

ANGELA ESTELA TURQUETE CRUZ

**APLICABILIDADE DE TECNOLOGIA DE SOFTWARE NOS PROCESSOS
DE GESTÃO DE DOCUMENTOS**

**SÃO PAULO
2014**

ANGELA ESTELA TURQUETE CRUZ

**APLICABILIDADE DE TECNOLOGIA DE SOFTWARE NA GESTÃO DE
DOCUMENTOS**

Monografia apresentada à
Escola Politécnica de São
Paulo para obtenção do título
de especialização em
Tecnologia de Software.

**SÃO PAULO
2014**

ANGELA ESTELA TURQUETE CRUZ

**APLICABILIDADE DE TECNOLOGIA DE SOFTWARE NA GESTÃO DE
DOCUMENTOS**

Monografia apresentada à
Escola Politécnica de São
Paulo para obtenção do título
de especialização em
Tecnologia de Software.

Área de Concentração:
Tecnologia de Software

Orientador: Professor Dr. Jorge
Rady de Almeida Júnior

**SÃO PAULO
2014**

Dedico este trabalho ao gerente geral, analistas de Tecnologia de Informação e Recursos Humanos e o CIO da empresa em questão, pois ofereceram a oportunidade de emprego a qual se tornou tema desta monografia. Ao gerente geral, pela sua liderança e visão profissional em relação à fase de transição da BPO em questão, a qual permitiu vivenciar na prática e adquirir experiência em todo conhecimento adquirido durante o curso.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela benção dada e as portas que se abriram a partir desta oportunidade, também por estar guiando meus passos, direcionando e dando força para continuar a cada obstáculo encontrado neste período de estudo.

Agradeço ao professor Jorge Rady de Almeida Júnior pela atenção e direção neste período de elaboração da monografia.

Agradeço a família por estar presente a cada momento, pela torcida e compreensão da minha ausência em muitos momentos que poderia estar presente, mas estive dedicada na elaboração deste trabalho.

Pelos amigos que sempre estiveram torcendo e foram compreensivos nos momentos em que estive bem, outros cansadas e outros muito estressada devido a responsabilidade exigida para elaboração deste trabalho. Com carinho quero lembrar da Daiane Pattero, Erica das Neves e Thamiris Araujo que foram as amigas que estiveram mais presentes e que me apoiaram indiretamente nos momentos em que pensei em desistir.

Aos meus pais biológicos: Regina Donizete Turquete e Edesio Pires da Cruz e minha mãe do coração Carmen Turquetti que são meus espelhos e a razão por seguir este caminho profissional em busca de orgulhá-los pela pessoa a qual me tornei.

Enfim, a todos que convivi e que colaboraram (direta ou indiretamente) para elaboração deste trabalho, sem este apoio não seria possível este documento.

“... mas também nos gloriamos nas tribulações, porque sabemos que a tribulação produz perseverança; ⁴ a perseverança, um caráter aprovado; e o caráter aprovado, esperança. E a esperança não nos decepciona...”. Romanos 5:3-4.

RESUMO

Esta monografia apresenta o estudo de caso de uma Bussiness Process Outsourcing (BPO), que tinha como foco a guarda de documentos, sendo que após um acidente foi necessária expansão na prestação de serviços que abrange a Gestão de Documentos (tais como análise e formalização, entre outros), contemplando inovações tecnológicas, mudanças culturais, adequação de processos, entre outros. A análise realizada abrange problemas e propõe soluções nas respectivas áreas analisadas. Entre os problemas identificados, a cultura corporativa é um dos pontos de atenção e que precisa de adequação para alcançar o objetivo da empresa neste cenário de transição. Outro tipo de problema identificado foi no tratamento de requisições das Unidades de Negócios como de clientes. A área de negócio carente de recursos e apoio tecnológico precisa de adequações nos processos atuais, reestruturação na base de dados e criação de um sistema que proporcione produtividade e controle nas tarefas humanas, além de atender requisitos para tornar um sistema flexível para adesão de novos clientes e de simples manuseio. A criação de Projetos é importante nesta fase de transição em relação à reestruturação de sistemas reutilizáveis, inovações e convivência com os legados, como também colabora no aspecto de mudanças na visão corporativa, já que envolvem pessoas de diversas áreas. A forma de desenvolver sistemas precisa de correções e adequações, visando atender as novas necessidades geradas no cenário de mudança, uma vez que são sistemas legados sem aplicar metodologias de desenvolvimento. É possível aplicar a Tecnologia de Software almejando solucionar os problemas levantados, obtendo um resultado favorável ao objetivo esperado com a transição vivenciado pela BPO.

ABSTRACT

This monograph presents the case study of a Business Process Outsourcing (BPO), which had focused on legal hold, and after an accident was necessary expansion in the provision of services covering Document Management (such as analysis and formalization, among others), covering technological innovations, cultural changes, adequacy of processes, among others.

The analysis covers problems and proposes solutions in their respective areas analyzed.

Among the problems identified, the corporate culture is one of the points that need attention and suitability for achieving the company's goal in this transition scenario. Another type of problem identified was the treatment of requests from business units and customers.

The business area lacking resources and technological support needs adjustments in current processes, restructuring the database and create a system that delivers productivity and control in human tasks, and meet requirements to become a flexible system for acquiring new customers and simple handling. Creating projects is important in this phase of transition towards restructuring of reusable systems, innovations and coexistence with legacy, but also collaborates in the aspect of changes in corporate vision, and involves people from different areas.

The way to develop systems need corrections and adjustments, to meet the new needs generated in the change scenario, since they are legacy systems without applying development methodologies.

You can apply the Software Technology aiming to solve the problems posed by getting to the goal a favorable outcome expected with the transition experienced by the BPO.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão macro da esteira de trabalho.....	20
Figura 2 - Processo de abertura de protocolo eletrônico.....	22
Figura 3 - Processo de Preparação dos documentos	24
Figura 4 - Exemplo de Modelo da Etiqueta	26
Figura 5 - Foto do térreo do Galpão na perspectiva dos corredores	27
Figura 6 - Foto do Galpão na perspectiva dos andares e prateleiras.....	27
Figura 7 – Práticas de gerenciamento de serviços utilizados pelas empresas.	46
Figura 8 - Prática de Gerenciamento de serviços de TI	47
Figura 9 – Etiqueta com número sequencial	51
Figura 10 – Etiqueta com código de barras.....	52
Figura 11 - Esteira por Dossiê.....	55
Figura 12 - Esteira por Sequencial.....	57
Figura 13 - Esteira por Sequencial.....	58
Figura 14 - Matriz de Rastreabilidade do Legado.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre documentos em papel e documentos eletrônicos	19
Quadro 2- Estatística das Tentativas de Fraude contra o Consumidor	34
Quadro 3 - Resumo de problemas e soluções da Cultura Corporativa	38
Quadro 4 - Resumo de problemas e soluções no tratamento de requisições ..	44
Quadro 5 - Resumo de problemas e soluções da operação limitada	49
Quadro 6 - Resumo de problemas e soluções da Central de Produção	61
Quadro 7 - Resumo de problemas e soluções de Projetos	65
Quadro 8 - Fatores de sucesso no Projeto.....	72
Quadro 9 - Resumo de problemas e soluções de Desenvolvimento de Sistemas	73

LISTA DE SIGLAS

APF	Análise de Pontos de Função
BACEN	Banco Central do Brasil
BPMN	Business Process Model and Notation
BPO	Business Process Outsourcing
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ISO	International Organization for Standardization
UML	Unified Modeling Language
ETL	Extract Transform Load
FIDC	Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
FSM	Medição de Tamanho Funcional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFPUG	International Function Point Users Group
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
NBR	Norma Brasileira
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
RH	Recursos Humanos
SQL	Structured Query Language
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Objetivos	14
1.2. Justificativa.....	14
1.3. Organização do Trabalho.....	15
2. GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1.1. Protocolo Eletrônico:	20
2.1.2. Preparação:	23
2.1.3. Recebimento	25
2.1.4. Indexação:	26
2.1.5. Tipificação:.....	27
2.1.6. Formalização	28
2.1.7. Impressão:	29
2.1.8. Digitalização.....	29
2.1.9. Auditoria.....	30
2.1.10. Regularização:.....	31
2.1.11. Triagem:	31
2.1.12. Controle de Qualidade:.....	31
2.2. Legislação	32
2.3. Fraudes em Documentos	33
3. O ESTUDO DE CASO	35
3.1. Renovação	36
3.2. Visão	36
3.3. Missão	36
4. PROBLEMAS IDENTIFICADOS E SOLUÇÕES PROPOSTAS	38
4.1. Cultura Corporativa:	38
4.2. Tratamento de Requisições	44
4.3. Operação limitada	49
4.4. Tecnologia de Software.....	59
4.5. Central de Produção	60
4.6. Projetos	64
4.7. Metrificação de sistemas:.....	67

4.8. Desenvolvimento de Sistemas	72
5. CONCLUSÃO	77
REFERÊNCIAS	79
GLOSSÁRIO	82
ANEXO	83

1. INTRODUÇÃO

A gestão de documentos se inicia na contratação de um produto, através de um contrato, o qual cria um vínculo jurídico entre dois ou mais sujeitos de direito, ganhando seu valor. Documentos também possuem prazos de validade e podem ou não ser fraudulentos, por isso a importância de adendos que compõem tal contratação.

Existem regras de negócio de acordo com o produto, empresa e negócios, sendo que essas regras podem variar, mas o valor da informação é comum, independente do mercado.

Pode-se aplicar a gestão de documentos (eletrônica ou não) tanto na pré-venda, como na pós-venda, ou seja, antes da contratação jurídica de um produto, auxiliando na análise documental da composição do dossiê do cliente, e/ou na pós-venda, onde ambas as partes já firmaram este vínculo jurídico. Considerando a pré-venda, tem-se a proposta, e na pós-venda tem-se o contrato.

De acordo com Diniz (2008) "Contrato é o acordo de duas ou mais vontades, na conformidade da ordem jurídica, destinado a estabelecer uma regulamentação de interesses entre as partes, com o escopo de adquirir, modificar ou extinguir relações jurídicas de natureza patrimonial".

Considerando-se o conceito Documentos, pode-se destacar as seguintes definições:

- Briet (1960) define: "Todo índice concreto ou simbólico, conversado ou registrado a fim de representar, reconstituir ou provar um fenômeno físico ou intelectual".
- ROBREDO (1978): "A Federação Internacional de Documentação define a documentação como o processo de "reunir, classificar e difundir documentos em todos os campos da atividade humana". Essa definição clássica foi elaborada durante a X Conferência Internacional de Bibliografia e data de 1993.

Quando a gestão de documentos não é feita com cuidado e devida atenção possibilitando situações como: perda de documentos, falta de

percepção de fraudes na análise dos documentos, má qualidade nas imagens no tocante a imagens digitais, entre outros, podem ocorrer graves prejuízos com os clientes ou até mesmo levar a empresa a prejuízos jurídicos (nesta situação o contrato é tido como prova judicial). Quando se faz a utilização de documentos com informações fraudulentas ou mesmo quando há ausência de documentos, quando se firma a venda/compra de um produto, pode-se colocar em risco o crédito que a empresa deve receber.

Para apoio na gestão de documentos, uma empresa pode contratar uma BPO ou então realizá-la por si própria. No desenvolvimento deste trabalho foi considerada a gestão realizada por uma BPO especializada que atua desde a pré-venda do produto até sua guarda, avaliando os processos para tratar documentos com qualidade, prestando o devido valor à informação. Esta empresa está em fase de transição na visão de mercado, sofrendo processo de expansão e também modificando sua cultura empresarial no que se refere à maneira de tratar documentos, atividade em que a Tecnologia de Software possui uma forte influência.

1.1. Objetivos

O objetivo desta monografia é aplicar a Tecnologia de Software na Gestão de Documentos, a partir de um estudo de caso de uma BPO que enfrenta um cenário de mudanças nos negócios,

Desta forma, foi-se levantado e analisado os problemas corporativos e propõe-se soluções, almejando atingir a expansão de negócios e qualidade nos serviços prestados.

1.2. Justificativa

Muitas vezes nos processos de gestão de documentos, as informações são tratadas como simples papéis, sendo considerado, por muitas pessoas envolvidas, como irrelevante o valor da informação contido nesses processos.

Devido a tal consideração, acaba ocorrendo falta de atenção e de responsabilidade com tais documentos, podendo acarretar prejuízos maiores para as empresas. Portanto, é vital que se consiga transmitir qual a importância da informação, bem como utilizar um modelo adequado de gestão e ainda meios que proporcionem uma visão corporativa profunda, simples e funcional, motivando os envolvidos a usar esse conhecimento em benefício do ambiente corporativo, inclusive humano.

Tendo em vista tal ambiente, pretende-se apresentar a aplicabilidade da Tecnologia de Software na gestão de documentos, inovando a forma de gerir as informações presentes dos documentos que passam pela BPO, preservando o sigilo e a integridade das informações dos clientes.

A Gestão de Documentos representa um grande desafio na área de desenvolvimento de software, nos fatores ligados à sua produção, levando-se em conta também o tempo e o custo de desenvolvimento, sempre buscando as seguintes características: satisfação das necessidades de negócios, soluções com bom desempenho, baixo nível de falhas e fácil de manutenção e utilização.

Nesse sentido, o mercado de gestão de documentos tem se expandido cada vez mais, com formas diferentes de gestão, aumentando a concorrência entre as empresas e o leque de possibilidades para contratação de BPOs para empresas que precisam de auxílio com documentos (já que este não é o foco de muitas). Diante deste cenário a qualidade e preservação da informação e dos documentos físicos é um diferencial que também pode colaborar para uma detecção de pessoas de má fé perante a sociedade.

1.3. Organização do Trabalho

No Capítulo 2, descreve-se a fundamentação teórica envolvida no assunto da Gestão Eletrônica de Documentos e utilizada nesta monografia.

No Capítulo 3 apresenta-se o estudo de caso que serviu como base para elaboração deste trabalho. O Capítulo 4 contém a descrição dos problemas a serem solucionados dentro do ambiente corporativo que emprega Gestão de

Documentos (inclusive de maneira eletrônica) como seu negócio e propõe a solução dos problemas identificados.

Finalmente, o Capítulo 5 contém as conclusões finais decorrentes dos problemas e soluções descritas nos capítulos anteriores.

2. GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Santos, (2005) a Gestão Eletrônica de Documentos (GED) se constituía em instrumento necessário à recuperação do material digitalizado, sendo utilizada como uma excelente ferramenta para o gerenciamento de documentos, ou seja, com a digitalização, uma das fases da GED, tinha-se um acesso rápido, ao mesmo tempo em que se obtinha a preservação dos documentos.

Segundo Rowley, (1999) para fazer a Gestão Eletrônica de Documentos não basta um escâner e o computador com as informações armazenadas. Vale ressaltar que, enquanto algumas organizações possuem esta visão, outras se preocupam com a verdadeira automação de seus processos e atividades, sendo elas próprias as responsáveis por tais responsabilidades. Há ainda as organizações que terceirizam essa atividade, sendo justamente esse o estudo de caso analisado nesta monografia, ou seja, o caso de uma prestadora de serviços.

Para exemplificar o entendimento e a importância da gestão de documentos, seguem alguns números, de acordo com o site Terra no artigo de 14 de outubro de 2013:

- Os financiamentos, tanto de veículos leves novos como de veículos leves usados registraram uma alta de 20%, na comparação de setembro de 2013 com setembro de 2012;
- Considerando as concessões de crédito houve um aumento de 9%, utilizando a mesma base de tempo citada.

Considerando a Gestão de Documentos, para cada adesão de financiamento de veículos, há um dossiê envolvido, ou seja, há papéis impressos que não podem ser descartados, devido à sua importância legal.

Na questão do emprego, outra área de grande importância no tocante à Gestão Eletrônica de Documentos, pode ser observada os seguintes números,

conforme publicado na Folha de São Paulo (SOARES), e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE):

- O percentual de empregos em agosto/2013 cresceu em 0,4%, equivalente a 23,2 milhões de pessoas ocupadas nas seis regiões metropolitanas, comparado com julho/2013. Já o total de desempregados teve queda de 6% de julho para agosto, chegando a 1,3 milhão;
- No ano de 2012 até o segundo semestre, a ocupação crescia entre 2,5% e 3%, envolvendo diversos setores que colaboraram para este crescimento, tais como construção, saúde, educação, administração pública. Já a indústria perdeu 39 mil postos de trabalhos;
- Empregos com registro em carteira cresceram 0,9%. Já o número de pessoas ocupadas sem registro em carteira caiu em 0,2% de julho para agosto.

