



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

IMPLEMENTAÇÃO DE *WORKFLOWS* NA DIVISÃO DE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA FMH

ROSA MARIA BONZINHO DOS RAMOS

OUTUBRO – 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

IMPLEMENTAÇÃO DE *WORKFLOWS* NA DIVISÃO DE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA FMH

ROSA MARIA BONZINHO DOS RAMOS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO SANTOS

OUTUBRO – 2016

Agradecimentos

Agradeço à Professora Doutora Maria João Santos por se disponibilizar de imediato quando solicitei que fosse minha orientadora e por neste caminho cheio de percalços não ter desistido de me “orientar”.

Às minhas duas amigas, Celina Santos e Andreia António, que tive o privilégio de conhecer neste Mestrado e que foram determinantes para que este TFM fosse possível, são duas pessoas maravilhosas.

À FMH, nomeadamente ao Sr. Presidente por ter autorizado que o TFM versasse sobre a implementação da gestão documental na FMH.

À minha família e amigos por me darem tempo e espaço para concluir o Mestrado.

À minha querida mãe por tudo...

Resumo

Os constrangimentos orçamentais na administração pública são por demais conhecidos e estes refletem-se, entre outros, na impossibilidade de substituição do *software* obsoleto existente numa parte significativa da administração pública portuguesa. O não investimento em novas ferramentas de trabalho, a diminuta ou inexistente formação dos trabalhadores, o número cada vez menor de trabalhadores nas instituições como resultado da não admissão na função pública, não tem permitido os ganhos de eficácia e eficiência que todos nós almejamos. O ensino superior também padece deste mal, contudo as suas restrições têm sido menores do que na restante administração pública e temos verificado que tem havido um esforço para promover a eficácia, eficiência e também a transparência, promovendo a aquisição de *software* com esse intuito. O presente trabalho versa sobre a implementação de uma aplicação de gestão documental, nomeadamente na implementação de *wokflows* na Divisão de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa tendo como propósito a partilha do conhecimento dado que este estava completamente dependente do conhecimento tácito de cada um dos trabalhadores.

Palavras-chave: conhecimento, conhecimento partilhado, cultura organizacional, processos, *workflows*

Abstract

Budget constraints in public administration are too well known and these are reflected, among others, the irreplaceability of the existing obsolete software in a significant part of the Portuguese public administration. Failure to invest in new work tools, the tiny or non-existent training of workers, the dwindling number of workers in institutions as a result of non-admission in the civil service, has not allowed the effectiveness and efficiency gains that we all long for. Higher education also suffers from this evil, but their constraints have been lower than in the rest public administration and we have found that there has been an effort to promote the effectiveness, efficiency and also transparency, promoting the acquisition of software to this end. This paper deals with the implementation of an application document management, including the implementation of workflows in the Division of Human Resources Management of the School of Human Kinetics at the University of Lisbon and its goal of sharing knowledge since it was completely dependent on the tacit knowledge of each of the workers.

Keywords: Knowledge, knowledge sharing, organizational culture, processes, workflows

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
ÍNDICE	IV
Índice de Tabelas	v
Índice de Figuras	v
1 JUSTIFICAÇÃO DO PROJETO	1
2 REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 A Criação e difusão do conhecimento	3
2.2 A gestão de processos	10
3 PROJETO	15
3.1 Enquadramento	15
3.2 Objetivos do projeto	16
3.3 Metodologia	16
3.4 Implementação do projeto.....	23
3.5 Considerações.....	29
4 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES	26
5 BIBLIOGRAFIA	35
ANEXOS	37
Anexo I - Fluxograma da deslocação em serviço pessoal não docente.....	41
Anexo II - Fluxograma dos procedimentos concursais de pessoal não docente.....	44
Anexo III - Fluxograma do Pedido de Licença Sabática.....	47
Anexo IV - Fluxograma do Pedido justificação de faltas de pessoal não docente em suporte papel.....	48

Índice de Tabelas

TABELA I - REFERENCIAS DAS FASES DOS CICLO DE CONHECIMENTO	8
TABELA II - MODELO (INFOSYS) MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES ..	10
TABELA III – FICHA DE PROCESSO DA DESLOCAÇÃO EM SERVIÇO	20
TABELA IV – INSTRUÇÕES DA DESLOCAÇÃO EM SERVIÇO	21
TABELA V – INDICADORES DA DESLOCAÇÃO EM SERVIÇO.....	21
TABELA VI – INTERVENIENTES NOS PROCESSOS DA DGRH	24
TABELA VII – FASES DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DOCUMENTAL.....	246
TABELA 8 VIII – FALHAS NA IMPLEMENTAÇÃO POR PARTE DOS INTERVENIENTES	249

Índice de Figuras

FIGURA 1 - EXEMPLO DE MAPA DE CONHECIMENTO (DALKIR., 2005, FIG 4-6, P. 97).....	6
FIGURA 2 - COMPONENTES ESSENCIAIS DE UM PROCESSO (TRADUZIDO DE ALEC ET AL., 2009, P. 45) ...	13

1 Justificação do projeto

O presente projeto tem como propósito analisar o processo em torno da implementação da Gestão Documental na Faculdade de Motricidade Humana (FMH) da Universidade de Lisboa (ULisboa), nomeadamente o papel assumido pela Divisão de Gestão de Recursos Humanos (DGRH), da qual a autora do presente Trabalho Final de Mestrado (TFM), era responsável desde 2010.

O expediente e arquivo assumia na DGRH um papel preponderante, implicava uma dedicação de tempo e recursos que anulava quase por completo todas as outras tarefas que estavam cometidas à Divisão. Esta situação devia-se, por um lado, ao volume de expediente a executar (elevado número de registos de entradas de documentos) e por outro, ao *timing* com que o mesmo tinha de ser executado (registo e entrega no próprio dia de todo o expediente interno e externo).

Considerámos desde logo que a implementação de um sistema de gestão documental seria uma mais-valia para a Divisão, por mais elementar que este fosse. À partida, permitiria dar uma resposta cabal a três áreas que se encontravam, do nosso ponto de vista, deficitárias, e que, com os meios humanos, materiais e tecnológicos de que dispunha, não seria fácil a sua resolução, a saber: a ausência de descrição dos fluxos dos documentos, a sua localização e acesso.

Não existia na FMH qualquer levantamento de processos, o registo e encaminhamento dos documentos estava completamente dependente do conhecimento tácito de cada um dos trabalhadores da DGRH sendo que o acesso aos documentos e despachos também estavam a seu cargo.

Na DGRH tínhamos a percepção que os fluxos dos processos existentes funcionavam, de um modo geral, de forma *ad hoc* baseados no conhecimento tácito.

A disponibilização aos trabalhadores da FMH de uma ferramenta informática com fluxogramas que de forma automática gerisse todos os processos administrativos, permitiria um ganho para a instituição a todos os níveis, nomeadamente na eficiência, eficácia e transparência.

A gestão documental possibilitaria assim resolver as questões anteriormente elencadas possibilitando à DGRH alocar os seus limitados recursos humanos a outras tarefas que lhes estavam cometidas.

Como responsável pela DGRH foi grande o envolvimento neste processo de implementação de gestão documental, não só pelo levantamento dos processos que à DGRH diziam respeito, mas sobretudo pela sua implementação na FMH.

2 Revisão da Literatura

A revisão da literatura aborda duas áreas que são fundamentais para enquadrar o presente projeto, a saber: a criação e difusão do conhecimento e a gestão de processos.

2.1 Criação e difusão do conhecimento

O conhecimento advém das inferências feitas por um grupo de indivíduos num mesmo contexto, a partir das informações em sua posse/disponíveis, sendo estas o ponto de partida para o conhecimento.

Existem várias formas de conhecimento sendo que em regra são adotadas as da dicotomia do conhecimento tácito *versus* explícito. O conhecimento tácito (permanece na mente, imaterial, reflete as competências e experiências pessoais) e o conhecimento explícito (conhecimento materializado, passível de ser transferido, comunicado, armazenado, preservado e compreendido por outros) (Bergamaschi e Urbina, 2009; Martins, 2010, pp. 18–21; Evans *et al.*, 2015, p.50).

A gestão do conhecimento é uma ciência complexa quando pretende articular o conhecimento explícito com o conhecimento tácito, tendo noção que não é possível saber e identificar todo o conhecimento tácito que existe. A gestão do conhecimento é o esforço deliberado e sistemático de articular as pessoas, as tecnologias, os processos e a estrutura das organizações para que elas criem e adicionem valor aos processos. A criação, partilha e inovação do conhecimento, bem como a incorporação na memória da organização das

lições e boas práticas promove a *performance* e a inovação (Dalkir, 2005, p. 18, p. 337).

Refere Dalkir (2005, p. 3) que a gestão do conhecimento é mais complexa que a definida inicialmente por Nonaka e Takeuchi (1995), define-a o autor como uma coordenação sistemática e deliberada da organização aliada à tecnologia, processos e estrutura organizacional por forma a agregar valor através da reutilização e inovação. É via criação, partilha e utilização do conhecimento, lições aprendidas e as melhores práticas para a memória corporativa que se promove a aprendizagem organizacional continuada.

A gestão do conhecimento é importante em vários aspetos: contribui para o eficiente desempenho dos trabalhadores através de uma tomada de decisão consciente e na resolução de problemas; melhora as relações internas da organização; possibilita que as pessoas estejam constantemente atualizadas; desenvolve habilidades profissionais; fomenta *peer-to-peermentoring*; proporciona colaboração e redes eficazes; desenvolve um código de ética profissional; ajuda e contribui para a estratégia da organização; melhora as práticas; melhora o conhecimento incorporado em produtos e serviços; cria ideias e oportunidades de inovação; acrescenta valor face à concorrência e constrói uma memória organizacional (Dalkir (2005, p. 20).

