

MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

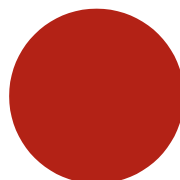
Gestão da Qualidade em Arquivos Municipais: A certificação segundo a ISO 30300

Luís Miguel Martins Fonseca Perdigão

M
2019

UNIDADES ORGÂNICAS ENVOLVIDAS

FACULDADE DE ENGENHARIA
FACULDADE DE LETRAS



Luís Miguel Martins Fonseca Perdigão

Gestão da Qualidade em Arquivos Municipais: A
certificação segundo a ISO 30300

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação,
orientada pela Professora Doutora Olívia Pestana

Faculdade de Engenharia e Faculdade de Letras
Universidade do Porto

Julho de 2019

Gestão da Qualidade em Arquivos Municipais: A certificação segundo a ISO 30300

Luís Miguel Martins Fonseca Perdigão

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação,
orientada pela Professora Doutora Olívia Pestana

Membros do Júri

Professora Doutora Maria Cristina Vieira de Freitas
Faculdade de Letras - Universidade de Coimbra

Professor Doutor António Lucas Soares
Faculdade de Engenharia - Universidade do Porto

Professora Doutora Olívia Pestana
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Agradecimentos

À Professora Doutora Olívia Pestana pela orientação, pelo apoio constante e por não me ter deixado desistir quando a motivação falhou.

À Câmara Municipal do Porto, mais concretamente à sua Divisão Municipal de Arquivo Geral, nas pessoas do Dr. João Paulo Lopes e da Dr.^a Madalena Peixoto, pela transmissão de conhecimento durante os momentos que lá passei, pela paciência demonstrada e por terem estado sempre dispostos a ajudar.

E por último, à minha família pela compreensão inexcedível durante este longo período, pelo apoio dado durante toda a minha formação académica, e, acima de tudo, pelo que dão na minha formação pessoal. Obrigado.

Resumo

A presente dissertação enquadra-se nas áreas de estudo da Gestão Documental e da Gestão da Qualidade, e tem como objetivo final compreender os possíveis benefícios da implementação, e consequente certificação de um sistema de gestão documental com base na norma ISO 30301, no arquivo geral da Câmara Municipal do Porto.

Numa fase inicial realizámos uma revisão de literatura sobre as áreas da qualidade e da gestão documental, enquadrando-as com as normas ISO que lhes estão associadas, neste caso a ISO 9001 e a ISO 30301, de forma a perceber melhor os conceitos relacionados com estes dois campos e de que forma é que a junção de ambos poderia ser benéfica.

Numa segunda fase, com base no período temporal passado nas instalações do Arquivo Geral da CMP, analisámos a implementação do sistema de gestão integrado da CMP, com foco na descrição do seu sistema de gestão da qualidade, contextualizando a sua estrutura, partindo da autarquia como um todo, para posteriormente analisarmos a um nível mais micro e compreendermos os processos de trabalho do Arquivo Geral e o modo como a gestão da qualidade se encontra no dia a dia.

Finalmente, após a realização de um questionário aos colaboradores do arquivo, com base nas suas considerações pessoais, elencamos alguns pontos tidos como negativos que poderiam ser melhorados caso o referencial normativo ISO 30301 fosse implementado em paralelo com o sistema de gestão da qualidade. Complementarmente, analisámos quais os elementos obrigatórios de um sistema de gestão documental que já podem ser encontrados no sistema de gestão integrado da CMP, e quais teriam de ser acrescentados, no sentido de cumprir a totalidade dos requisitos numa eventual certificação.

Em síntese, o questionário permitiu demonstrar o interesse dos trabalhadores do Arquivo Geral na área da gestão documental, e evidenciar os benefícios de uma implementação de uma norma como a ISO 30301.

Palavras chave: Gestão da Qualidade, Gestão Documental, ISO 30301, ISO 9001

Abstract

This dissertation fits in the field of studies of records management and quality management and has the final purpose of understanding the benefits of implementation, and subsequently certification, of a management system for records based on ISO 30301, at the General Archive of Porto City Council.

Firstly, a literature review has been made on the areas of quality management and records management, framing both with the ISO standards previously mentioned, in order to figure out better the concepts related with those fields and in which way the combination of them might be benefic.

Later, based on the time spent at the General Archive of Porto City Council, we go deeply into its integrated management system, focusing on describing the quality management system, putting in context the structure, starting from the City Hall as a whole, to later analysing it in a smaller scale and perceiving the work processes of the General Archive, and how quality management is used on a everyday basis.

Lastly, after surveying the workers of the general archive, we list some aspects seen as negative and that could be improved if a management system for records like ISO 30301 was implemented alongside the quality management system. Complementary to it, we evaluate which required procedures might already be found due to the interrelationship between standards, and which of them must be added to the integrated management system in order to fulfill the requirements on a process of a hypothetical certification.

Resuming, the survey has allowed to demonstrate the interest of the General Archive workers in the area of records management, as well as to value the benefits of an implementation of a standard as ISO 30301.

Keywords: Quality Management, Records Management, ISO 30301, ISO 9001

Lista de ilustrações

Figura 1. Pilares da ISO 9001 (APCER Group)	11
Figura 2. Estrutura ISO 9001 no ciclo PDCA (ISO 9001:2015)	13
Figura 3. Dimensões da Gestão Documental	19
Figura 4. Estrutura ISO 30301 (ISO 30300:2011).....	21
Figura 5. Relação entre ISO 30300 e outras normas de gestão documental (Moro Cabero et al. 2011).....	23
Figura 6. Processo de Planeamento de um SGDA (ISO 30300 Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo 2012).....	27
Figura 7. Estrutura MSS (Alonso e Lloveras 2012).....	29
Figura 8. Esquema do Processo de Auditoria e Certificação de um SGDA (ISO 30300 Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo 2012)	31
Figura 9. Fases de Implementação da ISO 30301 (Alcina 2012)	33
Figura 10. Medidas de Suporte na Implementação da ISO 30301 (Hernad e Gaya 2013)	36
Figura 11. Estrutura Orgânica da DMCC (CMP)	40
Figura 12. Modelo Integrado de Gestão da CMP (Manual de Gestão da CMP)	43
Figura 13. Rede de Macroprocessos (Manual de Gestão da CMP)	45
Figura 14. Estrutura Tipo de um Macroprocesso (Manual de Gestão da CMP)	46
Figura 15. Estrutura Funcional da DMAG	54
Figura 16. Menu de Entrada do GISA (Gisaweb CMP).....	56
Figura 17. Metodologia seguida pela UPNA da autoavaliação do cumprimento da norma (Montoya Ortigosa, UPNA)	59
Figura 18. Questão 1 (Questionário CMP).....	60
Figura 19. Questão 2 (Questionário CMP)	60
Figura 20. Questão 3 (Questionário CMP).....	61
Figura 21. Questão 4 (Questionário CMP)	61
Figura 22. Questão 5 (Questionário CMP)	62
Figura 23. Questão 6 (Questionário CMP)	63
Figura 24. Questão 7 (Questionário CMP)	63
Figura 25. Questão 8 (Questionário CMP)	64
Figura 26. Questão 9 (Questionário CMP).....	64
Figura 27. Questão 10 (Questionário CMP)	65
Figura 28. Questão 11 (Questionário CMP).....	65
Figura 29. Questão 12 (Questionário CMP)	66
Figura 30. Questão 13 (Questionário CMP)	67
Figura 31. Questão 14 (Questionário CMP).....	68
Figura 32. Questão 15 (Questionário CMP)	68
Figura 33. Questão 16. (Questionário CMP)	69
Figura 34. Questão 17 (Questionário CMP).....	69
Figura 35. Questão 18 (Questionário CMP)	70
Figura 36. Questão 19 (Questionário CMP)	70
Figura 37. Questão 20 (Questionário CMP).....	71
Figura 38. Questão 21 (Questionário CMP)	72
Figura 39. Questão 22 (Questionário CMP).....	72

Lista de tabelas

Tabela 1. Número de Certificações de cada norma MSS (The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016)	15
Tabela 2. Definições ISO 30300 (ISO 30300)	25
Tabela 3. Total de Documentos Carregados no DocIn Porto por Ano (DocIn Porto)	57
Tabela 4. Considerações retiradas da Análise das Respostas e Possível Melhoria Obtida da ISO 30301	75
Tabela 5. Verificação do Cumprimento de Elementos Obrigatórios do SGDA.....	77
Tabela 6. Checklist de Autoavaliação (ISO 30301)	86
Tabela 7. Estudo de Avaliação da Satisfação do Cliente 2016 - C05 - Cliente Externo ..	89
Tabela 8. Estudo de Avaliação da Satisfação do Cliente 2016 - C05- Cliente Interno ...	90

Lista de abreviaturas e siglas

AENOR – Associação Espanhola de Normalização e Certificação
AIC – Atendimento, Informações e Certidões
AP – Administração Pública
BSC – Balanced Scorecard
DMAG – Divisão Municipal de Arquivo Geral
DMAH – Divisão Municipal de Arquivo Histórico
DMAI – Divisão Municipal de Auditoria Interna
DMCC – Direção Municipal de Cultura e Ciência
DMGQ – Divisão Municipal de Gestão da Qualidade
DMU – Direção Municipal de Urbanismo
ESAGED - Escola Superior d'Arxivística i Gestió de Documents
EQA – Estudos para a Qualidade Administrativa
IDA – Incorporação, Descrição e Avaliação
IEC – International Electrotechnical Commision
IPAC – Instituto Português de Acreditação
IPQ – Instituto Português da Qualidade
ISO – International Standards Organization
GISA – Gestão Integrada de Sistemas de Arquivo
MSS – Management System Standard
OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series
NP – Norma Portuguesa
PDCA – Plan, Do, Check. Act
PESTAL – Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais
PGQ – Portal de Gestão da Qualidade
RMM - Recursos de Monitorização e Medição
SGDA – Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo
SGSST – Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho
SIADAP – Sistema Integrado de gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SPQ – Sistema Português da Qualidade
SWOT - Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TQM – Total Quality Management
UCD – Unidade Central de Digitalização
UPNA – Universidade Pública de Navarra

Sumário

1. Introdução.....	1
1.1 Contexto e Motivação	1
1.2 Estrutura da Dissertação.....	1
2 Gestão da Qualidade nas organizações.....	3
2.1 A Qualidade.....	3
2.2 A Normalização Internacional e Nacional.....	3
2.3 As normas de certificação de qualidade nas organizações	5
2.4 PDCA.....	11
2.5 Gestão do Risco	13
2.6 O Processo de Certificação	14
2.7 Qualidade na AP	16
3. Gestão da Qualidade em Arquivos.....	18
4. Gestão Documental e ISO 30300	20
4.1 A norma ISO 30300	20
4.2 Relação com outras normas de gestão documental.....	22
4.3 A Implementação da Norma	26
5. Estudo de caso na Câmara Municipal do Porto	38
5.1 Contextualização.....	38
5.2 Estrutura Orgânica.....	39
5.3 Gestão da Qualidade na CMP	40
5.3.1 Sistema de Gestão Integrado da CMP	42
5.3.2 Rede de Macroprocessos CMP	44
5.3.3 Co5 – Dinamização da Cultura e Ciência	46
5.3.4 Portal de Gestão da Qualidade (PGQ)	47
5.3.5 Gestão do Risco	48
5.3.6 Processo de Auditoria	49
5.3.7 Monitorização e Avaliação	50
5.4. Arquivo Municipal do Porto	52
5.4.1 GISA Web	56
5.4.2 DocIn Porto	57
5.4.3 X-Arq.....	57
6. Recomendações para aplicação da Norma ISO 30300	58
6.1 Análise dos Questionários.....	59
6.2 Condições preexistentes para a implementação da norma.....	75
7. Conclusões e perspetivas de desenvolvimento.....	79

8. Referências Bibliográficas	81
Anexos.....	84
Anexo 1. Checklist de Autoavaliação	84
Anexo 2. <i>Timeline</i> de certificações na CMP.....	87
Anexo 3. <i>Estudo de Avaliação da Satisfação do Cliente 2016 – Co5</i>	88
Anexo 4. <i>Estudo de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores 2016 – Co5</i>	92
Anexo 5. Questionário Arquivo Geral	94

1. Introdução

1.1 Contexto e Motivação

A presente dissertação representa a última etapa no decorrer do Mestrado em Ciência da Informação, na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. O tema em estudo é a Gestão da Qualidade em Arquivos Municipais: A Certificação segundo a ISO 30300, tendo como base o caso do Sistema de Gestão da Qualidade da Câmara Municipal do Porto, com foco no seu Arquivo Municipal. Ao longo da realização da dissertação estive inserido na Divisão Municipal de Arquivo Geral, chefiada pelo Dr. João Paulo Lopes, com o objetivo de verificar a adequação do sistema de gestão da qualidade da CMP e do Arquivo Municipal e quais as condições preexistentes para a certificação segundo a ISO 30300:2011 - Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo. Desta forma, e com o auxílio da Dr^a Madalena Peixoto, gestora da qualidade responsável pela implementação do sistema no Arquivo Geral, pude ter a oportunidade de perceber algumas das dinâmicas da administração pública, absorver o modo de trabalho de um Arquivo Geral que lida com grandes quantidades de informação diariamente, e quais os seus processos de modo a cumprir os objetivos traçados de acordo com o Sistema de Gestão implementado e com o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

Nesta dissertação abordo a importância da gestão da qualidade e de uma boa gestão documental para as organizações, quais as vantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade e quais as possibilidades da integração em paralelo de um sistema de gestão documental, recorrendo a um questionário efetuado aos colaboradores do Arquivo Geral e às suas opiniões.

1.2 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação foi dividida em três grandes temas, sendo eles a gestão da qualidade, a gestão documental e o estudo em causa, tendo como base os processos de trabalho do Arquivo Geral da CMP.

O primeiro capítulo *Introdução*, apresenta um enquadramento ao tema em estudo, no sentido de contextualizar a dissertação, bem como a motivação subjacente ao desenvolvimento do assunto.

A revisão de literatura é feita ao longo do segundo, terceiro e quarto capítulos, abordando as definições de qualidade e de gestão documental, explicitando as normas ISO 9001 e ISO 30300 e descrevendo todos os conceitos associados às mesmas, como a gestão do risco, o PDCA e o processo de certificação.

No quinto capítulo abordamos o *Estudo de Caso na CMP*, onde numa parte apresentamos a estrutura orgânica da CMP, o seu sistema de gestão integrado e a sua rede de macroprocessos, definimos a gestão do risco, o processo de auditoria, a monitorização e a certificação do SGQ, e na outra contextualizamos o Arquivo Geral e a sua posição no seio da CMP, apresentamos os seus processos de trabalho e mencionamos as aplicações utilizadas para os mesmos.

No sexto capítulo, com o intuito de percebermos as condições preexistentes na CMP para a aplicação da ISO 30301, efetuamos um questionário online aos

colaboradores do Arquivo Geral de modo a compreender o conhecimento dos colaboradores do Arquivo Geral da Câmara Municipal do Porto relativamente à gestão da qualidade, no sentido de avaliar se estão predispostos à implementação de uma norma da gestão documental e se isso seria benéfico para o trabalho que desempenham. Para além disso, elencamos quais os elementos obrigatórios de um SGDA que já se podem encontrar no sistema de gestão integrado da CMP.

As conclusões e perspetivas de desenvolvimento futuro podem ser consultadas no sétimo capítulo.

Por último, as referências bibliográficas consultadas no suporte teórico à realização deste trabalho.

Nos anexos podemos consultar algumas ferramentas de suporte ao desenvolvimento da dissertação.

2 Gestão da Qualidade nas organizações

2.1 A Qualidade

A qualidade está cada vez mais presente no mundo organizacional, no dia a dia das organizações, seja nos seus processos ou na forma como se posicionam face à concorrência. Existem diversas definições daquilo que é a qualidade, mas vamos realçar apenas três. Segundo o Decreto-Lei nº 140/2004 de 8 de junho da República Portuguesa, diploma que especifica a atuação do IPQ enquanto gestor e coordenador do SPQ, a qualidade é o conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade. Este diploma especifica a atuação do IPQ enquanto gestor e coordenador do SPQ

Por outro lado, para William E. Deming (1989), para muitos considerado um dos grandes impulsionadores da Gestão da Qualidade e que muito contribuiu para o ressurgimento japonês pós-segunda guerra mundial, autor dos 14 Princípios de Deming, “Qualidade é um grau previsível de uniformidade e fiabilidade a baixo custo, adequado às necessidades do mercado”. É também ele o autor do Ciclo PDCA que serve como modelo de suporte à prática da melhoria contínua em todos os *Management System Standards* (MSS), que será falado mais à frente.

Por último, e aquela que identificámos com sendo a que mais se adequa, tendo em conta o âmbito deste trabalho, a ISO 9000 define qualidade como sendo o grau de satisfação de requisitos, dado por um conjunto de características intrínsecas de um objeto.

A Gestão da Qualidade teve origem nos Estados Unidos e no Japão, a meio do século XX, tendo como principais pioneiros William E. Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa, Shigeo Shingo e Yoshio Kondo. Todos tinham visões distintas da gestão da qualidade, mas o objetivo final era em tudo semelhante: aumentar a qualidade do produto ou do serviço. (Gunnlaugsdottir, 2012)

A Gestão da Qualidade é um fator extremamente relevante numa organização e foca-se em três pilares principais, sendo eles: uma atitude voltada para o cliente; uma estratégia orientada para criar consciência de qualidade; e o estabelecimento de uma comunicação organizacional a todos os níveis. Uma correta aplicação destes três vetores, capacitará, à partida, a organização de competir com os seus concorrentes diretos.

2.2 A Normalização Internacional e Nacional

A International Standard Organization, Organização Internacional de Normalização em português, nasce em 1947, na Suíça, e dela fazem parte neste momento 162 entidades nacionais de normalização. A ISO é uma organização sem fins lucrativos, fundada com o objetivo de desenvolver normas nas mais variadas áreas económicas e técnicas, de diferentes valências, desde a segurança alimentar, passando pela agricultura ou até a mera definição do tamanho de uma determinada gama de parafusos, padronizando dessa forma a atividade nesses campos a nível internacional. A ISO vem

substituir a *International Electrotechnical Commission* (IEC), fundada no início do século XX com o objetivo de normalizar a venda de produtos elétricos em todo o mundo. A ISO providencia apoio às entidades nacionais de normalização através dos seus conhecimentos, servindo como suporte à inovação e promovendo soluções à escala global, sendo que em fevereiro de 2018, contam já com mais de 22000 normas publicadas.

A ISO é a entidade responsável pela criação do referencial normativo da gestão da qualidade abordado neste trabalho, e para eles, as principais vantagens da aplicação da Gestão da Qualidade estão patentes num aumento da produtividade, na redução de custos, no melhor e mais fácil acesso da organização a novos mercados, na melhoria da imagem da organização, e por último, no aumento da satisfação e da confiança dos clientes.

Em solo nacional, a entidade responsável pela tradução e publicação das normas ISO é o Instituto Português da Qualidade (IPQ), um instituto público integrado na administração indireta do Estado que, segundo o Decreto-Lei nº 183/86 de 12 de julho da República Portuguesa, diploma emitido pelo Ministério da Indústria e Comércio e que cria o IPQ e aprova a sua lei orgânica, tem o objetivo de assegurar a procura da qualidade de produtos e serviços para o aumento da qualidade de vida dos cidadãos e o aumento da competitividade das atividades económicas num contexto de progressiva liberdade de circulação de bens. A sua missão é a de, enquanto organismo coordenador e gestor do Sistema Português da Qualidade (SPQ), continuar a assumir-se como o polo de desenvolvimento de todo o processo de divulgação e implementação da Qualidade em Portugal e dos conceitos que lhe estão associados, promovendo-a em todas as suas vertentes, nos mais diversos sectores, nomeadamente na Administração Pública, de uma forma geral e abrangendo a Administração local.

Por sua vez, o Artigo 4º do Decreto-Lei nº 71/2012 de 21 de março da República Portuguesa, diploma que procede à reestruturação do IPQ e no qual se define que o SPQ é o conjunto integrado de entidades e organizações interrelacionadas e interatuantes que, seguindo princípios, regras e procedimentos aceites internacionalmente, congrega esforços para a dinamização da qualidade em Portugal e assegura a coordenação dos três subsistemas – da normalização, da qualificação e da metrologia – com vista ao desenvolvimento sustentado do País e ao aumento da qualidade de vida da sociedade em geral.

A Normalização é a atividade que, de forma organizada, viabiliza a elaboração das normas. As normas tornam a nossa vida mais fácil e incrementam o progresso. A Normalização propicia a redução de custos para fornecedores e clientes, aumenta a transparência do mercado, ajudando a criar novos negócios e mantendo os existentes, pois são um meio de garantir aos clientes que os produtos/serviços detêm o adequado grau de qualidade, segurança e respeito pelo ambiente. (IPQ) Toda a normalização que nos ajude a compreender as coisas de uma forma comum, pressupõe uma grande vantagem em todos os âmbitos da humanidade, e muito provavelmente ajudou-nos a avançar noutros tantos (Ruesta, 2012)

O Instituto Português da Qualidade, no seu website, enumera aqueles que considera ser os princípios básicos da normalização. São eles:

- Voluntariedade;
- Representatividade;
- Paridade;
- Transparência;
- Simplificação;
- Consenso.

Para além disso, o mesmo instituto considera que os principais benefícios da normalização são:

- Aumento da competitividade;
 - Compatibilidade e interoperabilidade;
 - Controlo sobre a variedade e a utilização eficiente dos materiais, energia e recursos humanos;
 - Economia de matérias-primas e dos tempos de produção, reduzindo os desperdícios;
 - Eliminação das barreiras ao comércio;
 - Facilidade de entrada em novos mercados;
 - Proteção dos consumidores e dos interesses da comunidade;
 - Redução do grau de incerteza do mercado;
 - Reflexo da investigação, desenvolvimento e inovação;
 - Segurança, saúde, proteção da vida e do ambiente;
 - Simplificação da grande variedade de produtos e procedimentos na vida quotidiana.
- (IPQ)

2.3 As normas de certificação de qualidade nas organizações

As normas ISO são universais, como tal, qualquer organização, sendo ela pública ou privada, está à partida capacitada para as implementar, realizando as suas atividades com base na padronização defendida pela norma em causa. A escrita de qualquer norma ISO é composta por um prefixo alfabético seguido por um código numérico correspondente, terminando com o ano da sua versão. São exemplo disso a ISO 9001:2015 ou a ISO 30301:2011.

A norma ISO verificável que aborda a Gestão da Qualidade é a ISO 9001, sendo esta a norma de sistemas de gestão mais utilizada mundialmente, constituindo-se como referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade (APCER Group, 2018). A norma nasce em 1979 aquando da aprovação, pela ISO, a formação de um novo comité técnico, o ISO/TC 176 (“ISO Technical Committee 176”) para abordar matérias relacionadas com a gestão e garantia da qualidade. Este novo comité desenvolveu as suas primeiras normas, que foram publicadas em 1987, com a designação de “família” ISO 9000. (Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2000 na Administração Pública Local). A ISO 9000 estava inicialmente destinada apenas para a produção industrial, contudo, com a revisão e republicação da norma, esta reajustou-se e orientou-

se para a gestão, documentação, informação e gestão documental, e a utilização de processos para melhoria e medição de resultados (Gunnlaugsdottir, 2012). Desde então várias revisões foram feitas a esta família de normas, nos anos de 1994, 2000, 2008 e mais recentemente em 2015, publicada a 15 de setembro. Esta versão de 2015 é o referencial normativo atual, aquele que é desde 2016 utilizado pela CMP e é o que define os requisitos de implementação de sistemas de gestão da qualidade.

A ISO 9001 relaciona-se com a ISO 9000 Sistemas de Gestão de Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, que serve como um suporte para a correta interpretação da norma pois é lá que estão contidos os termos e definições nela aplicados, e com a ISO 9004 Gestão do Sucesso Sustentado de uma Organização – Uma Abordagem da Gestão pela Qualidade, uma norma para as organizações que pretendam ir para lá dos requisitos definidos na ISO 9001, com o objetivo de aumentar a melhoria de desempenho global da organização.

Para além destas duas normas, a ISO 9001 no seu Anexo B, enumera outras, elaboradas pelo mesmo ISO/TC 76 e que podem dar apoio às organizações quando estabelecem ou procuram melhorar os seus sistemas de gestão da qualidade, os seus processos ou as suas atividades. A saber:

ISO 10001 Gestão da Qualidade – Satisfação do Cliente – Linhas de orientação relativas aos códigos de conduta das organizações;

ISO 10002 Gestão da qualidade – Satisfação do Cliente – Linhas de orientação para o tratamento de reclamações;

ISO 10003 Gestão da qualidade – Satisfação do Cliente – Linhas de orientação para a resolução externa de conflitos;

ISO 10004 Gestão da qualidade – Satisfação do Cliente – Linhas de orientação para a monitorização e medição;

ISO 10005 Gestão da qualidade – Satisfação do Cliente – Linhas de orientação para planos da qualidade;

ISO 10006 Gestão da qualidade – Satisfação do Cliente – Linhas de orientação para a gestão da qualidade em projetos;

ISO 10007 Gestão da qualidade – Satisfação do Cliente – Linhas de orientação para a gestão da configuração;

ISO 10008 Gestão da qualidade – Satisfação do Cliente – Linhas de orientação para transações comerciais eletrónicas B2C (*business-to-consumer*);

ISO 10012 Sistema de gestão da medição – Linhas de orientação para a gestão de processos de medição;

ISO/TR 10013 Linhas de orientação para a documentação do sistema de gestão da qualidade;

ISO 10014 Gestão da qualidade – Linhas de orientação para a obtenção de benefícios financeiros e económicos;

ISO 10015 Gestão da qualidade – Linhas de orientação para a formação;

ISO 10017 Linhas de orientação sobre técnicas estatísticas para a ISO 9001:2000;

ISO 10018 Gestão da Qualidade – Linhas de orientação relativas ao envolvimento e à competência das pessoas;

ISO 10019 Linhas de orientação para a seleção de consultores de sistemas de gestão da qualidade e para a utilização dos seus serviços;

ISO 19011 Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão.

A ISO 9001 tem por base os sete princípios da gestão da qualidade, que são os seguintes:

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Comprometimento das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Melhoria;
- Tomada de decisão baseada em evidências;
- Gestão das relações.

A conjugação destes sete princípios da gestão da qualidade traduz-se na satisfação plena das partes interessadas.

A norma segue uma abordagem por processos porque isso permite à organização que a pretenda implementar, planejar os seus processos e as respetivas iterações, seguindo um ciclo PDCA, pois desta forma uma organização consegue assegurar que os seus processos são dotados com recursos adequados e devidamente geridos e que as oportunidades de melhoria são determinadas e implementadas (ISO 9001:2015). Um sistema de gestão da qualidade que cumpra os requisitos da ISO 9001, permite o controlo e a monitorização dos processos, assegurando a qualidade dos mesmos, aumentando a eficiência da organização e promovendo a sua melhoria contínua.

Qualquer organização que pretenda implementar a ISO 9001, independentemente do seu tamanho, da sua área de negócio ou da sua localização geográfica, está capacitada para o fazer.

Todas as normas ISO que se encontram normalizadas segundo a estrutura definida pelo *Management System Standards* (MSS) seguem a estrutura abaixo representada, diferenciando apenas entre elas o seu âmbito (1), as referências normativas (2) e a operacionalização (8). Estes três campos dizem respeito ao referencial normativo em causa, e como tal, são distintos entre si.

