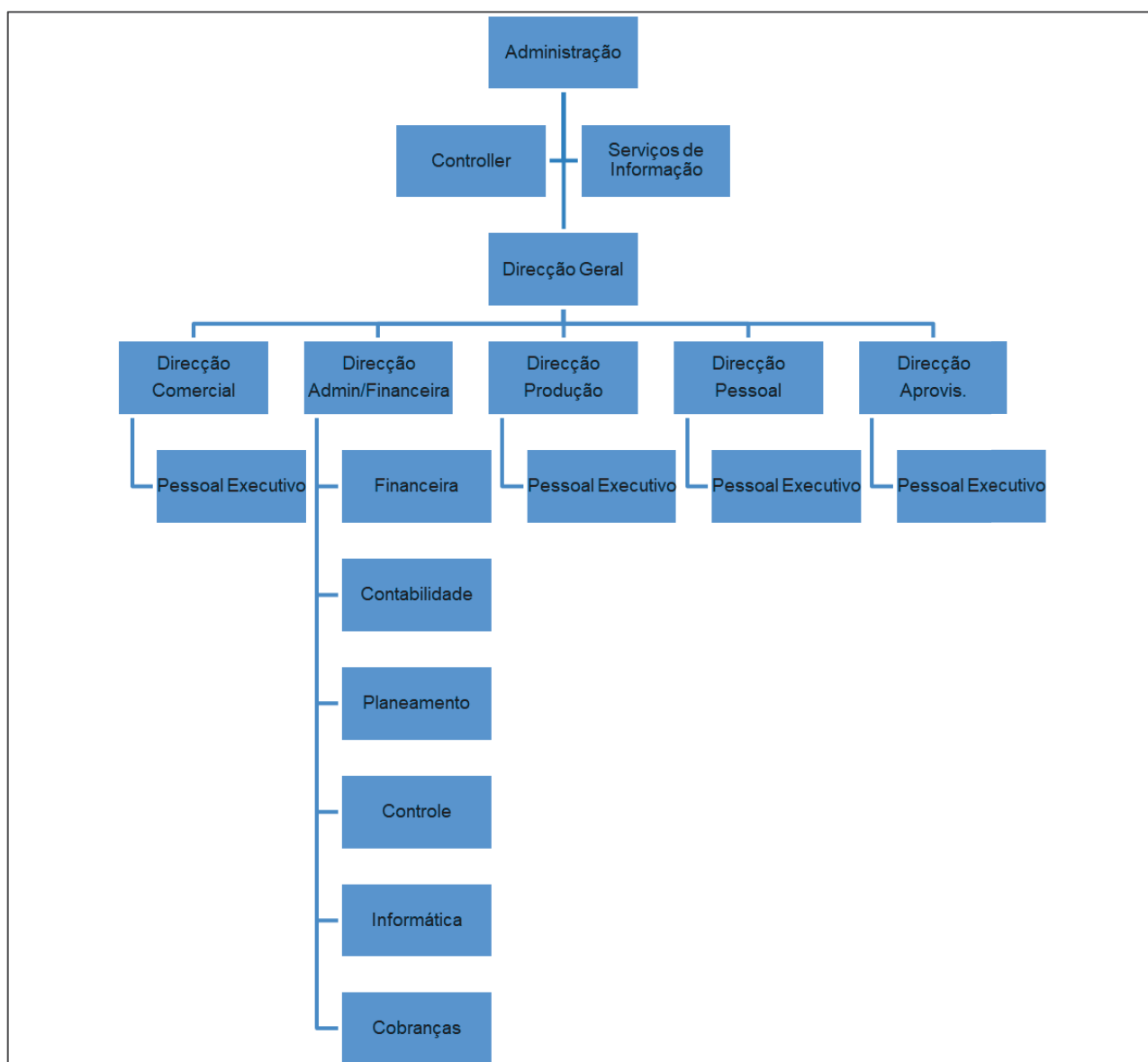
Assim, cada modelo deve ser adaptado às características da instituição tendo sempre como base principal a normalização de circuitos e correspondência, a criação de bases de dados acessíveis, para acesso imediato à informação, mas não esquecendo nunca o carácter de confidencialidade dos documentos de alguns sectores, como é o administrativo e financeiro. Com este trabalho vou-me debruçar apenas a este sector.

Para que não haja distorção da informação deve ser criado o organograma da empresa, com os respetivos níveis de hierarquia bem definidos.

Assim, com dependência direta da Administração/Gerência devem existir dois departamentos de staff: o Controller e o Responsável pelos Serviços de Informação.

Na figura 87 apresento a minha proposta de Organograma de uma empresa de consultadoria

Figura 87 - Organograma



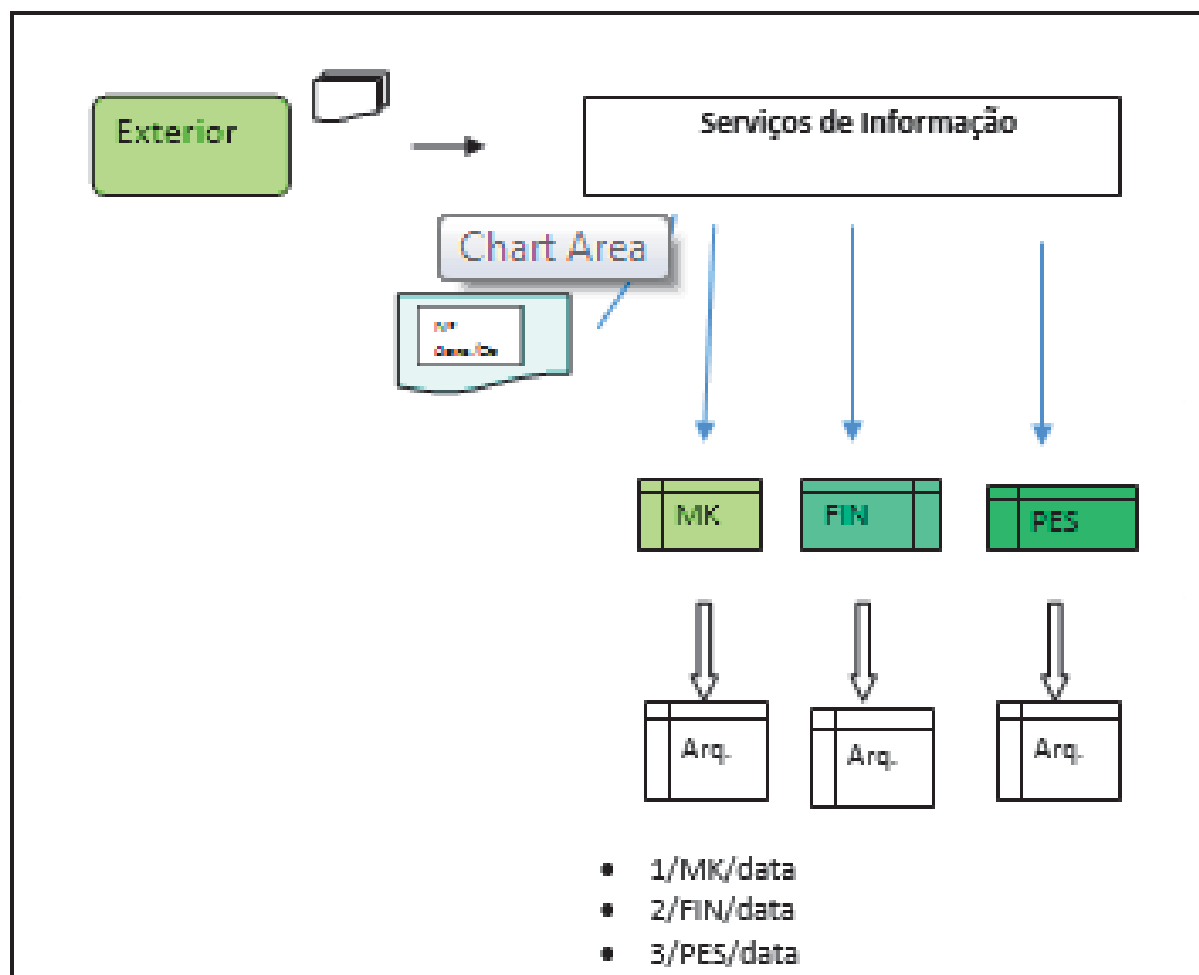
Fonte: Elaboração própria

Significa isto que o sistema de Serviços de Informação tem por funções principais: filtrar toda a informação entrada na empresa, registar essa informação, divulgá-la e encaminhá-la para o sector a que diz respeito e filtrar e registar a informação que circula e a que sai da instituição.

A figura 88 apresenta todo o circuito da informação. Assim, os Serviços de Informação recebem toda a documentação vinda do exterior, registam-na numa base de dados de

“Documentos Entrados”, utilizando para a respetiva classificação um léxico de palavras – chave próprias da instituição.

Figura 88 - Circuito da Informação



Fonte: Elaboração Própria

Proponho que o léxico de palavras-chaves a utilizar seja composto por:

*Nº sequencial de documento entrados / Departamento a que diz respeito/Data de entrada.*

Quer isto dizer que não entra nada na empresa que não passe por este departamento de “Serviços de Informação” que deve ser composto por várias pessoas, em função da dimensão da instituição e do número de documentos entrados e saídos da empresa.

As características destes funcionários são também fundamentais: serem ativos, criativos, organizados, leais, atentos, com licenciatura a nível de Documentação ou Organização e Métodos, conhecer bem e pormenorizadamente a empresa, todos os departamentos e funcionários e as respetivas funções.

Para isso devem ter primeiro uma formação adequada sobre toda a empresa, até porque irão funcionar como “polícia” ou “filtro” de informação. Deve ainda este departamento criar um armário com tantas gavetas quantos os departamentos existentes na empresa, como demonstra a figura 88.

Os documentos depois de tratados pelos serviços de informação são reencaminhados para cada departamento, para as “box’s” de correspondência recebida. Segue também por e-mail com pedido de resposta.

A seguir ao registo através da intranet e do Microsoft Outlook, que deve estar sempre ativado por todos os utilizadores da empresa, envia uma informação da receção do documento ao chefe do departamento respetivo.

Todos os mails enviados devem ser obrigatoriamente com pedido de resposta de leitura, para que o responsável do Serviço de Informação saiba que o mail foi recebido e o destinatário teve conhecimento da informação rececionada. Se o documento se destina a mais de um utilizador, envia com conhecimento aos restantes.

O documento original é guardado na gaveta do departamento respetivo para que o venham buscar. Ou seja, os documentos depois de tratados pelos serviços de informação são reencaminhados para cada departamento, para as “box’s” de correspondência recebida, como demonstra a figura 88.

Outra hipótese seria utilizar o scanner para enviar de imediato uma cópia do documento, mas aí corre-se o risco de os utilizadores não virem buscar todos os documentos e começarem a haver documentos dispersos e arquivos em duplicado de originais e de cópias dos enviados por scanner, nunca se sabendo onde está o original.

Os documentos ficam arquivados no departamento a que respeitam por nº sequencial de entrada. Ao fim de cada ano os documentos são transferidos para o Arquivo central da empresa.

Os documentos depois de tratados por cada departamento, são enviadas as respostas novamente ao Serviço de Informação Central, **para expedição**, que os classifica com um léxico de palavras-chave próprio que proponho seja:

*Nº sequencial de saídas/ departamento/data de saída*

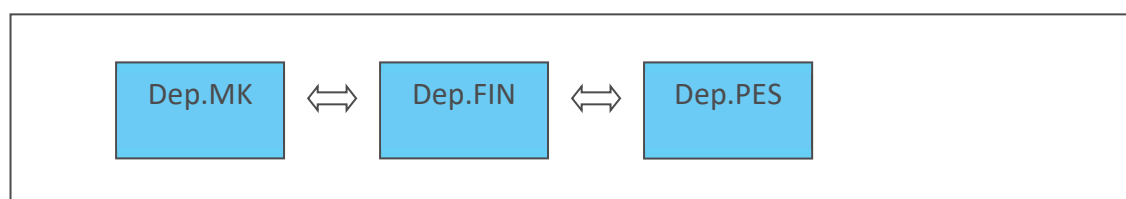
São registados por este serviço no livro de correspondência expedida. Sempre que diga respeito a um documento que já tem uma classificação de entrada, é chamado o documento por esse número de registo e completa-se com o nº de registo de saída. No departamento que envia a correspondência para fora da empresa fica uma cópia por número sequencial de saída, que no final de cada ano será reencaminhado para o arquivo central.

Se o documento deverá ser respondido por vários departamentos, então o Serviço de Informação ao entrar no documento deteta essa falta e volta a enviar mensagem em out-look para o departamento em falta.

Só quando o processo está completo é dado o encerramento deste documento.

As Comunicações Internas são feitas via intranet, como demonstra a figura 89.

Figura 89 - Comunicações Internas



Fonte: Elaboração Própria

São tratadas entre departamentos, dando sempre conhecimento aos serviços de informação, para classificação e registo no ficheiro de Comunicações Internos, por:

*Nº Sequencial/Departamento que a emite/ data emissão*

Fica assim salvaguardada toda a correspondência e a sua localização, processando sempre em termos informáticos para mais fácil acesso ao documento e ao respetivo registo.



### *8.1.2 Em relação aos Centros de Documentação/CDI*

Passo a mencionar a minha proposta de solução em relação aos centros de documentação.

O serviço de informação faz pesquisa ao mercado para averiguar documentação técnica importante para os diversos departamentos. Informa os responsáveis dos diversos departamentos, via e-mail com cópia da informação que dispõe do documento, para saber se este é indispensável ou não para compra.

Se for caso de compra, é-lhe comunicado, e o Serviço de Informação solicita a sua aquisição ao Serviço de Econmato, com cópia da correspondência já efetuada sobre o assunto, que sustenta a requisição de aquisição do documento.

Quando o documento- livro, publicações, catálogos, etc., é adquirido. o Serviço de Informação, receciona-o, classifica-o, dá-lhe o numero de registo e envia-o para a biblioteca. A Biblioteca, receciona o documento, faz a respetiva catalogação e indexação e efetua o respetivo arquivo segundo a catalogação efetuada, que quanto a mim deve ser:

*Documento/Assunto*

Depois via out-look divulga aos funcionários interessados da já existência do documento na empresa com a respetiva catalogação. Quer isto dizer que o Documentalista/Bibliotecário deve ter formação em Documentação e Biblioteconomia para maior eficiência do seu cargo.

A Biblioteca deve ser composta de uma sala com janelas, proporcionando o máximo de luz própria possível, com armários e prateleiras por departamentos. Deve ainda ter mesas e cadeiras para efeitos de consulta, bem como Computadores em numero suficiente ao total de utilizadores médios da biblioteca, canetas e papel para registo. Deve ainda ter uma fotocopiadora para evitar a saída dos documentos da biblioteca e scanner.

Sempre que for necessário saírem, deve existir uma base de dados, composta por requisições, com a seguinte classificação:

*Nº requisição/catalogação do documento/funcionário que o requisita/data de requisito/data de reentrada na biblioteca.*

Sendo este registo efetuado em termos informáticos é sempre possível saber onde se encontra cada documento. Por outro lado, documentos fundamentais para a empresa, como por exemplo os manuais da empresa e os dos departamentos devem estar sempre na intranet ao dispor de cada utilizador. Ainda, na intranet deve estar sempre disponível uma listagem dos documentos que estão na posse da biblioteca e ao dispor dos utilizadores que o pretendam.

### *8.1.3 Em relação aos Arquivos*

Anualmente cada departamento envia as pastas com os documentos para a sala de arquivo. Este departamento, sendo de vital importância para a instituição, deve ser da responsabilidade de alguém com formação nesta área e com formação pormenorizada de toda a empresa. Deve ser composta por uma sala arejada, ampla, com prateleiras móveis, com espaço para consulta, com mesas e cadeiras, computadores e 1 fotocopadora, papel, canetas e um scanner. A sala deve ser dividida por anos, departamento e número sequencial de entrada.

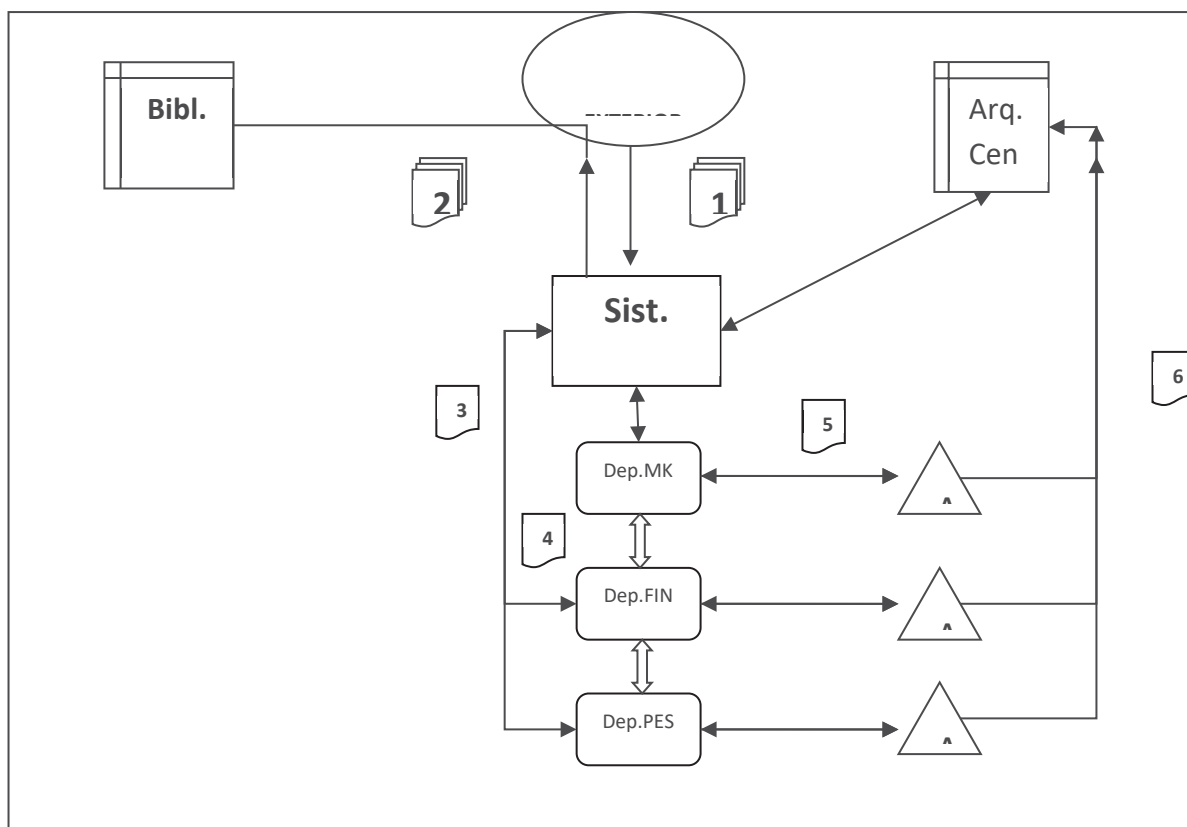
Anualmente, os responsáveis de arquivo quando rececionam os documentos, classificam-nos por documentos semi-ativos ou inativos, sendo colocados nas prateleiras respetivas por departamentos.

Os documentos inativos devem ser microfilmados, não esquecendo que em Portugal os documentos da contabilidade apesar de microfilmados não devem ser destruídos o último ano. Os restantes podem ser digitalizados, microfilmados e destruídos. Para a contabilidade e dada a possibilidade de fiscalizações proponho que apesar da microfilmagem se mantenha em papel os últimos 5 anos, para permitir maior rapidez de resposta.

Para os restantes sectores, deverá ser cada sector a definir no manual de procedimentos o tempo que deve permanecer em papel, por ser considerado semi-ativo e a partir de quando pode ser digitalizado e destruído.

Em resumo passo através da figura 90 um Diagrama de arquitetura do Sistema de Informação e respetivo arquivo.

Figura 90 - Diagrama do Sistema de Informação e Arquivo



Fonte: Elaboração Própria

**Legenda:**

Envoltentes: Exterior, Sistema Informação, Diversos Departamentos (MK- Marketing, FIN – Administrativo e Financeiro, PES – Pessoal)

A – Arquivo de cada departamento

Bibl. – Biblioteca

Arq. Cent. – Arquivo Central



Entrada da Informação do Exterior



Consulta ao exterior e criação da biblioteca

3

Distribuição da documentação, já tratada, pelos diversos departamentos.

Pedidos de esclarecimento dos diversos departamentos ao serviço de informação, caso necessário.

4

Comunicações internas intra-departamentais. sempre com conhecimento ao serviço de informação.

5

Arquivos próprios de cada departamento

6

Passagem para o Arquivo Central.

Em conclusão, penso que com esta sequência e utilizando sempre os meios informáticos podemos obter todo o tipo de informação, através de listagens, quer de documentos tratados, por tratar, por departamento, por assunto, e onde se encontram, independentemente do ano a que diga respeito, que é sempre uma das questões cruciais nas instituições. Até porque não podemos esquecer que em termos fiscais os documentos devem ser guardados para serem colocados à disposição fiscal durante cinco anos e em termos de legislação comercial durante dez anos.

Como referi anteriormente, de seguida, no anexo 3, apresento o Manual da Qualidade que é composto por:

1. Manual propriamente dito.
2. Procedimentos.
3. Plano de Auditorias para o ano seguinte.
4. Planos de Melhorias para o ano seguinte.
5. Plano de Ver. Anual do S. Qualidade para o ano seguinte.
6. Ficheiros de Apoio.
7. Impressos.

# BIBLIOGRAFÍA

ADKINS, E.W. (1997). The development of business archives in the United States: An overview and a personal perspective. *American Archivist*, vol. 60, n. 1, p. 8-33.

AENOR (2000). *UNE-EN ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Madrid: Aenor.

AENOR (2005). *ISO/IEC 17799:2005. Information technology -- Security techniques -- Code of practice for information security management*. Madrid: Aenor.

AENOR (2006a). *UNE-ISO/TR 15489-1:2006. Información y Documentación. Gestión de documentos. Parte 1. Generalidades*. Madrid: Aenor.

AENOR (2006b). *UNE-ISO/TR 15489-2:2006. Información y Documentación. Gestión de documentos. Parte 2. Directrices*. Madrid: Aenor.

AENOR (2008a). *UNE-EN ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Madrid: Aenor.

AENOR (2008b). *UNE-ISO/TR 26122:2008 IN. Información y documentación. Análisis de los procesos de trabajo para la gestión de documentos*. Madrid: Aenor.

AENOR (2008c). *UNE-ISO 23081-1:2008. Información y documentación. Procesos de gestión de documentos. Metadatos para la gestión de documentos. Parte 1: Principios*. Madrid: Aenor.

AENOR (2011a). *UNE-ISO 30300:2011. Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Fundamentos y vocabulario*. Madrid: Aenor.

AENOR (2011b). *UNE-ISO 30301:2011. Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Requisitos*. Madrid: Aenor.

AENOR (2011c). *UNE-ISO/TR 13028:2011 IN. Información y documentación. Directrices para la implementación de la digitalización de documentos*. Madrid: Aenor.

AENOR (2012). *UNE-ISO 16175-1:2012. Información y documentación. Principios y requisitos funcionales para documentos en entornos de oficina electrónica. Parte 1: Generalidades y declaración de principios*. Madrid: Aenor.

AENOR (2013). *UNE-ISO 13008:2013. Información y documentación. Proceso de migración y conversión de documentos electrónicos*. Madrid: Aenor.

- AENOR (2014). *UNE-ISO/TR 18128:2014 IN. Información y documentación. Apreciación del riesgo en procesos y sistemas de gestión documental*. Madrid: Aenor.
- AENOR (2015a). *UNE-EN ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Madrid: Aenor.
- AENOR (2015b). *UNE-ISO 14721:2015. Sistemas de transferencia de datos e información espaciales. Sistema abierto de información de archivo (OAIS). Modelo de referencia*. Madrid: Aenor.
- AENOR (2015c). *ISO 30302:2015. Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Guía de implantación*. Madrid. Aenor.
- AENOR (2016). *ISO 15489-1:2016. Información y documentación. Parte 1: conceptos y principios*. Madrid. Aenor.
- ALALWAN, J.A. & WEISTROFFER, H.R. (2012). Enterprise content management research: A comprehensive review. *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 25, n. 5, p. 441-461.
- ALDER, H. (2001). *PNL Programación Neurolingüística: la nueva ciencia de la excelencia personal*. Madrid: Editorial EDAF.
- ALDER, H. & HEATHER, B. (2001). *PNL en Solo 21 días: Una completa introducción con su programa de entrenamiento*. Madrid: Editorial EDAF.
- ALEXANDRE, V. (1971). *Les Échelles D'attitude*. París: Editions Universitaires.
- ALHARBI, K.; AL-MATARI, E.M. & YUSOFF, R.Z. (2016). The Impact of Total Quality Management (TQM) on organisational sustainability: The case of the hotel industry in Saudi Arabia: Empirical study. *Social Sciences*, vol. 11, n. 14, p. 3468-3473.
- ALMEIDA, J. (2017). Leadership in conflict management. The case of tourism versus territory conflict. *Finisterra*, vol. 52, n. 104, p. 25-37.
- ALMEIDA, R. & DE OLIVEIRA TEIXEIRA, M.N. (2012). Evaluating the success of ERP systems' implementation: A study about Portugal. *Organizational Integration of Enterprise Systems and Resources: Advancements and Applications*, p. 131-148.
- AMADO MENDES, J. (2001-2002). Arquivos empresariais: História, Memória e Cultura de Empresa. *Revista Portuguesa de História*, 2001-2002, XXXV, p. 379-388.

AMUTIO GÓMEZ, M.A. (2006). Acciones de IDA e IDABC en materia de promoción del uso de los formatos abiertos de documentos y de actualización MoReq y los Criterios de conservación. *Boletín de la ANABAD*, vol. 56, n. 4, p. 39-60.

APDSI (2014). Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação. Grupo de trabalho de Informação Documental – *A gestão documental na governança da informação*. Lisboa: APDSI.

ASSOCIAÇÃO dos Arquivistas Brasileiros (1996)- Nucleo Regional de São Paulo. *Dicionario de Terminologia Arquivística*. São Paulo: Secretarial Estadual de Cultura.

AUGUSTO, M.G.; LISBOA, J.V. & YASIN, M.M. (2014). Organisational performance and innovation in the context of a total quality management philosophy: An empirical investigation. *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 25, n. 9, p. 1141-1155.

BALCKY, L. F. (2011). *O Arquivo na Era Digital. Dissertação em Ciências de Informação e da Documentação*. Lisboa: Universidade Nova.

BANU, R.K. & RAVANAN, R. (2016). A competency framework model to assess success pattern for Indian faculties a NLP based data mining approach. *Journal of Scientific and Industrial Research*, vol. 75, n. 11, p. 662-666.

BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, p. 99-120.

BERISHA-SHAQIRI, A. (2015). Management information system and competitive advantage. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol. 6, n. 1, p. 204-208.

BILHIM, J.A.F. (2007). *Gestão e boas práticas de investimento em capital intelectual no sector hoteleiro*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

BIRD, J. (1992). *Executive Information Systems. Management Handbook*. Oxford: Blackwell.

BONAL ZAZO, J.L. (2001). *La descripción archivística normalizada: origen, fundamentos, principios y técnicas*. Gijón: Ediciones Trea.

BRASIL (1991). *Lei 8.159/1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências*. Disponible em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm)>. [Consulta: 8/2/2016].

BONTIS, N.; DRAGONETTI, N.; JACOBSEN, K. & ROOS, G. The Knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 1999, vol. 17, n. 4, p. 391-402.

- BUCKLAND, M.K. (1994). On the nature of records management theory. *American Archivist*, vol. 57, n. 2, p. 346-351.
- BUSQUETS, J. & CABRERIZO, J. (2016). El gobierno de la transformación digital. *Harvard Deusto Business Review*, n. 262, p. 6-19.
- BUSTELO RUESTA, C. (2012). *Série ISO 30300: Sistema de gestão para documentos de arquivo*. Lisboa: BAD.
- CAETANO, A. & VALA, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH Lda.
- CALDEIRA MENEZES, H. (1979). *Elementos Para o Estudo da Estrutura Financeira da Empresa*. Lisboa: Moraes Editores.
- CAMBRA FIERRO, J.; CENTENO, E.; OLAVARRÍA, A. & VÁZQUEZ CARRASCO, R. (2014). Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español. *Universia Business Review*, n. 43, p. 144-167.
- CARDOSO, L.; MEIRELES, A. & FERREIRA PERALTA, C. (2012). Knowledge management and its critical factors in social economy organizations. *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, n. 2, p. 267-284.
- CARDOSO DE MIRANDA, E.A. & MUÑOZ CAÑAVATE, A. Los sitios web como servicios de información al ciudadano: un estudio sobre los 308 ayuntamientos de Portugal. *Anales de Documentación*, 2015, vol. 18, n. 1.
- CARDOSO DOS SANTOS, C.; PEREIRA MAGRO, A. & FERNANDES DE ALMEIDA, C. (1972). *Reorganização Interna de Empresas Industriais: Metodologia do diagnóstico*. Lisboa: Laboratório Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial.
- CARDOSO DOS SANTOS, M. (1981). *Métodos, movimentos e tempos de trabalho*. Lisboa: Laboratório Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial.
- CARVALHO, J.M.S (2013). *Planeamento Estratégico – O seu guia para o sucesso*, 2ª Edição. Porto: Vida Economica.
- CASSIDY-RICE, J. (2014). NLP promotes personal development and professional success: Process gives the edge to both companies and individuals. *Human Resource Management International Digest*, vol, 22 n. 3, p. 38-41.
- CASTELLS, M. (1997). *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. Vol.1. La Sociedad Red*. Madrid: Alianza Editorial.



CÉU, M.G. & MATOS, S.I.A. (2010) Public sector ERP systems: An empirical study. Business Transformation through Innovation and Knowledge Management: An Academic Perspective. *Proceedings of the 14th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2010*, 1, p. 277-281.

CHAÍN NAVARRO, C. (1996). *Gestión de información en las organizaciones*. Murcia: DM.

CHIAVENATO, I. (2000). *Recursos Humanos*. Lisboa: Editora Atlas SA.

CHIN, R.J. (2015). Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. *Team Performance Management*, vol. 21, n. 3-4, p. 199-216.

CHOO, C.W (1996). The Knowing Organization: how organizations use information to construct, meaning, create. Knowledge and Make decisions. *International Journal of Information Management*, vol. 16, n. 5, p. 329-340.

CHOWHAN, J.; PRIES, F. & MANN, S. (2017). Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy. *Journal of Management and Organization*, vol. 23, n. 3, p. 456-471.

CLAVER CORTÉS, E.; GASCÓ GASCÓ, J.L. & LLOPIS TABERNER, J. (1996) *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.

COBARSÍ-MORALES, J. (2011). *Sistemas de información en la empresa*. Barcelona: UOC.

COELHO, P. (2013). *BPM Maturity Results 2013. BPM Observatory Portugal* . Lisboa: Instituto Português de Business Process Management. Disponível em <<http://www.ipbpm.pt/pt>>. (Consulta: 8/12/2016).

COMAI, A. & TENA, J. (2006). *Mapping & anticipating the competitive landscape*. Barcelona: Miniera.

CONARQ, Conselho Nacional de Arquivos (2011). *e-ARQ Brasil. Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos*. Rio de Janeiro: Conselho Nacional de Arquivos, 2011.

CONSELHO Internacional de Arquivos (2005). Comité de Arquivos Correntes em Ambiente Electronico. *Documentos de arquivo electrónico: manual para arquivistas*. Lisboa: Conselho Internacional de Arquivos.

CONSELHO internacional de Arquivos (2004). ISAAR (CPF) 2ª edição: norma internacional sobre registos de autoridade de arquivos relativos a instituições de

peças e famílias [versão espanhola de M. Elena Cortés Ruiz e Blanca Desantes Fernández]. Madrid: Ministerio da Cultura.

CONSO, P. (1970). *A Gestão Financeira das Empresas*. Lisboa: Rés Editora.

CORNELLA, A. (1994). *Los Recursos de Información: Ventaja competitiva para las empresas*. Madrid: McGraw Hill.

COSTA, J. (2000). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.

COSTA-SÁNCHEZ, C. (2017). Use of YouTube for Business Communication. Analysis of the Content Management and Level of Participation of Spanish Best Reputed Companies Youtube Channels. *Corporate Reputation Review*, vol. 20, n. 2, p. 137-146.

CRUZ MUNDET, J.R. (2012). *Archivística. Gestión de documentos y administración de archivos*. Madrid: Alianza Editorial.

CRUZ MUNDET, J.R. (2008). *La gestión de documentos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

CRUZ, A.M. & DAMAS, C.A. (2008). *Business Archives in Portugal: a heritage to preserve and divulge*. Accesible en el Centro de Estudos da Historia do Banco Espírito Santo, Lisboa.

CRUZ-CUNHA, M.M.; VARAJÃO, J. & SANTANA, D. (2013) Motivations and results for CRM adoption in large companies in Portugal. *Information Resources Management Journal*, vol. 26, n. 1, p. 25-36.

CUDICIO, C. (2006). *La PNL. Claves para una mejor comunicación*. Barcelona: Gestión 2000.

CUNNINGHAM, A. (2005). Memoria, pruebas y responsabilidad: enfoques australianos para gestionar el Records Continuum. *Tabula: revista de archivos de Castilla y León*, n. 8, p. 103-109.

CURADO, C. (2008). Perceptions of knowledge management and intellectual capital in the banking industry. *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, n. 3, p. 141-155.

