

A gestão documental e a gestão da qualidade

João Filipe Venâncio Leitão

Arquivo Municipal da Lourinhã

Estrada da Atalaia

2535-166 Lourinhã

Tel: 261410163

E-mail: joao.filipe@cm-lourinha.pt

RESUMO

Este texto visa explorar a potencial articulação do sistema de gestão documental ou do sistema de arquivo com o sistema de gestão da qualidade (SGQ). Partindo de uma abordagem teórica complementamos a nossa reflexão com exemplos do estudo de caso desenvolvido no Município da Lourinhã (MLNH) entre os anos de 2008 e 2010, o qual que se materializou na dissertação com o título «A Gestão Documental e a Gestão da Qualidade. O Município da Lourinhã» – produto do curso de mestrado em Ciências da Documentação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa (2009-2010). Constatou-se que o SGQ será mais eficaz quando articulado com a política de gestão documental uma vez que o mesmo assenta na «abordagem por processos» (ISO 9001:2008) exigindo também a normalização da documentação/informação, tal como a arquivística o defende. Em segundo lugar, verifica-se que a sensibilidade da Organização (MLNH) para a relevância da gestão documental, não esconde, porém, uma cultura administrativa eivada de disfunções de natureza burocrática observadas, desde logo, na morfologia geral do circuito documental, e, por outro lado, no próprio processo de integração de novas TIC. Assim, observa-se a existência de “ilhas” de informação redundante na própria Organização, pelo que defendemos que a normalização inerente à componente organizativa não deverá apenas sobrepor-se à vertente tecnológica, ela deveria mesmo antecipar-se à sua implementação. Por outro lado, constatou-se que a ausência de um sistema de registo centralizado desfavorece o controlo documental e a normalização de procedimentos. Reconhecendo-se a importância estratégica da gestão documental no plano da modernização administrativa, designadamente, em termos de simplificação e normalização de processos e procedimentos de trabalho, o arquivista deverá pois alargar o seu campo de acção reflectindo sobre a transversalidade do sistema de arquivo nas Organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão documental, arquivística, normalização, gestão da qualidade, reengenharia

INTRODUÇÃO

Falar articuladamente de gestão documental e gestão qualidade nas Organizações dos dias de hoje representa um desafio assaz estimulante, designadamente em termos de pesquisa e cruzamento das perspectivas teóricas subjacentes, quer pela escassez de reflexão académica existente e de trabalhos de natureza científica de fundo desenvolvidos sobre este tema, quer pela diversidade de conceitos e princípios metodológicos que ambas as áreas comportam. Mas a necessidade de consolidar o nosso conhecimento sobre a temática em apreço conduz-nos a indagar e reflectir sobre os paradigmas e metodologias de gestão inerentes a estas duas formas de saber. No panorama nacional são escassas as reflexões e projectos centrados na importância da normalização arquivística para a modernização administrativa e, em especial, sobre o alcance do seu papel na gestão da qualidade das Organizações (públicas ou privadas). Na senda de Cruz Mundet (2006) e de C. Guardado da Silva (2008), a modernização das Organizações pressupõe desde logo o reconhecimento sistémico da função Arquivo e da integração do arquivista em processos de mudança, nomeadamente em projectos de gestão da qualidade. Ao arquivista cabe afirmar as suas competências no domínio da racionalização dos circuitos documentais, «agindo preventivamente sobre a produção documental, num esforço de redução do seu volume» (SILVA, C. 2008, 2), identificando os seus pontos fracos (disfunções), e apresentando propostas de melhoria com vista à normalização e simplificação de processos e procedimentos. Um dos factores estratégicos da gestão da qualidade é, sem dúvida, a «normalização». Para Núñez Fernández a normalização deverá estender-se a todos os processos da Organização, nomeadamente aos procedimentos e práticas arquivísticas. Em *Archivos y normas ISO* (2007) o autor incide objectivamente nos conceitos e princípios inerentes aos normativos da gestão da qualidade e da sua utilidade para Organizações públicas ou privadas. Núñez Fernández apresenta uma vasta listagem de normas ISO aplicadas a documentos e arquivos (2007, 117-122), centrando o seu estudo em torno das normas ISO 9001:2000 (implementação de sistemas de gestão da qualidade) e ISO 15489:2001 – esta última inspirada directamente na metodologia arquivística. O «controlo documental»

pressupõe normalização e simplificação dos procedimentos (CRUZ MUNDET, 2006, 79), pelo que o recurso aos princípios e técnicas da «reengenharia de processos» se reveste de particular importância para a racionalização e economia de meios no domínio da gestão da documentação e informação. Por outras palavras, importa agir cirurgicamente nos circuitos documentais com o intuito de quantificar tempos, acções e recursos para se eliminar tarefas inúteis e documentos duplicados. Assim, tal como preconiza C. Guardado da Silva (2008), o arquivista pode (e deve) desempenhar um papel estratégico e decisivo no domínio da «engenharia burocrática», tendo em conta que possui um profundo conhecimento das características organizativas do sistema de arquivo e das necessidades de normalização subjacentes ao mesmo. Do ponto de vista da gestão da qualidade à escala local e da sua articulação com a gestão documental, M. Manuela de Azevedo Pinto enfatiza a importância do trinómio «tecnologia, processos e pessoas» (2003; 2004) para uma gestão integrada do sistema de informação municipal. Respondendo aos desafios lançados pela Sociedade da Informação e do Conhecimento, a autora apresenta-nos o projecto de *Gestão Integrada do Sistema de Informação* desenvolvido na Câmara Municipal de Vila do Conde o qual foi duplamente reconhecido com a atribuição do prémio de *Modernização Administrativa Municipal 2000*, em Julho de 2001, no âmbito do concurso "Qualidade em Serviços Públicos 2000", e, *Acreditação como Caso Exemplar de Modernização Administrativa em 2001*. O projecto centrou-se essencialmente na simplificação e racionalização dos procedimentos existentes, controlo e reajustamento da tramitação da informação e respectivo tratamento, uniformização de formulários e apresentação dos mesmos em formato electrónico, a par da desconcentração física e tecnológica dos serviços municipais, com o intuito de oferecer um «atendimento de qualidade» aos clientes do Município de Vila do Conde. Os resultados alcançados com o projecto de *Gestão Integrada do Sistema de Informação* desenvolvido na Câmara Municipal de Vila do Conde são no fundo corolário do reconhecimento prévio da necessidade de inovar e modernizar todos os serviços que constituem o sistema de informação municipal. Com efeito, ao colocar-se a tónica nas áreas directamente relacionadas com a produção de informação (formas de aquisição, circulação, armazenamento e recuperação) está-se necessariamente a privilegiar o «centro nevrálgico» de um serviço público: o sistema de informação/arquivo (PINTO, M. 2003, 2004). Depois de uma breve reflexão sobre os principais autores, ideias e projectos que despertaram a nossa curiosidade para encetar uma exploração mais aprofundada em torno do tema central do nosso estudo – gestão documental e gestão da qualidade – surgiram as questões que nortearam a nossa reflexão: por um lado, quais os aspectos teóricos e metodológicos que, em concreto, sustentam um sistema de gestão da qualidade? E, por outro lado, quais os contributos do conhecimento e prática arquivística para a implementação de sistemas de gestão da qualidade?

