

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**

**2007/2008**



**TII**

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.**

**MODELO ELECTRÓNICO CONCEPTUAL PARA A GESTÃO DOCUMENTAL NAS UNIDADES DA FORÇA AÉREA**

**Luís Manuel da Fonseca Coelho**  
**CAP/TPAA**



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**MODELO ELECTRÓNICO CONCEPTUAL PARA A  
GESTÃO DOCUMENTAL NAS UNIDADES DA FORÇA  
AÉREA**

**CAP/TPAA Luís Manuel da Fonseca Coelho**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Lisboa 2008



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**MODELO ELECTRÓNICO CONCEPTUAL PARA A  
GESTÃO DOCUMENTAL NAS UNIDADES DA FORÇA  
AÉREA**

**CAP/TPAA Luís Manuel da Fonseca Coelho**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Orientador: MAJ/ENGAER João Nogueira

Lisboa 2008

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus camaradas e amigos que, de alguma maneira contribuíram quer com o seu incentivo, quer com a sua colaboração e apoio para a realização deste trabalho. Agradeço aos militares e civis da Academia da Força Aérea pela disponibilidade e apoio demonstrados.

De forma particular, agradeço ao Major João Nogueira, pelo modo como orientou a minha investigação, pela utilidade das suas recomendações e pela sua permanente disponibilidade

À minha mulher, aos meus filhos Inês e Rodrigo pela compreensão.

## Índice

	<b>Pág.</b>
Introdução .....	1
<b>1. Problemática da eficiência da gestão documental.....</b>	<b>3</b>
a. A gestão documental nas Organizações.....	4
b. A gestão documental na Força Aérea.....	6
<b>2. Observação e análise da gestão documental na Academia da Força Aérea.....</b>	<b>8</b>
a. Descrição do circuito documental.....	9
(1) Entrada e registo do correio e correspondência.....	10
(2) Despacho do Comandante sobre os documentos recebidos.....	10
(3) Distribuição.....	11
(4) Registo na secretaria do departamento.....	11
(5) Tratamento técnico administrativo.....	11
(6) Despacho do Comandante sobre os documentos produzidos.....	11
(7) Saída da correspondência.....	11
(8) Arquivo de documentos.....	12
(9) A pesquisa da informação.....	13
b. Recursos.....	13
(1) Recursos humanos.....	14
(2) Recursos materiais.....	14
c. Análise dos consumos de papel, fotocópias e material de arquivo.....	15
(1) Papel.....	15
(2) Fotocópias.....	16
(3) Material de arquivo.....	17
<b>3. Construção do modelo electrónico conceptual de gestão documental.....</b>	<b>18</b>
a. Características.....	19
b. Funcionalidades.....	19
c. Requisitos tecnológicos.....	20
d. Implementação do modelo electrónico de gestão documental.....	21
(1) Processo documental.....	22
(2) Recursos materiais e humanos.....	23
<b>Conclusões.....</b>	<b>25</b>

**Índice de figuras**

Figura 1 – Fluxograma da tramitação documental na AFA.....	10
Figura 2 – Evolução do consumo de papel na AFA.....	16
Figura 3 – Número de cópias por documento.....	17
Figura 4 – Evolução do consumo de material de arquivo na AFA.....	17
Figura 5 – Arquitectura do fluxograma da circulação electrónica de documentos na AFA.....	24

**Índice de tabelas**

Tabela 1.....	10
Tabela 2.....	12
Tabela 3.....	13
Tabela 4.....	14
Tabela.5.....	15

## **Resumo**

Neste trabalho de investigação estuda-se o modo como se processa a gestão documental na Academia da Força Aérea. Para tal, é identificada e caracterizada a estrutura em que assenta o circuito documental, faz-se uma análise aos consumos de papel, de fotocópias e outro material de arquivo, bem como a outros recursos materiais e humanos envolvidos no processo documental.

Para enquadrar a gestão documental na AFA, apresenta-se a forma como se realiza nas Unidades e Órgãos da Força Aérea, fazendo-se referência ao enquadramento normativo, às diferenças que se verificam no processo documental, devido sobretudo à inexistência de um Regulamento de Gestão Documental da Força Aérea, o que dificulta a uniformização de procedimentos. Apresentam-se também alguns exemplos de organizações que utilizam sistemas electrónicos de gestão de documentos, no sentido de aí se identificarem aspectos que poderão contribuir para atingir os objectivos propostos neste trabalho de investigação.

Os resultados obtidos e a análise realizada permitiram desenvolver um modelo electrónico conceptual para a gestão documental na Academia da Força Aérea, identificando-se as vantagens na sua implementação.

As conclusões deste trabalho levam-nos a apontar que a economia e a racionalização de recursos materiais e humanos são possíveis pela via da implementação de um modelo electrónico de gestão de documentos e que conduz a um processo documental mais eficiente e a uma tomada de decisão mais célere.

## **Abstract**

This research paper studies the way documental management is done at Air Force Academy (AFA). For this, we identify and characterize the structure in which documental circuit is based, analyze paper consumption, photocopies and other archive material, as well as other material and human resources involved on the documental process.

In order to frame documental management at AFA, we present the way it is done at Air Force Units and Bodies, referring to legal framework, to the differences verified at documental process, mainly due to the inexistence of an Air Force Regulation for Documental Management, thus making the uniformization of proceedings difficult. We also present some examples of organizations that use electronic documental management systems, in order to identify some aspects that may contribute to achieve the goals that we have defined for this research study.

The findings and the analyses that we have made allowed the development of a conceptual model for electronic document management system at AFA, identifying the advantages of its implementation.

Our findings led us to conclude that economy and the rationalization of human and material resources is possible trough the implementation of a model for electronic document management, leading to more efficient documental process and to a swifter decision making process.

## **Palavras-chave**

Circuito documental

Gestão documental

Gestão electrónica de documentos

Processo eficiente

Recursos Humanos

Recursos Materiais

Tomada de decisão

## Lista de abreviaturas

AFA	– Academia da Força Aérea
AT1	– Aeródromo de Transito Nº1
BA1	– Base Aérea nº1
BA5	– Base Aérea nº5
CAL	– Corpo de Alunos
CARRIS	– Companhia de Carris de Ferro de Lisboa
CEA	– Centro de Estudos Avançados
CTT	– Correios de Portugal
DEP	– Departamento do Ensino Politécnico
DEU	– Departamento do Ensino Universitário
DMS	– Document Management System
FAP	– Força Aérea Portuguesa
GAP	– Grupo de Apoio
GEP	– Gabinete de Estudos e Planeamento
INA	– Instituto Nacional de Administração
MCLAFA	– Manual do Sistema de Gestão Documental do Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea
MCPESFA	– Manual do Sistema de Gestão Documental do Comando de Pessoal da Força Aérea
NEPADM	– Norma de Execução Permanente Administrativa
REFER	– Rede Ferroviária Nacional
RFA	– Regulamento da Força Aérea
SAP	– Systems, Applications and Products in Data Processing
SDFA	– Serviço de Documentação da Força Aérea
SICOD	– Sistema Informático – de Controlo documental
SPM	– Serviço Postal Militar

## **Introdução**

O Decreto-Lei nº 16/93 de 23 de Janeiro, que regula o regime geral de arquivos e do património arquivístico, define, no seu artº 13º, a gestão de documentos como “ *o conjunto de operações e procedimentos técnicos que visam a racionalização e a eficácia na criação, organização, utilização, conservação, avaliação, selecção e eliminação de documentos, nas fases de arquivo intermédio e na remessa para arquivo definitivo*”. Refere ainda, no artº 14º, que “ *compete aos serviços de origem de acordo com a política adoptada a implantação de sistemas de gestão de documentos, garantindo-lhes e provendo-os de instrumentos, recursos e infra-estruturas de apoio ao funcionamento dos referidos sistemas*”.

Disponer da informação que apoie atempadamente a tomada de decisão é hoje em dia uma preocupação de qualquer organização.

A Força Aérea Portuguesa (FAP), tal como qualquer outra organização produz e recebe, diariamente, muita documentação. A gestão documental faz assim parte do quotidiano das organizações e os documentos nascem do desempenho das suas próprias actividades.

O tema proposto resulta da preocupação permanente que a FAP deve ter relativamente às boas práticas na gestão dos seus documentos, quer na redução de custos e optimização dos recursos humanos e materiais, quer face à necessidade de dispor da informação atempada que apoie a tomada de decisão.

O trabalho de investigação centrar-se-á numa Unidade da Força Aérea, a Academia da Força Aérea (AFA). Para tal, pretende-se dar uma perspectiva da actual estrutura e posteriormente desenvolver um modelo electrónico de gestão documental.

Um projecto desta natureza terá um impacto em todos os sectores da Força Aérea, que irão implicar, obviamente, mudanças nos hábitos e rotinas de trabalho e requer uma maior especialização por parte de todos os intervenientes, pelo que é determinante o envolvimento ao mais alto nível hierárquico de decisão.