DAMAS, C.A. (2009). Arquivos históricos empresariais. Um património à deriva. In *Estudos de Homenagem a Miriam Halpern Pereira*. Lisboa: ISCTE, p. 663-677.

DAMAS, C.A. (1999/2000). Património e arquivos empresariais. *Arqueologia & Industria*, n. 2-3, p. 219-226.

DEMING, E. W. (1986). *Out of the Crises*. Cambridge: MIT.

DESERNO, I. (2009). The value of international business archives: The importance of the archives of multinational companies in shaping cultural identity. *Archival Science*, vol. 9, n. 3-4, p. 215-225.

DIANA, C.; MIRELA, I. & SORIN, M. (2017). Approaches on the relationship between competitive strategies and organizational performance through the total quality management (TQM). *Quality - Access to Success*, n. 18, p. 328-333.

DIAS ANDRADE, M. (2005). El archivo: apoyo a la gestión y a la memoria de la empresa. *Tabula: revista de archivos de Castilla y León*, n. 8, p. 93-101.

DOCTOR, G. (2012). Institutional knowledge repositories: Enterprise content management in academics. *Enterprise Resource Planning Models for the Education Sector: Applications and Methodologies*, pp. 93-107.

DOMINGOS DA BALINHA, H.F. *A gestão da informação nos arquivos empresariais portugueses: as instituições financeiras*. Dissertação a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Informação e Documentação. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2012.

DOS SANTOS, D.A. & MADIO, T.C. (2010). Votorantirn memory project: A documentation centre on line. *Ibersid: Revista de Sistemas de Información y Documentación*, 247-258.

DRUCKER, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.

DUCASSE, D. & FOND, G. (2014). Communicating effectively: Neuro-linguistic programming in th&e psychiatric interview. *Soins Psychiatrie*, vol. 34, n. 291, p. 36-39.

DUCHEIN, M. (1985). El respeto de los fondos en Archivística. Principios teóricos y problemas prácticos. En WALNE, P. (recop.) *La administración moderna de archivos y la gestión de documentos: el prontuario RAMP*. París: UNESCO.

DUQUE, J.; VARAJÃO, J.; FILIPE, V. & CRUZ-CUNHA, M.M. (2010). Customer relationship management systems - Reasons why many municipalities do not have them. *Communications in Computer and Information Science*, 109 CCIS (Part 1), p. 131-137.

DUQUE, J.; VARAJÃO, J.; VITOR, F. & DOMINGUEZ, C. (2013). Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities. *Local Government Studies*, vol. 39, n. 6, p. 878-894.

DURANTI, L. & THIBODEAU, K. (2006). The concept of record in interactive, experiential and dynamic environments: the view of InterPARES. *Archival Science*, n. 6. p. 13-68.

EDVINSSON, L. & MALONE, M. *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Collins Publishers, 1997.

EDVINSSON, L. & SULLIVAN, P. Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 1996, vol. 14, n. 4, p. 356-364.

EFFERIN, S. & HARTONO, M.S. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting and Organizational Change*, vol. 11, n. 1, p. 130-159.

EFQM Publications (2017). *O Modelo de Excelência EFQM*. Lisboa: Associação Portuguesa para a Qualidade.

ESCODA MURRIA, C. (1995). Experiències in necessitats entorn dels arxius d'empresa. *Lligal. Revista Catalana d'Arxivística*, n. 9, p. 105-111.

EUROSTAT (2015). *European Statistics*. Brussels: European Commission.

FACHADA, M. (2001). *Psicologia das Relações Interpessoais*: Lisboa: Edições Rumo.

FARRELL, M. (1998). Quality management and building government information services. *Government Information Quarterly*, vol. 15, n. 1, p. 89-91.

FEIGENBAUM, A. (1992). *Total Quality Control*. New York: McGraw Hill.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, J. (2001). El gran salto: La consagración del marketing relacional. *Alta Dirección*, vol. 37, n. 219, p. 109-116.

FERREIRA RODRIGUES, M. (1993). Arquivos das empresas: Património ignorado. *Estudos Aveirenses*, n. 1, p. 151-163.

FERREIRA RODRIGUES, M. (1995). Da necessidade de preservação dos arquivos das empresas e do seu valor para a história local. *Encontro de História Local de Espinho*, Março, p. 45-53.

FLORENSA ORTIGA, H. & LORENTE LÓPEZ, A. (2004). El Sistema de Gestió Documental: una responsabilitat compartida. *Lligal. Revista catalana d'arxivística*, n. 22, p. 421-448.

FODE, H. & FINK, J. (1997) The business records of a nation: The case of Denmark. *American Archivist*, vol. 60, n. 1, p. 72-86.

FOUAD, N. & AL-GOBLAN, N. (2017). Using customer relationship management systems at university libraries: A comparative study between Saudi Arabia and Egypt. *IFLA Journal*, vol. 43, n. 2, p. 158-170.

- FRENCH, J.R.P. & RAVEN, B. (1959). The Bases of Social Power. En CARTRITGH, Dorum (Ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan Press, p. 150-167.
- FRIEND, D. (1988). EIS: straight to the point. *Information Strategy: The Executive Journal*, vol. 4, summer, p. 25-30.
- GÁNDARA VÁSQUEZ, J.A.; MATHISON BONAGURO, L.E.; PRIMERA LEAL, C.A. & GARCÍA GARCÍA, L.R. (2007). Efectos de las TIC en las nuevas estructuras organizativas: de la gerencia vertical a la empresa horizontal. *Revista NEGOTIUM*, vol. 3, n. 8, p. 4-29.
- GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, E. (2008). Archivos: gestão de registos na sociedade. *Revista Española de Documentación Científica*, 2008, vol. 31, n. 1, p. 148-152.
- GARRIDO MORENO, A. & PADILLA MELÉNDEZ, A. (2007). Estrategias CRM en empresas hoteleras. Estado de la investigación y definición de un modelo de éxito integrador. *Revista de Análisis Turístico*, n. 3, p. 45-60.
- GARRIDO MORENO, A. & PADILLA MELÉNDEZ, A. (2008). Análisis exploratorio de la implementación del CRM en el sector hotelero español. *Estudios Turísticos*, n. 178, p. 25-49.
- GARRIDO MORENO, A. & PADILLA MELÉNDEZ, A. (2012). Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación. Dirección y Organización. *Revista de Ingeniería de Organización*, n. 46, p. 56-66.
- GERBAUDO, P. (2017). Social media teams as digital vanguards: the question of leadership in the management of key Facebook and Twitter accounts of Occupy Wall Street, Indignados and UK Uncut. *Information Communication and Society*, vol. 20, n. 2, p. 185-202.
- GIL PECHUAN, I. (1997). *Sistemas y tecnologías de la información para la gestión*. Madrid: McGrawHill.
- GINER, J.L.C.; FERNÁNDEZ, V. & BOLADERAS, M.D. (2009). Framework for the analysis of executive information systems based on the perceived usefulness and the perceived ease of use. *Intangible Capital*, vol. 5, n. 4, p. 370-386.
- GOMES, P. J.P. (2004). A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. *Cadernos BAD*, p. 6-18.
- GÓMEZ DOMÍNGUEZ, D.; PEIS REDONDO, E.; RUIZ RODRÍGUEZ, A.A. (2003). La gestión de documentos electrónicos: requerimientos funcionales. *El Profesional de la Información*, vol. 12, n. 2, p. 88-98.

- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, J.M. (2012). Dinámicas institucionales en la adopción de un sistema ERP. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 21, n. 1, p. 81-96.
- GONZÁLEZ PEDRAZA, J.A. (2009). *Los archivos de empresas. Qué son y cómo se tratan*. Gijón. Editorial: Ediciones TREA.
- GONZÁLEZ PEDRAZA, J.A. (2010a). El patrimonio documental de la industria española. *AREAS. Revista Internacional de Ciencias Sociales*, n. 29, p. 103-111.
- GONZÁLEZ PEDRAZA, J.A. (2010b). Los archivos de empresas: un estudio comparativo, *Arch-e. Revista andaluza de archivos*, n. 2, p. 31-57.
- GRAFSTRÖM, M. & FALKMAN, L.L. (2017). Everyday narratives: CEO rhetoric on Twitter. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 30, n. 3, p. 312-322.
- GRAHLMANN, K.R.; HELMS, R.W.; HILHORST, C.; BRINKKEMPER, S. & VAN AMERONGEN, S. (2012). Reviewing Enterprise Content Management: A functional framework. *European Journal of Information Systems*, vol. 21, n. 3, p. 268-286.
- GRAY, V. (2002). Developing the corporate memory: The potential of business archives. *Business Information Review*, vol. 19, n. 1, p. 32-37.
- GRESSGÅRD, L.J.; AMUNDSEN, O.; AASEN, T.M. & HANSEN, K. (2014). Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: A knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, vol. 18, n. 4, p. 633-650.
- GRUBER, D.A.; SMEREK, R.E.; THOMAS-HUNT, M.C. & JAMES, E.H. (2015). The real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media. *Business Horizons*, vol. 58, n. 2, p. 163-172.
- GTAE (2001). *Arquivos Empresariais. Instrumentos de Gestao e Patrimonio Documental. Novos desafios. novas soluções*. Lisboa: BAD.
- GUIMARÃES, P. (2000). Arquivos e história empresarial: história sem empresas, empresas sem história?. *Actas do I Encontro Nacional de Arquivos Empresariais*. Lisboa: APBAD (GTAE).
- GUNER, H.U.; CHINNAM, R.B. & MURAT, A. (2016). Simulation platform for anticipative plant-level maintenance decision support system. *International Journal of Production Research*, vol. 54, n. 6, p. 1785-1803.
- GUTIÉRREZ PÉREZ, M. (2001). Archivo y Empresa. *Boletín de la Anabad*, vol. 51, n. 2, p. 55-80.

- HARDCASTLE, S. (1995). L'arxiu i els interessos de l'empresa privada. *Lligal. Revista Catalana d'Arxivística*, n. 9. p. 65-76.
- HAUG, A. (2012). The implementation of enterprise content management systems in SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 25, n. 4, p. 349-372.
- HENDRON, B. (2015). The information exchange. *Primary dental journal*, vol. 4, n. 1, p. 37-39.
- HILL, A. & BÖSE, J.W. (2017). A decision support system for improved resource planning and truck routing at logistic nodes. *Information Technology and Management*, vol. 18 n. 3, p. 241-251.
- HOSSEINZADEH, E. & BARADARAN, A. (2015). Investigating the relationship between Iranian EFL teachers' autonomy and their neuro-linguistic programming. *English Language Teaching*, vol. 8, n. 7, p. 68-75.
- HSIEH, P.N.; CHANG, P.L. & LU, K.H. (2000). Quality management approaches in libraries and information services. *Libri*, vol. 50, n. 3, p. 191-201.
- HULLAVARAD, S.; O'HARE, R. & ROY, A. K. (2015). Enterprise content management solutions-roadmap strategy and implementation challenges. *International Journal of Information Management*, vol. 35, n. 2, p. 260-265.
- IADE (2003). *Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual*. Madrid: IADE.
- INSTITUTO Camões. Instituto da Cooperação e da Língua (2015). *Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação e Comunicação (PeTIC)*. Lisboa: Instituto Camões.
- INSTITUTO Nacional de Estatística (2006). *Factores de Sucesso das Iniciativas Empresariais*. Lisboa: INE.
- INSTITUTO Nacional de Estatística (2012). *Evolução do sector empresarial em Portugal 2004-2010*. Lisboa: INE.
- INSTITUTO Nacional de Estatística (2014). *Ficheiro de Unidades Estatísticas*. Lisboa: INE.
- INSTITUTO Português da Qualidade (1971). *NP 10. Fichas e Ficheiros*. Lisboa: Instituto Português de Qualidade.

INSTITUTO Português da Qualidade (2005a). *NP-4438-1 Informação e Documentação-Gestão de documentos de arquivo: parte 1: princípios directores*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

INSTITUTO Português da Qualidade (2005b). *NP-4438-2. Informação e Documentação - Gestão de Documentos de Arquivo -- Parte 2: Recomendações de Aplicação*. Lisboa: Instituto Português de Qualidade.

INSTITUTO Português da Qualidade (2011). *NP EN ISO 9004-2011. Gestão do sucesso sustentado de uma organização Uma abordagem da gestão pela qualidade (ISO 9004:2009)*. Lisboa: Instituto Português de Qualidade.

ISO (2004). *ISO 8601. Data elements and interchange formats - Information interchange-*. Geneva: International Organization for Standardization.

ISO (2009). *ISO 23081-1:2009 Information and documentation-Managing metadata for records - Part 1: Principles*. Geneva: International Organization for Standardization.

IVANCEVICH, J. M.; LORENZI, P.; SKINNER, S. J. & CROSBY, P. B. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid: McGrawHill.

JARDIM, J.M. (2015). Caminhos e perspectivas da Gestão de documentos em cenários de transformação. Rio de Janeiro: Acervo.

JARRETT, J.E. (2016). Total quality management (TQM) movement in public health. *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 33, n. 1, p. 25-41.

JIN, M.; LEE, J. & LEE, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 38, n. 2, p. 303-319.

JORDAN, H.; NEVES, J. C. & RODRIGUES, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão: Ao serviço da estratégia dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora.

KARUNARATNE, M. (2010). Neuro-linguistic programming and application in treatment of phobias. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, vol. 16, n. 4, p. 203-207.

KIESLING, K.L.R. (2001). Descripción Archivística Codificada (EAD): desarrollo y potencial internacional. *Lligal. Revista Catalana d'Arxivística*, n. 17. p. 73-88.

KIM, J.; AHN, K. & CHUNG, N. (2013). Examining the Factors Affecting Perceived Enjoyment and Usage Intention of Ubiquitous Tour Information Services: A Service Quality Perspective. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, vol. 18, n. 6, p. 598-617.



- KIRSCH, D. (2009). The record of business and the future of business history: Establishing a public interest in private business records. *Library Trends*, vol. 57, n. 3, p. 352-370.
- KLEGOVÁ, J. & RÁBOVÁ, I. (2013) Enterprise content management in the cloud. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vol. LXI, n. 7, p. 2295-2301.
- KONG, E. & FARRELL, M. (2012). Facilitating knowledge and learning capabilities through neuro-linguistic programming. *International Journal of Learning*, vol. 18, n. 3, p. 253-266.
- KONG, E. & FARRELL, M. (2014). A preliminary study of neuro-linguistic programming in nonprofit organizations: Facilitating knowledge and learning capabilities for innovation. *Computational Linguistics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, vol. 3, n. 3, p. 1569-1585.
- KOPMEYER, M.R. (1987). *Os Segredos do Sucesso: Métodos comprovativos de sucesso*. Lisboa: Brasília Editora.
- KOTERA, Y. (2017). A qualitative investigation into the experience of neuro-linguistic programming certification training among Japanese career consultants. *British Journal of Guidance and Counselling*, p. 1-12. In Press.
- KOTLER, P. (1974). *Administração de Marketing: Análise, planeamento e controlo*. Sao Paulo: Editora Atlas SA, vols. I y II.
- KUDLISKIS, V. (2013). Neuro-linguistic programming and altered states: Encouraging preparation for learning in the classroom for students with special educational needs. *British Journal of Special Education*, vol. 40, n. 2, p. 86-95.
- KUDLISKIS, V. (2014). Teaching assistants, neuro-linguistic programming (NLP) and special educational needs: 'reframing' the learning experience for students with mild SEN. *Pastoral Care in Education*, vol. 32, n. 4, p. 251-263.
- LANDRUM, H. & PRYBUTOK, V.R. (2004). A service quality and success model for the information service industry. *European Journal of Operational Research*, vol. 156, n.3, p. 628-642.
- LANDRUM, H.; PRYBUTOK, V.R.; PEAK, D.A. & QIN, H. (2010). Using importance ratings to create an information service quality measure. *International Journal of Services and Standards*, vol. 6, n. 3-4, p. 295-307.

LANGE, V., & OVERLAND, V. (2010). Business archives in a financial crisis. *Nordisk Arkivnyt*, vol. 55, n. 2, p. 76-78.

LAUMER, S.; MAIER, C. & WEITZEL, T. (2017). Information quality, user satisfaction, and the manifestation of workarounds: A qualitative and quantitative study of enterprise content management system users. *European Journal of Information Systems*, vol. 26, n. 4, p. 333-360.

LAVAUD, R. (1973). *A Vida da Empresa: Como conduzir uma análise financeira*. Lisboa: Clássica Editora.

LENDREVIE, J.; LINDON, D.; DIONISIO, P. & RODRIGUES, V. (1993). *Mercator- Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações D.Quixote.

LIBRARY ASSOCIATION (1994). *Information quality and liability*. London: Library Association.

LIBRARY OF CONGRESS (2011). *Metadata Encoding and Transmission Standard*. Disponível em <[http://www.loc.gov/standards/mets/METSOverview\\_spa.html](http://www.loc.gov/standards/mets/METSOverview_spa.html)> (consulta: 5/5/2015).

LOLLI, F.; ISHIZAKA, A.; GAMBERINI, R.; RIMINI, B.; BALUGANI, E. & PRANDINI, L. (2017). Requalifying public buildings and utilities using a group decision support system. *Journal of Cleaner Production*, 164, p. 1081-1092.

LLORENTE Y CUENCA (2014). *V estudio sobre las relaciones empresa-gobierno en América Latina, España y Portugal*. Madrid: Llorente y Cuenca.

LOPES ALVES, V. (1994). *Direct Marketing em Portugal: conceitos para uma estratégia de êxito*. Lisboa: Texto Editora.

LOPES CORDEIRO, J.M. (2000). Uma tarefa urgente: salvar arquivos de empresa. *I Encontro de Arquivos Empresariais*, 2000, Lisboa, 2 de Junho. Lisboa: BAD.

LOPES CORDEIRO, J.M. (2001). Arquivos de empresa e História Empresarial. *I Encontro Internacional de Arquivos Empresariais*, 2001, Lisboa, 23 e 24 de Novembro. Lisboa: BAD.

LUTTERBACH RODRIGUES, A.M. (2006). A teoria dos arquivos e a gestão de documentos. *Perspectivas em Ciência da Informação*, vol. 11 n. 1, p. 102-107.

MACDONALD, J. (1994). *A Gestão da Qualidade Total com Sucesso*. Lisboa: Editorial Presença.

- MADANAT, H.G. & KHASAWNEH, A.S. (2017). Impact of total quality management implementation on effectiveness of human resource management in the Jordanian banking sector from employees' perspective. *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 1, p. 114-148.
- MADANHIRE, I. & MBOHWA, C. (2016). Application of just in time as a total quality management tool: the case of an aluminium foundry manufacturing. *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 27, n. 1-2, p. 184-197.
- MALHEIRO DA SILVA, A.B. (1989). Defesa e estudo dos arquivos empresariais. I Encontro Nacional sobre o Património Industrial. *Actas de Comunicações*, vol. I, p. 321-330.
- MARANHAO PEIXOTO, A. (2005). Los archivos municipales portugueses en los albores del siglo XXI. *Tabula: revista de archivos de Castilla y León*, n. 8, p. 81-92.
- MARQUES DE COSTA, F. (1979). Pré-aviso sobre algumas acções cautelares no domínio da salvaguarda de arquivos históricos de origem empresarial. En *Actas do VII Encontro dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas Portugueses*. Lisboa: BAD.
- MARSHALL, J.G.; MORGAN, J.C.; THOMPSON, C.A. & WELLS, A.L. (2014). Library and information services: Impact on patient care quality. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 27, n. 8, p. 672-683.
- MAYER, J.H. & WEITZEL, T. (2012). Appropriate interface designs for mobile end-user devices - Up close and personalized executive information systems as an example. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, art. no. 6149089, p. 1677-1686.
- MCKEMMISH, S. et. al. -ed.- (2007). *Archivos: gestión de registros en sociedad*. Cartagena: Concejalía de Cultura.
- MCLACHLAN, J. & MEAGER, K. (2017). Time wasting behaviour: how to identify and address it as the team leader. *Development and Learning in Organizations*, vol. 31, n. 4, p. 1-4.
- MEN, L.R. (2014). Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, vol. 17, n. 4, p. 254-272.
- MIN, H. & MELACHRINOUDIS, E. (2016) A model-based decision support system for solving vehicle routing and driver scheduling problems under hours of service regulations. *International Journal of Logistics Research and Applications*, vol 19, n. 4, p. 256-277.

- MINGHETTI, V. & CELOTTO, E. (2014). Measuring Quality of Information Services: Combining Mystery Shopping and Customer Satisfaction Research to Assess the Performance of Tourist Offices. *Journal of Travel Research*, vol. 53, n. 5, p. 565-580.
- MINTZBERG, H. (1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicaciones D.Quixote.
- MO, Q.; XIAO, F. & SU, D.Z. (2014) Design and Implementation of Enterprise Resources Content Management System. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, n. 278, p. 259-268.
- MORO CABERO, M. (1997). El archivo de empresa: un recurso a considerar desde la perspectiva TQM (Total Quality Management). *Revista General de Información y Documentación*, vol. 7, n. 2, p. 257-275.
- MUÑOZ-CAÑAVATE, A. (2012). *Recursos de Información para la inteligencia competitiva*. Gijón: Ediciones TREA.
- MUÑOZ-CAÑAVATE, A. (2005). *La información Empresarial en Extremadura*. Badajoz: Diputación Provincial.
- MUÑOZ-CAÑAVATE, A. (2010). *Estudios sobre la gestión de la información en empresas extremeñas*. Badajoz: Imcrea.
- NEUDECKER, N., ESCH, F.-R., SCHAEFERS, T. & VALUSSI, S. (2014). Message Reframing in Advertising. *Psychology and Marketing*, vol. 31 n. 11, p. 946-957.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: how Japanese companies create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- NOUGARET, R. (2009). Les archives d'entreprises en France en 2009. *Entreprises et Histoire*, vol. 55, n. 2, p. 67-73.
- NÚÑEZ FERNÁNDEZ, E. (2000). Los archivos de empresa y el patrimonio documental industrial y mercantil como patrimonio cultural. En *Estudio básico sobre el patrimonio documental industrial asturiano: los archivos históricos industriales y mercantiles*. Gijón. Editorial: Ediciones TREA, p. 99-128.
- NÚÑEZ FERNÁNDEZ, E. (2007). El camino hacia la normalización y la excelencia: la implantación de normas ISO en los sistemas de gestión de documentos y en los servicios de archivo. *Lligal. Revista Catalana d'Arxivística*, , n. 26. p. 243-260.
- OBERFIELD, Z.W. (2014). Public management in time: A longitudinal examination of the full range of leadership theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 24, n. 2, p. 407-429.

- O'DONNELL, D.; O'REGAN, P. & COATES, B. (2000). Intellectual Capital: a habermasian introduction. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, n. 2, p. 187-200.
- OLIVEIRA, E.D. (1966). A arquivologia e os arquivos de empresas. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*, vol. 3, n.3, p. 94-100.
- OLIVEIRA, L.; RODRIGUES, L.L. & CRAIG, R. (2010). Intellectual capital reporting in sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 11, n. 4, p. 575-594.
- O'SHANNASSY, T.F. (2017). Associate editor reflections on the Progress in and Future of strategic management research in Journal of Management & Organization. *Journal of Management and Organization*, vol. 23, n. 4, p. 473-482.
- PAINTER, C. & MARTINS, J.T. (2017). Organisational communication management during the Volkswagen diesel emissions scandal: A hermeneutic study in attribution, crisis management, and information orientation. *Knowledge and Process Management*, vol. 24, n. 3, p. 204-218.
- PAIVA, L. (1983). A normalização no campo da Informação em Portugal. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*, n. 1, p. 65-73.
- PATTANAYAK, D. & PUNYATOYA, P. (2015). Impact of total quality management on customer satisfaction in Indian banking sector. *International Journal of Productivity and Quality Management*, vol. 16, n. 2, p. 127-147.
- PENN, I.A.; MORDEDEL, A.; PENNIX, G. & SMITH., K. (1989) *Records management handbook*. Vermontr: Gower.
- PERPINYÀ i MORERA, M. & RIUS VERA, N. (1995). El sistema documental de l'empresa: el punt de vista de l'arxiu i el centre de documentació. En *V Jornadas Catalanas de Documentación*, octubre, 25-27, Barcelona, p. 337-344.
- PIMPÃO, P.; CORREIA, A.; DUQUE, J. & ZORRINHO, J.C. (2014) Exploring effects of hotel chain loyalty program. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, vol. 8, n. 4, p. 375-387.
- PIRI, S.; DELEN, D.; LIU, T. & ZOLBANIN, H.M. (2017). A data analytics approach to building a clinical decision support system for diabetic retinopathy: Developing and deploying a model ensemble. *Decision Support Systems*, vol. 101, p. 12-27.
- PLANELLAS, M (2016). La evolución de la estrategia. *Harvard Deusto Business Review*, n. 257, p. 6-16.

PONG, F.; WHITFIELD, R. & NEGREIROS, J. (2011). Evaluating an enterprise content management for the Macao Government agency. *Communications in Computer and Information Science*, 220 CCIS (PART 2), p. 29-39.

PORTUGAL (2017). *Decreto-lei 81/2017*. Disponível em

<<https://dre.pt/home//dre/107596686/details/maximed>> Consulta: novembro 2017.

PREEDY, D. (1990). The Theory and Practical Use of Executive Information Systems. *International Journal of Information Management*, vol. 10, n. 2, p. 96-104.

PSOMAS, E. & ANTONY, J. (2017). Total quality management elements and results in higher education institutions: The Greek case. *Quality Assurance in Education*, vol. 25, n. 2, p. 206-223.

PSOMAS, E.; VOUZAS, F.; BOURANTA, N. & TASIOU, M. (2017). Effects of total quality management in local authorities. *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 9, n. 1, p. 41-66.

PUTRI, N.T.; YUSOF, S.M.; HASAN, A. & DARMA, H.S. (2017). A structural equation model for evaluating the relationship between total quality management and employees' productivity. *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 34, n. 8, p. 1138-115.

RAHIMI, R. (2017). Organizational Culture and Customer Relationship Management: A Simple Linear Regression Analysis. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, vol. 26, n. 4, p. 443-449.

RAJINI, G. & SANGAMAHESWARY, D.V. (2016). An emphasize of customer relationship management analytics in telecom industry. *Indian Journal of Science and Technology*, vol. 9, n. 32, art. no. 98646.

RHOADS, J.B. (1989). *The role of archives and records management in national information systems. a RAMP study*. París: UNESCO.

ROBERGE, M. (1990). Le systeme de classification des documents administratifs. *Lligal. Revista Catalana d'Arxivística*, n. 2, p. 11-20.

ROBBINS, S.P. (1994). *Administración. Teoría y práctica*. México: Prentice Hall.

RIEMER, K. & KLEIN, S. (2016). Propositions, challenges and dilemmas of the Virtual Organisation - A social capital-based analysis. En 2005 *IEEE International Technology Management Conference*, ICE 2005.

ROOS, C. (2003). Managing records in the private sector in Finland. *Records Management Journal*, vol. 13, n. 3, p. 147-150.

ROOS, J.; ROOS, G.; DRAGONETTI, N. & EDVINSSON, L. (1997). *Intellectual capital: navigating the new business landscape*. London: Macmillan Press.

RONCAGLIO, C.; SZVARÇA, D.R. & BOJANOSKI, S.F. (2004). Arquivos, gestão de documentos e informação. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, vol. 9, n. esp, p. 1-13.

ROUSSEAU, J-Y. & COUTURE, C. (1998). *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Dom Quixote.

RUEHL, C.H. & INGENHOFF, D. (2015). Communication management on social networking sites: Stakeholder motives and usage types of corporate Facebook, Twitter and YouTube pages. *Journal of Communication Management*, vol. 19, n. 3, p. 288-302.

RUI INFANTE, M. (2005). El Archivero en Portugal... ¿qué le depara el futuro? *Tabula: revista de archivos de Castilla y León*, n. 8, p. 27-34.

RUIVO, P. & NETO, M. (2010). ERP software for small and medium-sized enterprises in Portugal: Exploratory study of new KPIs. *4th European Conference on Information Management and Evaluation*, ECIME 2010, p. 421-428.

RUIVO, P.; OLIVEIRA, T. & NETO, M. (2012). ERP use and value: Portuguese and Spanish SMEs. *Industrial Management and Data Systems*, vol. 112, n. 7, p. 1008-1025.

RUIVO, P.; OLIVEIRA, T. & NETO, M. (2014) Examine ERP post-implementation stages of use and value: Empirical evidence from Portuguese SMEs. *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 15, n. 2, p. 166-184.

RUIZ RODRÍGUEZ, A.Á. (1995). *Manual de Archivística*. Madrid: Síntesis, 1995.

SAINT-ONGE, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of Intellectual Capital. *Strategy and Leadership*, vol. 24. n. 2, p. 10-14.

SAGREDO, F.; ESPINOSA, M.B.; IZQUIERDO, J.M.; PÉREZ ESPINOSA, J.C. & DEL RIO, J.L. (1994) *Tecnologías Documentales*. Madrid: Tecnidoc.

SAHNEY, S. (2016). Use of multiple methodologies for developing a customer-oriented model of total quality management in higher education. *International Journal of Educational Management*, vol. 30 n. 3, p. 326-353.

SALAMNTU, L.T.P. & SEYMOUR, L. (2015). A review of enterprise content management (ECM): Growth and maturation of ECM from the year 2001 to 2011. *2015 5th*

*International Conference on Digital Information Processing and Communications, ICDIPC 2015*, art. no. 7323002, p. 31-37.

SHELLENBERG, T.R. (1958). *Archivos modernos: principios y técnicas*. La Habana: Instituto Panamericano de Geografía e Historia.

SCHNEE, C. (2017). Understanding a leader's behaviour: Revisiting the role of reputation management in leadership research. *Corporate Reputation Review*, vol. 20, n. 1, p. 27-39.

SEITOVA, S.M.; KOZHASHEVA, G.O.; GAVRILOVA, Y.N.; TASBOLATOVA, R.; OKPEBAEVA, G.S.; KYDYRBAEVA, G.T. & ABDYKARIMOVA, A.Z. (2016). Peculiarities of using neuro-linguistic programming techniques in teaching. *Mathematics Education*, vol. 11, n. 5, p. 1135-1149.

SENGE, P. (1990). The leader's new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, fall, p. 7-23.

SERRA SERRA, J. (2008). *Los documentos electrónicos. Qué son y cómo se tratan*. Gijón: Ediciones Trea.

SERRANO COBOS, J. (2007). Evolución de los sistemas de gestión de contenidos (CMS). Del mainframe al open source. *El Profesional de la Información*, vol. 16, n. 3, p. 213-215.

SHEWART, W. (1939). *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. Washington: Graduate School, U.S. Dept. Of Agriculture.

STEWART, T. (1999). *Capital intelectual: a nova riqueza das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

SILVA PAULO, J.A. (2005). La actividad legislativa y su impacto en los archivos portugueses. *Tabula: revista de archivos de Castilla y León*, n. 8, p. 11-26.

SILVA, T. E. & TOMAÉL, M. I. (2007). A gestão da informação nas organizações. *Informação & Informação*, v. 12, n. 2, p. 1-2.

SIMERAY, J. P. (1983) *Controle de gestão : princípios e aplicações*. Lisboa : Pórtico.

SLYPE, G. van (1989). Les systemes integres de gestion de l'information documentaire dans les entreprises. *Documentaliste: Sciences de l'information*, 1989, vol. 26, n. 3, p. 119-123.

SOUSA, A.F. (2005). 90 años: los archivos de distrito en Portugal. *Tabula: revista de archivos de Castilla y León*, n. 8, p. 69-80.



STANAT, R. (1990). The shared information network. *Information Management Review*, spring, p. 33-45.

SUÁREZ-IÑIGUEZ, Enrique (2005). ¿ Es realmente necesaria la hipótesis al inicio de la investigación? *Estudios Políticos*, n.5, p. 43-56.

TERGLAV, K., KONEČNIK RUZZIER, M. & KAŠE, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, n. 54, p. 1-11.

THIESSEN, A. & INGENHOFF, D. (2011). Safeguarding reputation through strategic, integrated and situational crisis communication management: Development of the integrative model of crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 16, n. 1, p. 8-26.

TOMÉ, E. (2008). IC and KM in a macroeconomic perspective: The Portuguese case. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol. 5, 1, p. 7-19.

TURBAN, E. (1993). *Decision support and expert system: Management support systems*. New York: Macmilliam.

VALLS, V.M. & VERGUEIRO, W. (2006). Quality management on information services according to ISO 9000. *New Library World*, vol. 107, n. 11-12, p. 523-537.

VAN DER VOET, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, vol. 32, n. 3, p. 373-382.

VARAJÃO, J.; CRUZ-CUNHA, M.M. & SANTANA, D. (2013). Results of CRM adoption in large companies in Portugal. *Studies in Computational Intelligence*, n. 484, p. 5-13.

VEGA VÁZQUEZ, M.; OVIEDO GARCÍA, M.Á. & CASTELLANOS VERDUGO, M. (2014). CRM, calidad de la relación y lealtad del Consumidor en agencias de viajes minoristas. *Revista de Análisis Turístico*, n. 17, p. 39-49.

VELEZ ROXO, F. (2000). *Marketing para que te quero*. Lisboa: IAPMEI.

WALLIS, J. & MCLOUGHLIN, L. (2010). A modernization myth: Public management reform and leadership behavior in the irish public service. *International Journal of Public Administration*, vol. 33, n. 8, p. 441-450.

WARMOUTH, M.T. & YEN., D. (1992). A detailed analysis of executive information systems. *International Journal of Information Management*, n. 12, p. 192-208.

WILLIS, S., CLARKE, S. & O'CONNOR, E. (2017). Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 90, n. 3, p. 281-305.