De acordo com Evans *et al.*, citando Bukowitz e Williams (1999), cabe à organização contribuir para estimular ainda mais a partilha voluntária de conhecimento empregando diversos sistemas e estruturas de modo a suportarem a contribuição e a remover potenciais barreiras de partilha bem como motivar e permitir que os funcionários possuam o tempo necessário para

o fazer, reforçando Birkinshaaw que o tempo e espaço para experimentar novas ideias bem como a formação, são essenciais (Evans *et al.*, 2015, p.58; Julian Birkinshaw, 2002).

Um entendimento mais detalhado de compreensão do processo de conhecimento individual e de grupo deve permitir que as organizações apliquem critérios que resultem na seleção, formação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a promover e apoiar normas eficazes e práticas de conhecimento (Evans M. e Alleyne J., 2009, p.160).

O conhecimento deve ser aplicado para beneficiar as pessoas e a própria organização mas sabemos que existem organizações que não usam e partilham o conhecimento que possuem porque simplesmente o desconhecem. Contudo este está presente nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais mas obviamente que o conhecimento não é estático, evolui constantemente, pelo que, há sempre conhecimento ainda não-identificado na forma de conhecimento que a organização sabe que não sabe, não sabe que sabe, ou não sabe que não sabe. (Evans *et al.*, 2015, p. 16; W. Tow *et al.*, 2015, p. 1).

É efetivamente necessário saber o que há para conhecer, o que se pode encontrar quando necessário, compreendê-lo e, o fulcral, trabalhar esse conhecimento, assumindo a taxonomia esse papel, sendo que, a taxonomia deve preceder a tecnologia. A taxonomia do conhecimento é também, segundo o autor, apelidada por alguns de mapa de conhecimento (Koenig, 2002 citado em Dalkir, 2005, p. 20, 101).

Um mapa cognitivo ou de conhecimento é uma representação simbólica ou qualitativa de algo no mundo real, é uma forma de codificação do conhecimento capturado, captando o contexto e as complexas inter-relações entre os diferentes conceitos-chave onde estão patentes: as opiniões individuais, percepções, julgamentos e hipóteses e crenças do trabalhador. A figura 1 é baseada no mapeamento de conceitos de Leake *et al.* (2003), dando conta de como se verificam as principais diferenças entre objetos do conhecimento tácito e explícito.

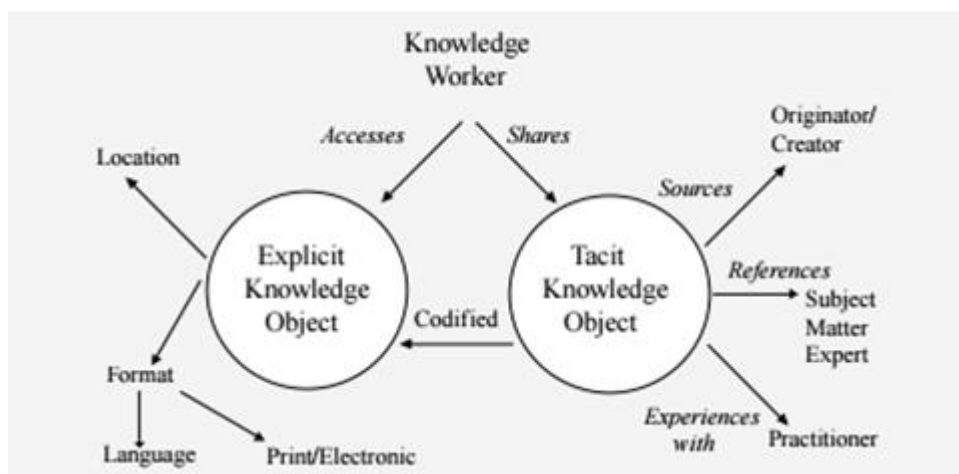


Figura 1 – Exemplo de mapa de conhecimento (Fig 4-6 Dalkir., 2005, p. 97)

Uma das principais razões para processar o conhecimento é para que indivíduos, grupos e organizações em si possam aprender, lembrar o que é que já aprenderam e para alavancar a experiência coletiva por forma a obter uma *performance* mais eficiente e eficaz (Evans *et al.*, 2015, p. 69).

Os autores Davenport T. & Prusak L. (1998, p. 12) referem que os valores e crenças dos trabalhadores têm um impacto poderoso no conhecimento da organização e citando Nonaka e Takeuchi, que afirmam que o conhecimento, ao contrário da informação, tem a ver com crenças e compromissos.

Não é uma tarefa fácil conseguir que as pessoas partilhem conhecimento, Paulina Junni (2011, p. 309) refere que a evidência empírica sugere que a transferência de conhecimento – que visa beneficiar a organização coletivamente – é em grande parte dependente da vontade dos indivíduos de partilhar o seu conhecimento.

Resumem-se, segundo Paulina Junni (2011, p. 308), a quatro os grupos de fatores que são determinantes para a eficiência da transferência do conhecimento, a saber: (1) as características do conhecimento que é transferido, (2) características organizacionais, (3) mecanismos de integração pós-aquisição que suportam transferência de conhecimento e, finalmente, (4) a vontade dos indivíduos para compartilhar e fazer uso do mesmo.

A principal contribuição do modelo de ciclo de gestão do conhecimento é que este fornece uma visão holística do ciclo de vida do conhecimento sendo que neste TFM vamo-nos debruçar mormente sobre uma das fases/etapas do ciclo de conhecimento, representada na Tabela I pelos autores Evans *et al.* (2015, p. 68), a da Identify/Create. É a fase do built de Wigg, acquisition de Meyer e Zack, get de Bukowitz, claim de McElroy, create/capture/contextualize de Dalkir e Identify de Evans e Ali (Evans *et al.*, 2015, p. 95).

Tabela I - Referências das Fases dos Ciclo de conhecimento (Evans *et al.*, 2015, p.68)

KMC Model	Identify/Create	Store	Share	Use	Learn	Improve
Wigg. 1993	Build	Hold	Pool	Apply		..
Meyer & Zack. 1999	Acquisition	Storage/Retrieval	Distribution	Presentation/Use	..	Refinement
Bukowitz & Williams.1999	Get	Build/Sustain	Presentation/Use		..	Assess and Divest
McElroy.2003	Claim	..	Integration			..
Dalkir.2005	Create/Capture /Contextualize	Assess	Share/Disseminate	Apply/ Use	Contextualize	Update
Evans & Ali. 2013	Identify	Organize and Store	Share	Apply	Evaluate and Learn	..

Esta fase pressupõe a existência de um enquadramento prévio através de um plano que estabelece objetivos e metodologias sendo que a missão e a estratégia da organização devem ser tidas em linha de conta. Haverá assim lugar a dois tipos de diagnósticos ou levantamentos, junto de indivíduos e equipas ou ao nível da organização: (a) um levantamento do conhecimento existente e (b) um levantamento das necessidades de conhecimento. A confrontação das existências de conhecimento com as necessidades do conhecimento para num futuro se poder cumprir o plano estratégico da organização, define o conhecimento a criar ou adquirir, a partir de fontes internas ou externas (Ciclo de Bukowitz e Williams em Dalkir, 2005, p. 34).

Determinados que estão os critérios sobre o que é importante para a organização, é possível que conhecimentos implícitos sejam tornados explícitos e que comecem a ser identificados e sistematizados e que pessoas chave e especialistas sejam identificadas em todo o organigrama. Outros elementos, como ideias soltas não tidas em consideração ou exploradas, lições aprendidas a partir de erros e boas práticas, por exemplo, começam também a tornar-se visíveis e acessíveis.

Esta fase é norteada pela qualidade do conhecimento, razão pela qual é possível que nesta altura se descarte já algum conhecimento, por este não ter valor ou utilidade no contexto ou caminho traçado ou porque não responde a critérios de qualidade como rigor, credibilidade ou exclusividade (Dalkir, 2005, p. 29; Ken Grant e John Dumay, 2015, p.57).

Por outro lado, este levantamento torna patente as carências ao nível do capital intelectual, seja ele humano / social, organizacional ou do cliente, e é nesta fase que se organiza também a criação de conhecimento, o que pode acontecer por geração interna à organização ou adquirida a partir do exterior.

Saber qual o grau de maturidade em que se encontra a organização é de suma importância, qual a sua capacidade organizacional e suas características, nomeadamente na organização, no grupo, e os níveis individuais.

Dalkir (2005, p.205) dá-nos a conhecer o seu modelo Infosys (tabela II) considerando que existem 5 níveis de maturidade, a saber: nível 1: padrão; nível 2: reativo; nível 3: consciente; nível 4: convicto; nível 5: partilha, elencando as características de cada nível e seus principais resultados.

É também necessário a organização promover um grupo de condições mínimas, que de acordo Dalkir (2005, p.73), são cinco, a saber:

1. Criar uma base de conhecimento organizacional para acolher os ativos intelectuais;
2. Criar “páginas amarelas” para que os trabalhadores saibam quem é o detentor do conhecimento em determinadas áreas de especialização;
3. Capturar as melhores práticas e lições aprendidas e torná-las disponíveis para todos através da base de conhecimento;

4. Dar as ferramentas a um responsável para desenvolver e implementar uma estratégia de gestão de conhecimento;

5. Certificar-se que a cultura organizacional ajudará a facilitar as fases-chave necessárias para o ciclo do conhecimento (capturar, criar, compartilhar, divulgar, adquirir e aplicar o conhecimento valioso).