Pela dimensão e complexidade associada ao trabalho de investigação, o modelo não considerará a documentação classificada e toda aquela que a legislação, neste momento, não permite que circule electronicamente ou que, devido à sua especificidade, não possa ser incluída no objecto de estudo, nomeadamente aquela que é encaminhada para o Processo Individual. Também não se procederá à quantificação do equipamento nem aos custos associados à implementação do modelo.

A compreensão do facto de que a Força Aérea deve responder de forma positiva às preocupações actuais, relativamente à promoção das boas práticas da gestão documental, ajudam a definir a questão que orienta este trabalho de investigação e que é a seguinte:

**«A implementação de um sistema electrónico de gestão documental na Academia da Força Aérea conduz a um processo documental mais eficiente e a uma tomada de decisão mais célere?»**

Associada a esta pergunta de partida considera-se ainda a seguinte pergunta derivada:

**«Qual o processo documental actualmente instituído?»**

Para tentar encontrar resposta para a questão central que orienta este trabalho de investigação, assim como para a questão derivada, foram delineadas as seguintes hipóteses:

- H1 – A actual estrutura em que assenta a gestão documental na Academia da Força Aérea é morosa e não responde com eficiência à tomada de decisão.

- H2 – A implementação de um modelo electrónico de gestão documental na Academia da Força Aérea pode resultar em poupanças significativas.

- H3 – Um sistema electrónico de gestão documental optimiza os recursos humanos e melhora os métodos de trabalho.

O presente trabalho de investigação individual é composto por três capítulos.

No primeiro capítulo, que realçamos pela sua importância para o enquadramento e posterior desenvolvimento do trabalho, irá ser feita uma abordagem à problemática da eficiência da gestão documental.

No segundo capítulo far-se-á uma análise à gestão documental na AFA, descrevendo e caracterizando o circuito documental.

No terceiro capítulo será desenvolvido o modelo electrónico conceptual para a gestão documental na Academia da Força Aérea.

Por último, apresentam-se as principais conclusões decorrentes da investigação efectuada, os contributos que o mesmo acrescenta ao conhecimento, bem como algumas propostas que resultaram da elaboração deste trabalho.

Para situar o trabalho de investigação no âmbito da gestão documental, será usado um conjunto de conceitos, designadamente:

**Circuito documental**: Ciclo das fases sequenciais do processamento normal dos documentos, na sua tramitação de tratamento administrativo e arquivístico.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MCLAF 450-1

Correspondência: Documentação com indicação do originador e do destinatário, que é recebida ou enviada para o exterior.<sup>2</sup>

Documento: Qualquer suporte de informação produzido ou recebido por qualquer organização, no exercício da sua actividade.<sup>3</sup>

Processo eficiente: Conjunto de actividades realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma organização, que estão interrelacionadas entre si, e concorrem para um objectivo comum, cujo sistema de fluxo de trabalho perspectiva uma tomada de decisão atempada (Pedro, Sezinando, 2004:55).

Gestão documental: uma parcela fundamental da gestão global integrada, das acções de comando, direcção ou chefia, dado que organiza o tratamento, e a recuperação pronta e precisa, da informação e da decisão tomada sobre os assuntos de administração corrente.<sup>4</sup>

Arquivo: Conjunto organizado de documentos produzidos e recebidos, por qualquer entidade pública ou privada, ou por qualquer pessoa ou grupo de pessoas, no desempenho das suas actividades, que devem ser conservados em lugar ou dependência onde a documentação é armazenada.<sup>5</sup>

## **1. Problemática da eficiência da gestão documental**

A gestão documental nas organizações, tanto públicas como privadas, assume, actualmente, um papel cada vez mais relevante no apoio à consecução dos objectivos traçados.

Os documentos, independentemente do fim para que foram elaborados, detêm um papel fundamental no desempenho das actividades de qualquer organização, pois, contendo o registo das decisões, podem vir a constituir a sua principal memória e o seu testemunho histórico.

A documentação deve, assim, ser tratada e preservada de modo a servir com eficiência a tomada da decisão.

---

<sup>2</sup> MCLAF 450-1

<sup>3</sup> MCLAF 450-1

<sup>4</sup> MCLAF 450-1

<sup>5</sup> RFA 130-1

**a. A gestão documental nas Organizações**

A gestão de documentos sempre foi um processo fundamental ao bom desempenho de uma organização e um reflexo da sua estrutura interna.

Estão envolvidos grandes volumes de informação, tanto oriundos do exterior como produzidos internamente, o que torna fácil o extravio de documentos, aumentando assim a dificuldade em aceder rapidamente à informação e á sua localização física, e dificulta o controlo dos fluxos de informação.

Face a esta realidade e á necessidade de uma adequada gestão de documentos as organizações, mais conscientes do valor da informação contida na sua documentação, encaram, hoje em dia, a utilização de novas ferramentas de gestão documental, apoiadas por sistemas de informação, o que permite reduzir custos e obter ganhos significativos de eficiência (Singap, 2008:2).

Embora algumas organizações tenham já uma gestão electrónica de documentos, a maioria sustenta a sua gestão documental no que podemos considerar o “processo tradicional” em que os documentos entram nas organizações em suporte de papel e são encaminhados para os diversos departamentos, circulando de secretária em secretária, num processo que embora muitas vezes sequencial não é controlado.

Não existe sequer, na maioria das vezes, a preocupação de centralizar a entrada da informação ou pelo menos criar caminhos organizados para posteriormente ser pesquisada.

Normalmente, os documentos encontram-se arquivados num arquivo central, estando também duplicados nos arquivos departamentais e quantas vezes em arquivos pessoais de cada colaborador da organização/empresa (Dalera, 2008:3-4).

Cientes desta realidade várias organizações e empresas, quer públicas quer privadas têm vindo a adoptar Sistemas Electrónicos de Gestão Documental.

A Companhia de Carris de Ferro de Lisboa (CARRIS), por exemplo, considerou que um projecto de gestão documental seria um instrumento para dar resposta a situações do tipo:

- *“Tanto pessoal administrativo e levam dias para encontrar um papel”*
- *“ Quando me chegou às mãos, o prazo tinha passado”*
- *“ Perco horas ao telefone para saber o status de um documento”*
- *“ e para saber qual é a ultima versão”*

- “ a aplicação do registo de documento está obsoleta ”

- “ Este mês o número de resmas de papel gastas aumentou”. Par o efeito adoptaram uma solução tecnológica recorrendo à empresa Systems, Applications and Products in Data Processing (SAP) e ao modulo Document Management System (DMS).

Marco Baldeiras, responsável pelo Núcleo de Gestão e Cadastro e Arquivo Técnico da Rede Ferroviária Nacional (REFER, EP), refere: ” *As vantagens e benefícios da solução “ SAP DMS” instalada e testada são evidentes, sobretudo ao nível da redução do tempo dispendido na pesquisa e acesso aos documentos; a diminuição da carga administrativa (pela diminuição de procedimentos duplicados, nº de cópias e quantidade de papel impresso); a redução do espaço em Arquivo( eliminação de múltiplas cópias) e a maior celeridade no processo de Gestão documental(...)*”<sup>6</sup>

Outro exemplo vem da Câmara Municipal da Trofa “ (...) foi criado para implementar um sistema de Gestão Documental que agilize e uniformize os procedimentos administrativos (...). A implementação de um sistema integrado de gestão documental trará vantagens aos funcionários, através de um aumento de produtividade e da própria rendibilidade do seu trabalho, que ficaria facilitado pela rapidez com que a informação seria recuperada (localizada e consultada), mas traria vantagens ao munícipe, que acederia aos documentos administrativos (...) de modo mais facilitado e (...) com uma resposta mais célere (...)”<sup>7</sup>.

Também a Administração Pública está preocupada com a gestão dos seus documentos. Exemplo dessa preocupação foi a organização de um seminário, em Maio de 2007, pelo Instituto Nacional de Administração subordinado ao tema “ Arquivos, memória organizacional e gestão”, cujo objectivo foi “ *sensibilizar os dirigentes máximos dos organismos da Administração Pública Central para a necessidade de preservar a memória organizacional e de a tornar uma prioridade da sua actuação no domínio da gestão da informação*” (...), porque “ *os organismos públicos produzem documentos com muita informação que nem sempre se encontra organizada e sistematizada de molde a constituir um recurso de conhecimento que permita maior qualidade dos serviços que prestam*”, face à “

---

<sup>6</sup> [www.sap.com/portugal](http://www.sap.com/portugal), 20JAN08

<sup>7</sup> [www.mun-trofa.pt](http://www.mun-trofa.pt), 20JAN08

(...) crescente implementação de sistemas de gestão electrónica de documentos por parte dos serviços que perseguem a desmaterialização (...)

