

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DOS SERVIÇOS TÉCNICOS - EXÉRCITO
2017/2018**



TIG

**A GESTÃO DE DOCUMENTOS ELETRÓNICOS NO EXÉRCITO
UM MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DIGITAL**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DOS
SEUS AUTORES, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Licínio Sousa Cap TManMat

José Abrantes Cap TPesSecr

Luís Graça Cap TPesSecr

Luís Gomes Cap TPesSecr



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A GESTÃO DE DOCUMENTOS ELETRÓNICOS NO EXÉRCITO
UM MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DIGITAL

Licínio Sousa Cap TManMat

José Abrantes Cap TPesSecr

Luís Graça Cap TPesSecr

Luís Gomes Cap TPesSecr

Trabalho de Investigação do Grupo N.º 3 do CPOS - EXÉRCITO/ST 2017/2018

Pedrouços 2018



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A GESTÃO DE DOCUMENTOS ELETRÓNICOS NO EXÉRCITO
UM MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DIGITAL

Licínio Sousa Cap TManMat

José Abrantes Cap TPesSecr

Luís Graça Cap TPesSecr

Luís Gomes Cap TPesSecr

Trabalho de Investigação do Grupo N.º 3 do CPOS - EXÉRCITO/ST 2017/2018

Orientador: Major TPesSecr Cunha Roberto

Co-orientador: TCor Inf João Barreira

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso anti plágio

Licínio Sousa, José Abrantes, Luís Graça e Luís Gomes, declaram por sua honra que o documento intitulado **“A Gestão de Documentos Eletrónicos no Exército - Um Modelo de Gestão da Informação Digital”** corresponde ao resultado da investigação desenvolvida enquanto auditores do **Curso de Promoção a Oficial Superior 2017/2018** no Instituto Universitário Militar sendo um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Declaram ainda ter consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 05 de junho de 2018

Cap TManMat Licínio Sousa

Cap TPesSecr José Abrantes

Cap TPesSecr Luís Graça

Cap TPesSecr Luís Gomes



Agradecimentos

Um agradecimento especial a todos aqueles que se disponibilizaram para a prestação de contributos e apoio na realização deste trabalho.

Ao Orientador e Co-orientador, Major Cunha Roberto e Tenente-Coronel João Barreira, respetivamente, pelo acompanhamento, incentivo, sugestões pertinentes que transmitiram, que em muito beneficiou o conteúdo e a forma do trabalho de investigação que nos propoemos apresentar.

Ao Tenente-Coronel Paiva Duarte e Major Simões Pereira, pela relevante partilha de conhecimentos e disponibilidade para as entrevistas, cujo conteúdo foi determinante na delimitação da investigação.

Ao Tenente-Coronel Gil Fernandes pelo adequado e oportuno esclarecimento sobre esta temática e pelos preciosos contributos que se tornaram essenciais para o resultado alcançado.

Aos demais oficiais do Instituto Universitário Militar, particularmente ao Chefe do Serviço de Tecnologias de Informação e Comunicações que, com o seu contributo e numa clara demonstração de colaboração, tornaram possível a realização do inquérito às Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército.

Aos camaradas do Curso de Promoção a Oficial Superior 2017/2018 pela colaboração e disponibilidade demonstrada com a sua experiência sobre esta matéria que em muito ajudaram a esclarecer o estado da arte.

Às Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército que atenderam ao inquérito solicitado, com o qual nos foi possível obter a perceção da realidade com que se deparam.

A todos o nosso profundo agradecimento.



Índice

| | |
|--|----|
| Introdução | 1 |
| 1. Implementação do SGD-E e o Estado da Arte | 6 |
| 1.1. Gestão de Informação no Exército | 7 |
| 1.2. Vetor de Mudança..... | 8 |
| 1.3. Gestão Documental..... | 8 |
| 1.4. Antecedentes do SGD-E..... | 9 |
| 1.5. O Estado da Arte..... | 10 |
| 2. Requisitos Técnicos, Formação e Recetividade | 12 |
| 2.1. Requisitos Técnicos | 12 |
| 2.1.1. Requisitos Técnicos Iniciais para Instalações Piloto..... | 12 |
| 2.1.2. Requisitos Técnicos Solicitados | 14 |
| 2.1.3. Execução dos Requisitos Técnicos..... | 14 |
| 2.2. Formação e Apoio aos Utilizadores..... | 15 |
| 2.3. Disponibilidade dos Utilizadores à Mudança | 17 |
| 2.4. Síntese Conclusiva..... | 18 |
| 3. Impacto da Aplicação SGD-E nos Recursos das UEO..... | 20 |
| 3.1. Síntese Conclusiva..... | 23 |
| 4. Classificação Documental, Segurança e Armazenamento da Informação | 24 |
| 4.1. Classificação Documental | 24 |
| 4.2. Segurança e Armazenamento da Informação | 25 |
| 4.3. Síntese Conclusiva..... | 27 |
| Conclusões..... | 28 |
| Bibliografia..... | 32 |



Índice de Apêndices

| | |
|---|------------|
| Apêndice A – Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército com Gesdoc® (atualizada a 16 de fevereiro de 2018). | Apd. A – 1 |
| Apêndice B – Questões aplicadas no questionário às UEO do Exército com a aplicação GesDoc® | Apd. B – 1 |
| Apêndice C – Entidades Entrevistadas | Apd C – 1 |
| Apêndice D – Questões aplicadas na entrevista não presencial às Entidades da Estrutura do Exército | Apd D – 1 |
| Apêndice E – Questões aplicadas na entrevista não presencial à Coordenadora da área de Sistemas de Gestão Documental e Processos de Negócio da Quidgest®..... | Apd E – 1 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Gráfico quantitativo de respostas ao Questionário de Satisfação | 4 |
| Figura 2 - Ano de implementação do SGD-E nas UEO | 11 |
| Figura 3 - Gráfico do quantitativo de respostas relativas à formação prestada..... | 16 |
| Figura 4 - Gráfico do quantitativo de respostas relativas à assistência técnica..... | 17 |
| Figura 5 - Gráfico quantitativo de respostas ao impacto nos recursos humanos..... | 21 |
| Figura 6 - Gráfico quantitativo de respostas ao impacto nos recursos financeiros | 22 |
| Figura 7 - Gráfico quantitativo de respostas ao impacto nos recursos materiais | 22 |
| Figura 8 - Gráfico quantitativo de respostas ao tratamento da informação..... | 25 |
| Figura 9 - Gráfico quantitativo do grau de satisfação das UEO | 30 |



Resumo

O objetivo do presente trabalho académico tem como desiderato analisar como se processa atualmente a gestão de documentos eletrónicos no Exército, como evoluiu para um modelo de Gestão da Informação Digital (GID) e, se contribuiu para o sucesso organizacional da instituição que visa maximizar o desempenho.

Esta investigação debruça-se inicialmente em definir Gestão de Informação (GestInfo), como esta está organizada no Exército Português (EP) e na necessidade de atualizar-se com base nas novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Analisa-se os antecedentes, conceção, desenvolvimento, implementação e exploração da aplicação eletrónica de Gestão Documental (GD) que a instituição adotou, que criou diversas alterações de procedimentos na área do tratamento da informação.

Posteriormente, analisam-se aspetos gerais relevantes para a adequabilidade, exploração e rendimento da ferramenta eletrónica como requisitos técnicos, formação, economia de recursos, classificação documental e segurança na partilha. Ao escarpelizar estes itens, procura-se validar se o Sistema de Gestão Documental do Exército (SGD-E) responde de forma eficiente e eficaz a todas as necessidades de controlo e gestão de documentos do Exército.

Por último verificou-se que o SGD-E tem facilitado a coordenação entre as diversas áreas funcionais e componentes do Sistema de Forças (SF) através da melhoria do fluxo de informação.

Palavras-chave

Gestão Documental, Gestão de Informação, Partilha da Informação, Organização em Rede, Sistema Integrado



Abstract

The objective of this academic work is to analyse how the Electronic Document Management in the Army is currently processed, how it evolves to a Digital Information Management model and, if it contributes to institution organizational success and aims to maximize performance.

Initially the research focuses on defining Information Management, how it is organized in the Portuguese Army and the need to be updated based on the new Information and Communication Technologies.

It was analysed the conception, the design, the development, the implementation and exploration of Document Management of the electronic application that was adopted, which created several changes on procedures in the area of information processing.

Subsequently, the electronics software relevant issues were analysed on its adequacy, exploration and performance, such as technical requirements, formation, saving resources, document classification and sharing security. It aims to validate if the Army Document Management System responds efficiently and effectively to the needs of documents` control and management.

Finally, it was verified that the SGD-E has facilitated coordination between the various functional areas and components of System Forces by improving the flow of information.

Keywords

Documental Management, Information Management, Shared Information, Network Organization, Integrated System



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

| | |
|-------------------|---|
| CEME | Chefe do Estado-Maior do Exército |
| COTS | <i>Commercial Off-The-Shelf</i> |
| CGD | Centro de Gestão Documental |
| CFT | Comando das Forças Terrestres |
| DCSI | Direção de Comunicações e Sistemas de Informação |
| DivCSInfo | Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação |
| DOCSI | Departamento Operacional de Comunicações e Sistemas de Informação |
| EME | Estado-Maior do Exército |
| EMGFA | Estado Maior General das Forças Armadas |
| EP | Exército Português |
| EPT | Escola Prática de Transmissões |
| GD | Gestão Documental |
| GDE | Gestão de Documentos Eletrónicos |
| GGIC | Gabinete de Gestão da Informação e do Conhecimento |
| GInfo | Gestor da Informação |
| GID | Gestão da Informação Digital |
| GesDoc® | Aplicação de Gestão Documental |
| GestInfo | Gestão de Informação |
| H | Hipótese |
| MEF | Macroestrutura Funcional |
| MMHS | <i>Military Message Handling System</i> |
| NAT | Norma de Autoridade Técnica |
| NEP | Norma de Execução Permanente |
| OCAD | Órgão Central de Administração e de Direção |
| ORI | Oficial Responsável pela Informação |
| POC | <i>Point of Contact</i> |
| QC | Questão Central |
| QD | Questão Derivada |
| RCSI | Repartição de Comunicações e Sistemas de Informação |
| RDE | Rede de Dados do Exército |
| RepGesInfo | Repartição da Gestão de Informação |
| RGIC | Repartição de Gestão de Informação e Comunicações |
| RTm | Regimento de Transmissões |
| SGD-E | Sistema de Gestão Documental - Exército |
| SGI | Serviços de Gestão da Informação |
| TIC | Tecnologias da Informação e Comunicação |
| UEO | Unidades, Estabelecimentos e Órgãos |
| VCEME | Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército |



Introdução

A emergência de novos desafios com que as organizações se têm deparado, designadamente na área das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), conduziu a que a informação fosse cada vez mais encarada como fator de poder.

Como organização estruturante do Estado Português, o Exército procura manter-se na linha da frente, atualizado e adaptado às exigências da sociedade atual em que se insere, altamente tecnológica, tendo identificado como necessária a mudança para uma realidade contemporânea e eficiente na área da Gestão da Informação Digital (GID).

A existência do grande volume de informação apresentada sob a forma de documentação física e digital, associada à dificuldade de processar, organizar e gerir a mesma, veio levantar constrangimentos no fluxo da informação, designadamente com o aumento de redundância e comprometimentos no processo de tomada de decisão.

Nesse sentido, o Exército viu-se confrontado com a necessidade de mudar de paradigma em relação ao passado, adotando a Gestão de Documentos Eletrónicos (GDE) como pilar determinante na eliminação daqueles constrangimentos, garantido uma correta e organizada gestão da informação com vista ao apoio à tomada de decisão e melhor desempenho da Instituição. Para atingir esse fim, reconheceu ser de especial importância a implementação de um Sistema de Gestão Documental (SGD) adequado, moderno e eficaz.

Atualmente, o SGD do Exército tem como suporte o uso da aplicação de gestão documental GesDoc®, empregue para a gestão do ciclo de vida completo da documentação, uma ferramenta criada pela empresa Quidgest®, cuja pretensão se prende com a resposta eficaz às necessidades de controlo e gestão dos documentos do Exército.