WORLD ECONOMIC FORUM (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. Geneva: World Economic Forum.

YANG, H.L. Information/Knowledge Acquisitions methods for decision support systems and expert systems. *Information Processing & Management*, 1995, vol. 31, n. 1, p. 47-58.

YI, Z. & XU, D. (2013). Decision-making model for business process outsourcing of enterprise content management. *Australasian Journal of Information Systems*, vol. 18, n. 1, p. 5-26.

YOUNG, M. & DULEWICZ, V. (2009). A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy. *Journal of Management Development*, vol. 28, n. 9, p. 794-820.

ZAHARIA, C., REINER, M. & SCHÜTZ, P. (2015). Evidence-based Neuro linguistic psychotherapy: A meta-analysis. *Psychiatria Danubina*, vol. 27, n. 4, p. 355-363.

ZEITHAMAL, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. (1990). *Delivering Quality Services*. New York: The Free Press.

ZEITHAMAL, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

ZHU, L.; ANAGONDAHALLI, D. & ZHANG, A. (2017). Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management in China. *Public Relations Review*, vol. 43, n. 3, p. 487-492.

## ***ANEXOS***

***ANEXO 1. Inquérito para o levantamento da  
organização dos departamentos  
administrativos, nas empresas em Portugal***

### **Instruções de Preenchimento:**

- 1- Este inquérito tem por objectivo avaliar a existência e eficácia de um departamento administrativo, respetivo arquivo, Centros de Documentação e divulgação e acesso à informação nas empresas de Consultoria/Auditoria em Portugal.
- 2- Leia com atenção cada uma das questões constantes do presente inquérito.
- 3- Situe-se na empresa onde está inserido e tente responder o mais correto possível às questões que lhe são apresentadas, utilizando a grelha:

- Sim
- Não

- 4- Para facilitar, abreviámos Departamento Administrativo para DA.

Agradeço antecipadamente o vosso apoio e colaboração.

Gracinda Monteiro

## SUMÁRIO

### A- CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

- 1- Identificação
- 2- Tipo de instituição
- 3- N° funcionários
- 4- Volume de negócios anual

### B- EM RELAÇÃO AO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- 1- Caracterização
- 2- Correspondência
- 3- Normalização
- 4- Classificação
- 5- Indexação coordenada
- 6- Difusão da Informação
- 7- Arquivo



**B- EM RELAÇÃO AO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**1- CARACTERIZAÇÃO V8**

- |  |  |  |                          |                          |
|--|--|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 – O departamento administrativo                                      |  |  | sim                      | não                      |
| 1.1 – Existe na empresa um departamento administrativo (DA) central    |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.2 – Cada serviço tem um DA autónomo                                  |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.3 – Cada DA tem funções bem definidas                                |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.4 – Cada DA tem objetivos bem definidos                              |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.5 – Existe na empresa um manual de procedimentos                     |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.6 – Existe no DA um manual de procedimentos                          |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.7 – O DA é considerado muito importante pela Administração           |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.8 – E pelos outros sectores  |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.9 – O trabalho administrativo está virado unicamente para o exterior |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**INCORPORACÃO**

**2- CORRESPONDÊNCIA**

- |  |    |  |                          |                          |
|--|----|--|--------------------------|--------------------------|
| 2.1 - MOVIMENTO DA CORRESPONDÊNCIA                                   |    |  | sim                      |                          |
| não  |    |  |                          | <input type="checkbox"/> |
| 2.1. 1– Existe controle do Nº de documentos entrados na instituição  | V9 |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.1.2 – Existe controle do Nº de documentos expedidos na instituição | V9 |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.1.3 – Existem fluxogramas sobre a circulação de documentos         | V8 |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.1.5 – Existem diagramas sobre a circulação de documentos           | V8 |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.1. 5.1 – Atuais  |    |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.1. 5.2 – Propostos   |    |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**REGISTO**

**2.2 - CONTROLO DA CORRESPONDÊNCIA**

**2.2.1 – CONTROLO DAS EXPEDIÇÕES**

- |   |       |    |                          |                          |
|---|-------|----|--------------------------|--------------------------|
| <i>O registo das entradas é feito</i>                       | V8    |    | sim                      |                          |
| não   |       |    |                          |                          |
| (Caso não haja controlo de entradas responda só em 2.2.1.7) |       |    |                          |                          |
| 2.2.1.1 - Por livro de registo/tombo                        | V7    |    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   |       |    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.1.2 - Por copiador de fotocópias                        | V7 V8 |    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.1.3 - Por sistema de fichas                             | V7    | V8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   |       |    | <input type="checkbox"/> |                          |
| 2.2.1.4 - Por microfilme                                    | V7    |    | <input type="checkbox"/> |                          |
|   |       |    | <input type="checkbox"/> |                          |
| 2.2.1.5 - Por um sistema informático                        | V7 V8 |    |                          | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.1.6 - Por outro processo                                | V7 V8 |    |                          | <input type="checkbox"/> |
| INDIQUE   |       |    | QUAL:                    |                          |

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**OBSERVAÇÕES:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



2.2.1.7 - Não há controlo da correspondência entrada V3

## 2.2.2 – REGISTO DAS EXPEDIÇÕES

*O registo das entradas é feito*

sim

não

(Caso não haja controlo de expedições responda só em 2.2.2.7)

2.2.2.1 - Por livro de registo / tombo

V7

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2.2.2 - Por fotocopador de duplicados

V7 V8

2.2.2.3 - Por sistema de fichas

V7 V8

2.2.2.4 - Por microfilme

V7 V8

2.2.2.5 - Por um sistema informático

V7 V8

2.2.2.6 - Por outro processo

V7 V8

INDIQUE

QUAL:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVAÇÕES:

2.2.2.7 - Não há controlo da correspondência expedida V3

2.2.3 - O NÚMERO DA CORRESPONDÊNCIA EXPEDIDA É DADO:

sim não

2.2.3.1 – Num único sector da instituição

V8

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2.3.2 – Em cada um dos sectores da instituição

V8

(Cada qual com a sua numeração)

OBSERVAÇÕES:

2.2.3.3 – Não é dado número de saída ao documento

V3 V8

sim não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2.4 – A data de saída da correspondência é dada:

sim não

2.2.4.1 – Num único sector da instituição

V8

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2.4.2 – Em cada um dos sectores da instituição

V8

(Cada qual com a sua numeração)

OBSERVAÇÕES:

2.2.5 – O número e a data da correspondência são atribuídos:

sim não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

2.2.5.1 – Depois da assinatura do mandatário para o efeito

V8

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

2.2.5.2 – Antes da assinatura do mandatário para o efeito

V8

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

OBSERVAÇÕES:

2.3 - CIRCUITOS INTERNOS

2.3.1 - As entregas de documentos de sector para sector são feitas por registo :

EM " PROTOCOLO V7 V8   
POR GUIAS DE ENTREGA/REMESSA DE DOCUMENTOS   
POR OUTROS PROCESSOS V7 V8   
INDIQUE QUAIS:

NÃO HÁ CONTROLO V3

2.3.2 – Observações: \_\_\_\_\_

3- NORMALIZAÇÃO

3.1 – Normas Portuguesas

		sim	não
3.1.1 - As fichas são normalizadas segundo a NP 10	V4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2 - Os ficheiros são normalizados segundo a NP 10	V4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3 - A escrita numérica de datas é de acordo com a NP950	V4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4 - Os trabalhos escritos apresentados são efetuados de acordo com			
3.1.4.1 - NP 9 - Escrita de números	V4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4.2 - NP 18 - Nomenclatura dos grandes números	V4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4.3 - NP 113 - Numeração progressiva das secções de um docum.	V4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4.4 - NP 172 - Metrologia. Sistema internacional de unidades		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V4 3.1.4.5 - NP 951 - Documentação. Numeração d		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
semanas V4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4.6 - Os sobrescritos são normalizados	V4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 - Normas internacionais

V8

3.3 - Normas estrangeiras

V8

3.4 – São seguidas outras NP ou outras normas internacionais em relação à documentação, informação administrativa e seus suportes V4

sim não

EM CASO POSITIVO DIGA QUAIS: \_\_\_\_\_

---

—

## **CLASSIFICAÇÃO**

### **4 – CLASSIFICAÇÃO**

#### **SISTEMAS DE CLASSIFICAÇÃO ADMINISTRATIVOS**

Segue regras estabelecidas (e em caso afirmativo quais) em relação a sistemas de classificação? Caso utilize indique: sim não

1 - Sistemas empíricos

1. 1 - Alfabético

1. 1. 1 - De nomes de pessoas

V2

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SE

SIM

INDIQUE

AS

REGRAS:

---

---

1.1.2 - De nomes de instituições

SE

SIM

INDIQUE

AS

V2

REGRAS:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

---

1.1.3 - De assuntos

SE SIM INDIQUE AS REGRAS: \_\_\_\_\_

V2 V8

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

---

---

1.2 - Numérico

EM

QUE

V2

ÁREAS

<input type="checkbox"/>
--------------------------

---

---

1.3 - Alfanumérico

EM

QUE

V2

ÁREAS

<input type="checkbox"/>
--------------------------

---

---

1.4 - Cronológico

EM

QUE

V2

ÁREAS

<input type="checkbox"/>
--------------------------

---

---

1.5 - Geográfico V8   
EM QUE ÁREAS \_\_\_\_\_

1.6 - Topográfico V8   
EM QUE ÁREAS \_\_\_\_\_

1.7 - Outros V8   
1.17.1 - Especifique: \_\_\_\_\_

**2 - Possui um plano de classificação de documentos administrativos** V7 V8  
sim não

2.1 - SE RESPONDEU SIM  
2.1.1 - Qual o (s) sistema (s) que utiliza?  
INDIQUE:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.2 - APLICADO(S) A TODA A INSTITUIÇÃO? V8    
2.2.1 - Se respondeu sim, como os aplica?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**INDEXAÇÃO**

**5 - INDEXAÇÃO COORDENADA**  
**Adota algum sistema de INDEXAÇÃO COORDENADA à documentação administrativa?** V7 V8 sim não

5.1 - EM CASO POSITIVO EM QUE DOMÍNIOS  
NA LEGISLAÇÃO   
NA CORRESPONDÊNCIA

1 - Aplicação a documentos V8   
1.1 Processos V8   
1.2 - Livro V8   
1.3 - Discos V8   
1.4 - Cassetes V8

- 1.5 - Desenhos V8
- 1.6 - Fotografias V8
- 1.7 - Diapositivos V8
- 1.8 - Catálogos V8
- 1.9 - Maquetes V8
- 1.10 - Videocassetes V8
- 1.11 - Outros V8
- 1.11.1 - Especifique:

---



---



---

- 2 - Quem o indexa
- 2.1 - O pessoal do arquivo V6
- 2.2 - Técnicos da instituição V6
- 3 - O léxico de palavras/frases-chave que utiliza é:
- 3.1 - Alfabético simples V3 V7
- 3.2 - Alfabético completo V3 V7
- 3.3 - Alfabético por assuntos V3 V7
- 3.4 - Outro tipo V3 V7
- 3.4.1 - Especifique:

---



---

- 4 - Origem do léxico
- 4.1.1 - Efetuado na instituição V4
- 4.1.2 - Adquirido a outra instituição V4

- 5 – Utiliza outro sistema qualquer de classificação ideológico referenciado? V7  sim  não

EM CASO POSITIVO DIGA QUAL:

---

- 6 – Adota um sistema de difusão da Informação? V7  sim  não
- EM CASO POSITIVO DIGA QUAL:

---



---

- 5 – Efetua um arquivo da documentação? V7  sim  não
- 5.1 Em caso afirmativo o arquivo é interno?
- 5.2 Em caso afirmativo seguem regulamentos internos?

## ***ANEXO 2. Lista de empresas inquiridas***

As empresas objeto de análise são as seguintes:

<b>EMPRESAS DE CONSULTORIA SEM CERTIFICAÇÃO</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>CONCELHO</b>	<b>Nº COLABORADORES</b>
KPMG SA	Lisboa	500
Deloitte & Touche SA	Lisboa	1500
BDO SA	Lisboa	200
Pricewaterhouse and Coopers & Associados	Lisboa	350
Fin Audit SA	Lisboa	40
UHY-Soc. Revisores Lda	Lisboa	72
ESAC- Espirito Santo SA	Lisboa	30
BCAAC - Auditores Lda	Porto	35
Pinto Ribeiro, Lopes Rigueira & Associados, SROC, Lda.	Lisboa	10
Nucase SA	Lisboa	40
Mazars Portugal	Porto	130
MGI & Associados, SROC	Porto	17

<b>EMPRESAS DE CONSULTORIA COM CERTIFICAÇÃO</b> ao abrigo da ISO 9001/2008		
<b>EMPRESA</b>	<b>CONCELHO</b>	<b>Nº COLABORADORES</b>
Conceito SA	Lisboa	200
XC Consultores Lda	Porto	10

<b>EMPRESAS DE CONSULTORIA EM PREPARAÇÃO PARA OBTER CERTIFICAÇÃO</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>CONCELHO</b>	<b>Nº COLABORADORES</b>
Monteiro & Pais - Consultores Lda	Lisboa	12

<u>EMPRESAS SEM CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE</u>		
EMPRESA	CONCELHO	Nº COLABORADORES
Remeditec Lda	Lisboa	8
Iberdata SA	Lisboa	34
Caiado SA	Leiria	65
Invesco Lda	Lisboa	5
Just- Go- Viagens e Turismo Lda	Loures	3
Electrorequetim	Arraiolos	40
Universos Consultores de Gestão	Cascais	20
DDB- Publicidade Lda	Lisboa	40
Petrogal SA	Lisboa	2100
Hotel Cidadela SA	Cascais	63
StepStone Lda	Lisboa	7
Pavilhão Atlantico Multiusos SA	Sacavem	38
Angeline Farmaceutica Lda	Sintra	160
Cagilux- Arm. Mat.Electrico Lda	Evora	5
C.Santos SA	Sintra	120
AUDEC LDA	Vila F. Xira	4
Tait Portugal SA	Porto	100
Robalo- Utens.Domesticos e Hotel SA	Vila F. Xira	40
Polux SA	Lisboa	120
Transportes Nova Cruz Lda	Azambuja	50
HLC- Engª e Gestão Proj.SA	Sintra	25
Leve Power Lda	Amadora	2
Santos & Quelhas Lda	Aveiro	32
Comp. Seguros Mundial Confiança	Sacavem	400
Oerlikon- Balzers Elay ( Portugal) SA	Alcobaça	6
QSO Consultores Lda	Lisboa	3
Sonicel- Soc. Nac. Comercio Electrodomesticos SA	Sintra	2
B.F. Gestão de Empresas SA	Sintra	11
Sonicel Ar Condicionado SA	Sintra	9
Vilamarina SA	Algarve	2
Bazofi SA	Lisboa	2
Sonicel- Acessorios e Sobressalentes SA	Oeiras	16
Sociedade AgroPecuarria de S. Bento SA	Alentejo	5
Contrelar SA	Alentejo	2
AD Logistics SA	Sintra	106
Saninter Grupo SGPS	Lisboa	13
Persei SGPS	Lisboa	2
NTD- Novas Tecn.Dermc. Lda	Lisboa	8
SFD- Soc. Farm Desenvolv. Lda	Lisboa	15



Lemos Teodoro Lda	Lisboa	2
LFT. Soc. Farmaceutica Lda	Lisboa	10
Dowe Egberts (Portugal) Lda	Oeiras	3
Laboratoires Dermatologique D'Uriage SA	Lisboa	44
Laboratoires Bailleul Portugal Lda	Lisboa	8
Univar Portugal Lda	Lisboa	5
Centro Médico Lda	Porto	3
Moreira Lda	Vila F. Xira	2
Casa D'Agua Lda	Alentejo	5
Refrigue Lda	Setubal	38
Koolcoldbear Lda	Setubal	2
Jocafer 2 Telemocumicações Lda	Montijo	22
Bluemarkey Agency	Porto	4
Lusonecso Lda	Lisboa	2
VEM Lda	Lisboa	2
Logmek Lda	Lisboa	2
Fulbright Lda	Lisboa	5
Persei Administração de Bens propios Lda	Lisboa	2
Adelaide Castanheira Martins Lda	Lisboa	22
Logframe Lda	Lisboa	4
Bravesource Lda	Sintra	3
Frigicol Lda	Carregado	15
C.R.Bard Portugal	Lisboa	4
Lojas Francas Portugal SA - Dep. Lisboa	Lisboa	251
Lojas Francas Portugal SA - Dep. Porto	Porto	55
Lojas Francas Portugal SA - Dep. Faro	Faro	57
TGE Gas	Sines	10
AES	Lisboa	2
VAR- BV	Lisboa	2
Euroclean	Sintra	24
Escaldante Ideia	Idanha	3
Mapfre SA	Lisboa	40
Ibero Assistencia SA	Lisboa	20
Ative Lda	Oeiras	30
Pure Resource Lda	Oeiras	4
Global XL Lda	Lisboa	4
Petrab Lda	Torres Vedras	50
MPT Lda	Torres Vedras	18
Depram Lda	Sintra	6
LGI Lda	Lisboa	5
Leonor Neiva Vieira Lda	Lisboa	2
Penhalac	Idanha	2
M.R.T.T- Tranp.SA	Vila Nova de Gaia	2
Sinais de Fumo Lda	Lisboa	2
P.M.Sousa Lda	Lisboa	2

Panrico	Sintra	100
Linde	Lisboa	2
Dinarte Lda	Lisboa	6
Protolis Portugal Lda	Sintra	6
Metso Minerais Portugal Lda	Sintra	25
Instituto de Beleza Goia Lda	Lisboa	5
F.P.F. Sociedade de Advogados	Lisboa	2
Premium Travel Lda	Sintra	2
Telecor- Serviços de Telec.Sa ( Suc.Portugal)	Sintra	70
AQTSE	Lisboa	2
Information Builders	Lisboa	2
Mercado da Beleza Lda	Carregado	3
Joaquim Dias Ribeiro Lda	Porto	2
Alfabetenigma Lda	Cascais	2
Pinto Lopes Viagens SA	Porto	25
Pinto Lopes Bus Lda	Porto	3
Pinto Lopes Mercadorias Lda	Porto	3
Translink- Transitos e Transp.Intern Lda	Loures	20
Eduardo Pinto Ribeiro Lda	Vila Nova Gaia	15
Integral-Serv.Int.de Segurança Lda	Vila Nova Gaia	14
Big Way Lda	Porto	3
Pam Tours-Viagens e Turismo Lda	Porto	5
Wordelit-Vigilancia Priv.Unipessoal Lda	Vila Nova Gaia	28
Transportes J.Morais Lda	Vila Nova Gaia	15
Eurotruks SA	Vila Nova Gaia	10
Descanso para Pais Lda	Lisboa	4
Sociedade Farmacêutica Avis Lda	Lisboa	12
Gardilabor Lda	Alentejo	3
Lisboa Condominios	Lisboa	5
Duplix Lda	Lisboa	24
Jocafer Electrodomeesticos Lda	Montijo	4
Eusebio da Silva Lda	Benavente	500
Panificadora Braz & Filhos Lda	Alcochete	5
Lojifarma SA	Sintra	62
Transformas Lda	Rio Maior	30
Clinerg Lda	Torres Vedras	2
Luis Emilio Borges Rodrigues	Lisboa	5
Metrocar Lda	Castelo Branco	4

<u>EMPRESAS COM CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE</u> <u>ao abrigo da ISO 9001/2000</u>		
EMPRESA	CONCELHO	Nº COLABORADORES
TRANSFOPOR- Transformadores Lda	Almada	10
Monoquadros SA	V.F.Xira	46
Prismapor- Prod.Elect.Lda	Porto	21
Central de Cervejas SA	Alverca	793
Sibelco Portuguesa Lda	Rio Maior	64
Aitena de Portugal SA	Azambuja	325
Multinove- Ap.Electric. SA	Sintra	28
Poste Rede, Postes Elect. SA	Braga	70
Vercor- Art. Elect SA	Porto	50
Repsol SA	Lisboa	300
Schneider Electric SA	Oeiras	210
Continental Teves A.G. & Cª OHG	Setubal	140
Ensilor Portugal- instituto Optica SA	Amadora	450
Telecelular- Invest. SGPS	Oeiras	50
Instituto de Soldadura da Qualidade	Lisboa	700
Volkswagen Autoeuropa	Setubal	3626

<u>EMPRESAS COM CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE</u> <u>ao abrigo da ISO 9001/2004</u>		
EMPRESA	CONCELHO	Nº COLABORADORES
Sorisa SA	Lisboa	190

<u>EMPRESAS COM CERTIFICAÇÃO</u> <span style="float: right;">ao abrigo da ISO 9001/2008</span>		
EMPRESA	CONCELHO	Nº COLABORADORES
Transportes Santos & Vale SGPS	Algarve	300
Indusmelec Lda	Lisboa	13
4 Tune Lda	Lisboa	12
Grupo Schreiber Foods	Castelo Branco	120
Centauro Internacional	Castelo Branco	200
Grupo Rangel	Loures	808
Grupo Rumos	Porto	49
Scenker Transitarios SA	Loures	280
Spars- Segurança e Hig.no Trabalho Lda	Vila Nova de Gaia	8
Thyssenkrupp Elevadores Lda	Sintra	500

<u>EMPRESAS EM PREPARAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE</u>		
EMPRESA	CONCELHO	Nº COLABORADORES
Cinov- Ind.Comerc. Lda	Coimbra	16

## ***ANEXO 3. Manual de Qualidade***

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 1 - SECÇÕES INTRODUTÓRIAS

#### SECÇÃO 1.1. - Promulgação

---

Edição : 01

Data: 24/06/2017

Pág:

O Manual da Qualidade refere a metodologia adotada pela MONTEIRO & PAIS-CONSULTORES LDA, para assegurar a Qualidade adequada dos produtos e serviços, que visam a **Satisfação do Cliente** e a **Melhoria Contínua** do Sistema de Gestão da Qualidade.

Toda a hierarquia da Empresa fica incumbida de garantir que a **Política da Qualidade, Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho** é utilizada em todos os níveis e domínios de atividade, tal como consta deste Manual da Qualidade.

O Manual da Qualidade tal como se apresenta é adotado pela MONTEIRO & PAIS-CONSULTORES LDA, sendo promulgado para entrar imediatamente em vigor.

EDIÇÃO	DATA	MODIFICAÇÕES

Lisboa, 24 de junho de 2017

A Gerência

---

Elaborado:

Aprovado:

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 1 - SECÇÕES INTRODUTÓRIAS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 1.2. - Objectivo e Âmbito de Aplicação

---

O Manual da Qualidade define os **princípios e meios adotados** pela MONTEIRO & PAIS-CONSULTORES LDA para garantir a **Qualidade dos produtos e serviços fornecidos**.

Define-se neste Manual a estrutura documental para garantir a aplicação desta política.

O Manual da Qualidade aplica-se a todos os processos e atividades da Empresa, desde a aquisição de materiais, à assistência após a prestação do serviço, incluindo a organização, o planeamento, a realização do serviço contratado, o controlo dos serviços prestados, a satisfação dos clientes.

No Manual está definida a Política e os Objetivos da Qualidade da Empresa, bem como os princípios orientadores definidos em processos, indispensáveis para a sua concretização.

Define também a responsabilidade, competências e envolvimento a todos os níveis da organização, assim como a periodicidade e aspetos a observar para a revisão do Sistema.

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 1 - SECÇÕES INTRODUTÓRIAS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 1.3. - Estrutura e Formato do Manual

---

O Manual da Qualidade foi estabelecido tendo como referência a norma NP EN ISO 9001: 2000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos.

O Presente Manual da Qualidade está dividido em cinco capítulos, além do Índice:

1. SECÇÕES INTRODUTÓRIAS
2. POLÍTICA DA QUALIDADE
3. ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA
4. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS
5. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

A data de elaboração, aprovação e promulgação de cada capítulo do presente Manual, encontra-se no canto superior direito.

Dentro de cada capítulo existem várias secções.

O conteúdo é escrito em folhas brancas, de formato A4 com a formatação idêntica à do presente exemplar. As folhas são numeradas sequencialmente dentro de cada capítulo, no canto superior direito do cabeçalho e as datas escritas sob a forma DD/MM/AA.

O estado de edição e revisão encontra-se definido no canto superior direito, em todas as páginas, sendo numérico e sequencial, iniciando-se no 01.

Ao fim de 5 revisões por capítulo, é efetuada uma nova edição.

Cada capítulo é validado pela assinatura do responsável pela elaboração e aprovação no rodapé da primeira folha do respetivo capítulo.



## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 1 - SECÇÕES INTRODUTÓRIAS

Edição: 01

Data:24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 1.4. - Emissão / Edição / Revisão

---

O Departamento Administrativo e de Qualidade é responsável pela elaboração e atualização do Manual da Qualidade cabendo á Gerência a sua promulgação e aprovação.

A difusão do Manual da Qualidade é efetuada pelo Departamento Administrativo e de Qualidade, colocando o mesmo na pasta de acesso geral restringido e dando conhecimento da sua atualização por e-mail, a todos os detentores.

O Manual da Qualidade será atualizado sempre que se justifique e em função da análise anual da sua adequabilidade inserida na Revisão Anual do Sistema da Qualidade.

As revisões são registadas no Mapa do Estado de Edição, estando disponível na mesma pasta informática.

O Departamento Administrativo e de Qualidade ao efetuar a difusão do Manual da Qualidade, tem ainda a responsabilidade de manter em arquivo o seu exemplar de todas as edições obsoletas identificadas como anulados, durante 5 anos.

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 1 - SECÇÕES INTRODUTÓRIAS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

### SECÇÃO 1.5. - Abreviaturas, Referências e Definições

---

#### ABREVIATURAS

GR	Gerência	P1	Marketing e Vendas
SAQ	Serviço Administrativo e de Qualidade	P2	Execução da Encomenda
SFI	Serviço Financeiro e Informática	P3	Fornecimento ao Cliente
SARH	Serviço Administrativo e de Recursos Humanos	P4	Serviço Após Venda
ST	Serviço Técnico	P5	Gestão do Sistema da Qualidade
SC	Serviço de Consultoria	P6	Gestão dos Recursos Humanos
NA	Não Aplicável	P7	Gestão de Compras
MQ	Manual da Qualidade		
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade		
PG	Procedimento Geral		
PE	Procedimento Específico		
P	Processo		
IMP	Impresso		
AC	Ação Correctiva		
AP	Ação Preventiva		
AM	Ação de Melhoria		

#### REFERÊNCIAS

NP EN ISO 9000 : 2000	Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário
NP EN ISO 9001 : 2000	Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos
NP EN ISO 9004 : 2000	Sistema de Gestão da Qualidade – Linhas de orientação para melhoria de desempenho

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 1 - SECÇÕES INTRODUTÓRIAS

Edição : 01  
Data:24/06/2017  
Pág:

#### SECÇÃO 1.5. - Abreviaturas, Referências e Definições

---

##### DEFINIÇÕES

**Ação Correctiva:** acção para eliminar a causa de uma não conformidade detectada ou de outra situação indesejável.

**Ação Melhoría:** acção para melhorar uma situação que não seja considerada não conformidade.

**Ação Preventiva:** acção para eliminar a causa de um potencial não conformidade ou de outra potencial situação indesejável.

**Auditoria da Qualidade:** Processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria respetiva avaliação objetiva com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos.

**Gestão da Qualidade:** atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade.

**Gestão de Topo:** pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização ao mais alto nível.

**Melhoria Contínua:** atividade permanente com vista a incrementar a capacidade para satisfazer requisitos.

**Melhoria da Qualidade:** Parte da Gestão da Qualidade orientada para o aumento da capacidade para satisfazer os requisitos da qualidade.

**Planeamento da Qualidade:** Parte da gestão da qualidade orientada para o estabelecimento dos objetivos da qualidade e para a especificação dos processos operacionais e dos recursos relacionados, necessários para atingir esses objetivos.

**Política da Qualidade:** Conjunto de intenções e orientações de uma organização relacionadas com a qualidade, como são formalmente expressas pela gestão de topo.

**Processo:** Conjunto de atividades interrelacionadas e interactuantes que transformam entradas em saídas.

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 1 - SECÇÕES INTRODUTÓRIAS

Edição: 01

Data:24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 1.7. - Abreviaturas, Referências e Definições

---

**Procedimento:** Modo especificado de realizar uma atividade ou um processo.

**Produto/Serviço:** Resultado de um conjunto de atividades interrelacionadas e interatuantes que transformam entradas em saídas.

**Qualidade:** Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas.

**Registo:** Documento que fornece evidência (prova) objetiva de atividades realizadas ou de resultados obtidos.

**Requisito:** Necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória.

**Certificação:** atividade que consiste em testar que um produto ou serviço cumpre determinadas especificações técnicas e/ou normas.

**Aprovação:** Reconhecimento a um fornecedor que demonstrou que as suas regras, o seu sistema corresponde aos nossos requisitos.

**Homologação:** É a aprovação de um produto, um processo ou um serviço, realizada por pessoal qualificado.

**Satisfação dos Clientes:** percepção dos clientes quanto ao grau de satisfação dos seus requisitos.

**Sistema de Gestão da Qualidade:** Conjunto de elementos interrelacionados e interatuantes para o estabelecimento da política e dos objetivos e para a concretização desses objetivos, para dirigir e controlar uma organização no que respeita à Qualidade.

**Tratamento de uma Não Conformidade:** Ação levada a efeito relativamente a um produto, serviço, processo ou procedimento não conforme com vista a eliminar a não conformidade

. Nesta secção somente foram mencionadas as definições consideradas mais relevantes, estando as restantes definidas na norma NP EN ISO 9001: 2000.

## MANUAL DA QUALIDADE

Edição: 01  
Revisão: 00  
Data: 24/06/2017  
Pág.:

### CAPÍTULO 2 - POLÍTICA DA QUALIDADE

#### SECÇÃO 2.1. - Política da Qualidade

---

A MONTEIRO & PAIS-CONSULTORES LDA, Sustenta e Desenvolve a sua Reputação perante os seus **CLIENTES** através duma Cultura de Serviço Personalizado, Sistemas Orientados para os Clientes e uma Direção e Colaboradores dedicados.

Os nossos **RECURSOS HUMANOS** em Espírito de Equipa são a Chave para o sucesso da nossa Estratégia. Nesse sentido promovemos a sua Valorização Profissional através da Gestão de Competências, Formação e Motivação, inculcando o lema de cada vez fazer melhor, cultivando a cultura empresarial de “Somos o Departamento Administrativo ou Controller de cada uma das empresas nossas Clientes”.

**A MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE E O RESPEITO PELAS NORMAS DO AMBIENTE, SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO POSTO DE TRABALHO** são uma prioridade na sustentação das nossas Vantagens Competitivas.

Trabalhamos com **PLANEAMENTO, LIDERANÇA, ORGANIZAÇÃO E CONTROLO** de todas as atividades da empresa.

Orientamos esforços no sentido de Otimizar os **PROCESSOS**, recorrendo à utilização de Equipamentos e Métodos adequados, assegurando o cumprimento da Legislação e sempre de acordo com uma filosofia de Respeito dos Recursos Humanos.

Assumimos e privilegiamos uma relação de parceria com os nossos **FORNECEDORES E CLIENTES QUALIFICADOS**.

A MONTEIRO & PAIS-CONSULTORES LDA, pretende ser **O PARCEIRO DE REFERÊNCIA** das Empresas de Consultoria de Pequena e Média Dimensão em Portugal, Disponibilizando Soluções Globais no âmbito dos serviços de contabilidade, planeamento, fiscal, administrativo, financeiro, pessoal, consultoria e gestão.

Elaborado:

\*\*\*\*

Aprovado:

## MANUAL DA QUALIDADE

Edição: 01

Revisão: 00

Data: 24/06/2017

Pág.:

### CAPÍTULO 2 - POLÍTICA DA QUALIDADE

#### SECÇÃO 2.2 – Objetivos da Qualidade

---

Tendo como base a Visão da MONTEIRO & PAIS-CONSULTORES LDA, (Compreensão do nosso Negócio, Missão, Objetivos, Estratégia e Ações Estratégicas), é definida a Política da Qualidade, Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no posto de trabalho, sendo revisto anualmente, de modo a assegurar a sua permanente adequação.

A nossa Visão, por sua vez, é desenvolvida em Objetivos Operacionais que constituem as bases do planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade da MONTEIRO & PAIS-CONSULTORES LDA, tendo em conta a apreciação da eficácia do Sistema e a melhoria contínua preconizada e sendo revistos anualmente.

Cada responsável de processo fornece as suas necessidades em termos de recursos, no sentido de obter os objetivos propostos.

Para o estabelecimento de Planos de Ação no sentido de alcançar os objetivos propostos, tem-se em consideração os resultados das auditorias, a legislação e requisitos regulamentares e o ponto de vista das partes interessadas, tendo sempre em vista as Políticas da Qualidade.

A MONTEIRO & PAIS-CONSULTORES LDA., aplica uma Política de Qualidade sustentada no conceito de Qualidade Dinâmica, ou seja, tem por base a escuta permanente dos clientes, a transparência na comunicação, o domínio e melhoria dos processos, produtos e serviços, a planificação em função da Avaliação Anual da Qualidade e da sua medição regular, a prevenção dos problemas potenciais assim como a resolução rápida e eficaz dos problemas quando detetados.

\*\*\*\*\*

## MANUAL DA QUALIDADE

Edição: 01

Revisão: 00

Data: 24/06/2017

Pág.:

### CAPÍTULO 2 - POLÍTICA DA QUALIDADE

#### SECÇÃO 2.3 – Divulgação

---

A Política da Qualidade antes definida é divulgada a todos os colaboradores através da difusão do próprio Manual e pela afixação nos vários sectores de uma informação dos Serviços Administrativos e de Qualidade sobre a Política, sendo assegurada a sua compreensão através da sensibilização periódica dos colaboradores.