A secretaria-geral do Ministério das Finanças (SGMF) foi distinguida com o prémio “ Boas Praticas na Administração Pública<sup>8</sup>” por ter desenvolvido um projecto na área da gestão documental. Com este projecto “alteraram-se os procedimentos da SGMF, começando pela digitalização de toda a documentação entrada que passou a ser distribuída electronicamente. O seu despacho, criação de processo, aprovação e encaminhamento são efectuados com recurso a assinatura digital”, tendo atingido, no final de dois anos, alguns objectivos, nomeadamente: “ Melhorar os métodos de trabalho, melhorar a qualidade de trabalho, reduzir o tempo gasto em tarefas menores, criar uma base de trabalho normalizada”.

#### **b. A gestão documental na Força Aérea**

Por informação obtida junto do Serviço de Documentação da Força Aérea (SDFA), órgão que, nos termos do nº 2 do artº. 3º do Decreto Regulamentar nº 56/94, de 3 de Setembro, tem competência para “ recolher, tratar e difundir a documentação e informação científica, administrativa e legislativa que interesse à missão da Força Aérea” e “ assegurar a difusão e analisar a aplicação das normas e das técnicas de tratamento de documentação e informação e verificar o seu cumprimento”,<sup>9</sup> não existe um Regulamento de Gestão Documental da Força Aérea.

Existem, no entanto, algumas publicações que regulam a documentação na Força Aérea:

- RFA 130-1 Regulamento da Conservação Arquivística da Força Aérea, 1985;
- MCLAF 450-1 Manual do Sistema de Gestão Documental do Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea, 1997;
- MCPESFA 450-1 Manual do Sistema de Gestão Documental do Comando de Pessoal da Força Aérea, 1998;
- NEP ADM 102/97 do Aeródromo de Trânsito Nº1 (AT1) Normas de Execução para o Serviço Postal Militar.

---

<sup>8</sup> [www.sgmf.pt](http://www.sgmf.pt), 20JAN08

<sup>9</sup> RFA 304-7 Organização do Serviço de Documentação da Força Aérea, capitulo 2 § 203.

De salientar que estava prevista a publicação de um regulamento de gestão documental para a Força Aérea, tal como referido no MCLAFA 450-1 § 105, “ *O RFA 450-1 – Regulamento do Sistema de Gestão Documental da Força Aérea (SGD/FAP), a publicar quando sistema for expandido, será constituído pela descrição dos conceitos e das normas documentais e arquivísticas, pela definição da organização e das suas estruturas funcionais, bem como pelo estabelecimento das técnicas e dos procedimentos comuns da gestão documental da Força Aérea*”, o qual nunca foi promulgado.

Algumas Unidades e Órgãos da Força Aérea, que possuem rede local, têm uma aplicação informática que suporta o Sistema Informático de Controlo de Documentos (SICOD), que serve de apoio à gestão dos documentos quer produzidos quer recebidos. Esta aplicação apresenta um conjunto de funcionalidades que constituem um auxiliar na gestão documental, nomeadamente na pesquisa de documentos. Tem, no entanto, algumas limitações uma vez que não permite a circulação electrónica dos documentos (Labela, 2005: 3-7).

De qualquer modo não está disponível em toda a FAP como é o caso do Comando Operacional da Força Aérea, Centro de Manutenção Electrónica, Centro de Operações Aéreas Alternativo e as Estações de Radar N°1 e 2. A AFA, a Base Aérea N°1 e a Base Aérea N°5 (BA5) têm esta aplicação instalada, mas não está a ser utilizada<sup>10</sup>.

O Sistema Informático de Gestão Documental encontra-se regulado pelo MCLAFA 450-1, nos Órgãos dependentes do Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea (CLAFA), e pelo MCPESFA 450-1, nos Órgãos dependentes do Comando do Pessoal da Força Aérea (CPESFA). Relativamente às restantes Unidades e Órgãos da Força Aérea não existe qualquer regulamentação, a não ser um Manual do Utilizador elaborado, em coordenação com a FAP, pela “Papelaco”, empresa fornecedora do software.

A circulação da correspondência militar entre as Unidades e Órgãos da Força Aérea, regula-se pela NEP mencionada e encontra-se centralizada no AT1, o que implica que todo o “correio militar” passe por aquela unidade o que, no entender do autor, se encontra completamente desajustada da realidade actual, nomeadamente o modo como se processa a sua distribuição.

---

<sup>10</sup> Relatórios da Inspeção Global

Como referido no ponto 3.Procedimentos, alínea a) da mencionada NEP “*Todo o correio será transportado em sacos próprios para o efeito, devidamente fechados a cadeado, condição esta sem a qual não será permitida a sua circulação (...), e de acordo com o nº 1 da alínea b) “Cada entidade responsável pelo envio do correio organiza um registo (...) e elabora uma lista individual por destinatário que fará acompanhar, em duplicado (...). O nº 3 da alínea b) refere que “Na expedição da correspondência o SPM fará acompanhar, também em duplicado, de uma ou várias listas por saco, conforme o número de entidades remetentes”.*

Da análise das publicações mencionadas e dos contactos efectuados pelo autor a unidades da FAP, nomeadamente BA5, Direcção de Pessoal e SDFA, podemos caracterizar a gestão documental na FAP lenta, devido ao facto de toda a correspondência militar transitar pelo AT1. Os procedimentos do processo documental não se encontram uniformizados uma vez que não existe um Regulamento de Gestão Documental na Força Aérea.

Efectivamente, o actual circuito documental, desde o registo de entrada dos documentos nas Unidades e Órgãos, passando pelo despacho, a sua distribuição, o tratamento técnico administrativo até à tomada de decisão é, na opinião do autor, demasiado moroso.

Por um lado temos a parte arquivística da gestão documental, regulada pelo RFA 130-1, datado de 1985, que se encontra desactualizado, quer pelas alterações decorrentes da legislação publicada, quer pelas mudanças organizacionais ocorridas como também pelas novas tecnologias ao dispor da gestão documental (Labela, 2005:3-4). Por outro temos uma aplicação informática que serve de apoio á gestão documental, essencialmente na vertente do controlo dos documentos, mas que não se encontra disponível em toda a FAP e, algumas unidades/órgãos, como é o caso da AFA, efectuam, manualmente, o registo da correspondência.

## **2. Observação e análise da gestão documental na Academia da Força Aérea**

Importa, em primeiro lugar, identificar a estrutura em que assenta a gestão documental na Academia da Força Aérea. A AFA, além da secretaria-geral e do Gabinete do Comando, que funciona também como secretaria de apoio ao Comandante, conta com seis (6) secretarias, nos seguintes departamentos: Departamento do Ensino Universitário (DEU); Departamento do Ensino Politécnico (DEP); Gabinete de Estudos e Planeamento

(GEP); Corpo de Alunos (CAL); Grupo de Apoio (GAP) e Centro de Estudos Avançados (CEA).

Em segundo lugar, com base na experiência do autor e na recolha de dados e nos valores dos consumos em papel e material de arquivo, obtidos durante a realização deste trabalho, procurar-se-á caracterizar o processo documental na AFA, analisá-lo e discuti-lo no contexto da primeira hipótese formulada neste trabalho, de forma a encontrar resposta para a questão derivada definida neste estudo.

**a. Descrição do circuito documental**

O circuito documental é o ciclo das fases sequenciais do processamento dos documentos, na sua tramitação de tratamento administrativo e arquivístico e inicia-se após o acto de registo. Na AFA existem dois actos de registo, um processado no Gabinete do Comando sobre os faxes e correspondência classificada (que não será objecto de análise neste trabalho) e outro na secretaria-geral sobre os restantes documentos. Em ambos os casos o circuito documental é o mesmo. A correspondência recebida ou enviada via correio electrónico não é objecto de qualquer registo.

Assim, e atendendo a que a AFA é apoiada em termos logísticos pela BA1, podemos dizer que o circuito documental, excepto correspondência recebida via fax e correio electrónico, tem a sua primeira fase nesta Unidade, embora não seja feito qualquer registo da correspondência ou do correio. A transferência da correspondência para a AFA realiza-se no dia seguinte ao seu recebimento.

A AFA tem instalado a aplicação informática que suporta o SICOD, mas que não está a ser explorada. Esta permitiria, pelo menos, um controlo mais eficaz dos documentos, embora este sistema não contemple a circulação electrónica dos documentos, tal como referido no capítulo 1 do presente trabalho.

Na figura 1 apresenta-se o fluxograma do circuito documental da AFA, elaborado pelo autor com base na sua experiência pessoal, e que irá ser analisado nos pontos seguintes.