Relativamente à aplicação informática, embora a sua estrutura não tenha sido criada exclusivamente para responder às necessidades do Exército – COTS¹ (*Commercial off-the-shelf*), esta foi otimizada e adaptada aos procedimentos e à realidade do Exército. Desta forma, a aplicação integra documentos eletrónicos nado-digitais e documentos digitalizados garantindo a preservação da documentação administrativa produzida ao longo dos anos.

Neste contexto, pretende-se que esta investigação se apresente também como uma referência para que as entidades responsáveis nesta área possam aproveitar o seu conteúdo para a melhoria da eficiência do SGD-E e eventual desenvolvimento do desempenho do Exército facilitando, por conseguinte, a coordenação entre as diversas áreas funcionais.

¹ Produto comercial de uso genérico



O presente estudo justifica-se pela necessidade da análise de eventuais constrangimentos resultantes da implementação e adequação do atual SGD-E enquanto modelo de gestão de informação digital, designadamente sobre aspetos relativos à aprendizagem, conhecimento e exploração deste sistema pelos recursos humanos do Exército.

Devido à abrangência do tema adotado delimitamos o objeto do nosso estudo segundo Hernandez Sampieri² (2003), no domínio espacial ao Ramo das Forças Armadas - Exército sendo que, no domínio temporal cingimos o estudo desde 2012³ à atualidade. Quanto ao domínio do conteúdo, este incide no estudo do impacto do SGD-E na GDE.

Como objetivo da investigação e na perspetiva de analisar o impacto da aplicação do Modelo de Gestão da Informação Digital no Exército em toda a rede global de informação, este estudo desenvolve-se em complemento do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo Exército, designadamente pela Direção de Comunicações e Sistemas de Informação (DCSI), através da Repartição de Gestão de Informação e Comunicações (RGIC) e do Departamento Operacional de Comunicações e Sistemas de Informação (DOCSI), em estreita coordenação com o Gabinete de Gestão da Informação e do Conhecimento (GGIC) do Estado-Maior do Exército (EME).

Relativamente à metodologia científica aplicada na presente investigação, após verificação da escassa existência de documentação para a abordagem do assunto, no sentido de ultrapassar esta insuficiência, houve necessidade de formular hipóteses, que se pretendem, ao longo do estudo, testadas ou falseadas, através do método hipotético-dedutivo desenvolvido por Karl Popper,⁴ no sentido de serem encontradas evidências empíricas que possam *derrubar* aquelas hipóteses, adotando uma estratégia de investigação mista, associada ao desenho de pesquisa referente a um *estudo de caso* (GesDoc®) num horizonte temporal longitudinal.

Esta metodologia levou a que, na sua fase exploratória, se recorresse a questionários às Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO) do Exército e entrevistas a entidades da estrutura do Exército que desempenhem ou desempenharam funções relacionadas com esta matéria, bem como à representante da Quidgest® responsável pelo projeto. Em

²Robert Hernandez Sampieri em 2003 na sua obra “Metodología de la Investigación” delimita o campo de pesquisa dos temas em três domínios distintos: tempo, espaço e conteúdo.

³ Início da implementação do SGD-E – Informação n.º 9.12 da DCSI/CFT, de 13-02-2012

⁴ Filósofo influente do sec. XX, conhecido pela defesa do falsificacionismo como um critério da demarcação entre a ciência e não-ciência.



complemento desta metodologia, recorreu-se ainda à pesquisa e consulta de fontes documentais.

Ainda no âmbito das Estratégias e Metodologias Científicas, aplicou-se uma Estratégia Mista, cuja premissa central é a da “...complementaridade, onde será possível recolher, analisar e integrar ou relacionar dados qualitativos e quantitativos num único estudo, ou em diversas fases da mesma investigação” (Creswell, 2009).

Esta estratégia visou a apreensão da implementação do SGD-E de forma mais abrangente – Situação de Integralidade (Bryman, 2012)⁵.

Pretendeu-se assim a obtenção de dados observáveis e quantificáveis que refletissem o impacto nos procedimentos da gestão documental nas UEO aquando da implementação da ferramenta de gestão documental (GD).

A fase analítica da investigação consiste na elaboração de uma análise da evolução do SGD-E, onde se pretende verificar de que forma a ferramenta GesDoc® responde às necessidades do Exército no âmbito da gestão da informação e do conhecimento e na área da gestão documental, em particular. A investigação complementa-se com a análise dos dados resultantes do questionário e entrevistas.

Assim, na sequência da obtenção de autorização de S. Ex.^a o General CEME, através da Nota n.º 2670/2018 do Gabinete de S. Ex.^a o General CEME, de 12 de março, foi efetuado um questionário às 53 UEO do Exército onde está implementada a aplicação GesDoc® (Apêndice A) com vista à identificação de eventuais vantagens/constrangimentos decorrentes do seu funcionamento, bem como do grau de satisfação das mesmas.

Dentro de cada UEO, foi solicitada resposta ao questionário às seguintes entidades:

- Chefe do Centro de Gestão Documental;
- Chefes das Secções de Estado-Maior das unidades regimentais;
- Chefes das Repartições das unidades não regimentais.

Das 53 UEO utilizadoras da aplicação GesDoc® obtiveram-se 43 respostas, das quais 63% são de unidades regimentais e 37% de unidades não regimentais, conforme figura 1.

⁵ Alan Bryman aborda as questões de investigação na obra “Social Research Methods” de 2012, destacando-se o Desenho de Pesquisa (Research Design) a adotar.

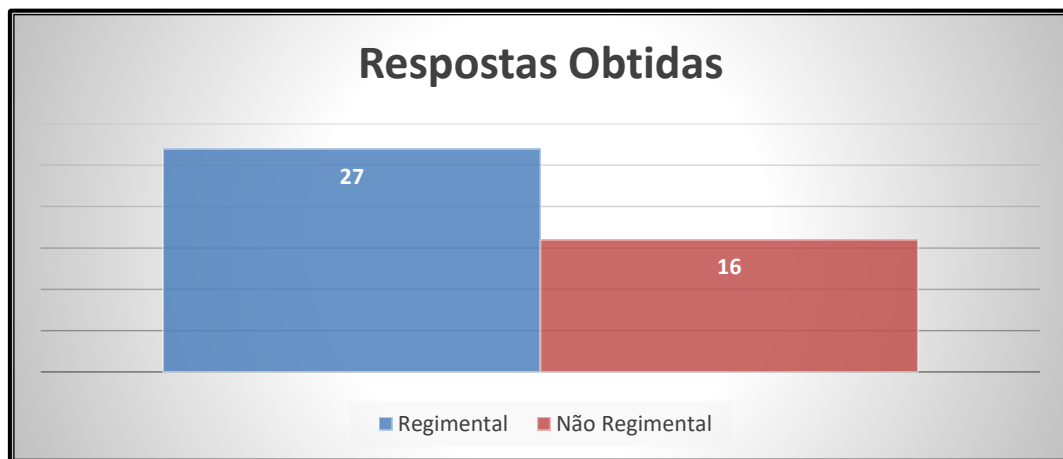


Figura 1 - Gráfico quantitativo de respostas ao Questionário de Satisfação

(Fonte: questionário às UEO)

A opção de elaboração de Questionário de Satisfação deveu-se à necessidade de obtenção de informação sob a forma de anonimato, permitindo atingir uma maior autenticidade das respostas associada à sinceridade das mesmas.

Assim e, relativamente às modalidades das perguntas, optámos por perguntas explícitas procurando a obtenção de informação direta e imediata sobre o assunto, fáceis de responder. Optámos ainda pela elaboração de uma pergunta de opinião, no sentido de apurar aquilo que o inquirido pensa sobre o assunto.

Relativamente à tipologia das perguntas, optámos por dois tipos, designadamente, de resposta múltipla de leque e de avaliação, e de resposta aberta tendo em conta a pouca informação sobre o tema em estudo e a necessidade de o estudar em profundidade, pelo que, para este objetivo, foram formuladas as questões constantes no Apêndice B.

Com o propósito de apurar a perceção da implementação do SGD-E, foram efetuadas entrevistas presenciais e não presenciais, a entidades da estrutura do Exército e Coordenadora de projeto da Quidgest®, as quais se encontram mencionadas no Apêndice C, sendo que para o efeito, foram tidas em conta as questões mencionadas no Apêndice D e Apêndice E, respetivamente.

De forma a focar o processo de análise e, após exaustiva investigação e debate colocase a seguinte questão central (QC):

Está o Exército dotado de um Sistema de Gestão Documental que responde de forma eficiente e eficaz a todas as necessidades de controlo e gestão de documentos da Instituição?



Da questão central deduzem-se cinco questões derivadas (QD) cuja análise e resposta contribuirão para atender à problemática levantada pela questão central:

- QD1: Os requisitos técnicos solicitados na origem da aplicação foram cumpridos?
- QD2: Está a formação a ser prestada de forma adequada, mantendo-se ajustada às atuais necessidades dos utilizadores?
- QD3: Em termos de recursos, a implementação do GesDoc® traduziu uma melhoria no SGD-E?
- QD4: A Classificação Documental, com base no RCAE, é a mais adequada?
- QD5: Estão estabelecidos procedimentos de segurança associados à mitigação do risco na gestão da informação?

Na sequência do procedimento científico, surgiu um conjunto de hipóteses (H) cuja validação possibilitará responder à questão central e, dessa forma, dar prosseguimento à fase conclusiva do estudo:

- H1: O SGD-E cumpre os requisitos técnicos solicitados pelo Exército;
- H2: A formação ministrada aos utilizadores da aplicação é oportuna e adequada;
- H3: A aplicação apresenta valor acrescentado ao desempenho do Exército, através de sinergias geradas e da economia de recursos;
- H4: Os atuais procedimentos de Classificação Documental têm eficácia;
- H5: A utilização do GesDoc® permite segurança e fiabilidade no tratamento da informação.

Este trabalho, para além da introdução e conclusão, está organizado em quatro capítulos.

O primeiro capítulo efetua um enquadramento da situação do *estudo de caso*, nomeadamente a implementação do SGD-E e estado da arte.

O segundo capítulo apresenta os requisitos técnicos solicitados pelo Exército, a formação prestada e a recetividade dos utilizadores, associados à conceção, implementação e exploração do SGD-E.

O terceiro capítulo aborda o impacto causado nos diversos recursos (humanos, materiais e financeiros) na sequência da implementação da aplicação de GD.

O quarto capítulo versa sobre a classificação documental, segurança e armazenamento da informação associado às capacidades da ferramenta.



1. Implementação do SGD-E e o Estado da Arte

Para melhor contextualização e prévia abordagem da temática acima referida, entendeu-se ser necessário uma abordagem àquilo que é o conceito de Gestão da Informação (GestInfo).

A GestInfo é a ciência do uso de procedimentos e sistemas de informação para receber, processar, analisar, armazenar, divulgar e proteger produtos de conhecimento, dados e informações. Apoiada ainda a compreensão da situação permitindo uma melhor tomada de decisão no momento adequado, incluindo o controle técnico dos dados, a gestão e permissões de acesso a esses dados, de forma a fornecer informação relevante em tempo oportuno.

Assim, para além da relevância em termos administrativos, tem a GestInfo ainda especial relevo para o Exército no âmbito operacional, designadamente na capacidade de obtenção de superioridade informacional, através do Comando, Controlo, Comunicações, Computadores e Informações (C4I) permitindo que uma pequena força possa dominar uma força superior, através do aumento da capacidade do processo de decisão e, consequentemente, do aumento do ritmo e precisão das operações.

Como acontece em outras organizações cuja estrutura é bastante hierarquizada, no Exército, a informação circula de forma vertical e é sequencialmente orientada para a tomada de decisão num escalão ou área funcional. Considerando que as aplicações a serem utilizadas deverão ser interoperáveis e sincronizáveis, a NATO⁶, com o objetivo de gerir e integrar capacidades militares em rede, procurou explorar eficazmente o ambiente da informação, sendo que os resultados indicavam que o Exército deveria atuar como uma Força Centrada em Rede e assim sincronizar uma resposta organizacional para atingir a eficácia operacional, permitindo, desta forma, garantir a coerência dos processos e estimular sinergias, evitando a disseminação de esforços devido à existência de sistemas redundantes e concorrentes.