Para cada pessoa ocupada ou desocupada há documentos relacionados a Recursos Humanos, tais como: exames periódicos, exames médicos, exames admissionais, documentos de dependentes, entre outros.

Outra área importante a ser citada, também no que se refere à Gestão Eletrônica de Documentos, está a adesão a cartões de crédito, contratação de crédito imobiliário, propostas de serviços bancários, empréstimos bancários nas diversas modalidades, todas essas áreas, geradoras de inúmeros documentos.

Diante dos números apresentados, pode-se observar que o volume de documentos que não podem ser descartados é altíssimo. A partir deste ponto consegue-se concluir a necessidade de realizar a gestão desses documentos, surgindo as seguintes perguntas: “Onde guardar todos estes papéis, como ter a localização rápida de um documento que esteja na guarda? Como validar a legitimidade das informações envolvidas em um contrato de adesão, e até mesmo as informações de funcionários de uma empresa?” Todas essas são tarefas reservadas à Gestão Eletrônica de Documentos.

Para alcançar o objetivo das tecnologias utilizadas no Gerenciamento Eletrônico de Documentos eletrônicos é indispensável a atribuição de funções exercidas na gestão arquivística de documentos. Conforme Kock (1998) os Sistemas atuais de Gestão Eletrônica de Documentos buscam incorporar conceitos arquivísticos, tornando o software de digitalização um apoio dentro do sistema de gerenciamento de documentos, seja eletronicamente ou não. O autor estabelece dois macro grupos de tecnologias de GED para o ciclo de vida das informações: gerenciamento de documento e gerenciamento de imagens.

A Business Process Outsourcing (BPO) ou Terceirização de Processos de Negócio efetua a gestão de documentos tanto manipulando documentos em papel, como processando documentos eletrônicos, controlados por um sistema de GED. No quadro 1 é feito um comparativo de ambos os tipos de gerenciamentos:

Atividade	Papel	Gestão Eletrônica de Documentos
Capturar um documento	Utilizado espaço físico (galpão) apropriado para armazenamento.	Ocorre a digitalização dos documentos físicos para geração de imagens.
Flexibilidade na armazenagem	Cópias em diversos arquivos.	Utilizado o índice para localizar os documentos, sendo que a maneira de busca pode ser feita de diversas formas.
Recuperação	Em relação à alocação de pessoa, é preciso se alocar ao galpão que o documento está armazenado, encontrá-lo na respectiva caixa, ir até a copiadora para efetuar a cópia, voltar a caixa de origem, sem perder a integridade do galpão que retirou.	Em relação à alocação de pessoa, basta ter um computador e realizar busca pelo índice desejado, realizando a operação que deseja.
Tempo de recuperação	Desde minutos, até semanas.	Segundos
Início da Formalização	Considera o tempo de transporte do documento físico à BPO e abertura do protocolo eletrônico, após recebimento e indexação do mesmo para iniciar a formalização. Aproximadamente 3 dias após efetivação do contrato.	Considera o envio da imagem à BPO. Aproximadamente 40 minutos, após efetivação da proposta.

Quadro 1 - Comparação entre documentos em papel e documentos eletrônicos

A atividade de realizar a Gestão Eletrônica de Documentos engloba diversas tarefas, como indexação, digitalização, formalização, triagem, entre outras, conforme detalhado na bibliografia de Calderon (2004).

2.1. Gestão de Documentos – O Método da Esteira

Um dos métodos adotado para a GED é trabalhar em esteira, da seguinte maneira: são formadas subequipes, identificadas pelos retângulos da figura 1, no mesmo espaço físico, onde em cada esteira é executado um tipo de atividade. As esteiras são organizadas em corredores e cada funcionário fica alocado na sua devida mesa, identificada pelos retângulos menores. Observe que as subequipes são ordenadas conforme cada etapa da esteira de maneira sequencial, de acordo com a figura 1.

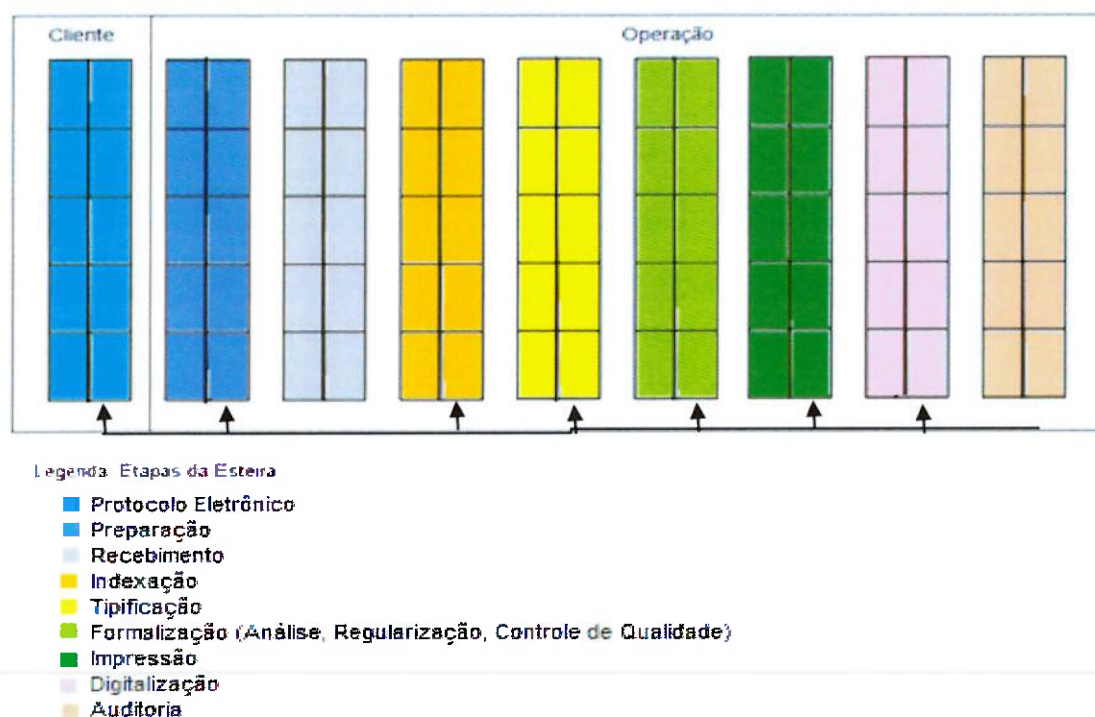


Figura 1 - Visão macro da esteira de trabalho

A seguir são descritas as esteiras presentes na figura 1.

2.1.1. Protocolo Eletrônico:

O que é: Etapa para registrar os contratos que serão encaminhados à BPO para gestão.

Quem: O cliente é responsável por efetivar o registro dos contratos, onde os responsáveis por esta etapa têm seus acessos cadastrados e controlados pela BPO.

Para quem: A BPO é a responsável por receber a identificação física do protocolo eletrônico aberto pelo cliente. Inclui de gerir estas informações, fornecendo funcionalidades de manutenção e consulta via interface.

Como: Na abertura do protocolo o cliente precisa incluir os dados de entrada; por exemplo:

- Origem do documento físico, tais como, filiais, concessionárias, departamentos, entre outros;
- Tipo de produto, tais como, contrato, proposta, entre outros;
- Tipo de movimentação, se refere ao movimento que está sendo feito com o documento, tais como, inclusão (primeira vez que está encaminhando à BPO), anexo (documentos que fazem parte de um dossiê já encaminhado), regularização (documentos que continham apontamentos com algum tipo de divergência e que foram corrigidos e reencaminhados à BPO);
- Identificação do documento, variável por cliente, tais como, número de contrato, número de proposta, entre outros.

Estes dados de entrada são variáveis por tipo de cliente, conforme suas regras de negócio.

Após incluir os dados de entrada, automaticamente é gerado um número de protocolo eletrônico, o qual está relacionado com um ou mais documentos que serão encaminhados à BPO. Este número servirá para a rastreabilidade destes documentos até o envio dos documentos físicos.

Onde: Através de página de internet, o cliente possui acesso ao site da BPO, onde pode efetivar a abertura do protocolo eletrônico.

Processo: a figura 2 contém a representação do processo de abertura do protocolo eletrônico.

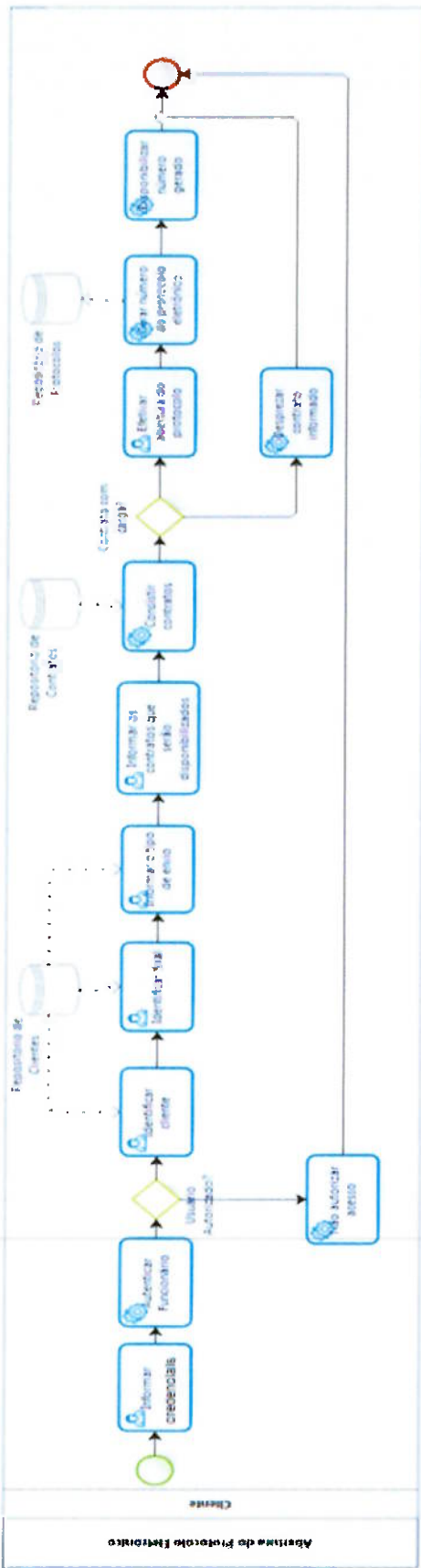


Figura 2 - Processo de abertura de protocolo eletrônico

2.1.2. Preparação:

O que é: Etapa para higienizar os documentos.

Quem: A equipe de preparação é responsável por esta etapa, sendo que é orientada pelas regras de negócio do cliente. A forma como são higienizados tem impacto em como serão guardados nas caixas, e posteriormente localizados no galpão, caso seja necessário.

Para quem: Para a operação durante a esteira e posteriormente para a equipe que faz a retirada destes documentos no galpão.

Como: São tratamentos dados aos documentos recebidos que são específicos por cliente, tais como, retirar grampos, colocá-los em um pacote plástico por cliente, descolar as folhas que podem estar coladas, ordenar as folhas, entre outros.

Processo: a figura 3 contém a representação do processamento dos malotes e preparação dos documentos.

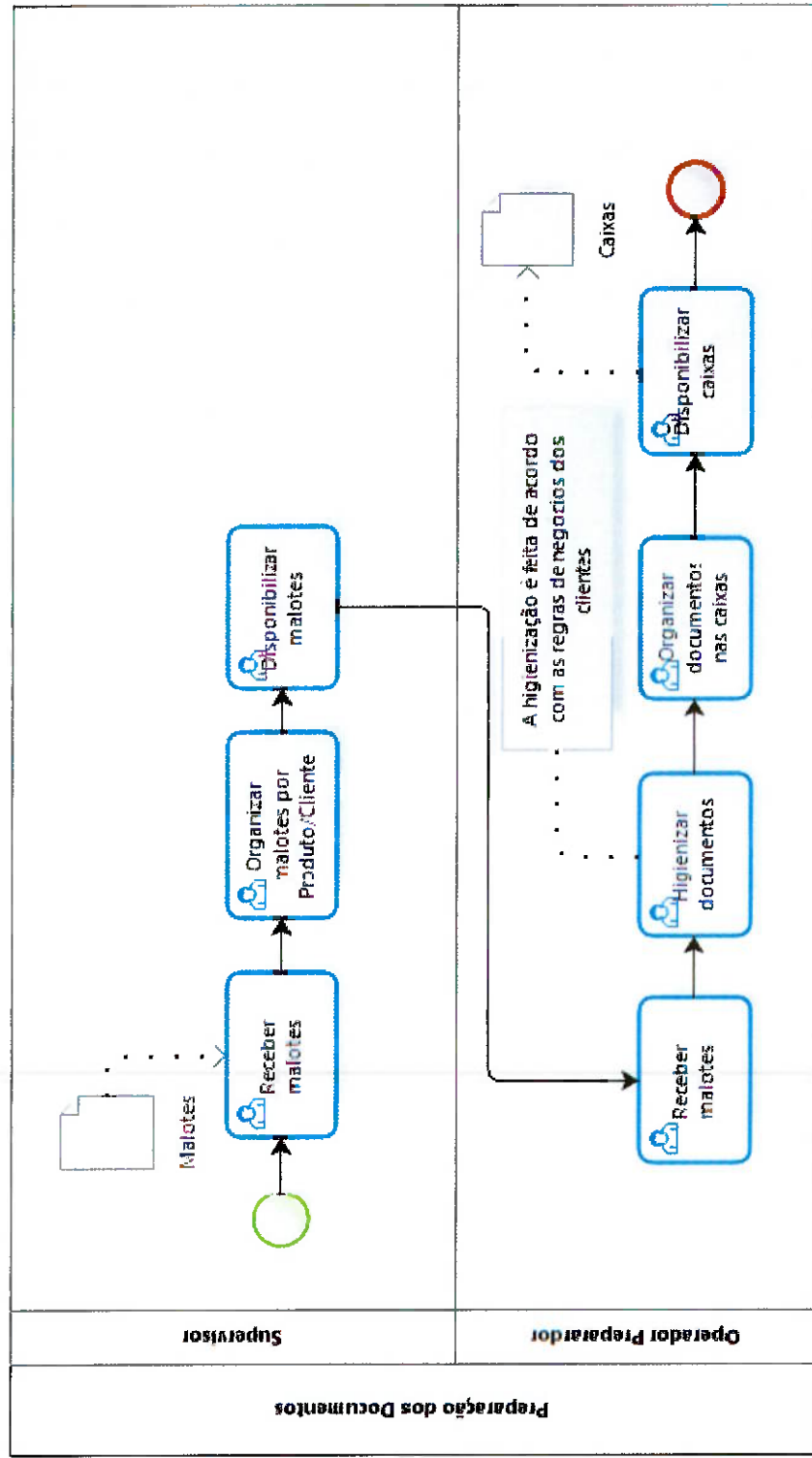


Figura 3 - Processo de Preparação dos documentos

2.1.3. Recebimento

O que é: Etapa que faz a identificação dos contratos físicos recebidos. Uma vez que foi aberto o protocolo eletrônico, esses dados são armazenados em um banco de dados, possibilitando a conferência do que foi informado pelo cliente com aquilo que foi de fato enviado. Também permite a rastreabilidade dos contratos que não foram enviados, permitindo informar o cliente.

Quem: A equipe de recebimento é responsável por efetivar a recepção dos documentos.

Para quem: Para a operação durante a esteira, inclusive para o cliente, o qual é notificado quando documentos físicos não são recebidos, mas foram protocolados. Há clientes que não fazem a armazenagem dos documentos na própria BPO, sendo que nestes casos esta etapa serve para rastrear e disponibilizar estes documentos. Seria um processo parecido como o de Protocolo Eletrônico, mas quem faz a abertura é a empresa e o destino são as BPOs responsáveis pela armazenagem.