Tabela II – Modelo (Infosys) maturidade da gestão do conhecimento nas organizações (Table 7-5, Dalkir, 2005, p.205)

Level	Organizational Capability	Characteristics/Key Result Areas
1. Default	Complete dependence on individual skills and abilities.	Unstructured on-the-job learning, accidental knowledge reuse, informal knowledge sharing, teamwork virtually nonexistent.
2. Reactive	Ability to perform tasks constituting the basic business of the organization repeatably.	People are aware of knowledge as an asset through formal training and mentoring, some pockets of knowledge sharing, sporadic knowledge reuse, and some teamwork. Process focus is on basic content capture. Technology is information management.
3. Aware	Restricted ability for data-driven decision making. Restricted ability to leverage internal expertise. Ability to manage virtual teams well.	People are educated on KM, some environmental scanning, and knowledge dissemination. Process of content structure management, taxonomy of knowledge. Knowledge technology infrastructure (e.g., portal). Dedicated KM group.
4. Convinced	Quantitative decision making for strategic and operational applications widespread. High ability to leverage internal and external sources of expertise. Organization realizes measurable productivity benefits through knowledge sharing. Ability to sense and respond proactively to changes in technology and business environment.	Customized enabling. Value-added content. Quantitative KM processes (e.g., KM metrics such as percentage of content used, quality ratings). Knowledge infrastructure management for sustainable KM.
5. Sharing	Ability to manage organizational competence quantitatively. Strong ROI-driven decision making. Streamlined process for leveraging new ideas for business advantage. Ability to shape change in technology and business environment.	Expertise integration (content and expertise available organization-wide). Knowledge leverage through frictionless knowledge flows. Innovation management and cohesive teamwork.

Os autores Davenport e Prusak alertam para o facto de algumas organizações caírem no erro de considerarem que a tecnologia pode substituir as *skills* e o discernimento de um trabalhador experiente, a tecnologia é apenas, como referem os autores, um *pipeline* (1998, xi, p. 18).

O conhecimento é considerado por muitos como um recurso económico, mas, para Drucker (citado em Pacheco *et al.*, 2010, p. 5), este é mais importante mesmo que o capital e o trabalho.

A gestão do conhecimento é um *work in progress* que leva muito tempo e no qual é preciso investir a longo-prazo (Bergeron, 2003; CEN - Comité Européen de Normalisation, 2004; Dalkir, 2005; Pan e Scarbrough, 1999).

2.2 A gestão de processos

O setor público já não tem, como o tinha no passado, a sua existência garantida, as organizações têm competir para justificar a sua existência e esta é avaliada, nomeadamente pela satisfação de uma necessidade de serviço da forma economicamente mais eficiente e ao mais alto nível possível de qualidade. Para que as organizações saibam o que se esperam delas, é fulcral o conhecimento das metas estabelecidas pelo governo para assegurar que as expectativas dos utilizadores são cumpridas, tanto quanto é possível. (Torrington *et al.*, 2008, p. 15).

Estamos em crer que as organizações que possuem uma boa gestão documental alcançam a reputação referida por Torrington *et al.*, (2008) e simultaneamente garantem a satisfação e metas.

As Tecnologias de Informação são uma das muitas ferramentas facilitadoras de processos, incluindo os relativos aos recursos humanos e aos da mudança organizacional, que devem ser considerados como um todo tendo em vista a mudança nos processos. A recolha e análise de informações sobre a *performance* e a estrutura de um processo são passos importantes na identificação e no processo de seleção para redesenhar o processo (Attaran (2003, p. 587).

Um processo inclui ações que podem ser consideradas atividades sendo que uma atividade pode ser um processo ou uma função e uma tarefa pode também ser uma função ou um procedimento. São seis os facilitadores que suportam um processo, a saber: *Design* de fluxo de trabalho, Tecnologia de Informação; Motivação e Medição; Recursos Humanos; Políticas e Regras e por último, Ferramentas de Desenho. Destacamos os Recursos Humanos relativamente aos outros cinco facilitadores pois consideramos que estes são vitais num processo dado que abrangem conhecimento, competências, experiência de trabalho na área, formação, estrutura organizacional, definições de trabalho, e assim por diante. Um processo requer as pessoas certas no lugar certo, com as competências certas Sharp e McDermott (2009, p. 25-26, p. 37).

A figura 2 possui, de acordo com os autores Alec *et al.* (2009, p. 45), os componentes essenciais que servem para análise de um processo.

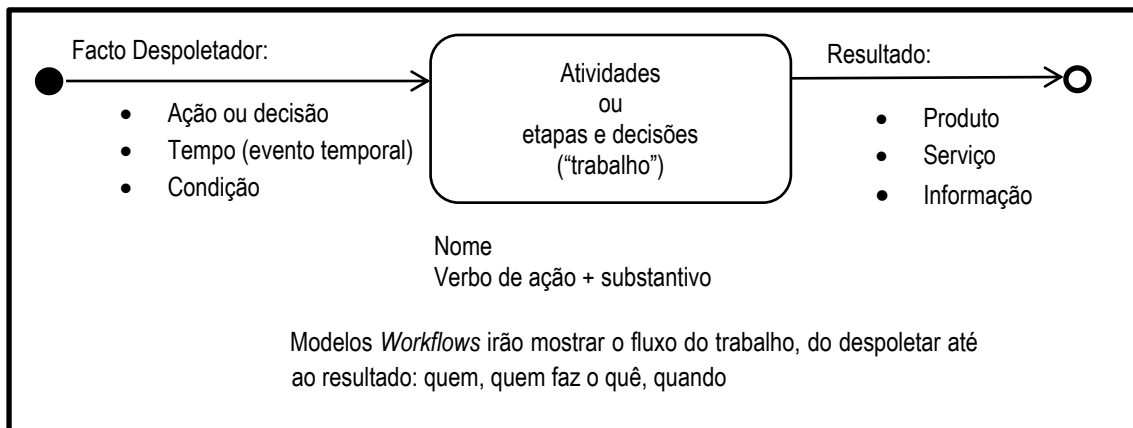


Figura 2 - Componentes essenciais de um processo (traduzido de Alec *et al.*, 2009, p. 45)

Os fluxos de trabalho representam a automação de um processo de negócio, no todo ou em parte. Neste, os documentos, informações ou tarefas são passadas de um participante para outro por ação, de acordo com um conjunto de regras processuais, que são feitas de elementos que compõem transições, condições lógicas, fluxos de dados, blocos de construção paralelas e condicionais, começando e terminando pontos, *splits* e associações. Um fluxo de trabalho é então composto por tarefas, redes e transições (Cardoso *et al.*, 2004, p. 293).

O mapeamento ou criação de fluxogramas nos processos existentes e a medição de resultados em termos de custo, qualidade e tempo são os mais bem-sucedidos. As Tecnologias de Informação podem facilitar este passo com a utilização de ferramentas que possibilitem a modelagem e simulação de fluxos, documente processos de negócios, análise de dados estatísticos e a avaliação da execução (Mohsen Attaran, 2003, p. 588).

A ferramenta de criação de *workflows* é usada para projetar graficamente um *workflow* específico. Na maioria dos casos, depois de criar um projeto de *workflow* não existe trabalho acrescido, porque este pode ser convertido

automaticamente para uma aplicação por um gerador de código (Cardoso *et al.* 2004, pp. 297-298).

Referem os autores, citando M.H. Kang, J.S. Park, *et al.* (2001), que a ferramenta é usada para especificar a tipologia de fluxo de trabalho, tarefas, transições (controle de fluxo de um fluxo de dados), objetos de dados, invocação de tarefa, funções e domínios de segurança. Os autores mencionam ainda que uma das classificações de *workflows* mais populares é a que faz a distinção entre *workflows adhoc*, administrativos e de produção, citando C. Fabio, *et al.* (2001). As principais diferenças entre esses tipos de *workflows* são nomeadamente na estrutura, repetibilidade, previsibilidade, complexidade e o grau de automação.

Não se pode confundir processo com organização, processos individuais com famílias de processos e subprocessos ou atividades com processos, tal como advertem os autores Alec Sharp e Patrick McDermott (2009, p.35).

Segundo Rowley (1999, citado em Pacheco *et al.*, 2010, p. 5), a gestão do conhecimento contribui para atingir o objetivo da empresa com os processos de identificação, extração, disseminação e criação do conhecimento. Santos (2005, citado em Pacheco *et al.*, 2010, p. 5) acrescenta que a gestão dos processos também cabe à gestão do conhecimento, pelo facto de atuarem sobre os ativos do conhecimento.

3 Projeto

Esta secção envolve 5 pontos, a saber: enquadramento, objetivos do projeto, metodologia, implementação do projeto e considerações.

3.1 Enquadramento

De acordo com o artigo 95.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, (RGIES) compete ao conselho de gestão: “1) conduzir a gestão administrativa, patrimonial e financeira da instituição, bem como a gestão dos recursos humanos, sendo-lhe aplicável a legislação em vigor para os organismos públicos dotados de autonomia administrativa; 2) fixar as taxas e emolumentos; 3) delegar nos órgãos próprios das unidades orgânicas e nos dirigentes dos serviços as competências consideradas necessárias a uma gestão mais eficiente.”

Refere o artigo 1.º dos Estatutos da FMH em vigor (Despacho n.º 2784/2014, de 7 de fevereiro, alterados pelo Despacho n.º 13542/2014 de 7 de novembro) que quanto à sua natureza, esta “é uma unidade orgânica da Universidade de Lisboa (UL), recentemente criada (Decreto-Lei n.º 266-E/2012, de 31 de dezembro) com a natureza jurídica de pessoa coletiva de direito público que goza de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial”. Acresce o n.º 1 do artigo 27.º que “compete ao Conselho de Gestão a gestão administrativa, patrimonial e financeira da FMH, bem como a gestão de recursos humanos” sendo que cabe ao Presidente da Escola presidir ao Conselho de Gestão (artigo 26.º).

A natureza e a composição dos serviços da FMH estão plasmadas no artigo 54.º dos citados Estatutos que inclui um diretor executivo e cinco divisões, entre as quais se encontra a DGRH.

A DGRH assegura toda a gestão em matéria de recursos humanos de pessoal docente e não docente, nomeadamente, na orientação e na organização, instrução e acompanhamento de processos relativos a: procedimentos concursais, contratos, acumulação de funções do pessoal docente; mobilidade de pessoal (mobilidade interna, licença sabática, deslocação em serviço/equiparação a bolseiro, entre outras); processamento de vencimentos, remunerações e outros abonos de pessoal, assiduidade, Balanço Social; SIOE, INDEZ, REBIDES, entre outros.