Segundo Pereira⁷ (2013, p. 224), “Aprovada pelo Comando do Exército em 2011, a visão para a Superioridade de Informação do Exército, materializou uma alteração de paradigma, procurando contrariar uma visão segmentada e uma utilização não coordenada das capacidades existentes neste domínio. Esta visão tem três pilares estratégicos estruturantes:

⁶ NATO Information Management Manual, 07Mar2013, Document AC/324-D(2013)0001.

⁷ O TCor Inf Mário Pereira integrou a DivCSInfo/EME, sendo o principal responsável pela conceção, planeamento, difusão e implementação do SGD-E.



- Explorar e potencializar a utilização da informação através da consolidação e integração do apoio CSI;
- Assegurar a gestão do ambiente de informação, permitindo explorar sinergias e maximizar a utilização dos recursos disponíveis através da federação de Sistemas de Informação (Ex: SIG⁸, SICCE⁹, SGD);
- Defender e proteger o ambiente de informação”.

Pretende-se, desta forma, que a informação entre a Componente Operacional e a Gestão do Sistema de Forças flua de forma segura, oportuna, integrada e coerente.

1.1. Gestão de Informação no Exército

Conforme mencionado no Boletim Informativo da Escola Prática de Transmissões (EPT) – março de 2013, p. 225, “A informação é a corrente sanguínea de qualquer organização. Reconhecer esta realidade e, por em prática mecanismos que possibilitem uma gestão efetiva e eficiente de todo o seu ciclo de vida, incrementa significativamente as possibilidades de sucesso de uma organização, comparativamente a outras menos estruturadas neste domínio. A necessidade de gerir a informação de forma eficaz é transversal a todas as atividades e processos que decorrem nesse domínio.

Para uma eficiente gestão da informação identificaram-se três vetores estruturantes:

- Implementação de uma cultura de Trabalho Colaborativo;
- Implementação de um sistema de Gestão Documental;
- Implementação de um sistema de Gestão de Tarefas.”

Implementando estes vetores, não só ficam asseguradas as condições para uma eficiente gestão da informação no Exército, como permite numa fase posterior alcançar a gestão estratégica da Organização facilitando, desta forma, o desenvolvimento de uma arquitetura de informação integrada, que permite o levantamento de mecanismos de proteção e segurança desde a Componente Operacional à Estrutura Superior do Exército. Para que esta intenção seja uma evidência, deve-se alterar o paradigma da *guarda da informação* para a *responsabilidade de partilha* e agregar o princípio da segurança da *necessidade de conhecer*, conduzindo a uma organização em rede e centrada no conhecimento.

⁸ Sistema Integrado de Gestão

⁹ Sistema Integrado de Comando e Controlo do Exército



1.2. Vetor de Mudança

Considerando que não existem soluções universais, mas antes que as aplicações devem ser moldáveis ao que se pretende, o SGD-E foi o instrumento privilegiado para promover a mudança de paradigma que, segundo Pereira (2013, pp. 231 - 233), deveria equacionar as seguintes etapas:

- “Levantamento prévio dos processos e formas de trabalho da UEO por uma comissão estabelecida para o efeito;
- Simplificação e adequação das estruturas, processos e circuitos administrativos de acordo com as capacidades do SGD-E;
- Adoção de um Plano de Classificação Documental de base funcional que facilite, não só a gestão do ciclo de vida dos documentos, mas também estabeleça um plano de agregações para relacionamento dos mesmos em processos coerentes - O Regulamento de Conservação Arquivística do Exército (RCAE);
- Estabelecer uma estrutura funcional vocacionada para a gestão da informação.
 - Oficial Responsável pela Informação (ORI);
 - Gestor da Informação (GInfo);
 - Serviços de Gestão da Informação (SGI).
- No domínio da gestão documental, com o objetivo de estabelecer os processos necessários para identificação e mitigação dos riscos associados à partilha de informação, o conceito de Gestão do Risco de Partilha de Informação, terá sempre que ser acautelado, devendo ser parte integrante do processo de implementação do SGD-E;
- Por último, refere-se a necessidade de implementação nas UEO de uma cultura que, além de reconhecer a necessidade imperiosa de partilhar a informação, reconheça de igual forma, que esta não poderá ser promovida a menos que seja criada uma mentalidade de segurança e postos em prática programas de formação e treino adequados”.

1.3. Gestão Documental

Tal como referido no Boletim Informativo da EPT, março de 2013, p. 228, a Gestão Documental é eleita como “... um dos vetores base para garantir uma correta gestão da informação, ciente de que uma ferramenta deste tipo é essencial para competir ou, porque não dizê-lo, sobreviver na sociedade da informação. A forma como se organiza, classifica e



recupera os documentos faz toda a diferença, por forma a tornar mais simples o seu acesso e agilizar a gestão do conhecimento sobre todas as atividades da organização.”

Com esse intuito, a aplicação escolhida foi o módulo de gestão documental do Sistema Integrado para a Nova Administração Pública da empresa Quidgest® e que recebeu o nome de SGD-E. Esta aplicação não foi criada de raiz para responder às necessidades do Exército, mas por fazer parte de um *sistema integrado* permite relacionar e interagir com outros módulos e sistemas, deixando em aberto a possibilidade de contribuir para a concretização do objetivo estabelecido como essencial para um Exército em rede – a federação dos diversos Sistemas de Gestão (SGD, SICCE, SIG, etc.); não se ajustando ainda aos documentos financeiros, processos de justiça e matéria classificada em grau de segurança Confidencial ou superior.

1.4. Antecedentes do SGD-E

A Diretiva 235/CEME¹⁰/2001 atribui às UEO a responsabilidade de estabelecer os mecanismos inerentes ao processamento da correspondência eletrónica, dando-lhe tratamento igual ao dos documentos em papel.

A Diretiva 132/CEME/2004 define os procedimentos a adotar por todas as UEO do Exército na transmissão de documentos em forma digital.

A Diretiva 221/CEME/2005 estabelece que a transmissão de documentos por correio eletrónico equivale, para todos os efeitos, à sua remessa por via postal, telegrama, telefone, telefax ou entrega em mão.

A Diretiva 90/CEME/2007 refere que o esforço do reequipamento militar deve ser orientado com prioridade primeira para o exercício do comando e controlo, devendo ser desenvolvidas capacidades de excelência no domínio da Guerra da Informação na vertente da Guerra Centrada em Rede.

A Diretiva 29/CEME/2010 determina o desenvolvimento e implementação, no âmbito das tecnologias e sistemas de informação, de um Sistema de Gestão de Informação em apoio à tomada de decisão em todos os escalões de Comando do Exército. Através da aprovação da Proposta N° 494/2010 da DivCSInfo/EME¹¹ adjudicou-se o desenvolvimento e fornecimento do SGD à empresa Quidgest® e determinou-se o encetamento das medidas necessárias para a sua otimização e implementação no seio de Exército, a DCSI/CFT foi

¹⁰ Chefe do Estado-Maior do Exército

¹¹ Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação do Estado-Maior do Exército



constituída como entidade diretora do projeto e foi constituída adicionalmente uma comissão de acompanhamento.

A Informação Nº 9/2012 da DCSI/CFT aprova o Plano de Implementação do SGD-E, de onde se retira que à data existiam três UEO (EME, GabCEME¹² e RTm¹³) com a aplicação em funcionamento e que se pretendia envidar esforços para a implementação nas restantes UEO.

1.5. O Estado da Arte

O SGD-E ainda não permite o acesso à informação em simultâneo. No que concerne à alteração de paradigma estamos numa fase transitória no que diz respeito à transformação, abandonando permanentemente a forma tradicional. A federação de diferentes Bases de Dados promove o estabelecimento de uma Autoridade Única no que diz respeito à gestão da informação, a decisão é feita com controlo ampliado mediante a distribuição da informação, os processos têm um alinhamento sequencial, em termos estruturais a informação flui de forma consolidada e segura com acesso a um Portal Único.

A Entidade Primariamente Responsável (EPR) pelo SGD-E é a DCSI que gere a aplicação, nas UEO, através dos Centros de Gestão Documental (CGD) para a administração da Base de Dados e de um Administrador Local para manutenção do sistema.

A RGIC/DCSI faz a ligação à Quidgest® planeando novas funcionalidades e controlando a sua aplicação enquanto o DOCSI/DCSI operacionaliza a sua aplicação.

O Estado-Maior do Exército (EME) através da Divisão de Planeamento de Forças, nomeadamente através do Gabinete de Gestão Informação e Conhecimento, intervém junto da DCSI no que concerne à coerência, uniformização e harmonização de procedimentos no SGD-E. Ao presente, o SGD-E através de 53 CGD abrange a quase totalidade das UEO do Exército, conforme Apêndice A. A sua implementação foi faseada ao longo dos últimos 5 anos, conforme figura 2, atingindo um pico em 2016 que se julga ter sido por força da entrada em vigor da NAT 03.01 da DCSI/VCEME que veio normalizar a utilização do SGD-E.

¹² Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército

¹³ Regimento de Transmissões

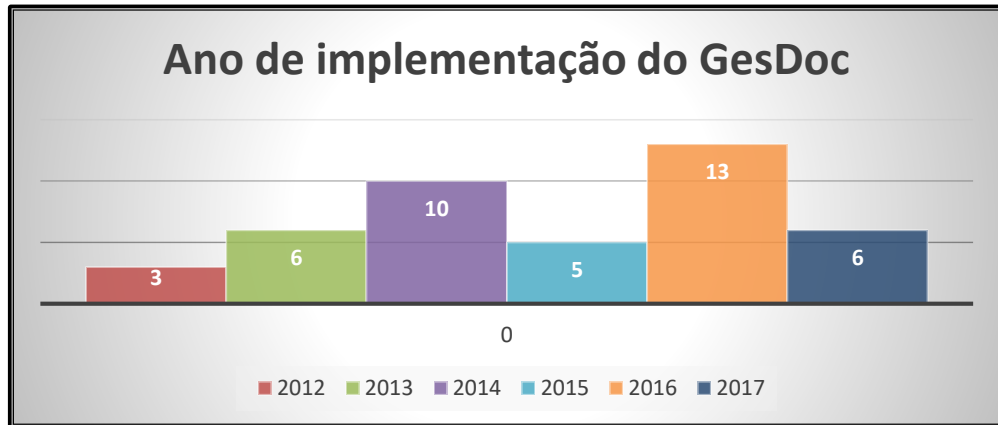


Figura 2 - Ano de implementação do SGD-E nas UEO

(Fonte: Questão n°. 1 do questionário às UEO)



2. Requisitos Técnicos, Formação e Recetividade

Neste capítulo vão ser elencados os requisitos técnicos que o Exército considerou essenciais para um SGD adequado ao seu objetivo prioritário de melhor desempenho organizacional. Um SGD que se pretende eficiente e moderno.

A formação será também abordada, quer na fase inicial de implementação com a aquisição de competências pelos futuros administradores, quer no apoio contínuo aos utilizadores.

Por último aborda-se a aceitação dos utilizadores a esta nova aplicação informática, aspeto importante para não haver disrupções no desempenho e na rentabilidade de qualquer organização, tendo as ferramentas tecnológicas à disposição e sabendo extrair o seu potencial.

2.1. Requisitos Técnicos

Realizado um estudo pela DivCSInfo/EME, foram levantados os requisitos técnicos considerados essenciais pela instituição. Em 2011 decorreram as primeiras implementações, que foram denominadas *instalações piloto* num Órgão de Comando, Administração e Direção (OCAD) e numa unidade tipo Regimental (RTm).