As famílias de normas inseridas neste grupo que segue a estrutura proposta (ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, ISO 303001, etc.) caracterizam-se por incidir nos requisitos que devem ser cumpridos por uma determinada área de gestão para garantir um funcionamento orientado para a melhoria contínua de um sistema organizativo.

Assim sendo, as secções da norma ISO 9001:2015, e consequentemente as de todos os MSS, são as seguintes:

1. Objetivo e campo de aplicação
2. Referências normativas
3. Termos e definições
4. Contexto da organização
5. Liderança
6. Planeamento
7. Suporte

- 8. Operacionalização
- 9. Avaliação do desempenho
- 10. Melhoria

Segundo o documento da norma, no seu objetivo e campo de aplicação, esta especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização:

“a) necessita demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos do cliente como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;

b) visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para a melhoria do sistema e para a garantia da conformidade tanto com os requisitos do cliente como com as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis.”

(ISO 9001:2015)

A decisão de implementar a ISO 9001 parte da alta direção da organização, que é quem estabelece a unidade e as linhas orientadoras, e como tal, devem criar um bom ambiente de trabalho a nível interno de forma a facilitar o cumprimento dos objectivos globais da organização, alocando recursos e atribuindo papéis e responsabilidades. Assim sendo, a liderança é um ponto fulcral no desenvolvimento desta metodologia, segundo o ponto 5 da norma, que diz respeito à liderança, a nível de gestão de topo a direção da organização deve mostrar compromisso e respeitar os campos, que passamos a citar:

- “- Assumir a responsabilização pela eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- Assegurar que a política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade e são compatíveis com o contexto e com a orientação estratégica da organização;
- Assegurar a integração dos requisitos do sistema de gestão da qualidade nos processos de negócio da organização;
- Promover a utilização da abordagem por processos e do pensamento baseado em risco;
- Assegurar a disponibilização dos recursos necessários para o sistema de gestão da qualidade;
- Comunicar a importância de uma gestão da qualidade eficaz e da sua conformidade com os requisitos do sistema de gestão da qualidade;
- Assegurar que o sistema de gestão da qualidade atinge os resultados pretendidos;
- Comprometer, orientar e apoiar as pessoas para contribuírem para a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- Promover a melhoria;
- Apoiar outras funções de gestão relevantes a demonstrar a sua liderança, na medida aplicável às respetivas áreas de responsabilidade.”

(ISO 9001:2015)

A organização que pretenda implementar a ISO 9001:2015 deve considerar o contexto em que se encontra inserida, compreender as suas necessidades e as

expectativas das partes interessadas, determinar o âmbito do sistema de gestão de qualidade, e desenhar os processos pretendidos, determinando a metodologia e a sequência do processo, inputs e outputs, análise dos riscos (prevenir ou reduzir os efeitos indesejados) e das oportunidades (aumentar os efeitos desejáveis; obter a melhoria), e atribuir papéis, responsabilidades e autoridades.

Anholon e Filho (2018), numa revisão de literatura sobre as principais dificuldades de implementação de um sistema de gestão da qualidade, encontram 15 fatores que podem constituir um obstáculo para as organizações:

- 1) Falta de empenho e apoio por parte da alta gestão;
- 2) Resistência à mudança por parte dos colaboradores;
- 3) Falta de conhecimento sobre como o SGQ pode melhorar as atividades diárias da organização;
- 4) Falta de comunicação/Comunicação inadequada a nível interno;
- 5) Dificuldades na otimização de documentação para evitar o seu excesso;
- 6) Dificuldade em alinhar os requisitos do cliente com os requisitos do SGQ;
- 7) Maior ênfase na aquisição da certificação do que na melhoria dos processos;
- 8) Planeamento financeiro errôneo na implementação do SGQ;
- 9) Falta de formação dos colaboradores sobre a qualidade;
- 10) Falta de apoio de consultores e especialistas na implementação do SGQ;
- 11) Dificuldade no processo de normalização ao nível da conformidade dos requisitos;
- 12) Subestimação do tempo necessário para a implementação do SGQ;
- 13) Dificuldade na implementação de um SGQ que se adeque ao tamanho e setor da organização;
- 14) A existência de barreiras físicas entre departamentos pode dificultar a criação de valor;
- 15) Expectativas desmedidas ao nível dos resultados alcançados na implementação do SGQ.

Anholon e Filho (2018) consideram ainda que o aumento da competitividade do mercado obriga às organizações a apostarem na qualidade e na melhoria, algo que neste momento é essencial, de forma a sobreviverem e manterem-se competitivas. A implementação de um sistema de gestão da qualidade permite integrar todas as atividades da organização, de forma a alcançar os requisitos exigidos pelos clientes e restantes partes interessadas. Organizações que se diferenciem e adotem modelos de gestão mais eficazes, obterão presumivelmente resultados mais eficientes, e traduzirão estes ganhos num crescimento sustentável.

Numa pesquisa efetuada por Fonseca e Domingues (2017) sobre motivações e benefícios da ISO 9001 comprova-se que a implementação de um SGQ poderá trazer benefícios na competitividade e sucesso à organização, e que as motivações podem ser internas, através da mudança e melhoria dos processos, ou externas, graças ao cumprimento das expectativas das partes interessadas. e ao marketing e visibilidade da marca. As grandes vantagens são o ganho de valor para o cliente, a diferenciação entre concorrentes e uma mais eficaz segmentação e posicionamento da organização.

Organizações que, seguindo a metodologia definida pela ISO 9001, apresentam maior sucesso na monitorização do ambiente em que estão inseridas e mais predispostas à mudança, são as que apresentam índices de melhoria, o que confirma que é necessário a adoção de modelos organizacionais que sejam apropriados à era digital.

Para David Stephens (1996), a ISO 9001 é uma grande mais-valia para a gestão dos documentos das organizações, visto que as mesmas necessitam obrigatoriamente de um sistema de gestão documental eficaz, de maneira a cumprir os requisitos definidos pela norma. O autor vai mais além e considera a gestão documental como sendo um dos principais pilares da ISO 9001, devido em grande parte à possibilidade de ganhos temporais na tomada de decisões baseadas em evidências que uma gestão documental eficiente permite.

De uma maneira extremamente sintética, visto a ISO 9001 ser um conjunto de requisitos complexos, a norma pode ser explicada através de uma equação bastante simples:

**Abordagem por processos + PDCA (Melhoria Contínua) +
Pensamento Baseado em Risco + Princípios da Gestão da Qualidade = ISO
9001**



Figura 1. Pilares da ISO 9001 (APCER Group)

2.4 PDCA

A metodologia PDCA (*Plan – Do – Check – Act*), também conhecida por Ciclo de Deming, é um método iterativo, baseado em quatro etapas: Definição de objetivos (*Plan*); elaboração de procedimentos de monitorização e avaliação (*Do*); medição dos resultados (*Check*) e aplicação de medidas corretivas (*Act*).

A metodologia PDCA, seguindo um modelo iterativo de abordagem por processos, permite a prática de uma melhoria contínua, com base na monitorização e no controlo dos planos e objetivos estratégicos definidos pela alta direção. Esta metodologia permite uma análise dos riscos e oportunidades, e de correção de eventuais erros que possam existir (identificados no processo de auditoria como não conformidades), e como tal, é uma das bases não só da ISO 9001:2015 mas de todos os referenciais normativos ISO que sigam a estrutura proposta pelo *Management System Standard* (MSS) acima descrita.

William E. Deming (1989) focou o desenvolvimento dos produtos segundo uma ótica da qualidade em quatro ideais principais que melhoram o desempenho das organizações:

- Um melhor design do produto melhora o serviço;
- Um aumento do nível da uniformização da qualidade dos produtos;
- Melhoria dos testes aos produtos quer no local de trabalho quer em centros de pesquisa;

- Aumentar vendas em mercados laterais.

Para além destas quatro ideias defendidas por Deming, no ano de 1986 criou uma lista de princípios chave que podiam ser aplicados a qualquer organização, numa ótica de melhoria da Gestão da Qualidade, que ficaram conhecidos como os 14 Princípios para a Melhoria da Qualidade.

14 Princípios para a Melhoria da Qualidade (Deming)

1. Criar uma visão consistente a longo prazo. Avaliar se as melhorias são necessárias durante o processo.
2. Adotar uma nova filosofia e não ser reativo. A mudança existe diariamente, sem mudanças uma organização não é sustentável a longo prazo.
3. Perder a dependência da inspeção de cada passo para assegurar a qualidade. Exigir processos de controlo gerais.
4. Reduzir o número de fornecedores. Estabelecer com eles um relacionamento de cooperação, negociando os preços tendo em conta a qualidade, projeto e confiança.
5. Procurar insistentemente possíveis falhas.
6. Promover a formação e desenvolvimento dos colaboradores.
7. Melhorar a qualidade da supervisão adotando estímulos de liderança. Liderando e supervisionando, quem está acima pode compreender melhor o trabalho e necessidades dos inferiores hierárquicos.
8. Eliminar a cultura do medo, promovendo a participação geral e adotando uma comunicação transparente. Evitar ser autoritário.
9. Eliminar barreiras entre departamentos, a cooperação é essencial para o desenvolvimento coletivo.
10. Eliminar slogans e metas.
11. Abandonar a gestão por objectivos com base em indicadores quantitativos e temporais, apressar a realização de uma tarefa pode conduzir ao aumento de erros na produção.
12. Permitir liberdade na realização de tarefas aos colaboradores, pois aumenta a sua satisfação e aumenta os níveis de produtividade.
13. Manter um programa de educação da formação dos colaboradores, encorajá-los a aumentar os seus estudos levará a que sejam capazes de elevar o seu trabalho.
14. O cumprimento dos 13 pontos anteriores depende de todos. Desenvolver medidas que vão ao encontro dos mesmos levará com que todos os colaboradores façam parte desta transformação ideológica.

(Deming, 1986)

Uma gestão da informação eficiente e a possibilidade de uma boa gestão documental, garantindo o acompanhamento dos documentos, é um dos grandes benefícios da implementação de um sistema de gestão da qualidade.

Os sistemas de gestão da qualidade exigem, através da obrigação do cumprimento de requisitos, que a gestão da documentação seja adequada. Uma boa gestão documental traz valor acrescentado às organizações, visto que os documentos existentes são evidências da forma como a organização está a ser gerida de acordo com o sistema de gestão da qualidade.

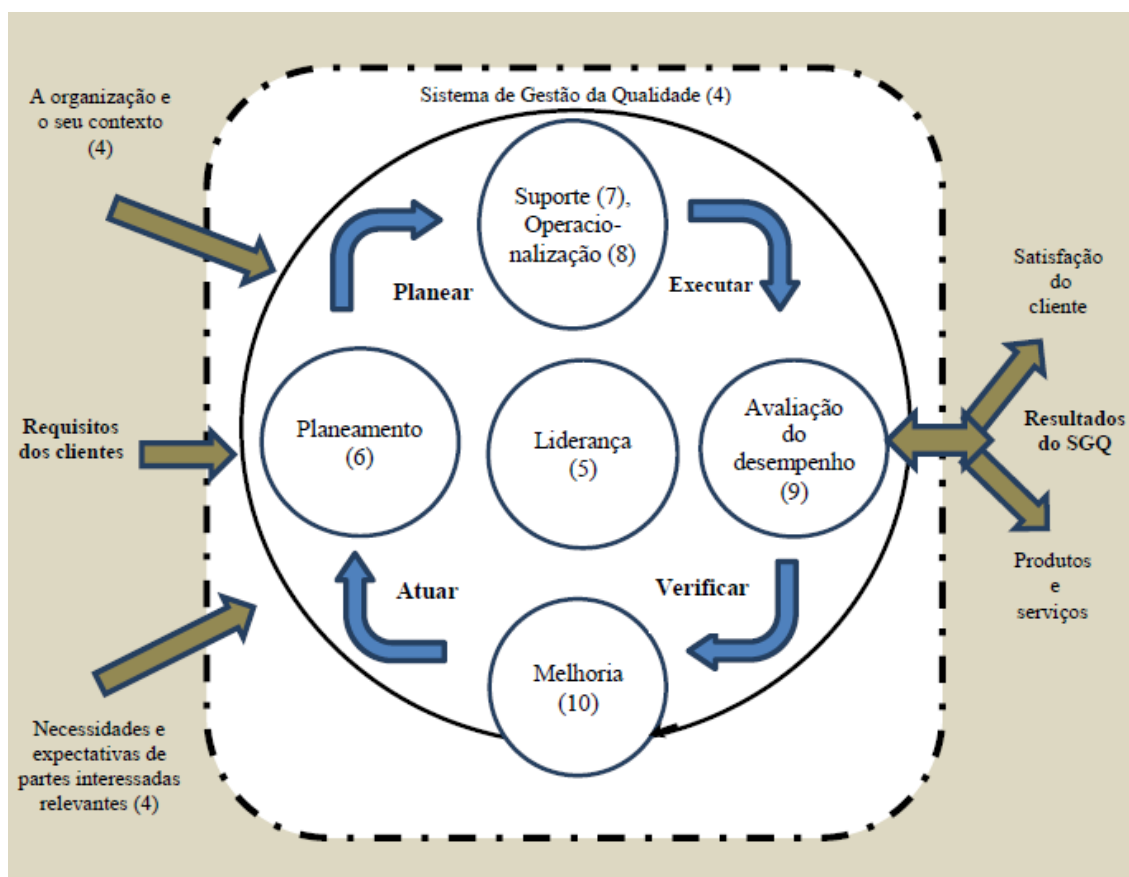


Figura 2. Estrutura ISO 9001 no ciclo PDCA (ISO 9001:2015)

2.5 Gestão do Risco

O risco é uma parte necessária do negócio, e identificar e mitigar o risco é um desafio para qualquer organização. Com a última atualização da ISO 9001, a gestão do risco adquire uma especial importância na interpretação global da norma, sendo agora o tratamento da gestão do risco uma componente muito relevante. A definição de risco na ISO 9000:2015 está expressa como sendo o efeito da incerteza, e o Guia ISO 73:2009 acrescenta que o risco é frequentemente caracterizado por referência a potenciais eventos e consequências, ou a uma combinação destes. O risco é uma parte existente de cada negócio, e num mundo em que uma quantidade enorme de dados são processados a uma velocidade incrível, identificar e mitigar riscos é um desafio para qualquer organização (ISO 31000 – Risk Management). Assim sendo, a gestão de risco tem uma importância singular na implementação de um sistema de gestão da qualidade numa

organização, pois a norma ISO 9001:2015 adota a abordagem por processos mencionada no ponto 2.4 deste trabalho, que incorpora o ciclo PDCA com vista à melhoria contínua e um pensamento baseado neste conceito.

A ISO tem um referencial normativo que se foca totalmente na interpretação da gestão de riscos, fornecendo linhas orientadoras sobre a gestão de riscos enfrentados pelas organizações, o ISO 31000. Apesar de esta não ser uma norma com vista à certificação de organizações neste campo, tendo em conta que se insere na família MSS e a sua estrutura é idêntica a outros referenciais de gestão, uma ajuda substancial na interpretação da gestão de riscos preconizada pela ISO 9001.

O primeiro passo para a definição de uma cultura de gestão de risco é a identificação das partes interessadas relevantes que proporcionam risco significativo para a sustentabilidade da organização se as suas necessidades e expectativas não forem satisfeitas. O risco é abordado definindo processos de trabalho, e analisando resultados que possam mitigar esse risco (ISO 9000:2015).

O pensamento baseado em risco facilita às organizações perceber os fatores que mais afetam o cumprimento dos seus processos, permitindo a implementação de controlos preventivos que diminuam eventuais efeitos negativos e potenciem ao máximo as oportunidades que surjam. Para tal, a Análise PESTAL (identificação de fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais) e a Análise SWOT (identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) constituem duas ferramentas de apoio à gestão do risco.

Os riscos e as oportunidades devem ser tratados para:

- a) dar garantias de que o sistema de gestão da qualidade pode atingir o(s) resultado(s) pretendido(s);
 - b) aumentar os efeitos desejáveis;
 - c) prevenir ou reduzir os efeitos indesejados;
 - d) obter a melhoria.
- (ISO 9001:2015 6.1.1)

2.6 O Processo de Certificação

Segundo o *The ISO Survey of Management System Standard Certifications* de 2016, dentro de todos os MSS, a norma com maior número de certificações efetuadas é a ISO 9001 com 1106356 certificações efetuadas até à data de 31 de dezembro de 2016, um crescimento de 7% face ao ano de 2015 e com um número que triplica o segundo referencial normativo que mais vezes foi produto de certificação. Na segunda posição surge o ISO 14001, relativo à Gestão Ambiental, uma norma que também faz parte do Modelo de Gestão Integrado da CMP, e conta com 346189 certificações, mais 8% do que no ano transato. Os dados completos encontram-se no quadro que se segue:

Standard	Number certificates 2016	of in	Number certificates 2015	of in	Change	Change in %
ISO 9001**	1106356		1034180		72176	+7%
ISO 14001***	346189		319496		26693	+8%
ISO 50001	20216		11985		8231	+69%
ISO 27001	33290		27536		5754	+21%
ISO 22000	32139		32061		78	0
ISO/TS 16949	67358		62944		4414	+7%
ISO 13485	29585		26255		3330	+13%
ISO 22301	3853		3133		720	+23%
ISO 20000-1	4537		2778		1759	+63%
ISO 28000	356					
ISO 39001	478					
TOTAL	1,644,357		1,520,368			+8%

Tabela 1. Número de Certificações de cada norma MSS (The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016)

A certificação em ISO 9001 transmite credibilidade aos produtos e serviços da organização, algo extremamente importante num ambiente económico volátil e incerto (Fonseca e Domingues, 2017).

A certificação de acordo com as normas internacionais está provada como sendo um ganho de valor para as organizações, em tempos de competitividade e expansão global dos negócios (Gunnlaugsdottir, 2012).

Para efeito, em organizações que se pretendam estabelecer no mercado internacional mantendo-se competitivas, a certificação com base na ISO 9001 traz vários benefícios, como por exemplo:

- Maior satisfação do cliente e melhor resposta às suas necessidades;
- Melhor imagem da organização;
- Melhor disciplina de trabalho, melhorias na gestão como a transparência e normalização dos métodos de trabalho e dos processos;
- Aumento da quota de mercado e possibilidade partir à frente da competição (Gunnlaugsdottir, 2012).

Gunnlaugsdottir (2012) aborda o caso islandês e defende que naquele país a gestão documental é muitas vezes o ponto fraco nas organizações que implementam sistemas de gestão da qualidade, ao ponto de muitas vezes impedir inclusivamente as mesmas de obterem a certificação pretendida. David Stephens (1996) corrobora este pensamento e defende que a gestão documental e a manutenção dos registos de uma organização são a parte mais importante do processo de certificação.

Segundo a base de dados nacional de sistemas de gestão certificados, do Instituto Português de Acreditação (IPAC)¹, existiam a 31 de dezembro de 2017, 8305 empresas certificadas por 11 organismos diferentes em Portugal.

Dessas 8305, 5837 estavam certificadas de acordo com a ISO 9001, o que significa que aproximadamente 70% das certificações existentes em Portugal no final de 2017 eram no âmbito da gestão da qualidade.

Regista-se um crescimento significativo face aos anos de 2015 e 2016, 5538 e 5589, respetivamente. Ou seja, de 2015 para 2016 registou-se um aumento de apenas 51 empresas certificadas, enquanto que de 2016 para 2017 esse número aumenta para 248, um registo quase cinco vezes superior.

Segundo os dados do IPAC, os três setores de atividade económica com mais empresas certificadas são:

- Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis, motociclos e bens de uso pessoal e doméstico – 728
- Indústria metalúrgica de base e produtos metálicos – 551
- Construção – 476

Por outro lado, segundo a mesma base de dados, o setor da Administração Pública, defesa e segurança social obrigatória possui apenas 117 certificações. Contudo, isto não nos revela o número de autarquias com um SGQ implementado, visto que não existe uma listagem de autarquias com um SGQ.

2.7 Qualidade na AP

O conceito da Qualidade na Administração Pública surge com a aplicação dos princípios da TQM (Total Quality Management), muito antes de se falar em certificações e em ISO 9001. Kanji defende que a Gestão da Qualidade Total é uma filosofia de gestão que promove uma cultura organizacional comprometida com a satisfação do cliente através da melhoria contínua. A aplicação desta filosofia de gestão trouxe ganhos não só para os cidadãos, que viram a Administração Pública a melhorar a capacidade de resposta às suas necessidades, como para os próprios funcionários públicos que viram melhorados os seus métodos de trabalho.

Ao nível da Administração Pública, Sá e Sintra (2008) defendem que a implementação das ISO pode ser especialmente útil no estabelecimento e avaliação de contratos com fornecedores e parceiros, tendo em conta que, tal como noutros setores, as normas funcionam como um alicerce da garantia da qualidade e, portanto, do cumprimento de um certo nível de requisitos. A implementação de sistemas de gestão da qualidade de acordo com os requisitos definidos pela ISO 9001 constitui um processo voluntário, assente nas motivações políticas e objectivos intrínsecos a cada organização. As primeiras autarquias a nível nacional a certificarem a totalidade dos seus serviços foram Pombal e Oliveira de Azeméis, durante o ano de 2003.

¹ Consultável em www.ipac.pt

Segundo as autoras, a implementação da Gestão da Qualidade na Administração Pública portuguesa inicia-se de forma mais deliberada no princípio dos anos noventa e representa mais um esforço no âmbito da concretização da reforma administrativa, colocando o cidadão como agente impulsionador da mudança e incutindo no mesmo a necessidade de exigir mais e melhor dos serviços públicos. Sá e Cintra (2008) consideram ainda que a aposta na Qualidade aparece sistematicamente ligada à procura da conjugação de imperativos de eficácia, eficiência e equidade com a satisfação das necessidades dos clientes, naturalmente muito diversificadas e, não raras vezes, conflituais entre si.

Da análise do discurso que tem presidido às iniciativas de Modernização Administrativa na generalidade dos países e do espírito da legislação que a, esse respeito, tem sido publicada, constata-se que a Qualidade, como filosofia de gestão, é entendida como essencial para tornar as Administrações Públicas mais eficazes, eficientes e, sobretudo, mais próximas dos cidadãos que servem. (Sá e Cintra, 2008)

Tendo em conta o contexto deste trabalho, no que diz respeito à gestão da qualidade em autarquias, a aplicação do conceito da qualidade faz sentido, dada a possibilidade de melhoria contínua dos seus processos, o desenvolvimento dos serviços e o foco no cliente, neste caso, no cidadão, e, para além disso, o mercado está cada vez mais competitivo, e como tal, organizações que se diferenciem e adotem modelos de gestão mais eficazes, obterão resultados mais eficientes e traduzirão estes ganhos num crescimento sustentável (Anholon, Rampasso, Eduardo, Ordonez, & Silva, 2018).

3. Gestão da Qualidade em Arquivos

Ana Joaquim (2005) considera que a filosofia associada à ISO 9001 está envolvida num contexto que valoriza o documento, a estrutura documental, a documentação, a informação produzida e recolhida interna e externamente, o registo e a utilização de ferramentas que suportam a criação, disponibilização e uso do “conhecimento organizacional”.

Esta valorização da estrutura documental e do conhecimento organizacional vai ao encontro da tomada de decisão baseada em evidências preconizada pela ISO 9001, pois quanto mais acessível estiver a informação considerada importante para o dia a dia da organização, mais fácil é a sua consulta e a tomada de decisão pode ser feita num menor período temporal, permitindo fazer uma gestão mais eficiente dos funcionários responsáveis por determinada tarefa, o que traz ganhos à organização.

Nesse sentido, Breña, Valdés e González (2015) consideram de vital importância a normalização dos processos de trabalho dos arquivos por parte do subcomité 11, com a criação da ISO 15489, para alcançar uma melhor eficácia na sua gestão. Uma implementação de um sistema de gestão de documentos tendo por base os sete princípios da qualidade preconizados pela ISO 9001 permite criar e controlar documentação de forma sistemática e verificável, cumprindo requisitos legais e normativos.

As autoras consideram que a aplicação dos princípios da gestão da qualidade aos arquivos traria às instituições benefícios na prestação de serviços, tornando-as mais eficazes e eficientes, satisfazendo as necessidades e expectativas das partes interessadas, e permitindo a sua melhoria contínua.

Contudo, identificam dois grandes problemas de quem aplica a ISO 9001, sendo o primeiro deles o facto de as organizações confiarem a gestão documental a colaboradores sem qualificações nem formação adequada, e o segundo prende-se com o facto de o processo de documentação, necessário para o cumprimento de todos os processos e atividades, ser burocrático e entediante.

Martin, Simón e Coello (2010) são da opinião de que a qualidade tem de estar presente na gestão dos arquivos, apesar de considerarem que as ações de melhoria são mais facilmente visíveis para os próprios funcionários do que propriamente para os utilizadores. Os autores defendem que os principais benefícios da implementação da ISO 9001, são um maior rigor na gestão do arquivo (através da exigência de política de qualidade, definição de objetivos, estabelecimento de canais comunicacionais e maior clareza e transparência na atribuição de responsabilidades e competências), uma melhoria nos processos operativos e, por último, um aumento da assunção de responsabilidades por parte dos funcionários, através do sentimento de pertença à organização, dada a existência de objetivos comuns.

Manuela Moro Cabero, Maria-Paz Martín-Pozuelo e José Luís Bonal Zazo (2011) consideram que a gestão documental, quando segue as boas práticas da ISO, em paralelo

com a qualidade do modelo ISO 9000, converge em três dimensões. São elas as infraestruturas tecnológicas, representadas na capacidade de processamento, armazenamento e preservação da informação, aspetos legais que a organização necessite de cumprir, e a natureza do negócio.

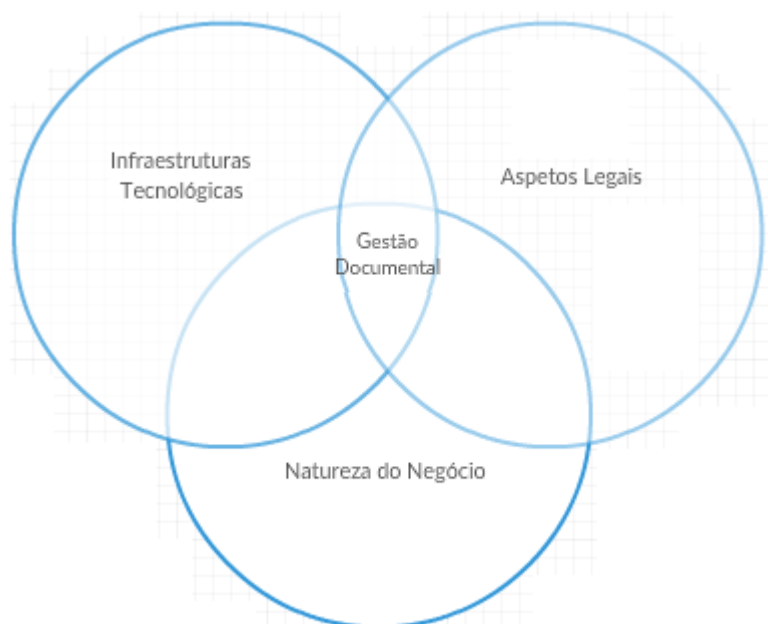


Figura 3. Dimensões da Gestão Documental

4. Gestão Documental e ISO 30300

4.1 A norma ISO 30300

Segundo David Stephens (1996), um Sistema de Gestão de Documentos é um sistema que controla a criação/captura e o armazenamento dos documentos, a sua distribuição, a entrega às pessoas que precisam de os usar e o processo através do qual os documentos são atualizados, incluindo controlar a entrada, a revisão e a saída. Com o objetivo de normalizar a gestão documental, a ISO tem dois comités técnicos que desenvolvem esse trabalho no âmbito da gestão documental, são eles o TC 46/SC 11 “*Archives/records management*” e o TC171 “*Document management applications*”.