Estão afetos, em termos administrativos, à DGRH, treze trabalhadores, a saber: uma chefe de Divisão, quatro técnicos superiores, uma coordenadora técnica, cinco assistentes técnicos e dois assistentes operacionais, mas nove destes recursos estão a desempenhar funções em outros serviços, nomeadamente nos secretariados dos órgãos de gestão. O “núcleo duro” dos trabalhadores dos recursos humanos, onde se inclui expediente e arquivo, compreende apenas quatro trabalhadores, todos da carreira de assistente técnico, à exceção da chefe de Divisão.

3.2 *Objetivos do projeto*

O expediente e arquivo, como já foi referido anteriormente, assumiam na Divisão um papel fulcral que acabou por ter como consequência, face aos recursos humanos disponíveis, a relegação, para segundo plano, da gestão de recursos humanos, sendo apenas possível uma mera gestão de pessoal. A

“mera” gestão de pessoal implicava a gestão de processos de cerca de 133 docentes, 50 não docentes e não investigadores e 10 bolseiros.

Para se ter uma ordem de grandeza, no que concerne ao expediente e arquivo, o número de entradas de documentos registadas foi de 11.010, 10.790, 9.196 e 9.750 e no que às saídas diz respeito foi de 2.604, 3.208, 2.395 e 2.007, nos anos de 2010, 2011, 2012 e 2013, respetivamente. O número de reencaminhamentos no ano de 2013 foi de 17.040, não existindo contagem disponível para os anos anteriores.

A localização física dos documentos era por si só um problema. Apenas a DGRH possuía essa informação, pelo que, era normal, aliás, era por assim dizer uma das tarefas da Divisão, dar resposta aos demais trabalhadores sobre a localização dos documentos. Todavia, a resposta dada nem sempre correspondia à verdade dado que bastava que algum trabalhador entregasse um documento em mão a outrem, sem dar conhecimento à DGRH, para que a informação que constava na base (aplicação da Digitalis) ficasse desatualizada e deste modo perdia-se a localização do mesmo.

Acresce ainda referir que os documentos após seguirem o seu percurso normal terminavam com o arquivamento pela DGRH. Ao longo do percurso não ficavam registados todos os despachos e/ou informações e não era raro existirem cópias dos documentos, também eles com despachos/informações, por vezes distintos. Por outro lado, apenas a DGRH tinha acesso ao arquivo, pelo que, com bastante regularidade era-lhe solicitada informação quanto aos despachos/informações exarados num determinado documento.

A FMH face à existência de um registo dos documentos numa aplicação obsoleta em que não era possível sequer a sua manutenção quanto mais um *upgrade* da mesma, em que o acesso e a localização dos documentos estavam vedadas à instituição, com exceção da DGRH, em que os circuitos dos documentos não estavam estabilizados fez, em nosso entender, despoletar a tomada de decisão de abraçar um projeto de gestão documental sendo que o desejo/necessidade por parte da instituição de se ter acesso *just-in-time* aos documentos, foi também determinante.

A implementação da gestão documental tinha como intuito assegurar a estratégia e procedimentos para o tratamento de forma automática dos procedimentos administrativos na FMH.

3.3 Metodologia

Foi criada em 23 de julho de 2010 uma equipa de projeto constituída por 6 elementos da FMH (Presidente, Secretário, Chefe de Divisão da DGRH e duas técnicas superiores) com a função de coordenar o Plano de Implementação de Gestão Documental a que se juntariam outros elementos da empresa fornecedora do serviço: a Quidgest.

A entrada em produção da gestão documental ocorreu em novembro de 2010, limitando-se, à data, ao registo de todo o expediente, executado apenas pela DGRH, ponto único de entrada da correspondência.

Posteriormente incorporou-se a digitalização dos documentos na aplicação sendo que este procedimento obrigou à afetação de um trabalhador a essa tarefa dada a morosidade da mesma.

Desde novembro de 2014 que, para além do registo e do encaminhamento, a aplicação já permite a produção de documentos, ficando deste modo, pelo menos, assegurada a produção de um corpo documental que espelha a atividade da FMH. Desde essa data que toda a administração da FMH, incluindo os órgãos de gestão, tem acesso à aplicação, ficando a DGRH responsável pela gestão da gestão documental.

O sistema de gestão documental, nos moldes em que está atualmente, possibilita a realização de três tipos de registo: Entradas (documentos oriundos do exterior da FMH), Saídas (documentos produzidos pela FMH para o exterior) e Internos (documentos produzidos pela FMH e que apenas têm circulação interna). É ainda possível a criação de registos provisórios na saída e nos registos internos, isto é, registo de documentos não numerados em que o seu número é atribuído *a posteriori*.

Este TFM versa sobre o projeto de gestão documental implementado na FMH mas daremos maior ênfase aos processos que considerámos de maior interesse, até para a própria instituição.

A metodologia de trabalho utilizada pela equipa de projeto para a estruturação dos fluxos e procedimentos da gestão documental assentou em duas fases:

1ª fase: Identificação dos processos existentes e o seu desenho descrevendo as várias etapas que o compunham;

2ª fase: Proceder a uma revisão dos processos tendo em conta a legislação de suporte e ainda numa perspetiva de otimização dos processos

inicialmente descritos, nomeadamente na eliminação da redundância de tarefas e número de intervenientes.

Todos os processos identificados contêm quatro elementos: uma ficha de processo (tabela III), um conjunto de procedimentos, indicação das instruções (IV) e indicadores do processo (V), conforme se exemplifica nas tabelas abaixo, extraídas do processo de “Deslocação em Serviço”.

Tabela III - Ficha de processo da Deslocação em Serviço

Identificação	DGRH_PG_001
Título	Deslocação em serviço
Data de criação	27-05-2013
Responsável	Rosa Ramos
Pontos principais do processo	
Objetivo	Realização de pedido e solicitação de autorização para deslocação em serviço e respetivas despesas.
Âmbito	Pessoal docente e não docente da FMH.
Suporte legal	Regulamento equiparação a bolseiro dos docentes da UTL – Despacho nº5689/2010, de 29/03; Decreto-Lei nº137/2010, de 28/12 que altera dos Decretos-Leis nos.106/98, de 24/04 e 192/95, de 28/07.
Processos relacionados	Processo DGAF_SP_001 – Verificação e registo de cabimento; DAT_AADS_001 – Aquisição de bens e serviços ajuste direto simplificado e DGRH_PG_050 – Processamento e Pagamento de Vencimentos.
Documentos	
Inicial(is)	Pedido de Deslocação em serviço.
Produzidos	Despacho e, se tiver ajudas de custo, Boletim itinerário.
Impacto tecnológico	
Sistemas utilizados	Sistema de Gestão: Documental Patrimonial Recursos Humanos
Workflow no sistema de GD	Sim.
Revisões	
Responsável	Não aplicável na criação do processo.
Data	Não aplicável na criação do processo.
Motivo da revisão	Não aplicável na criação do processo.
Anexos	
Fluxograma	DGRH_PG_001_FX
Última atualização	
Data	Não aplicável na criação do processo.
Responsável	Não aplicável na criação do processo.

Tabela IV – Instruções da Deslocação em serviço

Identificação	DGRH_PG_001
Título	Deslocação em serviço
Data de criação	27-05-2013
Responsável	Rosa Ramos
Instruções	
Nº	Descrição
	Não aplicável neste processo.

Tabela V – Indicadores da Deslocação em serviço

Identificação	DGRH_PG_001
Título	Deslocação em serviço
Data de criação	27-05-2013
Responsável	Rosa Ramos
Objetivo	Reduzir o tempo de resposta a um pedido de deslocação em serviço.
Indicador	Tempo que decorre entre a entrega do pedido de deslocação em serviço e, caso não existam despesas com bens e serviços, a data do despacho do Presidente. Caso existam despesas com bens e serviços é considerada como limite superior do indicador a data de término do processo de aquisição.
Especificação	Contagem do tempo que decorre entre a data de entrega do pedido de deslocação em serviço e, caso não existam despesas com bens e serviços, a data do despacho do Presidente. Caso existam despesas com bens e serviços é considerada como limite superior do indicador a data de término do processo de aquisição.
Justificação	Não aplicável.
Meta	Não aplicável na criação do processo. A analisar dentro de um ano.
Aviso	Não aplicável na criação do processo. A analisar dentro de um ano.
Alarme	Não aplicável na criação do processo. A analisar dentro de um ano.
Regras	Não aplicável.
Origem dos dados	Sistema de Gestão Documental.

No que aos Procedimentos diz respeito, que aqui não exemplificamos remetendo para os Anexos (Anexo I) devido à sua dimensão e complexidade, é feita a descrição do processo onde cada passo é numerado sequencialmente, registando-se os seguintes elementos: *Input* (Entidade; Documento); Fluxograma (Ações); *Output* (Entidade; Documento); e Detalhe das Ações.

O resultado deste trabalho foi o levantamento de 194 processos, cabendo à Divisão de Gestão Académicos (DGAA), como seria de esperar numa instituição do ensino superior, o maior número de processos.

A DGRH fez o levantamento de 27 processos optando por não incluir processos residuais com pouca ou nenhuma expressão na Divisão. A avaliação de desempenho também não foi objeto de análise devido à sua particularidade, nomeadamente no que diz respeito ao sigilo do processo. Não podemos deixar aqui de referir que não foi possível alocar nenhum trabalhador da divisão à tarefa do levantamento de processos face ao seu parco número, ficando o mesmo a cargo da chefe de Divisão.

Importa mencionar que a imprevista morosidade, com responsabilidades, do nosso ponto de vista, de ambas as partes, Quidgest e FMH (o levantamento de processos foi demasiado moroso), na entrada em produção da aplicação informática de gestão documental, foi prejudicial para todo este processo. A não incorporação dos *workflows* fez lograr as expectativas dos utilizadores que consideravam ser essa a mais-valia que a aplicação de gestão documental traria para a organização.

Como foi referido anteriormente são 27 os fluxogramas da DGRH (tabela VI) que foram agrupados em 3 grandes áreas: processos gerais (PG), férias e faltas (FF) e concursos (CON).