A MONTEIRO & PAIS-CONSULTORES LDA, procurará também informar e sensibilizar os seus Clientes e Fornecedores Qualificados, sobre a sua Política para a Qualidade, Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no trabalho, através da sua divulgação.

Os objetivos são divulgados aos responsáveis de departamento/secção, que depois os transmitem aos restantes trabalhadores, sendo os mesmos monitorizados

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 3 -ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 3.1- Apresentação da Empresa

---

A. MONTEIRO & PAIS-CONSULTORES LDA., foi fundada em setembro de 2001, com o capital social de € 1.100 e resultou da associação com quotas iguais de Maria Gracinda Barata Monteiro e Virgílio Duarte Pais.

A atividade da Empresa foi iniciada com a prospeção de mercado, na angariação de clientes, mas fundamentalmente com serviços prestados a clientes em conformidade com Recomendações de Revisores Oficiais de Contas a trabalhar em Grandes Empresas de Consultoria e que por incompatibilidade de serviços, não podiam servir os referidos clientes.

A Monteiro & Pais – Consultores, Lda. é formada por uma equipa de profissionais licenciados em Organização e Gestão de Empresas, Fiscalidade. Finanças e \*\*Documentação, apostando constantemente na atualização e formação profissional.

Com um considerável know-how em diversas áreas da empresa como a administrativa, financeira, fiscalidade e Recursos Humanos presta serviços de auditoria, contabilidade, aconselhamento permanente a empresas nacionais e internacionais, em todos os sectores de atividade.

A Monteiro & Pais – Consultores, Lda. é o suporte de empresas em todos os assuntos relacionados com o Plano Oficial de Contabilidade, impostos e gestão.

Elaborado:

Aprovado:



## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 3 - ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 3.1- Apresentação da Empresa

---

Para satisfazer os seus clientes a Monteiro & Pais – Consultores, Lda está apta a fornecer serviços como:

#### **A – ADMINISTRATIVA E ÁREA FINANCEIRA**

##### **A.1 – Local, preparação das contabilidades e respetivo controle**

- Preparação e/ou apoio à contabilidade e reconciliações
- Recuperação de contabilidades e impostos
- Reporting Mensal
- Preparação das contas de Grupos e respetivo Reporting
- Consolidação de Contas
- Apoio à Gestão

##### **A.2 – Recursos Humanos**

- Processamento Mensal de Salários
- Inscrição na Segurança Social e cumprimento de todas as obrigações fiscais relacionadas com o processamento de salários
- Inscrição dos empregados na Segurança Social
- Apoio Administrativo

#### **B – AREA FISCAL**

- Cumprimento e apoio de todas as obrigações fiscais, tais como IVA, IRS, IRC, Declarações Anuais e Contas Anuais, com respetivos Anexos.
- Registo das empresas no Sistema Fiscal.
- Consolidação Fiscal
- Suporte Fiscal
- Representação Fiscal E Legal

#### **C – SERVIÇOS DE APOIO À GESTÃO**

##### **C.1 – Realização de Projetos de Investimentos**

##### **C.2 – Auditoria a pequenas empresas ou departamentos**

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 3 -ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 3.1- Apresentação da Empresa

---

**C.3** – Preparação de estudos ou projetos relacionados com a área administrativa, contabilidade ou organização administrativa, avaliação de sistemas de controlo interno, reparação de manuais de procedimentos internos:

**C.4** – Suporte e/ou preparação da documentação necessária para iniciar e encerrar empresas em Portugal.

A MONTEIRO & PAIS-CONSULTORES LDA., tem a sua sede em Lisboa:

Rua Dr. António Cândido nº 10-2º

1050-076 Lisboa

Telefone: 21.795.71. 84

Fax: 21.795.81.86

Escritórios:

Escritório 1 – Castelo Branco

Rua Professor Correia Pardal, 7 LJ -3

6000-267 Castelo Branco

Telefone: 27.203.11.11

Fax: 21.7950.81.86

Escritório 2- Idanha-a-Nova

Largo do Município, 24-A-LJ G

6060-163 Idanha -a-Nova

Telefone: 27.720.12. 24

Fax: 217.958.186

Mais: mp@monteiriopais.com

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 3 - ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

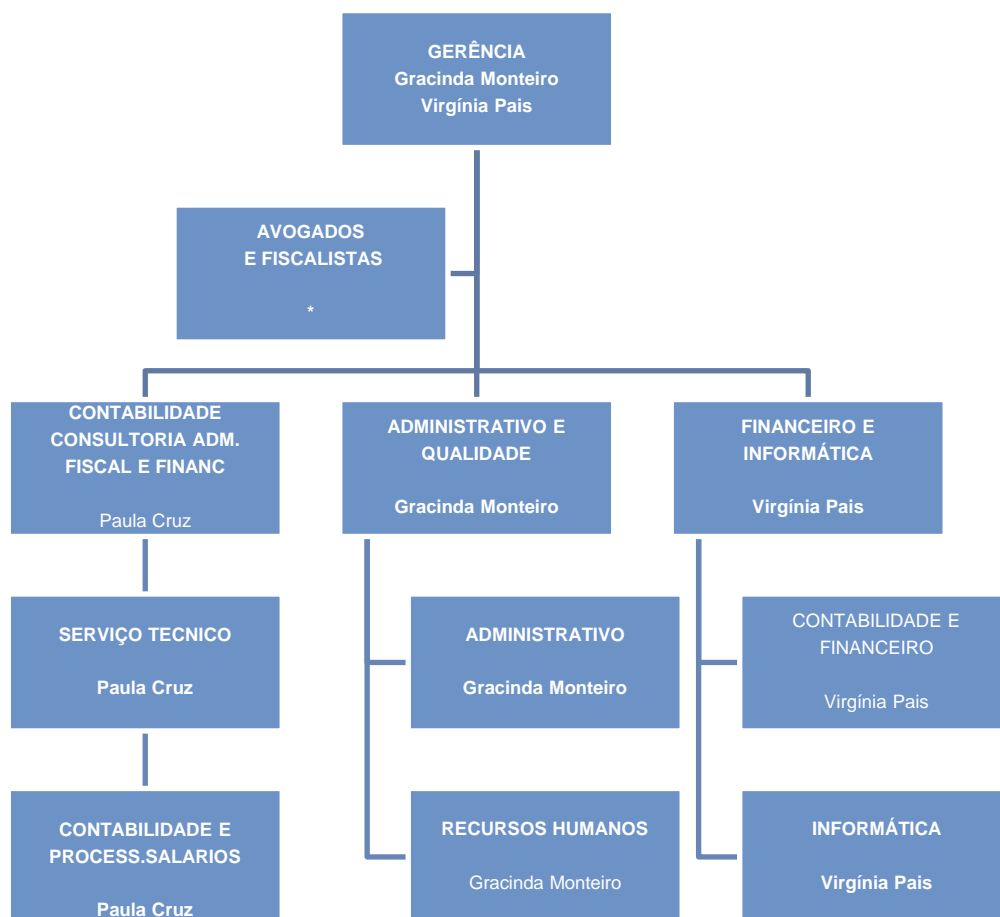
Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 3.1- Organograma da Empresa

A MONTEIRO & PAIS-CONSULTORES LDA., apresenta atualmente o seguinte organograma:



SERVIÇOS SUB-CONTRATADOS

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 3 - ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

#### SECÇÃO 3.1- Organograma da Empresa

Edição: 01

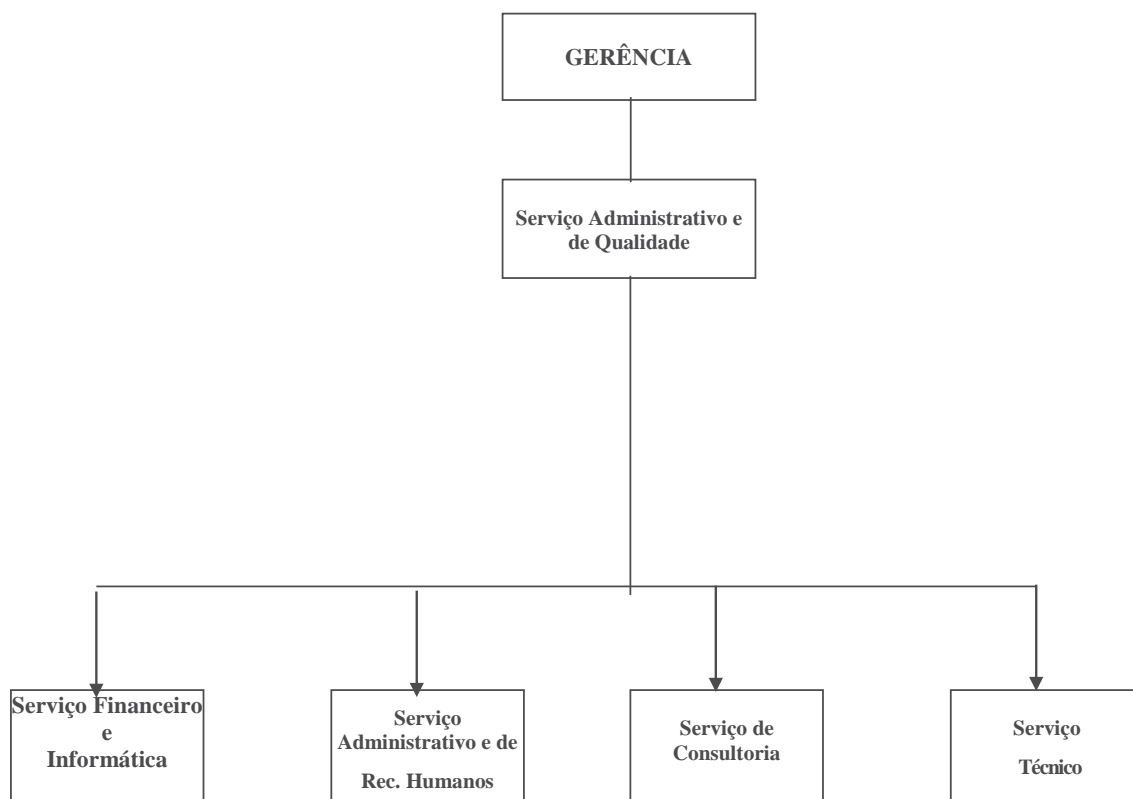
Data: 24/06/2017

Pág.:

---

### ORGANOGRAMA DA QUALIDADE

Propõe-se o Organograma da Qualidade abaixo discriminado:



## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 3 - ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 3.3 - Funções e Responsabilidades

---

Para cada departamento do Organograma da Qualidade existe uma clara e precisa definição de funções e responsabilidades.

Este assunto é tratado no P7, nomeadamente:

- Definição de funções
- Competências para a função
- Finalidades da função e respetivas tarefas
- Atribuições e responsabilidades para cada tarefa definida
- Requisitos mínimos necessários
- Avaliação de Competências
- Formação

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01  
Data: 24/06/2017  
Pág:

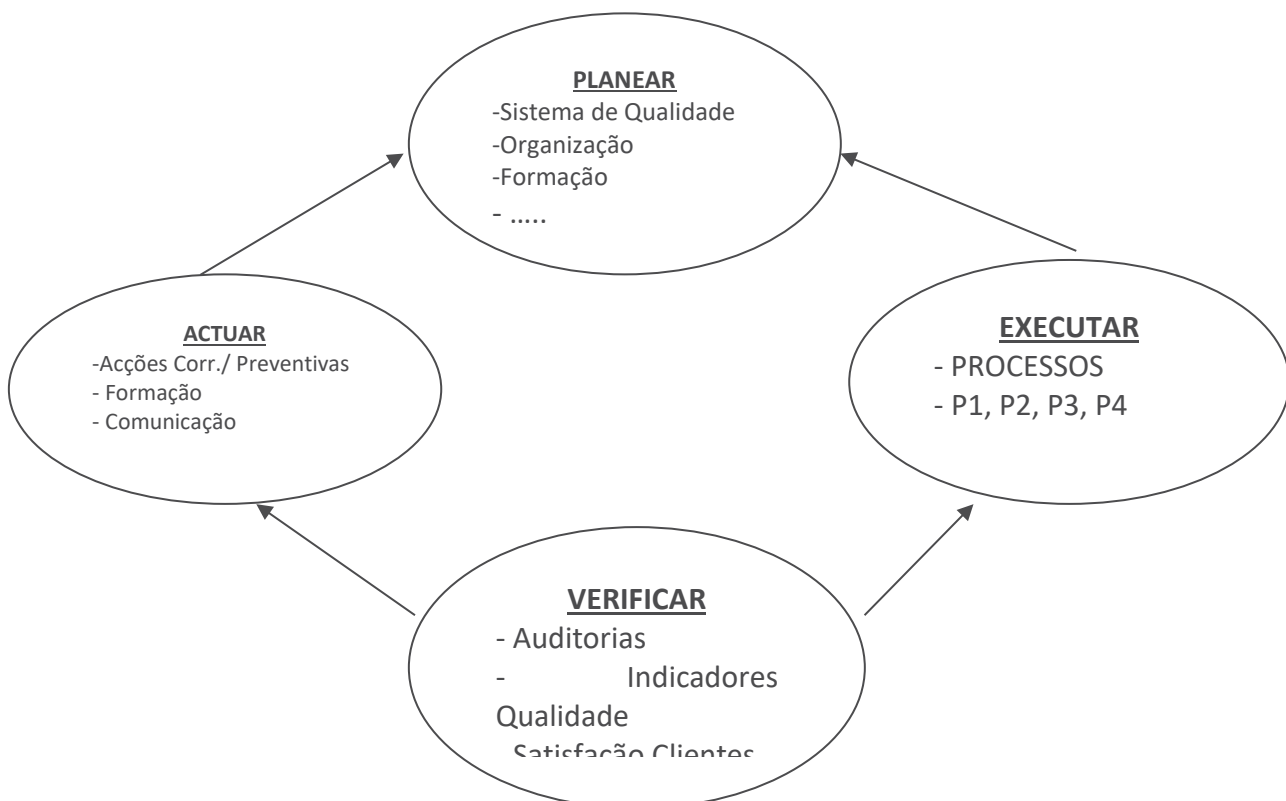
#### SECÇÃO 4.1 – Interligação dos Processos

---

Com o objectivo de contribuir para a melhoria continua, a MONTEIRO & PAIS-CONSULTORES LDA. realiza as suas atividades:

- Tem identificados os seus processos operativos e os que servem de suporte ao Sistema da Qualidade, todos representados de modo significativo.
- Determina a sequência e interação dos processos principais.
- Determina os métodos e critérios para assegurar o funcionamento efetivo, o controlo dos processos mediante os procedimentos, instruções e especificações.
- Assegura a disponibilidade da informação necessária para apoiar o funcionamento e o seguimento dos processos mediante o controlo dos documentos.
- Mede, realiza o seguimento e analisa os processos
- Implementa as ações corretivas necessárias para obter os resultados planificados e a melhoria continua.

A abordagem por processos segue os princípios:



## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01  
Data: 24/06/2017  
Pág:

#### SECÇÃO 4.1 – Interligação dos Processos

---

Utiliza a seguinte sequência e interação de processos:

##### Processos Principais:

- P1 - Marketing e Clientes
- P2 - Execução da Encomenda
- P3 - Fornecimento ao Cliente
- P4 - Serviço Após Venda

##### Processo de Gestão:

- P5 - Gestão do Sistema de Qualidade

##### Processos de Suporte:

- P6 - Gestão e Compras
- P7 - Gestão de Recursos Humanos

Nos processos são definidos os seguintes procedimentos gerais principais, que asseguram o bom funcionamento (PG):

- Elaboração dos Documentos
- Controlo dos Documentos
- Controlo dos Registos de Qualidade
- Ações Corretivas e Preventivas
- Auditorias Internas da Qualidade

Complementarmente, estão definidos os procedimentos específicos para as atividades (PE):

- Realização de Contabilidades
- Revisão de Contas
- Realização de Consultorias
- Processamento de Salários
- Formação e Recrutamento
- Planeamento e Análise de Projetos de Investimento
- Arquivo dos Registos de Qualidade

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

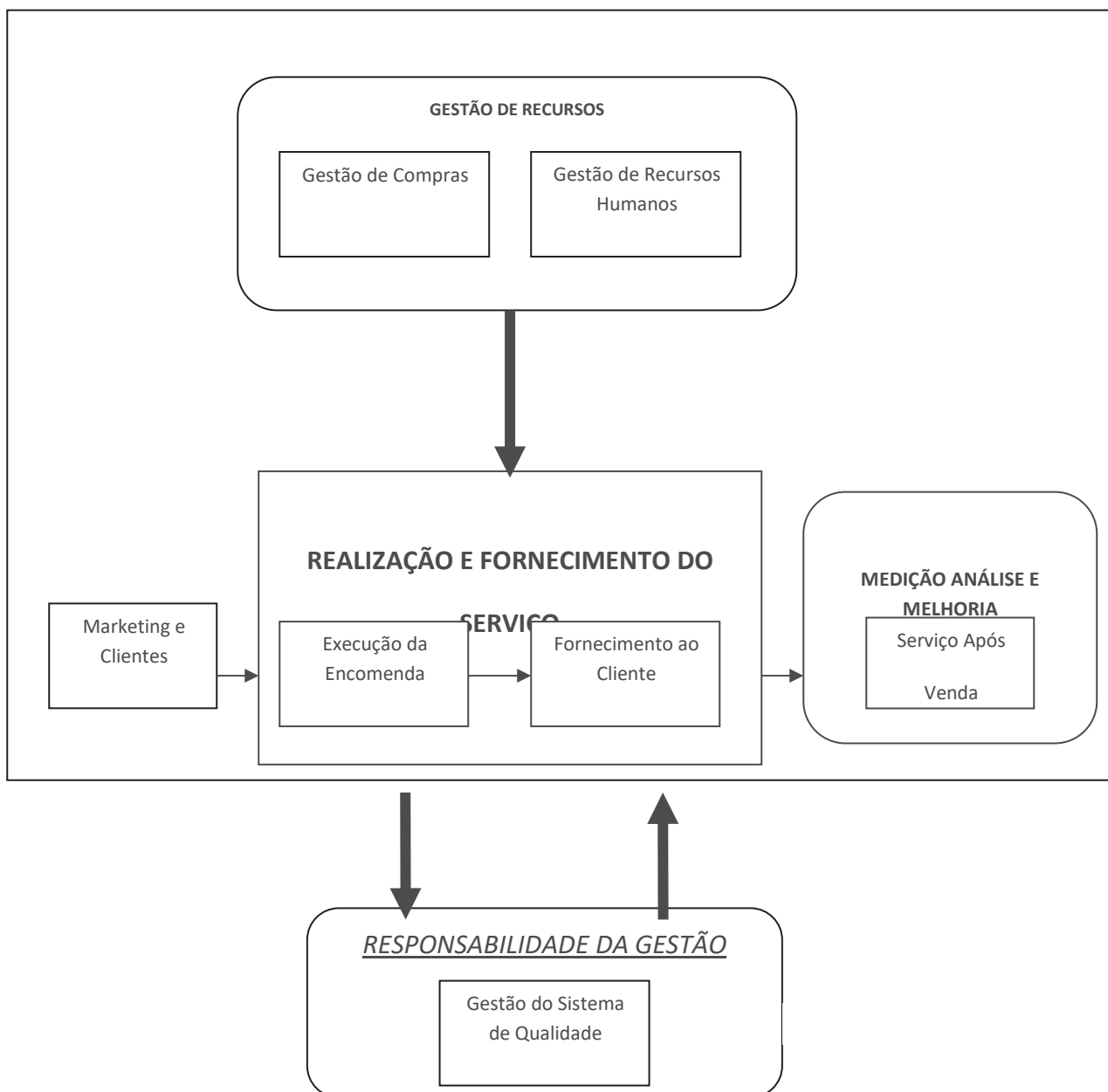
Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 4.1 – Interligação dos Processos

##### 1. Fluxograma Global



Elaborado:

Aprovado:



## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 4.2- P1- MARKETING E CLIENTES

---

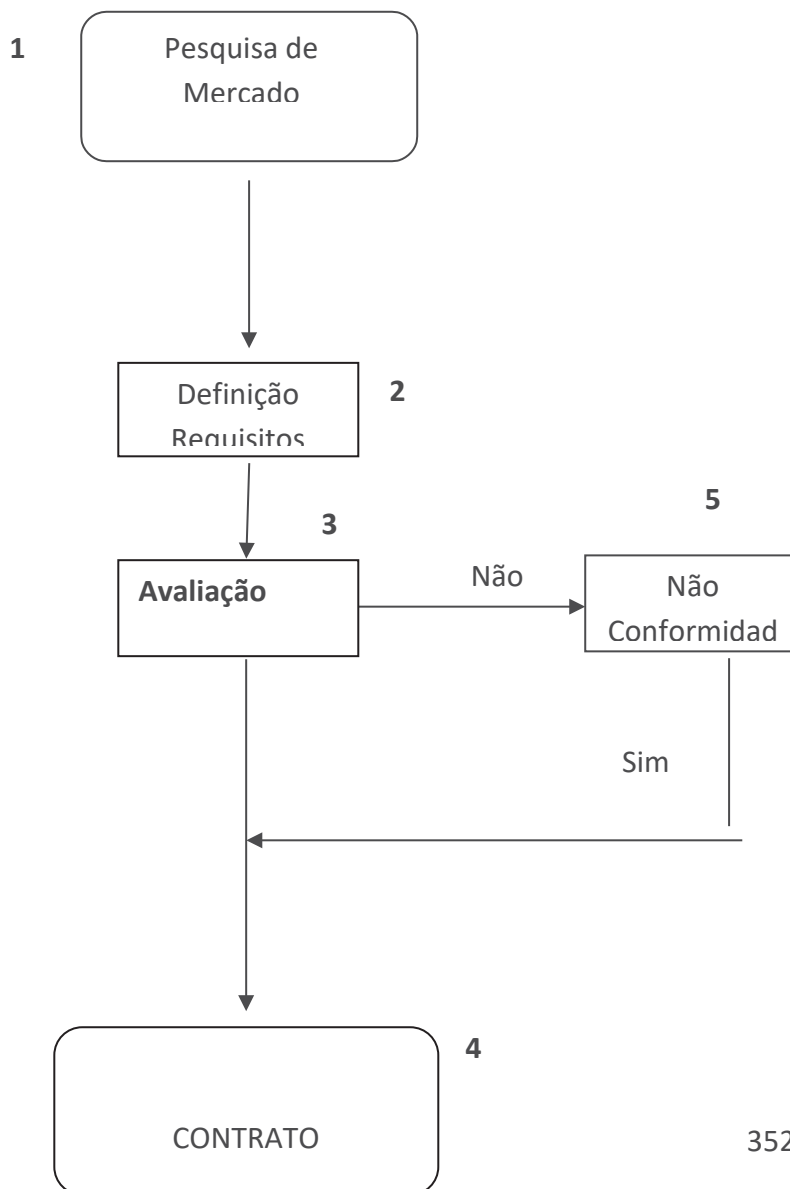
##### 1. OBJECTIVO

Pesquisar mercado, divulgar os nossos serviços e angariar novos clientes e/ou novos serviços extras, ou seja, pontuais a realizar.

##### 2. GESTOR DO PROCESSO

Gerência – GR

##### 3. FLUXO DAS ACTIVIDADES



## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 4.2- P1- MARKETING E CLIENTES

#### 4. DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES

Nº	FASES	INTERVENIENTES	DOCUMENTO/ REGISTO
1	Pesquisa de mercado através de telefonemas, visitas, envio de cartas ou mais, por escolha na base de dados disponível na Internet	Gerência	IMP003, IMP004, IMP005 e Registo Contactos Potenciais Clientes
2	Definição dos Requisitos do trabalho a fornecer	Gerência e Cliente	IMP003, IMP004, IMP005
3	Análise da Viabilidade de realização do serviço de modo a cumprir os requisitos do Cliente	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	IMP002
4	Realização de contratos que contem os requisitos definidos pelo Cliente, para o serviço pretendido, para além de prazo de entrega.	Gerência Advogados	Proposta de Serviço, Declaração Responsabilidades, Contrato serviço
5	Desencadear uma Não Conformidade, que implica a não realização do Serviço.	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	IMP003, IMP004, IMP005 e Registo Contactos Potenciais Clientes

#### 5. ELEMENTOS DE ENTRADA E SAÍDA

ELEMENTOS ENTRADA	FORNECEDOR	PROCESSO FORNECEDOR
Requisitos do Cliente	Cliente e Internet	-----
Estudos de Mercado	INE e Internet	-----

ELEMENTOS SAÍDA	DESTINATÁRIO	PROCESSO RECEPTOR
Contrato	Cliente	P2 – Execução de Encomenda

#### 6. INDICADORES

Indicador	Unid.	Responsável	Fonte de Informação	Periodicidade
Novos clientes	Nº	Gerência	Contabilidade, Orçamento Económico	Trimestral
Trabalhos Novos Realizados	Nº	Gerência	IMP002	Trimestral

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 4.2- P2 – EXECUÇÃO DA ENCOMENDA

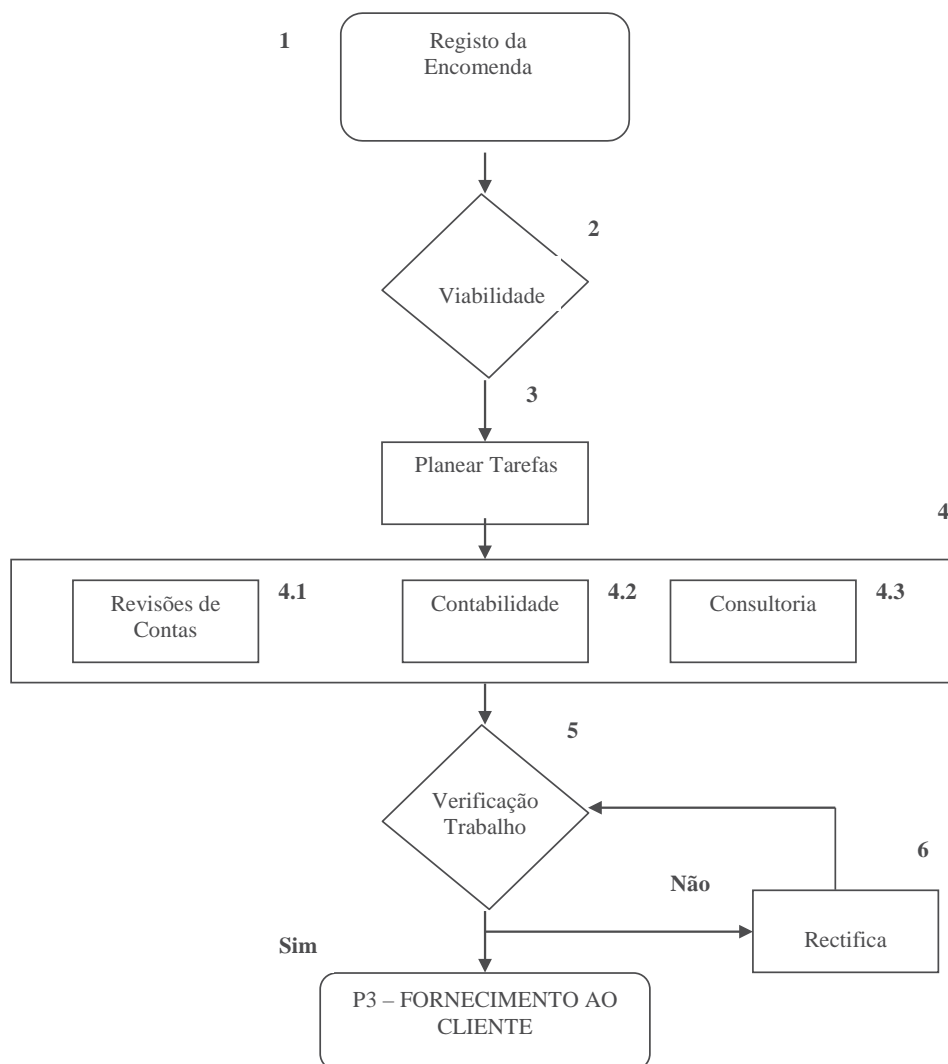
##### 1. OBJECTIVO

Produzir o serviço/produto de acordo com as especificações do mesmo, com o menor custo e o maior rendimento.

##### 2. GESTOR DO PROCESSO

Serviço Técnico ou Serviço de Consultoria

##### 3. FLUXO DAS ACTIVIDADES



## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 4.2- P2 – EXECUÇÃO DA ENCOMENDA

#### 4. DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES

Nº	FASES	INTERVENIENTES	DOCUMENTO/ REGISTO
1	Registar o pedido de Trabalho	Gerência	IMP002
2	Regista a Viabilidade do Trabalho a realizar	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	IMP002
3	Planejar Tarefas e identificar o Serviço responsável pela realização do Trabalho	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	IMP002, IMP 009 e IMP010
4.1	Realização de Revisões a Contas, solicitadas por clientes conforme o procedimento específico.	Serviço Técnico e/ou Serviço de Consultoria	PE003
4.2	Realização de Contabilidades solicitadas por clientes, conforme o procedimento específico.	Serviço Técnico	PE001
4.3	Realização de Consultorias solicitadas por clientes, conforme o procedimento específico.	Serviço Consultoria	PE002
5	Verificação do Trabalho realizado, colocando a aceitação ou rejeição no mesmo.	Gerência	----
6	Se necessário retifica o trabalho de modo a ficar de acordo com os requisitos do cliente.	Serviço Técnico e/ou Serviço de Consultoria	PE001 ou PE002

#### 5. ELEMENTOS DE ENTRADA E SAÍDA

ELEMENTOS ENTRADA	FORNECEDOR	PROCESSO FORNECEDOR
Pedidos do Cliente	Cliente	-----

ELEMENTOS SAÍDA	DESTINATÁRIO	PROCESSO RECEPTOR
Trabalho/Serviço	Cliente	P3 – Fornecimento ao Cliente

#### 6. INDICADORES

Indicador	Unid.	Responsável	Fonte de Informação	Periodicidade	Fórmula
Taxa de Trabalhos Conformes	%	Gerência	Ficheiro de Análise	Trimestral	$\frac{\text{Nº Trabalhos Conformes}}{\text{Nº Trabalhos Realizados}}$

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág:

#### SECÇÃO 4.2- P3 – FORNECIMENTO AO CLIENTE

---

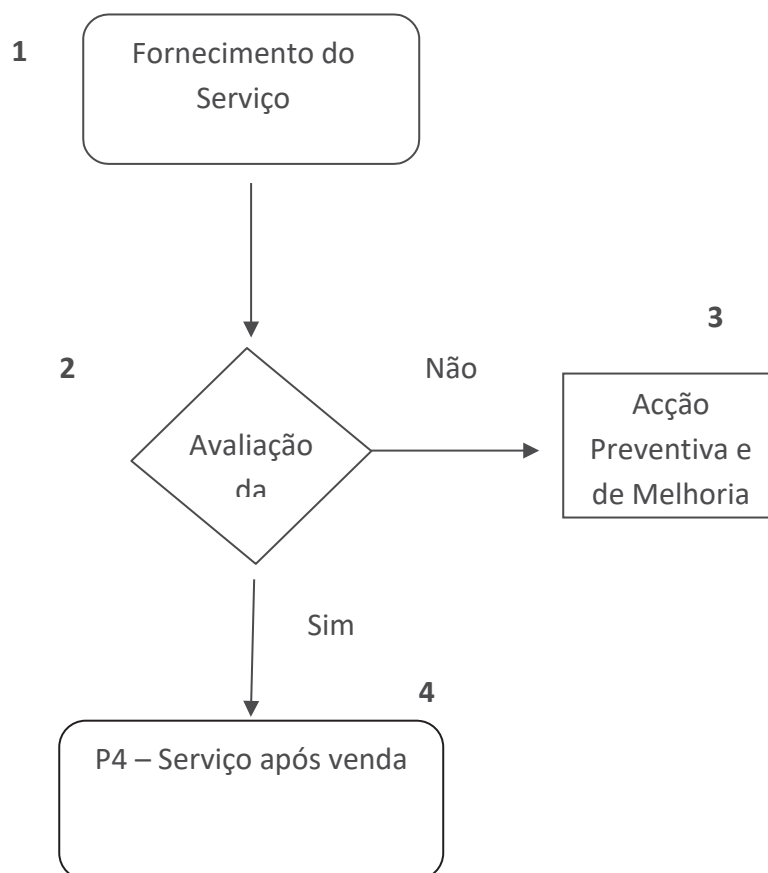
##### 1. OBJECTIVO

Entrega dos produtos/serviços aos clientes em conformidade com os requisitos estabelecidos por ele, os requisitos legais, e o bom funcionamento e imagem da empresa.