O objectivo do estudo: compreender a relação intrínseca e de sustentabilidade que existe entre o sistema de arquivo ou de gestão documental e o sistema de gestão

da qualidade. Como objecto de análise em formato de «estudo de caso» escolhemos o sistema de gestão documental do Município da Lourinhã à luz de uma abordagem sistémica e, paralelamente, como proposta de suporte de um potencial sistema de gestão da qualidade para a mesma Organização. No sentido de procurar respostas às nossas questões de partida iniciámos o nosso percurso com uma breve reflexão sobre a arquivística ou, utilizando uma expressão mais em voga, a gestão documental, os seus principais conceitos, autores, paradigmas e princípios teóricos subjacentes. O mesmo tipo de abordagem foi por nós seguido para introduzir o tema da gestão da qualidade. Ao reflectirmos sobre a evolução do conceito de Qualidade (total) não poderíamos deixar de abordar os conceitos de «gestão por processos», «reengenharia», «burocracia» e «cliente», nomeadamente no âmbito do processo de reforma e modernização da Administração pública em Portugal. Por outro lado, reflectir sobre os conceitos de «informação» e «documento», e compreender a potencial articulação da normalização arquivística com a gestão da qualidade nas Organizações. Em concreto, perceber quais os subsídios da arquivística e dos instrumentos de normalização existentes para a operacionalização de sistemas de gestão da qualidade. No segundo plano do nosso estudo, partimos para a análise de um universo organizacional específico – o Município da Lourinhã – a partir do qual procurámos compreender, na prática, como é que à luz de uma abordagem sistémica a gestão documental e a gestão da qualidade convergem no sentido de favorecer os interesses de um elemento comum: o cidadão-cliente. A identificação dos pontos fracos e das oportunidades de melhoria em ambos os sistemas de gestão exigem uma mudança na tradição administrativa da Organização e um incontornável apelo à convergência de esforços intersectoriais para a execução das soluções apresentadas. Por fim, como proposta metodológica de abordagem a um sistema de arquivo municipal, apresentámos um conjunto de estratégias de melhoria tendo como referência a planificação por etapas recomendada na norma ISO 15489:2001. Paralelamente, evidenciámos a execução de algumas dessas etapas já cumpridas no Município da Lourinhã bem como a necessidade de melhorar certas componentes e instrumentos de gestão do próprio sistema, designadamente, no que concerne ao sistema de registo de documentos e sistema de classificação documental. Contudo, por razões de objectividade inerente ao texto e tempo desta comunicação, não é possível apresentar aqui todos os conceitos e etapas metodológicas exploradas de uma forma mais desenvolvida, pelo que remetemos a análise dos mesmos para o texto da nossa dissertação.

A GESTÃO DOCUMENTAL CONTINUADA

A «gestão documental» é uma expressão muito em voga nos dias de hoje, vulgarmente associada às aplicações informáticas que se oferecem no mercado das novas TIC como soluções de gestão de correspondência e expediente administrativo. Todavia, quando falamos de «gestão documental» ou «gestão de documentos», em rigor, estamos a falar de arquivística ou de gestão de sistemas de informação e não apenas dos documentos na fase de produção. De facto, aquilo que desde sempre

caracterizou a existência de um documento de arquivo é a sua *continuidade*, independentemente da sua natureza poder ser física/material ou, mais recentemente, de carácter intangível. A *continuidade documental* ou a gestão documental *continuada* depende da utilidade de um documento e, sobretudo, da capacidade do sistema de arquivo que o gere de manter permanentemente o seu valor probatório e de memória. Em 1994, o australiano Frank Upward num texto intitulado «*In search of the continuum*» desenvolve um conceito que ulteriormente se propõe como um novo paradigma de gestão documental denominado por «*records continuum model*». O valor permanente dos documentos até à fase de conservação definitiva, à luz de uma abordagem custodial mas simultaneamente integrada, e, o enfoque nos documentos de arquivo entendidos e geridos como entidades lógicas, em vez de físicas, independentemente da natureza do seu suporte, são aspectos que se destacam em termos de conceptualização do modelo. O «*records continuum model*» sublinha no fundo a importância de uma gestão integrada da documentação e informação também defendido por Carol Couture, Jacques Ducherme e Jean Yves Rousseau. Defende-se a necessidade de «organizar» a informação à luz de uma perspectiva normalizada, ou seja, «através das estruturas comuns que garantam a acessibilidade num ambiente colaborativo. A informação deve ser compartilhada em diferentes contextos espaço-tempo, onde os documentos de arquivo passam a ser fontes de organização e memória.» (ANTÓNIO 2009, 55). Por outras palavras, importa difundir o conhecimento dos documentos e da informação de arquivo, tornando-os acessíveis *no presente e para o futuro*. O «*records continuum model*» coloca portanto em causa a visão espartilhada ou “tripartida” da realidade, rejeitando-se a tese de que os documentos de arquivo possam ser categorizados como prova ou como memória consoante a dimensão temporal e física/espacial em que se encontrem. De facto, na perspectiva de Ribeiro citada por António (2009) a “teoria das três idades” e o “ciclo de vida” dos documentos tratam-se apenas de «pretensas teorias» que procuram sustentar um modelo histórico-tecnicista cada vez mais esgotado e, por outro lado, «como base de opções práticas meramente operatórias (...) para justificar separações artificiais do todo que são os arquivos, aduzindo a aplicação de técnicas e métodos diferenciados no tratamento da informação de diferentes idades, como se de realidades distintas se trate.» (2009, 41). Todavia, na óptica de António será talvez prematuro, se não mesmo impossível, introduzir uma mudança de paradigma «tão radical», pelo menos no panorama nacional. Pois, rebate o autor afirmando que existe «uma cultura sedimentada, que ultrapassa os próprios profissionais de arquivo e até repercute a “teoria das três idades” nos respectivos organogramas. Ignorar esta realidade, que envolve órgãos de gestão e estruturas operacionais da administração central e local e de muitas empresas é ficar por formulações teóricas importantes do ponto de vista da investigação, mas que não conseguem erradicar o referido modelo histórico-tecnicista.» (2009, 41-42). Reforça ainda o mesmo autor defendendo que «o próprio conceito de gestão integrada da documentação decorre da constatação da teoria das três idades e apesar

disso não fica condicionado a seguir metodologias diferenciadas para cada fase.» (2009, 42).