Tabela VI- Intervenientes nos processos da DGRH

Processos	PRES	CG	CC	Dire. Exe.	DAT	DGAF (CTB)	DGAF (TES)	DGAF (GFP)	DGRH	DGRH (EXP)	DGAA	CI	UO	Coord. UO	Sec. DEP.	CIPER	Docente	Pessoal não docente	Júri	Candidato	Bolseiro	Nº interv.
PG-Deslocação em serviço	X	X			X	X			X					X	X	X	X	X				10
PG-Equiparação a Bolseiro	X				X	X			X					X		X	X					7
PG-Acumulação de funções requerimento docente	X		X	X					X	X			X				X					7
PG-Acumulação de funções por protocolo	X		X	X					X	X			X				X					7
PG-Pedido estatuto trabalhador-estudante de trab.				X					X					X			X	X				5
PG-Dispensa especial de serviço	X			X					X								X					4
PG-Trabalho suplementar	X			X		X			X				X									5
PG-Subsídio pré-Natal e/ou crianças e jovens						X			X								X	X				4
PG-Entrega de despesas ADSE									X	X							X	X				4
PG-Nomeação de docente para júri exterior				X					X					X								3
PG-Proposta de júri de Mestrado e Doutoramento	X	X	X	X	X	X			X		X						X					9
PG-Parentalidade				X		X			X								X	X				5
PG-Processamento e pagamento de vencimentos		X				X	X	X	X													5
PG-Pedido reembolso pag. seg. social voluntário	X			X		X			X												X	5
PG-Elaboração de relatório final de licença sabática			X											X			X					3
PG-Pedido para participação em curso breve	X			X					X								X					4
FF-Pedido de licença sabática	X		X	X					X					X			X					6
FF-Justificação faltas docentes suporte papel	X								X	X							X					4
FF-Justif. faltas pessoal não docente suporte papel				X					X	X				X				X				5
FF-Justif. faltas (exceto em suporte papel)									X					X			X	X				4
FF-Marcação antecipada de férias	X			X					X					X			X	X				6
FF-Marcação de férias	X			X										X			X	X				5
FF-Faltas por conta de férias				X					X					X			X	X				5
CON-Contra. docentes especialmente contratados	X		X	X		X			X				X				X					7
CON-Proced. concursais pessoal não docente	X			X		X			X	X			X						X	X		8
CON-Procedimentos concursais docentes	X		X			X			X	X		X										6
CON-Júri proced. concursais pessoal não docente	X								X	X		X							X			5
	17	3	7	17	3	11	1	1	25	8	1	2	5	11	1	2	19	10	2	1	1	148

3.4 Implementação do projeto

A implementação do projeto foi morosa e passou por n fases, damos aqui destaque a 14 delas (tabela VII).

O levantamento dos processos de toda a Faculdade, a matéria que mais nos interessa, no que à administração diz respeito, foi concluído em maio de 2013.

Sucederam-se uma série de fatores que levaram a que se tomasse a decisão de que o projeto da gestão documental deveria ser suspenso, tais como: a criação da Universidade de Lisboa, a saída do Vice-presidente (responsável pela área da administração) e do Secretário, a publicação dos novos estatutos (fevereiro de 2014) e o final do mandato dos órgãos de gestão.

Apenas em setembro/novembro de 2014 é que o projeto foi retomado após o início em funções do novo Diretor Executivo, alargando-se a toda a administração, após uma breve formação ministrada pela Quidgest.

A gestão desta fase não foi fácil para a DGRH, para além da resistência inicial dos trabalhadores que foi vencida com a disponibilidade permanente da DGRH, nomeadamente com a formação *on-the job*, competia à Divisão assegurar o expediente, embora não todo, e em simultâneo garantir a coordenação da gestão documental.

As dúvidas eram imensas, porque até à data os trabalhadores “depositavam” os documentos na DGRH e era essa Divisão que lhes dava o tratamento devido, pelo que, muitos não sabiam a quem encaminhar os documentos que agora tinham que inserir na gestão documental.

Tabela VII – Fases do processo de implementação de gestão documental

Fase	Objetivos	Ações desenvolvidas	Intervenientes	Responsável	Resistências / Obstáculos	Avaliação
1ª	Implementação de um sistema de gestão documental	Recurso à Quidgest que em determinada data apresentou uma proposta à FMH	Conselho de Gestão	Presidente, Secretário e Quidgest	Valor da proposta	A Quidgest como fornecedora de outros serviços da FMH (recursos humanos, contabilidade) estava em vantagem relativamente a outros fornecedores
2ª	Organização física e gestão do arquivo	Identificação e numeração da documentação	Quidgest	Quidgest (1 elemento em permanência); responsável da DGRH	Arquivo desorganizado, Documentos avulso e por identificar	Oportunidade perdida de organizar o arquivo
3ª	Elaboração de uma base de dados	Transposição da informação para uma base de dados em Access	Quidgest	Quidgest	Não utilização, para além da DGRH, da base de dados	A não utilização da base de dados disponível para consulta disponível pelos Responsáveis da Administração, continuação do recurso à DGRH para localização dos documentos
4ª	Digitalização de documentos	Aquisição de <i>software</i> e alocação de um trabalhador a meio tempo	FMH	responsável da DGRH	Indisponibilidade constante do trabalhador (pertencia a outra Divisão) alegando prioridade em outras tarefas	Tarefa prolongada no tempo e incompleta
5ª	Criação de condições técnicas para implementação da gestão documental	Aquisição de <i>software</i> e hardware	Colaboradores da Quidgest e técnicos da informática da FMH com a colaboração da responsável da DGRH e da Divisão de Apoio Técnico (compras)	Quidgest	Valor elevado e a complexidade de um processo de aquisição	Morosidade do processo; desconhecimento por parte da FMH dos "produtos" mais indicados no mercado ficando refém do que lhe era proposto
6ª	Desenvolvimento de uma aplicação informática pela Quidgest	Reuniões várias	Colaboradores da Quidgest, Secretário e responsável da DGRH	Quidgest, Secretário e responsável da DGRH	Inexistência por parte do fornecedor de uma aplicação com as características da FMH	Objetivos pouco claros por parte da FMH ficando dependente do fornecedor em algumas matérias
7ª	Entrada em produção da aplicação de gestão documental	Disponibilização de uma aplicação de gestão documental	Colaboradores da Quidgest e DGRH	Quidgest e responsável da DGRH	Demora na introdução dos dados do documento, são obrigatórios <i>n</i> campos	Versão embrionária com poucas valências e sem digitalização
8ª	Gestão documental com digitalização	Formação <i>on-the-job</i> na DGRH	Colaboradores da Quidgest e DGRH	Quidgest e responsável da DGRH	Acréscimo de trabalho com a digitalização	Consumo ainda maior de pessoas e tempo na DGRH
9ª	Alargamento a outras áreas da administração da gestão documental	Instalação, para consulta, da aplicação nos secretariados dos órgãos de gestão e na DGAA; Definição de perfis	Colaboradores da Quidgest, Técnicos da Informática, DGRH, colaboradores da DGAA e dos secretariados dos órgãos de gestão	Quidgest, Secretário e responsável da DGRH	Necessidade de reajuste nos perfis	Perceção por parte dos colaboradores que ficariam com uma tarefa acrescida: a gestão documental
10ª	Levantamento de processos em todas as divisões	Reuniões várias	Responsáveis das Divisões e trabalhadores	Quidgest, Responsáveis das Divisões e Secretário	Tarefa acrescida às tarefas normais	Processo moroso, com participação exígua de alguns dos órgãos de gestão, inexistência de colaboradores da Quidgest com conhecimentos na área da administração pública
11ª	Instalação de nova versão	Reuniões várias; Reajustes na parametrização	Colaboradores da Quidgest, Diretor Executivo e FMH	Quidgest e responsável da DGRH		A DGRH tinha ao seu dispor mais valências e alguns órgãos e trabalhadores já possuíam permissão para consulta do percurso do documento com imagem do mesmo
12ª	Formação	Utilização da gestão documental	Colaboradores da Quidgest, responsável da DGRH	Quidgest e DGRH	Desconhecimento total da maioria dos trabalhadores da aplicação da gestão documental	1ª fase - formação em sala (apenas 4 horas) ministrada pela Quidgest a alguns utilizadores, incluindo os trabalhadores da DGRH, acrescida de mais cerca de 3 horas de formação <i>on-the-job</i> (apenas 1 formador); Inexistência de ambiente de testes para praticar, para além da formação; DGRH responsável por acompanhar os utilizadores, nomeadamente a responsável da DGRH com formação <i>on-the-job</i> ; 2ª fase - formação ministrada pela responsável pela DGRH a novos utilizadores
13ª	Instalação de nova versão com plano de classificação dos documentos	Uniformização na caracterização dos documentos	Colaboradores da Quidgest e FMH	Quidgest e responsável da DGRH	Plano de classificação extenso e não intuitivo; Não preenchimento de alguns campos por parte dos trabalhadores	Nova versão disponibilizada em simultâneo à DGRH e restantes trabalhadores não permitindo de imediato o esclarecimento de dúvidas colocadas
14ª	<i>Upgrade</i> da versão de gestão documental	Aviso ao utilizador de expiração do prazo de resposta	Colaboradores da Quidgest e FMH	Quidgest e responsável da DGRH	Inexistência de <i>upgrade</i> da formação; Acréscimo de tarefas para a maioria dos trabalhadores	Versão mais <i>friendly</i> mas que permite aos utilizadores o não preenchimento de alguns campos ou fazê-lo de modo incorreto; Não incorporação de <i>workflows</i>

A DGRH deixou de ser o ponto único de entrada de correspondência, excetuando a correspondência oriunda do exterior em suporte de papel. A partir dessa data outros serviços da administração passaram a poder dar entrada e saída de correspondência. Os vários serviços da administração no mês de março de 2015 efetuaram um total de 963 entradas, 186 internos e 137 saídas, sendo que apenas 428 entradas e 28 saídas foram efetuadas pela DGRH e o número de internos (3) foi insignificante. No mês homólogo de 2014, a DGRH registou 974 entradas e 43 saídas, ou seja, houve diminuição muito significativa, cerca de 56% nas entradas e 35% nas saídas.