Como: Quando os documentos chegam nesta etapa, já estão higienizados, tornando ágil o processo. A equipe faz a leitura dos códigos de barras, documento a documento, nos quais deve constar a identificação de qual é o documento e informações relacionadas à empresa/produto.

Etiquetas: clientes optam por gerar suas próprias etiquetas, alinhando seu padrão com a empresa, ou deixando-a responsável pela geração e colagem. Estas são coladas nos documentos físicos, possibilitando que nos próximos processos, ao invés dos funcionários digitarem a identificação do documento eles possam apenas efetuar a leitura.

A figura 4 mostra um documento desse tipo.

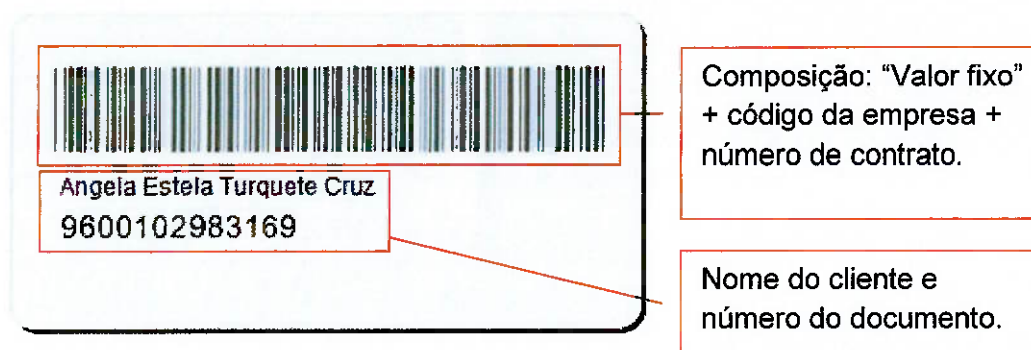


Figura 4 - Exemplo de Modelo da Etiqueta

2.1.4. **Indexação:**

O que é: Etapa que atribui um endereço de galpão para as caixas, ou seja, já é possível alocar um espaço físico para ela. Estes endereços estão relacionados a vários documentos.

Quem: A equipe de indexação é responsável por efetivar a indexação dos documentos.

Para quem: Para o galpão que irá armazenar as caixas.

Como: Para determinar a forma de efetuar a indexação é necessário, saber qual o tipo de movimentação que está sendo feita. De maneira resumida pode-se indexar documentos que chegam à BPO pela primeira vez, ou então adicionar documentos a um dossiê que já está armazenado. Após essa definição, é possível saber se os documentos vão para um novo endereço se já estão relacionados com um dossiê já armazenado.

Para compreender melhor a que se refere este processo, observem-se as figuras 5 e 6.

Conforme as ilustrações é possível observar que para alocação das caixas há uma organização a ser seguida, como corredor, prateleira, mezanino, entre outros. Caso contrário, uma vez que se deixe uma caixa sem seguir esta organização, as informações quase que certamente serão perdidas.

Também é possível observar que cada caixa possui um código de barras para identificação da mesma.

Muitos clientes optam pelo Recebimento e Indexação em um mesmo momento.



Figura 5 - Foto do térreo do Galpão na perspectiva dos corredores



Figura 6 - Foto do Galpão na perspectiva dos andares e prateleiras

2.1.5. Tipificação:

O que é: Nesta etapa é preciso identificar qual o tipo de documento. Esta etapa, para muitos clientes, é uma etapa indispensável, pois facilita o

momento de controlar quais documentos foram enviados de um respectivo cliente e/ou funcionário, principalmente na gestão de Recursos Humanos (RH).

É uma etapa em que a tecnologia pode atuar de forma integral em um processo automatizado, através de ferramentas que reconhecem caracteres ao invés de código de barras.

Quem: equipe de tipificação é responsável pela tipificação dos documentos.

Para quem: Para o cliente, facilitando sua rastreabilidade na interface que a BPO fornece para os clientes.

Como: Tendo o documento físico em mãos e a imagem apresentada em tela, o usuário precisa classificar a imagem apresentada com um tipo de documento.

2.1.6. Formalização

O que é: etapa em que as informações são validadas, sendo feita a conferência das informações enviadas na carga lógica com as do documento físico. É o momento propício para identificar possíveis fraudes e outras inconsistências que podem estar presentes nos documentos, garantindo a veracidade das informações.

Quem: A equipe de formalização é responsável pela formalização dos documentos.

Para quem: Para o cliente.

Como: As informações que envolvem este processo são específicas e variáveis por cliente. São regras de negócio a que a BPO precisa se adaptar para atender o cliente.

Algumas variáveis são: clientes desejam que documentos com suspeitas de fraudes sejam notificados, ou então se deixa a cargo do cliente a avaliação da completude da documentação do processo de contratação; por exemplo, para considerar a comissão de seus funcionários.

Para facilitar o entendimento, seguem alguns exemplos:

- Registro Geral com data de validade vigente;
- Composição do dossiê para vendas de veículos;
- Documentos sem assinatura do contratante;
- Renda se enquadra para efetivação do contrato de venda.

Outro exemplo mais susceptível a fraudes é:

- Holerite falsificado

2.1.7. Impressão:

O que é: etapa em que é realizada a impressão dos contratos, contendo todas as informações do contratante (assinatura, endereço, entre outras).

Esta etapa serve como retaguarda do cliente, em situações em que os contratos são impressos em uma versão que pode estar ilegível, ou até mesmo fora do padrão.

Quem: A equipe de impressão é responsável pela impressão.

Para quem: Para o cliente

Como: Através de um layout pré-definido de contrato e com as informações do contratante, é possível realizar a impressão. A equipe indica qual o número do contrato e, automaticamente, as informações são organizadas nas posições devidas do contrato de maneira digital, e depois são impressas.

2.1.8. Digitalização

O que é: etapa em que ocorre a digitalização de todas as páginas dos contratos. Assim, mesmo que o documento físico esteja guardado em um armazém, o cliente pode ter acesso às informações.

Quem: A equipe de digitalização é responsável pela digitalização de todos os documentos.

Para quem: Para o cliente.

Como: É realizada uma digitalização comum, porém é necessário que todos os documentos estejam com a etiqueta de código de barras para que sejam devidamente relacionados ao contrato. Isso impacta na apresentação dos documentos para o cliente.

2.1.9. Auditoria

O que é: Como o volume de contratos físicos que circulam na operação é grande, esta etapa garante que os documentos que estão dentro da caixa física são os que foram indexados nas primeiras etapas.

Quem: A equipe de auditoria. Por ser uma etapa extremamente crítica, há um setor específico e treinado para verificação dos documentos, o que está ligado com o galpão onde os documentos físicos serão armazenados (ou não, nestas situações é necessário garantir que o que foi recebido será transmitido para a BPO de armazenagem).

Para quem: Para o galpão.

Como: Uma vez que uma caixa esteja relacionada com vários contratos, é possível manter essas informações até esta etapa, em um ambiente virtual. Quando se atinge esta etapa, os documentos físicos são lidos (através do código de barras) e o relacionamento inserido no início do processo é comparado com a informação obtida neste momento. Nos casos de divergências, o responsável precisa procurar e prestar contas aonde foi parar o documento que deveria estar indexado naquela caixa e se perdeu durante a esteira.

2.1.10. Regularização:

O que é: Durante a formalização podem ocorrer divergências, ou inconsistências, gerando a necessidade de regularizar os dados do cliente que adquiriu o contrato e, posteriormente, enviar os documentos regularizados para guarda.

Quem: A equipe de regularização é responsável pela regularização dos documentos.

Para quem: Para o cliente.

Como: Todos os dossiês que geraram pendências ficam registrados pela BPO e são notificados ao cliente, posteriormente; quando o cliente enviar a regularização, a pendência é rastreada e a BPO é responsável por baixá-la, notificando o cliente sobre a baixa.

2.1.11. Triagem:

O que é: Quando é encontrada inconsistência nos documentos, ou até mesmo fraude, esses contratos são encaminhados para triagem, possibilitando que uma análise mais detalhada seja feita.

Quem: Supervisores e gerentes são responsáveis pela triagem.

Para quem: Para o cliente.

Como: Automaticamente são identificados apontamentos críticos, como inconsistências entre a formalização e controle de qualidade, suspeitas de fraudes, devido sua criticidade. Os documentos são encaminhados para um responsável de alçada superior, para análise e devida tomada de decisão.

2.1.12. Controle de Qualidade:

O que é: É uma cópia do processo de formalização, porém feito através de um analista.

Quem: Analistas de formalização são responsáveis pelo controle de qualidade. Por serem qualificados para analisar documentos com mais detalhes, são mais preparados para identificar divergências.

Para quem: Para a BPO, com o objetivo de garantir a qualidade nos serviços prestados.

Como: Os analistas efetuam a formalização dos documentos sem verificar o que já foi feito, e efetivam novamente a formalização. Se houver divergência entre a formalização e o controle de qualidade, algumas operações consideram o controle de qualidade, senão encaminham para alçada de um supervisor ou gerente (triagem) para tomada de decisão.

2.2. Legislação

A Lei nº 12.682 legitima a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos, conforme Anexo.

Em se tratando de fraudes, ressalta-se que a Diplomática é a disciplina que dispõe de métodos para provar a autenticidade e a fidedignidade dos documentos suspeitos de não serem autênticos. Conforme DURANTI e MAC NEIL, 1996 apud RONDINELLI (2004), a Diplomática foi desenvolvido nos séculos XVII e XVIII definida como corpo de conceitos e métodos que provam a a fidedignidade e a autenticidade dos documentos. Com o passar do tempo sua evolução gerou um sistema de idéias sobre a natureza de documentos: origem, composição, relacionamento com ações e pessoas pelas quais pertence e com o contexto organizacional, legal e social.

A Norma Brasileira (NBR) International Organization for Standardization (ISO) 9001/2000 e a Lei nº 8.1593 são bases para implantação do gerenciamento de documentos em uma empresa pública ou privada.

2.3. Fraudes em Documentos

Os documentos são utilizados para identificação legal do contratante e servem como base para contratação de um produto. Nos casos de empresas que contratam uma BPO para gestão de documentos relacionados à RH esses documentos são de identificação pessoal, folha de ponto, exames médicos, entre outros.

Há casos em que há pessoas que, para alcançar seus objetivos, utilizam da boa fé de empresas e falsificam documentos. Dessa forma, por exemplo, efetuam compras e a vítima de fraude é que acaba arcando com as despesas. Dentro do cenário abrangido, pode-se ressaltar duas fraudes que estão entre as principais tentativas de golpes apontados pelo Serasa Experian; são elas: compras de automóveis, em que os golpistas utilizam identificação falsa ou roubada, e a solicitação de emissão de cartões de crédito.

As falsificações mais comuns são:

- Montagem, a partir de espelhos autênticos, sendo os dados fictícios ou verdadeiros (nos casos de roubo de identidade);
- Montagem, a partir de espelhos falsos, utilizando a impressão offset.
- Roubo e adulteração de documentos verdadeiros. Entre eles pode-se destacar o caso em que ocorre a substituição da foto, sendo que o infrator efetua a colagem de uma nova foto (por meio do recorte da foto original), e replastifica o documento.
- Escaneamento de documentos, adulteração ou remontagem, sendo impressos através de impressoras coloridas, que pode ser a laser ou jato de tinta.

Segundo o Indicador Serasa Experian de Tentativas de Fraudes, as fraudes ocorridas no primeiro semestre do ano de 2013 totalizaram cerca de um milhão de ocorrências (ver quadro 2), sendo comum o caso em que criminosos roubam a identidade de terceiros para obter crédito com a intenção de não honrar pagamentos ou fazer negócios com falsidade ideológica. Segundo o Serasa Experian, no Brasil há um roubo de identidade a cada 15,5 segundos.

Período	Tentativas de fraude contra o consumidor
1º semestre/2013	1.007.606
1º semestre/2012	989.678
1º semestre/2011	963.631

Quadro 2- Estatística das Tentativas de Fraude contra o Consumidor

O mesmo Indicador mostra que as fraudes ocorridas no setor de telefonia representam 40% do total, equivalente a cerca de 400 mil tentativas de fraude entre janeiro e junho de 2013. Na sequência, nesse quadro de fraudes, vem o setor de serviços (seguradoras, construtoras, imobiliárias e serviços em geral), bancos e financeiras e varejo.

Para demonstrar as fraudes pode-se citar o caso da prisão de Lusimery Marques (cantora), que ficou famosa no final da década de 80, causando grande surpresa em Teresina, devido à falsificação de documentos para posse de veículos. Segundo a golpista era um negócio lucrativo, chegando a faturar de R\$1.000,00 até R\$3.000,00 por carro.

Há quadrilhas especializadas nessas falsificações que atuam por todo o Brasil, conforme se pode verificar nos noticiários de diversos Estados. Tendo os fatos apresentados, pode-se considerar a importância de qualificar a equipe que tem acesso aos documentos a identificar as possíveis fraudes, colaborando na detecção dos golpistas, além de exercerem sua cidadania em busca de um país mais justo e seguro para vivência, já que todos nós estamos suscetíveis às ocorrências de fraudes.

3. O ESTUDO DE CASO

A empresa em questão iniciou suas atividades em 1991, terceirizando a guarda de documentos para um grande banco internacional, seu primeiro cliente. Rapidamente outras empresas de diferentes segmentos procuraram a mesma empresa para guardar suas caixas de arquivo, e em 1996 foi criado um serviço de gestão individual de documentos, que passou então a ser o seu principal foco de negócios.

Adquirida por um grupo de investidores em agosto de 2000, o que já era uma bem-sucedida empresa de capital fechado passou a contar com a participação de investidores e de novos administradores com experiência nos mercados brasileiro e internacional.

Em abril de 2004, foi criada a holding, com o objetivo de controlar a empresa e outros negócios que iriam complementar o atendimento à importante base de clientes que estava se formando.

Em 2005, o escopo do negócio foi ampliado com a aquisição de uma empresa da área de cobrança, o que permitiu à empresa complementar os produtos oferecidos. Em seguida, foi estruturada outra empresa, com o objetivo de oferecer uma linha completa de serviços para o mercado de Crédito Imobiliário.

De acordo com a história da empresa, pode-se identificar que seu foco era a guarda de documentos, porém após um incêndio ocorrido em 2011, a empresa sofreu forte impacto, sendo que alguns clientes deixaram de contratá-la para gerir seus documentos e, conseqüentemente ocorreu redução dos galpões para guarda, redução do quadro de funcionários, perda de prestações de serviços contratados, inclusive o foco corporativo.

Conforme publicado no jornal O Estado de São Paulo, de 06 de julho de 2011, o acidente se prolongou por 28 horas no Galpão de Jandira, destruindo arquivos de outras empresas, em uma área total de 1,5 mil m^2 .

Antes do incêndio a empresa possuía aproximadamente 1500 funcionários, galpões em Jandira, Taboão da Serra, República e Itapevi, com foco em guarda de documentos.

Diante do cenário do desastre, o quadro de funcionários foi reduzido para aproximadamente 800 funcionários e dois galpões, um em Jandira e outro em Taboão da Serra. A estrutura corporativa também se alterou, bem como seu foco, pois foram identificadas oportunidades de negócios para reerguer a empresa e fazer sua expansão, a qual prestaria serviços, além da guarda para outros que englobam a gestão de documentos.

As estratégias de negócios e reestruturação da empresa partiram dos pilares de renovação, visão e missão, conforme abaixo descrito.

3.1. Renovação

Com o objetivo de tornar-se referência em BPO ocorreu mudança no modelo de gestão, além do reforço de novos profissionais. Em relação aos serviços prestados, constantes investimentos em tecnologia estão sendo feitos para suprir os atuais e futuros clientes em todas as fases dos processos de gestão de documentos.

O plano de inovação é de crescimento sustentado por investimentos em pessoas, processos e tecnologia o qual origina um novo posicionamento da empresa, solidificando-a como uma empresa cada vez mais preparada para liderar o seu segmento.

3.2. Visão

Conquistar a liderança no mercado de gestão de processos terceirizados de análise e formalização de documentos, por meio de sua capacidade de inovação, foco no cliente e valorização de pessoas.

3.3. Missão

A missão da empresa se resume em três diretrizes: SER, AGREGAR e CONTRIBUIR.