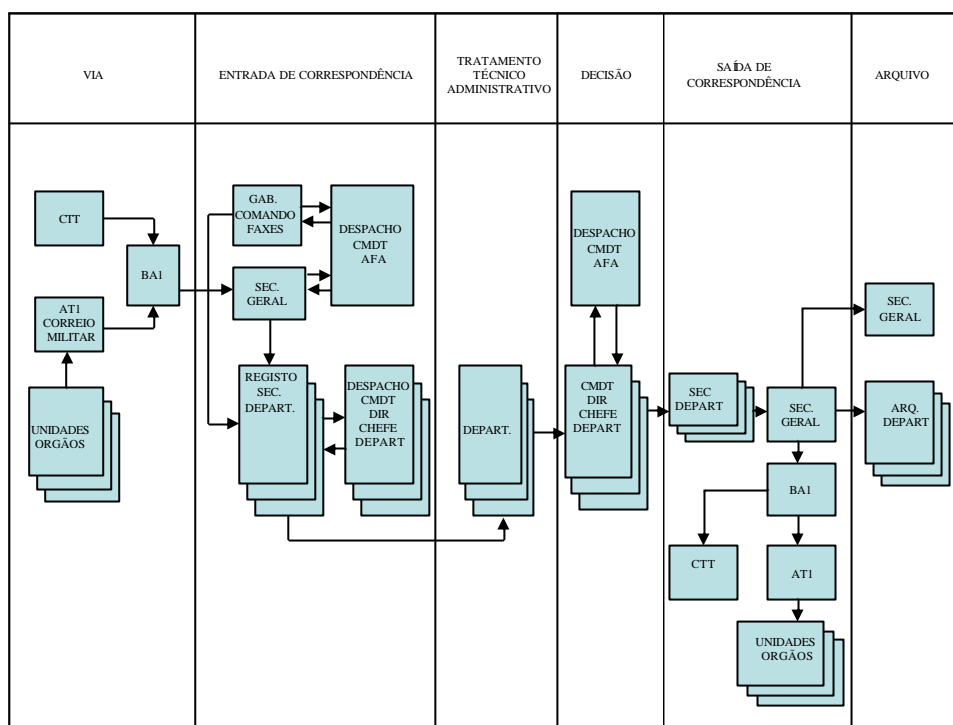


Figura 1 – Fluxograma da tramitação documental na AFA

**(1) Entrada e registo de correio e correspondência**

Nesta fase procede-se á recepção, conferência e registo manual no livro de “Registo de Correspondência Entrada”, sendo aposto no documento o carimbo de distribuição pelos departamentos da AFA.

Na tabela 1 indicam-se as entradas de correspondência na secretaria-geral e de faxes no Gabinete do Comando, com base nos registos dos últimos 6 anos.

**Tabela 1**

Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Registo de Entradas</b>	3.009	2.888	3.152	3.148	3.009	3.093

**(2) Despacho do Comandante sobre os documentos recebidos**

Despacho do Comandante da AFA sobre os documentos recebidos, que é realizado, por norma, ao fim do dia.

**(3) Distribuição**

Registo da distribuição interna e envio à Secretaria do Departamento respectivo, por protocolo, no próprio dia ou no dia seguinte, dependendo da hora do despacho do Comandante. A grande maioria dos documentos tem, normalmente, distribuição por mais que um departamento da AFA.

**(4) Registo na Secretaria do departamento**

O documento é novamente registado, manualmente, no livro “Registo de Correspondência Entrada”, e submetido a despacho do Director, Chefe ou Comandante do Departamento, processo que demora em média um dia. Nesta fase o documento é indexado e distribuído para a área que vai efectuar o tratamento técnico administrativo.

**(5) Tratamento Técnico Administrativo**

Análise do conteúdo do documento e elaboração da respectiva resposta em suporte de papel. Estes documentos são elaborados num computador pessoal, onde normalmente ficam guardados, constituindo assim mais um arquivo.

**(6) Despacho do Comandante sobre os documentos produzidos**

O Director, Chefe ou Comandante do departamento, que produziu a resposta, leva os documentos a despacho ao Comandante da AFA. De seguida entrega-os na secretaria respectiva que os faz seguir para a secretaria-geral para expedição.

**(7) Saída da correspondência**

Após o despacho do Comandante da AFA, procede-se à numeração e datação dos documentos produzidos seguido da envelopagem e expedição através da Secretaria-geral da BA1. Toda a correspondência tem que estar na BA1 até às 10H00. Aquela que não for entregue só é expedida no dia seguinte. A correspondência segue via CTT – Correios de Portugal (CTT), todos os dias, pelas 10H00, e pelo correio militar, via AT1, também todos os dias, pelas 13h00.

No que respeita ao correio militar, procede-se de acordo com o estipulado na NEP/ADM N° 102/97 do AT1, com o preenchimento de tantos impressos quantas as Unidades destinatárias da correspondência. Decorrente desta norma, o “correio militar” demora um dia a ser distribuído nas

unidades e órgãos da área de Lisboa e somente se efectua a distribuição e recolha duas vezes por semana, nas Unidades fora da área de Lisboa.

Na tabela 2 indicam-se os documentos produzidos pela AFA nos últimos 6 anos. Cada documento mencionado implica, na actual estrutura documental, a duplicação do mesmo (1 cópia para copiador geral e 1 cópia para departamento originador), isto no caso de só haver um destinatário.

Os documentos internos não são objecto de registo na Secretaria-geral, somente nas secretarias dos departamentos, e circulam entre eles.

**Tabela 2**

<b>Ano</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Registo de Saídas</b>	1.722	1.633	1.881	1.727	2.059	1.904
<b>Registo de Documentos Internos</b>	751	909	885	702	624	1043
<b>TOTAL REGISTOS</b>	<b>2473</b>	<b>2542</b>	<b>2766</b>	<b>2429</b>	<b>2683</b>	<b>2947</b>

#### **(8) Arquivo de documentos**

O arquivo dos documentos, quer recebidos quer produzidos processa-se de acordo com o estipulado no Regulamento da Conservação Arquivística da Força Aérea. Dos documentos produzidos, após a numeração e expedição fica uma cópia no copiador geral da Secretaria-geral da AFA e devolve-se outra ao departamento originador, onde é arquivada junto ao respectivo processo.

Relativamente aos documentos entrados, após os respectivos despachos, são também guardados de acordo com as normas em vigor na Força Aérea.

Na tabela 3 indicam-se os arquivos existentes na AFA, não contabilizando aqueles que podemos designar “arquivos pessoais”.

**Tabela 3**

	ARQUIVO
<b>COMANDO</b>	GAB COMANDO GPA S.JUSTIÇA GSM CAPELANIA
<b>SEC GERAL</b>	SEC GERAL
<b>DEU</b>	SEC DEU CI
<b>ESTMA</b>	SEC ESTMA
<b>CAL</b>	SEC CAL CAA DFM
<b>GEP</b>	SEC GEP
<b>GAP</b>	SEC GAP ESQlh <sup>a</sup> ADM ESQlh <sup>a</sup> ABAST ESQlh <sup>a</sup> PESSOAL
<b>CEA</b>	SEC CEA
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

**(9) A pesquisa da informação**

Quando é necessário encontrar um documento, começa-se por procurar no livro de registo de correspondência entrada, para saber qual o departamento para onde foi encaminhado. Depois, no departamento, procura-se novamente no livro de registo de correspondência para localizar onde está arquivado.

Por vezes, o documento, é mal classificado e encontra-se num processo diferente daquele que originalmente lhe foi atribuído, o que dificulta a sua localização.

**b. Recursos**

A estrutura em que assenta a gestão documental na AFA caracteriza-se pela afectação de demasiados recursos humanos e materiais que a seguir irão ser analisados. Começa, como já referido anteriormente, na existência de muitas secretarias, o que obviamente, para funcionarem minimamente e darem resposta às solicitações diárias necessitam de pessoas e respectivo material.

**(1) Recursos humanos**

Embora todos os militares e civis tenham, de uma maneira mais ou menos directa, responsabilidades na gestão de documentos, desde o Comandante até ao militar que distribui os documentos, na tabela 4 apenas se fará referência aqueles que directamente estão envolvidos no processo documental, que neste trabalho, se consideram pertinentes para análise.

De referir que as funções exercidas pelos militares e civis mencionados não se cingem somente a funções relacionadas com a gestão de documentos, mas podemos afirmar que despendem muito tempo com as tarefas a ela relacionadas.

Assim, os Oficiais exercem funções de controlo da documentação entrada e da expedida e levam a despacho os respectivos documentos. Os sargentos controlam a distribuição e arquivo e substituem o oficial no despacho na ausência deste e procedem ao registo, classificação e expedição, quando necessário, enquanto os praças e civis registam, classificam, distribuem, expedem e arquivam a correspondência.