A maioria dos serviços da administração, com exceção da DGAA, produz documentos internos e encaminha os mesmos, sendo que têm acesso ao percurso dos documentos por si inseridos e aos despachos que foram dados.

Foi criada uma conta de correio eletrónico do expediente (expediente@fmh.ulisboa.pt) que é gerida pela DGRH como ponto único de entrada de correio eletrónico, à exceção da DGAA, que é dirigido à FMH. O “tratamento” dos e-mails de âmbito geral que eram dirigidos à FMH era efetuado pela Divisão de Relações Externas, Comunicação e Edições que basicamente fazia um *forward* dos mesmos. Foi tomada a decisão de transferir essa competência para a DGRH sendo que agora obriga a um registo de entrada e encaminhamento dos mesmos, e a existir resposta, um registo de saída.

Era intenção da Equipa de Projeto estender a gestão documental a todos os trabalhadores, incluindo docentes, mas acabou por restringir o acesso

destes. Apenas os docentes que são detentores de cargos, nomeadamente presidentes e vice-presidentes de órgãos e departamentos, é que têm acesso.

Foi tomada a decisão de adiar a “entrada” dos docentes na gestão documental quando se percebeu que a própria administração não dominava na íntegra os processos, isto é, desconhecia parte dos fluxogramas dos mesmos. Se a própria administração tinha dificuldades nos processos e se socorria da DGRH, nomeadamente os secretariados dos departamentos/seções autónomas, para esclarecimento do encaminhamento a dar aos documentos entregues pelos docentes, estes teriam seguramente dificuldades acrescidas, dado que as questões administrativas são, em regra, por si secundarizadas.

Passado todo este tempo após o levantamento dos processos houve necessidade de os rever, no caso da DGRH essa revisão coube à chefe de Divisão. Por um lado, a legislação entretanto publicada, por exemplo, a Lei de Trabalho em Funções Públicas, os Estatutos da FMH, obrigava à sua revisão, por outro lado, verificou-se em alguns fluxos a existência de intervenientes desnecessários.

Falta então, um último passo, que para nós é o mais importante: o da incorporação dos *workflows* na gestão documental, bastando, esperemos, ao utilizador, docente ou não docente, identificar o processo, tudo o resto “fica por conta” da aplicação.

A FMH tem intenção de iniciar esta fase criando um *workflow* básico/simple, onde o número de intervenientes é diminuto e posteriormente aumentar a complexidade dos mesmos, à medida que o sistema é alargado.

3.5 Considerações

O projeto implementado não foi plenamente alcançado com responsabilidades para as duas partes envolvidas, (tabela VIII), que se deveu nomeadamente a:

Tabela VIII- Falhas na implementação por parte dos intervenientes

Fornecedor	FMH
Colaboradores sem formação nas diversas áreas, nomeadamente em administração pública em matéria tais como como as de recursos humanos, contabilidade e património, pelo que, não trouxeram nenhum <i>apport</i> limitando-se apenas a registar o que lhe era transmitido sem nunca questionar.	Inexistência de um levantamento prévio sobre o conhecimento existente na Instituição para a partir daí se definir quais os procedimentos a tomar para ter como fim último a partilha de conhecimento na instituição.
A tarefa de identificar, registar e numerar o arquivo foi um sorvedor de horas do projeto que, com exceção da DGRH que utiliza o Access fruto desse levantamento, não é utilizado por mais ninguém e não foi realizada a tarefa que se esperava - a reorganização do arquivo, como estava assim ficou.	Opção por se avançar com uma proposta de um fornecedor sem consultar, à data, outros fornecedores que poderiam ter condições mais vantajosas (qualidade/preço) e com provas dadas, se possível, no ensino superior.
A não apresentação do projeto que estava incumbida de desmaterialização da documentação permitindo a eliminação de uma parte substancial do arquivo permitindo, por exemplo, libertar espaço dado que este é exíguo.	Não optar por alocar um trabalhador a tempo inteiro neste projeto recorrendo, por exemplo, a um trabalhador da Biblioteca que tem formação na área e dando-lhe formação adicional, caso necessário.
Questões de operacionalidade por resolver, nomeadamente: expurgar a listagem da classificação de documentos de matérias fora do âmbito da FMH; Impossibilidade de criação de um trabalhador com dois perfis distintos; Eliminação das inúmeras entidades repetidas; Impossibilidade nos documentos internos de colocar o remetente, entre outros.	O não envolvimento desde o início dos trabalhadores permitindo aos mesmos a sua contribuição para “repensar” os fluxos e sentirem-se parte do projeto: Não participação de alguns órgãos de gestão, nomeadamente o conselho científico e pedagógico.
Não implementação dos <i>workflows</i> .	Formação deficitária e insuficiente.
Não cumprimento do cronograma inicialmente estabelecido.	Não cumprimento do cronograma inicialmente estabelecido.

A demora/inércia na tomada de medidas tais como:

- Rever perfis de utilizadores, nomeadamente definir, por exemplo, se terão os docentes acesso à gestão documental e se sim se será apenas de consulta ou se serão intervenientes nos processos;
- Uniformizar procedimentos e definir se se dá por finda a circulação em papel de todos os documentos ou se, em alguns casos, se mantem em paralelo os dois sistemas;

- Mitigar erros no preenchimento, a aplicação poderia conter em cada campo as opções possíveis e os utilizadores deveriam ser “obrigados” a selecionar a que se adequava;

- Promover com celeridade a emissão de relatórios e de estatísticas bem como a assinatura digital;

- Incorporação dos *workflows*.

Efetivamente a gestão documental trouxe um acréscimo de responsabilidade aos trabalhadores, agora já não era “deixar” o papel na DGRH e “descansar”, agora a responsabilidade era sua, os erros, as falhas, o não cumprimento de prazos, eram seus e no passado tal não sucedia.

O acréscimo de trabalho era evidente, os trabalhadores continuavam com as tarefas que tinham acrescidas da gestão documental. No caso da DGAA esse acréscimo foi gritante, esta Divisão tem que ter pelo menos um trabalhador adstrito à gestão documental tendo sido a Divisão que evidenciou maior resistência porque não foi dotada de mais nenhum trabalhador para o acréscimo de trabalho.

O grau de (des)conhecimento dos trabalhadores nas novas tecnologias fez toda a diferença, e as diferenças eram colossais. Os trabalhadores que dominavam estas matérias (poucos) encararam a gestão documental como um desafio e exploravam o que aplicação tinha para lhes dar mesmo sem a formação que, como já referimos, foi deficitária, enquanto outros socorriam-se constantemente da DGRH para os auxiliar, até no mais básico.

Acresce referir que foi tomada a decisão de acrescentar tarefas à DGRH, tais como: a gestão da conta de correio eletrónico da FMH, digitalização de

toda a documentação oriunda do exterior, transformar os registos provisórios da aplicação em definitivos; dar saída do expediente para o exterior, isto é, envelopar e colocar o endereço do expediente e depois registar na aplicação.

Estas “novas” tarefas acrescidas à demora do registo de documentos na aplicação que se bem preenchido (a DGRH tem que dar o exemplo) é mais moroso do que o era anteriormente, anulou, por assim dizer, o ganho conseguido.

A FMH deveria no momento em que se determinou avançar com a implementação da gestão documental, já que não o fez em data anterior, repensar o modelo de “coabitação” entre expediente e recursos humanos. Poderiam ter sido várias as opções: um serviço totalmente autónomo, um serviço autónomo mas dependente da DGRH, dependência da Divisão de Apoio Técnico, secretariado dos órgãos de gestão, entre outras.

O papel do expediente e arquivo continua a ser determinante na DGRH, todavia já não é o único ponto de entrada dos documentos (internos), efetua apenas o encaminhamento dos seus documentos e já não é consultada para se saber da localização do documentos e quais os despachos exarados nos mesmos.

4 Conclusões e Limitações

O projeto aplicado na FMH e aqui apresentado incidiu especialmente sobre uma das fases/etapas do ciclo de conhecimento, representada na Tabela I dos autores Evans *et al.* (2015, p. 68), a da Identify/Create. É a fase do built de Wigg, acquisition de Meyer e Zack, get de Bukowitz, claim de McElroy, create/capture/contextualize de Dalkir e Identify de Evans e Ali.

A implementação de um sistema de gestão documental na FMH compeliu a um levantamento de processos que de algum modo fez despoletar a tomada de “consciência da importância do contexto partilhado”.

A maturidade da FMH, do nosso ponto de vista, e só no que à administração diz respeito, e tendo como base o modelo apresentado por Dalkir (2005, pp. 204-205), tabela II, que dá enfoque a comportamentos de gestão de conhecimento específicos que podem ser detetados na organização, no grupo e nos níveis individuais, a FMH encontrava-se no Nível 1. Significava que a sua capacidade organizacional estava completamente dependente das *skills* e competências dos trabalhadores, caracterizando-se pela partilha informal de conhecimento e possuindo basicamente apenas formação *on-the-job* destruturada.

O levantamento de processos administrativos em todas as divisões incluiu, mesmo que de forma indireta, os Departamentos/Seções Autónomas bem como os órgãos de gestão, significando a materialização do conhecimento, podendo desta forma ser o mesmo armazenado e comunicado.

Efetivamente este projeto foi sem sombra de dúvida uma mais-valia para a FMH, destacamos os contributos que consideramos que foram alcançados neste projeto, tomando como referência os enumerados por Dalkir (2005, p.20), a saber:

- Contribuiu para uma maior eficiência no desempenho dos trabalhadores através de uma tomada de decisão consciente e na resolução de problemas;

- Fomentou o *peer-to-peermentoring*;
- Melhorou as práticas e os serviços;
- Melhorou o conhecimento incorporado em produtos e serviços;
- Constante atualização dos trabalhadores;
- Desenvolvimento de competências;
- Construção de uma memória organizacional.