- SER o líder na confiabilidade nas soluções para terceirizações de execução de processos na gestão de documentos, dados e informações.
- AGREGAR valor à organização do cliente, por meio de parcerias sólidas e duradouras.

- CONTRIBUIR no crescimento da empresa para os acionistas, por meio dos colaboradores, em um ambiente harmonioso e construtivo.

Tendo esses itens identificados, pode-se concluir que a tecnologia possui uma forte influência na mudança cultural da empresa, atuando como transporte para o objetivo final.

4. PROBLEMAS IDENTIFICADOS E SOLUÇÕES PROPOSTAS

4.1. Cultura Corporativa:

Conforme quadro 3, pode-se verificar resumidamente os problemas identificados na cultura corporativa e as soluções propostas para estes problemas.

Problemas	Soluções
• Pro atividade • Rotina despreocupada com o valor da informação • Repasse de problemas • Informação centralizada em pessoas • Equipe não é autodisciplinar	• Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão • Proporcionar competitividade à organização • Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas • Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho • Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho • Administrar e impulsionar a mudança • Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável

Quadro 3 - Resumo de problemas e soluções da Cultura Corporativa

a) Problemas Identificados

A cultura corporativa é um dos pontos preocupantes e também justifica a tomada de ações, visando alterações na maneira como os funcionários lidam com os processos de gestão de documentos, desde o nível operacional até o gerencial, em todos os setores.

No dia-a-dia é possível verificar o repasse de problemas e tarefas, indo do nível pessoal até os diversos setores da empresa, ou seja, não havia pro-atividade em resolvê-los, sendo que tal prática ocorreu durante anos e se tornou parte da cultura corporativa. Outro ponto que vale documentar é tratar os processos de gestão de documentos da maneira como é praticada há anos e esperar resultados diferentes. Lembrando o cenário de renovação e novas perspectivas da empresa, itens como estes se referem a pessoas, da maneira como estão acostumadas a trabalhar, o que precisa de mudanças para atender o novo rumo corporativo.

Sabe-se que toda mudança é lenta, podendo levar anos para ser concretizada.

A empresa possui as Áreas de Negócios, denominadas Operações ou Células, que fazem a gestão dos documentos fornecidos pelos clientes. Pode-se observar que os operadores trabalham de forma rotineira, sem a preocupação com o valor da informação. Dessa forma, muitas vezes não prestam atenção no que fazem, ocasionando diversos erros operacionais que impactam diretamente no cliente. Cada operação possui coordenadores, supervisores e gerentes, e apesar de existirem tais papéis, o trabalho dos operadores muitas vezes não é supervisionado e quando algum problema ocorre em alguma etapa da esteira de trabalho, falta a análise e atuação a nível operacional do ocorrido, pois o problema é repassado. Entende-se como problemas situações que ocorrem em desacordo com as regras de negócios, e que impactam no cliente, tal como: todo documento físico que está sob responsabilidade de guarda na BPO deve ser disponibilizado ao cliente via site, possibilitando a consulta de imagem.

Durante muitos anos as informações de negócios e de como manusear os sistemas ficaram centralizadas em algumas pessoas, as quais não fazem parte do quadro de funcionários atual, o que ocasionou diversos problemas, inclusive um custo altíssimo de profissionais da área de Tecnologia da Informação (TI), que ficam boa parte do tempo analisando e buscando os problemas raízes, ao invés de focarem e trabalharem em cima da renovação. O problema aqui se refere a questões que podem ser solucionadas, identificadas, bem como tomadas providências por pessoas da Área de Negócios, que, ao invés de resolverem problemas, repassam informações à área de TI, sendo que muitas vezes, junto às solicitações transferem responsabilidades e perdem o domínio de informações de negócios, criando forte dependência de outros setores que deveriam servir de apoio.

Para exemplificar o entendimento, seguem alguns problemas que poderiam ser analisados e serem tomadas ações corretivas pelas próprias Áreas de Negócios, mas que são repassados:

- Análise das informações transmitidas pelos clientes: toda vez que o cliente não disponibiliza dados no arquivo de comunicação quando ocorrem os processos de gestão destes documentos, informações que são necessárias não são apresentadas. Ao invés das áreas de negócios analisarem esta comunicação e questionarem o cliente porque a informação não veio, elas solicitam a análise para a área de desenvolvimento e muitas vezes solicitam correções paliativas, gerando custo com desenvolvimento e locação de profissionais sem necessidade.
- Para análise dos documentos é utilizado uma lista de documentos com as informações que devem ser conferidas durante o processo de formalização, e são variáveis por cliente; e por isso as funcionalidades fornecidas para atender diversos clientes ocorrem de maneira parametrizável. O que se pode identificar é que os gestores das Áreas de Negócios não sabem utilizar essas parametrizações (mesmo com treinamento e manuais), pois abrem solicitações para a área de TI. Um ponto de atenção é que estas regras devem ser de domínios da Operação, pois são as áreas que têm contato direto com o cliente e são responsáveis pelas adequações sistêmicas.
- Uma das perspectivas dos diretores da empresa é: ou a empresa ganha através da expansão de serviços e novos clientes, ou pela redução de custos. Partindo desta perspectiva, a qualificação dos profissionais é um ponto de atenção importantíssimo. Por exemplo: para a geração de relatórios gerenciais é possível obter as informações necessárias, através de ferramentas proporcionadas pela ferramenta Excel, alocando apenas um profissional. Muitas destas necessidades são atendidas pela área de TI, a qual aloca desenvolvedores e analistas para atendimento destas demandas.
- Outra grande dificuldade de relacionamento interpessoal com as áreas de negócios e de TI, pois elas interagem como “inimigos”, ao invés de parceiros. Devido a esta realidade, o foco de resolução de problemas é perdido, partindo para o lado pessoal e tornando problemas simples em gravíssimos, além de chamar a atenção de alçadas maiores (como diretores) para problemas que podem ser resolvidos em uma alçada

menor. Por exemplo: incidentes que têm prazos para solução em dois dias e que são controláveis, são apresentados como problemas impeditivos para bom andamento da gestão de documentos.

Outro aspecto identificado na cultura corporativa é falta de pessoas auto disciplinares, desta maneira é necessário um líder que irá controlar as atividades, coordenando e acompanhamento as atividades diárias das equipes. Quando o líder deixa de controlar a equipe, ocorre um impacto nas entregas de melhorias nos processos de gestão de documentos, inclusive de correções sistêmicas que apóiam o negócio.

b) Soluções Propostas

Tendo em vista que os problemas identificados estão relacionados à maneira como pessoas encaram a gestão de documentos - seja diretamente com os documentos físicos ou imagens fornecidas pelos clientes nos processos de gestão de documentos, ou em outras áreas como Administração, Tecnologia da Informação, Jurídico, Logística, entre outras - é sugerido o envolvimento de Recursos Humanos, o qual tem habilidades de lidar com aspectos humanos e gestão de pessoas.

Tratando de cultura corporativa, destaca-se a função de Recursos Humanos, visando contribuir nesta fase de transição da BPO. Segundo CHIAVENATO (2008) têm-se os seguintes meios:

- 1) "Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão".
A ênfase desta área foi substituída, sendo que antigamente visava-se impor regras e métodos, auditando se os funcionários estavam realizando suas atividades corretamente. Atualmente o principal objetivo desta área é ajudar a organização atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão, de maneira que fica indispensável à clareza desta área conhecer o negócio da organização.
- 2) "Proporcionar competitividade à organização".
Saber empregar as habilidades e competências na organização, criando uma força de trabalho. O papel do RH atua em tornar esta força de

trabalho competitiva e benéfica a organização. Para exemplificar o entendimento neste item pode citar a visão Walt Disney para construir a Disney, a partir de suas próprias pessoas.

A partir de pessoas empregadas devidamente, é possível criar-se um ambiente de competitividade ao invés de um ambiente de competição.

3) Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas.

Primeiramente é preciso treinar e capacitar o quadro de funcionários, em segundo lugar reconhecimento, não apenas financeiro, mas também recompensar pessoas que dão bons resultados e não os que não dão bons resultados. Considerando o momento e tempo certo para recompensá-los.

4) Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho.

Outra ênfase que mudou com o tempo, antigamente as funções desta área era focada nas necessidades organizações, atualmente chama atenção o ser humano, partindo do princípio que pessoas necessitam ser felizes.

"Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas." Mas pessoas insatisfeitas tendem a desligar-se da empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas. "A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional".

5) Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.

Este item se refere a aspectos ambientais (como segurança de trabalho, jornada, entre outros), e atividades que as pessoas exercem (autonomia na tomada de decisão, tarefas significativas e agradáveis).

Neste item vale ressaltar a questão de confiança.

"A confiança das pessoas na organização também é fundamental para a retenção e a fixação de talentos."

6) Administrar e impulsionar a mudança.

Os funcionários da área de RH precisam saber lidar com as mudanças para atingir o objetivo da organização. E também conhecer aplicar técnicas para novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções.

7) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Aplicar princípios éticos, de maneira que não apenas a organização, mas as pessoas os tenham como dever.

4.2. Tratamento de Requisições

Conforme quadro 4, pode-se verificar resumidamente os problemas identificados no tratamento de requisições e as soluções propostas para estes problemas.

Problemas	Soluções
• Central de serviços assistente de problemas • Solicitações sendo tratadas sem prioridade, prazo, conflitos interpessoais, problemas não resolvidos	• Autômatos / ITIL • Aceitável no mercado: 38%

Quadro 4 - Resumo de problemas e soluções no tratamento de requisições

a) Problemas Identificados

Os problemas identificados na área de central de serviços e suporte foram diversos: processos para classificação e priorização de demandas não definidos, falta de comunicação com as áreas de negócios, falta de metodologia de trabalho, entre outros.

A central de serviços atua como assistência dos problemas e requisições das áreas de negócios, desde os equipamentos de informática (que servem como ferramenta de trabalho) até a solicitação de melhorias sistêmicas para facilitar a execução das atividades envolvendo a gestão de documentos e correções de erros que podem surgir. Inclusive, atua em solicitações que envolvem o faturamento da BPO, como relatório consolidado dos documentos processados em uma etapa da esteira, por exemplo, quantidade de imagens que foram digitalizadas, quantidade de contratos que foram formalizados, tamanho da armazenagem de documentos indexados na BPO. Estas solicitações não eram tratadas no prazo devido, por não se possuir controle das mesmas, não eram classificadas para organizar uma fila de prioridades, outras não eram nem atendidas.

Quando uma solicitação não é tratada no prazo devido e/ou com a devida atenção, o cliente pode ser prejudicado. Há órgãos que regem os clientes da BPO e que determinam normas que envolvem os documentos que são mantidos durante a gestão, há funcionários que obtêm a comissão a partir de um contrato efetuado, há processos judiciais que dependem dos documentos que estão sob responsabilidade da BPO. Entende-se que este processo de gestão inicia-se no cliente e não finaliza na prestadora de serviço, onde ambas precisam atuar como parceiras e não empresas diferentes, pois uma depende da outra.

Diante destas situações pode-se ressaltar que durante o processo de gestão de documentos é preciso manter rastreável todo documento (papel), bem como a integridade das informações, desde a abertura de um protocolo eletrônico (processo que origina no cliente com as informações dos documentos que são enviados a BPO até a guarda física dos mesmos). O processo de ponta a ponta, passa por diferentes pessoas e diferentes tarefas, é comum surgirem melhorias e até mesmo aparecerem problemas que impactam no andamento da gestão, como alguns casos: cita-se documentos perdidos, documentos que pularam etapas da esteira, documentos que precisam ser entregues aos clientes antes de finalizar a gestão.

A fila para tratamento tanto de problemas como de solicitações era a mesma; dessa forma, itens urgentes, importantes, melhorias, novos desenvolvimentos concorriam entre si com a mesma prioridade. Consequentemente muitas requisições ficavam sem ser atendidas, problemas não eram resolvidos e o relacionamento entre as áreas da mesma empresa é conflitante, pois o nível de satisfação era baixo.

Além do cenário citado, a ferramenta utilizada para atendimento não tinha uma base de conhecimento para análise e gestão, proporcionando tomada de decisões e ações corretivas.

b) Soluções Propostas

Para solucionar os problemas de requisições de maneira prática e funcional foi adotada uma ferramenta de mercado fundamentada em

Information Technology Infrastructure Library (ITIL). Esta é de mercado e se denomina Automatos, conforme oferecido pela empresa Automatos.

Com uma interface de aplicações desktop e web a equipe da central de serviços consegue realizar o atendimento aos clientes internos e externos, e estes clientes conseguem acompanhar suas solicitações através de uma interface web de fácil manipulação.

Em relação a esta prática, conforme Magalhães e Pinheiro (2007) o gerenciamento de serviços é o instrumento pelo qual a área de Tecnologia de Software (TI) pode iniciar a adoção de uma postura proativa em relação ao atendimento das necessidades da organização, contribuindo para evidenciar a sua participação na geração de valor. Através do gerenciamento de serviços é possível alocar adequadamente os recursos disponíveis e gerenciá-los de forma integrada, evitando-se a ocorrência de problemas na entrega e na operação dos serviços de Tecnologia da Informação.

Através do gráfico da figura 7, é possível visualizar que muitas empresas adotaram o ITIL para gerenciamento de seus serviços, sendo assim possível concluir que é uma prática aceita e que pode gerar bons resultados, pois quase 50% das empresas adotaram esta ferramenta.

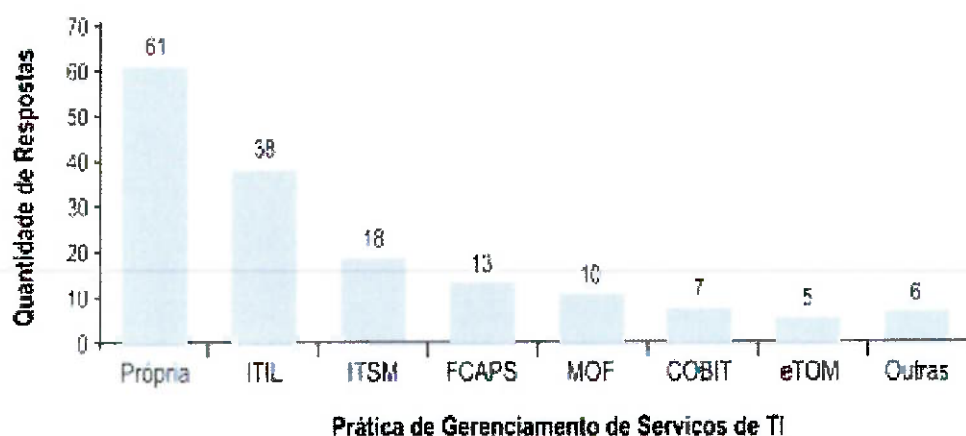


Figura 7 – Práticas de gerenciamento de serviços utilizados pelas empresas

Na BPO em questão a equipe foi treinada, inclusive alguns profissionais foram certificados para entender e aplicar a metodologia, com isso pode-se

observar que o resultado proposto pelo ITIL no gerenciamento de serviços está sendo gradativamente atingido:

Conforme a Pink Elephant (2006), os principais benefícios do gerenciamento de serviços são:

- Melhora na utilização dos recursos;
- Obtenção de justificativas do custo dos serviços;
- Integração dos processos centrais;
- Obtenção de indicadores de desempenho;
- Eliminação do trabalho redundante;
- Fornecimento de serviços de acordo com o negócio e demanda dos usuários;

A ferramenta Automatos oferece estes benefícios. A figura 8 proporciona uma visão geral dos serviços oferecidos pela ferramenta.