Pela nossa parte, procurando evitar uma visão “maniqueísta” consideramos que o antagonismo dialéctico inerente aos paradigmas supra aflorados resultarão num processo de construção ecléctica de teorias e práticas arquivísticas que, de resto, já começou. Não esquecendo que a produção de conhecimento acarreta naturalmente avanços e retrocessos, sobreposições e ambiguidades, antagonismos ou divergências de ideias e perspectivas teórico-conceptuais sobre o mesmo objecto. Na perspectiva de A. Malheiro da Silva (2006) assiste-se presentemente à «emergência de um paradigma pós-custodial» com particular destaque nos países ocidentais. As teses subjacentes ao «movimento pós-custodial» com acentuada expressividade a partir da década de oitenta, em especial, no Canadá e nos Estados Unidos da América, têm vindo a influenciar significativamente a arquivística em termos de revisão de alguns dos seus pressupostos, experimentando-se hoje «um período saudável de debate a respeito do seu próprio objecto, sendo a noção de *arquivo* confrontada com os problemas decorrentes da existência de novos suportes e do uso de novas tecnologias» (SILVA, A.; *et al.* 1998, 156). Mas, falar hoje de arquivística, de gestão de documentos e/ou de ciência da informação permanecendo de costas voltadas para a gestão da qualidade no âmbito de projectos de modernização administrativa enquadrados em processos de reforma da Administração Pública, resultará num discurso lacónico e porventura depauperado. Pois, no nosso entender, são temáticas que mesmo não sendo “convidadas” vão necessariamente ao encontro dos aspectos relacionados com a gestão documental.

A GESTÃO DA QUALIDADE

A Qualidade, na sua dimensão mais subjectiva, prende-se com valores e modelos de referência específicos de uma determinada cultura, época ou moda. Nas palavras de Dray, a qualidade «é um conceito evolutivo que tem a ver com os próprios valores e padrões que o cidadão espera do «produto» recebido (...) que sintetiza um conjunto de técnicas orientadas para uma nova filosofia de gestão.» (1995, 177). A premissa da Qualidade é a «satisfação dos clientes», conhecer as suas necessidades explícitas e implícitas para melhorar os produtos e adequá-los às suas expectativas (NASCIMENTO; FLORES, 2007). Os princípios da qualidade instituídos por Deming e o ciclo PDCA – *Plan, Do, Check, Act* – mais conhecido como o «ciclo de Deming» que corresponde às actividades de Planear, Implementar, Verificar e Melhorar (fundamentais para gerir qualquer tipo de projecto) são ainda hoje referências válidas porquanto incontornáveis em todos os manuais de gestão da qualidade (GOMES, 2004, 11; CAPRICHIO; LOPES, 2007). O ciclo PDCA «está na base do suporte teórico dos sistemas de certificação da qualidade ISO (...) utilizados em organizações de todos os países do mundo.» (CAPRICHIO; LOPES, 2007, 48). Contudo, as primeiras teses sobre controlo e gestão da qualidade preconizadas por Deming focam-se essencialmente nos aspectos técnicos dos produtos e no controlo estatístico da produtividade e da determinação da origem e diferença dos «erros sistemáticos, causados pelo homem

e pela máquina, e erros aleatórios causados, por exemplo, pela qualidade dos inputs.» (ROCHA, 2006, 18). Somente a partir de finais dos anos sessenta o conceito de «cliente» assume algum relevo em termos de planificação dos produtos. O modelo de gestão da qualidade que vigorou durante a década de sessenta e setenta ainda se focava quase exclusivamente sobre a redução de custos e o controlo sobre os processos de produção. A partir da década de 1980, regista-se a emergência de um novo paradigma na gestão da qualidade denominado por *Total Quality Management (TQM)*, o qual vigora até aos nossos dias. Fruto das contribuições dos autores já referenciados a gestão da qualidade «total» distingue-se das anteriores pela visão holística das Organizações e da interacção destas com o meio envolvente. Por outras palavras, compreender a interdependência das Organizações, os seus trabalhadores e processos de produção, mercados e clientes, à luz de uma perspectiva sistémica, facilita a prevenção de problemas e a tomada de decisões baseadas em factos. Esta abordagem, de carácter eminentemente preventivo, é feita com base no trabalho de equipa e no planeamento estratégico. O conceito *TQM* é adoptado pela administração pública norte-americana já em finais dos anos oitenta, num contexto de sucessivas tentativas de reforma face a modelos de gestão que pareciam cada vez mais esgotados. Era gritante a necessidade de se humanizar a relação da administração pública com o cidadão, uma vez que este último é antes de mais um contribuinte que tem o direito de exigir que lhe sejam prestados serviços de qualidade.

A reengenharia de processos

Confunde-se muitas vezes a gestão da qualidade total com ulteriores abordagens tecnicistas para a mudança organizacional como, por exemplo, a «reengenharia», a qual muito pouco tem em comum com a primeira, a não ser a ênfase na «componente estratégica» e o tipo de acções que promove, isto é, uma abordagem de «gestão por processos». A tónica da reengenharia é colocada essencialmente nos processos e na componente tecnológica de suporte, e não tanto nas estruturas orgânicas nem nos produtos e serviços, pelo menos directamente. Reorienta-se o foco para os processos em detrimento das tarefas e das pessoas que as realizam: são (re)desenhados ou mapeados todos os processos da Organização com o intuito de se eliminar circuitos de decisão e de informação inúteis para a execução dos processos. Para que uma Organização funcione de forma eficaz e eficiente tem que gerir numerosas e diversas actividades que se encontram muitas vezes interligadas. Uma actividade ou conjunto de actividades utilizando recursos, e gerida de forma a permitir a transformação de *entradas* em *saídas*, pode ser considerada como um processo. A *saída* de um processo pode constituir directamente a *entrada* de um outro processo. Um processo é, por outras palavras, um «conjunto de actividades com uma ou mais entradas e que cria uma saída de valor para o cliente» (CHIAVENATO, 2004, 460). A metodologia de implementação de um sistema de gestão de processos numa Organização, a par da identificação e controlo das suas interacções internas e externas no sentido de se produzirem os resultados pretendidos, é entendida como

«abordagem por processos» (NP EN ISO 9001:2008). A maioria dos processos encontram-se repletos de desconexões, tarefas redundantes, informação duplicada e estrangulamentos. Neste sentido, a «reengenharia de processos» pode ser útil de duas formas: a) obter uma visão geral dos processos executados por uma determinada Organização; e b) criar cenários de melhorias para os processos de forma a aumentar a eficácia e eficiência da Organização. Mas a melhoria ou a optimização dos processos depende não só da forma como um processo é executado (eficácia) mas, sobretudo, da forma como é gerido (eficiência). O mapeamento dos processos como técnica de referência da reengenharia visa desburocratizar e simplificar procedimentos de trabalho, prestar serviços de qualidade aos clientes da Organização, e dar mais autonomia e responsabilidade (*empowerment*) aos colaboradores. Os benefícios que se poderão obter com esta técnica são a redução dos tempos de execução/resposta dos processos, eliminação de tarefas duplicadas ou acessórias, a simplificação de procedimentos de trabalho, e o alinhamento da estrutura organizativa com os respectivos processos, recursos e sistemas de informação.

Do ponto de vista da arquivística, importa assinalar que a «gestão por processos», definida como metodologia basilar da reengenharia e da *TQM*, coincide com algumas das principais técnicas e métodos de gestão documental; designadamente no que concerne aos aspectos da classificação de processos que, do mesmo modo, pressupõe um profundo conhecimento da Organização em estudo e, portanto, uma análise dos circuitos documentais e de decisão, com vista à simplificação de processos administrativos na óptica da desburocratização e da normalização de procedimentos. Por referência à gestão da qualidade total, a arquivística adopta também a abordagem sistémica ou holística das Organizações, atendendo aos factores endógenos e exógenos que afectam (positiva ou negativamente) a existência e o (des)envolvimento das Organizações e dos seus sistemas, entre os quais se integra o sistema de arquivo ou de gestão documental; e, em última análise, privilegiando a razão de ser das próprias Organizações: os seus «clientes».