**Tabela 4**

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS	CIVIS
GAB COMANDO	1 CAP	1		1
SEC GERAL	1 TEN(a)	1	1	
SEC DEU	1 CAP		1	1
SEC ESTMA			1	1
SEC CAL	1(a)	1	2	
SEC GEP			1	1
SEC GAP				1
SEC CEA		1		1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

(a) Em regime de acumulação

**(2) Recursos materiais**

Existindo na AFA 7 secretarias mais o Gabinete do Comando, os recursos materiais necessários para uma gestão documental, minimamente aceitável, terão também que ser proporcionais ao número de elementos que

nelas prestam serviço, nomeadamente computadores pessoais, secretárias, armários, espaço para arquivo dos documentos, fotocopiadoras etc.

Na tabela 5 estão indicados apenas as fotocopiadoras e os aparelhos de Fax, por o autor considerar serem os mais relevantes para o presente trabalho, e por outro lado considerar ser demasiado fastidioso estar a enumerar a quantidade de secretárias, de armários, e outro material necessário à gestão de documentos. Também não se fará referência às máquinas fotocopiadoras existentes na Secção de Reprografia nem aquelas que no CEA estão directamente relacionadas com as actividades escolares.

**Tabela 5**

	FOTOCOPIADORA	FAX
GAB COMANDO	1	1
SEC GERAL	1	0
SEC DEU	1	1
SEC ESTMA	1	1
SEC CAL	1	1
SEC GEP	1	1
SEC GAP	0	1
SEC CEA	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

**c. Análise dos consumos em papel, fotocópias e material de arquivo**

De seguida far-se-á uma análise aos consumos, nos últimos 6 anos, de papel, separadores e pastas de arquivo, que estão directamente relacionados com o processo documental na AFA. Será também analisado o número de fotocópias que foram feitas tendo como base uma amostragem, aleatória, de 110 registos de documentos entrados na AFA, no ano de 2007.

**(1) Papel**

Os dados relativos aos consumos de papel, referente aos anos de 2002 a 2007, apresentados na figura 2, foram fornecidos pela esquadilha de abastecimento da AFA. A gestão documental caracteriza-se por um elevado consumo de papel, que se deve essencialmente ao elevado número de documentos produzidos, quer internos quer externos, e ao número de

fotocópias que se fazem de um mesmo documento. Pese embora a utilização de meios informáticos, no processo documental, seja cada vez maior, o consumo de papel não tem diminuído.

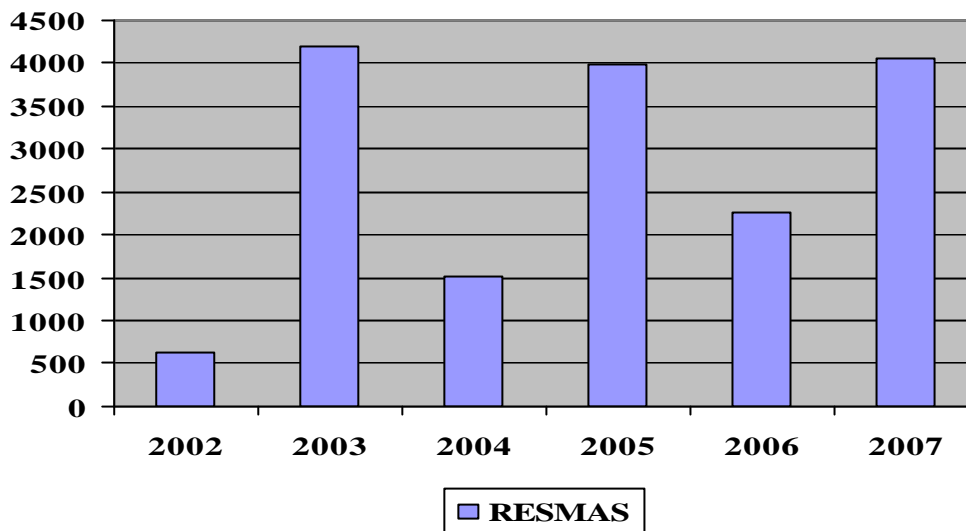


Figura 2 – Evolução do consumo de papel na AFA

## (2) Fotocópias

Não sendo viável quantificar o número total de fotocópias a que foram sujeitos os documentos entrados e produzidos na AFA, fizemos uma pequena amostragem, aleatoriamente, conforme se mostra na Figura 3. De salientar que aproximadamente a 32% dos documentos foram efectuadas 3 cópias e a 19% 4. Estas cópias estão arquivadas em vários locais, o que nos dá a ideia da dimensão e congestionamento dos arquivos da AFA.

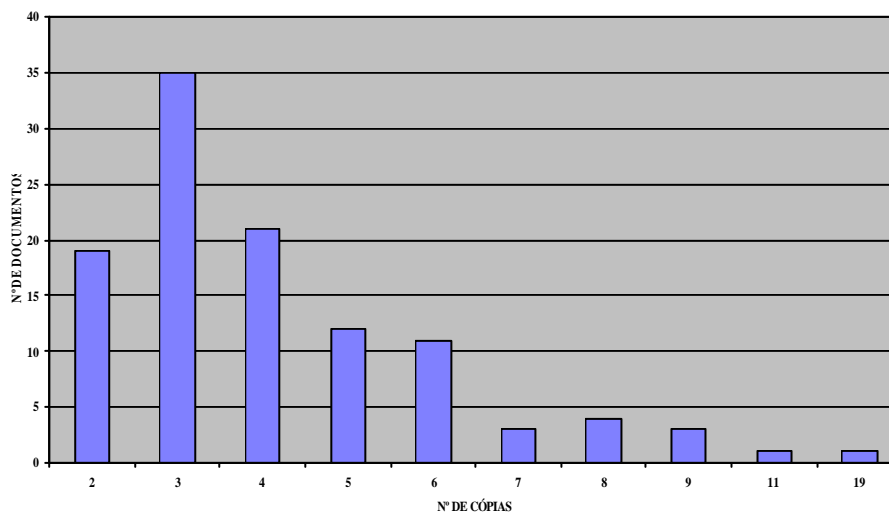


Figura 3 – Nº de cópias por documento

### (3) Material de Arquivo

Na figura 4 apresentam-se os consumos em material de arquivo ligado directamente com a gestão documental, como sejam as pastas de arquivo e separadores, pois consideram-se ser os indicadores mais relevantes, uma vez que revelam o espaço físico que os arquivos ocupam na AFA.

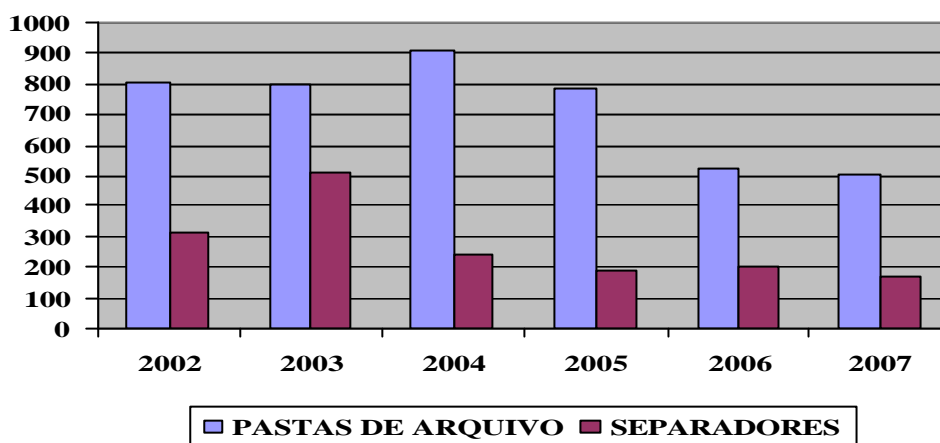


Figura 4 – Evolução do consumo de material de arquivo

Feita a descrição do circuito documental na AFA, referindo os recursos humanos e materiais afectos e quantificando os consumos de papel e outro material de arquivo, podemos caracterizar a gestão documental como um processo moroso e consumidor de recursos materiais ao qual está associado um elevado número de militares e civis.

Esta morosidade, na opinião do autor, inicia-se na circulação da correspondência militar entre as Unidades e Órgãos da Força Aérea e que se encontra centralizada no AT1.O “correio militar” demora um dia a ser distribuído nas unidades da área de Lisboa. Relativamente à correspondência entre, unidades de fora, e da área de Lisboa, essa demora é ainda maior, pelo facto de só se efectuar a recolha e distribuição duas vezes por semana.

No que diz respeito à AFA, esta morosidade é ainda maior, uma vez que toda a correspondência é deposita na BA1, e só no dia seguinte é que se processa a sua transferência para a Academia. Esta dependência torna-se ainda mais evidente no caso da BA1,por exemplo, num determinado dia da semana estiver a funcionar só com os serviços mínimos, não há serviço de correio, quer militar quer civil, logo o documento poderá não

chegar ao destinatário em tempo útil, ou então recorre-se ao já “tradicional” processo de enviar, via fax, cópia avançada, o que naturalmente leva a uma duplicação de documentos.