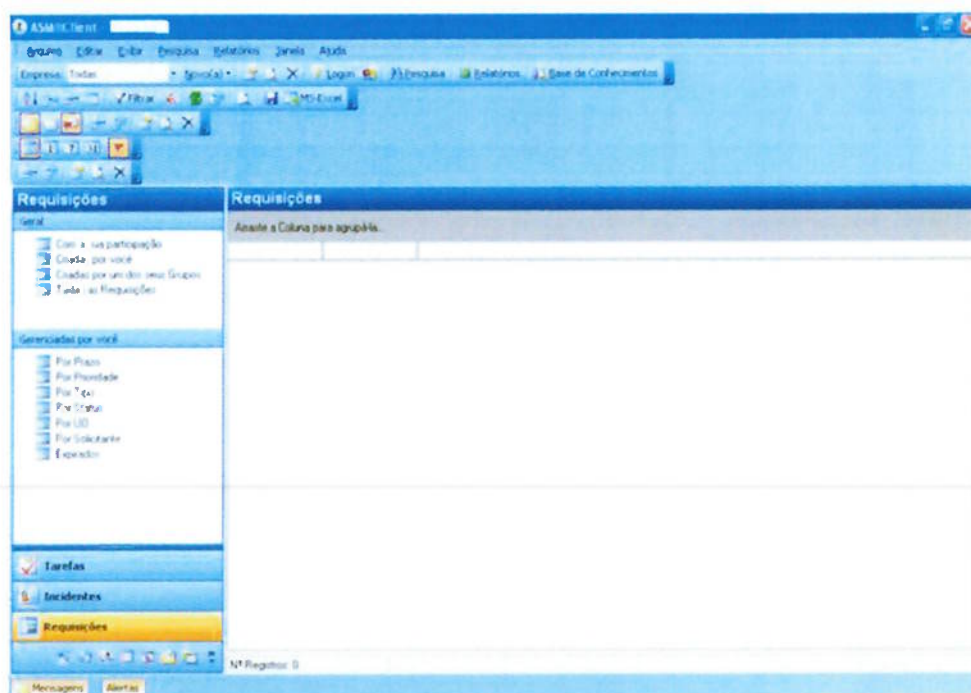


Figura 8 - Prática de Gerenciamento de serviços de TI

Através dos filtros “Geral” e “Gerenciadas por você” é possível filtrar todas as solicitações abertas.

A ferramenta Autômatos classifica as requisições em:

- Requisições: várias demandas direcionadas ao departamento de TI que ocorrem com grande frequência;
- Incidentes: acontecimentos incomuns e que causem ou possam causar, interrupção ou redução da qualidade de um serviço.

Requisições e incidentes são compostos por tarefas, as quais estão designadas a um responsável. Pela opção de tarefas é possível rastrear quais tarefas estão em uma respectiva etapa do desenvolvimento.

É possível controlar o custo, a área solicitante e o tempo que será utilizado para tratamento da solicitação. E também integra as atividades das áreas envolvidas, controlando o tempo total, e o tempo e custo gasto por cada responsável.

Pode-se observar que atuando de maneira proativa e tendo controle das requisições efetuadas que se referem a melhorias nos processos de gestão de documentos tem-se o objetivo alcançado pela BPO.

Para facilitar os itens levantados, vale citar um caso: de acordo com norma bancária, o banco precisa controlar se a via do cliente foi entregue no momento da venda. Para atender esta norma é necessária adequação do layout no contrato para contemplar está informar e quando os contratos físicos chegarem à BPO, a mesma será responsável pela conferência desta nova informação e tomada de ação de acordo com o que foi identificado no momento de conferência.

Com o ITIL é possível controlar as requisições que envolvem estes novos processos (qual a identificação da requisição, qual o prazo que deve ser cumprido, onde está durante o ciclo de desenvolvimento, a partir da visibilidade é possível verificar os gargalos que podem impactar na entrega e tomar as decisões corretivas), proporcionando monitoramento e cumprimento do cronograma, consequentemente satisfação do cliente.

4.3. Operação limitada

Conforme quadro 5, pode-se verificar resumidamente os problemas identificados na operação limitada que realiza a gestão de documentos de Recursos Humanos, utilizados para contratar e desligar um funcionário, e as soluções propostas para estes problemas.

Problemas	Soluções
•Gestão de documentos de RH •Sem apoio tecnológico •Desperdício de papel (etiqueta) •Custo alto para adesão de novos negócios •Processos morosos •Sistema com falta de usabilidade e de difíceis de manutenção •Descentralização de informações	•Mapeamento dos processos (Tecnologia de Software: requisitos, processos e desenvolvimento) •Definição de papéis e esteira de trabalho •Solução de TI que suporta e facilita a adesão de novos negócios

Quadro 5 - Resumo de problemas e soluções da operação limitada

a) Problemas identificados

Outro produto oferecido pela empresa é a gestão de documentos de Recursos Humanos utilizados na contratação e desligamento de funcionários. Todos os clientes que contratam este produto ficam centralizados em uma única operação, denominada Soluções de Negócios. No decorrer do tempo esta operação ficou sem apoio tecnológico e sem melhorias. Na nova visão da empresa tem-se o desafio de torná-la flexível para novos clientes, além de melhorar os processos buscando agilizar a produtividade. Para alcançar este objetivo está sendo feito um forte trabalho com as áreas de Processos e de TI para reestruturar a operação.

O trabalho foi iniciado com um mapeamento da operação, para o qual foi feito o levantamento do histórico, apresentando os problemas a seguir relacionados.

- Uma Célula ficava em Itapevi, sendo posteriormente transferida para Taboão da Serra, onde está até hoje. O processo manual é

uma marca forte desta célula. Atualmente possui 22 clientes, alguns antigos e outros novos.

- Os documentos desta Célula são classificados em dois tipos: prontuário e documentos diversos.
- A divisão das tarefas realizadas na esteira depende da situação do cliente. Pode acontecer que todos os funcionários fiquem empenhados na mesma tarefa, ou ocorra uma divisão. Esta informação é relevante para melhorias no controle de acesso.
- Se uma tipificação for feita errada terá impacto no cliente (quando ele for visualizar o documento via Sistema – Cliente, pode indicar um documento e a digitalização ser de outro).
- Outro problema levantado é o desperdício de papel, pois no processo atual há necessidade de gerar duas etiquetas.
- De acordo com a solicitação do cliente interno é necessária a otimização do fluxo da esteira, visando a redução de operadores.

b) Problemas da Operação de Gestão de Documentos

A esteira dos clientes que possuem o produto de gestão de documentos utilizados na contratação e desligamento de funcionários mantém um processo que está demorado, ocasionando os problemas listados a seguir e que, conseqüentemente, a empresa deixa de adquirir receita e redução de produtividade dos funcionários alocados nesta Célula. Os seguintes problemas foram levantados:

- Há dias em que a equipe demanda muito tempo para gerar as etiquetas, chegando até levar um expediente inteiro, ou toda equipe ficar alocada para uma só fase da esteira;
- A 1ª fase do processo é manual e não é possível a otimização;
- A comunicação do cliente com a BPO é realizada via arquivo (txt). Nesse momento é a Central de Cargas que faz o processamento desse arquivo.

- Poluição de botões na seleção do cliente, ou seja, na mesma funcionalidade para seleção do cliente há mais 22 botões com o mesmo objetivo;
- Não há protocolo de recebimento, o que demanda muito tempo para preparação dos documentos, tanto para os prontuários como para os demais;
- Não há perfil de acesso, sendo que o controle é feito por funcionário e empresa.
- O fluxo atual solicita a autenticação, seleção do cliente, autenticação, direcionamento para ambiente de acordo com o cliente selecionado;
- Sistemas duplicados;
- Logo, no início da esteira, por meio de um entendimento empírico, é deduzida a quantidade de papéis que está dentro da caixa para geração do número sequencial. O controle de documentos é feito com uma etiqueta por caixa: neste procedimento ocorre o desperdício de papéis, pois não há como reutilizar as etiquetas impressas;
- Excesso de relatórios gerenciais sem utilização;
- Utilização de duas etiquetas, sendo uma para identificar o número sequencial e a outra identificar os dados do documento e do funcionário, esta segunda possui código de barras, conforme mostra a figura 9 e 10.

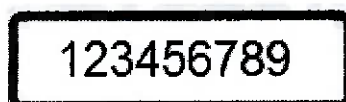


Figura 9 – Etiqueta com número sequencial

0151150

ACORDO DE PRORROGAÇÃO DE JORNADA DE TRABALHO

Pelo presente instrumento particular firmado entre Associação Viver em Família para um Futuro Melhor inscrito(a) no CNPJ n.: 04.831.433/0002-20, designada EMPRESA, e de outro lado, o(a) Senhor(a) Maria da Cruz do N. Silva, portador(a) da CTPS. 41190 Série: 471, normal poderá ser acrescida de horas suplementares de acordo por lei.

Em obediência ao disposto do parágrafo 1o. do art.59 da CLT, fica constando deste acordo que a remuneração sobre as horas extras prestadas será acrescida do adicional previsto na lei.

O presente acordo vigorará por prazo indeterminado.

E por estarem justos e contratados, firmam o presente acordo em 2(duas) vias de igual teor.

São Paulo, 06 de Agosto de 2007

 Associação Viver em Família para um Futuro Melhor

 Maria da Cruz do N. Silva


 18 013 00000006 021 0151150 281208
 MARIA DA CRUZ DO N. SILVA - FIMV28/12/2008

Figura 10 – Etiqueta com código de barras

- Falta de documentação dos processos da célula, onde as pessoas só sabem dê suas atividades na prática do dia-a-dia.
- Há 33 bancos de dados, cada um com sua modelagem e estrutura para atender o mesmo produto e armazenar informações de diferentes clientes que possuem o mesmo negócio.

c) Problema de Etiqueta

A Operação emite lotes de etiquetas (sequencial) por cliente e cola individualmente em cada documento na preparação para serem digitalizados. A emissão da etiqueta sequencial é feita em impressora comum.

Verifica-se a caixa de novos documentos e deduz-se a quantidade de etiquetas a serem geradas e impressas. Muitas vezes a emissão é superior ao número de documentos na caixa e o saldo de etiquetas é descartado.

A indexação dos documentos é feita com a leitura das etiquetas de barras. Cada documento digitalizado é auditado para permitir a sua indexação. Após a coleta dos dados, é gerada a exportação para disponibilizar os dados já indexados.

d) Soluções Propostas

Para solução deste problema, foi aberto um projeto, envolvendo uma equipe especializada das áreas de Processos, Projetos e Operação, com o objetivo de desenvolver um novo Sistema para garantir:

- Esteira de trabalho nas seguintes etapas: Preparação, Digitalização, Tipificação, Indexação, Controle de Qualidade, Auditoria;
- Solução única para atendimento aos clientes da Célula;
- Produtividade ágil nas etapas da esteira;
- Qualidade do produto;
- Controle de acesso, por perfis de usuário;
- Reduzir custos na compra e emissão de etiquetas;
- Evitar desperdício de etiquetas;
- Redução de funcionários;
- Solução de TI que suporte novos contratos.

Com base nas experiências passadas e nos problemas identificados definiu-se flexibilizar os canais, pode-se aumentar a concorrência no mercado de Gestão de Documentos de RH, e também considerando a evolução e tendências tecnológicas dentro do custo benefício esperado, decidiu-se prevê-las no escopo do projeto.

Os canais definidos foram:

- Dossiê: a gestão de documentos deve ser feita agrupando-os por pasta, utilizando as folhas físicas

- Sequencial: a gestão de documentos deve ser feita por documento individualmente com o físico.
- Captura na ponta: a gestão de documentos deve ser feita através de imagens digitalizadas no cliente e enviadas à BPO.

e) Definição de Etiqueta

Para atender a necessidade de negócio, evitando o desperdício e o processo demorado causado pela dependência sistêmica de gerir por filial. Definiu-se utilizar apenas uma etiqueta com código de barras, número sequencial e dígito verificado, onde independente do canal elas poderiam ser reutilizadas.

Foi indispensável à utilização do número sequencial por causa do legado pré-existente, esta informação é utilizada como chave em um sistema que precisa ser integrado ao que está sendo usado hoje. Sendo assim, para melhorar, permaneceu com o sequencial, mas incluíram o código de barras com dígito verificador, onde o primeiro aperfeiçoará a identificação nas etapas da esteira e o segundo evita que um possível código indevido, que compõem o próprio documento, seja confundido.

O plano estratégico para os clientes desta operação é migrar os atuais para o novo, fidelizando-os. Além de expandir a carteira de clientes, algo que hoje não é possível, e quando é necessário inserir um novo cliente é algo demorado e custoso. Sendo assim, foi criado um módulo de Produtos e Serviços, criando um catálogo onde cada cliente pode aderir serviços, conforme a necessidade. Tendo em vista que há mais de um cliente, este módulo foi especificado para ser parametrizável.

f) Definição de Processos

Os processos foram redefinidos para atender os seguintes canais:

- Dossiê: é utilizada uma etiqueta com código de barras por funcionário contrato ou demitido pelo RH do cliente

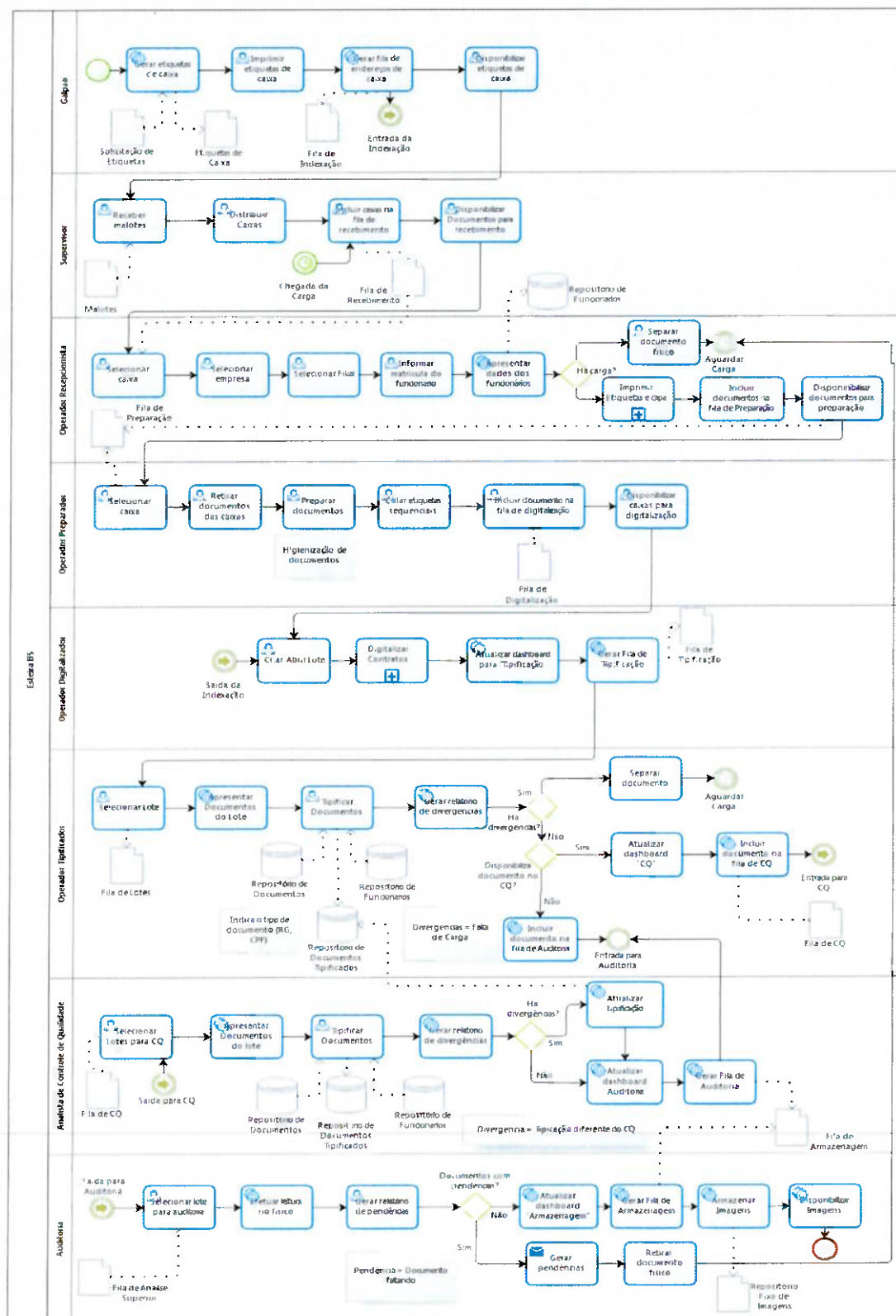


Figura 11 - Esteira por Dossiê

A esteira por dossiê, figura 11, atende à pasta do funcionário, onde todas as documentações do mesmo são agrupadas e identificadas a partir de um código de barras.