2.1.1. Requisitos Técnicos Iniciais para Instalações Piloto

Decorrente da proposta de implementação de um SGD no Exército (Proposta N.º 494/2010 – RepGesInfo/DivCSInfo/EME), concluiu-se que seria adequado avançar gradualmente e, nesse sentido, criar e implementar primeiro uma aplicação como experiência piloto: “Dadas as especificidades da natureza, estrutura e forma de atuação da organização Exército foi acordado com a Empresa a constituição de duas configurações do SGD, uma para aplicação no EME e OCAD, outra para aplicação GabCEME e restantes UEO do Exército, sendo que numa primeira fase, os módulos piloto serão implementados no EME e RTm, respetivamente”.

Assim, foi criado um grupo de trabalho para implementação da Gestão Documental, inicialmente no EME (SGD-EME), sendo o Major Cunha Roberto¹⁴ elemento integrante da equipa que elaborou a proposta que serviu como base ao caderno de encargos atribuído

¹⁴ O Maj TPesSecr Cunha Roberto é licenciado em História, Pós-Graduado em Ciências da Documentação e da Informação e Mestrado em Ciência da Documentação e Informação.



à Quidgest® e, ao mesmo tempo, estabelecer os critérios e fundamentos da própria gestão documental no Exército. O SGD-EME deveria obedecer aos seguintes requisitos:

- Arquivar e catalogar documentos e os respectivos anexos em qualquer formato de ficheiro (TXT, PDF, imagens, apresentações, etc.) de acordo com a ordem sequencial da produção;
- Registrar, classificar, acompanhar e visualizar todos os documentos em circulação ou já arquivados;
- Gerir, controlar e coordenar a informação e os fluxos de trabalho;
- Os fluxos de informação devem ser idênticos para a mesma ação administrativa, qualquer que seja o órgão e nível hierárquico em que ocorra;
- Integrar, arquivar e disponibilizar rápida e eficazmente a informação para todo o tipo de utilizadores;
- Digitalização em lotes de diferentes documentos com número variável de páginas, respeitando o número de páginas de cada documento;
- Conhecer, em cada momento, a origem, localização e percurso de cada documento;
- Inclusão de um campo para despacho de documentos, e não permitir o reencaminhamento de documentos sem o preenchimento desse campo;
- Controlar prazos e documentos à espera de resposta;
- Criar protocolos de saída, avisos de receção na circulação de documentos;
- Através de ferramentas de pesquisa, deve tornar possível consultar e visualizar imediatamente qualquer documento recebido ou produzido. Efetuar a pesquisa em todo o texto introduzido, sendo o utilizador a construir e parametrizar as *queries*¹⁵, de acordo com as suas necessidades. Permitir opções de pesquisa avançada, pela introdução de elementos como o assunto (campos específicos, palavra chave, grupo de palavras), o ano e/ou a data e permitir localizar com exatidão não apenas o processo, mas também todo o seu histórico conhecido.

Os serviços deveriam estar desenhados de forma a proporcionar uma migração dos atuais processos administrativos e documentais, automatizados ou não, com o mínimo impacto, permitindo:

- Instalação e parametrização do sistema;
- Integração com outros sistemas existentes (fax, correio eletrónico, etc.);

¹⁵ Linguagem de computador usada para realizar consultas em base de dados e sistemas de informação.



- Apoio aos utilizadores;
- Formação;
- Manutenção e atualização do sistema.

2.1.2. Requisitos Técnicos Solicitados

Após as instalações piloto seguiu-se a expansão para as restantes UEO, com um SGD melhorado e, a montante, os requisitos considerados essenciais (Pereira, 2013, pp. 228-230) validados pela experiência adquirida, foram novamente apresentados à Quidgest®, com especial relevância para os seguintes:

- Acompanhamento de um documento no seu circuito através de *workflows*¹⁶ e encaminhamentos *ad hoc*;
- Pesquisa de documentos por critérios múltiplos, como: palavras-chave, documento, origem, entre outros;
- Acesso à informação em simultâneo por várias UEO, de acordo com níveis de acesso e sem necessidade de aquisição de licenças, caso se concretize a comunicação entre diferentes Bases de Dados localizadas em servidores de dados diferentes.

2.1.3. Execução dos Requisitos Técnicos

Passados sensivelmente cinco anos desde a sua aquisição, pode-se depreender que a aplicação cumpre todos os requisitos levantados pelo Exército na altura da sua aquisição, com exceção do acesso à informação em simultâneo por várias UEO. Segundo Pereira (2013, p.229) este quesito “... não foi concretizado por questões orçamentais, irá permitir a inter-relação das diferentes bases de dados das UEO do Exército, promovendo e facilitando o estabelecimento de uma autoridade única, o alinhamento e o estabelecimento de processos normalizados ...”.

Os nossos entrevistados são unânimes em reconhecer que os quesitos apresentados pelo Exército foram cumpridos pela empresa Quidgest®, de acordo com a proposta n.º 494/2010 - RepGesInfo/DivCSInfo do EME.

¹⁶ Fluxo de dados necessários para automatizar processos de acordo um conjunto de regras, que permitem e facilitam a transmissão de informação entre entidades.



2.2. Formação e Apoio aos Utilizadores

Com a aquisição da aplicação foi acautelada a formação e ajuda aos utilizadores, como se constata na Informação n.º 9.12 da DCSI¹⁷ que, no que concerne à formação, refere o seguinte:

- “No âmbito do processo de aquisição da aplicação, estão previstas ações de formação a serem ministradas pela empresa, que contemplam as áreas de administração e formação de utilizadores;
- As ações de formação da empresa são limitadas ao número de utilizadores, pelo que deverá o exército criar condições para que a formação a todas as UEO seja feita com recurso a pessoal do Exército, mantendo esta capacidade para que, sempre que se justifique, realizar ações de formação internas;
- Os participantes desta formação deverão ficar aptos a formar os militares/civis das suas UEO, a instalar e a realizar as tarefas administrativas inerentes à aplicação, bem como na formação do pessoal das UEO a abranger em fases subsequentes.”.

No que concerne ao apoio aos utilizadores a mesma informação refere:

- “Os administradores locais das UEO deverão ser capazes de, após terem frequentado as respetivas ações de formação, iniciar a instalação da aplicação nas estações de trabalho e ministrar a respetiva formação aos utilizadores.
- A primeira linha de apoio deverá ser feita ao nível do gestor da informação/administrador local das UEO.”.

Acrescenta que o RTm providencia o apoio técnico em suporte *Web* – designando-se Portal Colaborativo *Helpdesk*. Os Pedidos para novas funcionalidades ou alterações devem ser submetidos à DCSI/CFT e esta, por último, recorre à Quidgest® para suporte técnico de possíveis anomalias, estando proibido o contato direto entre as UEO e a empresa. Esta mesma obrigatoriedade e outras normas de utilização do SGD-E vieram explanadas em 2016 na NAT¹⁸ 03.01 da DCSI/VCEME, a fim de normalizar a utilização da aplicação. Em resultado desta já estar a ser utilizada desde 2012 (mais de três anos), as normas emanadas resultaram já de uma experiência adquirida e são mais detalhadas e concretas relativamente à Informação N.º 9/12 DCSI.

Refere que compete à DCSI ministrar formação, quer ao nível da administração da aplicação quer ao nível dos utilizadores e que a formação deverá ser presencial (na respetiva

¹⁷ Em 2012 na dependência direta do CFT.

¹⁸ Norma de Autoridade Técnica



UEO). Após esta, existirá um período de adaptação numa Base de Dados (BD) criada para treino. Adicionalmente, são definidos os períodos de treino e de implementação:

- A DCSI definirá para cada UEO, o tempo limite para treino;
- Após esse limite, passa a ser obrigatório a utilização deste sistema.

Esta NAT define em relação ao suporte técnico três níveis de apoio aos utilizadores: o primeiro será no Administrador Local / Supervisor, um segundo através da linha *Helpdesk* da DCSI, através de um Portal Colaborativo e, por último, a empresa Quidgest®.

Na sua entrevista, Guimarães¹⁹ refere os seguintes tipos de formação ministrada pela Quidgest®, de acordo com a intervenção de cada perfil de utilizador no sistema:

- Formação em conceitos de gestão documental;
- Formação de gestores;
- Formação de *key-users*;
- Formação de chefias;
- Formação de secretarias;
- Formação de formadores.

Do questionário efetuado às UEO (2018), em relação à formação, a maioria mostra satisfação no que foi ministrado e um número reduzido sugere mais quantidade, maior profundidade e diferenciação das ações formativas para gestor/administrador das de utilizador.

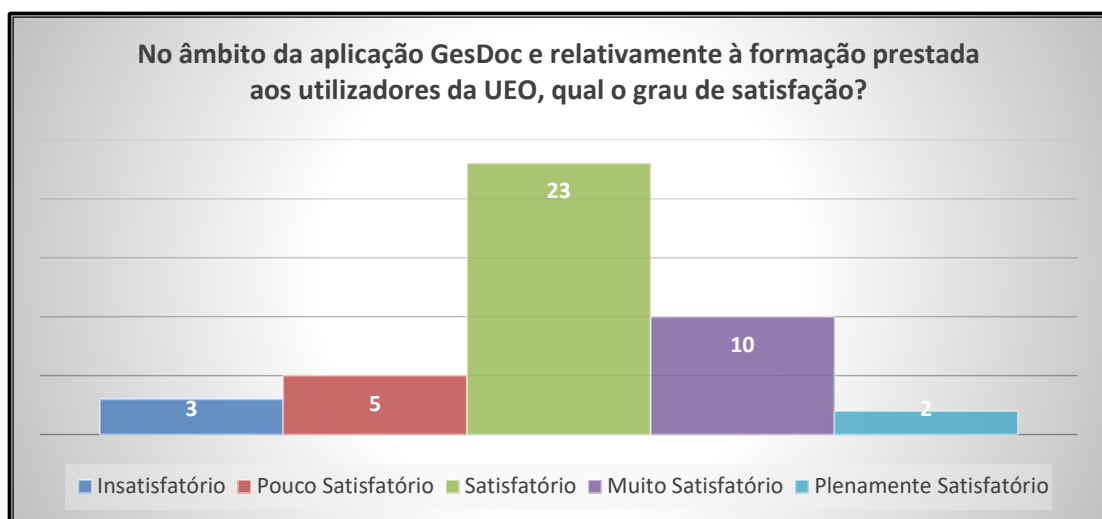


Figura 3 - Gráfico do quantitativo de respostas relativas à formação prestada

(Fonte: dados da questão n.º 3 do questionário)

¹⁹ Dr.ª Beatriz Guimarães - Coordenadora da Área de Sistemas de Gestão Documental e Processos de Negócio da Quidgest®

Relativamente à formação prestada aos utilizadores nas UEO, o número de respostas satisfatória foi de 23 num universo de 43, que traduz um grau de satisfação de 53%, ascendendo a 81% se em conjunto com as respostas “muito satisfatório” e “plenamente satisfatório”, o que prova uma satisfação maioritária no que concerne a este item.

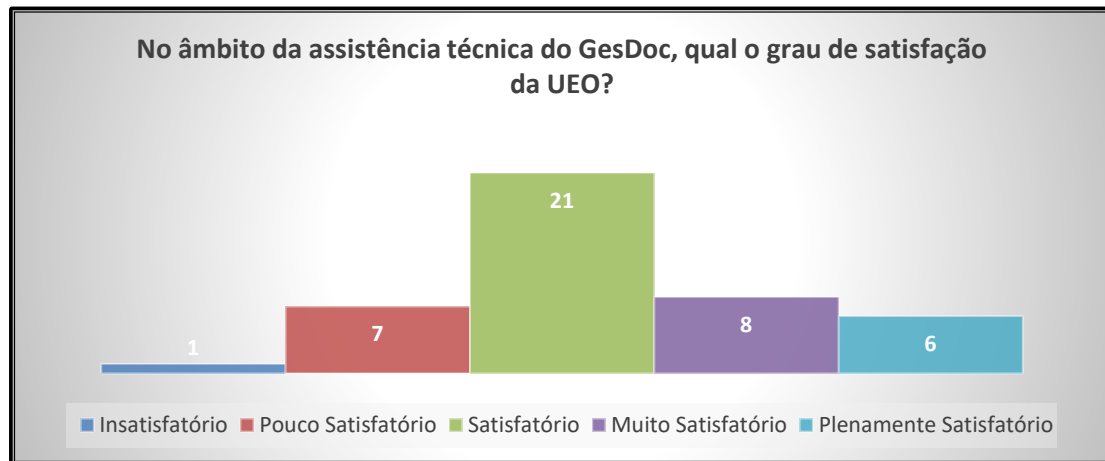


Figura 4 - Gráfico do quantitativo de respostas relativas à assistência técnica

(Fonte: dados da questão n.º 8 do questionário)

No âmbito da aplicação GesDoc® e relativamente ao suporte técnico e ajuda aos utilizadores nas UEO, o número de respostas satisfatória foi de 21 num universo de 43, que traduz um grau de satisfação de 49%, ascendendo a 81% se em conjunto com as respostas “muito satisfatório” e “plenamente satisfatório”, o que evidencia que estão criados mecanismos de assistência técnica e apoio aos utilizadores.