A Qualidade na Administração Pública

O processo de evolução do conceito de Qualidade na administração pública pode ser analisado numa perspectiva trifaseada: 1. Qualidade no sentido de respeito por normas e procedimentos; 2. Qualidade no sentido de eficácia; 3. Qualidade no sentido de satisfação dos clientes e da melhoria contínua. Na primeira fase, à semelhança da experiência ocorrida no sector privado, a qualidade na administração pública foi associada à noção de «qualidade técnica». Nos anos sessenta do século XX, a qualidade no sector público passou a ser entendida como «gestão por objectivos». Neste contexto, advoga-se uma administração pública mais eficaz e funcional. É apenas no início dos anos oitenta que o conceito de qualidade é importado para a administração pública do mesmo modo que foi abordado anteriormente, ou seja, na perspectiva da gestão da qualidade total. O cidadão-utente, vulgarmente acrítico e passivo na sua relação burocrática com a Administração, passou a ser

entendido como um «consumidor» dos serviços públicos ganhando, portanto, um novo estatuto: «cliente». Num contexto de reformas internas absolutamente esgotadas, o *New Public Management* procura então respostas no referido *TQM* desenvolvido no sector privado, achando-se «adequado partir dos cidadãos para a estrutura, pressionando a mudança» (ROCHA, 2006, 45). A implementação das políticas de qualidade na administração pública trouxe inúmeras vantagens. Para além de se ter subvertido a relação administração-administrados promovendo-se a legitimação ou o direito de reclamação por parte dos cidadãos para a prestação mais e melhores serviços públicos. Por outro lado, regista-se uma viragem notável no que concerne à gestão dos próprios recursos humanos da administração pública substituindo-se a «avaliação do indivíduo, como peça de uma máquina, pela avaliação do grupo de trabalho» (2006, 46). Por outras palavras, o enfoque da avaliação de desempenho tradicionalmente individualizada, pensada apenas numa perspectiva de produtividade e aumento da eficácia, passa a ser entendida mais na óptica da melhoria dos processos e da gestão das equipas de trabalho.

Do cidadão-utente ao cidadão-cliente. O conceito de cidadão-utente ou requerente na administração pública evolui paulatinamente para o conceito de cidadão-contribuinte ou cidadão-cliente; e, mais recentemente, para uma discriminação positiva entre dois tipos de clientes: os *clientes externos* e os *clientes internos*. O «cliente externo» é todo o cidadão que pelas mais diversas circunstâncias recorre aos serviços da administração pública para resolver assuntos de natureza legal, fiscal, etc. O conceito de «cliente interno» refere-se aos próprios serviços, funcionários ou trabalhadores e colaboradores que, numa perspectiva de cooperação formal ou informalmente estabelecida, convergem no sentido de melhor servir os «clientes externos». É pois com a adopção do conceito de «cliente», entendido como um actor privilegiado no processo de avaliação de desempenho dos serviços públicos que se assiste a uma mudança significativa em termos de filosofia de gestão num universo onde, até finais dos anos oitenta, se julgava improvável que a preconizada «mudança» ocorresse.

À partida, ao falar-se de arquivística e de gestão da qualidade de uma forma isolada, poder-se-á deduzir que muito pouco ou nada têm em comum, pois o objecto e a preocupação da primeira são os documentos e a informação, ao passo que a segunda foca-se nas Organizações e nos seus modelos de gestão, clientes, produtos e processos de negócio. Todavia, quando começamos a explorar o tema do ponto de vista da literatura e da linguagem conceptual inerente a ambas as áreas do conhecimento, constata-se que existe mais proximidade e convergência do que distância ou antagonismo. Se pensarmos na preocupação dos bibliotecários e dos arquivistas sobre as necessidades de pesquisa dos utilizadores das bibliotecas e dos arquivos, através da aplicação de questionários de satisfação no âmbito de «estudos do utilizador» com vista à prestação de melhores serviços de documentação e informação, poderemos afirmar sem reservas que os autores e as correntes de pensamento inerentes à «gestão pela qualidade» também têm vindo a influenciar

decisivamente a arquivística e a biblioteconomia – hoje designadas como «Ciências da Documentação e Informação» ou, para alguns autores, entendidas apenas como «Ciência da Informação». Pois tal como considera C. Guardado da Silva, «o valor que conferimos aos documentos de arquivo (...) são consequência das necessidades dos clientes e não o inverso.» (2008, 6). Porém, quer a “importação” do modelo de «gestão da qualidade total», quer a adopção do conceito de «cliente» na administração pública, não se tem traduzido num processo pacífico e consensual. Todavia, tal como referimos inicialmente, por razões de objectividade, remetemos a análise desta questão para o texto da nossa dissertação em que desenvolvemos uma reflexão menos acrítica sobre este assunto.

NORMALIZAÇÃO ARQUIVÍSTICA E GESTÃO DA QUALIDADE

Efectivamente, é cada vez mais uma evidência que sem uma eficaz e eficiente «gestão da informação» não existe «gestão da qualidade» nas Organizações dos dias de hoje (CARDOSO; LUZ, 2003, 52).

No nosso estudo, à luz de uma perspectiva sistémica, coloca-se então a questão: como é que o sistema de arquivo ou de gestão documental se pode constituir como suporte de um sistema de gestão da qualidade?

Tal como já foi aqui referido, as Organizações modernas distinguem-se essencialmente pela ênfase que colocam na qualidade dos seus produtos ou serviços e, especialmente, na satisfação dos seus clientes. Porém, antes de se chegar à qualidade do produto final é igualmente necessário haver normalização e controlo de processos e procedimentos de trabalho. Estes deverão ser documentados e registados com o intuito de se aferir a sua conformidade face a um determinado referencial normativo. A palavra de ordem é normalizar! Mas para haver ordem têm que existir regras e, neste caso, para haver normalização, têm de existir normas. As normas ISO criadas pela *International Standardization Organization* são a base matricial da maior parte das normas actualmente existentes. Do ponto de vista da normalização preconizada pela ISO os objectivos são os seguintes: a) permitir a compatibilidade dos sistemas; b) facilitar a interpermutabilidade do sistema de gestão; c) melhorar a qualidade dos serviços; d) permitir a cooperação; e) limitar a diversidade de critérios. As normas ISO constituem, no fundo, uma rede internacional de informações sobre requisitos, padrões e qualificações para o alcance da excelência. No que concerne à gestão do sistema de arquivo, a normalização passa essencialmente pela uniformização de processos de organização (classificação, ordenação e instalação) e descrição da documentação e informação, e, mais recentemente, pela racionalização de circuitos documentais e dos processos e procedimentos administrativos, a par da uniformização de formulários.