##### 2. GESTOR DO PROCESSO

Serviço Administrativo e de Qualidade - SAQ

##### 3. FLUXO DAS ACTIVIDADES



## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 4.2- P3 – FORNECIMENTO AO CLIENTE

---

#### 4. DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES

Nº	FASES	INTERVENIENTES	DOCUMENTO/ REGISTO
1	Fornecimento do Produto ao Cliente	Gerência	Trabalho
2	Avaliar a Satisfação do Serviço através de Contacto direto mensal com o Cliente	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	IMP007
3	Definir e Implementar Ações Corretivas ou de Melhoria conforme o caso	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	IMP008
4	Registar o resultado e enviar para o processo P4.	Gerência	Ficheiro de Análise e IMP011

#### 5. ELEMENTOS DE ENTRADA E SAÍDA

ELEMENTOS ENTRADA	FORNECEDOR	PROCESSO FORNECEDOR
Trabalho Realizado	Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	P2- Execução da Encomenda

ELEMENTOS SAÍDA	DESTINATÁRIO	PROCESSO RECEPTOR
IMP003 Ficheiro de análise	Gerência	P4 – Serviço Após Venda
IMP004	Gerência	P5 – Gestão do Sistema da Qualidade

#### 6. INDICADORES

Indicador	Unid.	Responsável	Fonte de Informação	Periodicidade	Fórmula
Taxa de Clientes com Resultados Satisfaz	100%	Gerência	IMP003	Trimestral	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Satisfaz}}{\text{N}^\circ \text{ Respostas Totais}}$

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01  
Data: 24/06/2017  
Pág.:

#### SECÇÃO 4.2- P4 – SERVIÇO APÓS VENDA

---

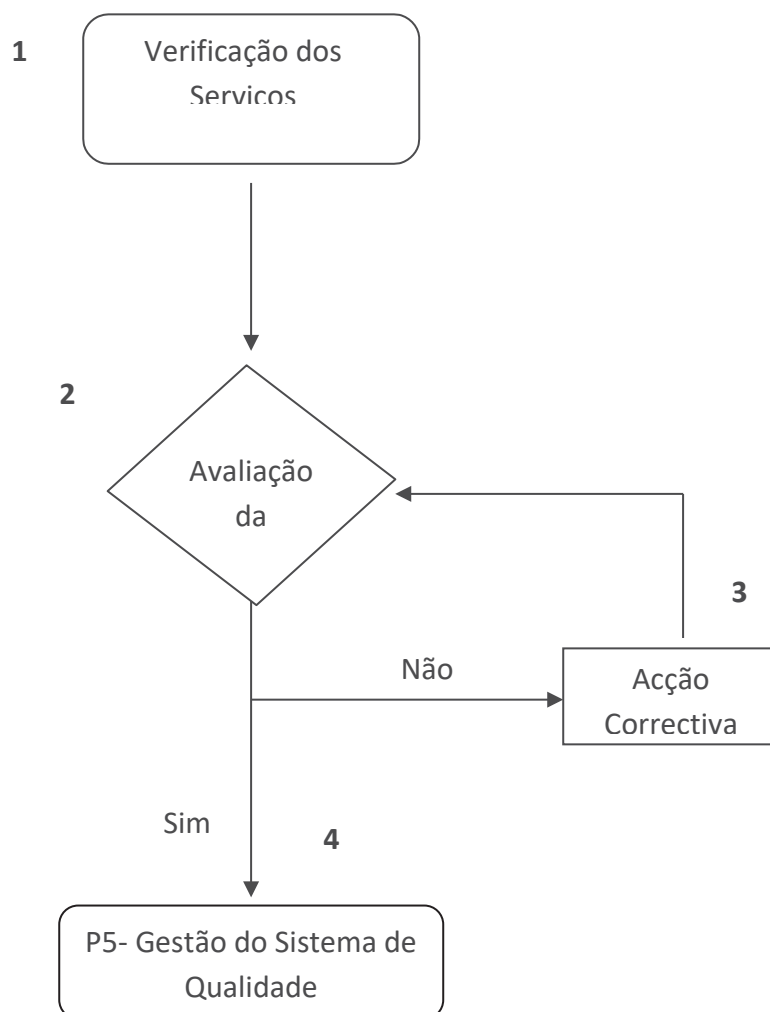
##### 1. OBJECTIVO

Efetuar um acompanhamento ao cliente, de modo a avaliar e contribuir para a sua satisfação e prestar a assistência necessária

##### 2. GESTOR DO PROCESSO

Serviço Administrativo e de Qualidade – SAQ

##### 3. FLUXO DAS ACTIVIDADES



## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 4.2- P4 – SERVIÇO APÓS VENDA

#### 4. DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES

Nº	FASES	INTERVENIENTES	DOCUMENTO/ REGISTO
1	Informações sobre os serviços efetuados	Gerência	Ficheiro de Análise
2	Avaliar a Satisfação do Serviço através de Contacto direto mensal com o Cliente e do Preenchimento do IMP003.	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	IMP007
3	Definir e Implementar Ações Corretivas ou de Melhoria conforme o caso	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	IMP008
4	Registrar o resultado e enviar para o processo P5.	Gerência	Ficheiro de Análise e IMP011

#### 5. ELEMENTOS DE ENTRADA E SAÍDA

ELEMENTOS ENTRADA	FORNECEDOR	PROCESSO FORNECEDOR
Trabalho Realizado	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	P3- Fornecimento ao Cliente
IMP003 Ficheiro de análise	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	P3- Fornecimento ao Cliente

ELEMENTOS SAÍDA	DESTINATÁRIO	PROCESSO RECEPTOR
IMP003 Ficheiro de análise	Gerência	P3- Fornecimento ao cliente
IMP004	Gerência	P5 – Gestão do Sistema da Qualidade

#### 6. INDICADORES

Indicador	Unid.	Responsável	Fonte de Informação	Periodicidade	Fórmula
Taxa de Clientes com Resultados Satisfaz	100%	Gerência	IMP003	Trimestral	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Satisfaz}}{\text{N}^\circ \text{ Respostas Totais}}$



## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 4.2- P5 – GESTÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE

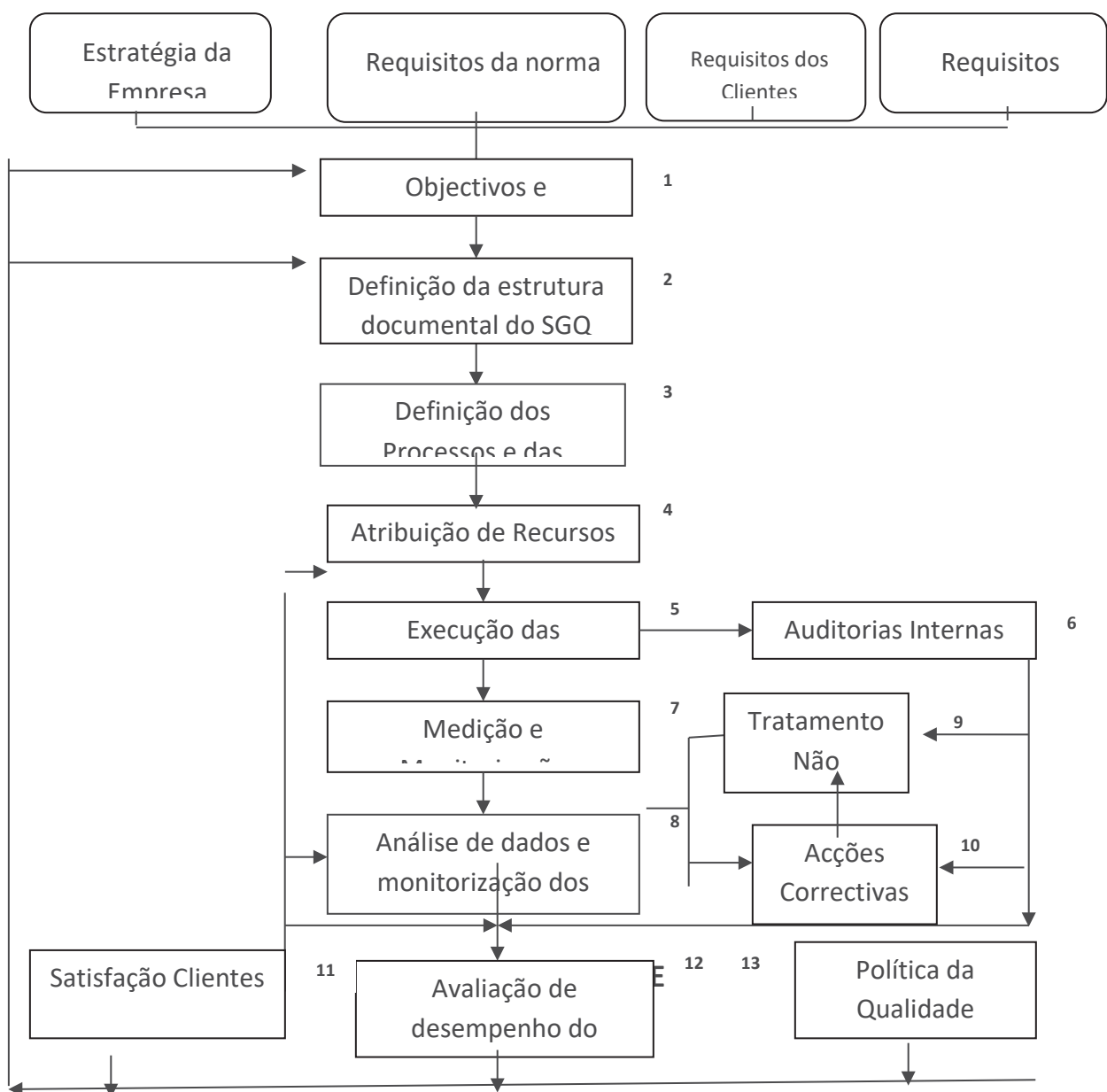
##### 1. OBJECTIVO

Assegurar o atingir de objetivos e a eficácia pretendida para o Sistema de Gestão da Qualidade, implementado na empresa.

##### 2. GESTOR DO PROCESSO

Gerência – GR

##### 3. FLUXO DAS ACTIVIDADES



## CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

### SECÇÃO 4.2- P5 – GESTÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE

#### 4. DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES

Nº	FASES	INTERVENIENTES	DOCUMENTO/ REGISTO
1	Definição de Objetivos, no sentido de cumprir a Política definida, sendo os mesmos revistos anualmente com a revisão do Sistema e definição dos objetivos e indicadores a todos os níveis e funções da empresa.		Plano Anual de Melhorias Acta da reunião Mapa de Processos
2	Definir a estrutura documental do Sistema, tendo como base os requisitos da norma de referência e as necessidades estruturais da empresa.		Manual da Qualidade
3	Identificar os processos principais e de suporte, interligações, responsáveis e definição das atividades. Definição das atividades, seu planeamento, execução e gestão.		Manual da Qualidade Procedimentos Planos diversos
4	Atribuição de recursos necessários para atingir os objetivos.		-----
5	Execução das tarefas definidas conforme o definido nos processos, procedimentos e planos.		Manual da Qualidade Procedimentos Planos
6	Planear, executar e analisar os resultados das auditorias aos processos e ao Sistema da Qualidade. Registar as evidências e os resultados da auditoria.		Relatório de Auditoria
7	Medir e monitorizar os processos e atividades, registando e controlando os dados e registos.		Mapa de Indicadores
8	Analisar os dados e monitorizar os indicadores, recolhendo a informação necessária á compilação dos mesmos, nas periodicidades estabelecidas em cada processo.		Mapa de Indicadores
9	Avaliar o tratamento das Não Conformidades.		Indicadores Reunião CQ
10	Avaliar as Ações Corretivas e Preventivas.		ACP's
11	Avaliação da satisfação dos clientes, através da análise de diversos documentos, nomeadamente os inquéritos de avaliação de satisfação dos clientes, nº de reclamações, etc.		Inquéritos Ficha de reclamações
12	Com base nos indicadores de todos os processos efetuar a revisão ao Sistema de Gestão da Qualidade, tendo em conta os requisitos das normas de referência. Definir objetivos de melhorias, expresso num Plano Anual de Melhorias.		Revisão do Sistema Plano Anual de Melhorias
13	Definição da Política de Qualidade contendo os princípios orientadores da empresa.		Política de Qualidade

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

### SECÇÃO 4.2- P5 – GESTÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE

#### 5. ELEMENTOS DE ENTRADA E SAÍDA

ELEMENTOS ENTRADA	DESTINATÁRIO	PROCESSO RECEPTOR
Estratégia Requisitos legais, normativos e dos clientes		-----

ELEMENTOS SAÍDA	DESTINATÁRIO	PROCESSO RECEPTOR
Toda a documentação do SGQ Política da Qualidade Objetivos Indicadores Avaliação de desempenho do sistema Satisfação dos clientes	Responsável do processo	

#### 6. INDICADORES

Indicador	Unid.	Responsável	Fonte de Informação	Periodicidade	Fórmula
Taxa de concretização das auditorias internas (Q)	%		Plano Anual de Auditorias da Qualidade Internas	Trimestral	$\frac{\text{auditorias realiz.}}{\text{auditorias prev.}} \times 100$
Taxa de não conformidades decorrentes das auditorias internas (QAS)	%		Relatórios das auditorias	Trimestral	$\frac{\text{Nº não conformidades}}{\text{Nº constatações}} \times 100$
Taxa de não conformidades (por tipo)	%		Relatório de Não Conformidade	Trimestral	$\frac{\text{Nº não conformidade tipo}}{\text{Nº não conformidades total}} \times 100$
Taxa de concretização das Ações Corretivas e Preventivas	%		Fichas ACP's	Trimestral	$\frac{\text{ACP's fechadas}}{\text{ACP's totais}} \times 100$
Eficácia	%		Fichas ACP's	Trimestral	$\frac{\text{ACP's resolveram}}{\text{ACP's totais}} \times 100$
Taxa de concretização das Ações de Melhoria	%		Fichas AM's	Trimestral	$\frac{\text{AM's fechadas}}{\text{AM's totais}} \times 100$
Eficácia	%		Fichas AM's	Trimestral	$\frac{\text{AM's resolveram}}{\text{AM's totais}} \times 100$

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01  
Data: 24/06/2017  
Pág.:

#### SECÇÃO 4.2- P 6 – GESTÃO DE COMPRAS

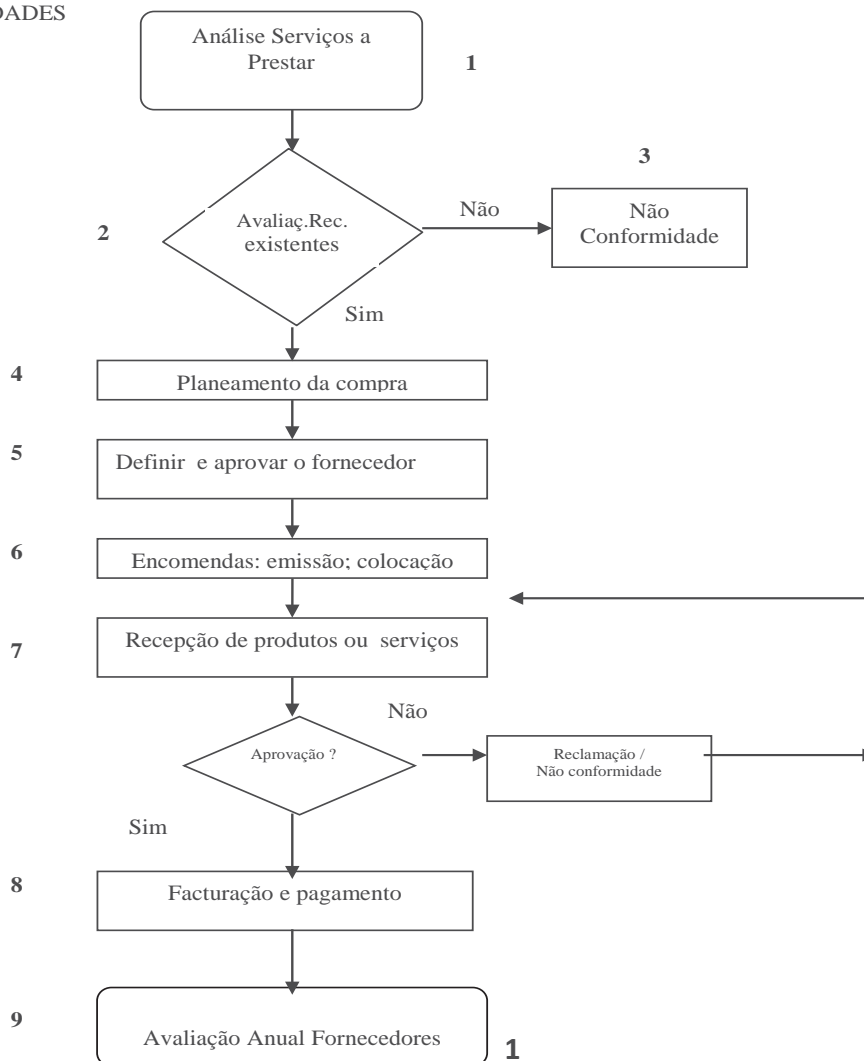
##### 1. OBJECTIVO

Fornecer aos vários processos os bens e serviços de natureza operacional ou de investimento, necessários para a realização das encomendas, no menor espaço de tempo e com a maior qualidade.

##### 2. GESTOR DO PROCESSO

Serviço Financeiro e de informático – SFI

##### 3. FLUXO DAS ACTIVIDADES



## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 4.2- P 6 – GESTÃO DE COMPRAS

---

#### 4. DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES

Nº	FASES	INTERVENIENTES	DOCUMENTO/ REGISTO
1	Analisar os serviços a prestar e a evolução da empresa	Gerência	Ficheiros de Análise
2	Avaliar os Recursos Existentes em conformidade com o os serviços a prestar e a evolução da empresa	SFI	Ficheiros de Análise
3	Desencadear uma Não Conformidade, que implica a não aquisição de materiais ou serviços	SFI	
4	Planear os Bens e Serviços a Adquirir e as suas características técnicas	SFI	Especificações dos Produtos ou Serviços
5	Definir, aprovar e avaliar o fornecedor. Recolha de informação necessária para a sua inclusão na lista de fornecedores a utilizar	SFI	PE008, Lista de Fornecedores, Atos de Receção, Avaliação Anual
6	Emissão e Colocação de Encomendas aos fornecedores	SFI	PE008
7	Receção: Verificação da conformidade de materiais ou serviços recebidos com as condições da encomenda colocada	Serviço Administrativo	PE008, IMP020, Guia remessa /fatura, Auto de Receção, Reclam.
8	Faturação: Conferência, Contabilização e Pagamento. Verificação da conformidade da fatura com as condições da encomenda colocada, das condições do fornecedor e aprovação para pagamento	SFI	PE008, IMP020, Guia remessa /factura., IMP029 IMP032,
9	Avaliação A partir dos Atos de Receção, o fornecedor é anualmente avaliado.	SFI	PE008 Avaliação anual, Lista de Fornecedores

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

### SECÇÃO 4.2- P 6 – GESTÃO DE COMPRAS

#### 5. ELEMENTOS DE ENTRADA E SAÍDA

ELEMENTOS ENTRADA	FORNECEDOR	PROCESSO FORNECEDOR
Orçamento económico e ficheiro de análise	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	P3- Fornecimento ao Cliente
Ficha Técnica do Serviço a Realizar	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	Todos
Encomendas emitidas	SFI	P2- Execução da Encomenda P3- Fornecimento ao Cliente
Guia de remessa/fatura	Fornecedor	.....
Produtos/serviços	Fornecedor	.....
Atos de Receção	SFI	Todos
Fatura	Fornecedor	Todos

ELEMENTOS SAÍDA	DESTINATÁRIO	PROCESSO RECEPTOR
Encomendas Colocadas	Fornecedor/SFI	.....
Pagamentos	Fornecedor	Tesouraria
Avaliação	Fornecedor/SFI	Todos
Lista de Fornecedores	SFI	Todos

#### 6. INDICADORES

Indicador	Unid.	Responsável	Fonte de Informação	Periodicidade	Fórmula
Prazo médio de colocação encomendas	Dias	SFI	Encomendas colocadas/atos de receção	Trimestral	Total prazos de colocação/nº receções totais
Índice de reclamações	%	SFI	Atos de receção	Trimestral	Nº Reclamações/nº receções
Índice conformidade	%	SFI	Atos de receção	Trimestral	Total avaliações/nºreceções
Questionário avaliação	%	SFI	Avaliação de Fornecedores	Trimestral	Nºfornecedores avaliados /nº fornecedores totais x 100

## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 4.2- P 7 – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

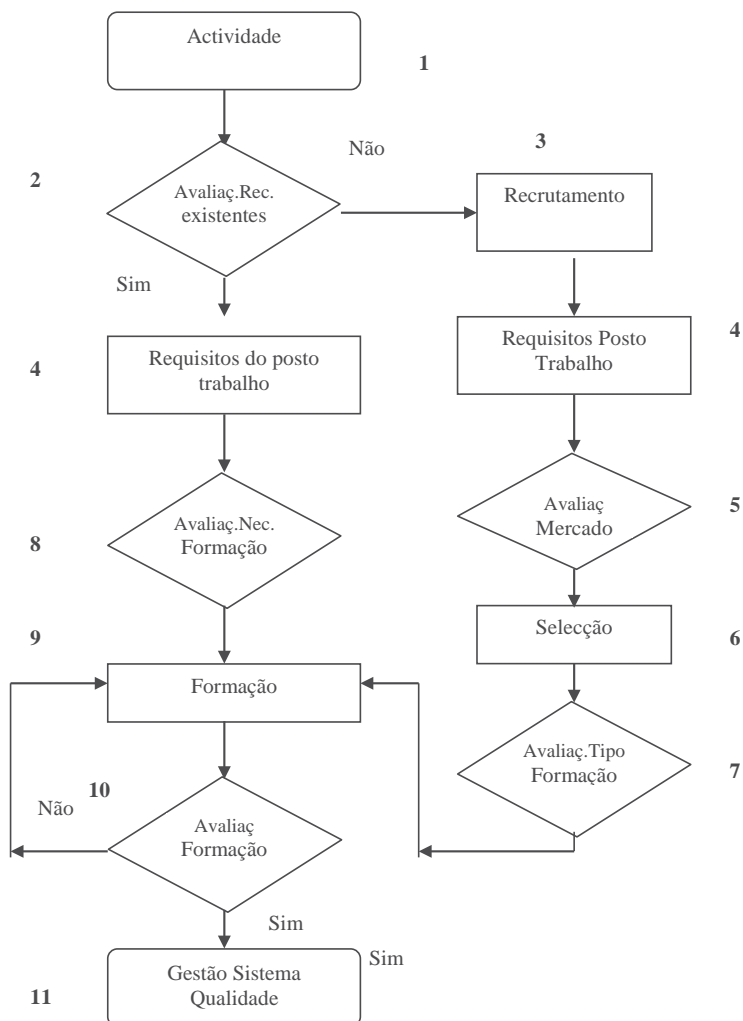
##### 1. OBJECTIVO

Promover e assegurar o desempenho eficiente dos meios humanos, conjugando as suas expectativas e as da empresa, de forma a tingir os objetivos de ambas as partes.

##### 2. GESTOR DO PROCESSO

SFI

##### 3. FLUXO DAS ACTIVIDADES



## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 4.2- P 7 – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

#### 4. DISCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES

Nº	FASES	INTERVENIENTES	DOCUMENTO/ REGISTO
1	Analisar a evolução da empresa e a sua atividade	Gerência	Ficheiros de Análise
2	Avaliar os Recursos Humanos existentes em conformidade com o os serviços a prestar e a evolução da empresa	Gerência	Ficheiros de Análise e IMP001.
3	Recrutamento e Avaliação de competências dos candidatos	Gerência	Ficheiros Análise, IMP001 e PE005
4	Avaliar os Requisitos do posto de trabalho	Gerência	Ficheiros Análise, PE005 e IMP001.
5	Avaliar as Características do mercado e dos candidatos à função	Gerência	Ficheiros Análise, PE005 e IMP001.
6	Seleção dos Recursos Humanos Necessários em função das suas características e das necessidades do posto de trabalho	Gerência	Ficheiros Análise, IMP001, PE005 e Curriculum.
7	Avaliação das características da formação necessária aos novos recursos humanos adquiridos	Gerência	IMP001, e PE005
8	Levantamento das necessidades de formação dos recursos humanos existentes na empresa.	Gerência	Impresso de Levantamento das Necessidades, PE005
9	Anualmente elaborar Plano de Formação com as ações aprovadas no impresso de levantamento das necessidades de formação	Gerência	Plano de Formação e PE005
10	Formação relevante para o aumento das competências dos trabalhadores, contemplada no Plano de Formação e registada na ficha de funções	Gerência	IMP017
10	Avaliação da formação ministrada	Gerência	IMP017
11	Registar os Resultados e enviar o Processo P5	Gerência	Ficheiro de Análise



## MANUAL DA QUALIDADE

### CAPÍTULO 4 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Edição: 01

Data: 24/06/2017

Pág.:

#### SECÇÃO 4.2- P 7 – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

#### 5. ELEMENTOS DE ENTRADA E SAÍDA

ELEMENTOS ENTRADA	FORNECEDOR	PROCESSO FORNECEDOR
Orçamento Económico e Ficheiro de Análises	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	P3- Fornecimento ao Cliente
Requisitos do Posto de Trabalho	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	Todos
Formação relevante para o aumento da competência dos trabalhadores	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	IMP009
Avaliação da Formação	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	IMP009

ELEMENTOS SAÍDA	DESTINATÁRIO	PROCESSO RECEPTOR
Formação	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	Todos
Avaliação de competências	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	Todos
Ficha do Trabalhador	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	Todos
Ficha de Funções	Gerência e Serviço Técnico, Serviço de Consultoria	Todos

#### 6. INDICADORES

Indicador	Unid.	Responsável	Fonte de Informação	Periodicidade	Fórmula
Questionário de Avaliação	%	SFI	Avaliação de Formação	Trimestral	Nº Recursos Humanos avaliados/ nº formações ministradas

## MANUAL DA QUALIDADE

Edição: 10

Revisão: 01

Data: 24/06/2017

### CAPÍTULO 5 – SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Pág.:

#### SECÇÃO 5.1 – Requisitos gerais

---

Todas as atividades da empresa foram abordadas como processos, tendo como referência os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2000.

Embora atualmente a empresa não possua implementado, um Sistema de Gestão de Qualidade, foi tida em conta a estrutura já existente, dentro dessas áreas, de modo a haver compatibilidade entre os Sistemas de Gestão.

A implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade, é realizada do seguinte modo:

- identificação dos processos e estabelecimento da documentação reguladora;
- determinação para cada processo dos critérios e métodos necessários á garantia da sua operacionalidade e controlo;
- identificação e disponibilização dos recursos e informação suportes necessários á realização e monitorização dos processos;
- efetivação da monitorização e medição dos processos, no sentido de estabelecer as ações necessárias para atingir os objetivos pretendidos;
- implementar essas ações de modo a melhorar continuamente a eficiência dos processos.

Elaborado:

Aprovado:

**SECÇÃO 5.2 – Requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2000**

As principais responsabilidades associadas aos processos identificados para o Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança implementado na empresa em função dos requisitos da norma resumem-se na matriz apresentada:

Ref. <sup>a</sup>	NP EN ISO 9001:2000	PROCESSOS							MANUAL	PROCEDIMENTO GERAIS				
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7		MQAS	PG001	PG002	PG003	PG004
4	Sistema de gestão da qualidade								X					
4.1	Requisitos gerais								X					
4.2.1	Requisitos da documentação								X	X				
4.2.2	Manual da Qualidade								X					
4.2.3	Controlo dos documentos										X			
4.2.4	Controlo dos registos										X			
5	Responsabilidade da Gestão								X					
5.1	Comprometimento da gestão								X					
5.2	Focalização no cliente								X					
5.3	Política da qualidade								X					
5.4.1	Objetivos da qualidade								X					
5.4.2	Planeamento do sistema de gestão da qualidade													
5.5	Responsabilidade, autoridade e comunicação								X					
5.5.1	Responsabilidade e autoridade								X					
5.5.2	Representante da gestão								X					
5.5.3	Comunicação interna								X					
5.6	Revisão pela Gestão								X					
6	Gestão dos Recursos								X					
6.1	Provisão dos recursos								X					
6.2	Recursos humanos								X					

Ref. <sup>a</sup>	NP EN ISO 9001:2000	PROCESSOS							MANUAL	PROCEDIMENTO GERAIS				
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7		MQAS	PG001	PG002	PG003	PG004
	<b>Requisitos</b>													
6.2.2	Competência, conscientização e formação													
6.3	Infraestrutura								X					
6.4	Ambiente de trabalho													
7	Realização do produto								X					
7.1	Planeamento da realização do produto													
7.2	Processos relacionados com o cliente													
7.2.1	Determinação dos requisitos relacionados com o cliente													
.2	Revisão dos requisitos relacionados com o cliente													
7.2.3	Comunicação com o cliente								X					
7.3	Conceção e desenvolvimento													
7.4	Compras								X					
7.4.1	Processo de compra								X					
7.4.2	Informação de compra								X					
7.4.3	Verificação do produto comprado								X					
7.5	Produção e fornecimento do serviço								X			X		
7.5.1	Controlo da produção e do fornecimento do serviço								X					
7.5.2	Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço								X					
7.5.3	Identificação e rastreabilidade												X	
7.5.4	Propriedade do cliente												X	
7.5.5	Preservação do produto													
7.6	Controlo dos dispositivos de monitorização e de medição													
8	Medição, análise e melhoria											X		
8.2	Monitorização e medição													
8.2.1	Satisfação do cliente													
8.2.2	Auditoria interna													X
8.2.3	Monitorização e medição dos processos													
8.2.4	Monitorização e medição do produto													
8.3	Controlo do produto não conforme													
8.4	Análise de dados													

Ref. <sup>a</sup>	NP EN ISO 9001:2000	PROCESSOS							MANUAL	PROCEDIMENTO GERAIS				
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7		PG001	PG002	PG003	PG004	PG005
8.5	Requisitos								MQAS					
8.5.1	Me melhoria													
8.5.2	Me melhoria continua													
8.5.3	Ações corretivas										X			
	Ações preventivas										X			

# **MANUAL DE QUALIDADE**

## **PROCEDIMENTOS**

**Indicadores MONTEIRO & PAIS -  
Consultores Lda. - 2017**

## ÍNDICE DE PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS

N.º PE	Designação	Última edição	Data	Alterações	Detentores					
01	Realização de Contabilidades	01								
02	Realização de Consultorias	01								
03	Revisões de Contas	01								
04	Processamento de Salários	01								
05	Formação e Recrutamento	01								
06	Planeamento e Análise de Proj. de Investimento	01								
07	Arquivo do Registo de Qualidade	01	24/06/2017		X	X	X	X	X	X

Elaborado:

Verificado:

Aprovado:



## ÍNDICE DE PROCEDIMENTOS GERAIS

Edição: 11

Data:

24/06/17

Pág.:

N.º PG	Designação	Última edição	Data	Alterações	Detentores
01	Elaboração dos Documentos	01			
02	Controlo dos Documentos	01			
03	Controlo dos Registos da Qualidade	01			
04	Ações Corretivas e Preventivas	01			
05	Auditorias Internas da Qualidade	01			

Elaborado:

Verificado:

Aprovado:

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Realização de Contabilidades

Pág.:

### ÍNDICE

1. OBJECTIVO
2. CAMPO DE APLICAÇÃO
3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA
4. DEFINIÇÕES
5. PROCEDIMENTO

### MAPA DO ESTADO DE EDIÇÃO

EDIÇÃO	DATA	ALTERAÇÕES
01	24-06-2017	Emissão Inicial

### MAPA DE DETENTORES

GR	SAQ	SFI	SARH	ST	SC

Elaborado:

Verificado:

Aprovado:

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Realização de Contabilidades

---

### 1. OBJECTIVO

Indicar os princípios de atuação na Realização de Contabilidades Internas e Externas.

### 2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se a toda a empresa nos serviços de Consultoria e Técnico.

### 3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- IMP001 – Ficha de Funções
- IMP012- Revisão de Contas – Doc.Trab. Especial
- IMP002 – Análise de Serviços
- IMP006 – Controle de Numeração de Trab.Especiais
- IMP009 – Numeração de Clientes
- IMP010 - Responsável Cliente
- IMP011 – Ponto Situação Empresa
- Contrato Prestação de Serviços
- Códigos Civil, IRC, IRS, IVA, etc.
- Lista de Diários
- Lista de Documentos
- Lista de Descritivos

### 4. DEFINIÇÕES

**Registo** – Documento que fornece evidência (prova) objetiva de atividades realizadas ou de resultados obtidos.

### 5. PROCEDIMENTO

É da responsabilidade do Serviço Administrativo e do Serviço Técnico a realização de contabilidades internas e externas.

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Realização de Contabilidades

---

Pág.:

Para o a realização de contabilidades os colaboradores da MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda., têm disponível na INTRANET todos os elementos, procedimentos e controles de referência.

No “TODOS” - M&P- Procedimentos estão disponíveis os seguintes ficheiros de apoio:

- CTRL Computador Obrigações Fiscais
- Logo M&P
- Listagem Acessos à Internet – Clientes
- Resumo Situação Empresas – Ano
- Ficha da Empresa - Elementos I
- Ficha da Empresa - Elementos II
- Declaração Anual – Ano
- Estimativa IRC – Reg. Geral e Simplificado
- Anexos - Modelo
- Resultados - Modelo
- Fax – Modelo
- Carta - Modelo
- Procedimentos Clientes
- Organização do Arquivo
- Lista de Diários
- Lista de Documentos
- Lista de Descritivos
- Dossier Fiscal

Estão ainda disponíveis os seguintes Modelos de IMP:

- IMP003- Carta – Modelo
- IMP004- Fax - Modelo
- IMP006- Controle Numeração Trab.Especiais
- IMP009-Numeração Clientes
- IMP010- Responsável Clientes
- IMP011- Ponto Situação P/Cada Empresa
- IMP030- Retenções Mensais
- IMP035- Nota Lançamento – Modelo
- IMP036- Movimentos Bancários
- IMP037- Reconciliações Bancárias – Modelo
- IMP038- Caixa – Modelo
- IMP039 – Serviço Externo

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Pág.:

### Realização de Contabilidades

---

- IMP040- Folha de Horas
- IMP041- Lombadas
- IMP042 -Mapa de Clientes-Pasta
- IMP043 -Guia de Entrega de Documentos
- IMP044 – Guia de Circulação de Documentos

O lançamento das contabilidades é efetuado no Sistema Informático disponível na empresa que se encontra em rede, sem limitações de acessos.