2.3. Disponibilidade dos Utilizadores à Mudança

Para o sucesso organizacional na área da tecnologia de informação, será necessário analisar se houve uma disponibilidade dos utilizadores em incorporarem as novas ferramentas tecnológicas postas ao seu dispor. Estas poderão preencher os requisitos solicitados e serem adequadas, existir transferência de competências para os destinatários, mas estes têm de se adaptar a novas formas de trabalhos direcionadas para outras realidades e estarem recetivos a explorar o valor acrescentado e sinergia das novas tecnologias.

Do Inquérito realizado às UEO, ao ser pedido sugestões de melhoria ou identificar constrangimentos no SGD-E, várias tem uma resposta semelhante, evidenciando a aversão à mudança: o denominador comum é que o novo SGD-E devia ser análogo ao instituído Outlook®, assim citando:



- “Para que o GesDoc fosse uma boa ferramenta de trabalho e melhor utilizada, seria necessário: Um GesDoc mais próximo de um Outlook”;
- “A aplicação deveria permitir uma gestão de assuntos pendentes, sem ser através da data, ou seja, deveria ser similar ao Outlook®, permitindo "arrastar" o assunto para uma lista de tarefas, e poder atribuir uma classificação/lembrete a essas mesmas tarefas”;
- “O Gesdoc poderia funcionar à semelhança do Outlook, com a criação de pastas onde se pudessem arquivar documentos para mais tarde consultar. Poderia ainda permitir a criação de grupos de endereço, para que não fosse necessário selecionar cada um dos destinatários sempre que queremos enviar para múltiplos endereços”.

Pereira (2013, p.233) perante estas hipotéticas resistências lança o desafio “... a necessidade de implementação nas UEO de uma cultura que, além de reconhecer a necessidade imperiosa de partilhar a informação, reconhece de igual forma, que esta não poderá ser promovida a menos que seja criada uma mentalidade de segurança e postos em prática programas de formação e treino adequados, procurando-se desta forma garantir que os utilizadores estarão dispostos a acolher a visão estabelecida, que dispõem do conhecimento e capacidade próprias para explorarem convenientemente a tecnologia posta ao seu dispor e, por último, através do exemplo das chefias, que estarão dispostos e vocacionados para a adoção de novas práticas e formas de trabalho.”

Simões Pereira²⁰ (2018) refere que “...após estes anos de uso generalizado da aplicação na organização, é notória a alteração de mentalidades, sobretudo ao nível da partilha de informação, bem como, da perceção da utilidade e utilização da aplicação”.

2.4. Síntese Conclusiva

Neste capítulo foi efetuada uma análise procurando responder às questões:

QD1: Os requisitos técnicos solicitados na origem da aplicação foram cumpridos?

QD2: Está a formação a ser prestada de forma adequada, mantendo-se ajustada às atuais necessidades dos utilizadores?

Da análise efetuada foi possível concluir:

²⁰ Major INF Simões Pereira, Coordenador de Área do Gabinete de Gestão da Informação e do Conhecimento/EME.



- Que o Exército elaborou um conjunto de requisitos técnicos considerados essenciais para implementar um sistema de gestão documental;
- Que as UEO de uma forma generalizada, estão satisfeitas com o modo como foram feitas a transferência de competências, mas mostram abertura para mais ações de formação em volume e intensidade.
- Que os utilizadores começaram a utilizar a aplicação eletrónica, adquirindo uma nova dinâmica de trabalho, induzida pela ferramenta tecnológica posta ao seu dispor pela instituição;
- Que embora houvesse alguma inércia inicial na aceitação da aplicação e comparações de funcionalidades/potencialidades com programas de correio eletrónico, houve uma alteração de mentalidades desejada evidenciada com o nível de partilha de informação, bem como da perceção da utilidade da aplicação.

Neste contexto através da nossa investigação, foi possível validar a H1 levantada, em resposta à QD1, em reconhecer que o SGD-E cumpre os requisitos técnicos solicitados pelo Exército.

Foi possível também validar a H2, em resposta à QD 2, verificando que a formação ministrada aos utilizadores da aplicação é oportuna e adequada.



3. Impacto da Aplicação SGD-E nos Recursos das UEO

Neste capítulo pretende-se analisar os dados quantitativos obtidos no questionário, bem como as informações recolhidas nas diversas entrevistas sobre o impacto que a aplicação SGD-E causou nos recursos humanos, financeiros e materiais das UEO.

O Exército tem uma estrutura bastante hierarquizada onde existem organismos dentro de organismos e cada um com a sua autonomia própria, caracterizado como “ilhas de automatização”²¹ (Pereira, 2013, p. 223). Contudo, com a implementação do SGD-E, além de trazer um aumento efetivo da perceção sobre os processos existentes a nível local, permitiu ainda melhorias significativas a nível organizacional.

Assim, as tarefas inerentes à receção e expedição da correspondência física e digital foi centralizada no CGD (secretaria geral) da UEO sendo que, cada centro, é detentor de um arquivo numa *base de dados de produção*. Estas modificações possibilitaram uma otimização dos recursos humanos, que anteriormente estavam alocados nas várias secretarias existentes em cada UEO, permitindo a redistribuição dos mesmos para a guarnição do CGD e/ou reforço em outras áreas funcionais.

Por outro lado, a utilização da assinatura digital trouxe a desmaterialização (registo, digitalização, circulação e armazenamento de documentos em formato eletrónico) nos circuitos do Exército entre os 80 e 90% dos documentos em formato físico, possibilitando uma redução dos custos relacionados com a expedição e receção, “uma vez que as UEO passam a relacionar-se por *despacho* dentro do próprio sistema” (Pereira, 2013, p. 229). Tal facto permitiu ainda uma diminuição do tempo que medeia entre a entidade que recebe o documento e o seu destinatário, refletindo-se numa melhoria significativa no apoio à tomada de decisão.

Em reforço ao anteriormente mencionado, também a empresa Quidgest® (2012) refere que “Com a implementação desta solução...verificou-se uma redução de custos efetiva com a desmaterialização do papel e utilização da assinatura eletrónica”.

“Sendo os recursos sempre escassos e a moldura de restrições orçamentais e de contenção da despesa aquela onde o Exército se enquadra, importa assim garantir rigor nas prioridades assumidas em cada momento e uma gestão burocraticamente eficiente dos recursos atribuídos pela Nação ao Exército.” (OE8 - Melhorar a obtenção e a gestão dos recursos do Exército – Diretiva do Comandante do Exército 2017-2019, p. 12), revela a

²¹ Pretende-se simbolizar com o uso desta expressão, uma organização que no que refere a gestão de sistemas de informação, assenta em mecanismos de gestão descentralizados, direitos de decisão locais, com infraestruturas redundantes e não ligadas, assentes em base de dados separadas.



importância que a aplicação GesDoc® tem na gestão documental do Exército e, conseqüentemente, na otimização dos seus recursos.

De referir ainda que “A implementação do GesDoc® traduziu-se numa melhoria significativa na gestão e organização do trabalho e do pessoal das secretarias, poupa-se muito em papel, os documentos chegam ao destinatário quase em tempo real, os despachos estão disponíveis a todos, a distribuição é muito mais simples e cada um recebe cópia do documento sem esperar que seja processado pelos outros destinatários” (Duarte²², 2018).

Nesta melhoria organizacional, é de salientar a sinergia gerada no processo de consulta de documentos arquivados. Ou seja, antes da existência da aplicação o colaborador via-se forçado a ausentar-se do posto de trabalho para aceder ao local onde se encontrava a informação pretendida (arquivo físico). Atualmente, através da aplicação a informação está disponível numa base de dados com acesso imediato, sem que o colaborador tenha a necessidade de se ausentar do seu posto de trabalho. De destacar ainda a melhoria que a aplicação veio proporcionar nas tarefas relacionadas com a administração documental, desde a sua produção até à sua expedição. Neste processo estão bem definidos os procedimentos e responsabilidades atribuídas em cada fase do circuito da GD, conseguindo desta forma uma melhoria significativa na gestão e organização do trabalho, tanto em recursos humanos como em rapidez de execução.

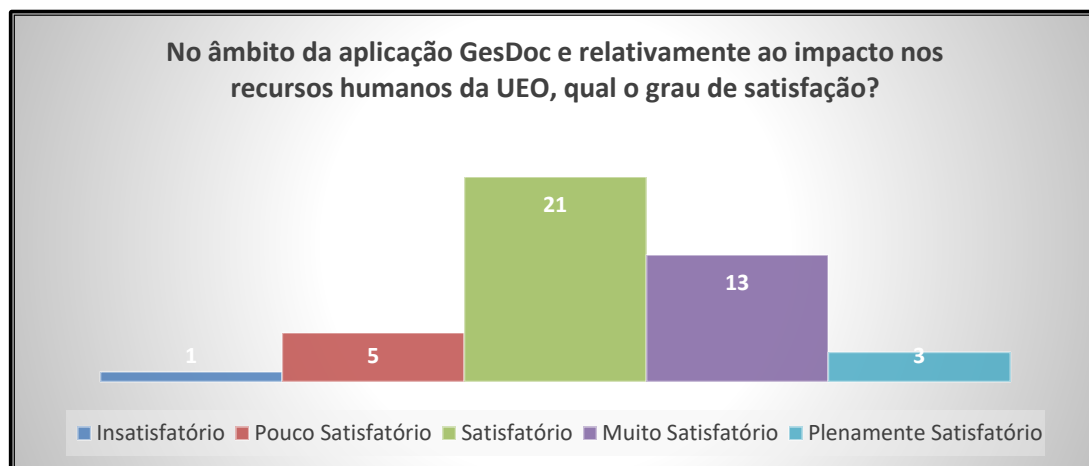


Figura 5 - Gráfico quantitativo de respostas ao impacto nos recursos humanos

(Fonte: dados da questão n.º 5 do questionário)

No âmbito da aplicação GesDoc® e relativamente ao impacto nos recursos humanos nas UEO, o número de respostas satisfatórias foi de 21 num universo de 43, que traduz um

²² TCor Tm Paiva Duarte, atualmente é o Chefe do Departamento de Ciberdefesa e Segurança da Informação da DCSI/VCEME

grau de satisfação de 49%, ascendendo a 86% se em conjunto com as respostas “muito satisfatório” e “plenamente satisfatório”, que demonstra bem o impacto positivo que a aplicação introduziu nos recursos humanos de cada UEO.

Pereira (2018) afirma que as melhorias mais visíveis em resultado da implementação da aplicação são ao nível dos recursos: tempo, nomeadamente na sua diminuição para se aceder a um documento específico e financeiro, através da redução dos gastos associados à perda da necessidade da existência de documentação física.