Devido à própria organização da AFA e ao facto de existir uma secretaria em cada departamento leva a que um documento esteja sujeito a vários despachos: o despacho inicial do Comandante da AFA, seguido do despacho do Director, Chefe ou Comandante do departamento, processo que demora em média um dia. Este circuito documental absorve um número elevado de militares e civis das várias secretarias, quer a registar e distribuir os documentos, quer a tirar fotocópias e arquivar.

A pesquisa de informação torna-se por vezes muito difícil. Quantas vezes os documentos são extraviados e é necessário solicitar segunda via à entidade que o enviou. E quando essa entidade é externa à Força Aérea existe relutância em fazer esse pedido para não dar uma imagem de desorganização. Com base na experiência do autor, este é o cenário com que a AFA se debate, não diariamente, mas com alguma frequência.

Não estando contabilizado o tempo gasto na pesquisa de um documento, podemos afirmar que é moroso e mesmo obsoleto, o que torna a tomada de decisão lenta e quantas vezes o prazo para se responder foi ultrapassado, inviabilizando a própria decisão.

Também o arquivo de documentos apresenta lacunas que urge corrigir. Embora o seu processamento esteja de acordo com as normas em vigor na Força Aérea, existem demasiados arquivos e, na maioria das vezes, um documento encontra-se arquivado em mais que um departamento. Obviamente, tal facto conduz a um congestionamento que em nada facilita quer a pesquisa, quer posteriormente a triagem dos documentos que realmente têm valor, tanto para a AFA como para a Força Aérea.

Da análise supracitada, resulta a resposta à pergunta derivada construída sobre o actual processo documental. Desta forma, é possível afirmar que a actual estrutura em que assenta a gestão documental na Academia da Força Aérea é morosa e não responde com eficiência à tomada de decisão, validando assim a primeira hipótese formulada neste trabalho.

### **3. Construção do modelo electrónico conceptual da gestão documental**

Um modelo electrónico de gestão de documentos deve ser um processo dinâmico que deve permitir a organização, armazenamento e consulta dos documentos de um modo eficiente, cujo objectivo seja o acesso mais fácil e rápido à informação para apoio da tomada de decisão em tempo útil.

No desenvolvimento de um sistema desta natureza é necessário, para que tenha sucesso, que a sua arquitectura assente nas quatro fases fundamentais do processo

documental: criação dos documentos; gestão dos documentos, distribuição da documentação e área de arquivo (Labela, 2005:4-6).

Assim, neste capítulo, irão ser identificadas as características e as funcionalidades que um modelo electrónico de gestão documental deve apresentar, assim como uma breve referência aos requisitos tecnológicos. Passará também pela enumeração das vantagens da sua implementação e onde nos propomos discutir as hipóteses 2 e 3 e responder à questão central que orienta este trabalho de investigação.

**a. Características**

Um sistema electrónico de gestão documental deve gerir todo o ciclo de vida do documento, permitindo a sua criação, captura, classificação, encaminhamento e arquivo assim como a inserção de comentários ou decisões.

Deve ainda garantir o valor probatório dos documentos, com recurso a assinatura electrónica, de forma a salvaguardar a sua fidedignidade, integridade, inteligibilidade, autenticidade e acessibilidade, características fundamentais num sistema electrónico de gestão de documentos (Pedro, Sezinando, 2004:53).

**b. Funcionalidades**

Para que, na implementação, sejam alcançados os objectivos um Modelo Electrónico de Gestão Documental deve apresentar as seguintes funcionalidades:

- Formatação de matrizes de documentos (“templates”) sem exigência de instruções nem de programação;
- Criação de documentos com referenciação unívoca (meta-informação) e sua validação, nomeadamente tipo, designação, assunto, autor, classificação, numeração, versão, datas de criação e revisão, encaminhamento, impressão e arquivo;
- Indexação das pastas e dos documentos por taxionomia hierárquica com o mínimo de 3 níveis, desenvolvida em função dos temas;
- Controlo de versões dos documentos com revisão dos seus atributos;
- Funcionalidades de trabalho colaborativo;
- Arquivo dos documentos em função das Tabelas de conservação vigentes;
- Deve permitir que o responsável do departamento saiba, em qualquer momento, qual o estado da resposta na sua fase de tratamento Técnico administrativo;

- Realização de impressão de listagens dos documentos registados, segundo diversos critérios nomeadamente, unidade, órgão, entidades civis, assunto, data de entrada entre outros;
- Tratar e gerir toda a correspondência recebida e emitida, bem como efectuar o controlo por cada uma das áreas administrativas;
- Assegurar a gestão centralizada de toda a documentação relacionada com os vários processos internos;
- Pesquisa e recuperação de informação em todo o ciclo de vida dos documentos, garantindo o seu valor probatório;
- Encaminhamento de documentos criados ou importados, com inserção de comentários, pareceres e decisões, podendo as assinaturas manuscritas neles serem inseridas;
- Notificações de encaminhamentos com emissão de alertas para prazos-limite.
- Registo, digitalização e arquivo de documentos recebidos e emitidos;
- Capacidade de integrar, importar e exportar conteúdos de diversos tipos, formatos, produtos e ambientes, nomeadamente texto, imagem, folhas de dados, gráficos, áudio, flash, CRM, ERP, e-mail, fax e documentos web.
- Impressão dos documentos em papel ou gravação de CD-ROM, DVD, ou outro suporte digital actual;
- Possibilidade de comunicação de dados encriptados e segurança através de assinaturas electrónicas;
- Segurança do sistema, confidencialidade da informação e controlo de acessos a dados e documentos, com definição de perfis de utilizadores;
- Efectuar relatórios de consultas e listagens dos documentos registados (entradas e saídas);
- Em cada fase do processo documental a possibilidade de adicionar despachos, comentários e anotações;
- Interfaces parametrizáveis amigáveis para o utilizador;
- Garantir rotinas de auditoria ( Pedro, Sezinando, 2004:54).

**c. Requisitos Tecnológicos**

Não sendo objectivo deste trabalho descrever os requisitos tecnológicos, um modelo electrónico de gestão documental deve ser baseado, e de acordo com as necessidades da Força Aérea, em tecnologias que permitam gerir os vários tipos de

documentos, de modo a salvaguardar as características já identificadas, bem como responder com eficiência às funcionalidades que um sistema desta natureza deve possuir.

Deve também ser adaptável às mudanças que possam ocorrer devido ao desenvolvimento de novas tecnologias de forma a garantir a continuidade do sistema. Assim deve possuir, entre outras, capacidades de:

- Gerir as diferentes fases do documento;
- Gerir e armazenar imagens dos documentos;
- Acompanhar os processos de trabalho;
- Reconhecer e converter os caracteres produzidos a partir de documentos manuscritos;
- Pesquisar e recuperar um documento a partir de qualquer palavra que se encontre no texto (Labela, 2005:4-8).

**d. Implementação de um Modelo Electrónico de Gestão Documental**

Após de referir as características, as funcionalidades e os requisitos tecnológicos que um sistema electrónico de gestão documental deve possuir, a seguir enumeram-se as vantagens da sua implementação:

- Melhoria de acessos, da precisão e velocidade dos fluxos de informação;
- Melhoria da produtividade através da partilha de informação precisa entre distintos utilizadores;
- Menor tempo gasto na localização de documentos;
- Concentração da informação;
- Distribuição imediata dos documentos para tratamento técnico administrativo;
- Redução do número de cópias por documento;
- Optimização dos recursos humanos envolvidos no processo documental;
- Garantia de informação atempada sobre prazos a cumprir;
- Controlo de acesso a documentos sensíveis;
- Redução de consumos de papel e espaços de armazenamento;
- Restrição dos arquivos pessoais de cópias;
- Melhoria na tomada de decisão no tempo certo com documentos necessários;

- Integração de documentos de múltiplos formatos, nomeadamente texto, imagem, folhas de dados, gráficos, “e-mail” e documentos web (Pedro, Sezinando, 2004:54).

Seguidamente irão ser enumeradas as vantagens que julgamos que a implementação de um sistema de gestão electrónica de documentos traria ao processo documental da AFA.

**(1) Processo documental**

As vantagens no processo documental da AFA, decorrentes da implementação de um sistema electrónico de gestão documental, seriam, na opinião do autor, significativas, conforme se indicam:

- Eliminação do acto manual de registo de correspondência recebida (correspondência enviada electronicamente pelas unidades e órgãos da FAP, no pressuposto de que o sistema seja expandido por toda a Força Aérea);

- Eliminação do circuito documental via AT1/BA1 e vice-versa;

- Digitalização da correspondência recebida em suporte de papel e encaminhamento para despacho;

- Documentos sujeitos somente a um acto de registo. O registo de toda a correspondência, incluindo os faxes que actualmente são registados no Gabinete do Comando, passaria a ser feito unicamente pela secretaria-geral;

- Encaminhamento imediato, electronicamente, de toda a documentação para despacho ao Comandante da AFA.