As conhecidas normas ISAD(G), ISAAR(CPF), e as mais recentes ISDF e ISDAH são ainda utilizadas de uma forma desarticulada porquanto têm sido aplicadas apenas na fase de «arquivo histórico», encontrando-se ainda distantes da produção e controlo dos circuitos documentais. A mudança paradigmática no domínio da normalização arquivística surgiu com a publicação da norma internacional ISO 15489:2001. É a primeira norma ISO no domínio da documentação e informação

que coloca a tónica nos processos que garantem um controlo sistemático da produção, uso, manutenção e eliminação de documentos. A ISO 15489:2001 oferece um conjunto de requisitos que possibilitam que os gestores das Organizações e os profissionais responsáveis pela gestão da informação implementem e desenvolvam programas de gestão de documentos que dêem suporte às decisões e à continuidade administrativa, protegendo aqueles que precisam de ser preservados a longo prazo. Trata-se, no fundo, de uma norma orientada para a criação de sistemas de gestão de documentos nas Organizações (públicas ou privadas) como suporte do sistema de gestão da qualidade (SGQ) baseado na norma ISO 9001:2000. Para além de especificar todos os requisitos necessários para se implementar um SGQ a ISO 9001:2000, substituída pela ISO 9001:2008, enfatiza a «satisfação do cliente» através da melhoria contínua dos processos que dão origem aos produtos e/ou aos serviços prestados pela Organização proponente para a certificação. A «abordagem por processos» e o «enfoque no cliente» são, em suma, as palavras-chave a reter deste referencial. A ISO 15489:2001 vem na realidade reforçar o modelo de gestão *continuada* do sistema de arquivo das Organizações, uma vez que a mesma visa «ser la aplicación práctica de la *records management* bajo el nuevo modelo del *records continuum*, según el cual los documentos no siguen de forma lineal las fases de un ciclo vital pasando por sucesivos tipos de estadios y de archivos, sino que están cometidos a ciclos constantes hasta su eliminación o conservación definitiva.» (NÚÑEZ FERNÁNDEZ, 2007, 14). O conceito de *records continuum* definido por Upward (1994) deriva pois da experiência e dos novos desafios que se colocam à arquivística: a produção, gestão e conservação de documentos digitais. Por conseguinte, a ISO 15489:2001 pretende não apenas satisfazer as necessidades de gestão de «documentos tradicionais» (originalmente produzidos em suporte de papel) mas também dos documentos digitais (isto é, originalmente criados e veiculados em suporte digital), e, mormente, dos «sistemas mistos», sendo estes últimos os mais habituais nas Organizações dos dias de hoje. Mas mais importante que a questão relacionada com os meios e suportes da informação será antes a tónica que se coloca na uniformização de processos e procedimentos desde a fase da produção documental – preconizando-se, portanto, a normalização e a gestão integrada da informação. Trata-se de uma proposta metodológica «sistémica», ou seja, compreender a Organização na qual operamos como «um todo» e, neste sentido, a transversalidade do seu sistema de arquivo considerando todos os momentos da gestão documental, desde a produção ao arquivo definitivo. Mas a uniformização de processos e procedimentos de trabalho pressupõe a existência de diversos e outros instrumentos de gestão que se sobrepõem e complementam, e que são igualmente importantes para suporte de um sistema de gestão da qualidade: o manual de arquivo; o manual de atendimento; o manual de formulários; o manual de procedimentos; o manual da qualidade; o plano de classificação documental; o plano de preservação documental. Dos instrumentos supra referidos, e sem diminuir a relevância dos demais, um dos que mais se destacam do ponto de vista da gestão

documental, será sem dúvida o manual de formulários ou de comunicação escrita: quer pela aplicabilidade prática que possibilita em termos de normalização dos documentos, quer pela uniformização da imagem (única) organizacional – requisito, de resto, fundamental para a implementação de um SGQ. Mas tão (ou mais) importante que o manual de formulários é a metodologia de diagnóstico que precede a elaboração do mesmo. Será pois mais completa e eficaz uma metodologia de “(re)formulários” que seja levada a cabo com o auxílio de fluxogramas para mapeamento de processos. O processo de avaliação de formulários coadjuvado não apenas com fluxogramas de procedimentos, mas também com questionários de satisfação dos clientes, permitirá observar a eventual existência de excesso de formalidades, solicitação redundante de dados, duplicação de procedimentos e, em última instância, de circuitos de decisão não raro sinuosos. Permitirá, por outro lado, a redução da quantidade de formulários por acto ou processo, assim como a utilização de um mesmo formulário em processos distintos, pelo que deverá ser um aspecto igualmente a considerar-se do ponto de vista da simplificação de procedimentos administrativos. Invariavelmente se observa nos serviços da administração pública, central e local, a supérflua solicitação de dados pessoais aos cidadãos-clientes, e/ou de outros que não acrescentam qualquer valor adicional aos processos, nem tampouco se baseiam em qualquer requisito legal; (re)produzindo-se, com efeito, formulários com dezenas de campos, e mais fólios, que ficam por preencher. A metodologia de diagnóstico e observação que precede a elaboração do manual de formulários é ainda mais importante pela aprendizagem e auto-conhecimento da própria Organização, dos seus processos e, portanto, da sua cultura burocrática ou da sua tradição administrativa. A racionalização de formulários favorece a qualidade da produção documental, influenciando na quantidade da documentação e informação que circula nas Organizações dos dias de hoje e que, conseqüentemente, se conservará nos arquivos de amanhã.

A abordagem por processos, o controlo e a rastreabilidade da informação

A «abordagem por processos», nos termos da NP EN ISO 9001:2008, é um factor-chave para a gestão da qualidade e, em particular, com vista à «melhoria contínua». Trata-se de um conceito que não se apresenta como algo de absolutamente “estranho” ou novo para a arquivística, pois uma das principais competências técnicas dos arquivistas prende-se justamente com a identificação de processos e procedimentos administrativos, como requisito *sine qua non* para a normalização e controlo dos circuitos da informação e reconstituição de séries documentais descontinuadas. A arquivística não concebe a gestão de documentos de forma isolada, uma vez que a gestão do sistema de arquivo pressupõe a organização e o controlo dos processos, isto é, da informação de natureza orgânica. Assim, subscrevemos igualmente a tese de que «a palavra-chave é controlo e não há controlo dos processos de trabalho sem informação. Portanto, não há sistema de gestão da qualidade sem controlo de informações.» (CARDOSO; LUZ, 2005, 53).

Ao considerar-se o «controlo da tramitação», dever-se-á definir sistematicamente todos os passos a cumprir em cada fase dos processos: pedidos, respostas, decisões, transacções; e, paralelamente registar, para cada acção, as datas de execução previstas e as efectivamente cumpridas. Contudo, o controlo da tramitação só poderá ser executado com eficácia e eficiência se todos os documentos estiverem permanentemente registados no sistema e, em última análise, documentadas as responsabilidades individuais e/ou orgânico-funcionais por cada acção.