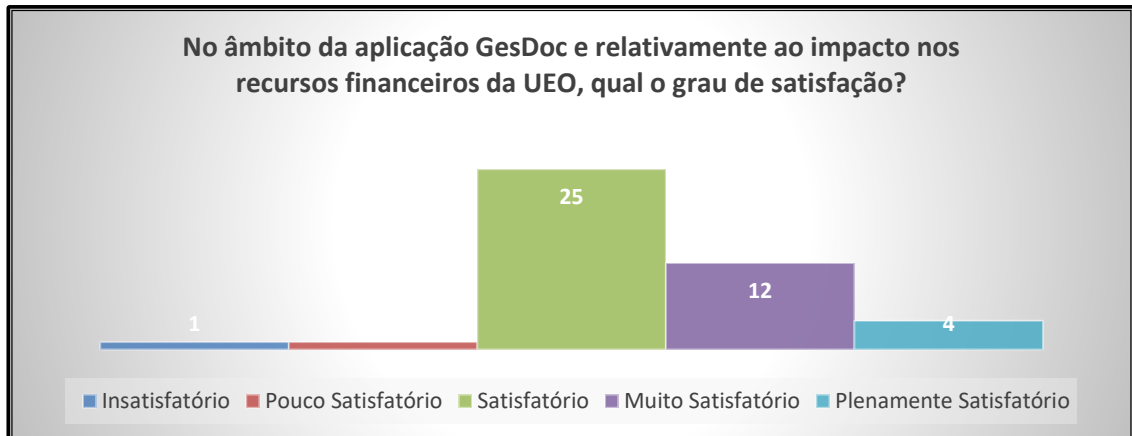


Figura 6 - Gráfico quantitativo de respostas ao impacto nos recursos financeiros

(Fonte: dados da questão n.º 6 do questionário)

Da análise do gráfico anterior e relativamente ao impacto nos recursos financeiros da UEO, o número de respostas satisfatórias foi de 25 num universo de 43, que traduz um grau de satisfao de 58%, ascendendo a 95% se em conjunto com as respostas “muito satisfatório” e “plenamente satisfatório”. Com este indicador  notória a melhoria que a ferramenta de GD trouxe na reduo dos custos financeiros associados a esta área.

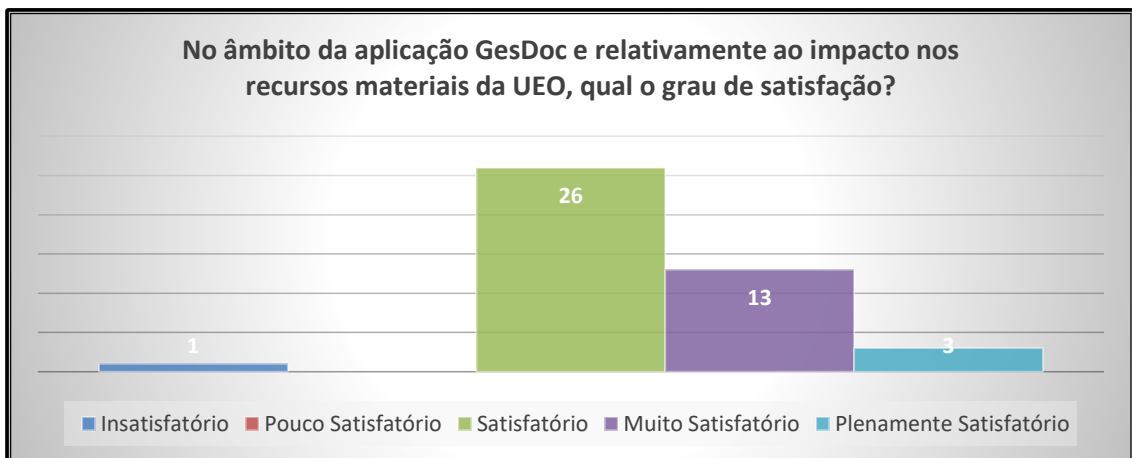


Figura 7 - Gráfico quantitativo de respostas ao impacto nos recursos materiais

(Fonte: dados da questão n.º 7 do questionário)



No âmbito da aplicação GesDoc® e relativamente ao impacto nos recursos materiais da UEO, o número de respostas satisfatórias foi de 26 num universo de 43 que traduz um grau de satisfação de 60%, ascendendo a 98% se em conjunto com as respostas “muito satisfatório” e “plenamente satisfatório”.

Segundo Fernandes²³ (2018) a implementação do SGD trouxe “... algumas melhorias; estas, no entanto, ainda não puderam ser quantificadas pelas instâncias de “*business intelligence*”²⁴, dado que não houve oportunidade de recolha de dados, devido à ausência de mecanismo para tal; a nova versão “*webportal*”²⁵ permite apresentar alguma informação gráfica sobre esta matéria, mas ainda não está a ser exportada para tratamento mais intenso e específico.”

3.1. Síntese Conclusiva

Da análise efetuada aos dados apresentados neste capítulo, é possível depreender-se que as respostas relativas ao impacto da implementação do GesDoc® nos recursos humanos, financeiros e materiais, traduziram-se em 93% de respostas favoráveis, das quais 56% são de grau “satisfatório”, 29% de grau “muito satisfatório” e 8% de grau “plenamente satisfatório”.

Neste contexto, através da nossa investigação, foi possível confirmar a H3 levantada em resposta à QD3, verificando que o impacto da implementação da aplicação nas UEO foi significativamente favorável, apresentando valor acrescentado ao desempenho do SGD-E, através das sinergias geradas e da economia de recursos.

²³ Tenente-Coronel TM Gil Fernandes, Chefe da Repartição de Gestão da Informação e do Conhecimento/DCSI.; POC do Exército para a empresa Quidgest

²⁴ Segundo Sabherwal (2007 cit. por Becerra *et al.*, 2015, p.40) é o fornecimento de informação e conhecimento com um dado valor aos decisores utilizando uma grande variedade de fontes de dados bem como de formação estruturada e não estruturada.

²⁵ Nova versão para a aplicação de SGD-E, com modo de funcionamento em browser. A atual é a versão cliente, com o software instalado na máquina de cada utilizador.



4. Classificação Documental, Segurança e Armazenamento da Informação

4.1. Classificação Documental

Face ao volume cada vez maior da informação, a gestão da mesma tem sido um processo determinante no bom desempenho de qualquer UEO do Exército. Assim, em apoio à gestão documental, a duração do ciclo de vida dos documentos físicos tem tido a sua base no Regulamento de Classificação Arquivística do Exército (RCAE) aprovado pela Portaria n.º 272/2000, de 22 de maio, o qual é igualmente aplicado na classificação documental digital produzida, recebida, expedida e arquivada através da aplicação GesDoc®.

Contudo, segundo Pereira (2018), torna-se necessário “...entender a Classificação Documental como aquela que resulta da atribuição de um código de classificação aos documentos produzidos, atendendo ao consignado no RCAE. Esta, juntamente com a atribuição do assunto, é uma das áreas que poderá/ deverá ser analisada, pois considerando sobretudo a fase armazenar/gerir do ciclo de vida dos documentos, poderá fazer toda a diferença...”. Relativamente à adaptação dos códigos consignados no RCAE para a classificação da documentação produzida no GesDoc®, têm-se verificado alguns problemas associados ao arquivamento daquela documentação, resultantes de uma atribuição indevida daquele modelo que, juntamente com a falta de uniformização na definição do assunto dos documentos produzidos, gera dificuldades no tratamento da mesma, em concreto, na procura, associação e arquivamento de documentos.

Também segundo Duarte (2018), “A classificação documental deve ser alterada e feita de acordo com as novas Normas de Classificação de Documentos para a Função Pública. O Sistema atual foi construído com base do RCAE mas com várias adaptações que fazem desse modelo de classificação um modelo muito complexo e não enquadrável com a solução atualmente implementada, em que cada entidade tem a sua própria Base de Dados não ligadas entre si. Isto leva a que cada entidade crie os seus próprios Processos, levando à confusão generalizada.”

Em complemento ao acima indicado, é de referir que o Exército tem conhecimento que o GesDoc® é uma ferramenta utilizada por um número crescente de outras organizações do Estado, cujo método de classificação documental se baseia no projeto MEF (Macroestrutura Funcional)²⁶, o que tem levado o Exército a ponderar uma eventual adaptação da metodologia de classificação documental ao mecanismo de classificação (MEF) das restantes organizações da Administração Pública utilizadoras da aplicação.

²⁶ Plano de Classificação da Informação usada na Administração Pública.

4.2. Segurança e Armazenamento da Informação

O volume de informação referido no ponto anterior, quer interna quer proveniente do exterior, promove uma propensão, por um lado, para eventuais perdas de informação e, por outro, para uma maior dificuldade de acesso à informação desejada de forma rápida, cujas consequências se traduzem numa impossibilidade de controlo dos prazos e dos fluxos.

Assim, face aos níveis de confidencialidade necessários ao tratamento da informação no Exército, o atual SGD-E pretendeu implementar uma organização mais abrangente e integrada da informação que permitisse concretizar uma melhoria na sua gestão e eficácia operacional, garantindo alguns quesitos de segurança no que respeita aos riscos associados à partilha de informação, com especial acuidade no princípio da segurança, designadamente, na confidencialidade, na integridade e na disponibilidade da informação.

Sobre este assunto, Guimarães (2018) também refere que está garantida a segurança “... em todas as ações dos utilizadores no sistema, através de mecanismos de certificação cronológica que, em conjunto com a assinatura digital, garantem e registam de forma inalterável a data de criação e alteração de toda e qualquer interação com o sistema.”.

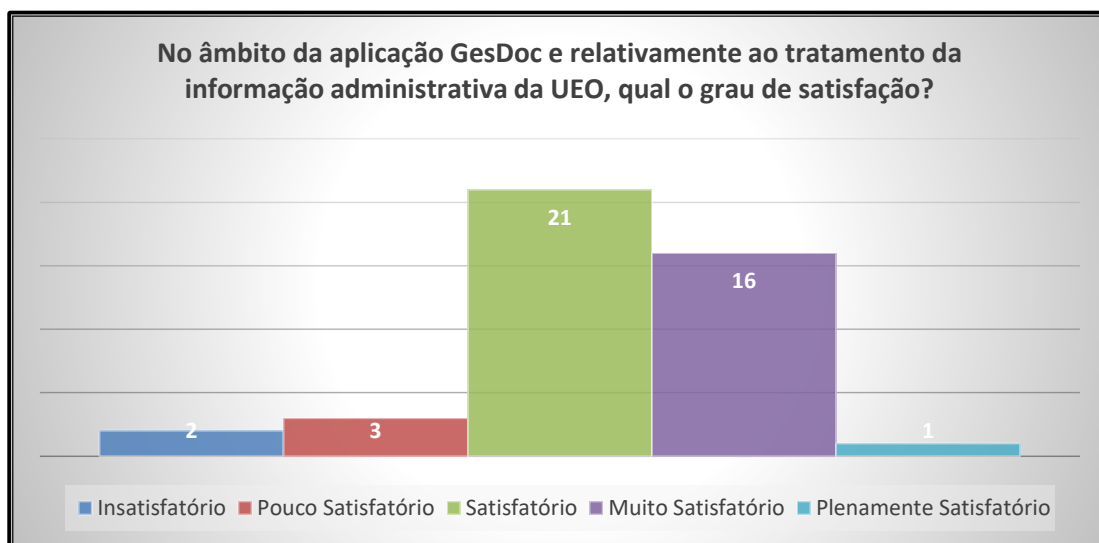


Figura 8 - Gráfico quantitativo de respostas ao tratamento da informação

(Fonte: dados da questão n.º 4 do questionário)

No âmbito do SGD-E e relativamente ao tratamento da informação administrativa das UEO, o número de respostas satisfatórias foi de 38 num universo de 43, que traduz um grau de satisfação positivo de 88%, das quais 49% são de grau “satisfatório, 37% de grau “muito satisfatório” e 2% de grau “plenamente satisfatório”. Considera-se assim, com este



indicador, que o SGD-E é uma maia valia para o Exército, incrementando um aumento na rapidez do tratamento da informação.