Com a entrada de um cliente novo, é da responsabilidade do SAQ o registo do novo cliente nos seguintes Ficheiros de controle interno:

- IMP009
- IMP006 ou IMP009
- IMP010
- IMP011
- IMP040
- CTRL Computador Obrigações Fiscais
- Listagem Acessos à Internet
- Ponto Situação Empresas – Ano
- Organização do Arquivo

É de a responsabilidade da Gerência definir o colaborador responsável pelo novo cliente ou trabalho especial.

O colaborador da MONTEIRO & PAIS - Consultores Lda., elabora o trabalho, tendo em consideração o respetivo Contrato de Prestação de Serviços, os Códigos Fiscais, de Trabalho e Civil em vigor, os procedimentos gerais ou específicos que são inerentes a essa função, os IMP que lhe são atribuídos e os ficheiros de apoio disponíveis na Intranet.

É da responsabilidade do colaborador definido por responsável pelo trabalho em questão, assegurar que a contabilidade, classificação, lançamento, reconciliações, reporting mensal e impostos estão em conformidade com o pretendido pelo cliente, o Código Deontológico dos Técnicos Oficiais de Contas e o Fisco.

O Ficheiro de Apoio - CTRL Computador Obrigações Fiscais- é composto pelos seguintes ficheiros de apoio, com contêm regras básicas fiscais relativamente a:

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

### Realização de Contabilidades

---

- Por empresas:
  - Cálculo dos pagamentos por conta de IRC
  - Cálculo dos pagamentos especiais por conta de IRC
  - Resultado líquido do exercício
  - Operações Fim de Exercício
  - Obrigações Fiscais Mensais – Ano por meses
  
- Regras Básicas:
  - Pagamentos por Conta de IRC
  - Pagamentos Especiais por Conta de IRC
  - Condições para ter obrigatoriedade de Revisor Oficial de Contas
  - Condições de Regime de Contabilidade Organizada
  - Características do Regime Simplificado
  - Reporte de Prejuízos
  - Taxas de IRC
  - Salário Mínimo Nacional
  - Subsídio de Transporte
  - Ajudas de Custo
  - Alteração de atividade
  - Cessaçãõ de atividade
  - Declaração de Substituição
  - Alteração do Período de Tributação
  - Calendário Fiscal

Todos os documentos preparados por colaboradores da MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda. são normalizados, e contêm o “Logo – M&P” no canto superior esquerdo.

Cada colaborador tem acesso via Internet à Legislação Fiscal e Labora, via Intranet à documental fiscal necessária para a realização deste trabalho, na posse do SAQ o CD-Sitoc para manuseamento de todos os colaboradores e na sala do SFI os Códigos em papel.

Mensalmente, sempre que entram documentos de um cliente, deverá ser preenchido o IMP042- Mapa de Cliente-Pasta. Os documentos são de imediato colocados na “gaveta” do cliente para posterior tratamento e análise.

Quando se efetua o tratamento desses documentos, é criada a pasta da contabilidade do mês respectivo, tendo em consideração a Lista de Diários. Distinguem-se os diários por separadores de folhas azuis, onde se coloca o nome do diário no canto superior direito.

É completado o preenchimento do IMP042.

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Cada mês é evidenciado por separadores de cartolina onde é inscrito o mês respectivo.

A documentação dos meses é colocada nas pastas por ordem sequencial mensal, ascendente.

Para a classificação é tido em consideração o Plano Oficial de Contas e respetivas Normas.

Para a classificação e reconciliações de contas são utilizados os IMP disponíveis, para efeitos de normalização.

O reporting é elaborado através dos Balancetes mensais gerais e/ou analíticos e em função do pretendido pelo cliente e constante do Contrato de Prestação de Serviços.

Mensalmente, é ainda da responsabilidade do colaborador a quem foi atribuído o cliente:

- o cumprimento das obrigações fiscais
- garantir que os cheques estão disponíveis atempadamente
- o arquivo dos documentos
- a elaboração do dossier fiscal

Anualmente, deve ainda este colaborador proceder às conferências de final de exercício, encerramento de exercício, apuramento dos resultados do exercício, elaboração das Demonstrações Financeiras (Resultado - Modelo), preenchimento das Declarações Modelo 22 de IRC, Declaração Anual e respetivos Anexos às contas.

Para isso, recorre aos ficheiros de análise disponíveis na Intranet, conforme estipulado anteriormente.

Para efeitos de Normalização, para todo o trabalho que seja necessário efetuar devem ser utilizados os ficheiros Modelo disponíveis, assim como os IMP em vigor, ou solicitar novos ao SAQ, sempre que se julgue necessário.

Para efeitos de circulação de documentos deve ser utilizado o IMP044.

Para efeitos de entrega de documentos é de preenchimento obrigatório o IMP043.



Para efeitos de Arquivo está ainda disponível na Intranet, no mesmo local, um ficheiro de “Organização de Arquivo” onde está definido por local de arquivo e cliente, onde as respetivas pastas se encontram alocadas. A indexação das pastas deve ser efetuada tendo em conta o Ano a que diz respeito, o mês e as regras de arquivo definidas pela MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda.

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Realização de Contabilidades

Pág.:

---

Neste ficheiro encontra-se definido:

- Organização do Arquivo – localização das pastas e respetiva indexação
- Procedimento Organizativo – pastas a criar para cada empresa:
  - Pasta Fiscal
  - Pasta da Empresa e documentos originais/cópias que deve conter
  - Pastas da contabilidade e respetivos separadores

A completar, está disponível o ficheiro “Procedimentos Clientes” onde estão definidos os Procedimentos/obrigações a ter por cliente, já que se deve ter sempre em conta, que independentemente da normalização pretendida, existem sempre especificidades de cada cliente.

No final de cada exercício fiscal, as pastas de clientes são enviadas para arquivo, sendo que:

- as pastas da contabilidade do último mês fiscal fica sempre nas instalações da MONTEIRO & PAIS- Consultores Lda.
- a pasta fiscal dos dois últimos anos ficam nas instalações da MONTEIRO & PAIS- Consultores Lda.
- as restantes pastas fiscais e da contabilidade são enviadas para:
  - arquivo Morto da MONTEIRO & PAIS- Consultores Lda.

ou

- instalações do cliente, conforme acordo prévio com este.

É da responsabilidade do colaborador a quem está atribuído o cliente, a manutenção e arquivo das respetivas pastas, assim como o preenchimento diário do IMP040-Folha de horas.

É da responsabilidade da Gerência o apoio e colaboração necessária para que sejam cumpridas as exigências de qualidade pretendidas pela MONTEIRO & PAIS – Consultores, Lda.

**PROCEDIMENTO ESPECÍFICO**

Edição: 01

Data: 24-06-17

Realização de Consultorias

Pág.:

**ÍNDICE**

- 1.OBJECTIVO
- 2.CAMPO DE APLICAÇÃO
- 3.DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA
- 4.DEFINIÇÕES
- 5.PROCEDIMENTO

**MAPA DO ESTADO DE EDIÇÃO**

<b>EDIÇÃO</b>	<b>DATA</b>	<b>ALTERAÇÕES</b>
01	24-06-2017	Emissão Inicial

**MAPA DE DETENTORES**

<b>GR</b>	<b>SAQ</b>	<b>SFI</b>	<b>SARH</b>	<b>ST</b>	<b>SC</b>

Elaborado:

Verificado:

Aprovado:

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Realização de Consultorias

---

Pág.:

### 1.OBJECTIVO

Indicar os princípios gerais de atuação no trabalho de consultoria administrativa, financeira ou fiscal.

### 2.CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se aos serviços de consultoria da empresa.

### 3.DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- IMP001 – Ficha de Funções
- IMP012- Revisão de Contas – Doc.Trab. Especial
- IMP002 – Análise de Serviços
- IMP006 – Controle de Numeração de Trab.Especiais
- IMP009 – Numeração de Clientes
- IMP010 - Responsável Cliente
- IMP011 – Ponto Situação Empresa
- Contrato Prestação de Serviços
- Códigos Civil, IRC, IRS, IVA, etc.

### 4.DEFINIÇÕES

**Registo** – Documento que fornece evidência (prova) objetiva de atividades realizadas ou de resultados obtidos.

### 5. PROCEDIMENTO

Todos os serviços de consultoria têm por base para além do Contrato de Prestação de Serviços efetuado com a empresa, os Códigos Fiscais em vigor em Portugal, assim como as Normas Gerais de Contabilidade e o Plano Oficial de Contabilidade.

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Cada colaborador da MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda., deverá efetuar o serviço de consultoria, como Controler e elemento de apoio à gestão na empresa a que presta consultoria.

Terá sempre como base a regra de que sendo colaborador da MONTEIRO & PAIS - Consultores Lda., desempenhará funções de mais um elemento da empresa consultada.

O serviço de consultoria poderá ser prestado nas instalações da MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda., ou da empresa consultada, conforme as conveniências do serviço a prestar e do estipulado no Contrato de Prestação de Serviços em vigor.

Os serviços a prestar no âmbito da consultoria, além de outros que possam estar definidos no Contrato de Prestação de Serviços, são:

- Esclarecimento de duvidas aos colaboradores da área administrativa
- Esclarecimentos de duvidas à Administração/Gerência
- Controle do cumprimento das obrigações fiscais
- Controle do cálculo de impostos
- Controle de resultados mensais
- Controle do cumprimento das normas de contabilidade
- Controle do cumprimento dos princípios contabilísticos

É da responsabilidade da Gerência o apoio ao colaborador da MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda. na concretização do serviço que lhe é solicitado.

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Revisão de Contas

Pág.:

### ÍNDICE

- 1.OBJECTIVO
- 2.CAMPO DE APLICAÇÃO
- 3.DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA
- 4.PROCEDIMENTO

#### MAPA DO ESTADO DE EDIÇÃO

EDIÇÃO	DATA	ALTERAÇÕES

#### MAPA DE DETENTORES



Elaborado:

Verificado:

Aprovado:

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Revisão de Contas

---

Pág.:

### 1.OBJECTIVO

Indicar os princípios gerais de atuação nas revisões de contas, definir a metodologia de trabalho a seguir, o programa geral de trabalho, de análise, responsabilidades e contingências, para os diferentes tipos de trabalhos especiais de análise a efetuar.

### 2.CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se a toda a empresa na gestão dos seus serviços administrativos e financeiros.

### 3.DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- PG.001 – Procedimento para a Elaboração dos Documentos
- IMP006 – Numeração de Trabalhos Especiais
- IMP012 – Revisão de Contas- Doc.Trab. Especial
- Proposta de Realização de Trabalho

### 4. PROCEDIMENTO

Todos os registos da Revisão de Contas são feitos em impressos próprios, podendo ser manuscritos, ou em suporte informático.

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Processamento de Salários

Pág.:

### ÍNDICE

- 1.OBJECTIVO
- 2.CAMPO DE APLICAÇÃO
- 3.DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA
- 4.DEFINIÇÕES
- 5.PROCEDIMENTO

#### MAPA DO ESTADO DE EDIÇÃO

EDIÇÃO	DATA	ALTERAÇÕES
01	24/06-2017	Emissão Inicial

#### MAPA DE DETENTORES

GR	SAQ	SFI	SARH	ST	SC

Elaborado:

Verificado:

Aprovado:



## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Pág.:

Processamento de Salários

---

### 1.OBJECTIVO

Indicar os princípios gerais de atuação no Processamento de Salários.

### 2.CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se a toda a empresa nos serviços de Consultoria e Técnico.

### 3.DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- IMP014– Ficha de Pessoal
- IMP013 – Registo de Entradas e Saídas
- IMP016 – Mapa de Férias
- Lei Geral de Trabalho
- Contrato Coletivo de Trabalho
- IMP019 – Marcação de faltas
- Pessoal -Lista de Elementos Necessários

### 4.DEFINIÇÕES

**Registo** – Documento que fornece evidência (prova) objetiva de atividades realizadas ou de resultados obtidos.

### 5. PROCEDIMENTO

É da exclusiva responsabilidade do SFI o processamento de salários dos colaboradores da MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda., assim como o seu pagamento.

Para o processamento de salários mensal o SFI segue as normas estipuladas nos documentos de referência.

É da responsabilidade dos colaboradores do ST e SC o processamento de salários dos clientes da empresa

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Processamento de Salários

Pág.:

---

Para o processamento de salários os colaboradores da MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda., têm disponível a Lei Geral de Trabalho, e devem basear-se nas informações relativas a faltas, férias, subsídios, abonos, prémios, descontos e outros fornecidos pelos responsáveis das empresas a processar.

O processamento de salários é efetuado no Sistema Informático disponível na empresa.

Com o processamento de salários, são emitidos os respetivos recibos, assim como se dá cumprimento às obrigações fiscais mensais de cada cliente, preenchendo ainda o IMPO30-Retenções Mensais, que será entregue ao responsável da empresa respetiva para emissão dos cheques para impostos.

É da responsabilidade do colaborador que efetua os salários, o controle de que os cheques para impostos são rececionados na MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda. atempadamente.

No final do ano, é fornecido a cada cliente a Declaração de Rendimentos de cada funcionário.

É da responsabilidade do colaborador do serviço, o cumprimento das obrigações fiscais inerentes ao processamento de salários.

Na Intranet – em “OUTROS” – “M&P” está disponível o “MAPA DE CONTROLE DE OBRIGAÇÕES FISCAIS” onde estão definidas as obrigações fiscais mensais e o respetivo dia de cumprimento dessas obrigações.

Este mapa é dividido em duas grandes rubricas:

- Data de realização dos serviços e informação de dados à empresa cliente
- Data de cumprimento da obrigação fiscal/serviço

É da responsabilidade de cada colaborador da MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda., o preenchimento deste mapa de controlo de cumprimento das responsabilidades.

**PROCEDIMENTO ESPECÍFICO**

Edição: 01

Data: 24-06-17

Formação e Recrutamento

Pág.:

**ÍNDICE****1.OBJECTIVO****2.CAMPO DE APLICAÇÃO****3.PROCEDIMENTO****MAPA DO ESTADO DE EDIÇÃO**

<b>EDIÇÃO</b>	<b>DATA</b>	<b>ALTERAÇÕES</b>

**MAPA DE DETENTORES**

<b>MAPA DE DETENTORES</b>					

Elaborado:

Verificado:

Aprovado:

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Formação e Recrutamento

---

Pág.:

### 1. OBJECTIVO

Indicar os princípios gerais de atuação na Gestão de Recursos Humanos.

### 2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se a toda a empresa na gestão dos seus Recursos Humanos.

### 3. PROCEDIMENTO

É da exclusiva responsabilidade da Gerência a Seleção e Recrutamento de Recursos Humanos.

Seleção—

As características do colaborador a selecionar dependem destes fatores.

Para isso recorre-se ao IMP001.

Formação.

Diariamente, cada colaborador deve preencher o IMP013- Registo de Entradas e Saídas.

A cada colaborador recrutado, é-lhe facultado o Manual de Qualidade da Empresa, o IMP001 respetivo, a Lista de Elementos Necessários-Pessoal e o IMP 014-Ficha de Pessoal.

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Formação e Recrutamento

---

Pág.:

O colaborador admitido deve fornecer todos os elementos necessários ao seu preenchimento, sendo da responsabilidade do SAQ a sua conferência e entrega à Gerência.

IMP015 – Marcação de Férias a todos os colaboradores da empresa.

É da responsabilidade do SFI a disponibilização do IMP016- Mapa de Férias a todos os colaboradores da MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda.

IMP018-Cálculo dos direitos adquiridos dos funcionários, da Declaração Fim de Contrato, assim como do cálculo mensal dos salários, processamento de férias, subsidio de férias e subsidio de Natal, assim como o seu pagamento até ao penúltimo dia útil de cada mês.

Os modelos dos impressos estão disponíveis para impressão e reprodução na base de dados “*Sistema Integrado Qualidade, Ambiente e Segurança*”.

Também o Manual de Qualidade, bem como os IMP respetivos e Procedimentos definidos estão disponíveis na Intranet.

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Planeamento e Análise de Projetos de Investimento

Pág.:

### ÍNDICE

- 1.OBJECTIVO
- 2.CAMPO DE APLICAÇÃO
- 3.DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA
- 4.DEFINIÇÕES
- 5.PROCEDIMENTO

#### MAPA DO ESTADO DE EDIÇÃO

EDIÇÃO	DATA	ALTERAÇÕES
01	24/06-2017	Emissão Inicial

#### MAPA DE DETENTORES

GR	SAQ	SFI	SARH	ST	SC

Elaborado:

Verificado:

Aprovado:

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Planeamento e Análise de Projetos de Investimento

---

Pág.:

### 1.OBJECTIVO

Indicar os princípios gerais de atuação na elaboração de Análises de Projetos de Investimento.

### 2.CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se aos serviços de consultoria da empresa.

### 3.DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- IMP001 – Ficha de Funções
- IMP002 – Análise de Serviços
- IMP006 – Controle de Numeração de Trab.Especiais
- IMP009 – Numeração de Clientes
- IMP010 - Responsável Cliente
- IMP011 – Ponto Situação Empresa
- IMP031 – Orçamento Económico-Financeiro Análise Proj. Investimento
- Contrato Prestação de Serviços
- Códigos Civil, IRC, IRS, IVA, etc.

### 4.DEFINIÇÕES

**Registo** – Documento que fornece evidência (prova) objetiva de atividades realizadas ou de resultados obtidos.

### 5.PROCEDIMENTO

Todos os projetos de investimento elaborados pelos colaboradores da MONTEIRO & PAIS – Consultores, Lda. têm por base para além do Contrato de Prestação de Serviços efetuado com a empresa, os Códigos Fiscais em vigor em Portugal, assim como as Normas Gerais de Contabilidade e o Plano Oficial de Contabilidade, bem como as indicações fornecidas pela empresa que solicita este trabalho.

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24-06-17

Planeamento e Análise de Projetos de Investimento

---

Pág.:

Todos os Trabalhos de Avaliação de Projetos de Investimentos têm a seguinte metodologia:

- Definição de Pressupostos do projeto em função das respetivas características e para cada fase do Projeto
- Descrição do Projeto
- Definição do Enquadramento do Projeto
- Elaboração do Orçamento Financeiro a Médio - Longo Prazo
- Elaboração do Orçamento de Tesouraria a Médio – Longo Prazo
- Elaboração de um Relatório de Análise

O Relatório de Avaliação do Projeto de Investimento deve conter:

- Introdução e Descrição do Projeto
- Considerações Gerais
- Enquadramento e Fases do Projeto
- Análise Económica e Financeira

O Relatório de Avaliação de Projetos de Investimento deve seguir a tipologia Modelo.

Para o Orçamento Económico e Financeiro deve ser utilizado o IMP031.

É da responsabilidade da Gerência o apoio ao colaborador da MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda. na concretização do serviço que lhe é solicitado.



## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Edição: 01

Data: 24/06-17

Arquivo dos Registos da Qualidade, Ambiente e Segurança

Pág.:

### ÍNDICE

- 1.OBJECTIVO
- 2.CAMPO DE APLICAÇÃO
- 3.DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA
- 4.PROCEDIMENTO

MAPA DO ESTADO DE EDIÇÃO		
EDIÇÃO	DATA	ALTERAÇÕES
01	24/06-2017	Emissão Inicial

MAPA DE DETENTORES					
GR	SAQ	SFI	SARH	ST	SC

Elaborado:

Verificado:

Aprovado:

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

### 1.OBJECTIVO

Indicar o modo de compilação, acesso, manuseamento e manutenção, indexação, arquivo e inutilização dos registos da qualidade.

### 2.CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se a toda a empresa na gestão dos seus registos da qualidade.

### 3.DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- PG.01 – Procedimento para a Elaboração dos Documentos
- PG.03 – Controlo dos Registos da Qualidade, Ambiente e Segurança

### 4. PROCEDIMENTO

No quadro seguinte é apresentado uma lista dos registos da Qualidade, Ambiente e Segurança indexados por assunto, para cada função da norma.

Identificação do Registo	Compilação	Acesso	Manus. / Manut.	Indexação	Arquivo	Inutilização	Tempo	
							Arq. Vivo	Arq. Morto
Atas da Comissão de Qualidade	Original	Gerência	SAQ	Sequencial	SAQ	SAQ	1 Ano	3 Anos
Registo da Revisão do Sistema	Original	Gerência	SAQ	Sequencial	SAQ	SAQ	1 Ano	3 Anos
Processo Cliente	Original	Gerência	SAQ	Por Cliente	Arquivo metálico	Original	Gerência	SAQ
Folha de Recebimentos	Original	SFI	SFI	Sequencial	Contabilidade/ Caixa	SFI	3 Meses	10 Anos
Registo de Telefax Recebidos	Original	SA	SA	Sequencial	Fax recebidos	SA	1 Mês	3 Anos

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

**PES.007**

**Edição: 01**

**Data: 24/06-17**

**Pág.:**

Arquivo dos Registos da Qualidade, Ambiente e Segurança

Identificação do Registo	Compilação	Acesso	Manus. / Manut.	Indexação	Arquivo	Inutilização	Tempo	
							Arq. Vivo	Arq. Morto
Apuramento de Avaliação Contínua de Fornecedores	Original	SFI	SFI	Data	Avaliação de Fornecedores	SFI	1 Ano	3 Anos
Questionário a Fornecedores	Original	SFI	SFI	Sequencial	Avaliação de Fornecedores	SFI	1 Ano	3 Anos
Relatório de Não Conformidade	Original	Todos Serviços	SAQ	Sequencial	Relatórios de Não Conformidade	SAQ	3 Meses	3 Anos
Plano de Auditorias Internas	Original	Todos os sectores	SAQ	Início da pasta	Auditorias Internas	SAQ	1 Ano	3 Anos
Relatório de auditorias da qualidade internas	Original	Equipa auditora e auditados	SAQ	Sequencial	Auditorias Internas	SAQ	1 Ano	3 Anos
Estudo geral de acidentes de trabalho	Original	Gerência	Gerência	Sequencial	Higiene e Segurança	Gerência	1 Ano	3 Anos
Fichas de instruções de Higiene e Segurança	Original	Gerência	Gerência	Sequencial	Higiene e Segurança	Gerência	1 Ano	3 Anos
Ficha de Identificação do posto de trabalho e funções	Original	Gerência	Gerência	Sequencial	Original	Gerência	1 Ano	3 Anos
Levantamento das necessidades de Formação	Original	Gerência	Gerência	Sequencial	Formação	Gerência	1 Ano	3 Anos
Relatório da Ação	Original	Gerência	SAQ	Sequencial	Original	Gerência	1 Ano	3 Anos
Sumário das Ações de Formação	Original	Gerência	Gerência	Sequencial	Original	Gerência	1 Ano	3 Anos
Lista de Presenças da Ação de Formação	Original	Gerência	Gerência	Sequencial	Original	Gerência	1 Ano	3 Anos
Ficha Individual de Formação	Original	Gerência	Gerência	Sequencial	Original	Gerência	1 Ano	3 Anos
Plano de Formação	Original	Gerência	Gerência	Data	Formação	Gerência	1 Ano	3 Anos

## PROCEDIMENTO ESPECÍFICO

Arquivo dos Registos da Qualidade, Ambiente e Segurança

**PES.007**

**Edição: 01**

**Data: 24/06-17**

**Pág:**

Identificação do Registo	Compilação	Acesso	Manus. / Manut.	Indexação	Arquivo	Inutilização	Tempo	
							Arq. Vivo	Arq. Morto
Ficha do Trabalhador	Original	Gerência	Gerência	Ordem Alf.	Arquivo metálico	DAF	Trabalhador da empresa	1 Ano
Relatório da Visita	Original	SC,ST	SC,ST	Data	Relatório Visita	SAQ	1 Ano	0
Ficha de Reclamações	Original	Gerência	Gerência	Sequencial	Reclamações	Gerência	1 Ano	3 Anos
Registo de Reclamações	Original	Gerência	Gerência	Sequencial	Reclamações	Gerência	1 Ano	3 Anos
Questionário a Clientes	Original	SAQ	SAQ	SAQ	Questionário Grau Satisfação	SAQ	1 Ano	3 Anos
Plano de Visitas a Clientes	Original	SAQ	SAQ	Início pasta	Relatório Visitas	SAQ	1 Ano	0
Relatório de Visita a Clientes	Original	SAQ	SAQ	Por sequência	Relatório Visitas	SAQ	1 Ano	3 Anos

## PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS

Edição: 01

Data: 24/06-17

Pág.:

Encomendas a Fornecedores

---

### ÍNDICE

1. OBJECTIVO
2. CAMPO DE APLICAÇÃO
3. PROCEDIMENTO
4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

MAPA DO ESTADO DE EDIÇÃO		
EDIÇÃO	DATA	ALTERAÇÕES
01	24/06-2017	Emissão Inicial

MAPA DE DETENTORES					
GR	SAQ	SFI	SARH	ST	SC

Elaborado:

Verificado:

Aprovado:

## PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS

Edição: 01

Data: 24/06-17

Pág.:

Encomendas a Fornecedores

---

### 1. OBJECTIVO

Estabelecer os princípios gerais a observar pelos empregados quando da aquisição de matérias/produtos ou serviços.

### 2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Este procedimento aplica-se a todos os empregados da MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda.

### 3 PROCEDIMENTO

#### 3.1 Procedimento Específico de Gestão de Compras

##### *Linhas gerais de atuação*

Em conjugação com outros Serviços Internos ou recorrendo ao exterior quando justificado, compete ao SFI verificar os requisitos técnicos e demais características dos produtos/materiais/serviços a adquirir, que considerem fundamentais para assegurar a atividade produtiva, relacionamento comercial e demais relações de parceria em conformidade com a política de qualidade assumida pela MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda.

Compete igualmente ao SFII efetuar a seleção de Fornecedores e promover a respetiva inclusão na “Lista de Fornecedores Qualificados”, aos quais é aplicável o presente processo.

Assim, a importância atribuída à compra e a inerente decisão, resultará da conjugação dos requisitos técnicos com o potencial do fornecedor, estes analisados sob os aspetos logístico, qualidade de fornecimento e relacionamento e conduzindo à otimização do custo total de compra.

Em paralelo, o modelo de avaliação de Fornecedores fundamenta-se no acompanhamento/apreciação anual efetuada a partir dos “atos de receção” (AR) dos produtos/materiais/serviços adquiridos e concluindo-se pela classificação final atribuída a constar na “Lista de Fornecedores Qualificados” (LFQ).

Como resultado do acompanhamento/apreciação anual, poderá resultar a reclassificação do Fornecedor ou mesmo a sua exclusão da “LFQ”.

## PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS

Edição: 01

Data: 24/06-17

Pág.:

Encomendas a Fornecedores

---

### 3.2 Especificação do produto/serviço

AO SFI compete identificar e definir os requisitos técnicos dos produtos/materiais/serviços e demais características que considerem fundamentais para assegurar a plena satisfação do cliente, seja este interno ou externo. Esta competência, será desenvolvida em conjugação com outros Serviços Internos (SC,ST ou SAQ ) ou recorrendo ao exterior quando justificado.

Ficam consubstanciados na Especificação do Produto e na Especificação do Serviço.

### 3.3 Seleção do Fornecedor

A seleção dos Novos Fornecedores baseia-se na informação obtida através de contactos diretos com novos fornecedores ou na Internet.

Compete ao SFI a obtenção desta informação bem como a aprovação das condições de pagamento quanto a prazo, forma e descontos financeiros.

Compete ao SFI desenvolver contactos diretamente com os potenciais fornecedores sobre as condições de fornecimento, nomeadamente:

- Identificação do produto e/ou proposta de prestação de serviços;
- Composição/caracterização do produto;
- Tipo de embalagem e condições de acondicionamento;
- Quantidade mínima de encomenda;
- Prazo de entrega e/ou prazo de instalação/execução;
- Período de garantia e características do serviço após venda;
- Condições de entrega (transporte próprio; transportador; ...);
- Preços, prazos de vigência e período prévio para informar alterações
- Descontos comerciais a constar na fatura;
- Condições de pagamento (prazo; desconto financeiro; meio de pagamento
- Plafond de crédito;
- Forma e serviço recetor da encomenda.

### 3.4 Planeamento da compra

Ao SAQ compete a gestão do planeamento de compras, devendo definir o “Stock Mínimo ou de Segurança”, tendo em conta:

- a identificação de produtos ou materiais considerados críticos para o normal desenrolar da atividade;

## PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS

Edição: 01

Data: 24/06-17

Pág.:

### Encomendas a Fornecedores

---

- os prazos de entrega acordados/estabelecidos com os fornecedores;
- o ciclo de consumo;
- a quantidade óptima a encomendar tendo presente as condições e capacidade de armazenagem bem como a imobilização de capital;
- o planeamento dos serviços e o tempo de execução/resposta dos fornecedores.

### 3.5 Encomendas

#### 3.5.1 Caracterização genérica

Todas as aquisições deverão ser formalizadas através de “Encomenda” / “Nota de Encomenda” a ser desencadeada pelo “Responsável Emissor”, dependendo o seu processamento consoante se trate de aquisições destinadas a:

- Consumíveis  
Utilização ou afetação imediata
- Manutenção / Peças de reserva  
Stock de segurança para operações de manutenção de equipamentos
- Equipamento de proteção e material de segurança
- Economato
- Serviços
- Investimentos

#### 3.5.2 Caracterização “Encomendas – Investimento”

Para que uma encomenda seja considerada “Investimento” deve dar satisfação ao seguinte:

- A aquisição do bem ou componente de equipamento, **estar contemplada no orçamento de investimento** (IMP033) e estar de acordo com o **Orçamento Económico** (IMP034) anual, elaborado no final do ano para o ano seguinte pelo SAQ e aprovado pelo SFI e respetivo controlo orçamental
- Perante situações **não contempladas no orçamento de investimento**, mas caracterizando-se a aquisição por dela vir resultar para a empresa o fluir de benefícios económicos futuros para além dos que resultariam do desempenho normal do respetivo bem ou equipamento,” isto é:
  - a modificação de um bem de forma a aumentar-lhe a vida útil, incluindo o aumento da sua capacidade;



## **PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS**

**Edição:** 01

**Data:** 24/06-17

**Pág.:**

### Encomendas a Fornecedores

---

- a atualização de partes de um equipamento de modo a se obter uma melhoria substancial na qualidade do seu output; e
- a adoção de novos processos de produção que possibilitem uma redução substancial nos custos operacionais previamente estimados

Assim e apenas no caso de aquisição destinada a investimento, o “Responsável Emissor” deve (apenas para efeitos internos) anexar à encomenda a seguinte informação:

- A referência de orçamentação do bem ou componente de projeto, constante(s) no orçamento de investimento;
- A vida útil, utilidade econômica ou período de utilização esperado do equipamento/bem;
- Tratando-se de grandes reparações:
  - o bem ou bens em que a mesma vai ser efetuada;
  - o aumento da vida útil esperada do bem ou bens onde a grande reparação é efetuada;
  - caracterizar as melhorias substanciais a obter na qualidade do seu funcionamento (output).
- Tratando-se de uma aquisição para substituição, indicar o(s) bem(ns)/equipamento(s) que vai ou vão ser substituído(s) e a respectiva fundamentação (obsolescência tecnológica; fim da sua utilidade na atividade; ...)

#### **3.5.3 Encomendas geradas por “Pedido de Compra”**

Utilização do IMP020 para os pedidos de compra de produtos e / ou serviços, observando o disposto nas regras de emissão e de aprovação.

#### **3.5.4 Responsabilidade e Regras de emissão e Aprovação**

**O IMP020-Encomendas a Fornecedores**, é da responsabilidade de preenchimento do colaborador do serviço administrativo, no que se refere a aquisições de economato.

Para a aquisição de outros produtos/serviços é da responsabilidade de preenchimento do SC, ST, SAQ ou SFI, sendo sempre aprovado pelo SFI (condição final para ser concretizada a encomenda).

## PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS

Edição: 01

Data: 24/06-17

Pág.:

Encomendas a Fornecedores

---

*Constitui princípio geral, a não aceitação de compromissos nem a regularização/pagamento de faturas sem que tenha sido emitida e aprovada a respetiva “Encomenda” / “Nota de Encomenda”.*

*As exceções que decorram de urgências necessárias à funcionalidade/operacionalidade dos serviços, devem ser fundamentadas por anotação aposta no documento do fornecedor e aprovadas pelo SFI.*

O duplicado do IMP021- Nota de Encomenda fica em posse do colaborador do Serviço Administrativo, caso se trate de artigos de economato, em arquivo temporário (Encomendas Emitidas) para verificação da receção, ou na posse do SFI nos restantes casos

### 3.6 Encomendas – Receção

#### 3.6.1 Receção física / aceitação

O Auto de Receção (AR) consiste na aposição da rubrica de quem recebe no canto superior direito do documento do Fornecedor que acompanhou o fornecimento do material/produto ou da prestação do serviço.

Compete ao responsável do Serviço Administrativo efetuar e deixar evidência de execução do Auto de Receção dos materiais/produtos/serviços mediante conferência dos produtos adquiridos e assinatura da Nota de Encomenda.

Assim, e para execução do ato de rececionar os materiais/produtos/serviços, o responsável do Serviço Administrativo, recorre:

- ao duplicado do IMP021 guardado no arquivo temporário de “Encomendas Emitidas”;
- ao(s) documento(s) externo(s) que acompanham o produto/serviço, apondo no canto superior direito da fatura ou da guia de remessa a rubrica de receção e nele inscrevendo a avaliação dos fatores de conformidade possíveis de classificar no imediato,
- e
- deve finalizar esta fase apondo rubrica e inscrevendo a data efetiva de entrada do produto ou finalização do serviço.

## PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS

Edição: 01

Data: 24/06-17

Pág.:

Encomendas a Fornecedores

### RECEPÇÃO DE MATERIAIS / SERVIÇOS

<i>Fatores de conformidade</i>	Coeficiente		Fator Avaliação	
	Produtos Materiais	Serviços	S	N
1 - Identificação do produto / caracterização do serviço	5	5		
2 - Documentos solicitados	5	5		
3 - Correto preenchimento de documentos	5	5		
4 - Aspetos qualitativos do produto	30			
5 - Quantidade	15	15		
6 - Acondicionamento	5	5		
7 - Transporte	5	5		
8 - Prazo de entrega do produto	30			
9 - Prazo de execução do serviço		30		
10 - Qualidade do serviço / condições de execução		30		
<b>Rececionado:</b>				
<i>Ass<sup>a</sup>.</i>	<i>Data (entrada)</i>	<i>Total -&gt;</i>		

Do “Ato de Recepção” e evidência de execução, deve concluir-se se o fornecimento e/ou a prestação do serviço respeitaram as condições constantes na encomenda colocada.

O SAQ, deverá ser informado da informação de avaliação dos fatores de conformidade apostos pelo rececionista e informar quando necessário o SFI das eventuais não conformidades existentes.

### 3.7 Conferência e contabilização de faturas

A conferência da factoração de materiais/produtos/serviços é efetuada pelo SFI. por recurso:

- às faturas arquivadas no ficheiro “Faturas para contabilizar”;
- aos respetivos processos de receção arquivados no ficheiro de “Encomendas Rececionadas”;

Apresentando-se a fatura conforme com as condições de encomenda, é objeto de aceitação e contabilização, sendo aposta data e rubrica no canto superior direito.

## PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS

Edição: 01

Data: 24/06-17

Pág:

### Encomendas a Fornecedores

---

Existindo divergência entre a fatura e as condições de encomenda:

- é retirada cópia da fatura;
- sobre a cópia é solicitado ao SAQ, respetivo emissor da encomenda, que dê parecer sobre as condições de aceitação;
- a fatura e respetivo processo de receção são temporariamente arquivados no ficheiro de “Faturas em Receção e Conferência”;
- o parecer, a receber no SFI, deve conter as rubricas de todos os intervenientes na emissão e aprovação da encomenda, concluindo:
  - pela devolução ou pedido de substituição da fatura;
  - ou pelo pedido ao fornecedor de documento de correção à mesma.

A avaliação dos fornecimentos e dos serviços prestados é efetuada pelo SFI, mediante atualização da “Avaliação mensal de Fornecedores” a partir da informação constante nas Encomendas Rececionadas”.

### 3.8 Pagamento a fornecedores

Semanalmente, à sexta feira, o SFI emite o IMP029-Orçamento de Tesouraria a partir do módulo de “Fornecedores”.

Procede:

- à emissão do IMP032-Ordens de Pagamento a partir do módulo de “Fornecedores”:
  - para pagamento por transferência bancária;
  - e para pagamento por meio de cheque, cuja numeração é controlada pelo SFI.

Semanalmente, à segunda feira, procede à emissão dos cheques ou transferências bancárias, acompanhadas das respetivas ordens de pagamento e cartas a fornecedores.

## 4 DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Ficheiro de Análise  
Especificações dos produtos e serviços  
Lista de Fornecedores Qualificados  
IMP.029-Orçamento de Tesouraria  
IMP.021-Notas de Encomenda  
IMP.020-Encomendas a Fornecedores  
Avaliação Anual de Fornecedores  
Autos de Receção  
IMP032- Ordem de Pagamento-Modelo

## PROCEDIMENTOS GERAIS

Edição: 01

Data: 24/06-17

Elaboração de documentos

Pág.:

### ÍNDICE

1. OBJECTIVO
2. CAMPO DE APLICAÇÃO
3. DEFINIÇÕES
4. PROCEDIMENTO

MAPA DO ESTADO DE EDIÇÃO		
EDIÇÃO	DATA	ALTERAÇÕES

MAPA DE DETENTORES					

Elaborado:

Verificado:

Aprovado:

## PROCEDIMENTOS GERAIS

### Elaboração de documentos

---

#### 1. OBJECTIVO

Este procedimento estabelece um conjunto de regras de referência para a elaboração dos documentos que constituem a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade.

#### 2. CAMPO DE APLICAÇÃO

É aplicável à elaboração de todos os documentos inerentes ao Sistema de Gestão da Qualidade da empresa.

#### 3. DEFINIÇÕES

**Processos:** conjunto de atividades interrelacionadas e interactuantes que transformam *entradas em saídas*.

**Procedimentos Gerais:** são documentos que detalham para as várias atividades da empresa, os princípios aprovados no Manual da Qualidade, Ambiente e Segurança, indicando as respetivas responsabilidades.

**Procedimentos Específicos:** são documentos com formatação e tramitação simplificada que descrevem pormenorizadamente o modo de realização de atividades elementares individuais e repetitivas, assim como a eventual forma de controlo, funcionamento de equipamentos e instrumentos, procedimentos de segurança, e outras, clarificando o “que fazer”, “como fazer” e “quando fazer”. Podem referir-se a conteúdos de natureza administrativa, a atividades de produção, instruções de funcionamento, entre outros.

**Impressos:** são documentos de registo, onde se evidencia que as atividades foram realizadas e verificadas, e onde também se regista os resultados obtidos.

## PROCEDIMENTOS GERAIS

### 4. PROCEDIMENTO

#### 4.1 Classificação dos Documentos

O Sistema de Gestão da Qualidade, assenta nos seguintes documentos:

- Manual da Qualidade, Ambiente e Segurança
- Procedimentos Gerais
- Procedimentos Específicos
- Especificações
- Impressos

Todos estes documentos encontram-se disponíveis para consulta na base de dados

#### 4.2 Estrutura e conteúdo dos documentos

De um modo geral, todos os documentos têm cabeçalho e rodapé, com os seguintes elementos:

*Cabeçalho:*

- Rodapé:

-Elaborado;

-Verificado,

-Aprovado,

-Índice

-Mapa do Estado de Edição

-Mapa de Detentores

O **Manual da Qualidade**, está dividido em cinco capítulos:

1. Introdução
2. Política da Qualidade, Ambiente e Segurança
3. Organização da empresa
4. Mapeamento dos processos
5. Sistema de gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança

Dentro de cada capítulo existem várias secções.

## PROCEDIMENTOS GERAIS

Edição: 01

Data: 24/06-17

Pág:

Elaboração de documentos

---

O conteúdo dos **Processos** é integrado pelos seguintes campos:

### 1. OBJECTIVO

Afirmação clara do objectivo do Processo

### 2. RESPONSÁVEIS DO PROCESSO

Definição do dono do processo e dos operacionais

### 3. FLUXO DAS ACTIVIDADES

Fluxo sintetizado das atividades sequenciais do processo

### 4. DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES

Descrição das atividades identificadas no fluxograma, com definição de responsáveis pelas mesmas e registos/documentos.

### 5. ELEMENTOS DE ENTRADA E SAÍDA

Descrição dos elementos de entrada e saída do processo, quem é responsável por dar ou receber esses elementos e qual o processo dador ou recetor dos mesmos.

### 6. INDICADORES

Definição dos indicadores gestores do processo, responsáveis pela gestão dos mesmos, onde são obtidos, periodicidade e fórmula de cálculo (quando aplicável).

O conteúdo dos **Procedimentos Gerais e Específicos** é integrado pelos seguintes campos (secções):

### 1. OBJECTIVO

Afirmação clara de qual a intenção do procedimento, com base na definição da sua finalidade.

### 2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Definição da(s) área(s) de aplicação e situações abrangidas pelo Procedimento Geral.

### 3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Os documentos ou impressos necessários para evidenciar que as tarefas referidas nos procedimentos são realizadas e verificadas são referenciados nesta secção, assim como todas as normas de referência.



## PROCEDIMENTOS GERAIS

Edição: 01

Data: 24/06-17

Elaboração de documentos

---

Pág.:

### 4. DEFINIÇÕES

Descrição de todas as abreviaturas utilizadas nos procedimentos e das definições que se consideram importantes para compreensão do procedimento.

### 5. PROCEDIMENTO

Descrição do modo de proceder relativamente às as atividades enunciadas no objectivo, segundo a sua sequência de realização.

O conteúdo dos restantes documentos, como sejam Especificações, impressos, etc., é variável e adequado à função.

#### 5.1 Codificação dos Documentos

A codificação dos documentos é efetuada do seguinte modo:

- Processos: um a dois dígitos numéricos que indicam ordem sequencial sem limite temporal iniciada em 1.
- Procedimentos Gerais: dois dígitos numéricos que indicam a ordem sequencial sem limite temporal iniciada em 00.
- Restantes documentos: três dígitos numéricos que indicam a ordem sequencial sem limite temporal iniciada em 001.

#### 5.2 Elaboração de Documentos

Qualquer colaborador da empresa a quem esteja atribuída a elaboração de um documento deve assegurar que este é:

- Adequado à atividade
- Possível de cumprir
- Indicativo: contendo instruções e não explicações
- Realista: elaborado com o objectivo bem definido
- Completo: cobrindo todas as áreas e fronteiras do documento
- Consistente: não contendo contradições nem entrando em conflito com os demais documentos em vigor
- Claro e simples
- Escrito no presente de forma a evidenciar a prática real da Empresa

## PROCEDIMENTOS GERAIS

Edição: 01

Data: 24/06-17

Elaboração de documentos

---

Pág.:

### 5.3 Responsabilidades

A responsabilidade pela elaboração /emissão, aprovação, revisão, anulação, distribuição e recolha dos obsoletos, dos documentos do Sistema da Qualidade é da Gerência.

### 5.4 Lista de Rubricas Autorizadas

As rubricas são formalizadas na Lista de Rubricas, que por razões funcionais é mantido junto deste procedimento.

## PROCEDIMENTOS GERAIS

Edição: 01

Data: 24/06-17

CONTROLO DOS DOCUMENTOS

Pág.:

### ÍNDICE

1. OBJECTIVO
2. CAMPO DE APLICAÇÃO
3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA
4. DEFINIÇÕES
5. PROCEDIMENTO

MAPA DO ESTADO DE EDIÇÃO		
EDIÇÃO	DATA	ALTERAÇÕES

MAPA DE DETENTORES					

Elaborado:

Verificado:

Aprovado:

## PROCEDIMENTOS GERAIS

Edição: 01

Data: 24/06-17

Pág.:

### CONTROLO DOS DOCUMENTOS

---

#### 1. OBJECTIVO

Definir as regras gerais e as responsabilidades pela elaboração/emissão, revisão, verificação, aprovação, anulação, distribuição, e controlo dos documentos da MONTEIRO & PAIS – Consultores Lda, de modo a prevenir a utilização de documentos desatualizados e, assim, evitar a ocorrência de erros e não conformidades. Estabelece-se igualmente um procedimento

#### 2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se a todos os documentos e à legislação no âmbito do Sistema Integrado de Qualidade.

#### 3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos

#### 4. DEFINIÇÕES

Não aplicável.

#### 5. PROCEDIMENTO

##### 5.1 Emissão e revisão de documentos

A elaboração, desenvolvimento, emissão e posterior revisão de documentos é efetuada por necessidade interna dos diversos Serviços.

Além disso, pode decorrer também de novas necessidades especificadas pelos clientes ou ser imposta por requisitos de regulamentação ou de normalização.

Compete ao responsável pela elaboração de um documento o envio para o Serviço de Qualidade, a fim de este verificar se o documento formalizado está conforme os princípios do Sistema e se encontra de acordo com o presente procedimento e com o procedimento existente para a elaboração dos documentos (PG.0.).

## PROCEDIMENTOS GERAIS

Edição: 01

Data: 24/06-17

### CONTROLO DOS DOCUMENTOS

---

Pág.:

Verificada a conformidade, o Responsável pelo Serviço de Qualidade submete o documento à aprovação da Gerência.

Na elaboração dos documentos deve ser dada particular atenção à coerência, de modo a evitar conflito com outros documentos em vigor.

#### 5.1 Duplicação, distribuição e controlo de documentos

A distribuição dos documentos e a consequente gestão do controlo de atualização é da responsabilidade .....

Quando um documento entra em vigor todos os utilizadores são notificados da entrada na base de dados acima referida.

O controlo da última versão do documento cabe .....

As versões originais ....

Nos casos em que não é possível o acesso ao sistema informático, a difusão dos documentos e respetivas revisões é efetuada .....

#### 5.2 Cópias de segurança do ficheiro informático dos documentos

#### 5.3 Actas das reuniões da Comissão da Qualidade (CQ)

#### 5.4 Requisitos legais: legislação e normalização

## PROCEDIMENTOS GERAIS

Edição: 01

Data: 24/06/17

Controlo dos Registos da Qualidade, Ambiente e Segurança

---

Pág.:

### ÍNDICE

1. OBJECTIVO
2. CAMPO DE APLICAÇÃO
3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA
4. DEFINIÇÕES
5. PROCEDIMENTO

MAPA DO ESTADO DE EDIÇÃO		
EDIÇÃO	DATA	ALTERAÇÕES

MAPA DE DETENTORES					

Elaborado:

Verificado:

Aprovado:

## PROCEDIMENTOS GERAIS

### 1.OBJECTIVO

Define os princípios para identificar e documentar os registos associados às atividades da empresa, relevantes para o Sistema da Qualidade, Ambiente e Segurança, e que demonstram e evidenciam o efetivo cumprimento dos requisitos das normas de referência.

### 2.CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se a toda a empresa na gestão dos seus registos da Qualidade.

### 3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

### 4. DEFINIÇÕES

**Registo** – Documento que fornece evidência (prova) objetiva de atividades realizadas ou de resultados obtidos.

### 5. PROCEDIMENTO

#### 5.1 Conteúdo e codificação

Todos os registos da Qualidade são feitos em impressos próprios, podendo ser manuscritos, ou em suporte informático.

Os registos manuscritos....

Os modelos dos impressos utilizados para os registos da Qualidade .....

Compete ao Serviço da Qualidade definir, controlar e supervisionar a gestão do controlo dos Registos da Qualidade.

#### 5.2 Indexação

#### 5.3 Local e Tempo de Retenção dos Arquivos

## PROCEDIMENTOS GERAIS

PG.003

Edição: 01

Data:24/06/17

Pág.:

---

Controlo dos Registos da Qualidade, Ambiente e Segurança

### 5.4 Condições de Arquivo

### 5.5 Acessibilidade Interna e Externa

A difusão e acessibilidade.....

### 5.6 Registos de Origem Externa



## PROCEDIMENTOS GERAIS

Edição: 01

Data: 24/06/17

Ações Corretivas e Preventivas

Pág.:

### ÍNDICE

1. OBJECTIVO
2. CAMPO DE APLICAÇÃO
3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA
4. DEFINIÇÕES
5. PROCEDIMENTO

MAPA DO ESTADO DE EDIÇÃO		
EDIÇÃO	DATA	ALTERAÇÕES

MAPA DE DETENTORES					

Elaborado:

Verificado:

Aprovado:

## PROCEDIMENTOS GERAIS

Edição: 01

Data: 24/06/17

Ações Corretivas e Preventivas

---

Pág.:

### 1. OBJECTIVO

Definir os princípios gerais de atuação para a análise, desenvolvimento, implementação e resolução de Ações Corretivas e Preventivas

### 2. CAMPO DE APLICAÇÃO

É aplicável a ....

### 3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

### 4. DEFINIÇÕES

**Ação preventiva:** ação para eliminar a causa de um potencial não conformidade ou de outra potencial situação indesejável. Têm lugar para prevenir ocorrências.

**Ação corretiva:** ação para eliminar a causa de uma não conformidade detetada ou de outra situação indesejável. Têm lugar para evitar recorrências.

**Não conformidade:** não satisfação de um requisito.

### 5. PROCEDIMENTO

São definidas e tratadas como Ações Corretivas e Preventivas ....

As Ações Corretivas e Preventivas podem ter origem diversa e resultar da análise das informações e registos da qualidade, ambiente e segurança:

A decisão da necessidade de implementar uma ação preventivas e/ou corretiva e a coordenação dessa implementação é da responsabilidade de....

O arquivo das Ações Corretivas e Ações Preventivas é assegurado pelo...

## PROCEDIMENTOS GERAIS

Edição: 01

Data: 24/06/17

Auditorias Internas da Qualidade, Ambiente e Segurança

Pág.:

### ÍNDICE

1. OBJECTIVO
2. CAMPO DE APLICAÇÃO
3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA
4. DEFINIÇÕES
5. PROCEDIMENTO

MAPA DO ESTADO DE EDIÇÃO		
EDIÇÃO	DATA	ALTERAÇÕES

MAPA DE DETENTORES					

Elaborado:

Verificado:

Aprovado:

## PROCEDIMENTOS GERAIS

Edição: 01

Data: 24/06/17

Auditorias Internas da Qualidade, Ambiente e Segurança

---

Pág.:

### 1. OBJECTIVO

O objectivo deste procedimento é definir ....

### 2. CAMPO DE APLICAÇÃO

São abrangidas as auditorias internas:

- a) Auditorias da Qualidade
- b) Auditorias de Segurança
- c) Auditorias de Ambiente
- d) Auditorias de Processo

### 3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

### 4. DEFINIÇÕES

Auditorias da Qualidade:

Auditorias de Processos:

### 5. PROCEDIMENTO

Dentro dos objetivos e política de Qualidade, as auditorias são uma ferramenta de carácter preventivo, na medida em que procuram detetar potenciais falhas antes dos seus efeitos se verificarem.

É da competência do Serviço Administrativo e de Qualidade:

#### 5.1 Bolsa de Auditores Internos

Os auditores internos devem possuir os seguintes requisitos mínimos:

Auditores Internos da Qualidade:

## PROCEDIMENTOS GERAIS

Edição: 01

Data: 24/06/17

Pág.:

Auditorias Internas da Qualidade, Ambiente e Segurança

---

Audidores Internos de Segurança:

Audidores Externos:

### 5.2 Auditorias Internas da Qualidade

As auditorias internas da Qualidade e de Processos são precedidas da preparação e programação de acordo com os objetivos, sendo estabelecido um plano de auditoria.

O Relatório contém ....

Os resultados das auditorias internas de Qualidade avaliam-se....

As Não Conformidades detetadas dão origem a....

### 5.3 Auditorias Internas de Ambiente e de Segurança

Inseridas nas auditorias internas ambientais e de segurança estão as inspeções das condições de trabalho e práticas.

### 5.4 Periodicidade das Auditorias

**PLANO DE AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE**  
**ANO: 2017**

PROCESSO	REQUISITOS DA NORMA	DURAÇÃO	DATA	EQUIPA AUDITORA	
TODOS OS EXISTENTES	Todos os requisitos aplicáveis da norma NP EN ISO 9001:2000			Auditor Externo	
Marketing e Clientes	Todos os requisitos aplicáveis da norma NP EN ISO 9001:2000			Auditor Externo	
Realização da Encomenda				Auditor Externo	
Fornecimento ao Cliente				Auditor Externo	
Serviço após Venda				Auditor Externo	
Gestão do Sistema da Qualidade					Auditor Externo
					Auditor Externo

Elaborado:

Aprovado:

## Plano de Melhorias 2017

### Plano de ação

Objectivo	Resp.	Ação	Recursos necessários

Data : dezembro 2016

Edição: 01

## **RELATÓRIO DE REVISÃO ANUAL DO SISTEMA DA QUALIDADE - 2017**

Este relatório apresenta a análise do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade implementado na Empresa, tendo como base os indicadores de cada processo (que contêm praticamente todos os itens do ponto 5.6.2 da norma) e o Plano de Melhorias definido para o ano de 2017

---

Como objectivos gerais para 2018, pretende-se que todo o sistema de gestão da qualidade caminhe para uma gestão processual em vez de gestão sectorial. Pretende-se igualmente através de uma boa coordenação entre processo satisfazer os requisitos de novos mercados em perspectiva e ser um ponto de referência para os clientes.

Será salientado essencialmente o estado de cada indicador face aos objectivos propostos para 2017 e possíveis causas no caso de não terem sido atingidos.

**P1- Encomenda** – Atingidos os objetivos para 2017

Pretende-se para 2018, manter os mesmos objetivos de 2017

Necessário estruturar os indicadores deste processo.

**P2** –

**P3** –

**P4** –

**P5** –

**P6** –

**P7** –

**P8** –

**P9**

**P10**

**P11**

### **Conclusões**

Verifica-se que os indicadores se encontram em pleno funcionamento e a contribuir positivamente para uma gestão global do sistema. Tal é visível através de situações em que foi possível detetar necessidades de melhoria. No entanto, convém melhorar ainda todo este processo de gestão, revendo os indicadores de cada processo, de modo a que os mesmos sejam menos sectoriais e até se necessário reavaliar e estruturar os processos existentes.



---

Existem novas perspetivas de mercado, nomeadamente no desporto e lazer, o que leva à necessidade de uma maior coordenação entre processos, para que seja atingido o objectivo pretendido.

Foi elaborado um plano de melhorias 2006 com os objetivos para cada processo, ações a desencadear para os atingir, assim como os recursos necessários, em caso de terem de ser adquiridos.

***Data:***

***Elaborado:***

Responsáveis de processos e membros da Comissão da Qualidade:

# **MANUAL DE QUALIDADE**

## **FICHEIROS DE APOIO**

**EMPRESA**  
**ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 200X**

**EXPRESSO EM EUROS**

*As notas que se seguem respeitam a numeração definida no Sistema de Normalização Contabilística (SNC). As notas que não estão incluídas neste Anexo, não são aplicáveis ou significativas para a compreensão das demonstrações financeiras.*

**1. Atividade e Princípios Contabilísticos**

*A Companhia tem por objeto ....*

*As demonstrações financeiras foram preparadas na base da convenção dos custos históricos, modificada pela reavaliação das imobilizações corpóreas e financeiras como indicado na Nota 3.2 e 3.3, e na base da continuidade das operações, em conformidade com os conceitos contabilísticos fundamentais de prudência, consistência, substância sobre a forma e em todos os aspetos significativos, de especialização dos exercícios.*

**2.** *As quantias relativas ao exercício de 20xx (comparativo) incluídas nas presentes demonstrações financeiras estão apresentadas em conformidade com o modelo resultante das alterações introduzidas ao POC pelo Decreto-Lei nº 35/2005, de 17 de Fevereiro.*

**3. Critérios Valorimétricos Adotados**

**3.1 Imobilizações Incorpóreas**

*Estão valorizadas ao custo de aquisição, líquido das amortizações acumuladas efetuadas às taxas legais máximas.*

**3.2 Imobilizações Corpóreas**

*Estão valorizadas ao custo de aquisição, líquido das amortizações acumuladas efetuadas às taxas legais máximas.*

**3.4 Existências**

*As existências estão valorizadas ao custo de aquisição, que é mais baixo que o seu valor de realização. A valorização foi calculada como segue:*

*Mercadorias em Armazém - ao preço da fatura do fornecedor acrescido de despesas até à sua entrada em armazém.*

**3.7 Pensões**

*A Empresa não tem qualquer responsabilidade com pensões de reforma.*

6. *Imposto sobre o Rendimento*  
*De acordo com a legislação em vigor, as declarações fiscais estão sujeitas a revisão e correção por parte das autoridades fiscais durante um período de cinco anos (dez anos para a Segurança Social).*

7. *Pessoal ao serviço da empresa*

*O número médio de empregados ao serviço da empresa foi de 5.*

10. *Movimento do Cativo Imobilizado*

*O movimento ocorrido nas rubricas do ativo imobilizado e nas respetivas amortizações foi o seguinte:*

**ACTIVO BRUTO**

	<u>SALDO</u> <u>INICIAL</u>	<u>AUMENTO</u>	<u>ALIENAÇ.</u>	<u>SALDO</u> <u>FINAL</u>
<b>IMOB.INCORPÓREAS</b>				
Disp. Instalação	1.375,00	0		1.375,00
Trespases		0		
	<u>1.375,00</u>		<u>0</u>	<u>1.375,00</u>
<b>IMOB.CORPÓREAS</b>				
Edif e O.Const.	7.175,73	0		7.175,73
Equip. Transporte	28.121,73	0	28.121,73	0
Ferramentas e Utensílios	1.478,18	0	0	1.478,18
Equip. Administrativo	4.766,35	3.140,50	0	7.906,85
Out. Imob. Corpóreas		0	0	
Eq. Basico	19.499,22	2.299,12		21.798,34
	<u>61.041,21</u>	<u>5.439,62</u>	<u>0</u>	<u>38.359,10</u>
	<u>62.416,21</u>	<u>5.439,62</u>	<u>28.121,73</u>	<u>39.734,10</u>

**AMORTIZAÇÕES E PROVISÕES**

	<u>SALDO</u> <u>INICIAL</u>	<u>REFORÇO</u>	<u>ANULAÇÃO/ REVERSÃO</u>	<u>SALDO FINAL</u>
<b>IMOB.INCORPÓREAS</b>				
Disp. Instalação	916,58	229,28	-	1.145,86
<b>IMOB.CORPÓREAS</b>				
Edif e O.Const	1.997,43	311,51		2.308,94
Equip. Transporte	30,44		30,44	0
Ferramentas e Utensílios	1.478,18		0	1.478,18
Equip. Administrativo	3.708,75	588,33	0	4.297,08
Eq. Basico	15.424,62	527,80		15.952,42
Outras Imob. Corpóreas			0	
	<u>22.639,42</u>	<u>1.427,64</u>	<u>0</u>	<u>24.036,62</u>
<b>TOTAIS</b>	<u>23.556,00</u>	<u>1.656,93</u>	<u>30,44</u>	<u>25.182,48</u>

22. *Existências fora da Empresa*  
*Não aplicável*

23. *Dívidas de Cobrança duvidosa*  
*Não existem dividas de cobrança duvidosa.*

25. *Dívidas de e ao Pessoal*  
*Não existem dividas a receber ou a pagar ao pessoal.*

28. *Dívidas em mora ao Estado e outros Entes Públicos*  
*Não existem dívidas em mora ao Estado ou outros Entes Públicos.*

35. a 37. *Capital*

*O Capital Social encontra-se integralmente subscrito e realizado.*

40. *Restantes rubricas de Capitais Próprios*

*O movimento ocorrido durante o exercício nas restantes rubricas de Capitais Próprios foi como se segue:*

<i>RUBRICAS</i>	<i>SALDO INICIAL</i>	<i>AUMENTOS</i>	<i>APLICAÇÕES</i>	<i>SALDO FINAL</i>
<i>Prestaç.Suplmentares C</i>	<i>150.000,00</i>			<i>150.000,00</i>
<i>Reservas Legais+Livres</i>	<i>4.975,96</i>		<i>0</i>	<i>4.975,96</i>
<i>Resultados Transitados</i>	<i>-175.066,08</i>	<i>-24.387,69</i>		<i>-199.453,77</i>
<i>Result Liq Exercício</i>	<i>-24.387,69</i>	<i>-29.987,36</i>	<i>-24.387,69</i>	<i>-29.987,36</i>
<i>TOTAL</i>	<i>-44.477,81</i>	<i>-54.375,05</i>	<i>-24.387,69</i>	<i>-74.465,17</i>

*A reserva legal não é distribuível e deverá ser reforçada com um mínimo de 5% dos lucros anuais, até atingir 20% do capital social, só podendo ser utilizada para cobertura de prejuízos ou para aumento de capital.*

41. *Custo das Mercadorias Vendidas*

<i>Existências Iniciais</i>	<i>5.789,47</i>
<i>Compras</i>	<i>20.608,47</i>
<i>Regular.Exist</i>	

Existenciais	12.715,83
CEVC	13.682,11

#### 44. Vendas e Prestações de Serviços

##### Mercado Nacional

Vendas Mercadorias e Prestações Serviços	64.214,87
--	-----------

#### 45. Demonstração dos Resultados Financeiros

CUSTOS E PERDAS	2005	2004	PROVEITOS E GANHOS	2005	
68.1-Juros Suportados	22,70	54,66	78.1-Juros Obtidos		
68.5-Dif.Cambio Desfav			78.5-Dif Cambio Favor		10,36
68.6-Desc P.P. Conced			78.6-Desc P.P. Obtidos	13,62	38,45
68.8-Out Cust/Perd Fin	1.187,71	1.181,59	78.7-G.Alien. Apl.Tesour.	-	-
			78.8-Outros Prov.eGanh.F.		
			Resultados Financeiros	1.196,59	1.187,44
<b>TOTAL</b>	<b>1.210,41</b>	<b>1.236,25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1.210,41</b>	<b>1.236,25</b>

#### 46. Demonstração dos Resultados Extraordinários

CUSTOS E PERDAS	Ano N	Ano N-1	PROVEITOS E GANHOS	Ano N	Ano N-1
69.1-Donativos	0	30,00	79.1-Restituição Impostos	-	
69.3-Perd. Existências	-	-	79.3-Ganhos Existências		
69.4-Perd. Imobilizações	22.091,288		79.4-Ganhos Imobilizações		
69.5-Multas/Penalidades	18,00	402,47	79.6-Reduç.Amort/Prov	-	
69.7-Corr.Exerc.Anter.			79.7-Corr.Exerc.Anter.	15,06	
69.8-O.Cust/Perdas Extr.	106,00		79.8-O.Prov/Ganhos Extr.		
Result.Extraordinários	(22.200,22)	(432,47)			
<b>TOTAL</b>	<b>15,06</b>	<b>0</b>	<b>TOTAL</b>	<b>15,06</b>	<b></b>

48. *Outras informações consideradas relevantes*

48.1. *Estado e Outros Entes Públicos*

<i>SALDOS DEVEDORES/</i>	<i>CURTO PRAZO</i>	<i>SALDOS CREDORES /</i>	<i>CURTO PRAZO</i>
<i>Imposto sobre o Rendimento</i>	6.295,89	<i>Retenções de Impostos sobre o Rendimento</i>	223,54
<i>Restantes Impostos</i>	0	<i>Imposto sobre o valor Acrescentado</i>	3.253,63
<i>Imposto sobre o valor acrescentado</i>		<i>Imp.Sobre Rendimento</i>	
		<i>Contribuições para a Segurança Social</i>	1.337,56
<i>TOTAL</i>	<u>6.295,89</u>	<i>TOTAL</i>	<u>4.814,73</u>

51. *Acréscimos e Diferimentos*

*Esta rubrica tem a seguinte decomposição:*

<i>Acréscimos</i>	0	<i>Acréscimos de</i>	
<i>Proveitos</i>		<i>Custos</i>	
<i>Outros</i>		<i>Férias e Subsidio</i>	3.487,57
<i>Custos Diferidos</i>		<i>Férias</i>	
		<i>Juros a Liquidar</i>	
<i>Seguros</i>		<i>Outros</i>	
<i>Outros</i>	198,34		
	<u>198,34</u>		<u>3.487,57</u>

**DECLARAÇÃO FIM DE CONTRATO - RESCISÃO**

## *DECLARAÇÃO*

Eu, ----- declaro que no dia -- de ----de ---- recebi da firma **MONTEIRO & PAIS-Consultores Lda**. O valor de ----- (-----euros) relativo ao vencimento de ---- e direitos adquiridos relacionados com a minha rescisão do contrato de trabalho.

Mais declaro que com esta liquidação ficam salgadas todas as dívidas que a empresa tem para comigo e que não tenho mais valores a receber.