Em rigor, não se pode considerar que os conceitos de «arquivo», «documento» e «informação» estejam definidos nas normas da qualidade do mesmo modo que são definidos nos glossários de terminologia arquivística. É todavia possível estabelecer uma analogia quando aquelas normas se referem articuladamente aos conceitos de «documento», «informação», «rastreadibilidade» e «registo», definidos desde logo na norma ISO 9000:2005. No que concerne, por exemplo, ao conceito de «rastreadibilidade», entende-se como a «capacidade de seguir a história, aplicação e localização do que estiver a ser considerado», isto é, do produto ou serviço a prestar ao cliente (interno ou externo) e do «historial do processamento». Este conceito está intimamente relacionado com a necessidade de, em qualquer Organização, sustentada por um sistema de arquivo, ser possível compreender-se à *posteriori* a tramitação dos processos e, em última instância, a “biografia” das actividades desenvolvidas. Por outras palavras, o conceito de rastreadibilidade pressupõe uma abordagem arquivística sustentada pelo já aqui referido *records continuum model* (UPWARD, 1994), uma vez que aquilo que se preconiza é no fundo uma gestão *continuada* ou integrada da informação. Mas a rastreadibilidade pressupõe, desde logo, a produção de «registos» e respectivos metadados ou meta-informação que a suportem, de forma a fornecer «evidência das actividades realizadas» (NP EN ISO 9000:2005: 24). Numa perspectiva arquivística, os registos, compreendidos no seu conjunto e por referência a uma determinada actividade, constituem uma autêntica “base de dados” de processos de trabalho, e, portanto, com potencial valor secundário. Por outras palavras, os «registos» convertem-se em documentos com potencial valor histórico-cultural, em termos de rastreadibilidade e recuperação da informação. A adopção de uma «abordagem por processos» permite pois o desenvolvimento de um fluxo eficaz da informação registada em documentos e, por outro lado, garante a manutenção permanente das actividades e produtos gerados, a melhoria do desempenho dos processos e a sua rastreadibilidade. Assim, para que um sistema de gestão da qualidade funcione em pleno dever-se-á, em última análise, ter em conta a necessidade de planeamento, auditoria e manutenção do sistema de arquivo que sustenta a Organização. O objectivo será tornar todas as informações, documentos e registos relevantes permanentemente protegidos, disponíveis e de modo inteligível, a pessoas ou sistemas autorizados através da gestão e controlo dos acessos/permisões. Face ao exposto, e no sentido de responder à nossa questão inicial, não será uma ousadia ou desconexão inferir-se que a implementação de um sistema de gestão da qualidade exige uma articulação integrada com o

sistema de arquivo ou de gestão documental. Dito de outra forma, não é possível implementar-se de uma forma cabal um sistema de gestão da qualidade sem que este seja suportado por uma política de arquivo, uma vez que o mesmo assenta nos «requisitos da documentação», exigindo uma «abordagem por processos», tal como a gestão documental o defende. São, deste modo, dois olhares sobre a mesma realidade podendo beneficiar ambas as perspectivas: Arquivística e Qualidade. Importa agora perceber, na prática, como é que estes dois olhares se cruzam num universo organizacional concreto, onde *a priori* nada os aproxima. Partindo para a análise do sistema de gestão documental do Município da Lourinhã, neste (con)texto identificam-se apenas alguns dos pontos fracos e propostas de melhoria desenvolvidos no nosso estudo que, na óptica da Qualidade, visam beneficiar o principal alvo do seu sistema de gestão: o cidadão-cliente externo.

O SISTEMA DE GESTÃO DOCUMENTAL DO MUNICÍPIO DA LOURINHÃ

Quando iniciámos a nossa investigação em torno deste tópico (2008) todos os documentos recebidos bem como todos os documentos expedidos, e apenas alguns processos produzidos por determinados serviços, eram registados em duas aplicações informáticas distintas: SGD – Sistema de Gestão Documental; e SPO – Sistema de Processos de Obras. As operações de registo e encaminhamento de processos eram efectuadas de uma forma descentralizada, isto é, a documentação era registada em quatro serviços distintos: na Secção de Recursos Humanos era registada a documentação que apenas se refere a processos de recrutamento e selecção de pessoal, bem como a que respeita aos processos individuais dos trabalhadores do Município da Lourinhã, através do programa SGD; na Secção de Contabilidade eram registadas as facturas produzidas (enviadas e recebidas) pelo Município da Lourinhã, através do programa SGD; e, finalmente, na Secção de Expediente Geral eram registados os documentos e processos que não estivessem relacionados com os assuntos especificamente tratados nas unidades supra referidas, através do programa SGD. Por razões que se nos afiguram derivar da própria cultura organizacional em termos de tradição administrativa, a opção da Organização por descentralizar as operações de registo e encaminhamento de documentos com o intuito de aumentar a eficiência da tramitação dos processos, não evidenciava, contudo, qualquer melhoria naquele sentido. No que diz respeito aos processos correspondentes à fase «pós-genésica» ou pós-decisória (SILVA, A.; RIBEIRO, 2000), o Arquivo Municipal opera com um conjunto de bases de dados criadas com recurso ao programa *Microsoft Office Access 2003* no sentido de responder às principais necessidades de controlo e pesquisa da documentação transferida, emprestada e devolvida para aquele sector. Porém, o sistema de gestão das bases de dados utilizado pela equipa do Arquivo Municipal bem como os referidos programas SGD e SPO desenvolvidos pela Associação de Informática da Região Centro (AIRC), para além de não terem sido originalmente desenhados com base no *Modelo de Requisitos para a Gestão de Arquivos Electrónicos – MoReq* (PORTUGAL. IAN/TT e II,

2002), nem funcionarem numa lógica de interoperabilidade e partilha de informação orgânica comum, por outro lado, também não possuem funcionalidades que permitam utilizar as normas internacionais para a produção de descrições arquivísticas. Assim, «numa lógica de gestão integrada de documentos, a qual deverá considerar a gestão de documentos electrónicos, a documentação deverá ser descrita (...) tendo sempre por base um normativo comum, uma vez que, em qualquer momento do ciclo vital, o documento é sempre o mesmo.» (ANTÓNIO; SILVA, C. 2006, 45). Caso contrário coloca-se em causa o conceito de «*records continuum*», isto é, da gestão continuada da documentação/informação conforme preconizado por Upward (1994). Acresce o facto de que os dados de identificação e descrição dos processos de obras particulares produzidos a partir do ano de 2001 são presentemente inseridos quer nas bases de dados que suportam o SPO desde que os processos são produzidos e se inicia a sua tramitação, quer nas bases de dados do Arquivo Municipal no momento subsequente à transferência da custódia documental dos mesmos para aquele serviço. Este facto resulta consequentemente em repetição de tarefas de registo (ineficiência), e duplicação de informação comum à mesma Organização, sobrecarregada no mesmo servidor informático. O suporte tecnológico actualmente existente não oferece, por conseguinte, condições para executar uma gestão lógica ou integrada de toda a documentação/informação produzida e acumulada pelo Município da Lourinhã.