Relativamente à Classificação de Segurança da informação, ao nível das UEO, o SGD-E funciona através da Rede de Dados do Exército (RDE) que permite a circulação de informação com uma Classificação de Segurança de grau inferior a Confidencial (Não Classificado e Reservado). Tal Classificação de Segurança implica assim, a atribuição de perfis distintos entre utilizadores, levando a que estes apenas acedam à informação que têm realmente necessidade de conhecer, bem como a possibilidades de edição e registo limitadas. Existe, contudo, uma rede segura nas Forças Armadas com suporte na aplicação GesDoc® através do uso do sistema *Military Message Handling System*²⁷ (MMHS), usada para circulação de informação entre o Estado-Maior General das Forças Armadas e os respetivos ramos da Forças Armadas (EME e Comandos das Brigadas, no caso do Exército). Pretende-se, num futuro próximo, aprofundar as capacidades de uso desta rede associada ao SGD-E de modo a permitir quer o aumento da Classificação de Segurança da informação que circula na aplicação, quer o alargamento do sistema MMHS a outras UEO do Exército, designadamente ao CFT, OCAD, Direção de Finanças e Forças Nacionais Destacadas.

Quanto ao processo de armazenamento da informação, atualmente, cada CGD está associado a um servidor que contempla uma *base de dados de produção*, com *backups* diários, na qual é armazenada toda a documentação produzida pelas unidades orgânicas daquele CGD e classificada segundo o ciclo de vida estabelecido pelo RCAE.

Embora não efetivado, o processo de armazenamento da informação contempla ainda uma *base de dados de arquivo*, como arquivo único no Exército, atualmente em desenvolvimento na Direção de História e Cultura Militar²⁸ (DHCM) e com localização previsível no Arquivo Geral do Exército (ArqGEx), para onde se pretende migrar os documentos localizados na *base de dados de produção* após ser atingido o tempo do respetivo ciclo de vida. De referir que o processo de migração é despoletado através de pré-aviso à unidade de origem e efetiva-se apenas após a permissão da mesma.

²⁷ Sistema militar de manuseamento de mensagens com requisitos de segurança OTAN

²⁸ Em parceria com a empresa KeepSolutions, através do projeto *ARCHEEVO 4*



4.3. Síntese Conclusiva

Têm-se verificado alguns problemas associados ao arquivamento da documentação, resultantes de uma atribuição indevida do RCAE, juntamente com a falta de uniformização de procedimentos.

Desta forma, não é possível validar a H4, pelo que a QD4 não será respondida positivamente.

Quanto à segurança da informação, foi possível perceber de forma muito clara que a mesma está assegurada, assim como o armazenamento e tratamento da informação, embora ainda restrita aos mais elevados graus de classificação segurança.

Desta forma, é possível validar a H5, pelo que se pode responder positivamente à QD5.



Conclusões

Na investigação desenvolvida pretendeu-se identificar eventuais constrangimentos decorrentes da implementação do SGD-E que, num futuro próximo, pudessem vir a ser mitigados por forma a maximizar as potencialidades daquele Sistema, cujo contributo será preponderante para o sucesso das missões do Exército Português.

Através do método hipotético-dedutivo, a nossa investigação baseou-se, essencialmente, na análise de fontes documentais e recurso a questionário às UEO e entrevistas a entidades da estrutura do Exército direta ou indiretamente relacionadas com a temática, bem como à representante da Quidgest® responsável pelo projeto.

Assim, com base nos conteúdos da documentação consultada juntamente com a transmissão de conhecimento dos entrevistados e apreciações registadas através dos questionários às UEO, indicam-se os dados que permitem ao leitor depreender se a **QC - Está o Exército dotado de um Sistema de Gestão Documental que responde de forma eficiente e eficaz a todas as necessidades de controlo e gestão de documentos da Instituição?** - terá resposta afirmativa.

Relativamente ao conjunto de requisitos técnicos considerados essenciais pelo Exército apenas um (ainda) não foi atingido - acesso à informação em simultâneo por várias UEO. Ainda assim, não obstante o anteriormente referido, considera-se validada a H1 levantada, pelo que é possível responder afirmativamente à QD1, reconhecendo que o SGD-E cumpre os requisitos técnicos solicitados pelo Exército.

Sobre a formação (transferência de competências), esta terá sido efetuada durante a fase de implementação e exploração do SGD-E, estando atualmente definidos os moldes como é ministrada e de quem é a responsabilidade de execução.

A resposta aberta dos questionários denota carência de harmonização procedimental, embora as UEO demonstrem uma satisfação generalizada.

Face ao referido nos dois últimos parágrafos, é possível também validar a H2, em resposta à QD2, verificando que a formação ministrada aos utilizadores da aplicação tem sido oportuna e adequada.

Outra área objeto desta investigação focou-se no impacto da implementação do SGD-E nos recursos da Instituição, em particular, nos recursos humanos, financeiros e materiais, cujos dados demonstram uma satisfação geral das UEO. De destacar que, associado àqueles recursos, as UEO atribuem especial relevância à economia de “tempo” decorrente daquela implementação.



Neste contexto, é possível confirmar a H3 levantada em resposta à QD3, confirmando que o impacto da implementação da aplicação nas UEO foi significativamente favorável, apresentando valor acrescentado ao desempenho do Exército, através das sinergias geradas e da economia de recursos.

No que concerne ao tratamento dos documentos, de referir a existência de constrangimentos não solucionados relativos à classificação e arquivamento da documentação digital, não só pelo facto do atual modelo não se enquadrar devidamente com a atual solução, mas também pela ausência de critério na atribuição de assuntos aos documentos produzidos. Associado a estes constrangimentos, de referir ainda que o Exército é a única organização do setor público a efetuar a classificação documental com metodologia distinta das demais organizações utilizadoras da aplicação.

Desta forma, verifica-se que os atuais procedimentos de classificação documental não têm a eficácia desejada, pelo que não é possível verificar a H4 e, conseqüentemente, responder favoravelmente à QD4 quando observada a adequabilidade da metodologia de classificação documental baseada no RCAE.

Quanto à segurança da informação, foi possível perceber de forma muito clara que a mesma está assegurada, embora ainda restrita aos mais elevados graus de classificação segurança.

O armazenamento e tratamento da informação estão igualmente assegurados. Contudo, o modo atual de armazenamento está limitado no tempo até que se torne efetiva a *base de dados de arquivo*.

Paralelamente à segurança e armazenamento da informação, as UEO associam o funcionamento do atual SGD-E a um aumento na rapidez do tratamento da informação, principalmente em tarefas relacionadas com a consulta de documentos.

Assim, considera-se que é possível validar a H5, com resposta favorável à QD5.

Desta forma, reúnem-se as condições para dar resposta à QC, no sentido de validar que o Exército está dotado de um Sistema de Gestão Documental que responde de forma eficiente e eficaz a todas as necessidades de controlo e gestão de documentos da Instituição.

Em complemento ao conteúdo desta investigação, entendeu-se aferir o grau de satisfação global das UEO com o objetivo de obter uma resposta genérica, relativa ao funcionamento do SGD-E após a consolidação da implementação do mesmo naquelas UEO, com o seguinte resultado:

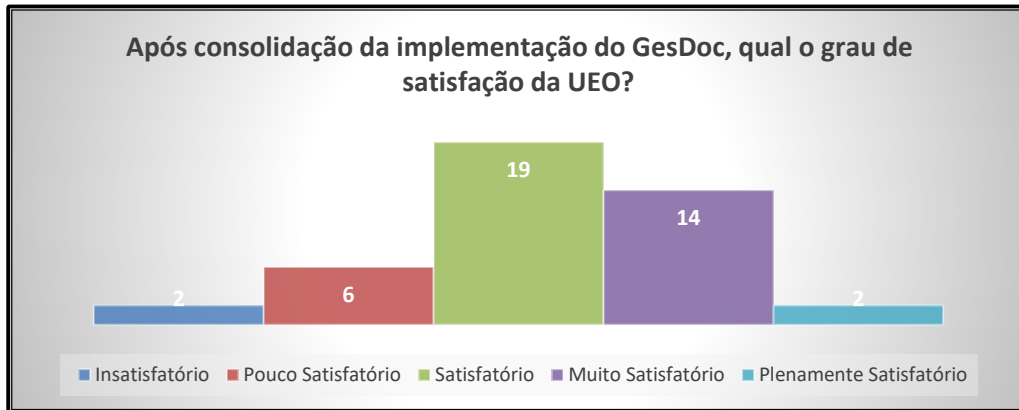


Figura 9 - Gráfico quantitativo do grau de satisfação das UEO

(Fonte: dados da questão n.º 9 do questionário)

Como é possível constatar na figura acima, o número de respostas satisfatórias foi de 35 num universo de 43, que traduz um grau de satisfação positivo de 82%, das quais 44% são de grau “satisfatório, 33% de grau “muito satisfatório” e 5% de grau “plenamente satisfatório”. Considera-se assim, com este indicador, que o atual SGD-E é um modelo de gestão da informação que, de forma geral e abrangente, satisfaz as necessidades das UEO.

No entanto, não obstante o resultado acima apresentado, constatou-se através da questão de resposta aberta, a existência de outros constrangimentos que, pela análise das respostas, se depreendem relevantes na sua menção, tais como:

- Caracterização da aplicação como sendo pouco intuitiva;
- Acumulação de funções dos utilizadores incompatível com a aplicação;
- Cada UEO com procedimentos distintos (carência de uniformização);
- Parque informático de algumas UEO desatualizado;
- Transferência de competências incompleta ou resistência à mudança?

Por outro lado, embora a implementação e exploração do SGD-E esteja consolidada, as suas capacidades estão em permanente evolução e aperfeiçoamento, pelo que, num futuro próximo, se prevê a possibilidade de implementar novas alterações²⁹, nomeadamente:

- Incorporação de um novo plano de classificação;
- Integração com o sistema de arquivo intermédio/histórico;
- Utilização da *interface web* em HTML5 pelos restantes utilizadores do Exército, substituindo de forma progressiva as interfaces *Windows* utilizados atualmente.

²⁹ Informação retirada das entrevistas realizadas às entidades da estrutura do Exército e da empresa Quidgest®



- Criação de um mecanismo de integração direto entre as várias UEO sem necessitar de envio por e-mail.

Salienta-se a pertinência da implementação deste último item, que se considera de especial importância na eficiência do atual sistema e que, por questões orçamentais, permanece estagnada.

Finalmente, quanto ao contributo desta investigação, pretendeu-se focar o estado da arte do atual Modelo de Gestão da Informação Digital no sentido de, para além de estudar o impacto deste na Instituição, sensibilizar as entidades intervenientes para a necessidade de o compreender como um processo contínuo e evolutivo, de modo a poder acompanhar a evolução das sociedades contemporâneas composta por organizações das quais o Exército Português é parte integrante.



Bibliografia

Carvalho, L., 2012. Superioridade de Informação no Exército. Um objetivo estratégico. Boletim Informativo da Escola Prática de Transmissões, março, pp. 20-36.

Carvalho, L.F.C.A., 2009. A Gestão da Informação e do Conhecimento nas Forças Armadas. Desafios Futuros. Trabalho de Investigação Individual, CPOG 08/09. IESM.

Duarte, V. M. P., 2018. A Gestão de Documentos Eletrónicos no Exército - Um Modelo de Gestão na Informação Digital. [Entrevista]. Lisboa 30 de janeiro de 2018.

EME, 2001. Diretiva N.º 235/CEME/2001, de 06Nov01. Estrutura do Site do Exército na Internet. Lisboa: Exército Português.

EME, 2004. Diretiva N.º 132/CEME/2004, de 16Jul04. Difusão de Documentos em Suporte Digital. Lisboa: Exército Português.

EME, 2008. Proposta de Implementação de uma Capacidade de Gestão da Informação no Exército. Lisboa: Exército Português.

EME, 2010a. Diretiva N.º 29/CEME/2010, de 02Fev10. Diretiva para o Exército BIÉNIO 2010-2011. Lisboa: Exército Português.

EME, 2010b. Proposta N.º 494/2010, de 04Nov10. Proposta de Implementação de um Sistema de Gestão Documental (SGD) no Exército. Lisboa: Exército Português.

EME, 2011a. Superioridade de Informação. Um objetivo estratégico para o Exército. Lisboa. EME.

EME, 2011b. Superioridade de Informação. Plano de Ação para Implementação de Capacidade. Lisboa. EME.

EME, 2012. Informação N.º 9.12, da DCSI/CFT, de 13Fev12. Plano de Implementação do Sistema de Gestão Documental do Exército. Lisboa: Exército Português.