A gestão dos documentos realizada para esta modalidade permite que documentos físicos que foram enviados, mas sem as informações lógicas sejam identificados no início do processo, ganhando produtividade e evitando retrabalho, além de possibilitar a identificação do respectivo funcionário. Devido os documentos estarem agrupados por funcionário a localização de documentos dos dependentes ocorre com mais facilidade.

Lembra-se aqui que a carga com as informações dos funcionários é necessária para efetivação da gestão do documento em todas as etapas.

- Sequencial: é utilizada uma etiqueta com código de barras por documento fornecido pelo RH do cliente.

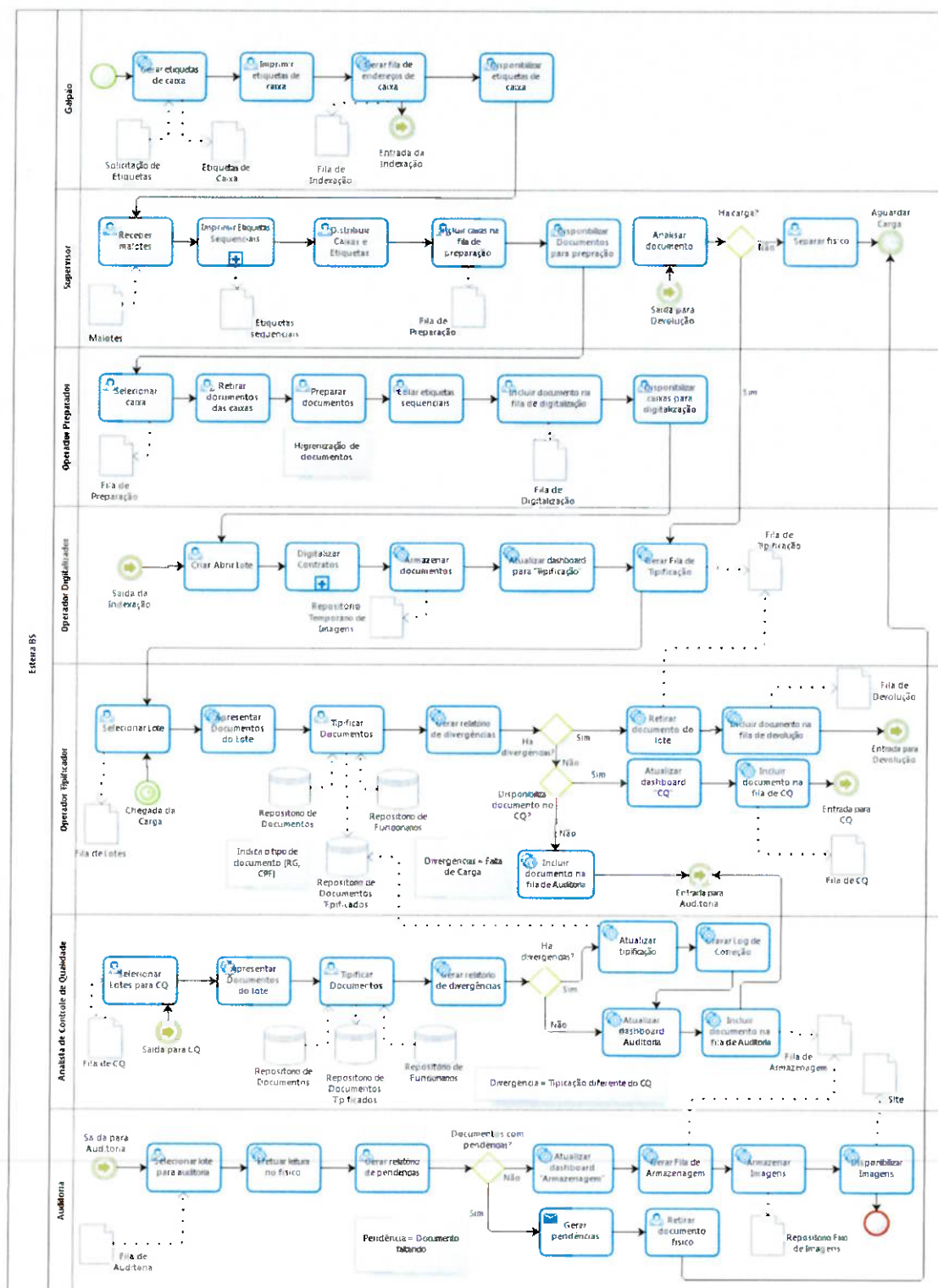


Figura 12 - Esteira por Sequencial

A esteira por sequencial, figura 12, atende cada documento do funcionário, onde cada folha recebe uma etiqueta com identificador.

A gestão dos documentos realizada para esta modalidade permite que documentos sem carga sejam identificados após a digitalização dos contratos, sendo menos produtiva do que a esteira por dossiê.

- Captura na Ponta: cliente efetua a digitalização na própria empresa, fornecendo a imagem para a BPO tipificar, armazenar a imagem e disponibilizar no site.

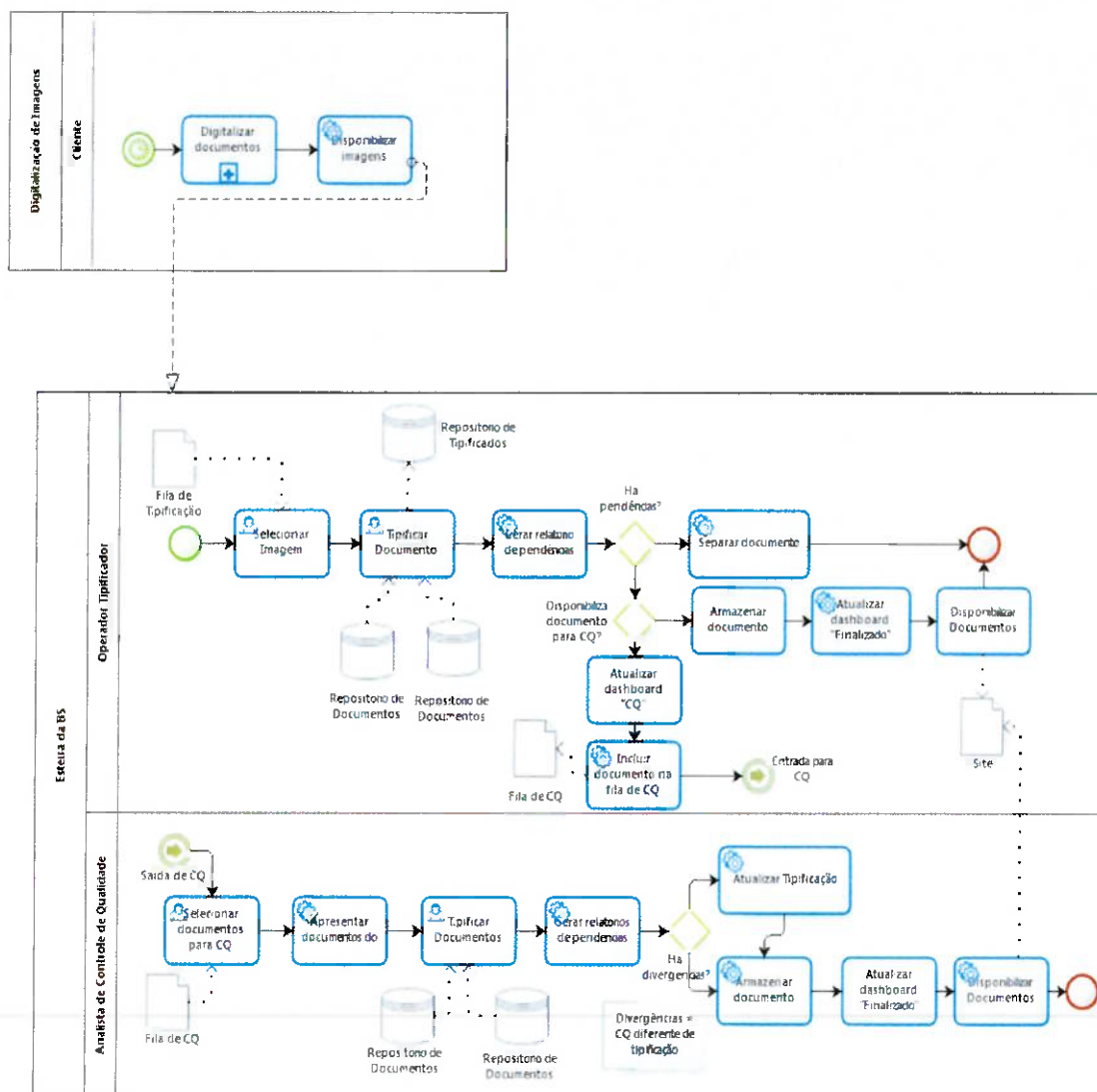


Figura 13 - Esteira por Sequencial

A captura na ponta, figura 13, se baseia na gestão eletrônica de documentos, atribuindo um endereço virtual para cada documento.

A gestão dos documentos realizada para esta modalidade permite que os documentos sejam geridos através das imagens, sem depender do envio do

documento físico à BPO. Os documentos físicos ficam sob responsabilidade do próprio cliente.

4.4. Tecnologia de Software

A colaboração da tecnologia de software neste projeto foi fundamental em todas as definições e requisitos que proporcionaram visibilidade do esperado com os fornecedores de software.

Em um primeiro momento, foi feito o mapeamento do legado, utilizando matrizes de rastreabilidade. Com base nestas matrizes, foi possível identificar quais funcionalidades e em quais etapas da esteira eram utilizadas, também proporcionou identificar o que faltava na gestão da operação (produtividade, comunicação com o cliente, informações de faturamento, entre outros). A figura 14 mostra a matriz de rastreabilidade do legado.

Rastreabilidade Processos x Funcionalidades								
Sistema Interviewer								
			Pesquisa		Cadastro			
Processos / Funcionalidades	Login	Seleção de Cliente	Documentos de Funcionário	Documentos de Empresa	Usuário	Tipos de documentos	Documentos Obrigatórios	Funcionários
Preparação								
Receber os materiais dos clientes								
Receber os formulários e documentos diversos								
Preparar documentos								
Sequencial								
Autenticar usuário	X	X						
Selecionar cliente	X	X	X			X	X	X
Autenticar usuário	X	X						
Sistema exibe o ambiente de acordo com o cliente		X	X			X	X	X
Selecionar opção para etiqueta								
Sistema exibe opção para gerar etiqueta								
Indicar quantidade de folhas para a etiqueta								
Inserir quantidade de folhas no sistema								
Sistema gera o range sequencial das etiquetas								
Sistema imprime as etiquetas								
Colar etiqueta na folha								
Imprimir quantidade de etiquetas faltantes								
Colar etiqueta de etiquetas na folha								
Digitalização / Impressão								
Selecionar opção para digitalização de etiquetas								
Sistema exibe opção para informar o número sequencial								
Inserir o número inicial do range sequencial								
Sistema exibe opção para emissão de etiquetas								
Inserir o tipo de documento (documento a documento)		X	X			X	X	X
Etiquetas de Barra								
Selecionar opção para imprimir 2ª etiqueta								
Sistema exibe opção para impressão								
Inserir número da etiqueta inicial								
Sistema imprime as etiquetas								
Colar etiquetas nos documentos								
Digitalização								
Colar o livro								
Digitalizar documentos								
Sistema armazena documentos digitalizados								

Figura 14 - Matriz de Rastreabilidade do Legado

Tendo em vista que a equipe especializada envolvia diversas pessoas com diferentes formações acadêmicas, apresentar os processos utilizando a notação Business Process Model and Notation (BPMN) facilitou a comunicação e negociação com os fornecedores para desenvolvimento. Além de fornecer visibilidade do que é sistêmico ou manual, artefatos gerados, permitiu que todos envolvidos utilizassem a mesma linguagem de comunicação.

Na pesquisa de mercado para digitalização dos documentos foi descoberto que existe um scanner que já emite o código de barras, e consequentemente, possibilita a redução de funcionários, otimizando a etapa de colagem das etiquetas.

Para descrever as funcionalidades necessárias, foram utilizadas técnicas para levantamento de requisitos e de pontos de função. E, para descrevê-las, foi utilizado o diagrama de pacotes.

A complexidade do banco de dados atual e, para desenvolvimento do módulo de migração, através do diagrama de classes, foram documentadas as entidades, proporcionando visibilidade das entidades em comum dos clientes, o que é desnecessário e o que criado para atender pontualmente um cliente. Com essas informações tem-se documentado o legado (o conhecimento não está centralizado em pessoas) e diminui o risco de atraso do projeto para modelagem módulo que envolve modelagem de um novo banco de dados.

Em relação ao desenvolvimento de sistemas está sendo utilizado SCRUM, dessa maneira, todas as áreas estão interagindo, além do acompanhamento da construção ser acompanhado junto ao desenvolvimento, isso favoreceu para melhorar, validar, propor alterações e identificar erros antes do software ser construído, consequentemente reduz gastos com manutenção e colabora diretamente com a qualidade do software.

4.5. Central de Produção

Conforme quadro 6, pode-se verificar resumidamente os problemas identificados na Central de Produção e as soluções propostas para estes problemas.

Problemas	Soluções
• 200 sistemas com o mesmo objetivo • Layouts diferentes para atender as mesmas informações • 3200 processos manuais • Falta de uma ferramenta de BI	• <u>SQL Server Integration Services</u> • Relatórios gerenciais • Transmissão e tratamento de arquivos com informações envolvidas nos processos • Soluções reutilizáveis • Centralização dos procedimentos em uma única solução

Quadro 6 - Resumo de problemas e soluções da Central de Produção

a) Problemas Identificados

Durante o histórico da empresa, pode-se observar que desde o período no qual iniciou as atividades até os dias atuais, a carteira de clientes foi aumentando, de maneira que, para cada cliente, um novo sistema surgiu apenas para diferenciar as regras de negócios, gerando aproximadamente 200 sistemas para atender os processos que envolvem a gestão de documentos de cada cliente, porém com a mesma finalidade. Além desses sistemas, também, surgiram layouts de comunicação entre cliente e BPO diferentes, estes layouts armazenam informações dos documentos que foram enviados a BPO e com resultados dos processos de gestão realizados durante a esteira de trabalho.

Ressaltando a importância da comunicação entre cliente e BPO, ambos precisam trabalhar juntos, em uma ponta o cliente que fornece os dados dos documentos enviados para a empresa terceirizada, e na outra ponta, a BPO, que precisa disponibilizar as informações geradas durante o processo de estágio de documento, podendo ser via Web Service, arquivos, on-line, em lote, via relatórios, e-mails, entre outros. Sem os dados de entrada (fornecido pelos clientes) não é possível concluir os processos de análise, formalização, guarda, etc., e sem o resultado destes processos (fornecido pela BPO) o cliente não tem visibilidade dos contratos que foram processados, inclusive o controle das

vendas realizadas (se as mesmas estão ocorrendo de maneira devida, tendo todos os documentos necessários para conclusão de uma venda).

Estas soluções ficaram inviáveis de serem praticadas, visando o novo objetivo corporativo. É um ponto para o qual se precisa prestar atenção para que se possa entender a complexidade de utilizar muitos sistemas para gerir a mesma finalidade, além do impacto que o legado pode trazer em uma fase de transição.

Também há uma grande carência de mapeamento dos Produtos/Serviços que a empresa pode oferecer a seus clientes, isto não é impeditivo para a área comercial atuar, porém quando um novo contrato é fechado não há uma solução sistêmica que permita à empresa apenas efetuar um cadastro, mas sim adequar às soluções existentes que compõem toda a esteira de trabalho, demandando tempo, desenvolvimento e custo.

a) Três mil e duzentos processos manuais

Todas as operações dependem das informações dos contratos para gestão, essas informações são disponibilizadas pelos clientes e recepcionadas em um setor de Cargas, que é responsável por acionar os processos e acompanhar os robôs da empresa.

Atualmente há aproximadamente 3200 processos que são controlados manualmente, através de planilhas, sendo que existem recursos tecnológicos para controle, que otimizariam os processos.