A FMH efetivamente não possuía um sistema de gestão documental mas apenas um registo de documentos que não permitia dar resposta alguma em matérias essenciais para instituição, tais como:

1. Instituição de *workflows* eliminando “percursos” *ad hoc*;
2. Acesso à gestão documental por parte de toda a administração, incluindo o pessoal docente;
3. Ganhos na eficácia e eficiência permitindo libertação de recursos humanos.

Instalou-se, de modo generalizado a ideia, errada, de que a implementação de um sistema de gestão documental, *per se*, daria resposta e

que não era seria necessário quaisquer procedimentos prévios à sua implementação.

O tempo, espaço e formação que Evans *et al.* (2015, p. 58) e Julian Birkinshaw (2002) referem que era necessário, falhou neste projeto. O tempo que mediou entre a apresentação da aplicação de gestão documental aos trabalhadores e o seu arranque em real, foi diminuto, não dando tempo para assimilar a aplicação, para percebê-la, para praticar e para obterem uma formação mais adequada.

Os fatores acima descritos contribuíram para a resistência dos trabalhadores sendo que o acréscimo de responsabilidade, de trabalho e de domínio de uma nova ferramenta também foram determinantes.

Como referem os autores David P. Lepak e Scott A. Snell, cada grupo de trabalhadores é provável que tenha uma perceção única de obrigações ou de um contrato psicológico único com a organização (2003, p.150), razão pela qual, o grau de resistência e o seu prolongamento no tempo, foi variável dependendo dos trabalhadores.

A resistência inicial da maioria dos utilizadores está esbatida, o acesso imediato à informação é, para estes, inquestionável. Assim se vê o estado de arte em que se encontrava a FMH no que diz respeito a esta matéria, o conhecimento explícito, embora, do nosso ponto de vista deficitário, é considerado pelos utilizadores um ganho evidente.

Estamos plenamente convictos que a DGRH com a sua postura neste processo de total disponibilidade foi determinante para combater a resistência.

Concluindo, no que à DGRH diz respeito, considerámos aquando do arranque do projeto que o esforço inicial traria frutos, libertando recursos humanos na DGRH, mas tal não sucedeu e a gestão documental que não é o *core business* dos recursos humanos, continua a ter esse papel.

5 Bibliografia

- Alec Sharp, Patrick McDermott (2009), *Workflow Modeling: Tools for process improvement and application development, (2th Edition.)*.Norwood, Artech House.
- Attaran, M. (2004), Exploring the relationship between information technology and business reengineering, *Journal Information & Management* 41, 585-596.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Knowledge Management*. New Jersey: John Wiley & Son, Inc.
- Birkinshaw, J. & Sheehan, T. (2002). *Managing the Knowledge Lifecycle*. Paper submitted to Sloan Management Review. Disponível em <http://facultyresearch.london.edu/docs/SIM14.pdf>
- Cardoso J., Sheth A., Miller J., Arnold J., Kochut K. (2004). Quality of service for workflow and web service processes, *Journal of Web Semantic: Science, Services and Agents on the World Wide Web* 1, 281–308.
- CEN - Comité Européen de Normalisation. (2004). *European Guide to good Knowledge Management - Part 1: Knowledge Management Framework (CEN Workshop Agreement) (No. CWA-14924-1)*.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier.
- Davenport, T. & Prusak L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Disponível em <https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=-4->

7vmCVG5cC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Davenport,+T.+%26+Prusak+L.+(1998).+Working+Knowledge:+How+Organizations+Manage+What+They...

Criação da Universidade de Lisboa. Decreto- Lei n.º 266-E/2012. Diário da República, 1ª série Nº 252, de 31 de dezembro.

Estatutos da Faculdade de Motricidade Humana. Despacho n.º 2784/2014 do Reitor da Universidade de Lisboa, Diário da República, 2ª série Nº 35, de 19 de fevereiro.

Estatutos da Faculdade de Motricidade Humana. Despacho n.º 13542/2014 do Reitor da Universidade de Lisboa, Diário da República, 2ª série Nº 216, de 7 de novembro.

Evans M., Dalkir K, & Bidian C. (2015). *Leading Issues in Knowledge Management (Vol. 2): A holistic view of the knowledge cycle (KMC) Model*. Disponível em file:///C:/Users/admin/Favorites/Downloads/ejkm-volume12-issue2-article563%20(2).pdf

Evans M. & Ali N. (2013). *Bridging Knowledge Management Life Cycle Theory and Practice*. The Proceedings The 10 th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning. Disponível em <https://books.google.pt/books?id=mZ4TBAAQBAJ&pg=PA156&lpg=PA156&dq=Bridging>.

Evans M. & Alleyne J. (2009). The Concept of Knowledge in KM: A Knowledge Domain Process Model applied to Inter-Professional Care. *Knowledge and Process Management* Vol. 16, Number 4, pp 147-161.

- Hasanali, F. (2005). Building a Knowledge-sharing Network: Plan, Design...Execute, Reap? (Part 1). In *Knowledge Management Tools and Techniques: Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions* (pp. 82-94). Madanmohan Rao.
- Junni, Paulina (2011). Knowledge transfer in acquisitions: Fear of exploitation and contamination. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 307–321.
- Kondrasuk, J. N. (2011). So What an Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57–71.
- Regime jurídico das instituições de ensino superior (RGIES). Lei n.º62/2007, Diário da República, 1ª série Nº 174, de 10 de setembro.
- Lepak, D., Snell S., (2003). Managing the human resource architecture for knowledge-based competition (Chapter 5). *Managing Knowledge for sustained competitive advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. (pp. 27-154). Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Manual da Quidgest* (documento não publicado)
- Martins, J. M. (2010). *Gestão do Conhecimento: Criação e Transferência de conhecimento*. Lisboa: Sílabo.
- Noe, R. (2010). *Employee and Development* (5th Edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Pacheco, A. P. R., Salles, B. W., Garcia, M. A., & Possamai, O. (2010). *O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica*. Disponível em <http://www.issbrasil.usp.br/issbrasil/pdfs2/ana.pdf>

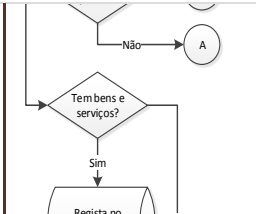
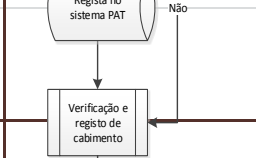

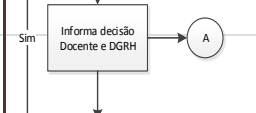
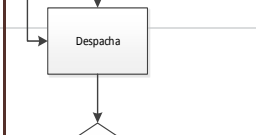

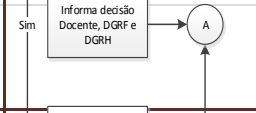
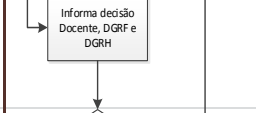
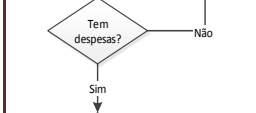
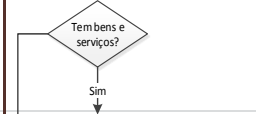
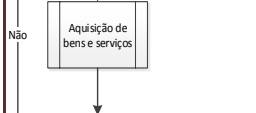
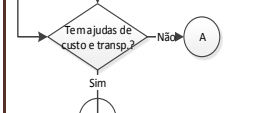




Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 359–372.




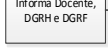
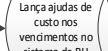

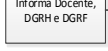

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7th Edition). Essex: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo I - Fluxograma da deslocação em serviço pessoal não docente

Nº	Input		Fluxograma	Output		Detalhe das ações
	Entidade	Documento	Ações	Entidade	Documento	
1	Trabalhador			Coordenador UO	Pedido de deslocação em serviço	Trabalhador elabora pedido de deslocação em serviço no sistema de GD.
2	Coordenador UO	Pedido de deslocação em serviço		Docente / CIPER	Parecer	Coordenador UO elabora parecer sobre pedido de deslocação em serviço.
3	Trabalhador	Parecer		Coordenador UO / CIPER	Pedido de deslocação em serviço alterado	Se o Coordenador da UO não concordar com pedido, Trabalhador altera pedido no sistema de GD.
4	CIPER	Pedido de deslocação em serviço		CIPER		Se o Coordenador da UO concordar com pedido e este carecer de autorização do CIPER, CIPER despacha.
5	CIPER			Trabalhador / DGRH		Se o CIPER não autorizar, docente pode elaborar novo pedido.
6	DGRH			PRES / DGRH		Se o CIPER autorizar e não tiver despesas vai para despacho do PRES.
7	DGRH			DGRH / DAT		Se tiver despesas e incluir ajudas de custo e transporte, DGRH verifica documentos. Se tiver despesas e não incluir ajudas de custo e transporte vai para DAT.
8	DGRH			Trabalhador / DAT		DGRH verifica se despesas estão corretas. Se estiverem corretas vai para DAT.
9	Trabalhador			Trabalhador		Se despesas não estiverem corretas, Docente pode elaborar novo pedido. Se Docente não elaborar novo pedido, o processo encerra.