Para o TC 46/SC 11 “*Archives/records management*”, a gestão documental é definida como sendo o campo da gestão responsável por um controlo eficiente e sistemático da criação, receção, manutenção, utilização e destino dos documentos de arquivo, incluindo os processos para constituir e manter prova e informação sobre atividades e transações.

O TC 46/SC 11 é o comité responsável pelo desenvolvimento da família de normas ISO 30300 Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo, criada no ano de 2011. Esta família de normas ISO 30300 pretende facilitar essa gestão documental, servindo como um guia para as organizações que pretendam desenvolver uma política de gestão documental e o cumprimento de objetivos decorrentes da mesma. A aplicação da ISO 30300 serve ainda para definição de responsabilidades dentro da organização, para sistematização dos seus processos e a respetiva melhoria contínua dos mesmos, com o intuito de satisfazer as partes interessadas da organização, indo ao encontro das necessidades dos seus clientes, ou seja, é a gestão sistemática e verificável dos documentos, como informação relativa às atividades da organização.

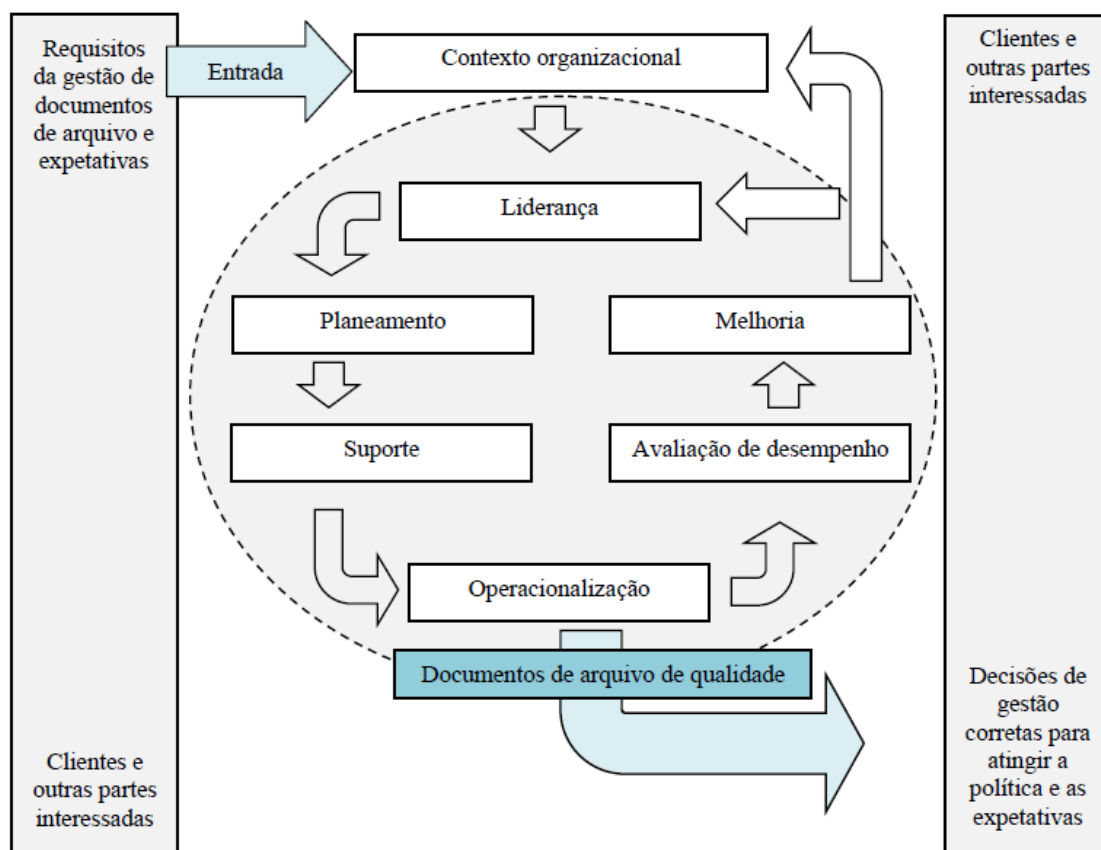


Figura 4. Estrutura ISO 30301 (ISO 30300:2011)

Todas as organizações produzem documentação de diversos tipos e em diferentes suportes. Essa documentação tem um valor próprio, fazendo parte do capital intelectual da organização, e é do seu máximo interesse que a mesma seja corretamente gerida. A ISO 30300 considera como documentos de arquivo a informação criada, recebida ou conservada como prova e como ativo por uma organização ou indivíduo, no desenvolvimento das suas atividades ou em virtude das suas obrigações legais, sendo aplicável a informação em qualquer suporte, forma ou formato, enquanto que a gestão dos documentos de arquivo é definida como a área da gestão responsável por um controlo eficaz e sistemático da produção, receção, manutenção, utilização e destino dos documentos de arquivo, que inclui os processos para constituir e manter, em forma de documentos de arquivo, as informações e a prova das atividades e operações da organização.

A norma ISO 30300 diz que as organizações que possuam uma boa gestão documental, poderão encontrar benefícios em:

- O incremento da eficácia da organização,
- O cumprimento da legislação e dos requisitos dos ambientes regulamentados,
- A eficácia do processo da tomada de decisão,
- A eliminação de informação redundante e duplicada,
- O aumento da informação partilhada por toda a organização,
- O incremento do rendimento das tecnologias de informação,
- A garantia de recuperação da informação face a desastres e à continuidade do negócio,

- A proteção face a possíveis litígios,
 - A defesa dos direitos e interesses de todas as partes implicadas,
 - A conservação da memória corporativa ou coletiva,
 - O apoio à responsabilidade social das organizações.”
- (ISO 30300:2011)

Josep Conejo Muntada e Joan Antoni Jiménez (2015) defendem que no processo de implementação de um Sistema de Gestão Documental, o gestor de informação adquire um papel de extrema importância, pois é o profissional com o conhecimento adequado para auxiliar todo o processo de implementação. Desta forma as principais funções do gestor de informação na implementação de uma SGDA são:

- Selecionar os documentos a capturar;
- Determinar como será feita a captura;
- Identificar como serão registados os documentos;
- Determinar como serão classificados e armazenados;
- Determinar quanto tempo terão de retenção;
- Determinar quem e como terá acesso aos documentos.

4.2 Relação com outras normas de gestão documental

A ISO 30301 não ambiciona substituir a primeira norma de gestão de documentos de arquivo, a ISO 15489 – Informação e documentação. Gestão de documentos, partes 1 e 2, estando inclusivamente mais capacitada para a implementação da ISO 30301 uma organização que siga os controlos e processos documentais definidos pela ISO 15489, visto que esta serve apenas como um manual de boas práticas, funcionando como um guia de apoio às organizações que queiram melhorar a sua gestão documental. Por outro lado, a ISO 30301 vem definir requisitos concretos e de cumprimento obrigatório, facilmente verificáveis, permitindo a certificação das organizações que a pretendam implementar.

Para Carlota Bustelo Ruesta (2011), a série de normas ISO 30300 é um conjunto de elementos interrelacionados com o fim de estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançá-los, relativos a documentos de arquivo.

A base da operacionalização do sistema de gestão estabelecido pela ISO 30300 centra os seus processos e controlos de gestão documental noutras normas de boas práticas, como é o caso da supracitada ISO 15489, entre outras, como por exemplo, a ISO 16175 – Informação e Documentação. Princípios e requisitos funcionais para documentos de arquivo em ambiente de escritório eletrónico, partes 1, 2 e 3, ISO 23081 – Informação e Documentação. Metainformação para documentos de arquivo, partes 1, 2 e 3, ISO 26122 – Informação e Documentação. Análise de processos de trabalho para documentos de arquivo, ISO 13028 – Informação e Documentação. Diretrizes para implementação de digitalização de documentos de arquivo, e por último ISO 13008 – Informação e Documentação. Processo de conversão e migração de documentos de arquivo digitais.

Uma organização que pretenda implementar o SGDA terá à sua disposição todos estes referenciais e relatórios técnicos para orientar a implementação dos processos e controlos documentais.

A estrutura da ISO 30300 tem então correspondências em vários pontos com as normas referidas, funcionando como um elemento agregador de várias normas de boas práticas e permitindo às organizações que a pretendam implementar, a oportunidade de obterem certificação exterior, como se pode observar na imagem que se segue:

Basic contents	ISO 15489	ISO 30300	
Fundamentals, principles vocabulary	ISO 15489-1	ISO/DIS 30300 [will be ISO 30300]	Table III. Proposed structure of ISO 30300 family MSR and comparative of ISO 15489 standards (Issue: ISO/DIS 30301, p. vii)
System requirements	ISO/TR 15489-2	ISO/DIS 30301 [will be ISO 30301]	
Guidelines of implementation	–	ISO 30302 [will be ISO 30302]	
Evaluation or self-assessment guide	ISO/CD 19853 [stand off]	ISO 30304 [will be ISO 30304]	
Accreditation certification	–	ISO 30303 [will be ISO 30303]	
Complementary or support standards	ISO/TR 26122 WPA	ISO/TR 26122 WPA	
	ISO 23081-1/2 Metadata	ISO 23081-1/2 Metadata	
	ISO/TR 18492	ISO 15489-1	
	ISO /TR 15801	ISO TR 15489-2	
	ISO 19005-1		

Figura 5. Relação entre ISO 30300 e outras normas de gestão documental (Moro Cabero et al. 2011)

As principais diferenças entre a ISO 30300 e as normas de gestão documental acima mencionadas são:

- a) A elevação da gestão documental ao nível estratégico das organizações;
- b) A verificação do cumprimento da conformidade do sistema de gestão de documentos por uma terceira parte;
- c) A gestão documental está alinhada com a estratégia da organização;
- d) Foco no cliente e partes interessadas;
- e) Definição de liderança e responsabilidades;
- f) Apoio à tomada de decisão com base em evidências;
- g) Implicação dos colaboradores;
- h) Foco nos processos;
- i) Promoção da melhoria contínua.

O livro branco da ISO 30300 (2012) estabelece as relações entre a ISO 30300 e outros produtos do TC46/SC11 *Archives/Records management*, nomeadamente a ISO 15489, e clarifica a terminologia e as definições utilizadas.

A ISO 30300 utiliza 29 termos distintos, divididos em quatro diferentes campos: termos relativos a documentos de arquivo, termos relativos à gestão, termos relativos aos processos de gestão de documentos de arquivo e termos relativos ao sistema de gestão para documentos de arquivo. Por outro lado, a ISO 15489 utiliza apenas 21, sendo que desses 21, 17 fizeram a transição para a ISO 30300. São eles: Acesso, aplicação de gestão documental, classificação, conversão, destruição, documento de arquivo, gestão de documentos de arquivo, indexação, metainformação, migração, preservação, prestação de contas, rastreabilidade e transferência são tudo conceitos adaptados da ISO 15489.

Os 12 termos acrescentados à ISO 30300 que não faziam parte de nenhuma das normas acima mencionadas são: Alta direção, ativo, arquivos, documentar (verbo),

documentação, evidência, não conformidade, organização, política de gestão documental, sistema, sistema de gestão e sistema de gestão para documentos de arquivo.

Termos relativos a documentos de arquivo	Definição
3.1.1 Arquivo(s)	Documentos de arquivo de conservação permanente. Documentos conservados para utilização contínua
3.1.2 Ativo	Qualquer bem que tem valor para a organização
3.1.3 Documento	Informação registada que pode ser tratado como uma unidade
3.1.4 Documentação	Conjunto de documentos que descrevem operações, instruções, decisões, normas e procedimentos da organização e relativos a uma determinada função, processo ou transação.
3.1.5 Evidência	Documentação de uma transação
3.1.6 Metainformação	Informação que descreve o contexto, o conteúdo e a estrutura dos documentos, bem como a sua gestão através do tempo.
3.1.7 Documento(s) de arquivo	Informação criada, recebida ou conservada como evidência e como ativo por uma organização ou indivíduo, no desenvolvimento das suas atividades ou no cumprimento das suas obrigações legais.
Termos relativos à gestão	Definição
3.2.1 Prestação de contas	Princípio segundo o qual os indivíduos, as organizações e a comunidade em geral, são responsáveis pelos seus atos e podem ser chamados a justificá-los.
3.2.2 Não conformidade	Incumprimento de um requisito
3.2.3 Organização	Pessoa ou grupo de pessoas que têm as suas próprias funções, com responsabilidade, autoridade e relações para atingir os seus fins.
3.2.4 Política de gestão de documentos de arquivo	Conjunto das intenções e diretivas de uma organização relativamente ao sistema de gestão de documentos de arquivo, formalmente aprovadas pela gestão de topo.
3.2.5 Gestão de topo	Pessoa ou grupo de pessoas que dirigem e controlam a organização ao mais alto nível.
Termos relativos aos processos de gestão de documentos de arquivo	Definição
3.3.1 Acesso	Direito, oportunidade, modo de localizar, utilizar ou recuperar informação.
3.3.2 Classificação	Identificação sistemática e organização de atividades e/ou documentos de arquivo em classes, de acordo com convenções logicamente estruturadas, métodos e regras representados num sistema de classificação.
3.3.3 Conversão	Processo de transferir os documentos de um formato para outro
3.3.4 Eliminação	Processo de eliminar ou apagar documentos de arquivo, de forma irreversível

3.3.5 Destino	Conjunto de processos relacionados com a aplicação das decisões sobre prazos de retenção, conservação, eliminação ou transferência de documentos, consignadas em regulamentos de gestão de documentos ou outros instrumentos
3.3.6 Documentar	Registrar, contextualizar e recolher dados para recuperação futura.
3.3.7 Indexação	Estabelecimento de pontos de acesso para facilitar a recuperação.
3.3.8 Migração	Processo de transferência de documentos de arquivo de um sistema para outro sem alterar o formato.
3.3.9 Preservação	Processos e operações necessárias para assegurar a sobrevivência de documentos autênticos através do tempo.
3.3.10 Registo	Ato de dar a um documento, um identificador único no momento da sua integração no sistema de arquivo.
3.3.11 Controlo da circulação	Criação, captura e manutenção de informação sobre o movimento e a utilização dos documentos de arquivo.
3.3.12 Transferência	Mudança de custódia ou de propriedade dos documentos de arquivo.
Termos relativos ao sistema de gestão para documentos de arquivo (SGDA)	Definição
3.4.1 Sistema de gestão	Conjunto de elementos interrelacionados ou que interagem numa organização no sentido de definir políticas e objetivos, bem como os processos para os alcançar.
3.4.2 Sistema de gestão para documentos de arquivo	Sistema de gestão para dirigir e controlar os documentos de arquivo numa organização.
3.4.3 Gestão de documentos de arquivo	Campo da gestão responsável por um controlo eficiente e sistemático da criação, receção, manutenção, utilização e destino dos documentos de arquivo, incluindo os processos para constituir e manter prova e informação sobre atividades e transações.
3.4.4 Sistema de arquivo	Sistema de informação que captura, gere e fornece acesso a documentos de arquivo, ao longo do tempo.
3.4.5 Sistema	Conjunto de elementos interrelacionados e interagentes.

Tabela 2. Definições ISO 30300 (ISO 30300)

Definição do conceito documento para a ISO 15489:

Informação criada, recebida ou conservada como informação e prova por uma organização ou um indivíduo no desenvolvimento das suas atividades ou em virtude das suas atividades legais.

Definição do conceito documento para a ISO 30300:

Informação criada, recebida ou conservada como prova e como ativo por uma organização ou indivíduo, no desenvolvimento das suas atividades ou em virtude das suas obrigações legais, sendo aplicável a informação em qualquer suporte, forma ou formato.

As mudanças mais significativas no termo documento entra as duas normas são:

- Acrescentar o conceito de gestão de documentos como um ativo de maneira a construir modos de pensar colaborativos que contribuam com serviços de valor acrescentado e de alta eficácia; incluir o reconhecimento da dimensão múltipla do valor dos documentos (exemplos de ativos podem ser o conhecimento, o ativo de negócio, o ativo intelectual, o ativo digital, não se limita à informação como ativo) e tomando consciência dos riscos de um controlo inapropriado ou inadequado e as suas consequências.

- Estabelecer apoios convergentes e sinérgicos a nível estratégico, alinhados com os objetivos das restantes normas de sistemas de gestão MSS, possibilitando as evidências baseadas na colaboração e vinculação com os proprietários do ativo y el registo de ativos para documentos.

(International Organization for Standardization, 2012)

4.3 A Implementação da Norma

Tal como se sucede com a ISO 9001, qualquer organização que pretenda implementar um SGDA baseado na ISO 30301, e dado que todas as organizações produzem documentação decorrente da sua atividade, está capacitada para o fazer, independentemente do seu tamanho, da sua área de negócio ou da sua localização geográfica. Porém, Carlota Bustelo Ruesta (2011) considera que há organizações que estão à partida mais preparadas para a implementação de um SGDA, e cuja implementação faz mais sentido, como por exemplo:

- Organizações que implementaram outra norma de sistemas de gestão (9001, 14001, 27001, 50001, etc.). A complementaridade e a implementação integrada permitem um menor esforço, obtendo grandes benefícios na gestão da documentação do sistema de gestão já implementado.

- Organizações que formalizaram o seu sistema de gestão documental seguindo as boas práticas da ISO 15489. Os controlos e os processos documentais estão operacionais, pelo que a implementação da 30301 centrar-se-á na elaboração da documentação, comunicação e implementação dos processos de auditoria, revisão e melhoria contínua.

- Organizações em que a informação e a documentação sejam o principal elemento da sua atividade. Um exemplo claro são os organismos reguladores, que exercem a sua atividade recebendo informação dos seus regulados e do mercado onde atuam, analisando-a e agindo em consequência. Para estas organizações a informação é mais do que estratégica, constituindo, além de mais, a matéria-prima com que trabalham.

- Organizações em que o processo de adaptação ao contexto digital exige uma reformulação da gestão da informação e dos documentos. A metodologia da ISO 30301 permite abordar estes processos com a garantia de não estar a “inventar a roda”.

Relativamente ao âmbito do SGDA, a organização que o pretenda implementar deve defini-lo e documentá-lo, podendo este incluir a organização como um todo, funções específicas, secções específicas ou uma ou mais funções entre um grupo de várias organizações. Neste último caso, quando um sistema de gestão para documentos de arquivo está estabelecido para possuir uma ou mais funções entre um grupo de organizações, o âmbito deve incluir as relações entre eles e os papéis de cada uma delas.

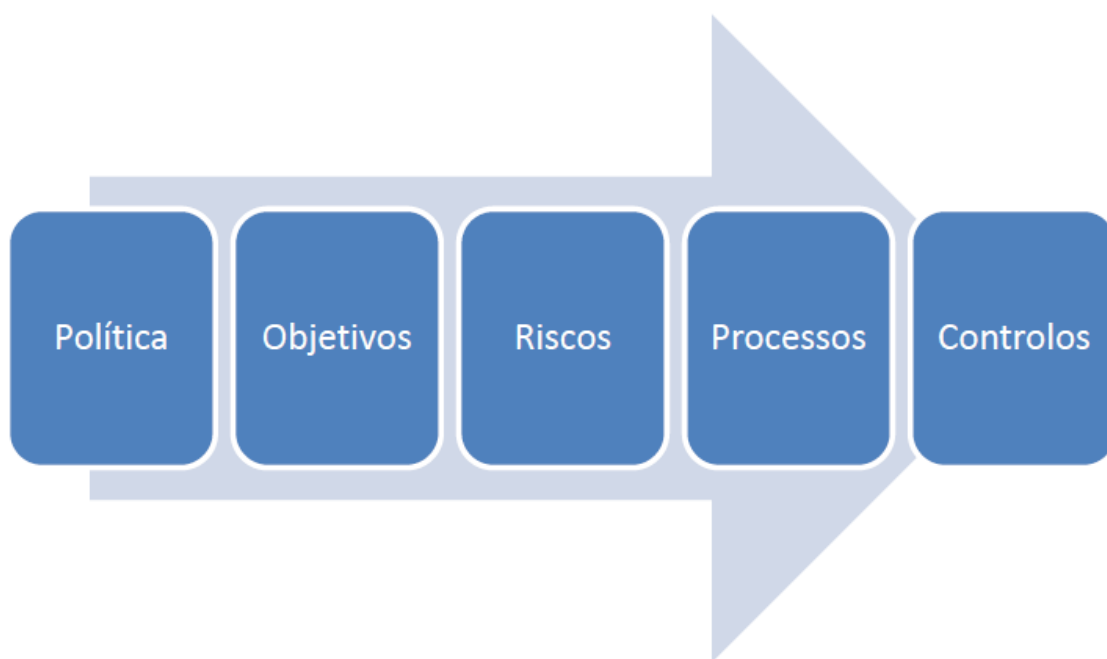


Figura 6. Processo de Planeamento de um SGDA (ISO 30300 Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo 2012)

O planeamento de um sistema de gestão para documentos de arquivo começa pela criação de uma política de gestão documental por parte da administração da organização. Segundo a ISO 30300, uma política de gestão documental descreve os princípios que uma organização aplica para gerir os seus documentos, o seu compromisso e as ações tomadas para cumprir com as obrigações legais, e as responsabilidades que se devem assumir pelos distintos níveis da organização.

O objetivo da política consiste na criação, gestão e controlo de documentos autênticos, fiáveis e utilizáveis e, claro, interoperáveis. Elisa Garcia-Morales (2013) define interoperabilidade como sendo a capacidade dos sistemas de informação e os procedimentos a que estes dão suporte, de partilhar dados e possibilitar o intercâmbio de informação e conhecimento entre eles. A autora considera ainda que a política de gestão dos documentos numa administração devia ser unívoca, ou seja, uma só para todos os documentos, e não articular com base em diferentes suportes.

Nos casos em que uma organização procure *outsourcing* para qualquer processo que afete a conformidade com os requisitos do SGDA, a organização deve garantir o

controle desse processo. Para tal, controle de pessoal subcontratado e de processos *outsourced* deve ser identificado previamente dentro do âmbito do SGDA.

Todas as organizações produzem documentação de diversos tipos e em diferentes suportes. Essa documentação tem um valor próprio, fazendo parte do capital intelectual da organização, e é do seu interesse que a mesma seja corretamente gerida. De acordo com a secção 2.3.1. da norma, os maiores benefícios decorrentes da implementação de um Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo são:

- a) Levar a cabo, de modo eficiente, as atividades da organização e a prestação de serviços,
 - b) Cumprir com os requisitos legais, regulamentares e de prestação de contas,
 - c) Otimizar a tomada de decisão, a consistência operacional e a continuidade do negócio,
 - d) Facilitar o funcionamento efetivo de uma organização em caso de desastre,
 - e) Proporcionar proteção e apoio nos litígios, incluindo a gestão dos riscos associados com a existência ou não de falta de provas de uma atividade organizacional,
 - f) Proteger os interesses da organização e os direitos dos empregados, dos clientes e das atuais e futuras partes interessadas,
 - g) Suportar as atividades de investigação e desenvolvimento,
 - h) Apoiar as atividades promocionais da organização e
 - i) Manter a memória corporativa ou coletiva e apoiar a responsabilidade social.
- (ISO 30300, Secção 2.3.1.)

Neste momento, a série é composta por três normas, a ISO 30300 Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo – Fundamentos e Vocabulário define todo o vocabulário a utilizar nas respetivas normas, a ISO 30301 Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo – Requisitos foca-se nos requisitos obrigatórios para o cumprimento da norma, sendo a norma pela qual as organizações se devem reger e a que possui um carácter aplicativo, e por último, a ISO 30302 Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo – Diretrizes para implementação, a última da família, tendo sido publicada no final do ano de 2015. A família de normas segue a estrutura proposta pela ISO Guide 83 *“High level Structure and identical text for management system standards and common core management system terms and definitions”*, com o intuito de as harmonizar através de uma estrutura de conteúdos e terminologia comuns, e estão neste momento em fase de desenvolvimento mais duas normas, a ISO 30303 Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo – Requisitos para organismos auditores e certificadores e a ISO 30304 Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo – Guia de Avaliação.

A ISO 30300 tem características semelhantes à ISO 9000 relativa à gestão da qualidade, dado que se encontram no mesmo grupo de normas, o já referido MSS.

As normas que formam parte deste grupo (ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, ISO 303001, etc.) são mencionadas no Anexo B da ISO 30301 e seguem a mesma estrutura, terminologia e requisitos. As exceções a esta normalização são o âmbito (ponto 1), as referências normativas (ponto 2) e a secção que diz respeito à operacionalização (ponto 8), que garante os requisitos específicos de cada norma. Esta estrutura comum facilita a integração de sistemas de gestão que as organizações podem ter implementados, numa perspetiva de otimização de recursos. Assim sendo, a ISO 30301 possui uma vocação

integradora (aspecto referido pelo anexo B da própria norma), existindo inter-relações com os referenciais normativos acima mencionados.

Para além da estrutura que surge na imagem abaixo, uma parte substancial da ISO 30301 são os seus anexos normativos, de carácter obrigatório, nos quais se definem, entre outros, os processos e controlos de gestão documental a implementar, de forma a cumprir os objetivos descritos em 8.2 c) 1) e 8.2 c) 2.

Para além desse anexo normativo, é neste local que são especificadas as já mencionadas inter-relações com a ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001 e ISO 30301, e a *checklist* de cumprimento de requisitos. (Ver Anexo 1)

1		Scope
2		Normative references
3		Terms and definitions
4		Context of the organization
	4.1	Understanding the organization and its context
	4.2	Understanding the needs and expectations of interested parties
	4.3	Determining the scope of the management system
	4.4	XXX management system
5		Leadership
	5.1	General
	5.2	Management commitment
	5.3	Policy
	5.4	Organizational roles, responsibilities and authorities
6		Planning
	6.1	Actions to address risks and opportunities
	6.2	XXX objectives and plans to achieve them
7		Support
	7.1	Resources
	7.2	Competence
	7.3	Awareness
	7.4	Communication
	7.5	Documented information
8		Operation
	8.1	Operational planning and control
9		Performance evaluation
	9.1	Monitoring, measurement, analysis and evaluation
	9.2	Internal audit
	9.3	Management review
10		Improvement
	10.1	Nonconformity and corrective action
	10.2	Continual improvement

Figura 7. Estrutura MSS (Alonso e Lloveras 2012)

A implementação da série de normas ISO 30300 ajudará as organizações a cumprir com os objetivos de outras normas de sistemas de gestão como a qualidade, a gestão de riscos, e a segurança – ajudando, portanto, ao cumprimento dos objetivos da organização. Isso consegue-se:

1) Assegurando que se cria, gere e se torna acessível, durante todo o tempo que seja necessário, informação fidedigna e fiável que constitua evidência das atividades realizadas dentro de um sistema de gestão;

2) Estabelecendo um enfoque sistemático e verificável sobre os processos de controlo da documentação de outros sistemas de gestão;

3) Estabelecendo um quadro avaliativo para os processos de controlo da documentação de outros sistemas de gestão;

4) Contribuindo para a melhoria continua do desempenho da organização mediante um sistema de gestão integrado.