Visão Geral:

Cada cliente possui seus procedimentos, seus layouts, seus sistemas para processamento de cargas. Ou seja, estes 3200 processos estão mapeados em documentos redigidos através do Word, com o horário que devem ser iniciados e processados, que dependem de pessoas, tanto para detectar os problemas como para repassar os arquivos retornos. Além de manipular arquivos de uma pasta para outra.

b) Volume de informações

O volume de informações que transmitam na empresa é muito grande; a tendência é aumentar cada vez mais. A infraestrutura para suportar este volume não é abordada nesta monografia, mas apenas a parte gerencial.

Devido à globalização e à competitividade corporativa, é indispensável que dia após dia a gestão deva acompanhar a evolução do mercado, além da força que a empresa possui para se incluir neste mercado.

Pessoas, informações, clientes, produtividade, tecnologia oferecida, tendência de mercado, feedbacks, entre outros, são variáveis que fazem parte do cenário corporativo e fundamental na transição da empresa. Cada vez que um cliente é incluído/excluído na carteira ou um novo produto/serviço é oferecido ou melhorado todas estas variáveis sofrem impacto, consequentemente, tomadas de decisões são exigidas.

Quando se dispõe de subsídios que oferecem uma visão total da empresa, estas tomadas de decisões nem sempre são assertivas. Infelizmente, a falta de ferramentas tecnológicas está presente atualmente na empresa da seguinte maneira, muitas vezes para conseguir extrair informações em um longo período, ou até mesmo para obter o controle de todos os clientes com informações como: qual o mais rentável, a qual operação que mais produz ou menos produz, em quais clientes se precisa oferecer novos serviços, em quais clientes investir menos, quais produtos estão menos ou mais concorridos no mercado, qual o risco que se tem com um cliente específico, entre outros. Ou o nível gerencial dependente da Tecnologia para extração destas informações, tendo um investimento financeiro e dependente da área de TI e demandando um tempo para obter as informações. E muitas vezes são pontos que nem são levantados, devido às dificuldades para conseguir estas informações.

Pensando na mudança e aonde a empresa quer chegar, pode-se concluir que a Gestão de Informações é indispensável para a análise corporativa, aumentando seu nível de competitividade e proporcionando subsídios para tomadas de decisões assertivas, por isso para resolver este problema sugere-se a obtenção de uma ferramenta de BI, conforme descrito no próximo capítulo.

c) Soluções Propostas

Para solução do tratamento dos volumes de informações foi adotado uma ferramenta de BI para permitir a extração, transformação e carregamento de dados Extract Transform Load (ETL), permitindo a geração de relatórios gerenciais, recebimento de diferentes formatos de arquivos de cargas e processamento das mesmas. Conforme disponível no site da Microsoft Structured Query Language (SQL) Server - SQL Server Integration Services.

Conforme BALLARD, FARREL, GUPTA, MAZUELA e VOHNIK, (2006): a ferramenta ETL é utilizada como parte do processo de carregamento ou pesquisas do usuário, tendo como base as regras e definições de negócios.

Com esta solução, os processamentos de informações dos clientes da BPO podem ser centralizados em uma única ferramenta para processamento, ou seja, ao invés de utilizar muitas soluções para a mesma finalidade, pode-se utilizar a ferramenta Integration.

Além de centralização a ferramenta proporcionou a reutilização de soluções, aumentando a competitividade no mercado para novos negócios, pois tendo uma solução pronta e reutilizável, ganha-se tempo para adaptação de um novo cliente e até mesmo migração de um legado, além do impacto nas soluções implantadas ser reduzido.

Referente o volume de informações que precisam ser utilizados pelas áreas de negócios mensalmente e haver necessidade de acesso ao histórico da gestão de documentos feita, foi adotada a solução Report Server que também centralizou os relatórios gerenciais, facilitando tanto o desenvolvimento e manutenção dos novos sistemas e legados, como a exibição das informações para os respectivos usuários.

4.6. Projetos

Conforme quadro 7, pode-se verificar resumidamente os problemas identificados na área de Projetos e as soluções propostas para estes problemas.

Problemas	Soluções
• Vertentes: Novo e Legado • Sistemas legados x Constantes mudanças • Ferramentas: alteração de plataforma, integração de sistemas, regras de negócios fixas em códigos, resistência a mudança • Metrificação de sistemas: conhecimento empírico	• Apoio a mudanças • Reutilização de sistemas • Soluções parametrizáveis • APF • Metodologias de trabalho (BABOK, PMI, SCRUM) • SCRUM

Quadro 7 - Resumo de problemas e soluções de Projetos

a) Problemas Identificados

É indispensável planejamento e projetos para alcançar o objetivo aonde a empresa quer chegar. Ao mesmo tempo, onde a qualidade é crucial na mudança, é indispensável à corrida contra o tempo.

Não se pode pensar no novo e simplesmente descartar o legado, por isso, avaliar gerir o novo e o legado, agilizar o desenvolvimento e aplicar melhorias contínuas também faz parte do novo cenário.

Há duas vertentes:

Vertente 1) Novo:

- Trabalhar com imagem nas etapas de formalização e tipificação para não criar dependência com os documentos físicos;
- Utilizar ferramentas para reconhecimento de caracteres e código de barras (gestão de documentos e gestão eletrônica de documentos);
- Dar a solução e se adequar às necessidades do cliente, ao invés de partir do “ponto zero”;
- Mapear todos os processos e sistemas atuais;
- Propor soluções com tendência de mercado que visam à gestão eletrônica dos documentos.

Vertente 2) Legado:

- Forte dependência com o documento físico em todas as etapas da esteira de trabalho.
- Utilizar ferramentas para reconhecimento de código de barras.
- Criar um novo desenvolvimento para cada cliente.

O desafio nesta área de conhecimento é grande, pois as vertentes são diferentes e em alguns pontos, até pode-se dizer que chegam a ser até opostas. Encontra-se nas bibliografias de Pressman (2011), referências sobre a complexidade dos legados, os quais apresentam constantes mudanças para se adequarem a requisitos de negócios e plataformas computacionais, impactando na evolução dos sistemas, além de demonstrar forte dependência para manter o negócio.

As informações encontradas e documentadas por Pressman (2011) demonstram a realidade encontrada na prática que a BPO está vivenciando nesta fase de transição, para exemplificar esta afirmação pode citar uma realidade que uma das operações de gestão de documentos está enfrentando, onde ocorreu alteração de plataforma de Visual Basic para Kofax, de identificação de código de barras para identificação de caracteres (gestão de documentos para gestão eletrônica de documentos), inclusive ocorreu alteração operacional onde ao invés de trabalhar com o documento físico ocorreu substituição com a imagem. Os impactos encontrados foram os seguintes:

- Regras de negócios fixas no código fonte, as quais não eram de conhecimento na equipe atual, dessa forma, os novos desenvolvimentos ficaram vulneráveis a erros operacionais, além de serem impeditivos para efetivação de uma operação;
- Problemas antigos dos legados ficaram explícitos;
- Integração do legado com o novo: consistências feitas no legado, não foram continuadas na nova plataforma;
- Orçamento acima do estimado, cronograma atrasado. Vale citar que este item impacta no Solicitante (quem paga o projeto);

- Resistências de pessoas para mudanças, impactando no andamento do projeto e dificultando a resolução de problemas previstos e imprevistos que apareceram no ciclo de desenvolvimento.

4.7. Metrificação de sistemas:

a) Problemas Identificados

Assim como já mencionado, a BPO possui seus próprios sistemas para manter o legado, inclusive possui uma fábrica de software prestadora de serviços que foi criada por um funcionário da própria empresa, o qual visou uma oportunidade de negócio em manter vínculo, prestando serviços em outra localidade. Dessa forma, ambas as partes foram beneficiadas, a BPO que manteve uma fábrica com rica experiência e conhecimento de sistemas, processos e negócio, e o prestador que atingiu suas necessidades pessoais.

Com base nessa experiência as melhorias e os novos desenvolvimentos são metrificados, ou seja, não há nenhuma técnica para metrificação envolvida, ocasionando alguns problemas, como: estimativas supervalorizadas ou não correspondentes com o esforço de desenvolvimento real para a maioria dos casos; falta de compreensão de todos os envolvidos do projeto na justificativa do esforço; possíveis perdas de novos negócios e qualidade dos produtos de software, devido muitas vezes os não ter subsídios para justificar uma aquisição de melhorias ou novas ferramentas, e até mesmo de proporcionar treinamento para capacitação tanto de usuários como de funcionários da empresa.

A prática de realizar um esforço de desenvolvimento a partir de bases empíricas tornou-se uma prática constante em relação à BPO. Nesta fase de transição, o leque de projetos e melhorias no legado, criação de novos sistemas, reestruturação de sistemas atuais, e da redução de custo, a necessidade de aderir a uma técnica de metrificação se torna cada vez maior, pois auxilia no planejamento e organização tanto dos recursos como de projetos, demandas e requisições no geral.

Vale ressaltar que isso também impacta no relacionamento interpessoal, pois muitas vezes os profissionais que lideram as solicitações precisam acatar

o esforço de desenvolvimento mesmo que não concorde. O mesmo ocorre quando profissionais que informam o esforço, precisam acatar cronogramas que não condizem com o verdadeiro esforço. Este cenário origina conflitos na equipe.

Também deixa de ganhar e transmitir conhecimentos, pois para utilizar uma técnica de metrificação é preciso justificar o esforço metrificado que depende de um artefato, onde ficam documentada as fronteiras, funcionalidades, atores, de acordo com a técnica utilizada.

b) Soluções propostas

A tendência de mercado direciona a utilização de tecnologias que possibilitam trabalhar com informações, independente do documento físico ser utilizado ou não (gestão eletrônica dos documentos). Dessa maneira, amadurecer e adquirir conhecimento das tecnologias que agregam um custo/benefício que se enquadra na perspectiva da empresa é algo que esta área começa a oferecer nas reuniões de tecnologia.

Ao invés de criar um desenvolvimento do zero, a cada nova solicitação, esta área tem o objetivo de pensar e propor soluções que possam ser reutilizadas.

Para simplificar o entendimento vale citar um caso: Durante as etapas da esteira de trabalho, os documentos físicos são alocados de baia a baia para gestão. Nesta realocação podem-se perder documentos, trocá-los da caixa em que foram indexados. Quando se trabalha com imagens, há um ganho na integridade da indexação de caixa, onde após esta etapa as caixas ficam organizadas em um ambiente físico aguardando auditoria, enquanto as etapas da esteira são executadas.

Em relação à carência de metrificação de sistema, para escolha de uma técnica de metrificação olha-se para o cenário atual da equipe de Projetos da BPO de transição foi identificado um profissional certificado em Certified Function Point Specialist (CFPS) com experiência de aproximadamente 4 anos na contagem estimada por pontos de função, um profissional com rico conhecimento tanto de negócios como de sistemas e conhecimento básico na

técnica, um profissional com experiência temporária na contagem e conhecimentos intermediários. Em relação a aspectos pessoais, esses recursos formam uma equipe com vontade de aprender e com amadurecimento forte (em relação a comprometimento, responsabilidade e pró-atividade), além de todos já conhecerem a técnica. Desta maneira é sugerido utilizar a Análise de Pontos de Função (APF) para metrificação, utilizando como diretriz o Manual de Práticas de Contagem de Pontos de Função, versão 4.3.1.

Com base no manual de Práticas de Contagem de Pontos de Função Versão 4.3.1 a análise de Pontos de Função é um método de medição de tamanho funcional, tal como definido no método Medição de Tamanho Funcional (FSM) do International Function Point Users Group (IFPUG).

b.1) Gerenciamentos de projetos

Para acompanhamento dos projetos adotou a ferramenta Project, possibilitando visibilidade do cronograma e evolução pelos envolvidos no projeto. Adotando como referência profissional o guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK), regulamentado pelo Project Management Institute (PMI), pioneiro na regulamentação e expansão dos conhecimentos relacionados a gerenciamento de projetos.

Os participantes do PMI seguem um “Código de Ética” e os que possuem a certificação profissional de gerenciamento de projetos seguem um “Código de Conduta Profissional”. Sendo que estes membros devem seguir as versões atuais destes códigos.

Os benefícios sugeridos utilizando esta metodologia são verificados na visibilidade do histórico do projeto, partindo do princípio que os clientes e a BPO são dependentes, é necessário um planejamento conciso para diminuir os riscos de entrega de projetos (um atraso de projeto relacionado à gestão de documentos, seja para um produto novo ou não, pode impactar em multa). Quando se tem esta visibilidade é possível identificar os obstáculos no decorrer do desenvolvimento e tomar ações corretivas, também vale citar que fica mais fácil gerir um projeto que envolve carência de equipe auto disciplinar (problema cultural), pois o líder consegue controlar cada atividade proposta.

Cenários que a gestão de projetos é indispensável:

- A partir de uma respectiva data o banco (cliente da BPO) irá implantar um novo Produto, exemplo Consignado, a partir desta data os documentos envolvidos na contratação serão disponibilizados para a gestão. A gestão de projetos se faz necessária para adequação na BPO do ambiente para receber e tratar o novo produto;
- Normas determinadas pelos Órgãos Reguladores de transações: Exemplo: Conforme normativa 531 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) exige segregação de atividades em fundos de recebíveis, onde até 01/02/2014 os Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios (FIDCs) que já tenham obtido registro de funcionamento devem se adaptar a esta norma. A gestão de projetos se faz necessária para implantação dos sistemas com o objetivo de gestão de documentos relacionados à FIDC e monitoramento das tarefas para garantir que estão sendo executado, consequentemente atender a norma (tendo em vista que para cumprir a norma o cliente depende da gestão de documentos realizada pela BPO).

- Definição Gerenciamento de Projetos:

Conforme PMI (2008): Gerenciar projetos implica em administrar em especial as restrições de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e risco, com o propósito de gerenciar de maneira equilibrada essas demandas concorrentes.

b.2) Acompanhamento do desenvolvimento

É uma realidade a falta de documentação dos sistemas que são utilizados para gestão de documentos e dos processos, então em paralelo as atividades diárias, a área adotou a notação BPMN para mapear tanto os processos como sistemas, além das matrizes de rastreabilidade. Vale citar um case para apresentar a importância deste item: Um cliente contratou o serviço de guarda de documentos na BPO, este contrato envolve o acervo que está guardado em outra prestadora. Este projeto envolve tanto a adequação atual (nos processos de gestão de documentos e nos sistemas), como a migração de uma prestadora para outra.

Para realizar a migração é necessária a carga com as informações dos contratos que serão migrados, e efetuar o processo de indexação dos mesmos. Durante semanas na etapa de análise foi levantado o escopo para um novo desenvolvimento, durante este processo foi descoberto que a funcionalidade para indexação já existia, inclusive estava preparada para indexar e tratar os contratos migrados. Se houvesse uma documentação que esta funcionalidade fosse identificada, inclusive a descentralização de conhecimento, a BPO conseguiria atender o cliente em menos tempo com integridade, considerando a indexação dos documentos e guarda no galpão proporcionando rastreabilidade dos mesmos.

Tendo em vista a urgência e importância das requisições nesta fase em que a BPO está, o tempo de desenvolvimento é algo crucial, tanto para concorrência como para evolução, dessa maneira foi adotada a metodologia SCRUM para acompanhamento dos mesmos, utilizando a ferramenta Kanban.

As requisições são realizadas para otimizar os processos de gestão de documentos, correção de possíveis erros sistêmicos, adesão de novos negócios e contratos, aumento da prestação de serviços para os clientes atuais, entre outros.

Em relação aos requisitos a área tem ciência da importância da Engenharia de Software, dessa maneira é prática utilizá-la na maioria dos projetos, utilizando como metodologia Unified Modeling Language (UML), documentação funcional, que é utilizada na construção de modelos envolvidos na construção de software.

De acordo com BOOCH e JACOBSON (2006), um software de qualidade e que atende as necessidades dos usuários, é um fator determinante para o sucesso da empresa. Desenvolver um software capaz de satisfazer às necessidades dos usuários e os negócios corporativos faz parte do principal produto, os demais são secundários. Para atingir este desenvolvimento é necessário a interação dos usuários, visando expor os requisitos reais do sistema, e a partir deles modelar as informações.