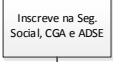

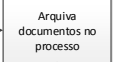
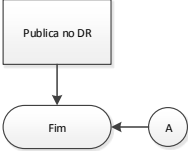
10	DAT			DGAF (CTB)		Se despesas estiverem corretas e o pedido tiver bens e serviços, DAT regista no sistema PAT. Caso não tenha bens e serviços é enviado para verificação de cabimento.
11	Sec DEP			DGAF (CTB)		DGAF (CTB) inicia o processo de Verificação e registo de cabimento.
12	DGAF (CTB)			PRES		Se não tem cabimento, DGAF (CTB) informa da decisão Docente e DGRH encerrando o processo.
13	PRES			PRES	Despacho	Se tem cabimento, PRES despacha
14	PRES	Despacho		PRES		Se PRES não autorizar informa da decisão Docente, DGAF e DGRH encerrando o processo.
15	PRES	Despacho		PRES		Se PRES não autorizar informa da decisão Docente, DGAF e DGRH encerrando o processo.
16	PRES	Despacho		PRES		Se PRES autorizar informa da decisão Docente, DGAF e DGRH.
17	PRES			PRES		Se não tiver despesas o processo encerra.
18	PRES			Docente		Se tiver despesas e bens e serviços, PRES inicia o processo de Aquisição de bens e serviços.
19	Docente			DGRH	Boletim itinerário	Se não houver bens e serviços e não tiver ajudas de custo e transporte o processo encerra. Se tiver ajudas de custo e transporte a contagem do tempo no processo é interrompida enquanto aguarda concretização da deslocação. Após deslocação Docente preenche Boletim itinerário no sistema de GD
20	Docente			DGRH		Se não houver bens e serviços e não tiver ajudas de custo e transporte o processo encerra. Se tiver ajudas de custo e transporte a contagem do tempo no processo é interrompida enquanto aguarda concretização da deslocação. Após deslocação Docente preenche Boletim itinerário no sistema de GD
21	Docente			DGRH		Se não houver bens e serviços e não tiver ajudas de custo e transporte o processo encerra. Se tiver ajudas de custo e transporte a contagem do tempo no processo é interrompida enquanto aguarda concretização da deslocação. Após deslocação Docente preenche Boletim itinerário no sistema de GD
22	Docente			DGRH		Se não houver bens e serviços e não tiver ajudas de custo e transporte o processo encerra. Se tiver ajudas de custo e transporte a contagem do tempo no processo é interrompida enquanto aguarda concretização da deslocação. Após deslocação Docente preenche Boletim itinerário no sistema de GD
23	Docente			DGRH		Se não houver bens e serviços e não tiver ajudas de custo e transporte o processo encerra. Se tiver ajudas de custo e transporte a contagem do tempo no processo é interrompida enquanto aguarda concretização da deslocação. Após deslocação Docente preenche Boletim itinerário no sistema de GD
24	DGRH	Boletim itinerário		DGAF (CTB)		DGRH verifica Boletim itinerário.
25	DGAF (CTB)			CG		DGAF (CTB) valida cabimento.

21	CG			CG	Despacho	CG despacha.
22	CG	Despacho		DGRH		Se CG não autoriza informa Docente, DGRH e DGAF encerrando o processo.
23	DGRH					Se CG autoriza, DGRH lança ajudas de custo nos vencimentos no sistema de RH encerrando o processo.
						
						
						
						
						

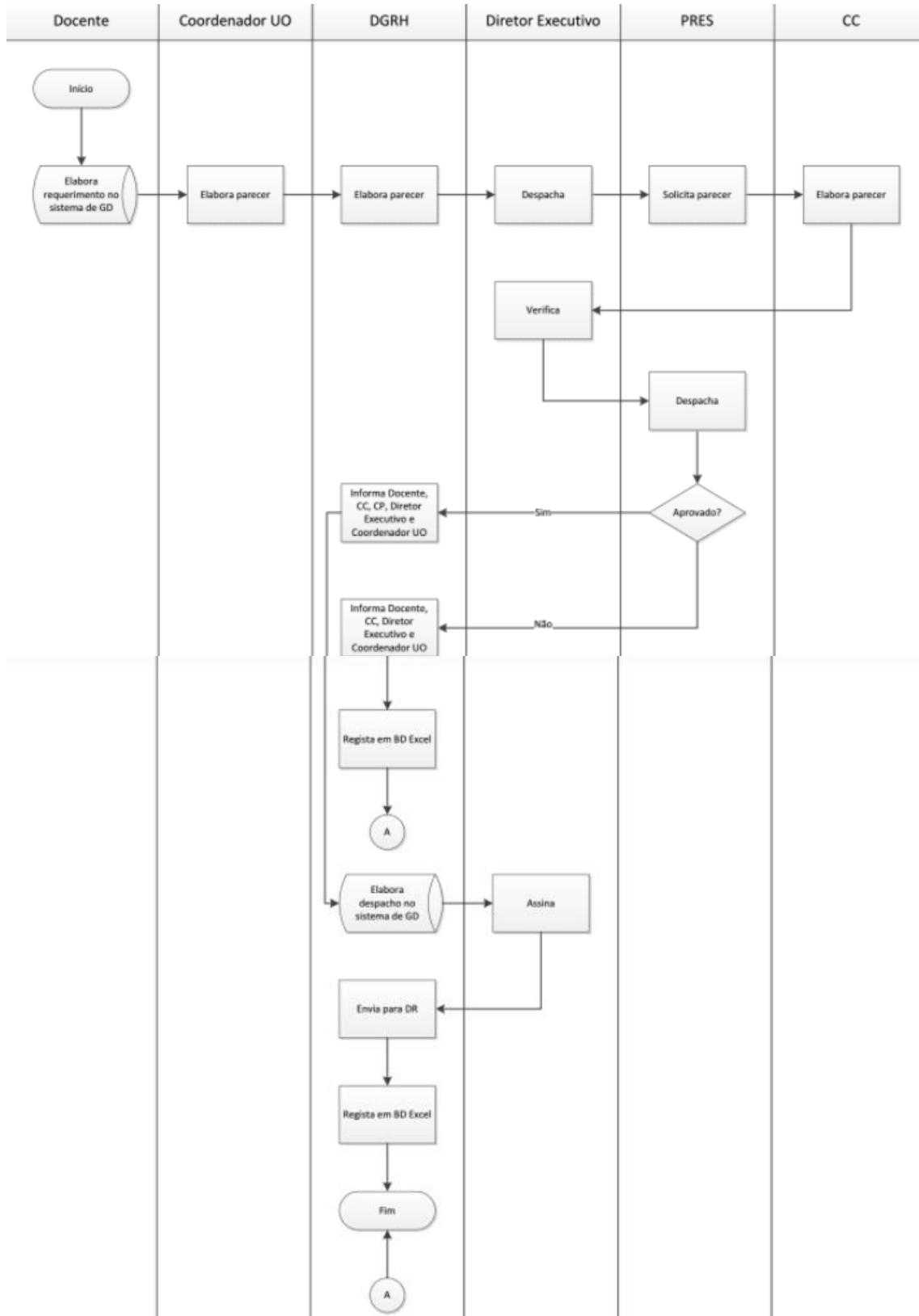
Anexo II - Fluxograma de procedimentos concursais de pessoal não docente

Nº	Input		Fluxograma	Output		Detalhe das ações
	Entidade	Documento		Entidade	Documento	
1	UO			DGRF (CTB)	Informação	UO elabora informação com pedido de abertura de concurso para contratação de pessoal não docente no sistema de GD.
2	DGRF (CTB)	Informação		DGRF (CTB)		DGRF (CTB) inicia o processo de Verificação e registo de cabimento.
3	DGRF (CTB)			DGRH		DGRF (CTB) verifica se existe cabimento e se não existe UO é informada encerrando o processo.
4	DGRH			SEC	Informação	Se existir cabimento, DGRH elabora informação no sistema de GD.
5	SEC	Informação		CG	Informação	SEC informa com base na informação da DGRH.
6	CG	Informação		CG	Despacho	CG despacha com base nas informações do SEC e DGRH.
7	CG	Despacho		CG		Se não for aprovado, CG informa UO, DGRF e DGRH encerrando o processo.
8	CG			CG		Se aprovado CG informa UO.
9	Júri			PRES	Aviso de abertura de Procedimento concursal	Se aprovado, Júri elabora aviso de abertura do Procedimento concursal no sistema de GD.
10	PRES	Aviso de abertura de Procedimento concursal		DGRH	Aviso de abertura de Procedimento concursal assinado	PRES assina.
11	DGRH	Aviso de abertura de Procedimento concursal assinado	<p>Aguarda recepção de candidaturas</p>	DGRH (EXP)		DGRH publica aviso de abertura de procedimento concursal no DR, BEP, site FMH e jornal nacional. A contagem do tempo no processo é interrompida enquanto aguarda receção de candidaturas.
12	DGRH (EXP)	Candidaturas		Júri		DGRH (EXP) carimba, digitaliza e regista candidaturas e reinicia contagem no sistema de GD.

13	Júri			DGRH		Júri inicia o processo de Júri de procedimentos concursais para pessoal não docente.
14	DGRH			DGRH	E-mail	DGRH convoca candidato para negociação por e-mail.
15	DGRH	E-mail		DGRH		DGRH regista e-mail no sistema de GD.
16	DGRH			Candidato	Documento de aceitação / não aceitação	DGRH elabora documento de aceitação / não aceitação no sistema de GD.
17	Candidato	Documento de aceitação / não aceitação		DGRH		Candidato negocia com o PRES.
18	DGRH			Candidato	Contrato	Se Candidato aceita condições, DGRH elabora contrato no sistema de GD. Se candidato não aceita condições convoca novo candidato.
19	Candidato	Contrato		DGRH		Candidato verifica contrato.
20	DGRH			Candidato / PRES		Se contrato precisa de alterações, DGRH altera contrato no sistema de GD.
21	PRES			Candidato	Contrato assinado	Se contrato não precisa de alterações PRES assina.
22	Candidato	Contrato assinado		DGRH	Contrato assinado	Candidato assina contrato.
23	DGRH			PRES	Despacho	DGRH elabora despacho no sistema de GD.
24	PRES	Despacho		DGRH	Despacho	PRES assina despacho.
25	DGRH			DGRH		Se é novo colaborador, DGRH cria colaborador no sistema de RH e cria processo individual.

26	DGRH			DGRH		DGRH inscreve colaborador na Segurança Social, CGA e ADSE.
27	DGRH			DGRH		DGRH informa CI e DAT.
28	DGRH			DGRH		DGRH arquiva documentos no processo
29	DGRH			DGRH		DGRH publica despacho no DR encerrando o processo.

Anexo III - Fluxograma do Pedido de Licença Sabática



Anexo IV - Fluxograma do Pedido de justificação de faltas de pessoal não docente em suporte de papel