(ISO 30300:2011, 2.7)

Neste momento ainda não existem certificações segundo a norma em Portugal, mas internacionalmente estas existem desde o ano de 2013. A primeira organização a obter certificação segundo a ISO 30301 foi a ESAGED, *Escola Superior d'Arxivística i Gestió de Documents*, pertencente à *Universitat Autònoma de Barcelona*, ou seja, uma instituição do ensino superior centrada no ensino da arxivística e da gestão documental. A certificação foi garantida pelo IGC – *International Global Certification*.

Este processo de certificação começou em fevereiro de 2012, com o objetivo de, por um lado, melhorar a eficiência da organização, e por outro, de utilizar a escola como um laboratório de provas para a implementação da certificação, dado que até àquele momento, não havia nenhuma outra a ter passado por esse processo (ESAGED, 2014).

O processo de implementação da norma na escola foi dividido em sete fases:

1) Planificação;

2) Análise;

3) Compromisso e responsabilidades;

4) Definição de objetivos e identificação de riscos;

5) Suporte;

6) Processos de gestão documental;

7) Avaliação e melhoria.

Após serem abordadas as sete fases acima listadas, surgiu o processo de auditoria interna, para a verificação da correta implementação de todos os passos anteriores.

Por fim, em fevereiro de 2013, a entidade certificadora (IGC), depois de realizar uma auditoria externa à ESAGED, garantiu a certificação da escola segundo a ISO 30301, tornando-se na primeira certificação mundial nesta norma.

Após atingida a meta da certificação, é importante continuar e dar seguimento ao programa de avaliação de desempenho previsto, assim que o responsável pelo SGD e os restantes colaboradores sejam capazes de identificar desvios e não conformidades que possam existir, seguir o protocolo estabelecido para solucioná-los e conhecer métodos para os evitar (ESAGED). Por último, segue-se a continuidade na formação dos colaboradores e na sensibilização para o SGD, dois fatores de extrema importância no que toca a futuras certificações e na manutenção do sistema.

A ESAGED considera que a ideia de implementação, auditoria e certificação segundo a ISO 30301 se desenvolve com maior solidez, eficiência e poupança de tempo despendido, em todas as organizações que já têm implementado um sistema de gestão da qualidade de acordo com a ISO 9001.

Segundo Carlota Bustelo (2013), o real valor da certificação de uma instituição superior como a ESAGED é o da liderança por exemplo, considerando extremamente positivo que uma faculdade que ensine aos seus estudantes as normas da família ISO 30300 consiga comprovar que cumpre à risca os requisitos da ISO 30301. A implementação dos requisitos e a subsequente certificação significa que todos os colaboradores da ESAGED estão a par da norma, e, como tal, os estudantes sabem que a certificação da instituição em que estudam marca um ponto de viragem na normalização da gestão documental.

A mesma autora esquematiza o processo de auditoria e certificação de um SGDA da seguinte forma:

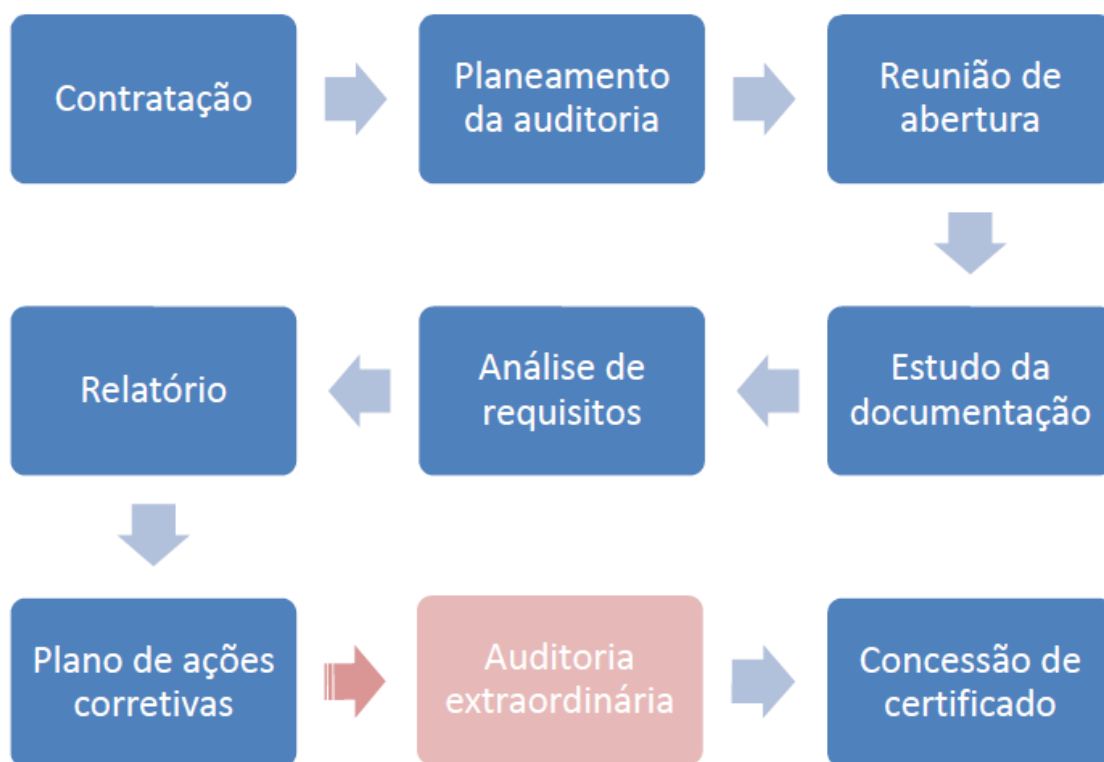


Figura 8. Esquema do Processo de Auditoria e Certificação de um SGDA (ISO 30300 Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo 2012)

Segundo Lloveras e Alonso (2012), toda e qualquer organização deve gerir de forma adequada a documentação que produz (ou recebe), como evidência dos seus processos e atividades, independentemente do seu suporte ou formato. Como tal, um plano de gestão de documentos é altamente recomendável.

Esse plano deve demonstrar o cumprimento dos requisitos legais e facilitar a prestação de contas a todas as partes interessadas, melhorar a eficácia e eficiência das atividades da organização, incluindo os custos operativos de criação e manutenção de

documentos, facilitar a tomada de decisões e a coerência das operações, ajudar em possíveis litígios, mantendo provas as atividades realizadas, e por último manter a memória corporativa da organização. Assim sendo, é importante possuir um plano de gestão documental alinhado em três vetores principais:

- A visão estratégica, que combina a gestão dos documentos, com os processos de negócio, com os sistemas de gestão e com os recursos da organização;
- A visão operativa, que aborda a sistematização dos processos e do controlo da gestão dos documentos;
- A visão tecnológica, que resulta na implementação e seguimento das aplicações de gestão de documentos.

A visão operativa e a visão tecnológica estavam já patentes na ISO 15489 desde 2001, mas com a publicação da série ISO 30300, a componente estratégica ganha força.

Carlota Bustelo Ruesta (2011) considera que a implementação desta série de normas proporciona melhorias em áreas fundamentais de uma organização, sendo que essas melhorias passam por:

- Integração da gestão dos documentos nos processos de trabalho;
- Determinação de forma sistemática dos documentos que devem ser criados e quanto tempo devem ser conservados;
- Estabelecimento dos processos e controlos que podem ser automatizados;
- Racionalização dos planos de contingência e continuidade do negócio mediante a identificação da informação essencial;
- Preservação da memória coletiva ao longo do tempo;
- Eliminação da informação redundante e duplicada;
- Racionalização da informação partilhada;
- Complementaridade dos sistemas de segurança da informação e da gestão de riscos.

Como já foi referido anteriormente, esta série de normas pretende ter uma vocação integradora, e uma articulação entre a aplicação desta norma com o sistema global da organização, alinhando-a com outros sistemas de gestão implantados, tem de ser considerado como um êxito, visto que a aplicação do sistema de gestão documental se baseia em princípios similares aos da ISO:9001. (Lloveras & Alonso, 2012)

Uma organização que oriente os seus processos numa perspectiva de melhoria contínua e que tenha a área da gestão documental como uma área relevante para o bom funcionamento da sua atividade, deverá implementar a ISO 30301. O seu processo de implementação segue o de outras normas ISO, estabelecimento de uma política, definição de objectivos, formação dos colaboradores a nível de sensibilização e competências, revisões por parte da alta direcção, etc. Porém, de acordo com a norma, há requisitos específicos acrescentados no capítulo da criação e controlo de documentos.

Posto isto, a aplicação da série ISO 30300 é altamente recomendável a organizações que, dadas as suas características, requeiram um controlo documental rigoroso devido ao marco legal e regulamentário existente, com alta exigência e prestação de contas a entidades reguladoras ou de supervisão, ou então que façam da gestão documental uma atividade integrada da sua prestação de serviços. Como atrás mencionado, são exemplos disso mesmo a administração pública ou organismos reguladores.

A autora Montserrat Alcina (2012) analisa a contribuição da série ISO 30300 para uma mais eficiente gestão da documentação na justiça espanhola, compreendendo quais os fatores que podem facilitar a implementação do referencial normativo na administração judicial.

Montserrat Alcina (2012) identifica três motivos para a gestão documental na justiça espanhola não correr bem. O facto de os documentos muitas vezes estarem localizados em sítios pouco convencionais; as dificuldades que os funcionários têm na prestação de serviços ao cidadão; e, consequentemente, a dificuldade do cidadão em aceder à documentação requerida.

Contudo, desde novembro de 2011, aquando da aplicação da nova série ISO 30300, os funcionários do sistema judicial contam com um apoio normativo que vai mais além do nível operativo que existia até então (ISO 15489, etc.), contemplando um maior apoio ao nível estratégico.

As diferentes fases para a implantação da norma seguidas pelo sistema judicial espanhol podem ser vistas na imagem abaixo:



Figura 9. Fases de Implementação da ISO 30301 (Alcina 2012)

Estes são os aspetos principais de cada uma das diferentes fases:

Liderança: Patente na figura da alta direção, que assegura o compromisso geral da organização no cumprimento do sistema, garantindo recursos materiais e humanos para tal. É essencial o estabelecimento de uma política de gestão documental, com a respetiva atribuição de papéis e de responsabilidades, comunicando-a devidamente a todos os colaboradores.

Planificação: O concretizar da política especificada. Identificar riscos e oportunidades, definir objetivos e planos para os alcançar.

Suporte: Recursos, capacitação, consciencialização, formação, comunicação e documentação.

Operacionalização: Planificação e controlo das operações, desenho dos processos de gestão documental e implementação das aplicações de gestão documental. Abordar riscos e oportunidades previamente identificados, com o estabelecimento de processos que tratam disso, de modo a controla-los e a manter a informação documentada.

Avaliação: Atividades de supervisão, medição, análise, e avaliação do sistema, de forma a comprovar o seu correto funcionamento. Verificação das conformidades e não conformidades dos processos.

Melhoria: Planificação das ações corretivas. Revisão da efetividade do sistema.

Relativamente ao processo de certificação segundo a ISO 30301, as organizações podem certificar o cumprimento dos requisitos mediante um processo de verificação por parte de auditores de uma entidade certificadora, algo que servirá como garantia da eficácia a todos aqueles a quem a organização presta contas. O processo é em tudo semelhante ao da ISO 9001.

Conde Hernad e Cristina Gonzalez Gaya (2013) propõem uma metodologia de implementação de um sistema de gestão documental que vá ao encontro dos requisitos exigidos pela ISO 9001, composta por 6 passos delineados pela ISO 30300. São eles:

- 1) Definição dos requisitos documentais
- 2) Avaliação do sistema existente
- 3) Identificação da estratégia documental da organização
- 4) Design do sistema de gestão documental
- 5) Implementação do sistema de gestão documental
- 6) Manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão documental

Para melhor compreendermos o alcance de cada um destes pontos, passamos a especificar.

1) Definição dos requisitos documentais:

O principal objetivo deste primeiro passo é o de determinar os tipos de documentos e os processos documentais necessários para a organização, de modo a criar um modelo de como a organização deve trabalhar. Para tal é preciso analisar:

- Principais objetivos e estratégias para atingir o objetivo;
- Funções gerais que suportem objetivos e estratégias;
- Regulamentações específicas do setor;
- As atividades necessárias para o cumprimento das funções;
- Transações ou processos que contribuam para a execução de cada atividade;
- Resultados gerados em cada uma dessas transações.

Ainda que cada organização tenha liberdade para definir a extensão da documentação a ser abrangida pelo sistema de gestão, têm obrigatoriamente de ter:

- Manual da Qualidade;
- Manual de Procedimentos;
- Procedimentos Gerais e Específicos;
- Registos Documentais;
- Plano de Qualidade;
- Especificações.

A norma exige um procedimento escrito que estabeleça a identificação do documento, o seu armazenamento, a sua segurança, a sua recuperação, o período de retenção e a sua disposição.

2) Avaliação do sistema existente:

Para completar este passo é necessário identificar sistemas de gestão da informação existentes previamente na organização, analisa-los e, por último, preparar um relatório sobre os mesmos.

3) Identificação da estratégia documental da organização:

Determinação da estratégia a adotar, tendo por base as fraquezas identificadas nos dois primeiros passos. Os autores consideram vital que a estratégia documental da organização não cubra apenas os requisitos documentais, mas também as necessidades dos utilizadores.

Há quatro estratégias mais utilizadas, são elas:

- Estabelecimento de princípios que especifiquem os procedimentos de gestão documental dentro da organização;
- Desenvolvimento de padrões obrigatórios;
- Utilizar soluções IT;

- Implementação de soluções *ad-hoc* específicas.

Dependendo da estratégia utilizada, as medidas que surgem na imagem abaixo podem ser aplicadas.



Figura 10. Medidas de Suporte na Implementação da ISO 30301 (Hernad e Gaya 2013)

4) Design do sistema de gestão documental:

Neste passo é necessário transformar as estratégias e técnicas escolhidas previamente, num plano para desenhar o sistema de gestão documental. O seu desenvolvimento envolve as mudanças no sistema, nos processos e nos procedimentos realizados até então, a adaptação ou integração de uma solução tecnológica, e a definição da maneira mais eficaz a incorporar essas alterações de forma a melhorar a gestão documental na organização.

Depois de se perceber as necessidades dos utilizadores, e dependendo da estratégia utilizada, é necessário decidir:

- Revisão de políticas e procedimentos relacionados com a gestão documental;
- Melhorar as funcionalidades do sistema de gestão da informação e aumentar a formação dos responsáveis;
- Desenvolver e implementar um novo sistema de gestão para áreas de alto-risco dentro da organização (gestão do risco);
- Desenvolver e implementar um novo sistema de gestão para a organização como um todo.

5) Implementação do sistema de gestão documental:

Implementar todo o plano traçado no passo anterior. Tarefa que exige mais responsabilidade e investimento económico à organização. Para tal é necessário cumprir quatro pontos:

- Selecionar as técnicas mais apropriadas;
- Planear o processo de implementação dessas técnicas;
- Gerir a implementação do sistema;
- Desenvolver e manter o plano.

6) Manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão documental:

Finalmente, depois de implementado o sistema, é necessária a sua manutenção e melhoria contínua, medindo a sua efetividade. Para completar este sexto e último passo é necessário:

- Definição de um plano de avaliação com critérios bem definidos;
- Recolha e análise de dados da sua performance;
- Relatório com os dados recolhidos;
- Implementar medidas corretivas.

Assim sendo, para avaliar o sistema e a sua viabilidade, é necessário realizar avaliações periódicas percorrendo todos os passos acima mencionados, de modo a que todo este método se torne num processo de melhoria contínua similar ao ciclo de Deming, verificável por si mesmo.

Segundo os autores, esta metodologia preenche um vazio relativamente à existência de uma ferramenta que apoie as organizações a implementar um sistema de gestão documental que cumpra os requisitos da ISO 9000, e não só ajuda a responder aos requisitos exigidos, como também é um método que assegura que as atividades associadas ao sistema de gestão da qualidade estão documentadas de forma acessível, relevante e confiável, havendo desta forma um melhor controlo no processo e uma avaliação estrutural que permite a manutenção e constante melhoria do sistema.

A publicação da série de normas ISO 30300 é então importante não só para o reconhecimento da gestão documental como uma área a considerar nas estratégias orientadas para a melhoria contínua na gestão empresarial, em conjunto com outras áreas como a qualidade, o meio ambiente, ou a segurança da informação, como também para a normalização dos requisitos de implementação de linhas de atuação encaminhadas para a melhoria da gestão documental e para a possibilidade de certificação de um sistema de gestão documental, um aspeto que vinha a ser solicitado por algumas entidades desde a publicação da ISO 15489 Records Management.

5. Estudo de caso na Câmara Municipal do Porto

5.1 Contextualização

A Câmara Municipal do Porto é a segunda maior estrutura autárquica do país e é a instituição responsável pela governação da cidade. Dado o seu tamanho e a multiplicidade de serviços que apresenta, a CMP, como órgão autárquico do concelho, lida diariamente com uma quantidade inimaginável de informação. A gestão documental de uma organização tão grande e com um passado histórico tão rico como o da CMP tem então uma importância vital.

Apesar de possuir edifícios espalhados em toda a cidade, os seus serviços municipais estão centralizados no edifício dos Paços do Conselho, onde os serviços camarários estão instalados desde 1957, e no Gabinete do Munícipe (GM), criado em 2003 e localizado no Edifício dos CTT, numa clara aposta pela melhoria contínua dos serviços prestados ao cidadão, ambos situados na Avenida dos Aliados, a principal artéria da baixa portuense.

Segundo o Manual de Gestão da CMP, a sua missão é a de promover o bem-estar e o conforto dos cidadãos, o desenvolvimento económico e cultural, fomentando a competitividade e sustentabilidade da cidade, enquanto que os seus objetivos estratégicos assentam na:

- Coesão Social;
- Competitividade;
- Desenvolvimento Cultural;
- Regeneração Urbana;
- Relacionamento com o Munícipe e funcionamento interno.

Com a criação do GM, e aproveitando o facto de o mesmo ser uma porta de entrada para os cidadãos, a CMP optou pela implementação de um sistema de gestão da qualidade capaz de responder às necessidades dos munícipes, recorrendo à norma ISO 9001. A certificação segundo a ISO 9001 ocorre pela primeira vez em 2005 em três serviços camarários, o Departamento Municipal de Jurídico e Contencioso, o Gabinete de Auditoria e Controlo Interno, e o Arquivo Municipal. No Anexo 2 podemos ver a *Timeline* de Certificações na CMP na sua totalidade.

Com o intuito de ser reconhecido como um município socialmente coeso, economicamente competitivo, inovador, atrativo, transparente, submetido a escrutínio pelo cidadão e sustentável, a CMP assume alguns valores que orientam a sua atividade e a cultura da organização, são eles:

- Rigor
- Equidade

- Transparência
- Cultura de melhoria contínua
- Orientação para o cidadão
- Responsabilidade
- Inovação
- Competitividade

5.2 Estrutura Orgânica

O presente mandato da Câmara Municipal do Porto, liderado pelo Dr. Rui Moreira, principiou em outubro de 2017, e durará até ao ano de 2021. É o segundo mandato presidido pelo Dr. Rui Moreira, tendo vencido com maioria absoluta as eleições autárquicas de 1 de outubro de 2017 com o movimento “Rui Moreira: Porto, o Nosso Partido”. O restante executivo é constituído por 12 vereadores, sendo que a 6 deles não lhes foi atribuído pelouro. De referir que o Dr. Rui Moreira, para além do cargo de Presidente da Câmara, está à frente do pelouro das Finanças e do pelouro da Cultura.

Cada pelouro do município tem áreas de atividade que se encontram divididas em Direções Municipais, sendo que estas direções se podem fragmentar em Departamentos e/ou Divisões Municipais. Um Departamento pode ser responsável por uma ou mais Divisões Municipais e Gabinetes.

No que diz respeito ao Arquivo Municipal do Porto, este é composto pela Divisão Municipal de Arquivo Geral (DMAG) e pela Divisão Municipal de Arquivo Histórico (DMAH), e ambas as Divisões Municipais estão inseridas na Direção Municipal de Cultura e Ciência (DMCC), dirigida pela Dra. Mónica Guerreiro, sendo que esta última está sob alçada do Pelouro da Cultura, cuja vereação está a cargo do próprio presidente Dr. Rui Moreira.

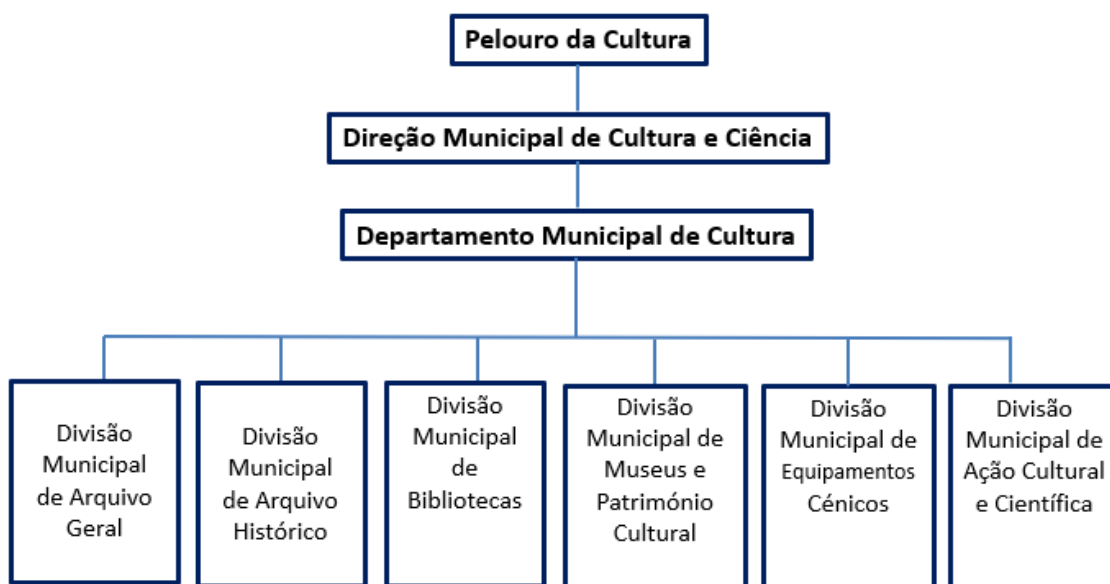


Figura 11. Estrutura Orgânica da DMCC (CMP)

Para além das Direções Municipais que compõem a CMP, a autarquia é ainda responsável por uma série de empresas municipais, cada uma delas com diferentes áreas de atuação, e inseridas na rede de Macroprocessos da CMP, que analisaremos no ponto 5.3.2 deste trabalho. Estas entidades, de âmbito municipal, são as seguintes: Domus Social, Porto Lazer, Gestão e Obras do Porto (GOP), Águas do Porto e Associação Porto Digital.

5.3 Gestão da Qualidade na CMP

A CMP começa a apostar na qualidade aquando da sua certificação ao abrigo da norma ISO 9001:2000 no ano de 2005 em três dos seus serviços, um deles o Arquivo Municipal, como foi mencionado anteriormente, sendo notória essa aposta em toda a estrutura da CMP, quando em 2012 logram obter a certificação total do Sistema de Gestão Integrado da Qualidade, de acordo com as normas ISO 9001:2008 e NP 4427:2004, de um modo transversal e partilhado por todos os seus serviços. (Ver Anexo 2 – *Timeline* de Certificações CMP)

No ano de 2015, o âmbito da certificação da CMP estende-se com a implementação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho (SGSST), de acordo com as normas OHSAS 18001:2007 e NP 4397:2008. Por fim, em 2016 há a transição para a mais recente versão da norma de suporte ao SGQ, a ISO 9001:2015 e ainda a extensão do âmbito da certificação da CMP à implementação de um Sistema de Gestão Ambiental nos sete parques urbanos municipais, ao abrigo da norma ISO 14001:2015.

Com a atualização do Sistema de Gestão Integrado da CMP, devido às mais recentes certificações acima mencionadas, é necessário que a alta gestão o demonstre de alguma forma. Isso encontra-se patente no documento da política de gestão, onde a alta

gestão da autarquia menciona a importância de dinamizar práticas de segurança e saúde que permitam a prevenção da ocorrência de incidentes, evitando lesões, ferimentos e danos para a saúde dos colaboradores, e assegurar uma resposta integrada eficaz a incidentes, através do sistema de gestão de emergências, com o objetivo de proteger os cidadãos, mitigar danos e promover a continuidade das funções sociais essenciais.

No Anexo 2 deste trabalho podemos ver a cronologia de todas as certificações da CMP.

Neste momento, a Divisão Municipal de Gestão da Qualidade (DMGQ), inserida na DMRH, é quem se encarrega deste aspeto, tratando das atualizações necessárias que garantam o cumprimento da totalidade do Sistema de Gestão e gerindo a qualidade de todas as direções municipais e de todas as unidades orgânicas da autarquia, com o apoio dos gestores da qualidade de cada direção municipal e com os dinamizadores da qualidade de cada divisão.

A ferramenta essencial para o desempenho das funções da DMGQ é o Portal da Gestão da Qualidade (PGQ), que funciona como veículo transmissor da informação, e é o local onde tudo se encontra documentado para possível consulta por parte dos colaboradores.

A CMP distingue os seus clientes em dois tipos, clientes internos, compostos por todas as suas unidades orgânicas e empresas público-privadas com gestão camarária, e os clientes externos, os cidadãos do município do Porto que necessitem de auxílio através de serviços prestados pela câmara. A satisfação destas duas partes interessadas é a meta a atingir por parte da CMP a nível global, e um dos indicadores que permite avaliar a correta implementação da qualidade, por via dos questionários efetuados. (Ver Anexo 3 - Estudo de Avaliação da Satisfação do Cliente 2016 – C05)

Com base na Política de Gestão assinada pelo presidente da autarquia, que é o elemento que fornece a estrutura para o estabelecimento e revisão dos objetivos do sistema de gestão, a aplicação do sistema de gestão integrado da CMP pretende proporcionar um serviço público de elevada qualidade para a Cidade do Porto, Municípes e Partes Interessadas, assegurando, com competência e profissionalismo:

- A resposta eficaz e eficiente às suas exigências e expectativas, garantindo a satisfação;

- O cumprimento das disposições legislativas e regulamentares aplicáveis às atividades desenvolvidas pelo Município;

- A monitorização e desenvolvimento da performance do Município nos vários domínios das suas atividades;

- A melhoria contínua do Sistema de Gestão, apostando na modernização dos serviços prestados, na simplificação dos procedimentos e no permanente diálogo entre os serviços e clientes.

Outro dos pilares da política de gestão prende-se com o investimento no desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos que visem a adequação da atividade dos seus trabalhadores à prossecução dos objetivos estratégicos da autarquia, através da valorização e otimização dos recursos assente nos eixos atrair, manter e desenvolver, encorajando-os ao envolvimento e à participação ativa numa dinâmica de trabalho em equipa, que despolete a criatividade e a inovação.

Por último, importa ressaltar que a CMP pretende promover a gestão racional e o uso sustentável de recursos, potenciando a redução dos consumos e a utilização de energias renováveis, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, atendendo as necessidades atuais, sem comprometer o equilíbrio futuro e protegendo o ambiente através da prevenção da poluição, controlo dos impactos ambientais e proteção da biodiversidade (Política de gestão CMP).