EME, 2013. Política de Gestão de Informação no Exército. Lisboa. Exército Português.

EME, 2016. NEP NAT 03.01, da DCSI/VCEME, de 01Set16. Utilização do Sistema de Gestão Documental no Exército. Lisboa: Exército Português.

Exército Português, 2008. PAD 320-01 Publicações do Exército. Lisboa. Exército Português.

Exército Português, 2015a. PDE 6-00 - Cap. 5 - Gestão da Informação e do Conhecimento (*draft*). Lisboa. Exército Português.

Fernandes, A. M. G., 2018. A Gestão de Documentos Eletrónicos no Exército - Um Modelo de Gestão na Informação Digital. [Entrevista]. Lisboa 09 de fevereiro de 2018.



IESM, 2015a. Regras de Apresentação e Referenciação para Trabalhos Escritos a Realizar no IESM (NEP/ACA - 018), Pedrouços: IESM.

IESM, 2015b. Trabalhos de Investigação (NEP/ACA - 010), Pedrouços: IESM.

IESM, 2016. Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Pedrouços: IESM.

Pereira, J. M. S., 2018. A Gestão de Documentos Eletrónicos no Exército - Um Modelo de Gestão na Informação Digital. [Entrevista]. Lisboa 26 de março de 2018

Pereira, M., 2013. Sistema de Gestão Documental do Exército - Vetor de Mudança. Boletim Informativo da Escola Prática de Transmissões. Porto, março de 2013, pp.222-233.

Portaria n.º 272/2000, de 22 de maio - Regulamento de Conservação Arquivística do Exército.

Roberto, J.C., 2010. Gestão dos Sistemas de Informação – Uma Estrutura Normalizada de Metadados para o Exército. Jornal do Exército, pp. 24-30.

Referências Eletrónicas

Pereira, M., 2012. Sistema Gestão Documental do Exército. [Em linha] Disponível em: <http://www.apdsi.pt/wpcontent/uploads/prev/Sistema%20de%20Gest%C3%A3o%20Documental%20do%20Ex%C3%A9rcito%20Tenente%20Coronel%20M%C3%A1rio%20Jorge%20Batista%20Duarte%20Pereira.pdf>. [Acedido em 3 Jan. 2018].

Pereira, M., 2012. Apresentação em vídeo: “Sistema Gestão Documental do Exército – Vetor de Mudança”. [Em linha] Disponível em <https://archive.org/details/Apdsi-Gestaodocumentalnaadministracao publica->. [Acedido em 8 Jan. 2018]

Pereira, M., 2013. Sistema Gestão Documental do Exército – Vetor de Mudança. [Em linha] Disponível em <http://livrozilla.com/doc/280512/sistema-de-gestao-documental-do-exercito>. Boletim Informativo da Escola Prática de Transmissões, Março 2013. [Acedido em 9 Jan. 2018]

Quidgest®, 2012. Gestão Integrada de Informação. [Em linha] Disponível em: https://www.quidgest.pt/downloads/CaseStudy_Exercito.pdf [Acedido em 9 Mai. 2018].

Quidgest®, 2013. Gestão Integrada de Informação. [Em linha] Disponível em: http://www.quidgest.pt/downloads/brochura_GestaoIntegradaInformacao.PDF [Acedido em 9 Jan. 2018].



**Apêndice A – Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército com GesDoc®
(atualizada a 16 de fevereiro de 2018).**

- Estado-Maior do Exército
- Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
- Centro de Informação Geográfica do Exército
- Regimento de Infantaria Nº 13
- Regimento de Artilharia Nº 4
- Regimento de Artilharia Nº 5
- Regimento de Engenharia Nº 3
- Centro de Saúde Militar de Coimbra
- Regimento de Manutenção
- Regimento de Infantaria Nº 19
- Centro de Topas de Operações Especiais
- Regimento de Engenharia Nº 1
- Regimento de Cavalaria Nº 3
- Regimento de Infantaria Nº 1
- Regimento de Paraquedistas
- Gabinete de Classificação e Seleção da Amadora
- Regimento de Transportes
- Direção de Saúde
- Centro de Recrutamento de Lisboa
- Agrupamento Sanitário
- Gabinete do Chefe de Estado Maior do Exército
- Comando das Forças Terrestres
- Direção de Formação (antigo CID)
- Comando da Logística
- Academia Militar
- Direção de Finanças
- Comando da Brigada Mecanizada
- Comando do Pessoal
- Regimento de Transmissões - Pólo Permanente
- Escola de Sargentos do Exército
- Brigada de Reação Rápida
- Escola Prática de Serviços
- Inspeção Geral do Exército
- Jornal do Exército
- Regimento de Apoio Militar de Emergência
- Regimento de Lanceiros nº 2
- Escola das Armas
- Unidade de Apoio da Brigada de Reação Rápida (ex UALE)
- Regimento de Artilharia Antiaérea Nº 1
- Regimento de Comandos
- Regimento de Infantaria Nº 15



- Estabelecimento Prisional Militar
- Quartel General da Brigada de Intervenção
- Unidade de Apoio do Quartel General da Zona Militar dos Açores
- Centro de Segurança Militar e Informação do Exército
- Quartel General da Zona Militar dos Açores
- Regimento de Guarnição Nº 2
- Regimento de Infantaria Nº 14
- Regimento de Cavalaria Nº 6
- Quartel General da Zona Militar dos Madeira
- Direção de Educação
- Regimento de Guarnição Nº 1
- Regimento de Guarnição Engenharia Nº 3



Apêndice B – Questões aplicadas no questionário às UEO do Exército com a aplicação GesDoc®.

1. Qual o ano de implementação do GesDoc® na UEO? (Com opção de resposta: 1- 2011; 2-2012; 3-2013; 4-2014; 5-2015; 6-2016; 7-2017 e 8-2018)
2. No âmbito do GesDoc® e relativamente à formação prestada aos utilizadores da UEO, qual o grau de satisfação? (Com opção de resposta: 1- Insatisfatório; 2- Pouco satisfatório; 3- Satisfatório; 4- Muito satisfatório; 5- Plenamente satisfatório)
3. No âmbito da aplicação GesDoc® e relativamente ao tratamento da informação administrativa da UEO, qual o grau de satisfação? (Com opção de resposta: 1- Insatisfatório; 2- Pouco satisfatório; 3- Satisfatório; 4- Muito satisfatório; 5- Plenamente satisfatório)
4. No âmbito da aplicação GesDoc® e relativamente ao impacto nos recursos humanos da UEO, qual o grau de satisfação? (Com opção de resposta: 1- Insatisfatório; 2- Pouco satisfatório; 3- Satisfatório; 4- Muito satisfatório; 5- Plenamente satisfatório)
5. No âmbito da aplicação GesDoc® e relativamente ao impacto nos recursos financeiros da UEO, qual o grau de satisfação? (Com opção de resposta: 1- Insatisfatório; 2- Pouco satisfatório; 3- Satisfatório; 4- Muito satisfatório; 5- Plenamente satisfatório)
6. No âmbito da aplicação GesDoc® e relativamente ao impacto nos recursos materiais da UEO, qual o grau de satisfação? (Com opção de resposta: 1- Insatisfatório; 2- Pouco satisfatório; 3- Satisfatório; 4- Muito satisfatório; 5- Plenamente satisfatório)
7. No âmbito do apoio e assistência ao GesDoc®, qual o grau de satisfação da UEO? (Com opção de resposta: 1- Insatisfatório; 2- Pouco satisfatório; 3- Satisfatório; 4- Muito satisfatório; 5- Plenamente satisfatório)
8. Após consolidação da implementação do GesDoc®, qual o grau de satisfação da UEO? (Com opção de resposta: 1- Insatisfatório; 2- Pouco satisfatório; 3- Satisfatório; 4- Muito satisfatório; 5- Plenamente satisfatório)
9. No âmbito da aplicação do GesDoc® identifique eventuais melhorias e/ou constrangimentos que sejam considerados(as) relevantes. (Com opção de resposta descritiva)



Apêndice C – Entidades Entrevistadas.

Nome do entrevistado: Tenente-coronel Tm Paiva Duarte

Função do entrevistado: Chefe do Departamento de Ciberdefesa e Segurança da Informação da DCSI/VCEME

Data e local da entrevista: DCSI, 30 de janeiro de 2018

Nome do entrevistado: Tenente-coronel Tm Gil Fernandes

Função do entrevistado: Chefe da Repartição de Gestão da Informação e do Conhecimento da DCSI/VCEME

Data e local da entrevista: IUM, 09 de fevereiro de 2018

Nome do entrevistado: Major Inf Simões Pereira

Função do entrevistado: Coordenador de Área do Gabinete de Gestão da Informação e do Conhecimento do DPF/EME.

Data da entrevista: 26 de março de 2018 (não presencial)

Nome do entrevistado: Dr.^a Beatriz Guimarães

Função do entrevistado: Coordenadora da área de Sistemas de Gestão Documental e Processos de Negócio da Quidgest®.

Data da entrevista: 8 de maio de 2018 (não presencial)



Apêndice D – Questões aplicadas na entrevista não presencial às Entidades da Estrutura do Exército.

1. Considera que os requisitos técnicos solicitados na contratação da aplicação foram cumpridos?
2. A Classificação Documental, no ciclo de vida dos documentos, revela-se adequada? Em que se baseia?
3. Estão estabelecidos procedimentos de segurança associados à mitigação do risco com a partilha de informação? Quais?
4. Está criada uma mentalidade de modo a explorar convenientemente a tecnologia posta ao dispor? Como considera a adaptação dos utilizadores à aplicação?
5. Que tipo(s) de formação está(ão) contemplado(s) para os diversos gestores e utilizadores da aplicação?
6. Em termos de recursos (humanos, materiais, financeiros e tempo) a implementação do GesDoc® traduziu uma melhoria assertiva? Quais e onde?
7. A rapidez no acesso e a agilização na gestão documental foi simplificada com esta aplicação?
8. Que aspetos da cultura organizacional considera, com a implementação da aplicação, terem sido alterados?
9. Dada a evolução tecnológica, poderá afirmar-se que o Exército tem uma ferramenta de aplicação de gestão documental adequada, que acompanha a atual sociedade da informação? De que forma e em que aspetos? Quais os novos requisitos entendem serem necessários?
10. Qual a perceção que tem sobre a recetividade desta aplicação por parte das UEO?
11. O GesDoc® encontra-se implementado há 5 anos, ao longo deste tempo a aplicação tem sido alvo de atualizações? A que se devem as atualizações e que diferenças existem em relação à versão inicial?
12. Considera uma fragilidade para o Exército a dependência de uma entidade externa para solicitações que só esta pode resolver? Caso afirmativo, de que forma se pode contornar?



Apêndice E – Questões aplicadas na entrevista não presencial à Coordenadora da área de Sistemas de Gestão Documental e Processos de Negócio da Quidgest®.

1. Os requisitos técnicos solicitados pelo Exército na contratação da aplicação foram cumpridos?
2. A aplicação responde aos requisitos de segurança padronizados para as organizações? Quais?
3. Que percepção verificou nos diversos utilizadores, aquando das formações, na receção e operação da aplicação?
4. Que tipo(s) de formação está(ão) contemplado(s) aos diversos gestores e utilizadores do Exército?
5. Com a implementação desta ferramenta e em termos de recursos, quais são as melhorias que o Exército obteve?
6. A rapidez no acesso e a agilização na gestão documental foi simplificada com esta aplicação? De forma?
7. Dada a evolução tecnológica, poderá afirmar-se que o Exército tem uma ferramenta de aplicação de gestão documental adequada, que acompanha a atual sociedade da informação? De que forma e em que aspetos? Quais os novos requisitos que entende serem necessários implementar?
8. O GESDOC encontra-se implementado há 5 anos, ao longo deste tempo a aplicação tem sido alvo de atualizações? A que se devem as atualizações e que diferenças existem em relação à versão inicial?
9. Considera uma fragilidade para o Exército a dependência de uma entidade externa para solicitações que só esta pode resolver?