

José Pedro Maçorano Sampaio dos Santos

O potencial da descrição arquivística em contexto
empresarial hospitalar: acesso e preservação da memória
institucional no Centro Hospitalar de São João

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação,
orientada pelo Professor Doutor Gabriel David



Faculdade de Engenharia e Faculdade de Letras

Universidade do Porto

Junho de 2013

O potencial da descrição arquivística em contexto empresarial hospitalar: acesso e preservação da memória institucional no Centro Hospitalar de São João

José Pedro Maçorano Sampaio dos Santos

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação,
orientada pelo Professor Doutor Gabriel David

Membros do Júri

Professor Doutor António Lucas Soares

Faculdade de Engenharia - Universidade do Porto

Professora Doutora Maria Manuel Borges

Faculdade de Letras - Universidade de Coimbra

Professor Doutor Gabriel David

Faculdade de Engenharia - Universidade do Porto

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Gabriel David, o meu agradecimento por todo o apoio e conhecimentos transmitidos no decorrer deste projeto, bem como pela sua disponibilidade e motivação.

À responsável pelo acompanhamento do projeto no Centro Hospitalar de São João, Dr.^a Fernanda Gonçalves, o meu agradecimento por toda a disponibilidade, orientação na instituição e amizade.

Ao Centro Hospitalar São João, E.P.E, em particular ao Dr. João Oliveira e ao Dr. Alexandre Teixeira pelo apoio institucional à concretização deste trabalho. A todos os profissionais do Serviço de Organização Administrativa pela sua colaboração, bem como ao Serviço de Gestão de Recursos Humanos e Serviço de Aprovisionamento pelo auxílio prestado.

Ao Serviço de Gestão de Informação, em particular à Dr.^a Fernanda Bastos, ao Eng.º Carlos Ribeiro e ao Eng.º João Sousa pelo apoio ao projeto.

Aos amigos do Sector de Arquivo Anabela Lopes, Dr.^a Joana Gomes e demais funcionários do Arquivo Clínico, por toda a amizade, motivação e simpatia com que me receberam.

Aos colegas do MGI e aos amigos que sempre me incentivaram.

Finalmente, aos meus pais, minha esposa e meus filhos pelo constante incentivo, compreensão e fé. Obrigado.

Resumo

A atual realidade informacional, fortemente marcada por um contexto tecnológico de apoio à gestão da informação, permite a definição e implementação de soluções integradas que promovam o acesso e (re)utilização da informação. O presente projeto parte de uma visão integrada da gestão de informação, procurando explorar as potencialidades da implementação de um sistema de descrição arquivística num contexto empresarial hospitalar. Concretamente, consiste na definição e implementação de um sistema para tratamento do arquivo do Conselho de Administração (CA) do Centro Hospitalar de São João (CHSJ), explorando as vantagens do atual desenvolvimento da área de gestão de informação, e potenciando o acesso e a (re)utilização da informação retrospectiva de suporte aos processos funcionais.

Neste sentido, é realizado o diagnóstico da realidade informacional do CA e estrutura administrativa de apoio, o levantamento de necessidades de informação, bem como a descrição arquivística e indexação da informação cujo acesso foi considerado premente. Dado o contexto do CHSJ, é assumida a necessidade de alinhar o projeto com a promoção da interoperabilidade em curso na Administração Central do Estado, considerando a Macroestrutura Funcional (MEF) promovida pela DGLAB. Este objetivo coordena-se com os atuais projetos de gestão interna do CHSJ de identificação de processos funcionais, na perspetiva de adotar uma abordagem de gestão por processos funcionais. Neste sentido, aborda a relação intrínseca entre o modelo de gestão por processos e os planos de classificação, enquanto bases de construção determinantes para os sistemas de informação a implementar. No âmbito do projeto, a implementação do sistema de descrição arquivística na ferramenta *open source*, ICA-AtoM, explora as potencialidades desta ferramenta em contexto empresarial hospitalar, nomeadamente enquanto ferramenta de descrição com interface *web* que suporta a integração de objetos digitais, contribuindo para a preservação e difusão do património informacional do CHSJ. Tendo por referência *softwares* de descrição arquivística amplamente difundidos, e utilizando o Arquivo do CA do CHSJ como caso de aplicação, o projeto confronta ainda as funcionalidades do ICA-AtoM com as restantes aplicações.

Palavras-chave: ICA-AtoM, classificação funcional, Macroestrutura Funcional, Gestão por processos; descrição arquivística

Abstract

The current informational reality, strongly marked by the technological support given to information management, enables the definition and implementation of integrated solutions that promote the access and (re)use of information.

The current project takes an integrated vision on information management, looking to explore the potential of implementing an archival description system in an enterprise hospital context. Specifically, it designs and implements a system in order to treat the archive of the São João Hospital Centre (SJHC) Administration Board (AB), exploiting the advantages of the current state of development in the field of information management, and boosting the information access and (re)use capabilities in order to support the institution's functional processes.