5.3.1 Sistema de Gestão Integrado da CMP

A definição formal de sistema de gestão para o grupo APCER é a de um conjunto de elementos interrelacionados ou interativos de uma organização, para estabelecer políticas e objetivos, e processos para alcançar esses objetivos. Um sistema de gestão da qualidade integra todas as atividades da organização, indo ao encontro dos requisitos exigidos pelos clientes, e quando corretamente implementado, é uma das maneiras mais eficazes de atingir sucesso no mercado mantendo a competitividade no negócio (Kafetzopoulos, 2015).

O sistema de gestão da qualidade da CMP articula várias normas em diferentes âmbitos, nomeadamente: ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade; ISO 14001:2015 – Sistemas de Gestão Ambiental; NP 4427:2004 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos; OHSAS 18001:2007 / NP 4397:2008 – Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho; ISO 22320:2013 – Proteção e Segurança dos Cidadãos | Gestão de Emergências | Requisitos de Resposta a Incêndios. Isto é o mesmo que dizer que a Câmara Municipal do Porto se encontra certificada, por uma entidade competente (SGS, neste caso), e cumpre todos os requisitos contemplados pelas normas acima mencionadas, sendo que o produto das mesmas resulta num modelo integrado de gestão.



Figura 12. Modelo Integrado de Gestão da CMP (Manual de Gestão da CMP)

Os principais objetivos do Sistema de Gestão são definir a Política de Gestão, a estrutura organizacional, os processos, as metodologias e as responsabilidades de cada colaborador, com o intuito de melhorar continuamente a sua eficácia e eficiência dos processos.

Para cumprir esses objetivos, conta com o suporte do Manual de Gestão, promulgado pelo Presidente do Executivo, e que é o elemento que descreve o sistema de gestão integrado da qualidade, ambiente, de recursos humanos e de segurança e saúde no trabalho acima mencionado.

Este Manual define ainda a política adotada, a estrutura documental, os macroprocessos e procedimentos, a estrutura organizacional, e a monitorização e controlo de desempenho de todo o sistema.

O sistema de gestão da CMP, e tudo o que este acarreta no desenvolvimento das suas atividades do dia-a-dia, está associado ao macroprocesso Go4 – Sistema de Gestão e Melhoria, cuja responsabilidade é da Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH). Este macroprocesso pretende estabelecer, implementar e manter o Sistema de Gestão Integrado, garantindo que o mesmo se encontra adequado à realidade da CMP, ao longo do tempo, e responde às necessidades e expectativas dos colaboradores, clientes/municípios e restantes partes interessadas, aplicando-se a todos os serviços municipais da CMP, no âmbito dos referenciais normativos acima mencionados.

Este macroprocesso tem vários processos vitais e que afetam o modo de trabalho de todas as direções municipais, sempre abordando todos os conceitos preconizados pela ISO 9001.

Go4-01 Responsabilidade da Gestão e Melhoria

Go4-02 Gestão da Informação Documentada

Go4-03 Gestão de Ocorrências

Go4-04 Auditoria ao Sistema de Gestão

Go4-05 Avaliação da Perceção do Cliente

Go4-07 Manutenção e Gestão de RMM'S (Recursos de Monitorização e Medição)

Go4-08 Design e Desenvolvimento

Go4-09 Compromisso Ambiental

5.3.2 Rede de Macroprocessos CMP

A estrutura de macroprocessos da CMP encontra-se adequada para contribuir para o êxito do desempenho das suas funções e também para a satisfação das Partes Interessadas.

Deste modo, o Sistema de Gestão, como conjunto de elementos que interagem e se relacionam no sentido de planear, controlar e conduzir a CMP, é composto por macroprocessos interrelacionados, e não só na área da execução dos serviços diretamente prestados ao cidadão e outras partes ou entidades interessadas, mas também em áreas que permitem a gestão, usando o planeamento, a implementação, o acompanhamento e a possível correção dos desvios face à linha de rumo traçada pelos objetivos pré-estabelecidos.

A rede de macroprocessos está dividida em três tipos de macroprocessos. Os macroprocessos orientados para o Cliente situados entre o Co1-C11, macroprocessos de Suporte, So1-S10, e os macroprocessos de Gestão Go1-Go5, como a seguinte imagem nos indica:

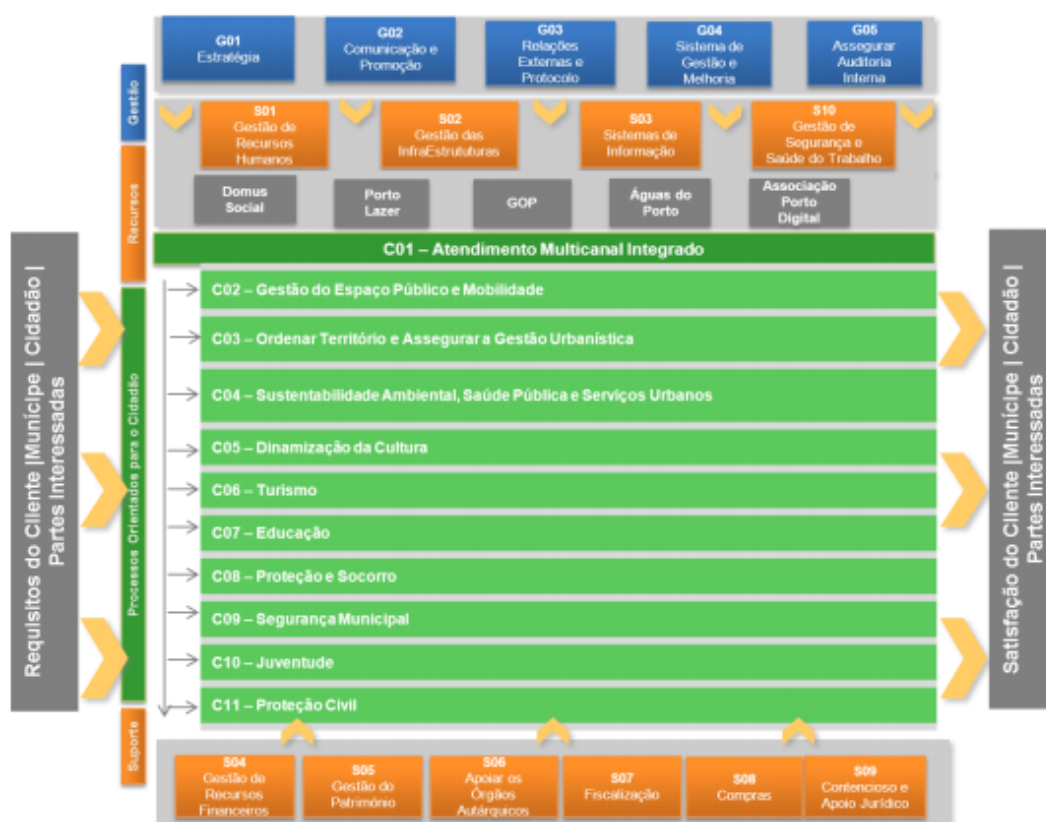


Figura 13. Rede de Macroprocessos (Manual de Gestão da CMP)

A rede de macroprocessos da CMP está desta forma estruturada com o objetivo de contribuir para o êxito do desempenho das suas funções e para a satisfação de todas as Partes Interessadas, pretendendo demonstrar a dinâmica organizacional do município, privilegiando o alinhamento e a orientação para as necessidades e expetativas dos seus clientes.

O template de cada macroprocesso encontra-se desenhado e estruturado de forma a abordar cada um dos campos representados na imagem abaixo:



Figura 14. Estrutura Tipo de um Macroprocesso (Manual de Gestão da CMP)

5.3.3 C05 – Dinamização da Cultura e Ciência

O macroprocesso C05 – Dinamização da Cultura e Ciência é o equivalente à estrutura orgânica da DMCC e tem a seu cargo os processos associados às divisões municipais que dela fazem parte, com especial interesse no que diz respeito aos Arquivos Municipais. O seu objetivo é o de dinamizar o ambiente sociocultural na cidade, sendo que a sua rede de processos envolve os seguintes processos:

- C05-01 – Gestão de Recursos
- C05-02 – Gestão das Bibliotecas Municipais
- C05-03 – Gestão dos Arquivos Municipais
- C05-04 – Gestão dos Museus Municipais
- C05-05 – Gestão do Património Cultural
- C05-06 – Gestão dos Equipamentos Cénicos
- C05-07 – Gestão da Ação Cultural e Científica

Por sua vez, os espaços culturais abrangidos pelo macroprocesso C05 e que se encontram divididos pelos processos acima mencionados são os seguintes:

- Biblioteca Pública (BPMP)
- Biblioteca Municipal Almeida Garrett (BMAG)
- Palacete Viscondes de Balsemão (PVB) – sede da DMCC
- Museu Romântico da Quinta da Macieirinha (MRQM)
- Casa Museu Guerra Junqueiro (CMGJ)
- Casa Museu Marta Ortigão Sampaio (CMMOS)
- Casa Tait
- Casa Oficina António Carneiro (COAC)
- Museu do Vinho do Porto (MVP)
- Reservas Municipais (RM)
- Arquivo Geral (AG)
- Arquivo Histórico (AH)
- Teatro Municipal Campo Alegre
- Teatro Municipal Rivoli

5.3.4 Portal de Gestão da Qualidade (PGQ)

O PGQ representa o principal veículo transmissor de informação relativa à qualidade para todos os colaboradores. É um dos locais em que é comunicada, divulgada e mantida a Política de Gestão da CMP, para além do Manual de Gestão, do site institucional e da afixação nas diferentes UO's.

A gestão documental de cada processo é realizada com o apoio do portal da gestão da qualidade da CMP, e é lá que se encontram os documentos de suporte à realização das tarefas por parte dos funcionários de cada unidade orgânica. O PGQ está segmentado por Macroprocessos, cada um contendo informação que contribui para o funcionamento do seu dia-a-dia. Fazem parte dos documentos que estão contidos em cada processo as Instruções de Trabalho (IT), os Procedimentos de Trabalho (PT), os Impressos, os Manuais de apoio (de procedimentos, boas práticas, etc.), e Outros Documentos.

A existência do PGQ é fulcral para a correta aplicação de uma das linhas orientadoras da Gestão da Qualidade, a tomada de decisão baseada em evidências. O menu “Registos” contribui para isso, e é lá que se podem encontrar vários tipos de registos (atuais e dos anos transatos) mais gerais sobre todo o tipo de informação da CMP, como por exemplo:

- Sugestões de Melhoria;
- Inventário de Equipamentos;
- Indicadores SG;

- Relatório de Revisão pela Gestão;
- Controlo de Retenção de Documentos;
- Ações de Acompanhamento;
- Atas;
- Últimos Documentos.

No menu de Gestão são visíveis relatórios de anos anteriores, os templates gerais da CMP e é o local onde é tratada a informação relativa à gestão do risco, que será abordada no próximo ponto deste trabalho. O menu está dividido em:

- Contactos;
- Macroprocessos;
- Templates;
- Unidades Orgânicas;
- Marcas de Certificação e Certificados de Conformidade;
- Satisfação de Colaboradores;
- Satisfação de Clientes;
- Metodologia de análise de causas;
- Análise de contexto e gestão do risco.

Têm acesso ao PGQ os funcionários da CMP, mas quem introduz os dados e gere a plataforma são os gestores da qualidade de cada direção municipal e os colaboradores que fazem parte da DMGQ, tendo pontualmente permissão para tal, os dinamizadores da qualidade de cada divisão.

5.3.5 Gestão do Risco

Na CMP, relativamente ao tratamento do risco, no sentido de procederem à identificação de fatores que possam ter impacto na organização, todas as direções municipais realizam uma análise PESTAL de forma a compreender o que é que é preciso alterar e a que fatores é necessário tomar uma atenção redobrada para estar em constante melhoria, e uma análise SWOT, para perceberem quais os pontos fortes, fracos, oportunidades de melhoria e ameaças.

Para além disso, e de forma a abranger este requisito obrigatório definido pela ISO 9001:2015 (6.1), cada unidade orgânica da CMP tem uma matriz de avaliação de riscos organizacionais, dividida em apreciação do risco e o tratamento do mesmo. A apreciação engloba o risco em si, a identificação das causas que possam levar à sua ocorrência, a probabilidade do acontecimento, o impacto, a avaliação, o nível de risco, o prazo de atuação recomendado e medidas de controlo do risco em curso, enquanto que

o tratamento comporta novas medidas de controlo com o número de ocorrência e o respetivo prazo previsto de implementação, a existência de um plano de contingência e a fundamentação em caso de aceitação do risco.

No caso da Direção Municipal de Arquivo Geral (DMAG), o único risco classificado como sendo “Não Aceitável” é o incumprimento de prazos no processo de desmaterialização.

Este risco ocorre devido à legislação que a CMP se vê obrigada a cumprir, neste caso o Código de Procedimento Administrativo, que define que há um prazo limite de resposta aos pedidos dos cidadãos, e como tal, considera-se que é esse processo que merece mais cuidados.

5.3.6 Processo de Auditoria

O processo de auditoria é um processo minucioso, levado a cabo por empresas certificadas para tal, que visa compreender os processos de uma organização e verificar a sua adequação perante o sistema de gestão implementado, através de um diagnóstico rigoroso às suas atividades e respetiva avaliação dos resultados.

Este diagnóstico rigoroso é efetuado através da verificação do cumprimento de todos os requisitos de carácter obrigatório que constam na norma que se encontra a ser auditada, salvo exceções previamente identificadas pela gestão de topo. (Ver Anexo 1 - Checklist de Autoavaliação)

Após avaliado o cumprimento dos requisitos, é compilado um relatório final, por parte da equipa que efetuou a auditoria, e é aí que uma organização pode perceber quais os seus pontos fracos, quais os potenciais riscos e quais as não conformidades apresentadas, tudo sob uma perspetiva de melhorar o desempenho global da organização.

Nos sistemas de gestão, o ciclo de melhoria baseia-se nos resultados da auditoria. Estes resultados podem ser:

- Conformidades / Não Conformidades
- Pontos Fortes / Pontos Fracos
- Oportunidades / Riscos

Após a análise dos resultados da auditoria, podem decorrer dois tipos de ação face aos problemas encontrados pela equipa auditora.

Ação Corretiva – Ação tomada para eliminar a causa de uma não conformidade detetada ou de outra situação indesejável.

Ação de Melhoria - Ação executada para alterar/modificar processos, produtos, serviços, sistemas ou a implementação de novos processos, afim de melhor cumprir os objetivos (ex. custo mais baixo, índices de satisfação de cliente mais elevados, processos mais eficazes). Estas ações continuadas acrescentam valor à organização.

Ao nível da CMP, dois tipos de auditoria são realizados anualmente, são eles a auditoria interna e a auditoria externa. Estes dois processos são realizados de acordo com a totalidade do sistema de gestão implementado e pretendem comprovar a certificação existente ou revalidar a mesma, tendo como base o referencial normativo ISO 19011 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão.

Na CMP, tendo em conta a diversidade de serviços, edifícios e especificidade de trabalhos, vários espaços camarários são auditados, à escolha da equipa que realiza o processo de auditoria, sendo que pode haver sugestões por parte da DMGQ da CMP. Atualmente a auditoria interna também é realizada por uma entidade externa, a Pexqual, desde o ano de 2014, apesar de existir um grande acompanhamento por parte da câmara na preparação da mesma.

É a Divisão Municipal de Auditoria Interna (DMAI) quem tem a seu cargo esta preparação, enquadrada no macroprocesso G05 – Assegurar a Melhoria Interna -, cujo objetivo é o de desenvolver ações de auditoria que garantam o cumprimento da legislação e normas internacionais em vigor, promovam a qualificação organizacional e garantam, no final, a credibilidade, fiabilidade e qualidade da gestão do grupo municipal.

Para atingir a validação final do sistema de gestão, existe a obrigatoriedade de correção das não conformidades, sendo necessário documentar devidamente no PGQ todas as não conformidades, riscos e pontos fracos encontrados pela equipa auditora. Este é um requisito obrigatório da ISO 9001 e ajuda ao controlo e à tomada de decisões baseada em evidências.

No que diz respeito à auditoria externa, é desde 2014 realizada pela SGS, tendo a última sido feita em setembro de 2017.

5.3.7 Monitorização e Avaliação

O instrumento de monitorização e de análise do cumprimento dos resultados de cada unidade orgânica, seguindo a metodologia requerida pela aplicação da ISO 9001, é o Balanced Scorecard (coordenado com os objetivos SIADAP), um aplicativo da *Quidgest* que permite operacionalizar a estratégia e comunica-la com os restantes colaboradores, através da visualização dos dados em gráficos intuitivos.

O Portal BSC tem por base o ciclo de melhoria contínua PDCA, e permite o planeamento estratégico, com o desenho de um mapa de estratégia com diferentes perspetivas, com os objetivos propostos, os indicadores a avaliar, os fatores críticos com os quais devem ser tomadas precauções e quais as metas a atingir.

Para além do BSC geral da CMP, todas as unidades orgânicas têm os seus BSC's com objetivos e indicadores devidamente alinhados com os objetivos estratégicos da CMP. O controlo e monitorização do portal é realizado pelos gestores da qualidade de cada Direção Municipal e pelos dinamizadores da qualidade de cada divisão,

supervisionados pela DMGQ. Esta monitorização serve como forma de controlo de potenciais desvios que possam existir nos resultados à medida que o ano vai decorrendo.

Segundo o Mapa Estratégico da DMCC que pode ser visualizado no portal, o futuro da cidade e a melhoria da qualidade de vida das pessoas passa pela aposta na cultura, fator de desenvolvimento e de coesão social, através da qualidade da oferta e do aumento do consumo e da fruição cultural, visto que uma boa relação com a cidade através da programação equilibrada entre as atividades em festa e as atividades estruturantes fará com que as pessoas se orgulhem da cidade.

A missão da DMCC é a de:

- Zelar pela defesa e divulgação do património histórico e cultural do Porto;
- Promover e projetar a imagem da cidade reforçando a sua autoestima;
- Apoiar a disseminação do conhecimento, a criatividade e a inovação, através da articulação entre diversos agentes e de um conceito de cultura plural e da gestão dos equipamentos culturais;
- Corresponder às necessidades e expectativas de residentes e visitantes, valorizando a dimensão do Porto como cidade europeia e Património Cultural da Humanidade;
- Envolver a competitividade dos colaboradores no cumprimento da missão.

A descrição do campo Estratégia, pertencente ao Mapa Estratégico para o ano de 2018 da DMCC, define que a estratégia da DMCC passa por:

- Valorizar o Património Material e Imaterial da Cidade. Mostrá-lo de forma diversa, exportá-lo com mais eficácia e vinculá-lo à Marca Porto;
- Respeitar a total independência e autonomia de programação de equipamentos que têm a sua direção artística;
- Ser um agente pró-ativo e de ligação entre os diferentes territórios de criação artística e cultural, promovendo o seu funcionamento articulado e facilitando a sua abertura à Cidade e à população;
- Apostar no reforço da internacionalização dos criadores da Cidade, fazendo com que eles participem na Marca Porto e que esta se enriqueça com a presença destes elementos na sua definição;
- Apostar na dimensão económica da Cultura e no seu poder de agregação e coesão social.

Como tal, as metas a atingir, definidas internamente por cada unidade orgânica pertencente à DMCC, vão ao encontro da sua missão e da visão que esta tem para o município.

Por outro lado, com a criação do SIADAP no ano de 2007, surge uma avaliação de desempenho dos funcionários públicos que se desdobra de acordo com o cargo ocupado, com base em indicadores de performance definidos pela gestão de topo da instituição, e que veio auxiliar, paralelamente, as autarquias que se norteiam pelos princípios da qualidade, pois desta forma pode haver uma monitorização rigorosa do desempenho de cada funcionário, sendo possível um maior controlo dos mesmos.

Este sistema de avaliação funciona em paralelo com os indicadores existentes no BSC e serve como braço de apoio aos indicadores definidos pelo sistema de gestão, consistindo num bom método avaliativo consoante a posição hierárquica ocupada na instituição.

5.4. Arquivo Municipal do Porto

Dada a longevidade do município portuense, cuja origem remonta ao ano de 1120, após a doação efetuada por D. Teresa ao bispo D. Hugo, e com o intuito de preservar a sua preciosa memória histórica, a gestão documental de um património tão rico adquire especial relevo. A primeira menção a algo semelhante a um arquivo na cidade do Porto data de 1319, na altura referido como o “Tesouro”, local onde eram guardadas as escrituras, (Real, 1996) sendo que neste momento, o documento mais antigo do acervo da câmara é inclusivamente anterior a essa data, uma carta régia de D. Dinis, do ano de 1286, e é um manuscrito em que D. Dinis concede aos homens-bons da cidade uma cópia do foral de D. Hugo. Como tal, urge preservar uma memória histórica tão rica.

Considera-se que a CMP tem uma estrutura que servia as funções de arquivo desde 1837, que surge com a criação do Regimento para a Secretaria e Arquivo.

Mais tarde, já nos anos 30 do século XX, a CMP cria o Gabinete de História da Cidade, e em 1980 cria-se a Divisão de Arquivo Histórico, sendo que três anos mais tarde, em 1983, integra-se nesta divisão a Repartição de Arquivo Geral. As duas deram divisões deram continuidade ao trabalho começado pelo Gabinete de História da Cidade, promovendo o seu acervo quer a nível técnico, quer a nível cultural.

Posteriormente, em 1995, consolida-se organicamente a sua integração, com a criação da Divisão de Arquivo Geral, na dependência do então Departamento Municipal de Arquivos (DMA). A integração funcional passou pela definição de procedimentos uniformes, objetivos de gestão transversais e partilhados, com vista à cobertura de todas as fases do ciclo de vida da informação. Começaram então a ser criadas algumas práticas que se vieram mais tarde a revelar profícuas por serem valorizadas como um conjunto de “boas práticas de gestão”.

Em 2006, o então DMA recebeu a certificação do SGQ pela Norma 9001:2000, sendo o primeiro Arquivo certificado em Portugal, na totalidade dos seus serviços. A escolha da DMA, no universo da CMP, para o processo de certificação, deveu-se ao facto de serem reconhecidas pela hierarquia boas práticas de gestão da informação, com boa capacidade de resposta a solicitações do próprio município (cliente interno), bem como dos utilizadores (cliente externo). (Lopes e Braga, 2013) A sua implementação decorreu entre julho de 2005 e julho de 2006, num quadro de formação-acção orientada pela SGS-Portugal. Implicou 946 horas de formação, em sala e em ambiente de trabalho, workshops e projectos específicos desenvolvidos por equipas multidisciplinares

Atualmente, o Arquivo Municipal do Porto é o sistema de informação administrativa da CMP (desde a sua origem até à atualidade), materializado em qualquer suporte e com o intuito de preservar a memória dos atos da Administração, para efeitos informativos ou de prova e como garantia de direitos do Município e dos Cidadãos. A sua missão é a de promover a organização, o acesso e a difusão da informação produzida ou recebida pelo Município, no exercício da sua atividade, e materializada em documentos conservados a título temporário ou definitivo, em razão da sua natureza administrativa e do respetivo interesse histórico-cultural.

O acervo do arquivo está dividido em quatro espaços, Casa do Infante, Paços do Concelho, Edifício dos Correios (Gabinete do Munícipe), e num depósito situado na freguesia de Campanhã, totalizando, segundo os indicadores relativos ao ano de 2017, aproximadamente 11,9 km de documentação. A DMAG com mais documentação, com cerca de 6,9 km, e a DMAH com 5km.

A nível de funções a desempenhar, e dada a posição singular que o Arquivo ocupa no seio da CMP, estas dividem-se em funções de carácter instrumental e em funções de carácter operativo. De carácter instrumental para o funcionamento da Câmara e de serviço ao cidadão, e de carácter operativo no âmbito da cultura e da difusão da ciência e do conhecimento.

Os serviços prestados pelo Arquivo Municipal do Porto nas suas duas vertentes são semelhantes, ambas permitem a consulta de documento dos arquivos na sala de leitura do Arquivo Histórico e na sala de consulta de documentos do GM, a reprodução de documentos (em fotocópia ou digitalização), a emissão de certidões referentes a documentos do arquivo, e por último a possibilidade de visitas orientadas aos seus espaços. No Arquivo Histórico é possível ainda a pesquisa bibliográfica e documental na Biblioteca de Assuntos Portuenses e no GISA, bem como a possibilidade de os utilizadores comprarem edições próprias do Arquivo e de publicações de outros serviços do Município.

No Anexo 3 “Estudo de Avaliação da Satisfação do Cliente 2016 – C05”, podemos analisar a satisfação do cliente interno e externo da CMP, com foco nos serviços prestados pela DMCC.

Neste momento, para além dos arquivos, fazem parte da DMCC a Divisão Municipal de Ação Cultural e Científica, o Departamento Municipal de Cultura, a Divisão Municipal de Equipamentos Cénicos, a Divisão Municipal de Bibliotecas, e a Divisão Municipal de Museus e Património Cultural. Os assuntos relativos à DMCC fazem parte do macroprocesso C05 – Dinamização da Cultura e Ciência, e a Gestão dos Arquivos Municipais está contida no Processo C05-03.

Segundo Braga e Lopes (2013), existe atualmente uma perspetiva de gestão integrada dos serviços centrais do arquivo, havendo um especial esforço para quer a DMAG, quer a DMAH, se aproximarem a nível de produção documental, na promoção de regras articuladas e de profilaxia da informação que circula entre serviços e,

permanentemente, se materializa na dinâmica de crescimento do arquivo. A unicidade da informação, independentemente da grande variedade de suportes, potenciada pela desmaterialização dos processos administrativos, justifica ainda mais uma perspectiva integrada do sistema de informação da CMP. A implementação do sistema de gestão da qualidade permitiu consolidar procedimentos e metodologias de trabalho de uma forma transversal e integradora.

Quanto à DMAG, conta atualmente com 47 colaboradores e está neste momento dividida em quatro áreas distintas, com diferentes funções por parte dos colaboradores alocados em cada um dos setores, sendo eles:

AIC – Atendimento, Informações e Certidões

IDA – Incorporação, Descrição e Avaliação

UCD – Unidade Central de Digitalização

EQA – Estudos para a Qualidade Administrativa

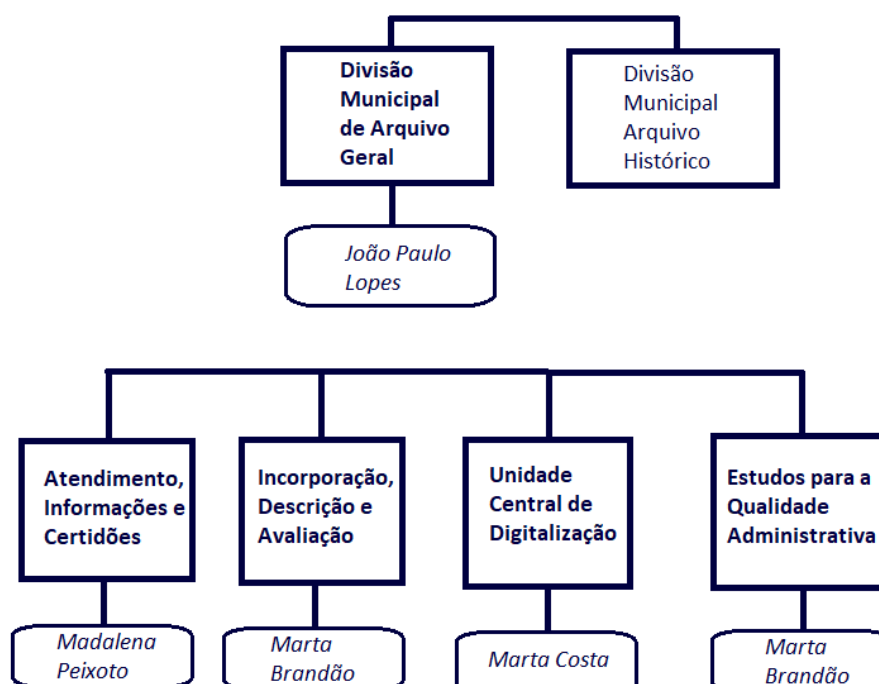


Figura 15. Estrutura Funcional da DMAG

Face aos novos desafios da gestão da informação, a UCD adquire um papel importante no dia a dia da DMAG, a criação desta unidade viabilizou a desmaterialização dos processos que chegam ao Arquivo, com ênfase nos processos de licenças de obras, para futura consulta digital através da ferramenta GISA Web, existindo uma sala para esse efeito no Arquivo Geral.