O circuito documental

O mapeamento dos processos, através da representação gráfica dos mesmos e da aplicação de questionários sobre o tempo dispendido nos procedimentos (métricas do processo), quantidade de trabalhadores envolvidos, legislação aplicável, unidades orgânicas relacionadas, e aplicações informáticas utilizadas, constitui uma tarefa complexa e morosa que exige, portanto, uma estreita cooperação e partilha de informação entre as diversas unidades orgânicas envolvidas. Todavia, antes de se iniciar um exame mais específico e detalhado dos processos, importa primeiro compreender a cultura da Organização em termos de tradição e prática administrativa. Partindo de um diagnóstico geral do circuito documental da Organização em estudo, reconhecendo-se desde logo algumas disfunções de natureza burocrática para, numa segunda fase, particularizar o exame de cada um dos processos produzidos pela mesma, permitirá efectuar as acções correctivas necessárias – privilegiando-se aqueles que são alvo do maior número de reclamações apresentadas pelos clientes externos e/ou que obedecem a prazos de resposta mais reduzidos. Delimitando aqui o nosso exame em torno do circuito documental na Câmara Municipal da Lourinhã representado num fluxograma anexo à nossa dissertação, parece-nos que o mesmo se materializa de uma forma paradoxalmente “invertida”. A formalização das acções decisivas para o início da tramitação dos processos – isto é, o registo de entrada, classificação e encaminhamento – ocorrem numa fase em que o processo já foi visualizado e reencaminhado por parte do decisor (Presidente da CMLNH) e entidades orgânicas a quem, eventualmente, cumprirá

posteriormente emitir parecer sem, no entanto, ter sido tomada qualquer decisão relevante para o andamento dos mesmos. Observam-se, com efeito, avanços e retrocessos relativamente à circulação interna dos processos que, no nosso entender, desfavorecem a celeridade administrativa e decisória. Assim, a racionalização do circuito documental deverá incidir desde logo em três pressupostos que, do ponto de vista arquivístico, são essenciais para torná-lo mais eficiente, favorecendo a normalização de procedimentos e o controlo da circulação da informação: 1. Executar o registo de entrada, classificação e encaminhamento dos processos no preciso momento em que a documentação é produzida; 2. Utilizar uma única ferramenta informática de gestão documental; 3. Centralizar as operações de registo de entrada, saída, classificação e encaminhamento dos processos numa única unidade orgânica. Com base nestas três premissas, elaborámos um segundo fluxograma como proposta de melhoria para a definição de um circuito documental alternativo. Estabelecendo uma análise comparativa entre os dois fluxogramas, constatámos que a quantidade máxima de acções ou passos cumprimos em cada um dos circuitos documentais representados é significativamente distinta. Contudo, importa desde já salvaguardar que a quantidade de acções que poderão estar associadas à tramitação dos processos decorre do número de intervenientes (entidades internas e externas) definido para cada processo específico e, por outro lado, da quantidade de acções executadas por parte de cada interveniente. Isto significa que através do exame minucioso da tramitação inerente a cada processo em concreto, o número de acções associadas poderá ser menor ou, pelo contrário, superior àquele que estabelecemos como referência para uma avaliação genérica do circuito documental da entrada e reencaminhamento de documentos na Organização em estudo. Por outro lado, e sem diminuir o peso da tradição administrativa e das suas idiossincrasias operativas no âmbito da cultura de cada Organização, importa também referir a influência das imposições burocráticas impostas pela própria legislação. Com base na observação do primeiro fluxograma, constatámos não obstante que a duplicação de acções (recepção do documento e tomada de conhecimento) exercidas por parte de alguns intervenientes na fase inicial de circulação interna dos processos, a par da ausência de um sistema de registo e classificação documental centralizado, afecta a eficiência do processo decisório. Na nossa proposta de melhoria, a execução do registo de entrada e encaminhamento dos processos seria efectuada no preciso momento em que a documentação é produzida, num único serviço (Expediente Geral), e no qual se encontrariam centralizadas as operações de gestão documental mais relevantes para a fase de produção e integração da informação orgânica no sistema de arquivo: registo de entrada e saída, classificação e encaminhamento dos processos. Por outro lado, parece-nos que a utilização de uma única ferramenta informática de gestão documental poderia favorecer a normalização descritiva da informação e o controlo da circulação dos processos. Assim, evitava-se a duplicação das acções de recepção, entrega/devolução e (re)encaminhamento do documento em tramitação entre os diversos intervenientes no processo. Em termos

teóricos, contrariando as teses de Dray (1994) e de Chiavenato (2004), a análise do circuito documental relativo à entrada de documentos no Município da Lourinhã constitui um exemplo de que a «reengenharia» nem sempre é sinónimo de uma mudança «drástica e radical» que acarreta uma inelutável redução do número de trabalhadores associados a determinados serviços e processos organizacionais ou do esvaziamento das suas competências. Neste caso, trata-se apenas de uma proposta de melhoria que visa incidir cirurgicamente no processo de produção e circulação dos documentos, com vista à eliminação de acções desnecessárias exercidas por parte de cada interveniente. A adopção das propostas anteriormente apresentadas poderia contribuir, a montante, para uma gestão administrativa mais eficiente da tramitação dos processos e dos recursos tecnológicos utilizados durante a fase decisória e de integração dos documentos no sistema de arquivo da Organização. Concluída a denominada «fase activa» dos processos, segue-se a transferência dos mesmos para o Arquivo Municipal. Esta operação implica necessariamente a transferência da custódia documental sobre os mesmos através da formalização de procedimentos estabelecidos na Portaria n.º 412/2001, de 17 de Abril, alterada e republicada pela Portaria 1253/2009, de 14 de Outubro, e no Regulamento do Arquivo Municipal da Lourinhã, respeitando-se o calendário anual de transferências anexo ao mesmo. Em rigor, o circuito documental ou os circuitos documentais associados aos diferentes tipos de processos produzidos pelo Município da Lourinhã não terminam com o envio dos mesmos para o Arquivo Municipal. Pois os processos para ali transferidos poderão ser sempre requisitados para efeitos de consulta e/ou reprodução documental, quer por parte dos clientes internos, quer pelos cidadãos-clientes externos. Assim, e tendo em conta a relevância dos circuitos documentais directamente associados à gestão administrativa e corrente do próprio Arquivo Municipal bem como à sua articulação com os demais serviços, elaborámos fluxogramas dos procedimentos de trabalho e questionários complementares associados aos processos de «transferência», «empréstimo», «eliminação» e «consulta» de documentos, como resultado da primeira experiência metodológica de reengenharia de processos enquadrada num projecto de formação-acção ministrada por uma empresa de assessoria e gestão entre os anos de 2007 e 2008.

Não obstante a importância de alguns destes aspectos (positivos) em termos de tentativa de controlo e uniformização de procedimentos de trabalho, constatamos que a sedimentação de uma tradição administrativa disfuncional a par da ausência de um *software* normalizado que garanta uma gestão integrada dos documentos, isto é, o controlo da rastreabilidade dos processos desde o preciso momento em que são produzidos até à fase de arquivo definitivo, resulta em circuitos documentais sinuosos, perdas de informação, duplicação de registos e de procedimentos de trabalho.