- Despacho do Comandante sobre os documentos recebidos e produzidos, com recurso a assinatura electrónica, podendo ser eliminado o acto de despacho presencial, quer do responsável do departamento quer do chefe da secretaria-geral.

- Eliminação do procedimento de distribuição dos documentos;

- Saída da correspondência directamente para as Unidades e Órgãos da Força Aérea;

- Arquivo dos documentos em suporte digital com acesso a todos os intervenientes no processo documental;

- Pesquisa da informação mais rápida.

**(2) Recursos materiais e humanos**

As vantagens mencionadas nos pontos anteriores reflectem-se, obviamente, nos recursos materiais e humanos, designadamente:

- Redução do consumo de papel, uma vez que os documentos circulavam electronicamente entre departamentos;
- Redução do número de fotocopiadoras;
- Eliminação de cópias dos documentos;
- Redução de pastas de arquivo, separadores e outro material de arquivo;
- Redução do espaço físico que actualmente 18 arquivos ocupam, para somente um, com acesso aos documentos de todos os intervenientes no processo documental;
- Melhoria na qualidade de trabalho pela partilha de informação entre todos os níveis de decisão;
- Optimização dos militares e civis envolvidos no registo, distribuição, pesquisa, expedição e arquivo de documentos, podendo-lhes ser atribuídas outras funções;
- Possibilidade da redução do número de secretarias devido ao facto .

Na figura 4 apresenta-se, em fluxograma, a arquitectura em que deve assentar, na opinião do autor, o processo de gestão documental com recurso a um modelo electrónico de gestão documental.

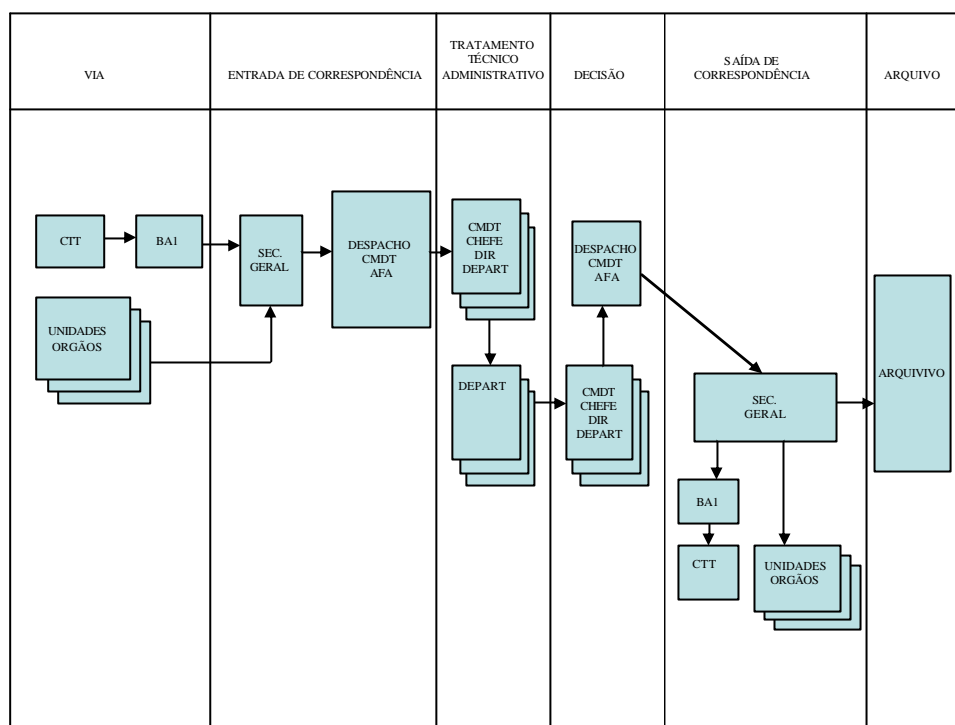


Figura 4 – Fluxograma da circulação electrónica de documentos na AFA

A partir da análise de alguns exemplos de organizações que utilizam sistemas electrónicos de gestão de documentos, da enumeração das vantagens na adopção de um modelo desta natureza e de leituras efectuadas pelo autor, podemos afirmar que, a implementação de um modelo electrónico de gestão documental na Academia da Força Aérea, pode resultar em poupanças significativas.

Da análise ao circuito documental, da quantificação dos consumos de papel e outro material de arquivo, do número de cópias a que um documento está sujeito bem como da análise dos recursos materiais envolvidos no processo documental, o espaço que os actuais arquivos ocupam, julgamos ser razões suficientes para validar a segunda hipótese formulada neste estudo.

A terceira hipótese é também validada, ou seja, um sistema electrónico de gestão documental optimiza os recursos humanos e melhora os métodos de trabalho, na medida em que seria possível afectar os recursos humanos actualmente envolvidos no processo documental para outras funções. Por outro lado permitiria um aumento de produtividade, através da uniformização de procedimentos e partilha da informação, bem como um acesso mais rápido e uma distribuição mais célere dos documentos, pelas pessoas certas, com vista à tomada de decisão atempada.

Assim, e com base na discussão das hipóteses formuladas, julgamos que é possível responder à questão central que orientou este trabalho de investigação.

## **Conclusões**

Com a elaboração deste trabalho de investigação pretendeu-se avaliar se um modelo electrónico de gestão documental, otimiza os recursos humanos e materiais e melhora os métodos de trabalho, traduzida na questão central que orientou este estudo – **«A implementação de um sistema electrónico de gestão documental na Academia da Força Aérea conduz a um processo documental mais eficiente e a uma tomada de decisão mais célere?»**.

Derivada desta, considerou-se ainda a seguinte pergunta:

**«Qual o processo documental actualmente instituído?»**.

Para procurar responder à questão central e à questão derivada foram delineadas 3 hipóteses:

- H1 – A actual estrutura em que assenta a gestão documental na Academia da Força Aérea é morosa e não responde com eficiência à tomada de decisão;
- H2 – A implementação de um modelo electrónico de gestão documental na Academia da Força Aérea pode resultar em poupanças significativas;
- H3 – Um sistema electrónico de gestão documental otimiza os recursos humanos e melhora os métodos de trabalho.

Para enquadrar a gestão documental na Academia da Força Aérea, identificou-se o processo documental na Força Aérea, tendo-se constatado que não existe uniformização de procedimentos nas várias Unidades e Órgãos. Essas diferenças devem-se ao facto de não existir um Regulamento de Gestão Documental da Força Aérea. O único regulamento aplicável à FAP é o Regulamento da Conservação Arquivística da Força Aérea, RFA 130-1, datado de 1985.

No primeiro capítulo, que realçamos pela sua importância para o enquadramento e posterior desenvolvimento do trabalho, fez-se uma abordagem à problemática da eficiência da gestão documental. Para tal foram apresentados alguns exemplos de organizações que adoptaram sistemas electrónicos de gestão documental, realçando as vantagens daí decorrentes. Foi também caracterizado o processo documental nas Unidades e Órgãos da Força Aérea, com referência às diferenças existentes e ao enquadramento normativo que regula a gestão documental na FAP.

Ainda no âmbito da gestão documental, fez-se referência a uma aplicação informática (SICOD), que serve de apoio ao controlo de documentos, apresentando. No entanto esta aplicação não está disponível em toda a FAP.

Também foi caracterizado o processo de circulação de correspondência militar entre as Unidades e Órgãos da Força Aérea.

No segundo capítulo procedeu-se à uma análise da gestão documental na AFA, descrevendo e caracterizando o circuito documental. Foram também analisados os recursos afectos à gestão documental, quer humanos quer materiais, os consumos de papel e outro material de arquivo e onde foi respondido à questão derivada e foi discutida uma das hipóteses formuladas.

No terceiro capítulo foi desenvolvido o modelo electrónico conceptual para a gestão documental na Academia da Força Aérea, referindo as características e as funcionalidades que deve possuir e os requisitos tecnológicos. Enumeraram-se as vantagens na sua implementação e foram discutidas as restantes hipóteses e respondeu-se à questão central que orientou este trabalho de investigação.

Da análise ao processo actual de gestão documental ao nível da FAP e em particular da Academia da Força Aérea, e dos exemplos apresentados relativos a algumas organizações que adoptaram sistemas electrónicos de gestão de documentos, julgamos que a economia e a racionalização de recursos materiais e humanos são possíveis pela via da implementação de um sistema de gestão electrónica de documentos.

Desempenhando a documentação um papel fundamental na actividade de qualquer organização, deve ser tratada de forma a servir com eficiência a tomada de decisão, além de que constitui a sua principal memória. A compreensão desta realidade, e a consciência de que a Força Aérea deve responder de forma positiva à promoção das boas práticas da gestão documental, moveram o desenvolvimento deste trabalho de investigação, a partir do qual foi possível retirar as seguintes conclusões:

- A gestão documental faz parte do quotidiano das organizações. Dispor da informação que apoie atempadamente a tomada de decisão deve ser uma preocupação permanente de qualquer organização.