A UCD tem como principais competências digitalizar e identificar os documentos relevantes para a atividade administrativa da CMP, integrando e/ou produzindo a metainformação necessária à gestão do arquivo eletrônico, cooperar diretamente com os serviços do município, no que concerne à desmaterialização dos processos, iniciando com os de gestão urbanística, cooperar com a Direção Municipal de Sistemas de Informação (DMSI) na criação de um repositório de imagens digitais, respeitando os princípios e normas internacionais em termos de gestão de arquivos eletrônicos, e, por último, cumprir o escalonamento de prioridades que vierem a ser definidas pelos serviços camarários com objetivos estratégicos (BSC) e competências no domínio da gestão da informação do Município.

A série documental mais requisitada do arquivo são as licenças de obras, que constituem uma grande parte dos documentos presentes no Arquivo Geral. A maior parte destas requisições são feitas pela Direção Municipal do Urbanismo (DMU), pelo que são feitas por um cliente interno. As licenças de obras de 1794 até 1948 encontram-se no Arquivo Histórico, enquanto que as de 1949 até à aos dias que correm podem ser consultadas no depósito existente no Arquivo Geral.

A gestão da atividade de uma organização gera documentação, quer interna, quer externa, e como tal, as boas práticas de arquivamento, acesso e controlo da informação são uma mais-valia para ela própria, facilitando a tomada de decisões no dia a dia com base em evidências.

No caso da administração pública, é necessário analisar os marcos legais a nível de controlo documental, tendo por base a portaria número 1253/2009 de 14 de outubro de 2009 publicada em Diário da República, devido ao Decreto-Lei nº 447/88 de 10 de dezembro, que determinou que a avaliação, a seleção e a eliminação de documentos deveriam constar de portaria. Esta portaria define o tipo de documentação a eliminar, a documentação a reter e qual o período temporal, e a documentação que não pode ser destruída. O cumprimento dos requisitos do sistema de gestão da qualidade tem de estar em consonância com a lei em vigor, e o arquivo municipal tem obrigatoriamente de respeitar os prazos estabelecidos.

No dia-a-dia do Arquivo, os seus colaboradores utilizam vários instrumentos de gestão no desempenho das suas tarefas. Os instrumentos de gestão de documentos em uso no Arquivo Municipal do Porto resultam da aplicação da legislação em vigor, normas, orientações internacionais ou do órgão de gestão arquivística nacional, bem como de deliberações dos órgãos do município, instruções da hierarquia, normas de funcionamento, procedimentos e instruções de trabalho, entre outros. Incluem-se também as aplicações informáticas utilitárias, o sistema eletrónico de gestão de arquivos e o sistema eletrónico de gestão documental.

São exemplos de aplicações informáticas utilizadas pela CMP o GISA, o DocinPorto, o X-Arq, o Gestor de Tarefas e, no caso dos gestores da qualidade de cada unidade orgânica, o Portal de Gestão da Qualidade (PGQ). Nesse sentido, em seguida, abordo as suas funcionalidades e qual a utilização por parte dos funcionários do Arquivo Geral.

5.4.1 GISA Web

O GISA, ou Gestão Integrada de Sistema de Arquivo, é uma das ferramentas de trabalho do Arquivo Municipal do Porto, desenhada pela ParadigmaXis – Arquitetura e Engenharia de Software S.A. e desenvolvida a partir de um protocolo entre vários municípios da Área Metropolitana do Porto e a Reitoria da Universidade do Porto, e é um produto de gestão de arquivos, que assenta num modelo integrado, concebido para acompanhar diversas fases do ciclo vital (Manual GISA), para além disso, encontra-se adaptado para a descrição de sistemas desativados (arquivos “encerrados”), mas tem a particularidade acrescida de se destinar à gestão de sistemas ativos (arquivos de administrações em exercício). (Real, 1996).

A plataforma GISA permite a recuperação de informação por parte de clientes internos desde o seu próprio posto de trabalho, graças à versão Desktop, ou através do GISA Web versão intranet, e por parte de clientes externos via Web, no portal destinado para esse efeito (gisaweb.cm-porto.pt). O portal está dividido em três categorias, Arquivos Públicos, Arquivos Privados e Coleções, e é responsável pela difusão interna e externa dos conteúdos lá carregados.

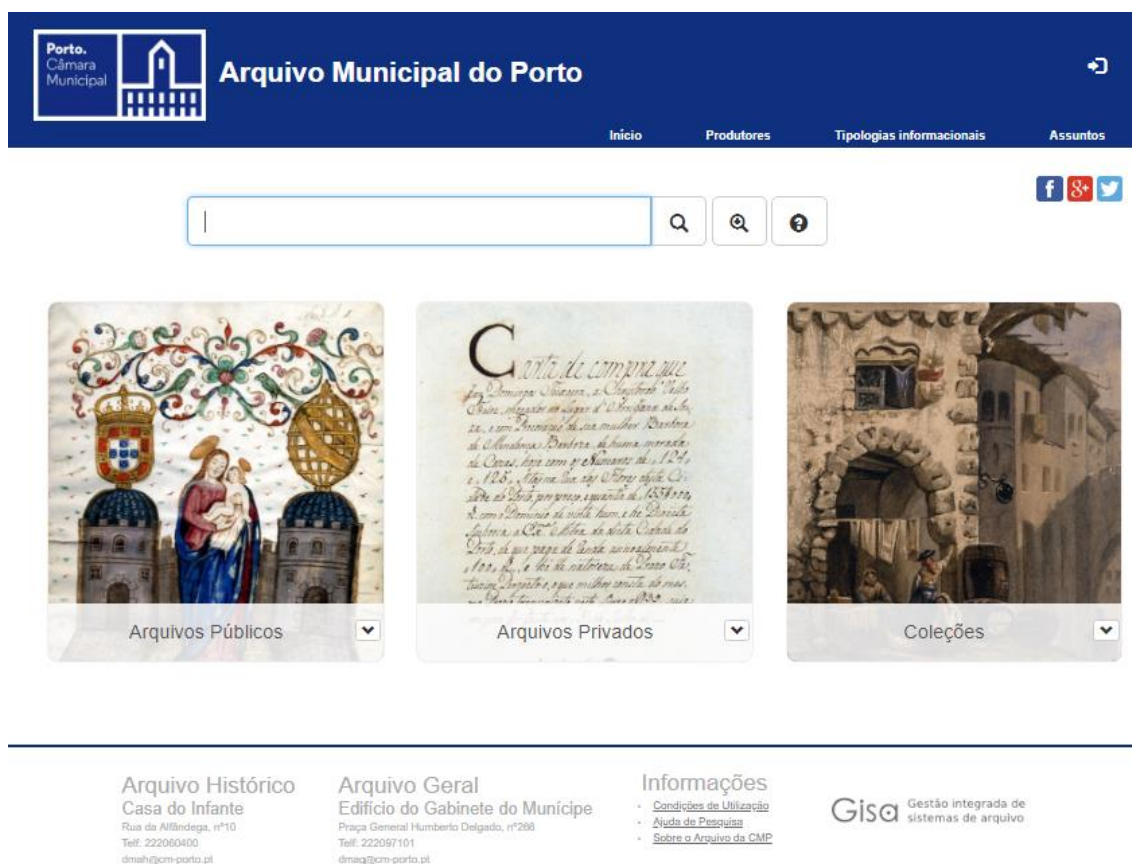


Figura 16. Menu de Entrada do GISA (Gisaweb CMP)

5.4.2 DocIn Porto

O DocInPorto é uma ferramenta de trabalho da CMP, encontra-se em funcionamento desde 2007 e consiste num *software* de gestão documental utilizado por todas as unidades orgânicas e não apenas pela DMAG e pela DMAH. Cada unidade orgânica pode acompanhar os seus processos, existindo diferentes níveis de permissões para cada colaborador, consoante a unidade orgânica em que estão inseridos e a função que desempenham.

Este sistema de Gestão Documental é o aplicativo mais transversal de toda a autarquia e é o que suporta a gestão dos documentos administrativos em tramitação e os processos que já foram arquivados.

Na tabela seguinte pode ver-se o número de documentos registados no aplicativo desde 2013 até ao ano de 2017. Facilmente se pode perceber que o número aumenta de ano para ano, havendo aproximadamente mais 50000 documentos carregados no DocInPorto em 2017 do que em 2013.

Ano	Total de Documentos
2013	366780
2014	359966
2015	375822
2016	383474
2017	415552

Tabela 3. Total de Documentos Carregados no DocIn Porto por Ano (DocIn Porto)

5.4.3 X-Arq

O X-Arq é uma aplicação de gestão integrada de arquivos, parametrizada segundo normas e orientações nacionais e internacionais. É propriedade da empresa Mind e é utilizado pelos arquivos da CMP como suporte a uma solução normalizada de arquivo, permitindo a pesquisa de processos previamente desmaterializados e alojados no portal, permitindo posteriormente o seu envio para outras unidades orgânicas através do SIURB, um sistema de *work-flow* que suporta a tramitação eletrónica de processos integrando-o com outros sistemas pré-existentes, permitindo o acompanhamento do seu fluxo de trabalho.

Após a desmaterialização dos processos pela UCD, estes ficam disponíveis para consulta interna por todas as partes interessadas.

6. Recomendações para aplicação da Norma ISO 30300

A aplicação da norma pressupõe o cumprimento de uma série de atividades, de modo a podermos alcançar o objetivo final.

Urge, antes de mais nada, fazer um diagnóstico inicial (ISO 30301 *versus* Realidade), para podermos perceber os recursos disponíveis e as carências, e determinar o objetivo de implementação.

Posteriormente, é necessário definir o seu alcance, se é transversal a toda a organização ou apenas uma parte da mesma, garantir o apoio da alta gestão da autarquia que definirá e promulgará a política de gestão documental, e analisar o contexto global, de modo a determinar riscos, oportunidades e ações a tomar na sequência disso.

Em seguida, é necessário definir o sistema de gestão, através do desenho de processos e documentos – a chamada estrutura de alto nível ISO. São os requisitos mais gerais na definição de um sistema de gestão, e os que, como veremos mais à frente, a CMP já cumpre no âmbito do seu SGQ.

Por último, cumprir à risca o Anexo A da ISO 30301 que define processos e controlos documentais, no fundo, o maior fator diferencial dentro de um sistema de gestão documental.

No caso mencionado no capítulo 4.3 deste trabalho. “A Implementação da Norma”, a ESAGED seguiu um processo de implementação dividido em sete fases:

- 1) Planificação;
- 2) Análise;
- 3) Compromisso e responsabilidades;
- 4) Definição de objetivos e identificação de riscos;
- 5) Suporte;
- 6) Processos de gestão documental;
- 7) Avaliação e melhoria.

Por outro lado, a Universidade Pública de Navarra (UPNA), aquando da implementação da norma no Arquivo da universidade, optou por, numa fase prévia, e após ter tido a ajuda de pessoal responsável da ESAGED através de um serviço de consultoria², executar uma autoavaliação do cumprimento de requisitos, dividindo os mesmos em processos e controlos documentais do Anexo A e restantes requisitos ISO (4 a 10), de modo a compreender que percentagem do cumprimento global da norma é que possuía antes da implementação propriamente dita.

² Consultável em: <https://www.uab.cat/web/detalle-de-noticia/la-escuela-participa-en-la-obtencion-de-la-certificacion-segun-la-norma-iso-30301-al-archivo-general-de-la-universidad-publica-de-navarra-1345737668076.html?noticiaid=1345791754908>

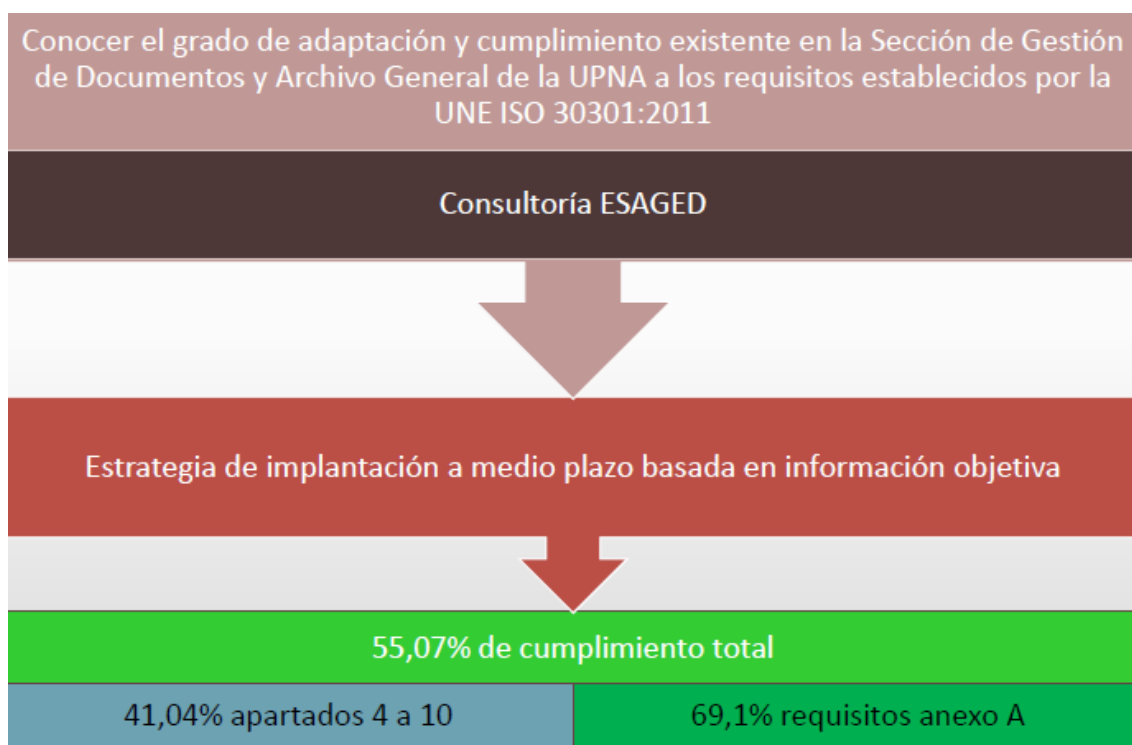


Figura 17. Metodologia seguida pela UPNA da autoavaliação do cumprimento da norma (Montoya Ortigosa, UPNA)

6.1 Análise dos Questionários

Para melhor se analisar uma hipotética implementação da ISO 30301 no Arquivo Geral da CMP, consideramos extremamente importante ouvir e compreender o pensamento dos seus colaboradores relativamente à gestão da qualidade, aos processos de trabalho existentes no arquivo, e à gestão documental.

Nesse sentido, foi realizado um questionário online (Ver Anexo 5 – Questionário Arquivo Geral), efetuado no *Google Forms* e enviado a todos os colaboradores do Arquivo por e-mail pelo Chefe de Divisão, Drº João Paulo Lopes, tendo o mesmo sido preenchido durante o período de três dias úteis. O questionário é de cariz anónimo e é composto por 22 questões que abordam as três áreas acima mencionadas.

Foram obtidas 15 respostas, de 39 possíveis, aquando da realização do questionário. Um número que consideramos suficiente para retirar algumas ilações, resumidas após a análise individual de cada questão.

1) Numa escala de 1 a 10, como classifica o seu grau de conhecimento relativo à gestão da qualidade? (1 nenhum – 10 total)



15 respostas

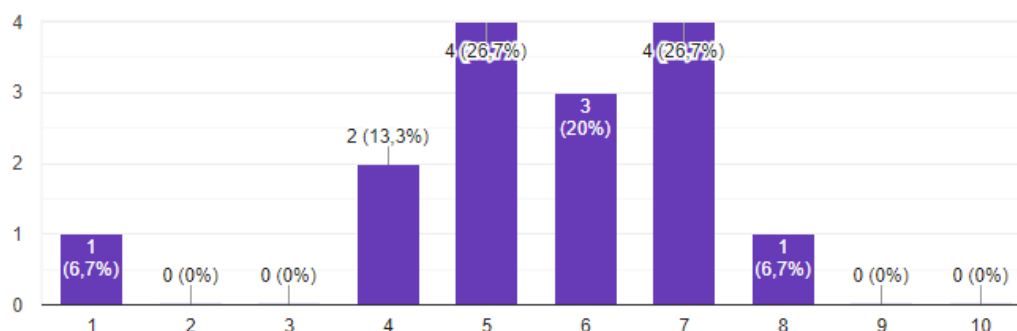


Figura 18. Questão 1 (Questionário CMP)

Média: 5,53

A resposta é dada numa escala de 1 a 10, posteriormente segmentada em 5 níveis de classificação, começando em muito reduzido [1-2], reduzido [3-4], neutro [5-6], elevado [7-8] e por último muito elevado [9-10], como tal, consideramos que os colaboradores da CMP têm um conhecimento neutro (5,53) relativamente à gestão da qualidade, existindo inclusivamente um inquirido que afirma que o seu conhecimento acerca do assunto é muito reduzido.

É uma média considerada baixa e, conseqüentemente, influirá em grande parte das respostas dadas ao longo do questionário.

2) Fazem falta ações de formação de forma a aumentar o conhecimento nesta área?

15 respostas

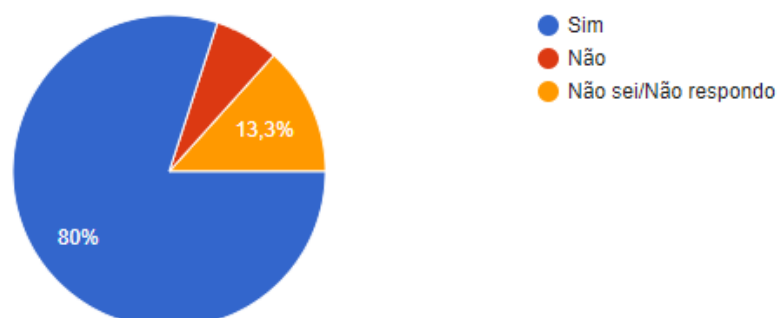


Figura 19. Questão 2 (Questionário CMP)

Face à resposta dada à questão anterior, faz sentido os colaboradores sentirem que fazem falta ações de formação com o intuito de aumentarem o seu conhecimento na área da qualidade.

3) Está a par do âmbito e do propósito do sistema de gestão da qualidade implementado na CMP?

15 respostas

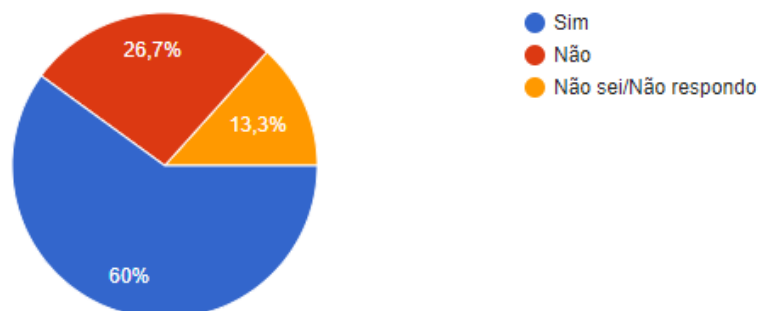


Figura 20. Questão 3 (Questionário CMP)

Apesar do baixo conhecimento na área da qualidade, 60% dos colaboradores está familiarizado com o âmbito e o propósito do SGQ implementado.

4) Está familiarizado/a com o Manual de Gestão da CMP?

15 respostas

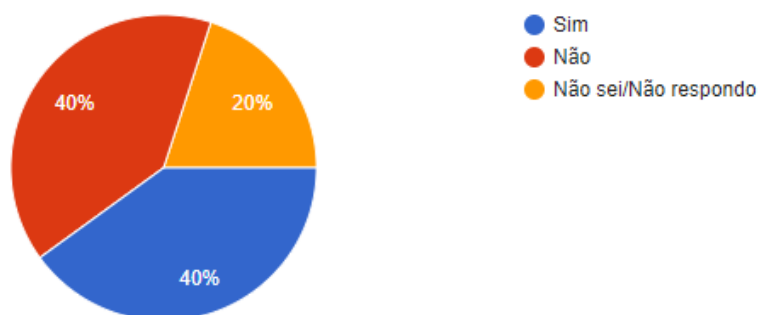


Figura 21. Questão 4 (Questionário CMP)

Quanto ao Manual de Gestão da CMP, cuja consulta se encontra disponível a todos os colaboradores no PGQ, 60% dos inquiridos não considera estar familiarizado com o mesmo. Este é um aspeto a rever, quer por parte da CMP, quer por parte dos

próprios colaboradores, pois o Manual de Gestão representa o compromisso do Presidente e do Executivo de que a Política de Gestão é planeada, executada e avaliada de forma a garantir a sua contínua aplicabilidade e adequabilidade face às necessidades do Município e dos seus cidadãos.

5) Está familiarizado/a com a Política de Gestão da CMP?

15 respostas

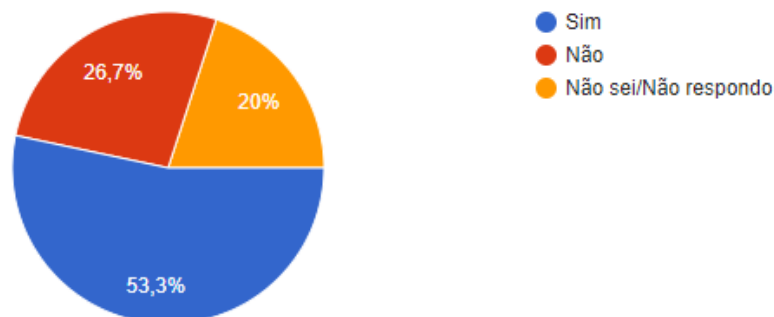


Figura 22. Questão 5 (Questionário CMP)

Apenas 53% dos inquiridos consideram estar familiarizados com a Política de Gestão da CMP, documento que pode ser encontrado no PGQ, no site da autarquia, no próprio Manual de Gestão e é ainda afixado nas diferentes UO's. Como tal, consideramos que é um documento amplamente divulgado e que um número tão baixo de colaboradores familiarizados com o documento não é justificável.

6) Utiliza regularmente o Portal de Gestão da Qualidade?

15 respostas

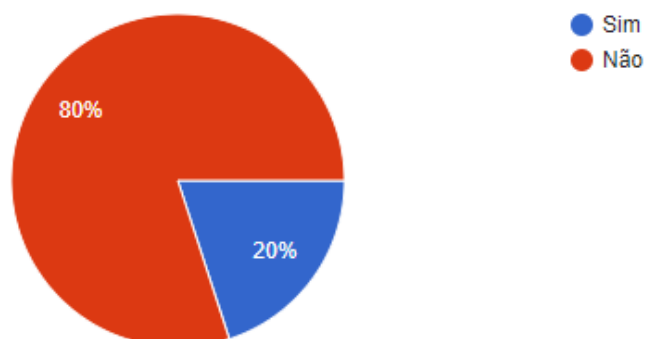


Figura 23. Questão 6 (Questionário CMP)

A esmagadora maioria dos colaboradores (80%) admite que não utiliza regularmente o PGQ, um número exageradamente elevado, tendo em conta a importância do portal como principal ferramenta de apoio à gestão da qualidade.

7) Na sua opinião, a comunicação da informação relativa à qualidade é devidamente divulgada aos colaboradores?

15 respostas

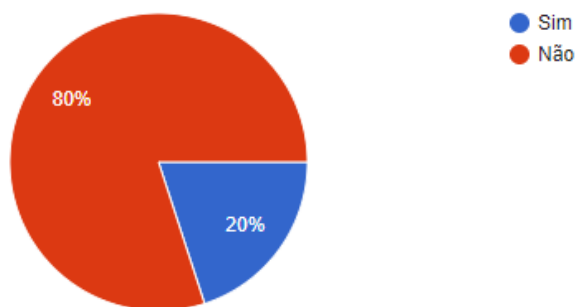


Figura 24. Questão 7 (Questionário CMP)

Na sequência da resposta à questão anterior, se 80% dos colaboradores não utilizam o PGQ, é natural que os mesmos 80% considerem que a informação relativa à qualidade não seja devidamente divulgada, pois é precisamente nesse portal que a maioria desta informação é divulgada e mantida.

8) Caso a resposta à pergunta anterior tenha sido negativa, entende que tal não acontece devido a:

12 respostas



Figura 25. Questão 8 (Questionário CMP)

83,3% dos colaboradores pensam que a informação não é devidamente divulgada porque sentem que há falhas nessa comunicação. Apenas um colaborador acrescenta a opção “Não existe qualidade, não há estratégia e falta de critérios.”.

9) Considera satisfatório o processo de acompanhamento dos indicadores de avaliação?

15 respostas

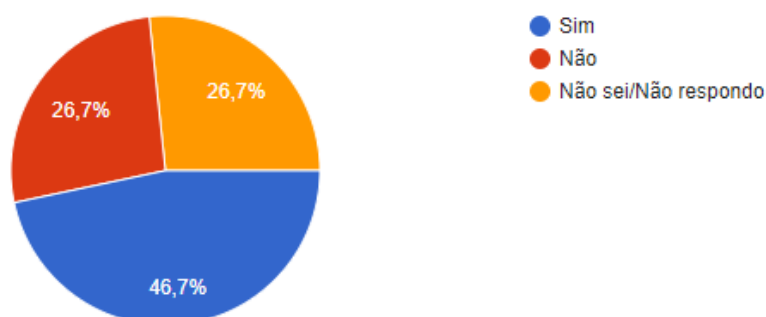


Figura 26. Questão 9 (Questionário CMP)

Apenas 46,7% dos inquiridos considera satisfatório o processo de acompanhamento dos indicadores de avaliação. Os dados vão sendo divulgados periodicamente, de modo a que os colaboradores possam estar a par dos objetivos individuais e coletivos.

10) Sente-se envolvido no processo de melhoria contínua da CMP?