CONCLUSÃO

Procurou-se reflectir aqui sobre novas perspectivas e caminhos metodológicos que se cruzam com o domínio da gestão documental e da gestão da qualidade, tendo como horizonte a satisfação dos cidadãos-clientes, neste caso, da administração pública, e, idealmente, a superação das suas expectativas de qualidade. Importa pois aplicar métodos e técnicas que incidam directamente nos processos de produção, utilização e pesquisa dos recursos informacionais relevantes para o exercício da actividade administrativa. E, paralelamente simplificar ou eliminar rotinas e procedimentos de trabalho executados em duplicado. Por outras palavras, intervir de forma continuada ou integrada na gestão da informação orgânica, isto é, desde a sua produção e subsequente tramitação, definindo desde logo o seu destino final. Tal como muitos autores têm defendido a este respeito, o arquivista deverá assumir-se cada vez mais como «gestor de informação» ou, de uma forma mais cabal, como um «gestor de sistemas de informação» (VIEIRA, 1994; SILVA, C. 2008) no seio das Organizações. Se, por um lado, é cada vez mais evidente o facto de que a arquivística carece de novos campos de aplicação, mormente no contexto actual em que ocorrem profundos debates epistemológicos sobre os seus fundamentos teóricos, por outro lado, reconhece-se que a gestão da qualidade veio dar um novo impulso à arquivística oferecendo novas oportunidades de investigação associadas à normalização da informação e dos procedimentos usados na sua produção. Deste modo, «não há dúvida de que a arquivística tem muito a oferecer para a gestão da qualidade e vice-versa» (CARDOSO; LUZ, 2005, 62). A Sociedade da Informação e do Conhecimento, como paradigma do mundo contemporâneo exige igualmente aos arquivistas um esforço de actualização e adopção de novas abordagens metodológicas como seja a visão sistémica das Organizações e uma maior aproximação ao domínio da Gestão e do Planeamento Estratégico. Partindo de uma visão holística da Organização na qual opera, o arquivista deverá pois reafirmar a utilidade da sua acção em projectos de modernização administrativa e de gestão da qualidade.

Com base na observação e experiência desenvolvidas no Município da Lourinhã corroboramos a tese de Cruz Mundet (2006) quando sustenta que a ausência de um sistema de registo centralizado desfavorece o «controlo documental» e a normalização de processos e procedimentos. Importa pois respeitar «o principio da unidade registral», no sentido de se garantir a «rastreadibilidade» da informação e a gestão *continuada* da mesma (UPWARD, 1994). A rastreabilidade da informação pressupõe, desde logo, a sua integração através da produção de registos e respectivos metadados descritivos de forma a fornecer «evidências» das actividades realizadas, isto é, garantindo a sua «capacidade probatória» (NP 4438-2:2005). Para que a integração dos documentos na Organização não seja efectuada de uma forma difusa e isenta de regras, dever-se-á concentrar na função «Arquivo» a responsabilidade técnica da gestão documental (CRUZ MUNDET, 2006, 141). Não esquecendo que a unidade sistémica do Arquivo provém da capacidade de o gerir de uma forma continuada e dialogante.

REFERÊNCIAS

- ANTÓNIO, Júlio Rafael; SILVA, C. Guardado da – Organização de Arquivos definitivos: Manual ARQBASE. Lisboa: Colibri, 2006.
- ANTÓNIO, Júlio Rafael – Desafios Profissionais da Gestão Documental. Lisboa: Edições Colibri, 2009.
- CAPRICHIO, Lina e LOPES, Albino – Manual de Gestão da Qualidade. Lisboa : Editora RH, 2007.
- CARDOSO, César Julio; LUZ, André Ricardo – Os Arquivos e os Sistemas de Gestão da Qualidade [Em linha]. Rio de Janeiro, 2005. [Consult. 23 de Maio de 2009]. Disponível em [www: http://www.arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=6&layout=abstract](http://www.arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=6&layout=abstract) v.1, n.1. 51-64.
- CHIAVENATO, Idalberto – Introdução à teoria geral da Administração. 3.^a Edição revista e actualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COUTURE, Carol; ROUSSEAU, Jean-Yves – Os fundamentos da disciplina arquivística. Lisboa: Publicações D. Quixote, 1998.
- CRUZ MUNDET, José Ramón – Manual de Archivistica. Ed. Corregida y actualizada. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 2003.
- CRUZ MUNDET, José Ramón – La gestión de documentos en las organizaciones. Madrid: Ediciones Pirámide, 2006.
- CRUZ MUNDET, José Ramón– Qué es un archivero. Gijón: Ediciones Trea, 2009.
- DRAY, António – O Desafio da Qualidade na Administração Pública. Lisboa: Editorial Caminho, 1995.
- FLORES, Daniel; NASCIMENTO, Maiara de Arruda – A Gestão da Informação Arquivística como subsídio ao alcance e à manutenção da Qualidade. [Em linha]. Rio de Janeiro, 2005. [Consult. 23 de Maio de 2009]. Disponível em [www: http://www.arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=134&layout=abstract](http://www.arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=134&layout=abstract) v.3, n.2. 62-77.
- NÚÑEZ FERNÁNDEZ, Eduardo – Archivos y normas ISO. Gijón: Ediciones Trea, 2007.
- PINTO, M. Maria Gomes de Azevedo – Gestão integrada do Sistema de Informação Municipal: um estudo de caso. PÁGINAS a&b. Lisboa: Gabinete de Estudos a&b (2003), p. 91-114.
- PINTO, M. Maria Gomes de Azevedo – Modernização Administrativa e Qualidade: uma ferramenta chamada CAF. In Cadernos BAD. Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (2004) (2), p. 66-77.
- ROCHA, J. A. Oliveira – Gestão da Qualidade: aplicação aos serviços públicos. Lisboa: Escolar, 2006.
- SILVA, A. Malheiro da; et al.– Arquivística: teoria e prática de uma ciência da informação. Porto: Edições Afrontamento, 1998.
- SILVA, A. Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda – A avaliação em arquivística: reformulação teórico-prática de uma operação metodológica. PÁGINAS a&b: arquivos e bibliotecas. Lisboa: Edições Colibri. Nº 5. (2000), p. 57-113.
- SILVA, A. Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda – Das «ciências» documentais à ciência da informação. Ensaio epistemológico para um novo modelo curricular. Porto: Edições Afrontamento, 2002.
- SILVA, A. Malheiro da – A Informação. Da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico. Porto: Edições Afrontamento, 2006.
- SILVA, C. Guardado da – O papel da arquivística na gestão da qualidade das organizações, 2008. Comunicação apresentada no âmbito do 2º Seminário Nacional de Arquivos, Bibliotecas, Centros de Documentação e Museus. Maputo.
- UPWARD, Frank – In search of the continuum: Ian Maclean's 'Australian Experience' essays on recordkeeping. In The Records Continuum. (1994). [Em linha]. Austrália, 2009. [Consult. Maio de 2009]. Disponível em [www: http://ourhistory.naa.gov.au/library/records_continuum.html](http://ourhistory.naa.gov.au/library/records_continuum.html)
- VIEIRA, João – Arquivística: algumas ideias gerais sobre a disciplina e as necessidades de formação. Actas do III Encontro Nacional de Arquivos Municipais. Lisboa: BAD. (1994), p. 129-143.