- Conscientes do valor da informação e da necessidade de uma adequada gestão de documentos, devido à quantidade de informação que circula nas organizações, que por vezes origina a sua duplicação e perdas de tempo, muitas empresas e organizações, quer públicas ou privadas, têm vindo a adoptar sistemas electrónicos de gestão documental.

- Ao nível da FAP não existe uniformização de procedimentos no processo documental, devido à inexistência de um Regulamento de Gestão Documental na Força Aérea.

- Algumas Unidades e Órgãos da Força Aérea têm uma aplicação informática que suporta o Sistema Informático de Controlo Documental. Esta aplicação serve de apoio à gestão de documentos, essencialmente nas vertentes de controlo e pesquisa. Com esta ferramenta houve uma melhoria no processo documental, permitindo uma mais rápida pesquisa. Apresenta, no entanto, algumas limitações pois não permite a circulação electrónica de documentos. Por outro lado esta aplicação não está disponível em toda a FAP.

- Toda correspondência militar entre Unidades e Órgãos da Força Aérea, encontra-se centralizada no AT1, o que implica que todo o “ correio militar” passe por aquela Unidade. Este circuito é obsoleto e demasiado moroso.

- A AFA, tal como outras Unidades da FAP, regista, manualmente, a entrada de correspondência. A este processo estão associados um elevado número de militares e civis.

- A gestão documental na AFA assenta numa estrutura composta por 7 secretarias mais o Gabinete do Comando. O circuito documental é caracterizado pela morosidade, devido ao facto dos documentos estarem sujeitos a vários actos de registo e despacho, processo que demora, em média um dia, mas também pela dependência relativamente à BA1, pois toda a correspondência, quer recebida quer expedida, passa por aquela Unidade.

- Para que os objectivos na implementação sejam alcançados, um modelo electrónico de gestão documental deve apresentar um conjunto de características e funcionalidades e obedecer a requisitos tecnológicos, que garantam continuidade do sistema, no tempo, e permitam dar respostas atempadas às solicitações apresentadas. Considerou-se ainda que a arquitectura de um modelo desta natureza deve ter em conta as quatro fases fundamentais do processo documental: criação dos documentos; gestão dos documentos, distribuição da documentação e área de arquivo tenha sucesso.

- A implementação de um sistema electrónico de gestão documental permitiria uma mais rápida tomada de decisão, com todos os intervenientes com acesso partilhado dos documentos, reduziria os consumos de papel e outro material de arquivo, bem como o número de fotocópias a que actualmente os documentos estão sujeitos. Passaria a existir um arquivo em vez dos actuais 18 e a pesquisa da informação seria mais rápida.

A orientação seguida ao longo deste trabalho de investigação e os aspectos que levaram à validação das hipóteses delineadas permitiram responder à questão central

levantada: **“A implementação de um sistema electrónico de gestão documental na Academia da Força Aérea conduz a um processo documental mais eficiente e a uma tomada de decisão mais célere?”**.

Com a realização deste trabalho de investigação, julgamos ter contribuído para sensibilizar os intervenientes no processo documental que a documentação deve ser tratada de forma a servir com eficiência a tomada de decisão e que um sistema electrónico de gestão de documentos não é mais uma forma de substituir o papel, mas é uma ferramenta útil para melhorar os métodos e a qualidade de trabalho.

Através da descrição e caracterização do circuito documental na Academia da Força Aérea, no qual se quantificaram os consumos de papel e outro material de arquivo, e se identificaram os militares e civis envolvidos, reflexo do processo documental na FAP, julgamos ainda ter contribuído para dar a conhecer que, a economia e a racionalização de recursos humanos e materiais, são possíveis através da implementação, na Força Aérea Portuguesa, de um modelo electrónico de gestão documental.

Decorrente do trabalho de investigação desenvolvido, e na perspectiva que este estudo tenha trazido a consciencialização de que é necessário adoptar medidas de boas práticas de gestão documental na Força Aérea, sugerem-se as seguintes recomendações:

- À DINFA e SDFA – Elaboração dos estudos necessários conducentes ao levantamento e análise dos requisitos funcionais de um modelo electrónico de gestão documental;

- À DINFA – Estudar a arquitectura e as necessidades de equipamento informática para a implementação, na FAP, de um sistema electrónico de gestão documental;

- Ao SDFA – Promover a elaboração de um Regulamento de Gestão Documental da Força Aérea, no sentido de se normalizarem procedimentos.

Um sistema electrónico de gestão de documentos não se trata de mais uma forma de substituir o papel, mas é uma ferramenta útil para melhorar os métodos e a qualidade de trabalho, permitindo agilizar os processos documentais, reduzir custos e guardar a informação eficazmente, ajudando a circulação dos documentos pelas pessoas certas com vista à tomada de decisão atempada.

## Bibliografia

ARMANDO, Jorge Silva. (1997). Bibliotecas e Sistemas de Informação em Rede. Revista a & b Arquivos e Bibliotecas Nº 1.

APLIDOCADMIN – (s/data) Manual do Utilizador do SICOD.FAP e Papelaco. Decreto-lei nº 16/93, de 23 de Janeiro, Diário da República nº 19, I Série A, Presidência do Conselho de Ministros, Lisboa.

DALERA. Porquê Gestão Documental? [referência de 20 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.dalera.com>>.

Decreto-lei nº 290-D/99, de 2 de Agosto, Diário da República nº 179, I série A, Ministério da Ciência e da Tecnologia, Lisboa.

Decreto-lei nº 62/2003, de 3 de Abril, Diário da República nº 79, I Série A, Ministério da Justiça, Lisboa.

GOMES, Eugénia. (2000). A Gestão dos Documentos Electrónicos – O Programa SIADÉ. Revista Informação & Informática Nº 25 de Outubro de 2000.

Gestão Electrónica de Documentos (1998). infoImagem Jornal da Gestão Electrónica de Imagens, Documentos e Processos Nº 17 de 30 de Setembro de 1998.

INA Instituto Nacional de Administração. Seminário – Arquivos, Memória Organizacional e Gestão, 30 de Maio de 2007.Oeiras.

LABELA, Francisco Cavaleiro (2005). Introdução de Um Arquivo Digital na Força Aérea. DIAEFA 450-3 CGGA 04/05: IAEFA.

MCLAF 450-1 (1997). Manual do Sistema de Gestão Documental do Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea. Alfragide.

MCPESFA 450-1 (1998). Manual do Sistema de Gestão Documental do Comando de Pessoal da Força Aérea. Alfragide.

NEP ADM 102/97 (1997). Normas de Execução Para o Serviço Postal Militar. Lisboa.

OLIVEIRA, Sérgio (2004). Especialização em Sistemas de Informação: Universidade do Minho.

Orientações Para a Gestão de Documentos de Arquivo. Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo. 15 de Setembro de 2006. Lisboa.

PEDRO, Maria Manuela; SEZINANDO, Ana (2004). Sistemas de Gestão de Documentos Electrónicos. Revista Informação & Informática Nº 28 de Março de 2004.

PENTEADO, Pedro. (1997). A gestão de Documentos na Arquivística Canadiana: O Modelo de Quebec. Revista a & b Arquivos e Bibliotecas Nº 1.

PONTO.C - Sistemas de Informação(2004). Gestão Documental [referência de 20 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.pontoc.pt>>.

Portaria de Gestão de Documentos nº 684/2006. Manual de Instruções Para a Sua Aplicação, Ministério da Educação, Lisboa.

Portfolio de Produtos e Serviços (2007). DOCmaster – Consultores em Documentação e Sistemas de Informação. Lisboa.

Programa SIADE – Sistemas de Informação de Arquivo e Documentos Electrónicos (2000). Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo/Instituto de Informática. Lisboa.

PTsistemas.com (2004). Gestão Electrónica de Documentos [referência de 20 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.ptsistemas.com>>.

Recomendações Para a Gestão de Documentos de Arquivo Electrónicos [referência de 20 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.dgarq.gov.pt>>.

Revista Informação & Informática Nº 24 de Julho de 1999.

Revista DE – Digital (2005). Gestão Documental. 27 de Julho de 2005.Lisboa.

RFA 130-1 (1985) Regulamento da Conservação Arquivística da Força Aérea (RCAFA). Alfragide.

RFA 304-7 (1999) Organização do Serviço de Documentação da Força Aérea. EMFA. Alfragide.

SINGAP – Gestão Documental. Sistema Integrado Para a Nova Gestão da Administração Pública. Quidgest – Consultores de Gestão [referência de 16 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.quidgest.pt>>.

Site da Internet consultados:

**www.sgmf.pt**

**www.sap.com/portugal**

www.athinia.com

www.ife.pt

www.docmaster.pt

www.mun-trofa.pt

www.infosistema.pt

www.shp.pt

www.carris.pt