15 respostas

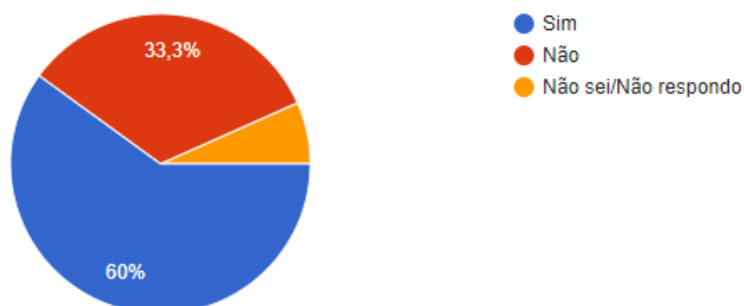


Figura 27. Questão 10 (Questionário CMP)

60% dos inquiridos sente-se envolvido no processo de melhoria contínua da CMP, algo que é positivo, contudo, apenas 40% está familiarizado com o Manual de Gestão (Questão 4)), e 53% conhece a Política de Gestão (Questão 5)), o que de certa forma não faz grande sentido.

11) Está satisfeito/a com os processos de trabalho no arquivo?

15 respostas

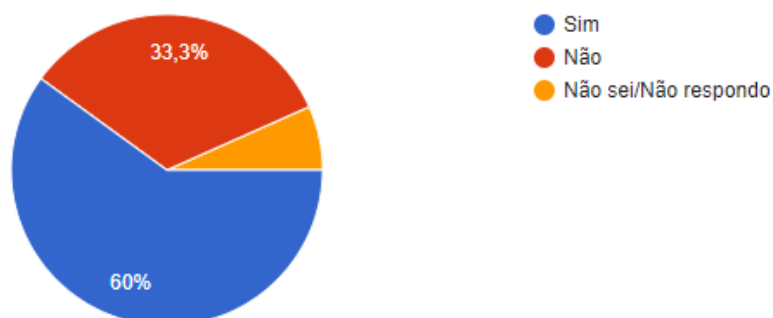


Figura 28. Questão 11 (Questionário CMP)

A maioria dos colaboradores (60%) está satisfeita com os processos de trabalho do arquivo.

12) Caso a resposta à pergunta anterior tenha sido negativa, o que alteraria?

3 respostas

Figura 29. Questão 12 (Questionário CMP)

“1) falta coordenação

2) Os métodos utilizados são anacrónicos e rígidos, dificultando fluidez, nomeadamente no que concerne à receção de processos. Os processos de trabalho multiplicam-se, levando a que uma tarefa seja repetida: verifica-se uma ausência de critérios, a organização funcional e humana, é baseada num processo reativo e não preventivo. Com o desenvolvimento económico, tecnológico, e nomeadamente, com o turismo a crescer e os funcionários dotado de mais valências cognitivas do que há 70 anos atrás, com uma realidade diferente da atual pelos motivos atrás referidos, não faz sentido que estes métodos anacrónicos continuem a serem usados na atualidade.

Uma vez que a modernização e a digitalização integral do arquivo não é possível a curto e a médio prazo, é possível promover alterações de modo a tornar o serviço mais fluído e os funcionários mais satisfeitos:

executar a numeração das folhas com numeradores automáticos e eletrónicos e não manualmente, dado que provoca lesões físicas e psicológicas

Substituir a capas convencionais por capas tipo envelope de três tamanhos conforme o processo, de papel ou plástico e com mostrador para o número e data do processo ficar visível, dispensando-se o lápis para os registar e, também, não ser necessário furar as folhas do processo e enfiar-lo nas molas. Poupava-se tempo, era mais fácil de consultar e tirar cópias e não provocava danos nas folhas e capas.

E promover uma escala rotativa, dum determinado número de funcionários, Assistentes Operacionais, de forma a que o serviço não esteja dependente e condicionado por ausência do funcionário desse serviço: sempre que se ausentasse um funcionário, havia logo outro que o substituí; e procedia-se o trabalho em períodos alternados e libertava-os para outros serviços . com este sistema criava-se uma equipa polivalente e mais satisfeita e trabalhava-se menos e melhor.

Por isso, era imprescindível uma mudança de paradigma e uma rotura com os métodos do passado e promover uma gestão preventiva e não reativa - tipo tapa furos.

3) A coordenação e forma de coordenar”

A resposta a esta questão surge no seguimento da questão 11), em que é perguntado aos colaboradores do Arquivo se estão satisfeitos com os processos de trabalho.

Dois dos três colaboradores que respondem a esta questão mencionam o facto de faltar coordenação, algo que poderá não estar diretamente ligado aos processos de trabalho do Arquivo.

A outra resposta faz sugestões de três aspetos que podem ser alterados, face à impossibilidade de “a modernização e a digitalização integral do arquivo” não ser “possível a curto e a médio prazo”. Este colaborador considera que os métodos de trabalho são “anacrónicos e rígidos”, e “dificultam a fluidez do trabalho”.

13) A função e as responsabilidades de cada colaborador do Arquivo Geral estão bem definidas?

15 respostas

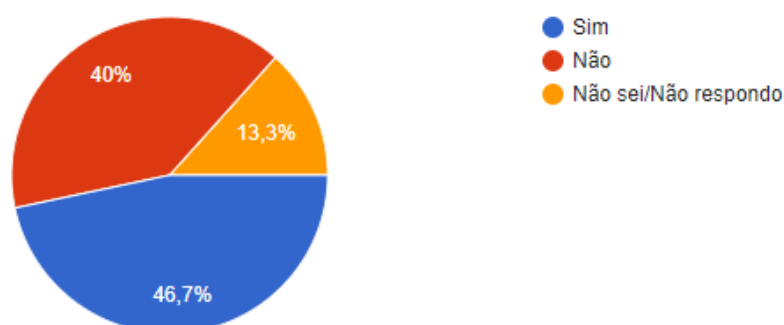


Figura 30. Questão 13 (Questionário CMP)

Apenas 46,7% dos inquiridos sente que as funções e as responsabilidades de cada colaborador do Arquivo estão definidas, um número baixo tendo em conta que este é um elemento relevante na política da qualidade.

Para além disso, há uma diferença de 13,3% entre os inquiridos que consideram que as funções e responsabilidades não estão devidamente atribuídas, face aos que consideram que os processos de trabalho do mesmo são satisfatórios (Questão 11), algo que faz pouco sentido se considerarmos que sem funções e responsabilidades atribuídas, dificilmente os processos de trabalho de um arquivo norteado pelos princípios da qualidade, onde funções e responsabilidades são essenciais, serão satisfatórios.

14) Conhece a matriz de riscos organizacionais do Arquivo Geral?

15 respostas

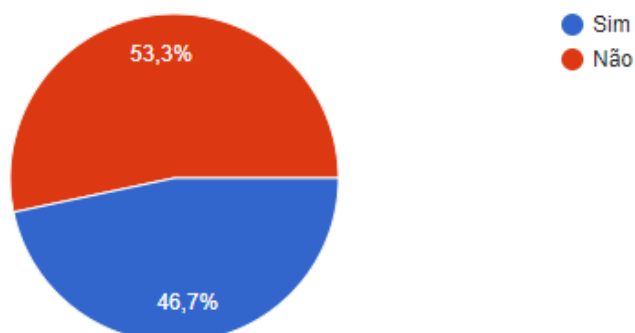


Figura 31. Questão 14 (Questionário CMP)

A gestão do risco assume uma componente importante no sistema de gestão da CMP, e é negativo que a maioria dos inquiridos (53,3%) não conheça a matriz de riscos organizacionais do Arquivo Geral, disponível para a consulta de todos no PGQ.

15) Considera que os aplicativos existentes são suficientes para as funções desempenhadas no Arquivo Geral?

15 respostas

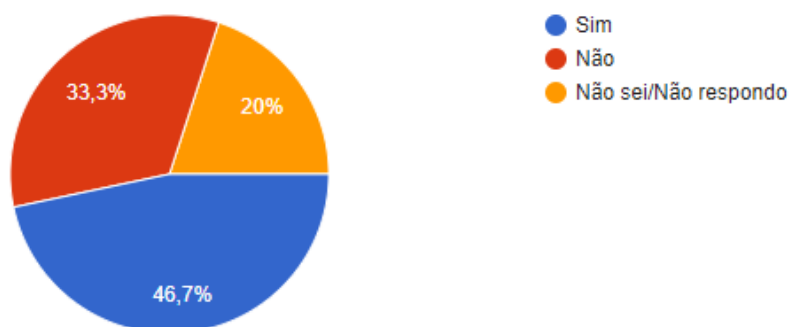


Figura 32. Questão 15 (Questionário CMP)

Uma vez mais, discrepância entre o número de pessoas satisfeita com os processos de trabalho do Arquivo (Questão 11), e o número de pessoas que considera que os aplicativos de trabalho são suficientes para as funções desempenhadas. 13,7% dos colaboradores que se dizem satisfeitos, sente que os aplicativos existentes não são suficientes.

16) Sente que a aplicação dos princípios da gestão da qualidade acrescenta clareza e transparência aos processos de trabalho no arquivo?

15 respostas

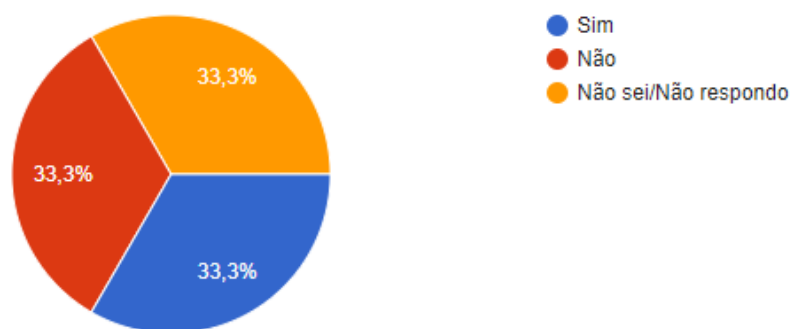


Figura 33. Questão 16. (Questionário CMP)

Opiniões divididas, apenas 33,3% dos colaboradores sentem que a aplicação dos princípios da gestão da qualidade acrescenta clareza e transparência aos processos de trabalho no arquivo.

17) Considera que existe uma política de gestão documental devidamente definida?

15 respostas

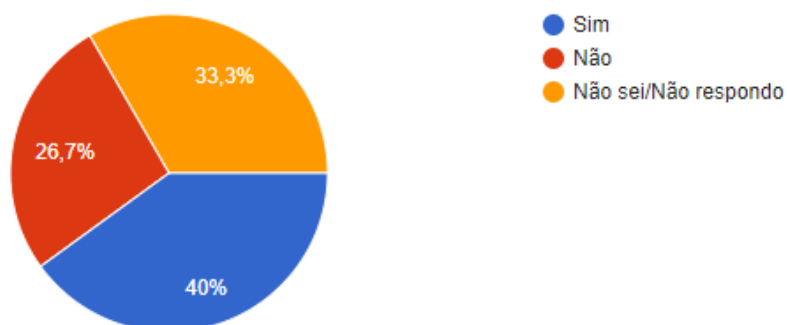


Figura 34. Questão 17 (Questionário CMP)

Não se pode considerar que a CMP possua uma política de gestão documental devidamente definida, como aconteceria caso fosse implementada a ISO 30301, o que

existe é um sistema de gestão de controlo da informação documentada, que faz parte do SGQ como requisito obrigatório da ISO 9001. (7.5 da ISO 9001)

18) Considera que uma eficiente gestão documental é importante na gestão da qualidade?

15 respostas

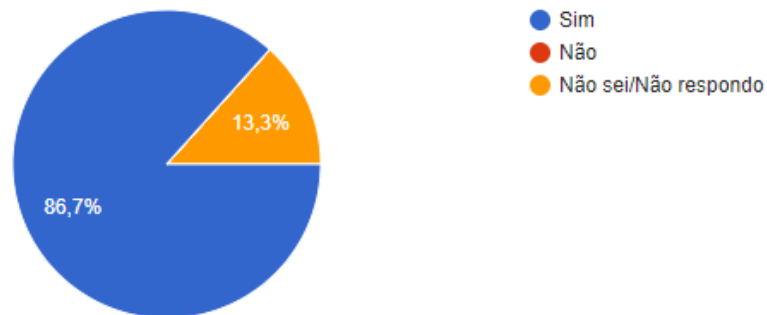


Figura 35. Questão 18 (Questionário CMP)

A esmagadora maioria dos inquiridos (86,7%) considera que uma eficiente gestão documental é importante na gestão da qualidade, o que vai de acordo com o que alguns autores citados ao longo desta dissertação defendem: a gestão da informação documentada é um dos pilares da aplicação da ISO 9001.

19) A ausência de uma eficiente gestão documental tem influência direta nos objetivos da qualidade propostos?

15 respostas

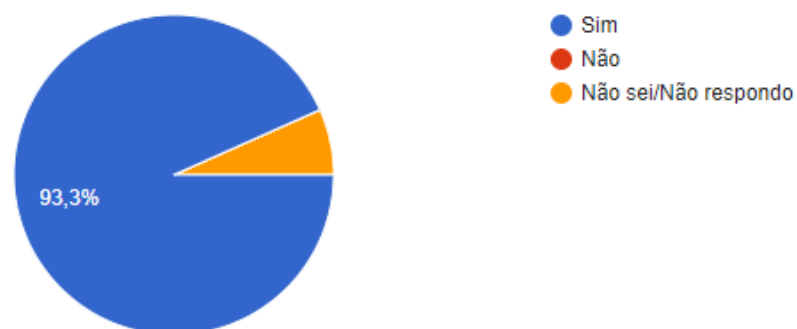


Figura 36. Questão 19 (Questionário CMP)

Novamente a esmagadora maioria dos inquiridos (93,3%) consideram que a ausência de uma eficiente gestão documental tem influência direta nos objetivos da qualidade.

Uma vez mais, tendo em conta que a gestão da informação documentada é um dos pilares da aplicação da ISO 9001, se essa gestão não fosse eficiente, a própria gestão da qualidade deixaria também de o ser. Serve de apoio à tomada de decisão baseada em evidências e à busca de informação no menor tempo possível, o que só facilita na obtenção dos objetivos da qualidade propostos.

20) A implementação de uma norma de gestão documental contribuiria para uma melhoria nos processos de trabalho do arquivo?

15 respostas

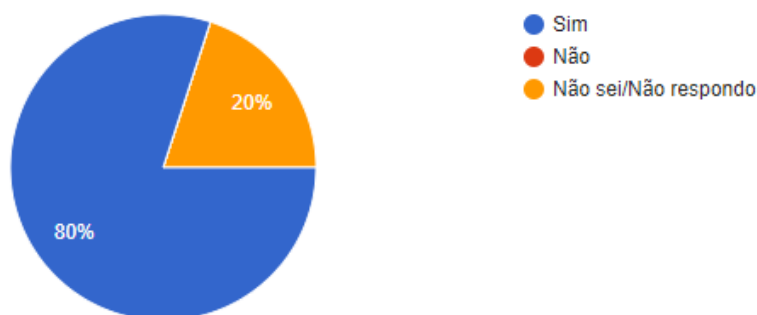


Figura 37. Questão 20 (Questionário CMP)

Dado o papel da gestão documental numa organização como um arquivo geral, é perfeitamente normal que 80% dos colaboradores vejam com bons olhos a implementação de uma norma neste âmbito que melhore processos e controlos documentais.

Carlota Bustelo Ruesta afirma que a implementação da norma faz sentido em organizações em que a informação e a documentação sejam o principal elemento da sua atividade, como é o caso.

21) Ações de formação no âmbito da gestão documental facilitariam o trabalho no Arquivo Geral?

15 respostas

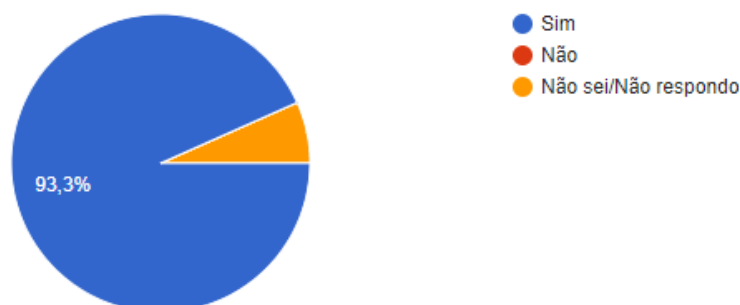


Figura 38. Questão 21 (Questionário CMP)

As ações de formação aos trabalhadores seriam um requisito obrigatório que decorreria da implementação da ISO 30301 (ponto 7.3 da norma), e é salutar ver que os colaboradores consideram em massa (93,3%) que ações de formação no âmbito da gestão documental seriam proveitosas e facilitariam o trabalho no Arquivo Geral.

22) Identifica a existência de informação redundante e duplicada?

15 respostas

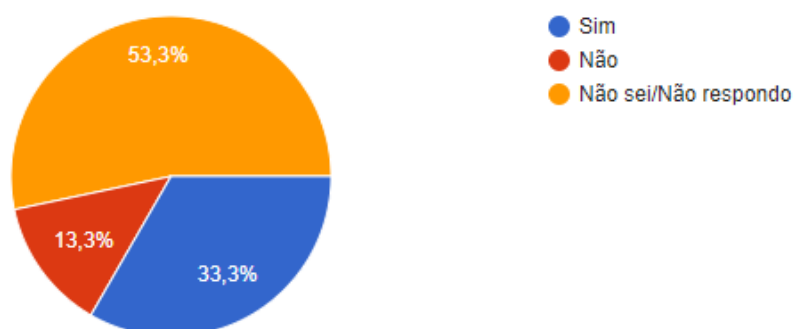


Figura 39. Questão 22 (Questionário CMP)

Resposta inconclusiva, mais de metade dos colaboradores afirmam não saber, ou optam por não responder, se denotam a existência de informação duplicada e redundante, um aspeto que pode ser erradicado com a implementação da ISO 30301 e diminuir o tempo gasto na realização de determinadas tarefas, o que se traduz num ganho para a organização.

Porém, o número de colaboradores que crê na existência de informação duplicada e redundante é superior aos que pensam que isso não acontece (33,3% versus 13,3%).

O nível de conhecimento e de interesse pela qualidade por parte dos colaboradores da Arquivo Geral da CMP é manifestamente mais baixo do que o esperado, apesar de os próprios considerarem que fazem falta mais ações de formação nesse âmbito, e essas ações de formação poderiam aumentar estes índices de conhecimento.

Números na ordem dos 60% de conhecimento do SGQ, 53% de conhecimento da Política de Gestão e apenas 40% de conhecimento do Manual de Gestão são baixos, mais ainda numa autarquia cujos processos de trabalho estão todos orientados numa ótica da qualidade e da melhoria contínua. É necessário alterar os canais de comunicação, ou alertar para a importância de consultar a informação divulgada no PGQ, visto que apenas 20% dos inquiridos o faz com regularidade.

Ainda assim, 60% dos colaboradores sente-se envolvido no contributo para a melhoria contínua da CMP, uma percentagem difícil de enquadrar, face acima de tudo ao desconhecimento existente relativamente ao Manual de Gestão e à ausência de utilização do PGQ.

Quanto ao Arquivo Geral, 60% dos inquiridos está satisfeito com os processos de trabalho existentes, mas apenas 46,7% sente que as funções e responsabilidades estão devidamente definidas. A atribuição de funções e responsabilidades é um requisito importante que consta do SGQ, e esses 46,7% podem ser explicados quando vemos que apenas 33% dos inquiridos considera que a gestão da qualidade acrescenta clareza e transparência aos processos de trabalho. Das duas uma, ou o baixo conhecimento dos colaboradores relativamente à qualidade impede-os de conseguir perceber que os princípios da qualidade acrescentam clareza e transparência, ou a qualidade não está a ser bem empregue nos processos de trabalho do arquivo.

No âmbito da gestão documental, os colaboradores mostram-se bastante interessados em explorar melhor esta área, sendo unânimes, 93,3%, em considerar que ações de formação no contexto da gestão documental facilitariam o trabalho no Arquivo Geral e que a ausência de uma eficiente gestão documental tem implicações diretas no cumprimento dos objetivos da qualidade propostos. Para além disso, 80% dos inquiridos considera que a implementação de uma norma de gestão documental contribuiria para uma melhoria nos processos de trabalho do arquivo.

Relativamente aos aplicativos informáticos utilizados, há opiniões divididas, mas, apesar de tudo, há um maior número de respostas afirmativas (46,7%) do que negativas (33,3%), com os colaboradores a considerar então que os aplicativos existentes são suficientes para as funções desempenhadas pelos colaboradores no Arquivo. Assim sendo, a possibilidade de implementação de uma norma de gestão documental já teria um possível suporte técnico que auxiliaria os processos e controlos documentais, face à existência de aplicativos suficientes para o desempenho das funções requeridas pelo Arquivo.

Em jeito de síntese de respostas obtidas nos questionários, a tabela abaixo elenca quais dos problemas encontrados é que poderiam ser presumivelmente ultrapassados com a implementação da ISO 30301:

Problemas Encontrados	Implementação da ISO 30301 ajudaria?
Colaboradores consideram que fazem falta ações de formação na área da gestão da qualidade. (2)	
Maioria dos colaboradores consideram não estar familiarizados com o Manual de Gestão da CMP. (4)	
A esmagadora maioria (80%) dos colaboradores não utiliza o PGQ. (6)	
A maioria dos colaboradores consideram que a informação não é devidamente divulgada, existindo falhas nesse aspeto. (7) (8)	
40% dos colaboradores não estão satisfeitos com os processos de trabalho do arquivo. (11)	
A maioria dos colaboradores considera que a função e as responsabilidades de cada um, não estão bem definidas (13)	
A maioria dos colaboradores não conhece a Matriz de Riscos Organizacionais. (14)	
A maioria dos inquiridos sente que os aplicativos existentes ou não são suficientes, ou não tem a certeza de que o sejam, para as funções desempenhadas no Arquivo. (15)	
Apenas um terço dos colaboradores sente que a aplicação dos princípios da qualidade acrescenta clareza e transparência aos processos de trabalho do arquivo. (16)	
40% dos inquiridos reconhece a existência de uma política de gestão documental devidamente definida. (17)	
A esmagadora maioria dos colaboradores (86,7%) reconhece que uma eficiente gestão documental é importante para a gestão da qualidade. (18)	
Apenas um colaborador não defende que a gestão documental tenha influência direta nos objetivos da qualidade propostos. (19)	

A maioria dos colaboradores sente que a implementação de uma norma de gestão documental contribuiria para uma melhoria nos processos de trabalho do arquivo. (20)	
A maioria dos colaboradores vê com bons olhos a adoção de ações de formação na área da gestão documental com o intuito de melhorar a qualidade de serviço. (21)	
A maioria dos colaboradores identifica a existência de informação redundante e duplicada. (22)	

Tabela 4. Considerações retiradas da Análise das Respostas e Possível Melhoria Obtida da ISO 30301

6.2 Condições preexistentes para a implementação da norma

Uma organização como a CMP, com um SGQ já devidamente implementado, auditado periodicamente e em correto funcionamento, encontra um contexto organizacional favorável à implementação da ISO 30301, o que lhe permite saltar uma série de passos, porque, graças à anteriormente referida complementaridade entre normas, já cumpre com requisitos ISO 9001 relativos à informação documentada, entre outros.

Ou seja, a CMP, na aplicação dos requisitos da ISO 9001 já seleciona toda a documentação relevante, define como é efetuada a sua captura, identifica como e onde é registada, classificada e armazenada e durante quanto tempo, quem pode aceder à mesma e através de que forma, tendo para isso diversas aplicações de gestão documental que permitam executar esses passos.

Contudo, Carlota Bustelo Ruesta, membro do ISO/TC 46 SC 11 Working Group 9, o comité ISO responsável pelo lançamento da família de normas ISO 30300, considera que é comum que a ISO 9001, não cubra determinados controlos documentais e que a implementação da ISO 30301 corrige essas falhas, o que faz valer a pena a sua implementação integrada.

A autora considera que é frequente que organizações apliquem os requisitos ISO 9001 apenas aos documentos produzidos a nível interno, o que se traduz numa criação de uma espécie de arquivo de qualidade que não está integrado com o arquivo do resto da organização.

Para além disso, com a ISO 9001, é estabelecido o período temporal em que os documentos de um processo devem ser mantidos, mas isto quase nunca é feito de forma sistemática nem obedecendo a critérios específicos, o que, na opinião de Carlota Bustelo Ruesta, nos mostra que o controlo da informação documentada poderá revelar-se insuficiente para as organizações.

A ISO 30301 acrescenta estes critérios, entre outros requisitos globais, o que possibilita a existência de um bom controlo da informação documentada.

O cumprimento dos requisitos da ISO 30301 impede que esta separação aconteça, a partir do momento em que a documentação da organização é abrangida na sua totalidade por estes.

No fundo, a norma pode ser representada como sendo um:

Sistema de Gestão ISO + Processos e Controlos de Gestão Documental (Anexo A)

Segundo José Valderrama, da direção de operações de conformidade da AENOR, um SGDA tem obrigatoriamente de ter os elementos abaixo listados na tabela 5. Como podemos ver, o sistema de gestão integrado da CMP já conta com alguns destes elementos, fruto das semelhanças entre a estrutura das normas, sendo apenas necessário adaptar o seu contexto.

ELEMENTOS DO SGDA	EM CUMPRIMENTO NA CMP?
- Política de Gestão Documental (disponível, divulgada e implementada)	
- Definição de Papéis e Responsabilidades	
- Compreensão dos Fatores Externos e Internos	
- Determinação dos Requisitos Legais ou Outros Aplicáveis	
- Determinação de Riscos e Oportunidades	
- Estabelecer Objetivos e a sua Planificação	
- Dispor de Recursos Adequados ao Sistema de Gestão Estabelecido (Infraestruturas, pessoal capacitado) e mantê-los	
- Determinar os Processos – Procedimentos e os Documentos	
- Implementar os Processos nas Aplicações de Gestão Documental, geri-los e supervisionar o seu Desempenho	
- Avaliar o Desempenho dos Processos e Aplicações Documentos e a Efetividade do SGDA	
- Realizar Auditorias Internas e a Revisão do SGDA por parte da Alta Gestão	

- Registrar e Tratar as Não Conformidades e Realizar Ações Corretivas	
---	---

Tabela 5. Verificação do Cumprimento de Elementos Obrigatórios do SGDA

Contextualizando, todos os elementos assinalados com um *check* verde constam do SGQ implementado, sendo apenas necessário fazer ajustes e adaptações de forma a abrangerem também o âmbito da ISO 30301.

Ou seja, os processos que levam ao cumprimento de requisitos já existem, estão validados e devidamente documentados, como tal, é apenas necessário adaptar esses processos à implementação do SGDA.

Por exemplo, no ponto 4.3 da ISO 9001, é obrigatório determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade, e em 4.3 da ISO 30301 é obrigatório perceber se a organização já definiu e documentou o âmbito e o propósito do SGDA, como tal será apenas necessário adaptar e integrar o SGDA ao sistema de gestão existente.

Por outro lado, os elementos assinalados com uma cruz vermelha são requisitos exclusivos da ISO 30301 e como tal, não poderiam fazer parte do SGQ atualmente em vigor na CMP. Da implementação da norma de gestão documental decorreria o natural cumprimento destes elementos.

As alterações significativas encontram-se essencialmente no ponto 8 do referencial normativo, que diz respeito à operacionalização, mais focado no desenvolvimento dos processos documentais, no seu desenho e no cumprimento dos objetivos.