A prototipação é algo que auxilia muito a comunicação e validação dos requisitos, por isso para auxiliar a agilizar a elaboração da documentação foi adotada a ferramenta Pencil Project, conforme disponível no site do Pencil Project.

b.3) Pesquisas SCRUM

Conforme The Standish Group (2013): utilizar processos ágeis é um fator que se engloba dentro do cenário de projetos pequenos bem sucedidos, ganhando pontuação igual a 10:

Fatores de Sucesso	Pontos
Apoio à gestão executiva	20
Envolvimento do usuário	15
Otimização	15
Recursos Qualificados	13
Experiência na gestão de projetos	12
Processos Ágeis	10
Clareza no objetivos de negócios	6
Maturidade emocional	5
Execução	3
Ferramentas e infra-estrutura	1

Quadro 8 - Fatores de sucesso no Projeto

Considerando a seguinte definição para processos ágeis e pequenos projetos, pelo mesmo autor:

Processos Ágeis englobam diretamente o envolvimento do usuário, apoio executivo, entre outros fatores de sucesso. De acordo com o quadro 8, este fator recebeu 10 pontos no sucesso do projeto.

Sendo que, pequenos projetos são classificados com custo menor que US \$ 1 milhão investido no trabalho e grandes projetos com custo maior que US \$ 1 milhão.

4.8. Desenvolvimento de Sistemas

Conforme quadro 9, pode-se verificar resumidamente os problemas identificados no desenvolvimento de sistemas, e as soluções propostas para estes problemas.

Problemas	Soluções
• Sistemas legados críticos • Base com mais de 500 milhões de contratos • Falta de documentação • Dificuldade de manutenção • Convivência com o novo (migração do servidor de email) • Falta de boas práticas de programação (padronização e diretrizes)	• Identidade visual • Adotar boas práticas de desenvolvimento, inclusive no que se refere a banco de dados • Mudança de plataforma (VB para .Net) • Arquiteturas e estrutura possibilitando um produto e flexibilidade da adesão de novos negócios

Quadro 9 - Resumo de problemas e soluções de Desenvolvimento de Sistemas

a) Problemas Identificados

A empresa em questão possui sua própria fábrica de software, dessa forma, faz a gestão, manutenção e controle de seus próprios sistemas que são utilizados na gestão de documentos. Além das fábricas fornecedoras.

Há mais de 200 sistemas legados, sendo o mais crítico o de gestão do galpão, nele há uma base de dados com aproximadamente 500 milhões de contratos de todos os clientes da BPO. A partir desta base consegue-se localizar um documento físico no galpão. Esta localização se faz necessária quando um cliente solicita o documento físico, seja por diversos motivos, processos judiciais, atendimento a necessidade dos clientes bancários, atendimento a Normas, entre outras. Um case de norma: O Banco Central do Brasil (BACEN) determinou que os bancos devem ter sob seu controle as informações de todos os contratos (em qual BPO que estão, dados do galpão em que estão guardados, quais contratos físicos foram digitalizados, em que data foi guardado, quais contratos foram expurgados, entre outras informações).

Os sistemas legados não possuem documentação, nem padrões de desenvolvimento, foram e são mantidos por diversos desenvolvedores,

consequentemente com o passar dos anos muitas informações se perderam, inclusive há muitas lógicas de processamento que não se consegue mapear sua intenção e nem o impacto de retirá-la do código fonte. Também muitas regras de negócios (relacionadas a formalização, o que pode ou não ser digitalizados, tratamento de produtos específicos, etc) estão embutidas no código fonte.

Também há fábricas de software que são fornecedoras, onde contratos antigos deixaram o código fonte sob responsabilidade do fornecedor e na necessidade de corrigir erros e de efetuar manutenção, a BPO precisa seguir as regras do fornecedor. O ponto negativo nesta situação é que há problemas que precisam ser resolvidos de imediato, e nem sempre isso acontece. Para exemplificar este cenário pode-se citar um case recente: durante a migração do servidor de e-mail, as operações que utilizavam os sistemas deste fornecedor pararam de executar as operações, impactando na paralisação dessas operações durante meio período. Tendo em vista que a prioridade do fornecedor não é a mesma da empresa, o problema ficou durante horas nas mãos do fornecedor sem tomar nenhuma medida de correção e estabilização das operações.

Mesmo o processo de gestão de documentos sendo iguais para todos os clientes, ocorre variação nas regras de negócios para atender cada um deles, inclusive nos códigos fontes. Foram desenvolvidos sistemas específicos na linguagem Visual Basic, que aparentemente são muito similares, mas cada um utiliza um código fonte diferente. Alguns exemplos de sistemas que mostram esta realidade:

- Robô de transferência de imagens, utilizado para disponibilizar para o cliente (através de um site) as imagens digitalizadas na BPO;
- Robô de geração de pendências durante a formalização, utilizados para comunicar os clientes que há contratos que não estão devidamente completos para contratação;
- Sistema de recebimento dos documentos físicos, utilizados para conferir se os documentos físicos recepcionados na BPO estão de acordo com o enviado pelo cliente (através de um protocolo eletrônico feito no cliente);

- Sistema de formalização de contratos, utilizados para formalização, regularização, correção, consulta, validação das informações contratuais, etc;
- Site, utilizado como interface do cliente, onde o mesmo efetua o protocolo eletrônico para envio dos documentos físicos, consulta os contratos digitalizados na BPO, solicita retirada do documento físico, etc;
- Sistema de digitalização das imagens, utilizados para digitalizar as imagens, identificando e tratando as informações dos contratos a partir de um código de barras;

Esta área atuou durante anos sem boas práticas de programação, no caso extremo há situações em que o código fonte (que estava com as regras do negócio fixas) foi perdido, ocasionando problemas na manutenção destes sistemas para dar continuidade ao negócio.

b) Soluções Propostas

Tendo em vista a falta de padronização e de diretrizes para desenvolvimento, esta área tomou as seguintes ações corretivas: padronização de layout e boas práticas de desenvolvimento, inclusive no que se refere a banco de dados.

Considerando a evolução da tecnologia e a fase de migração, os sistemas atuais desenvolvidos em Visual Basic estão sendo migrados para a plataforma .net.

Também estão sendo arquitetados e estruturados de uma maneira que a empresa tenha um produto único, e as regras específicas por cliente sejam parametrizáveis. Como consequência, resolve-se o problema de ter muitos sistemas com a mesma finalidade.

As regras de clientes que eram fixas em códigos estão sendo convertidas em parametrizações, o que também resolve um grande problema dos legados e aumenta a concorrência de mercado, no que se refere a tempo em atender as necessidades dos clientes.

As melhorias propostas na área de desenvolvimento proporcionam qualidade na prestação de serviços, pois os sistemas são utilizados na gestão de documentos na maioria das etapas da esteira de trabalho. Alcançando o objetivo proposto, a flexibilidade sistêmica para receber novos serviços e manter a continuidade dos negócios para os clientes atuais, além de aderir novos clientes, se torna mais fácil na perspectiva sistêmica.

5. CONCLUSÃO

Diante do estudo de caso, das referências acadêmicas, dos problemas identificados e documentados ao longo do trabalho, pode-se concluir que os documentos são ricos em informações e precisam ter o devido tratamento, necessitando ser preservado durante seu período de validade, a fim de manter a veracidade e o valor legal de contratos que podem ser efetuados. Por isso se faz necessária a gestão de documentos. Também é uma maneira, muitas vezes, do consumidor se resguardar em possíveis causas judiciais que podem ocorrer.

A quantidade de documentos gerados nas contratações de produtos em diversos ramos no mercado, além dos documentos de RH gerados, totaliza um volume altíssimo de documentos físicos que precisam ser mantidos e preservados, surgindo à necessidade de Gestão de Documentos, que pode ser eletrônica ou não.

Fazer a gestão de documentos não é simplesmente cuidar de papéis, guardá-los em uma caixa e armazená-los em um galpão para futuras consultas, mas sim há um valor de informação rico e que deve ser preservado e integro. Logo, essa gestão é composta por diferentes atividades e tarefas as quais gerenciam os documentos, tais como: indexação, formalização, digitalização, tipificação, entre outras que pode ser estudada no capítulo 2 deste trabalho.

Adotar ferramenta e metodologia para tratar as requisições que são demandadas por clientes internos e externos é benéfico para organização e atendimento de todas as necessidades, melhora a alocação e tarefas dos recursos.

Aplicar a Tecnologia de Software em uma operação limitada à trabalhar uma respectiva carteira de clientes, traz benefícios relacionados a expansão da mesma. Em relação aos clientes atuais, ajuda a melhorar a credibilidade nas prestações de serviços, fidelizando-os.

Automatizar os processos manuais reflete na qualidade dos serviços prestados, uma vez que os riscos ocasionados por falhas humanas diminuem.

Utilizar uma equipe focada em Projetos pode ser uma estratégia de negócios para atingir o objetivo corporativo desejado.

A partir do estudo de caso realizado, consegue-se observar que a Tecnologia de Software pode ser utilizada para suportar e melhorar os processos de gestão de documentos, proporcionando qualidade nos processos e sistemas que suportam o negócio, além de colaborar para evolução, inovação e concorrência no mercado de Gestão de Documentos, pois oferece recursos que direcionam, organiza e proporciona metodologias que são aceitáveis, funcionais e de simples entendimento para as pessoas envolvidas nesses processos.

REFERÊNCIAS

- BALLARD, Chuck; FARRELL Daniel M.; GUPTA Amit; MAZUELA Carlos; VOHNIK Stanislav. **Dimensional Modeling: In a Business Intelligence Environment**, Primeira edição, março, 2006.
- BOOCH, Grady; RUMBAUGH, James; JACOBSON, Ivar. **UML Guia do Usuário**. Segunda Edição, 2006, p. 3.
- BRIET, Suzanne. **O que é documentação**. Trad. Maria Nazareth Fendt. Niterói: Universidade Federal Fluminense, Instituto de Arte e Comunicação Social, 1970.
- PRESSMAN, Roger S. **ENGENHARIA DE SOFTWARE – UMA ABORDAGEM PROFISSIONAL**. Nova York, 7ª edição, 2011. p. 35, 36, 48, 663.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**, Elsevier Brasil, 2008.
- DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro**. São Paulo: vol. 3. Saraiva, 2008.
- IBGE. **Em setembro, desocupação foi de 5,4%**. Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2498>. Acesso em 8 de janeiro de 2014.
- CALDERON, Wilmara Rodrigues et al . **O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário**. Ci. Inf., Brasília, DF, v. 33, n 3, 2004.
- BRASIL. Decreto nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. **Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm. Acesso em 8 de janeiro de 2014.
- BRASIL. Decreto nº 12.682, de 9 de julho de 2012. **Dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos**. Disponível em: <http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=794&sid=52>. Acesso em 8 de janeiro de 2014.
- _____. **ASM Gestão de Serviços**. Disponível em <http://www.automatos.com/gestao-de-servicos>. Acesso em 15/08 de 2014.
- _____. **Tentativas de fraude contra consumidores totalizam 1 milhão no primeiro semestre de 2013 no Brasil, segundo Serasa Experian**.

Disponível em: <http://press.experian.com/Brazil/Press-Release/fraudesjun.aspx>. Acesso em 8 de janeiro de 2014.

_____. **SQL Server Integration Services**. Disponível em: <http://technet.microsoft.com/pt-br/library/ms141026.aspx>. Acesso em 8 de janeiro de 2014.

MAGALHÃES, Ivan Luiz; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL: inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex**. Novatec, 2007.

Normativa 531 da CVM. **INSTRUÇÃO CVM Nº 531, DE 6 DE FEVEREIRO DE 2013**. Disponível em: www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/Atos/Atos/inst/inst531.doc. Acesso em 8 de janeiro de 2014.

O Estado de São Paulo. **Galpão pega fogo por 28 horas em Jandira**. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,galpao-pega-fogo-por-28-horas-em-jandira,741136,0.htm>. Acesso em 18 de agosto de 2013.

Pencil Project. **Top features of Pencil**. Disponível em: <http://pencil.evolus.vn/Features.html>. Acesso em 8 de janeiro de 2014.

PINK, Elephant. **The Benefits of ITIL White Paper**. Pink Elephant, 2006.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the project management body of knowledge (PMBok Guide)**. 4 ed, 2008.

ROBREDO, J. **Documentação de hoje e de amanhã**. Brasília: ABDF, 1978.

ROWLEY, J. **What is Knowledge Management?** Library Management, v. 20, N. 8, 1999.

SANTOS, Vanderlei Batista dos. **Gestão de documentos eletrônicos: uma visão arquivística**. 2. ed. Brasília: ABARQ, 2005.

SOARES, Pedro. **Taxa de desemprego desacelera e vai a 5,3% em agosto, diz IBGE**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/09/1347705-taxa-de-desemprego-desacelera-e-vai-a-53-em-agosto-diz-ibge.shtml>. Acesso em 8 de janeiro de 2014.

Terra. **Financiamento de veículos cresce 10% em setembro, diz Cetip**. Disponível em: <http://economia.terra.com.br/carros-motos/financiamento-de-veiculos-cresce-10-em-setembro-diz-cetip,f776473bde7b1410VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html>. Acesso em 8 de janeiro de 2014.

The Standish Group, **CHAOS MANIFESTO 2013**, Think Big, Act Small.
disponível em
<http://www.versionone.com/assets/img/files/CHAOSManifesto2013.pdf>. Acesso
em 8 de janeiro de 2014.

IFPUG. **Manual de Práticas de Contagem de Pontos de Função**, versão
4.3.1, Janeiro, 2010.

GLOSSÁRIO

Carga	Informações lógicas dos documentos físicos que são disponibilizados à BPO.
Dossiê	Conjunto de documentos utilizados para contratação, elaboração da proposta, e/ou contratação ou desligamento de funcionários.
Esteira	Maneira de trabalhar em linha de produção.
Higienização	Preparar os documentos para análise, onde é retirado os grampos, cortados documentos que estiverem nas mesmas folhas, organizar em ordem lógica os documentos que compõem um dossiê ou pasta.
Sequencial	Número seqüencial.
Web Service	Solução utilizada na integração de sistemas e na comunicação de aplicações diferentes.

ANEXO

A Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012 dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos, sendo abaixo reproduzida:

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º A digitalização, o armazenamento em meio eletrônico, óptico ou equivalente e a reprodução de documentos públicos e privados serão regulados pelo disposto nesta Lei.

Parágrafo único. Entende-se por digitalização a conversão da fiel imagem de um documento para código digital.

Art. 3º O processo de digitalização deverá ser realizado de forma a manter a integridade, a autenticidade e, se necessário, a confidencialidade do documento digital, com o emprego de certificado digital emitido no âmbito da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras - ICP - Brasil.

Parágrafo único. Os meios de armazenamento dos documentos digitais deverão protegê-los de acesso, uso, alteração, reprodução e destruição não autorizados.

Art. 4º As empresas privadas ou os órgãos da Administração Pública direta ou indireta que utilizarem procedimentos de armazenamento de documentos em meio eletrônico, óptico ou equivalente deverão adotar sistema de indexação que possibilite a sua precisa localização, permitindo a posterior conferência da regularidade das etapas do processo adotado.

Art. 6º Os registros públicos originais, ainda que digitalizados, deverão ser preservados de acordo com o disposto na legislação pertinente.

Art. 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

A legislação brasileira contempla regulamento específico decretando exigências tecnológicas para os fins legais, entre os documentos escritos em papel e os documentos eletrônicos. Conforme Medida Provisória nº. 2.200-2, de 2011:

Art. 10. Consideram-se documentos públicos ou particulares, para todos os fins legais, os documentos eletrônicos de que trata esta Medida Provisória.

Parágrafo 1º As declarações constantes dos documentos em forma eletrônica produzidos com a utilização de processo de certificação disponibilizado pela ICP-Brasil pressupõem-se verdadeiros em relação aos signatários, na forma do art. 131 da Lei nº 3.071, de 1º de janeiro de 1916 – Código Civil.

Parágrafo 2º: O disposto nesta Medida Provisória não obsta a utilização de outro meio de comprovação da autoria e integridade de documentos em forma eletrônica, inclusive os que utilizem certificados não emitidos pela ICPBrasil, desde que admitido pelas partes como válido ou aceito pela pessoa a quem for oposto o documento.