Lisboa, ---- de -----de 200-



<b>DOSSIER FISCAL</b>
<b>Descrição do Diário</b>
Acta da Reunião de Aprovação de Contas
Anexo ao Balanço e Demonstração de Resultados
Balancetes analíticos antes e após o apuramento resultados
Balancetes sintéticos antes e após o apuramento resultados
Contratos ou outros documentos que estabeleçam as condições para não residentes
Documentos comprovativos das retenções efetuadas ao suj. passivo
Documentos comprovativos de créditos incobráveis
Inventário de títulos e participações financeiras
Listagem de donativos
Mapa de modelo oficial de mais-menos valias
Mapa de modelo oficial de amortizações
Mapa de modelo oficial de provisões
Mapa de Provisões – Instit. Financeiras
Mapa de Obras Carácter plurianual
Mapa de Apuramento do lucro tributável
Mapa dos Ajustamentos de consolidação
Nota explicativa de critério de imputação de custos a sucursal
Relatório e contas anuais da gerência, parecer fiscal e certificação legal de contas
Outros documentos

## FICHA EMPRESA

1) NOME/ NAME: \_\_\_\_\_

2) Morada Sede/Main Office Address \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Morada Escritório/ Office Address \_\_\_\_\_

(Se Diferente da sede/ If different of Main Office)

\_\_\_\_\_

3) NIF / Fiscal Number \_\_\_\_\_

4) Pessoa de Contacto / Contact Person:

**- Financeiro/Financial**

Nome/Name \_\_\_\_\_

Tel / Phone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Mail: \_\_\_\_\_

**- Recursos Humanos/ Human Resources**

Nome/Name \_\_\_\_\_

Tel / Phone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Mail: \_\_\_\_\_

**- Outros** (Ex: Quem controla movimentos bancários, documentação contabilística)  
*Others* (Ex: Who controls bank movements, accounting documents)

Nome/Name \_\_\_\_\_

Tel / Phone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Mail: \_\_\_\_\_

**5) Pessoa de Contacto na ausência do responsável  
Contact Person in absence of the responsible:**

**- Financeiro/Financial**

Nome/Name \_\_\_\_\_

Tel / Phone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Mail: \_\_\_\_\_

**- Recursos Humanos/ Human Resources**

Nome/Name \_\_\_\_\_

Tel / Phone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Mail: \_\_\_\_\_

**- Outros (Ex: Quem controla movimentos bancários, documentação contabilística)  
Others (Ex: Who controls bank movements, accounting documents)**

Nome/Name \_\_\_\_\_

Tel / Phone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Mail: \_\_\_\_\_

**6) Documentação Contabilística / Accounting Documentation**

<b>a) Facturas para clientes emitidas pela M&amp;P / Invoices to clients issued by M&amp;P</b>	Yes _____	No _____
--	--------------	-------------

Se não / If not:

Facturas para clientes são emitidas pela empresa / Invoices to clients are issued by the company

\* Duplicado na posse da empresa / Invoice duplicate is in the company \_\_\_\_\_

\* Duplicado na posse da M&P/ Invoice duplicate is in M&P \_\_\_\_\_

b) A empresa necessita de cópia dos documentos cujos originais são entregues à M&P para lançamento na sua contabilidade? Yes  No   
Does the company need a copy of accounting or other documents received directly in M&P? \_\_\_\_\_

c) A empresa necessita de reporting mensal conforme modelo próprio? Yes  No   
The company need a monthly reporting according to internal rules \_\_\_\_\_

**7) M&P invoice**

A factura mensal da M&P é enviada para / M&P monthly invoice is to be send to:

Name \_\_\_\_\_

Address \_\_\_\_\_

**NIF / Fiscal Number** \_\_\_\_\_

Pessoa de Contacto / Contact Person:

Nome/Name \_\_\_\_\_

Tel / Phone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Mail: \_\_\_\_\_

<b>LISTA DE ESCRITIVOS</b>	
<b>DESCRITIVO</b>	<b>Descrição do Descritivo</b>
Receb	Recebimento
Pagam	Pagamento
Prs/R	Processamento de Salários
V/Fact	Vossa Fatura
V/Dinh	Venda a Dinheiro
Seg.Soc	Segurança Social
N/Fact	Nossa Fatura
Levant	Levantamento
Dep	Depósito
Amort	Amortização

LISTA DE DIARIOS	
NºDIARIO	Descrição do Diário
01	Diversos
02	Caixa
03	Vendas
04	Compras
05	Bancos - Pagamentos Diversos
06	Letras
07	Apuramentos de Iva
08	Abertura de Ano
09	Apuramento de Resultados
10	Compras – Oper.Gerais
11	Bancos – Recebimentos Diversos
12	Operações Bancárias Diversas
13	Vendas – Notas Débito/Crédito
33	Vendas – Outros Sectores
50	Operações Diversas
87	Transferências de Terceiros
99	Contencioso

LISTA DE DOCUMENTOS	
NºDOCUM.	Descrição do Documento
01	Nossa Fatura
02	Nossa Nota de Débito
03	Nossa Nota de Crédito
06	Reg.Diversas
10	Recebimento
30	Operações Bancárias Diversas
31	Sua Fatura
32	Sua Nota de Débito
33	Sua Nota de Crédito
34	Regularizações Diversas
38	Recebimentos Diversos
39	Pagamentos Diversos
40	Nosso Pagamento
52	Sua Fatura Op Gerais
55	Operações Diversas
57	Processamento de Salários
96	Apuramento do IVA
97	Apuramento de Resultados
98	Abertura de Ano





DE. GRACINDA MONTEIRO

**ASSUNTO: PROCEDIMENTOS INTERNOS CLIENTES**

Lembro que no “ TODOS” existe o ficheiro **Controle de Clientes+Obrigações fiscais actualizados com valores a pagar e datas de cumprimento das obrigações fiscais.**

**1NOME DE EMPRESA**

**Anuais**

Tem ano civil diferente do normal. É de 1 Julho a 31 de Junho do ano seguinte.

***Data entrega impostos:***

IRC:	31/10
Declaração Anual:	30/11
Pagamentos por conta	
Pagamento especial por conta	30/09 ; 30/04

**Mensais**

IVA	até dia 07 a 10 até dia 15  pedir documentos de pagos a Jorge Miguel  Pedir extracto bancário a BBVA
Até dia 20	contabilizar e enviar pagos para Espanha por mail e comprovantes por fax. Deve incluir os salários e impostos a pagar no mês seguinte.

Existe calendário Fiscal com data de fecho da facturação e data de fecho e entrega de reporting. Por regra, o fecho de facturação é na última sexta feira do mês e o reporting até 4ª Feira da semana seguinte.

**Antes do reporting**, pedir novo extracto bancário a BBVA.

**Com o reporting** são feitos os salários e impostos mensais.

**No final do mês**, num só envelope, ao cuidado do Pedro Costa Leite enviam-se os recibos de salários.

**No final do reporting**, envia-se por mais, os pendentes de clientes e a folha de comissões da Distrigarbe, a JM com cópia para Pedro C. Leite.

**IMPOSTOS**- são pagos com cheques da própria empresa, enviados de Espanha e pedidos com os pagos

### Semanais

Envio no final da semana de cópia das facturas a Jorge Miguel.

### Diárias

Valorização de guias e facturação.

## **2- NOME DE EMPRESA**

### Mensais

Até dia 25 processamento de salários e envio de mail com valores a pagar de salários e Segurança Social a pagar.

Por fax envio dos comprovantes

**A Segurança Social é enviada manual. Entregar cópia a Gina para Pagamento.**

*No final do mês envio dos recibos em envelopes separados para a morada de cada funcionário.*

### 3- NOME DE EMPRESA

#### Mensais

IVA	até dia 15 - TRIMESTRAL
Até dia 18	enviar fax a Alcobaça a pedir faltas
Até dia 20	antes de enviar os pagos, enviar mail com recibos a pagar de salários a Nerea Zabaleta.
Até dia 20	pedir extracto bancário a BBVA, para reconciliações bancárias.  contabilizar e enviar pagos para Espanha por mail e comprovantes por fax. Deve incluir os salários e impostos a pagar no mês seguinte, e os pendentes de clientes e fornecedores.

**No final do mês**, num só envelope, ao cuidado do Pedro Miguel Faro e enviam-se os recibos de salários, para Alcobaça.

**No final do mês**, enviar reporting com Balanço + Dr a Espanha ( Julien Arjelus)

#### Diárias

Sempre que chegarem cheques de clientes, dentro dos envelopes, fazer os respectivos depósitos no BBVA.

### 4- NOME DE EMPRESA

#### Mensais

IVA	até dia 15 TRIMESTRAL
Até dia 22	Pedir comissões e subsídios de férias a pagar no mês.

Até dia 26 entregar no Goia, envelope com guia de pagamento de impostos para o mês seguinte e os recibos do mês.

**No final do mês**, envia-se o reporting mensal.

**IMPOSTOS**- são pagos com cheques da própria empresa.

***Trimestralmente é feita a factura à L'Oreal segundo indicação do Gerente.***

#### 5- NOME DE EMPRESA

##### Mensais

IVA até dia 15 TRIMESTRAL

Até dia 15 pedir documentos a Mário, do mês anterior.

Até dia 20 contabilizar e reunir com Mário para entregar Reporting ( Balanço + DR) assim como guia de pagamento de impostos.

Deve incluir os salários e impostos a pagar no mês seguinte.

**Com o reporting** são feitos os salários e impostos mensais.

**No final do mês**, Mário envia por transferência bancária os valores de avenças + impostos a pagar.

**IMPOSTOS**- são pagos por nós por transferência da M&P.

**Entregar cópia dos impostos a Gina para transferência bancária**

## 6- NOME DE EMPRESA

Só a Transfopor tem funcionários.

### Mensais

IVA	Transfopor – MENSAL
	Restantes- TRIMESTRAL
Até dia 20	pedir documentos a Paula Marranita.
Até dia 25	contabilizar e informar Manuel Fresco do valor do IVA a pagar, no mês seguinte.
Até dia 27	pedir folha de salários a processar e Imposto de selo a pagar no mês seguinte.
Até dia 28	fazer processamento de salários e impostos do mês seguinte e enviar via Internet.
	Segurança Social- enviar as guias verdes que saem do sistema INF 800. Enviar também os comprovantes do DRI.
	Enviar as guias de pagamento do IVA e de restantes impostos da Internet.

***Juntar tudo num envelope e entregar em Almada.***

**IMPOSTOS-** são pagos pelo cliente com as guias que nó enviámos.

## 7- NOME DE EMPRESA

### Mensais

IVA	até dia 15 TRIMESTRAL
Até dia 15	pedir documentos a Leonor Neiva Vieira do mês anterior

Até dia 30 contabilizar e pedir cheques a Leonor Neiva Vieira para pagamento de impostos, através da guia de pagamento.

**Atenção: Nos documentos vêm misturados os documentos da empresa e do IRS pessoal devem ser separados.**

**IMPOSTOS-** são pagos por nós com cheques do cliente.

## **8- NOMWE DE EMPRESA**

### **Mensais**

IVA até dia 15 TRIMESTRAL

Até dia 15 pedir documentos a Sr. Feiteira, ou Dr. Sousa Brito, do mês anterior

Até dia 30 contabilizar e pedir cheques a Dr. Sousa Brito, para pagamento de impostos, através da guia de pagamento. Não tem estado a pagar impostos

### **Atenção:**

- Por enquanto não tem funcionários para processar salários.
- Nos documentos vêm misturados os documentos da empresa e do IRS pessoal devem ser separados.

**IMPOSTOS-** são pagos por nós com cheques do cliente.

## 9- NOME DE EMPRESA

Só a empresa XXXX tem funcionários.

### Mensais

IVA	Todos- TRIMESTRAL
Até dia 20	pedir documentos a Ondina
Até dia 25	contabilizar e informar Borges Rodrigues do IVA trimestral a pagar.
Até dia 28	fazer processamento de salários e impostos do mês seguinte e entregar na Rua Castilho, os recibos e a guia de pagamento de impostos, para o mês seguinte.

**IMPOSTOS-** são pagos por nós com os cheques do cliente.

## 10- NOME DE EMPRESA

### Mensais

IVA	Todos- TRIMESTRAL
Até dia 25	processamento de salários e juntar os recibos que são enviados para a morada indicada.

**A Segurança Social é enviada manual.**

**IMPOSTOS-** são pagos por nós com os cheques do cliente, excepto a Segurança Social que é paga directamente pelo cliente.

## 11- NOME DE EMPRESA

### Mensais

Até dia 15	Reporting e reunião sobre contabilidade do mês anterior.
IVA	MENSAL
Até dia 20	pedir documentos a Nuno
Até dia 25	contabilizar e informar Sr. Gaspar do valor do IVA a pagar, no mês seguinte.
Até dia 27	pedir folha de salários a processar e Imposto de selo a pagar no mês seguinte. Tem comissões.
Até dia 28	fazer processamento de salários e impostos do mês seguinte e enviar via Internet.  Enviar os comprovantes do DRI.  Enviar as guias de pagamento do IVA e de restantes impostos da Internet.

***Juntar tudo num envelope e pedir para virem buscar.***

**IMPOSTOS-** são pagos pelo cliente com as guias que nós enviámos.

## 12- NOME DE EMPRESA

Não tem funcionários.

### Mensais

IVA TRIMESTRAL

Sr. Manuel vem cá trazer os documentos.

Quando existem impostos a pagar no mês seguinte, informar até dia 25 do mês anterior, para ele vir cá entregar os cheques.

**IMPOSTOS-** são pagos por nós, com os cheques do cliente.



### 13- GRUPO xxxxx

Toda a contabilidade está atrasada. Tentar alterar esta situação, através de insistências por fax.

#### Mensais

Até dia 15 Pedir documentos do mês anterior, por fax, para cada empresa.

IVA TRIMESTRAL

Até dia 25 Voltar a pedir documentos.

Atenção: Os salários são processados pelo cliente. Os Impostos são pagos pelo cliente.

### 14- GRUPO ccc

Estão acordados, dois dias por mês: um na penúltima semana do mês e outro na última. Assim, a partir do dia 15 telefonar a Dra. Margarida Fonseca a perguntar quais são as necessidades para o mês em questão, para se fazer a programação.

Gracinda Monteiro

- **EMPRESA:**

- **AVALIAÇÃO DE PROJECTO DE INVESTIMENTO**

**LOCAL:**

LISBOA,

**ASSUNTO: Avaliação de Projecto de Investimento**

**LOCAL-**

Descrevemos uma análise ao projecto de investimento referente a.....

***1- Introdução e Descrição do Projecto***

***1.1 Introdução***

Para esta análise baseámo-nos em vários pressupostos, que discriminaremos em cada uma das áreas, tendo como base o .....

Em anexo apresentamos mapas de fluxos, onde são equacionados os vários tipos de custos e proveitos considerados nas várias fases do projecto.

Apresentamos ainda discriminação dos vários cálculos que deram origem aos orçamentos apresentados.

***1.2 Descrição do Projecto***

***1- Considerações Gerais***

Para a elaboração do presente projecto e respectiva análise económica e financeira baseámo-nos nos seguintes critérios:

***2- Enquadramento e Fases do projecto***

*As fases dos projecto serão:*

***2.1 Fase 1***

2.2 Fase 2

2.3 Fase 3

### **3- Análise económica e financeira**

A análise económica e financeira é baseada nos seguintes pressupostos:

Somos ao dispor para qualquer esclarecimento adicional.

De V.Ex.as.

Atentamente,

Monteiro & Pais – Consultores L.da

*ANEXOS*

**DO PROJECTO DE INVESTIMENTO**

## *ENQUADRAMENTO DO PROJECTO*

*FASE 1*

*FASE 2*



*FASE 3*

*ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA*

# **MANUAL DE QUALIDADE**

## **IMPRESSOS**

## CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONTABILIDADE E ASSESSORIA FISCAL

PRIMEIRO OUTORGANTE: - **MONTEIRO & PAIS- Consultores, Lda.**, com escritório, sito na Rua Dr. António Cândido nº 10-2º 1050-076 Lisboa, concelho de Lisboa, entidade detentora do cartão de pessoa coletiva n.º 505 417 84 7 que intervém no presente contrato na qualidade de prestador dos serviços, através do(s) seu (s) colaborador(s) .....Técnico Oficial de Contas, inscrito na Ordem dos Contabilistas Certificados sob o n.º .....,

--E

SEGUNDO OUTORGANTE: ..... (Nome do cliente), com sede em .....(rua ou lugar), da freguesia de ....., do concelho de ....., entidade detentora do cartão de pessoa coletiva n.º que intervém no presente contrato na qualidade de tomador dos serviços.

Entre os outorgantes supra identificados e, nas respetivas qualidades, é de boa fé e livre vontade, firmado e reduzido a escrito, o presente contrato de prestação de serviços, que se rege pelas seguintes cláusulas:

### PRIMEIRA

O primeiro outorgante compromete-se a executar a contabilidade do segundo, assumindo a correspondente responsabilidade técnica pelas áreas contabilística e fiscal.

#### SEGUNDA

O segundo outorgante entregará até ao dia dez do mês seguinte a que respeitarem, ou no dia imediato à sua receção, no caso de documentos cuja contestação ou prova sejam sujeitos a prazos, no escritório do primeiro ou onde este indicar, todos os documentos de suporte contabilístico ou de natureza fiscal, conexos com a assunção da responsabilidade assumida pelo primeiro outorgante.

#### TERCEIRA

O incumprimento pelo segundo outorgante dos prazos estabelecidos no presente contrato, desonera o primeiro de todas as responsabilidades daí emergentes, nomeadamente as relativas ao cumprimento dos prazos de natureza declarativa.

#### QUARTA

A falta de pagamento das contribuições ou impostos nos prazos estabelecidos na lei, é da exclusiva responsabilidade do segundo outorgante, desde que os documentos para o efeito elaborados lhe sejam entregues ou seja dado conhecimento até ao termo do prazo, dos respetivos montantes a pagar.

#### QUINTA

Estando elaborados os documentos declarativos e deles dado conhecimento ao segundo outorgante nos termos e condições previstas na cláusula quarta, no caso do segundo outorgante não juntar os correspondentes meios de pagamento, serão os documentos enviados aos respetivos serviços, sendo o segundo outorgante o único responsável pelo pagamento das coimas aplicáveis, bem como da responsabilidade criminal daí adveniente.

#### SEXTA

O presente contrato inicia-se em ....., é válido pelo prazo de um ano, renovável, podendo ser rescindido, nos termos legais, devendo a rescisão verificar-se

através de carta registada com aviso de receção com a antecedência mínima de noventa dias, na qual se invoquem os seus motivos.

#### SÉTIMA

O incumprimento de qualquer das partes do previsto no presente contrato, confere à outra o direito de rescisão, devendo esta ser precedida de aviso com a antecedência mínima de noventa dias.

#### OITAVA

O valor acordado entre os contratantes é de .....€ (valor anual acordado) anuais, a que acresce o IVA à taxa em vigor se aplicável, sendo pago em duodécimos de ..... (Valor acordado a dividir por 12 ou 14), até ao dia dez do mês seguinte a que respeita.

#### NONA

O pagamento dos honorários acordados para além do prazo estabelecido na cláusula oitava, confere ao primeiro outorgante o direito a debitar juros, à taxa legal, acrescidos de cinco pontos percentuais, desde o termo do prazo estabelecido naquela cláusula e o efetivo pagamento.

#### DÉCIMA

No termo do presente contrato, ou de suas eventuais renovações, os outorgantes renegociarão entre si o respetivo montante anual, constituindo a falta de acordo motivo justificativo para a sua rescisão.

#### DÉCIMA PRIMEIRA

Quaisquer trabalhos não previstos no presente contrato, serão objeto de acordo por pontual entre os outorgantes.

## DÉCIMA SEGUNDA

Com vista ao cumprimento das responsabilidades emergentes da execução da contabilidade, nomeadamente as constantes do Estatuto dos Técnicos Oficiais de Contas. Código, normas emanadas da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas. Comissão de Normalização Contabilística ou outras entidades enquadráveis, subentende-se que todas as informações prestadas pelo segundo outorgante, bem como os documentos entregues, são a expressão fiel e verdadeira do património da Segunda outorgante, desonerando-se consequentemente de quaisquer responsabilidades o primeiro outorgante, sempre que assim não aconteça.

— Feito em duplicado em ..... (localidade), ao (ou aos) dia (ou dias) do mês de ..... do ano de ..... sendo pago, nos termos da lei o imposto do selo que se mostrar devido.

O Primeiro Outorgante:

O Segundo Outorgante:

## DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

(Em papel timbrado da entidade)

Local e data

Nos termos do previsto no N.º 6 do artigo 12.º do Código Deontológico dos Contabilistas Certificados, emite-se a presente declaração a pedido do Sr. .... Contabilista Certificado N.º ..... a quem compete a planificação, organização e execução da nossa contabilidade e assunção da responsabilidade técnica, em termos contabilísticos e fiscais.

Para tanto declaramos tal como é nosso dever que:

- a) Não serão omitidos quaisquer documentos, correspondência relevante, atas das reuniões dos Acionistas/Sócios e dos órgãos sociais, serão prestadas todas as informações adicionais para melhor compreensão dos mesmos.
- b) Serão transmitidos todos os compromissos e todas as responsabilidades, reais ou contingentes que afetam a situação da empresa.
- c) A empresa não tem nenhum litígio ou conflito esperado com qualquer entidade para além dos divulgados nas demonstrações financeiras.
- d) Não existem acordos em quaisquer instituições envolvendo compensações de saldos, restrições de movimentos de dinheiro ou linhas de crédito, para além dos divulgados.
- e) As despesas confidenciais estão relacionadas com o decurso normal dos negócios da sociedade.
- f) Não existem irregularidades envolvendo os órgãos sociais que possam ter efeito relevante nas demonstrações financeiras.
- g) Foram cumpridas todas as obrigações fiscais e parafiscais.
- h) Não temos projetos ou ações em curso que possam afetar a continuidade das operações e da empresa.
- i) Todas as situações que possam afetar as demonstrações financeiras e fiscais serão comunicadas em devido tempo.



- j) Qualquer alteração a alguma das alíneas anteriormente mencionadas será comunicada em devido tempo.
  
- k) Com vista ao cumprimento das responsabilidades emergentes da execução da contabilidade, nomeadamente as constantes do Estatuto dos Contabilistas Certificados. Código, normas emanadas da Ordem dos Contabilistas Certificados. Comissão de Normalização Contabilística ou outras entidades enquadráveis, subentende-se que todas as informações prestadas pela empresa, bem como os documentos entregues, são a expressão fiel e verdadeira do seu património, desonerando-se consequentemente de quaisquer responsabilidades o Contabilista Certificado, sempre que assim não aconteça.

A Gerência/Administração  
(Nomes e Cargos)

DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO	
<b>FUNÇÃO:</b>	
REPORTE HIERARQUICO DA FUNÇÃO	
<b>DEPARTAMENTO:</b> <b>REPORTE HIERÁRQUICO:</b> <b>DEPENDENTES HIERÁRQUICOS: N° SUBORDINADOS DIRETOS:</b> <b>INDIRETOS:</b> <b>EM CASO DE AUSÊNCIA:</b> <b>RELAÇÕES FUNCIONAIS – INTERNAS:</b> <p style="text-align: center;">- <b>EXTERNAS:</b></p> <b>HORARIO TRABALHO:</b>	
MISSÃO GENÉRICA DA FUNÇÃO	
DESCRIÇÃO DETALHADA DA FUNÇÃO	
TAREFA	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
	<u>FINALIDADES:</u>  <u>CABE-LHE:</u>
CONDIÇÕES PRÉVIAS PARA A FUNÇÃO	

<b>Formação de base e Curricular Mínima/Conhecimentos Necessários</b>	<b>Experiência profissional Mínima</b>
<b>OUTROS ELEMENTOS</b>	
<b>IDADE MINIMA E OUTRAS CONDIÇÕES</b>	<b>RELAÇÕES FUNCIONAIS</b>
	<b>INTERNAS:</b>  <b>TEM NA SUA DEPENDÊNCIA OS SEGUINTE ÓRGÃOS:</b>  <b>EXTERNAS:</b>

TITULAR DA FUNÇÃO

NOME:

DATA:

ASSINATURA:

SUPERIOR HIERÁRQUICO

NOME:

DATA:

ASSINATURA:

**IMP.001-01**

<b>*DESIGNAÇÃO DO SERVIÇO</b>	
<b>CLIENTE: *</b>	
<b>PESSOA DE CONTACTO:</b>	
<b>*REQUISITOS DO SERVIÇO</b>	
<b>REQUISITOS DO CLIENTE:</b> *	
<b>DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES A DESENVOLVER</b>	
<b>ANÁLISE DE VIABILIDADE DO SERVIÇO</b>	
*	
<b>*DECISÃO FINAL</b>	
<b>SERVIÇO RESPONSÁVEL PELA REALIZAÇÃO</b>	
<b>OBSERVAÇÕES</b>	
NOME: ASSINATURA: SUPERIOR HIERÁRQUICO	DATA:
NOME: ASSINATURA:	DATA:
<b>IMP.002-01</b>	

A  
B  
C  
D  
E

N/ Refª  
M&P/FIN

Data  
2017/

ASSUNTO:

Exmos. Senhores:

Sem outro assunto de momento, apresentamos os nossos melhores cumprimentos.

Atentamente,

Virgínia Pais Gracinda Monteiro

**IMP.003-01**

A EMPRESA

Edição: 01

**MENSAGEM DE FAX**

Data:

Pág.

**PARA / TO :**

**Fax:**

**A/C :**

**DE / FROM :**

**Fax: 21.795.81.86**

**ASSUNTO / SUBJECT :**

**DATA / DATE :**

**Nº OF PAGES / NºPAGINAS(incl.Coverpage,incl.folha de rosto):**

---

Exmos Senhores,

Apresentamos os nossos melhores cumprimentos.

**IMP.004-01**

EMPRESA	
<b>EMPRESA CONTACTADA:</b>	
<b>PESSOA DE CONTACTO:</b>	
<b>FUNÇÃO:</b>	
CONTACTO EFECTUADO	
- CONTACTO TELEFONICO	<input type="checkbox"/>
- MARCAÇÃO DE VISITAS	<input type="checkbox"/>
- CARTA	<input type="checkbox"/>
- MAIL	<input type="checkbox"/>
- RECOMENDAÇÃO	<input type="checkbox"/>
SERVIÇOS OFERECIDOS	
- CONTABILIDADE	<input type="checkbox"/>
- PROCESSAMENTO DE SALARIOS	<input type="checkbox"/>
- CONSULTORIA FISCAL	<input type="checkbox"/>
- REVISÕES DE CONTAS	<input type="checkbox"/>
- PROJECTOS DE VIABILIDADE	<input type="checkbox"/>
- CONSULTORIA GERAL	<input type="checkbox"/>
ANÁLISE DE RESULTADOS	
1- EFICAZ	<input type="checkbox"/>
2- NÃO EFICAZ	<input type="checkbox"/>
ABERTURA DE EMPRESA? <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>
Nº _____	
NOME:	DATA:
ASSINATURA:	
SUPERIOR HIERÁRQUICO	
NOME:	DATA:
ASSINATURA :	
<b>IMP.005-01</b>	

A EMPRESA

Edição: 01

**ANÁLISE SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Data:

DESIGNAÇÃO DO SERVIÇO	
<b>CLIENTE:</b> <b>PESSOA DE CONTACTO:</b>	
ANÁLISE DA SATISFAÇÃO	
1- NÃO SATISFAZ    3- SATISFAZ    5- BOM	
- CONTACTO TELEFONICO	<input type="checkbox"/>
- MARCAÇÃO DE VISITAS	<input type="checkbox"/>
- QUALIDADE DO SERVIÇO FORNECIDO	<input type="checkbox"/>
- PRAZO DE ENTREGA	<input type="checkbox"/>
- APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	<input type="checkbox"/>
- FACILIDADE DE COMPREENSÃO DO DOCUMENTO	<input type="checkbox"/>
- ASSISTÊNCIA APÓS VENDA	<input type="checkbox"/>
- FACILIDADE DE COMUNICAÇÃO DOS INTERLOCUTORES	<input type="checkbox"/>
- PRAZO DE RESPOSTA A QUESTÕES PONTUAIS	<input type="checkbox"/>
- QUALIDADE DE RESPOSTA A QUESTÕES PONTUAIS	<input type="checkbox"/>
- RELAÇÃO QUALIDADE/PREÇO	<input type="checkbox"/>
PONTUAÇÃO	
OBSERVAÇÕES	
ABERTURA DE ACP OU AM? <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>
Nº _____	
NOME: _____	DATA: _____
ASSINATURA: _____	
SUPERIOR HIERÁRQUICO	
NOME: _____	DATA: _____
ASSINATURA : _____	
<b>IMP.006-01</b>	



A EMPRESA

Edição: 01

DESIGNAÇÃO DA ACÇÃO	
ACÇÃO CORRECTIVA	<input type="checkbox"/>
ACÇÃO DE MELHORIA	<input type="checkbox"/>
ACÇÃO PREVENTIVA	<input type="checkbox"/>
Pag	
ELEMENTOS	
CLIENTE/PROCESSO:	
CAUSAS	
ACÇÃO A IMPLEMENTAR – MEDIDAS	
RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO	
SERVIÇO:	
TÉCNICO RESPONSÁVEL:	
SUPERIOR HIERARQUICO:	
DATA DA IMPLEMENTAÇÃO	
DATA INICIO:	
DATA FIM:	
VERIFICAÇÃO DA EFICÁCIA DA ACÇÃO	
A ACÇÃO FOI EFICAZ:	SIM <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> NÃO
NOME:	DATA:
ASSINATURA:	
SUPERIOR HIERÁRQUICO	
NOME:	DATA:
ASSINATURA :	
<b>IMP.007-01</b>	



EMPRESAS

EMPRESAS

- "001
- "002
- "003
- "004
- "005
- "006
- "007
- "008
- "009
- "010
- "011
- "012
- "013
- "014
- "015
- "016
- "017
- "018
- "019
- "020
- "021
- "022
- "023
- "024
- "025
- "026
- "027
- "028
- "029
- "030
- "031
- "032
- "033
- "034
- "035
- "036
- "037
- "038
- "039
- "040
- "041
- "042
- "043
- "044
- "045
- "046
- "047
- "048
- "049
- "050
- "051
- "052
- "053
- "054
- "055
- "056
- "057
- "058
- "059
- "060
- "061
- "062
- "063
- "064
- "065
- "066
- "067
- "068
- "069
- "070







Monteiro &amp; Pais Consultores, Lda

## FICHA DE PESSOAL

Edição: 01

Data:

Pág. 1 / 1

Nome Funcionário

Nº

## Dados Pessoais:

Morada:

Concelho

Rep. Finanças:

Telefone:

N. B.I.

(juntar cópia)

Contribuine Nº

(juntar cópia)

Carta Condução Nº

(juntar cópia)

Validade B.I.

Data Nascimento:

Estado Civil

Nacionalidade

## Dados Fiscais:

Estado Fiscal: Não Casado

Nº Dependentes

Pensionista

Casado - 1 Titular

Decl. Deficiente

Taxa IRS Normal

Casado - 2 Titulares

Conjuge Deficiente

Taxa IRS Fixa

## Dados Profissionais

Data Admissão

Nº Segurança Social

(Juntar Cópia)

Cód. Sindicato

Categoria

Centro Segurança Social

Sindicato:

Função:

Estabelecimento

Centro Custo

Tipo Contrato: Efectivo

Data Inicio Contato

IGIGT Art 3º - Dep.

A Prazo

Nº Meses

Data Fim Contrato

Art 5º - Comun.

Habilitações Académicas

Regime Trabalho: Completo

Observações (Ex: Situação na Seg. Social)

Parcial

## Dados Processamento

Vencimento Base

Data Venc. Actual

Horas Semanais

Subsídios Alimentação

Abonos: Fixos

Turno

Variáveis

Descontos Fixos

Observações:

Banco Funcionário

Conta Nº

Tipo Pag.: Cheque

Transf. Banc


Preparado por:


Data:

ASSINATURA DA GERÊNCIA:

IMP 012-01


484

 Monteiro & Pais Consultores, Lda	<b>Marcação/Aleração de Férias</b>		Edição: 01
			Data:
			Pág. 1 / 1
			ANO: _____
<b>NOME</b>			<b>Nº</b>
<b>DEPART / SERV</b>			
<b>FUNÇÃO</b>			
<b>Marcação Inicial:</b>			
1) Início: ____ / ____ / ____	Fim: ____ / ____ / ____		<b>Dias Uteis</b>
2) Início: ____ / ____ / ____	Fim: ____ / ____ / ____		
<b>Alteração Pretendida:</b>			
1) Início: ____ / ____ / ____	Fim: ____ / ____ / ____		
2) Início: ____ / ____ / ____	Fim: ____ / ____ / ____		
		<b>Total Dias Férias Marcados</b>	
Assinatura		Data	
Aprovação		Data	
<b>IMP.013+B8-01</b>			

	<b>Faltas</b>				Edição: 01
					Data:
					Pág. 1 / 1
					Mês: _____
<b>NOME</b>					<b>Nº</b>
<b>DEPART / SERV</b>					
<b>FUNÇÃO</b>					
					<b>Dias Uteis</b>
<b>1) Início:</b>	___ / ___ / ___	<b>Fim:</b>	___ / ___ / ___		
<b>2) Início:</b>	___ / ___ / ___	<b>Fim:</b>	___ / ___ / ___		
<b>Motivo:</b> _____					
<b>Assinatura</b>			<b>Data</b>		
_____			_____		
<b>Aprovação</b>			<b>Data</b>		
_____			_____		
<b>DECISÃO:</b>	Justificada	<input type="checkbox"/>	Com Remuneração	<input type="checkbox"/>	
	Não Justificada	<input type="checkbox"/>	Sem Remuneração	<input type="checkbox"/>	
<b>IMP.014-01</b>					





					Edição: 01
					Data:
	<b>Faltas</b>				Pág. 1 / 1
					Mês: _____
<b>NOME</b>					<b>Nº</b>
<b>DEPART / SERV</b>					
<b>FUNÇÃO</b>					
					<b>Dias Uteis</b>
<b>1) Início:</b>	___ / ___ / ___	<b>Fim:</b>	___ / ___ / ___		
<b>2) Início:</b>	___ / ___ / ___	<b>Fim:</b>	___ / ___ / ___		
<b>Motivo:</b> _____					
Assinatura			Data		
Aprovação			Data		
<b>DECISÃO:</b>	Justificada	<input type="checkbox"/>	Com Remuneração	<input type="checkbox"/>	
	Não Justificada	<input type="checkbox"/>	Sem Remuneração	<input type="checkbox"/>	
<b>IMP.016-01</b>					











	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA DA QUALIDADE</b>	N.º
---	--	-----

**Âmbito:**  Auditoria da Qualidade  
 Auditoria de Processo

Auditoria de Procedimentos

**Data:**  
**Hora de Início:**  
**Local:**

**Processo:**

**Normas de Referência:**

NP EN ISO 9001:2000

**Marcação CE**

**Equipa Auditora:**

**Responsáveis Auditados:**

**Plano de Auditoria:**

Início (h)	Duração (min.)	Assunto

**Apreciação Global:**

**Rubrica da Equipa Auditora:**

**Data:**

IMP 021-01

DESCRIÇÃO DA NC / OPORTUNIDADES DE MELHORIA	ACTUAÇÃO	RUBRICA

**Rubrica da Equipa Auditora:**

**Data:**















**2017**

**MERCADO DA  
BELEZA**

**CONTABILIDADE**

**M&P  
CONSULTORES, LDA.  
IMP028-01**