Para José Valderrama (2019), os benefícios e oportunidades decorrentes da implementação da totalidade dos elementos ISO 30301 são os seguintes:

- Facilitar a eficiência na gestão documental (eliminar informação duplicada, transações desnecessárias, facilitação de acesso à dados);
- Facilitar o controlo de documentos de maneira a que sejam fiáveis (conteúdo), autênticos (autoria, data), íntegros (completos, inalteráveis), conforme os requisitos, compromissos e objetivos da gestão documental. Suporte para a tomada de decisões, responsabilidade e para os processos de melhoria contínua;
- Facilitar a gestão de riscos;
- Controlar a informação documentada;
- Reconhecimento ao aplicar normas internacionais e na certificação;
- Os próprios de um SGQ (organização, definição de responsabilidades, dotação de recursos, definição de processos)
- Facilitar o cumprimento de qualquer outra norma MSS.

Assim sendo, a CMP beneficiaria em todos estes campos caso optasse pela implementação da ISO 30301, e automaticamente estaria em cumprimento com os elementos elencados na tabela 5.

7. Conclusões e perspetivas de desenvolvimento

Apesar de em Portugal ainda não existir nenhuma entidade habilitada a certificar organizações no âmbito desta norma, a complementaridade e a possibilidade de uma implementação integrada entre a ISO 30301 e a ISO 9001, permitindo um menor esforço e obtendo grandes benefícios na gestão da documentação do sistema de gestão já implementado, afigura-se como um importante marco para organizações que façam da gestão documental a sua principal atividade.

Com a atualização do referencial normativo no presente ano de 2019, as organizações podem e devem prestar mais atenção à área da gestão documental, no sentido de melhorarem os seus processos de trabalho nesse campo, diminuindo o tempo gasto na realização de cada tarefa, facilitando a tomada de decisão com base em evidências de uma maneira sistemática, e obtendo desta forma vantagens competitivas face aos concorrentes diretos. A implementação e manutenção de um sistema de gestão documental contribui para o aumento da eficiência dos processos de criação e gestão de documentos, dotando a organização de um sistema concebido para a melhoria contínua do seu desempenho.

Atualmente ainda não existe nenhum registo centralizado de certificações segundo a ISO 30301, mas as organizações que obtêm a certificação, publicitam-no através dos seus sites institucionais, e em Espanha e por toda a América Latina têm surgido casos de, essencialmente arquivos, que têm vindo a tomar a decisão de implementar a norma, e que denotam uma melhoria significativa nos seus processos de trabalho.

Dado o tamanho e a multiplicidade de serviços apresentados pela CMP, seria uma tarefa irreal aplicar o sistema de gestão de documentos à totalidade dos seus serviços, devido ao número de pessoas necessário para que tal ocorresse, ao custo associado a essa mudança e à diferença de valências apresentadas pela CMP.

Porém, a CMP tem todas as condições ao seu dispor para, a curto/médio prazo, e com o apoio da gestão de topo da autarquia, implementar um sistema de gestão documental baseado nesta norma dentro do seu Arquivo Municipal, com o objetivo de alcançar a sua certificação.

Este processo de implementação e consequente certificação seria relativamente moroso, seriam necessárias muitas horas de formação dos seus colaboradores, que como pudemos observar nas respostas ao inquérito veriam com bons olhos um aumento do conhecimento no âmbito da gestão documental, seria necessário a definição clara de papéis e responsabilidades, a promulgação de uma política de gestão documental, o alocar os recursos necessários para que se implemente o SGDA, a contratação de mais pessoal ligado à gestão da informação e com conhecimentos em gestão documental, o garantir de todos os aplicativos informáticos necessários para o cumprimento de todos os processos, etc.

Contudo, e depois de o Arquivo Municipal da CMP ter sido o primeiro arquivo a obter a certificação segundo a ISO 9001 em Portugal, no longínquo ano de 2006, ser o primeiro Arquivo Municipal a obter a certificação segundo a ISO 30301 constituiria uma mais valia, não só para os seus processos de trabalho, como demonstraria que, uma vez

mais, seriam pioneiros no modo como abordam a qualidade na gestão documental no suporte da atividade que desenvolvem diariamente.

8. Referências Bibliográficas

Alberch, Ramon et al. 2014. “La certificación en ISO 30301 de la Escuela Superior de Archivística y Gestión de Documentos: Una Iniciativa Pionera” ESAGED-UAB Girona 2014: Arxius i Indústries Culturals

Alonso, José Alberto e M Rosa Lloveras. 2012. “Sistemas de Gestión Para Los Documentos (ISO 30300): Una Aproximación Estratégica a La Mejora Del Control de Los Documentos,” no. Iso 30300: 58–62.

Anholon, Rosley et al. 2018. "Observed difficulties during implementation of quality management systems in Brazilian manufacturing companies." Journal of Manufacturing Technology Management, 29 (1): 149-167

APCER. “Guia Interpretativo NP EN ISO 9001 – 2000 na Administração Pública Local”. 2007

APCER. “Iso 9001 – Sistema e Gestão da Qualidade”
<https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001> (2019)

Braga, Maria Helena Gil e João Paulo Fernandes Lopes. 2013. “Arquivo da Câmara Municipal do Porto: gestão integrada e participada.” Jornadas Ibéricas de Arquivos Municipais – Políticas, Sistemas e Instrumentos

Bustelo Ruesta, Carlota. 2011. “Serie ISO 30300: Sistema de Gestión para Documentos” SEDIC Asociación Española de Documentación e Información.

Bustelo Ruesta, Carlota. 2012. “La normalización internacional en información y documentación: ¿una historia de éxitos? El caso de la normalización ISO en gestión de documentos”, Métodos de información (MEI) 3 (4): 39-46

Bustelo Ruesta, Carlota. “Consultoria Independente - Records, Information and Document Management”
http://www.carlotabustelo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=178:primera-certificacion-iso-30301&catid=53:noticias-iso&Itemid=56&lang=en (2019)

Câmara Municipal do Porto. 2017. “Manual de Gestão”

Câmara Municipal do Porto. “Arquivo Municipal do Porto”
<http://www.cm-porto.pt/cultura/museus-e-arquivos/arquivo-geral-e-historico> (2018)

Conde Hernad, José Manuel e Cristina González Gaya. 2013. “Methodology for implementing Document Management Systems to support ISO 9001:2008 Quality Management Systems” Procedia Engineering 63: 29-35

Decreto Lei nº 183/86 de 12 de julho. Diário da República nº 158/1986 – I Série A. Ministério da Indústria e Comércio

Decreto Lei nº 140/2004 de 8 de junho. Diário da República nº 134/2004 – I Série A. Ministério da Economia

Decreto Lei nº 71/2012 de 21 de março. Diário da República nº 58/2012 – I Série A. Ministério da Economia e do Emprego

Deming, W.E. 1989. “Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis”. Madrid: Díaz de Santos

Figueira, Manuel. 2009. “Certificação na AP local: Autarquias, Freguesias e SMAS.” <http://www.ipq.pt/backfiles/GrupoAlgebraDF.pdf>

Fonseca, Luís Miguel e José Pedro Domingues. 2017. “How to succeed in the digital age? Monitor the organizational context, identify risks and opportunities, and manage change effectively” *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society* 12(3): 443-455.

Garcia Alsina, Montserrat. 2012. Contribución de la serie ISO 30300 a la gestión de la documentación judicial. *Ibersid*. 6 (2012) 135-143. ISSN 1888-0967.

García-Morales, Elisa. 2013. “La política de gestión de documentos: ¿una cuestión técnica de interoperabilidad?”. *Anuario ThinkEPI*, v. 7, pp. 122-125.

Gunnlaugsdottir, Johanna. 2012. “Information and records management: A precondition for a well functioning quality management system” *Records Management Journal* 22 (3): 170-185

IPAC. “Base de Dados Nacional de Sistemas de Gestão Certificados” https://www.ipac.pt/pesquisa/pesq_empcertif.asp (2018)

IPQ. “Normalização” <http://www1.ipq.pt/PT/Normalizacao/Pages/Normalizacao.aspx> (2019)

International Organization for Standardization. “Quality Management Systems - Requirements ISO 9001:2015”

International Organization for Standardization. “Information and Documentation - Management System for Records - Requirements ISO 30301:2011”

International Organization for Standardization. “Risk Management” www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100426.pdf (2019)

International Organization for Standardization. “The ISO Survey.” https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8853493/8853511/8853520/18808772/00.Executive_summary_2016_Survey.pdf?nodeid=19208898&vernum=-2 (2018)

International Organization for Standardization. 2012. “Relationship Between the ISO 30300 Series of Standards and Other Products of ISO/TC 46/SC 11: Records processes and controls.”

Joaquim, Ana. 2005. "Gestão Documental ganha maturidade". Semana Informática. 730 <http://www.semanainformatica.xl.pt/730/est/100.shtml>

Mayelín, Rosa, Maria del Carmen Meizoso Valdés e Rosalba Roque González. 2015. "Normalización y aplicación de los principios de gestión de la calidad en la actividad archivística" Revista Habanera de Ciencias Médicas 14(4): 527-535

Montoya Ortigosa, Iñaki. 2019. "Seminario sobre la implementación de un SGD en la Universidad. UNE ISO 30301 y 15489: Experiencia de implantación en la UPNA."

Moro Cabero, Manuela, Paz Martín-Pozuelo e José Luís Bonal Zazo. 2011. "SO 15489 and other standardized management systems: analogies and synergies" Records Management Journal 21 (2): 104-121

Moro Cabero, Manuela. 2011. "Certificación de calidad en los archivos. Análisis y prospectiva" Revista Española de Documentación Científica 34 (3): 447-460

Moura e Sá, Patrícia e Olívia Fernandes Sintra. 2008. "Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses." Notas Económicas 27.

Muntada, Josep Conejo e Joan Antoni Jiménez. 2015. "Perfil i competències professionals: una trajectòria a mig camí entre la diversitat i l'especificitat" Revista Catalana D'Arxivística 36: 101-124

PECB. "ISO 30301 Management System for Records Trainings" <https://pecb.com/en/education-and-certification-for-individuals/iso-30301> (2019)

Portal da Qualidade da CM Porto. <http://gqualidade.cm-porto.net/> (2019)

Real, Manuel Luís. 1996. "Arquivos Municipais em Portugal: Porto. O Sistema de Arquivos da Câmara Municipal do Porto" Cadernos de Estudos Municipais Vol. 4/6

Simón Martín, José, Carlos Flores Varela e Alicia Arias Coello. 2010. "Impacto de la implantación de la norma ISO 9001:2000 en el Archivo General de la Universidad Complutense de Madrid" Revista Española de Documentación Científica, 33 (1): 127-143

Stephens, David O. 1996. "ISO 9000 and international records management" Records Management Quarterly 30 (3): 67-71.

Universitat Autònoma de Barcelona. "La Escuela participa en la obtención de la certificación según la norma ISO 30301 al Archivo General de la Universidad Pública de Navarra" <https://www.uab.cat/web/detalle-de-noticia/la-escuela-participa-en-la-obtencion-de-la-certificacion-segun-la-norma-iso-30301-al-archivo-general-de-la-universidad-publica-de-navarra-1345737668076.html?noticiaid=1345791754908> (junho de 2019)

Valderrama, José. 2019. "El Sistema de Gestión para los Documentos (UNE-ISO 30301)."

Anexos

Anexo 1. Checklist de Autoavaliação

Alínea	Requisito	Adequado	Necessita melhoria	Não Conforme	A Implementar	Não aplicável
4.1	A organização já identificou e documentou os factores internos e externos que afectam o SGDA, incluindo os <i>stakeholders</i> chave da organização que têm interesse nos seus documentos?					
4.2	A documentação do SGDA identifica os requisitos chave que tem de satisfazer? - Legais - Regulamentares - Negócio					
4.3	A organização já definiu e documentou o âmbito e o propósito do SGDA?					
4.3	O âmbito identifica: - Secções - Funções - Fornecedores externos Da organização a que o SGDA se aplica?					
5.1	A alta direcção já comunicou a decisão de estabelecer um SGDA à organização?					
5.2	A organização tem uma política de gestão documental definida?					
5.2	A política de gestão documental foi adotada e comunicada pela alta direcção?					
5.2	A responsabilidade pelo cumprimento foi atribuída?					
5.3	Foi nomeado alguém responsável pelo SGDA, por parte da alta direcção, com um papel, responsabilidade e competências definidas?					
6.1	A organização identificou e documentou os riscos e oportunidades endereçados pelo SGDA?					
6.2	A organização estabeleceu os objetivos de gestão documental dos seus processos chave para os riscos e oportunidades?					

6.2	São os objetivos da política de gestão documental mensuráveis e práticos?					
6.2	Os objetivos da política de gestão documental correspondem aos recursos da organização?					
6.2	Há um plano de implementação que identifique: - Quem é responsável; - Qual a função; - Período temporal Para o cumprimento do plano de gestão documental?					
7.1	Os recursos alocados são proporcionais à implementação total do SGDA?					
7.2	Estão as responsabilidades do plano de gestão documental alocados aos colaboradores nos níveis e funções necessárias dentro da organização?					
7.3	Existe um programa de formação e consciencialização para o plano de gestão documental e a sua implementação?					
7.4	Os procedimentos relativos à comunicação externa e interna estão estabelecidos no SGDA?					
7.5	A documentação requerida pelo SGDA, especialmente os procedimentos, adequam-se, estão identificados, controlados e corretamente mantidos?					
8.1	Os processos de tratamento de riscos e oportunidades estão planeados e implementados?					
8.2	Há documentação da seleção dos processos e controlos dos documentos utilizados para o design da gestão documental, implementado no SGDA?					
8.3	Há documentação da implementação da gestão de documentos e de como eles cumprem os objetivos?					
9.1	Os stakeholders identificados são entrevistados regularmente relativamente à avaliação da eficiência do SGDA de acordo com as suas expectativas?					
9.2	O SGDA é auditado em intervalos regulares?					
9.3	Há revisão da gestão e um processo de avaliação do SGDA?					

9.3	Os resultados da avaliação da gestão do SGDA foram analisados e houve respostas aos mesmos?					
10.1	Há um procedimento que responda e corrija às não conformidades identificadas nos processos de monitorização e auditoria?					
10.2	A organização estabeleceu procedimentos para implementação de correções, atualizações e melhorias no SGDA?					

Tabela 6. Checklist de Autoavaliação (ISO 30301)

Anexo 2. *Timeline de certificações na CMP*

2005:

DM Jurídico e Contencioso (DMJC);
Gabinete de Auditoria e Controlo Interno (GACI);
Gabinete do Município (GM).

2006:

DM de Arquivos.

2007:

DM de Limpeza Urbana;
Parque da Cidade.

2008:

DM de Relações Internacionais;
DM de Protocolo e Relações Públicas;
DM de Secretariado e Apoio Administrativo;
DM do Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP);
DM de Recursos Humanos (DMRH).

2009:

DM de Sistemas de Informação (DMSI);
DM de Finanças e Património (DMFP);
DM de Urbanismo (DMU);
DM de Feiras, Mercados e Inspeção Sanitária (DMFMIS).

2010:

DM da Via Pública (DMVP);
Polícia Municipal.

2012:

Certificação pela Qualidade do Sistema Integrado de todos os serviços da CMP.

Anexo 3. Estudo de Avaliação da Satisfação do Cliente 2016 – Co5

A satisfação dos seus clientes assume-se como um aspeto importante da atividade da CMP, pelo que se torna essencial auscultar a sua opinião de modo a proceder-se à definição de mecanismos que assegurem a melhoria contínua do serviço prestado. Com esse intuito, é então realizado um Estudo de Avaliação da Satisfação do Cliente, com uma periodicidade de 2 anos, de modo a identificar a satisfação dos clientes externos da CMP com os serviços prestados pelos diferentes macroprocessos.

Apesar de estar previsto um estudo de avaliação da satisfação do cliente para o ano de 2018, o último estudo efetuado foi realizado no ano de 2016 e como tal são esses os resultados apresentados neste trabalho.

A metodologia aplicada na realização do estudo foi um modelo de questionário com uma base comum e um conjunto adicional de questões específicas por cada macroprocesso, com a recolha de dados a ser feita através de entrevistas telefónicas (CATI – *Computer Administered Telephone Interview*), entrevistas presenciais, e através de um questionário eletrónico (*websurvey*).

Dada a tipologia de clientes da CMP, o modelo adotado para a realização deste estudo divide-se em:

Clientes Externos → Avaliação da satisfação de clientes de macroprocessos voltados para fora da autarquia e que prestam serviços numa relação mais direta com os municípios. A população inquirida foi identificada pelos responsáveis de cada macroprocesso.

Clientes Internos → Avaliação da satisfação de macroprocessos de suporte, que prestam os seus serviços a outras unidades orgânicas da CMP, sendo a população inquirida por todos os Dirigentes Municipais;

Cliente Externo

Fazem parte deste estudo todos os macroprocessos orientados para o cidadão à exceção do Co6 – Comércio e Turismo, C12 – Desenvolvimento Social e C13 – Desenvolvimento Económico e Atração de Investimento, e ainda o macroprocesso de suporte So7 – Fiscalização. Os grupos de indicadores avaliados são os seguintes:

- Satisfação
- Qualidade Global
- Qualidade de Serviço
- Qualidade dos Serviços Complementares
- Reclamações

As respostas aos indicadores são dadas numa escala de 1 a 10, posteriormente segmentadas em 5 níveis de classificação, começando em muito reduzido [1-2], reduzido [3-4], neutro [5-6], elevado [7-8] e por último muito elevado [9-10]

Os indicadores correspondentes a cada grupo estão representados em baixo, com a nota do macroprocesso Co5 – Dinamização da Cultura e Ciência, seguida da nota média da CMP. As notas à frente do grupo de indicadores correspondem à média desse grupo de indicadores.

Indicador	Resultado DMCC	Média CMP
Satisfação	8,68	7,88
Satisfação Global	8,78	8,03
Realização das Expectativas	8,75	7,91
Serviço Público Ideal	8,50	7,71
Qualidade Global	8,83	8,04
Qualidade de Serviço	9,23	8,27
Qualidade do Atendimento	9,31	8,62
Desempenho dos Colaboradores	9,41	8,80
Rapidez da Resposta	9,28	7,81
Resolução da Situação Apresentada	9,15	7,77
Clareza e Rigor na Informação	8,97	8,28
Qualidade dos Serviços Complementares	8,97	8,32
Tempo de Espera	9,46	8,09
Qualidade das Instalações	9,14	8,79
Horário de Funcionamento	8,32	8,11
Resolução da Reclamação	6,00	5,13

Tabela 7. Estudo de Avaliação da Satisfação do Cliente 2016 - Co5 - Cliente Externo

Após a leitura dos resultados, podemos ver que o macroprocesso em causa tem valorizações médias superiores à média global em todos os grupos de indicadores, registando uma qualidade no serviço notável (9,23), sendo o macroprocesso com a nota mais alta nesse parâmetro.

- Satisfação - (Elevado)
- Qualidade Global – (Elevado)
- Qualidade de Serviço – (Muito Elevado)
- Qualidade dos Serviços Complementares – (Elevado)
- Reclamações – (Neutro)

Para além do macroprocesso Co5 – Dinamização da Cultura e Ciência, os macroprocessos Co4 – Sustentabilidade Ambiental, Saúde Pública e Serviços Urbanos, Co7 – Educação, Co8 – Proteção e Socorro e C10 – Juventude são os únicos que

apresentam valorizações médias superiores à média global da CMP em todos os grupos de indicadores à exceção do indicador relativo às Reclamações.

Cliente Interno

Fazem parte deste estudo todos os macroprocessos de suporte à exceção do S06 – Apoiar os Órgãos Autárquicos e o S10 – Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho. Os grupos de indicadores avaliados são os seguintes:

- Satisfação
- Qualidade Global
- Qualidade de Serviço
- Reclamações

Tal como acontece na avaliação realizada pelo cliente externo, as respostas aos indicadores são dadas numa escala de 1 a 10, posteriormente segmentadas em 5 níveis de classificação, começando em muito reduzido [1-2], reduzido [3-4], neutro [5-6], elevado [7-8] e por último muito elevado [9-10]

Os indicadores correspondentes a cada grupo estão representados em baixo, seguida pela nota média da CMP. A nota à frente do grupo de indicadores corresponde à média desse grupo de indicadores.

Indicador	Média CMP
Satisfação	7,01
Satisfação Global	7,31
Realização das Expectativas	7,08
Serviço Público Ideal	6,65
Qualidade Global	7,30
Qualidade de Serviço	7,32
Clareza e Rigor na Informação	7,47
Comunicação de Fácil Compreensão	7,54
Solução Adequada Face às Necessidades	7,22
Rapidez de Resposta aos Pedidos	6,75
Ausência de Erros no Serviço	7,55
Recetividade no Acolhimento de Novas Solicitações	7,47
Proatividade na Procura de Melhores Soluções	7,26
Resolução da Reclamação	7,54

Tabela 8. Estudo de Avaliação da Satisfação do Cliente 2016 - C05- Cliente Interno

Por oposição àquilo que se sucede com o cliente externo, o cliente interno classifica como “elevado” (7,54) o indicador relativo à Resolução de Reclamações, sendo mesmo o segundo mais elevado só ultrapassado pela ausência de erros no serviço (7,55) entre os indicadores em análise.

Após a leitura completa dos dados, podemos concluir que nenhum parâmetro é avaliado como “muito reduzido” ou “reduzido”. A nota mais baixa surge no indicador “Grau em que o serviço prestado se aproxima do serviço público ideal ou perfeito”, cuja classificação foi de 6,55, ou seja, num nível de classificação considerado neutro.

Anexo 4. Estudo de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores 2016 – Co5

À semelhança da análise de satisfação dos clientes, a CMP também avalia a satisfação dos seus colaboradores, de forma a compreender o que há a melhorar e, em última instância, de que forma é que estes podem melhorar a sua satisfação e, consequentemente, o seu envolvimento e desempenho.

Para tal, e através de uma parceria com o Observatório Nacional de Recursos Humanos, a CMP realiza a cada dois anos o Estudo de avaliação da Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos Colaboradores da Câmara Municipal do Porto.

Os resultados aqui demonstrados correspondem à opinião dos 180 colaboradores da DMCC que responderam ao questionário (dos 294 questionários distribuídos), relativamente ao grupo de questões que diz respeito à Qualidade, seja em suporte digital ou em papel.

Os indicadores correspondentes a cada grupo estão representados em baixo, com a nota da DMCC, numa escala de 0 (valor mínimo) a 10 (valor máximo).

Qualidade

Conhecimento das necessidades dos clientes: 6,7

Importância do meu trabalho para os objetivos da qualidade da empresa: 7,4

Satisfação dos clientes como uma das maiores prioridades da empresa: 7,2

Eficácia na obtenção e medição das opiniões dos clientes: 5,8

Eficácia no tratamento das reclamações dos clientes: 6

Qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa: 6,4

No âmbito global do estudo, e ainda que nenhum corresponda à dimensão da Qualidade, podem ver-se vários indicadores cujo resultado está bastante perto ou chega inclusivamente a ser o resultado mais baixo de toda a CMP, são eles:

- Atividades desportivas, culturais e de convívio
- Realização pessoal na função que ocupo
- Conhecimento do meu papel na empresa
- Ambiente de trabalho sem conflitos
- Estímulo que é dado ao trabalho de equipa
- Vontade de recomendar a um amigo esta empresa

Depois de analisar o estudo a um nível global, é possível compreender alguns dados relativos à DMCC, como por exemplo:

- Mudança e Inovação da DMCC em todos os parâmetros abaixo da média da CMP;
- Urgente promover adequação da formação dos colaboradores, melhor informação no âmbito da segurança e saúde no trabalho;
- Preocupação em matéria de prevenção de acidentes e doenças profissionais abaixo da média da CMP;
- Ausência na participação na tomada de decisões;
- Falta de Cooperação e Comunicação.

Anexo 5. Questionário Arquivo Geral

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado, intitulada “Gestão da Qualidade em Arquivos Municipais: A certificação segundo a ISO 30300”, realizada no Mestrado em Ciência da Informação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

O questionário é anónimo e pretende perceber o conhecimento dos colaboradores do Arquivo Geral da Câmara Municipal do Porto relativamente à gestão da qualidade, se estão predispostos à implementação de uma norma da gestão documental e se isso seria benéfico para o trabalho que desempenham.

Obrigado desde já pelo tempo despendido!

- 1) Numa escala de 1 a 10, como classifica o seu grau de conhecimento relativo à gestão da qualidade? (1 nenhum – 10 total)
1 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 10
- 2) Fazem falta ações de formação de forma a aumentar o conhecimento nesta área?
Sim ☐
Não ☐
Não sei/Não respondo ☐
- 3) Está a par do âmbito e do propósito do sistema de gestão da qualidade implementado na CMP?
Sim ☐
Não ☐
Não sei/Não respondo ☐
- 4) Está familiarizado/a com o Manual de Gestão da CMP?
Sim ☐
Não ☐
Não sei/Não respondo ☐
- 5) Está familiarizado/a com a Política de Gestão da CMP?
Sim ☐
Não ☐
Não sei/Não respondo ☐
- 6) Utiliza regularmente o Portal de Gestão da Qualidade?
Sim ☐
Não ☐
- 7) Na sua opinião, a comunicação da informação relativa à qualidade é devidamente divulgada aos colaboradores?

Sim ☐

Não ☐

- 8) Caso a resposta à pergunta anterior tenha sido negativa, entende que tal não acontece devido a:

Falhas na comunicação/divulgação da informação ☐

Desconhecimento do tema em causa ☐

Desinteresse dos trabalhadores ☐

Outro:

- 9) Considera satisfatório o processo de acompanhamento dos indicadores de avaliação?

Sim ☐

Não ☐

Não sei/Não respondo ☐

- 10) Sente-se envolvido no processo de melhoria contínua da CMP?

Sim ☐

Não ☐

Não sei/Não respondo ☐

- 11) Está satisfeito/a com os processos de trabalho no arquivo?

Sim ☐

Não ☐

Não sei/Não respondo ☐

- 12) Caso a resposta à pergunta anterior tenha sido negativa, o que alteraria?

- 13) A função e as responsabilidades de cada colaborador do Arquivo Geral estão bem definidas?

Sim ☐

Não ☐

Não sei/Não respondo ☐

- 14) Conhece a matriz de riscos organizacionais do Arquivo Geral?

Sim ☐

Não ☐

Não sei/Não respondo ☐

- 15) Considera que os aplicativos existentes são suficientes para as funções desempenhadas no Arquivo Geral?
- Sim ☐
- Não ☐
- Não sei/Não respondo ☐
- 16) Sente que a aplicação dos princípios da gestão da qualidade acrescenta clareza e transparência aos processos de trabalho no arquivo?
- Sim ☐
- Não ☐
- Não sei/Não respondo ☐
- 17) Considera que existe uma política de gestão documental devidamente definida?
- Sim ☐
- Não ☐
- Não sei/Não respondo ☐
- 18) Considera que uma eficiente gestão documental é importante na gestão da qualidade?
- Sim ☐
- Não ☐
- Não sei/Não respondo ☐
- 19) A ausência de uma eficiente gestão documental tem influência direta nos objetivos da qualidade propostos?
- Sim ☐
- Não ☐
- Não sei/Não respondo ☐
- 20) A implementação de uma norma de gestão documental contribuiria para uma melhoria nos processos de trabalho do arquivo?
- Sim ☐
- Não ☐
- Não sei/Não respondo ☐
- 21) Ações de formação no âmbito da gestão documental facilitariam o trabalho no Arquivo Geral?
- Sim ☐
- Não ☐
- Não sei/Não respondo ☐
- 22) Identifica a existência de informação redundante e duplicada?
- Sim ☐

Não ☐

Não sei/Não respondo ☐