In order to do so, a diagnosis is performed on the Board and its support administrative structure, information environment, along with the information needs characterization, as well as the archival description and indexation of the information considered an access priority. Given the SJHC context, the need of aligning this project with the promotion of interoperability, currently in progress in the State Central Administration, is assumed by considering a functional macrostructure classification promoted by the Portuguese National Archive DGLAB. This objective relates with the ongoing projects on internal management in SJHC, specifically regarding the identification of functional processes, aiming at the adoption of functional process management. According to this orientation, the project addresses the intrinsic relationship between the process management model and the classification schemes, as bases for the construction of the information systems to be implemented. In the project's scope, the implementation of the archival description system in an open-source software, ICA-AtoM, aims at exploring the potential of this tool in the enterprise hospital context, namely as a description tool with web interface supporting digital objects integration, adding to the preservation and disclosure of the SJHC's informational assets. Taking as benchmarks archival description softwares broadly used, and considering the AC's archive as an application case, this project also performed a comparison of the ICA-AtoM's functionalities with the rest of the applications.

Keywords: ICA-AtoM, Functional classification, Process management; archival description

Sumário

Lista de Figuras	ix
Lista de Tabelas	xi
Abreviaturas e Siglas	xii
1. Introdução	1
1.1. Motivação e objetivos do trabalho	1
1.2. Metodologia.....	7
2. Revisão da literatura	10
2.1. O papel do arquivista em contexto empresarial.....	10
2.2. Gestão por processos.....	15
2.3. Organização da informação.....	20
2.3.1. Descrição multinível.....	21
2.3.2. Os planos de classificação funcional	24
3. Contextualização do projeto.....	33
3.1. O Centro Hospitalar de São João E.P.E.	33
3.2. A interoperabilidade no contexto da administração central do Estado.....	40
4. Análise do sistema de informação do Serviço de Organização Administrativa	48
4.1. Circuitos de informação e processos funcionais	50
4.1.1. Análise orgânico-funcional do CA/SOA.....	51
4.1.2. Entrevista e questionário ao SOA	55
4.2. Necessidades de informação	73
5. Planos de classificação em contexto hospitalar	80
5.1. Planos de classificação orgânico-funcional.....	80
5.2. Planos de classificação funcional	85
5.3. Macroestrutura Funcional para a administração central do Estado	100
5.3.1. Aplicação da MEF - contexto orgânico-funcional do CHSJ vs. gestão por processos	104
5.3.2. Desenvolvimento do 3º nível da MEF	111

6.	Implementação de uma ferramenta de descrição: o ICA-AtoM	118
6.1.	Identificação de funcionalidades e comparação com GISA, DigitArq e iPortalDoc.....	119
6.2.	Implementação e parametrização da aplicação	128
6.2.1.	Diagnóstico e resolução de problemas na implementação do ICA-AtoM	129
6.2.2.	Parametrização do ICA-AtoM	133
6.2.3.	Povoamento do ICA-AtoM	140
7.	Orientações para uma gestão por processos	143
8.	Conclusões.....	149
8.1.	Planos de classificação, gestão por processos e MEF.....	150
8.2.	ICA-AtoM	153
8.3.	CHSJ.....	155
8.4.	Trabalho futuro	158
	Referências	160
	Anexos	164
A.	Entrevista Estruturada.....	164
B.	Questionário aplicado aos colaboradores do SOA	168
C.	Problemas identificados no teste do ICA-AtoM - PrintScreens.....	173
D.	Política de descrição arquivística e indexação – ICA-AtoM do CHSJ	177

Lista de Figuras

Figura 1 - Evolução histórica dos órgãos de gestão do CHSJ	34
Figura 2 - Estrutura orgânica atual do CHSJ	39
Figura 3 – MIP: elemento de metainformação "Identificador"	42
Figura 4 – MIP: subelemento de metainformação "Código de Classificação"	43
Figura 5 – MEF: 150 Planeamento e Gestão Estratégica.....	45
Figura 6 – MEF: 150.10 Definição e Avaliação de Políticas.....	46
Figura 7 - Principais atividades desenvolvidas pelos colaboradores do SOA.....	60
Figura 8 - Tipologias documentais mais frequentes no SOA.....	61
Figura 9 - Processos/atividades com maior nível de participação no SOA.....	62
Figura 10 - Principais interlocutores internos do SOA.....	63
Figura 11 - Principais interlocutores externos do SOA	64
Figura 12 - Troca de informação com organismos externos, quando não utilizando plataformas digitais.....	65
Figura 13 - Realização de cópias da informação transacionada e tipo de cópias .	66
Figura 14 - Tipos de arquivo segundo o suporte da informação utilizado.....	68
Figura 15 - Critérios utilizados na organização de cada arquivo	69
Figura 16 - Fontes de informação utilizadas na recuperação	70
Figura 17 - Finalidade da informação retrospectiva pesquisada.....	71
Figura 18 - Principais dificuldades na pesquisa de informação	72
Figura 19 - Formas de ultrapassar as dificuldades na recuperação de informação	73
Figura 20 – Visão parcial da Estrutura Orgânico-funcional do CHSJ	83
Figura 21- Exemplo livre de desenvolvimento da MEF com repetição de classes	92
Figura 22 - Exemplo de aplicação da MEF na vertente da interoperabilidade ...	109
Figura 23 - Página inicial personalizada do ICA-AtoM do CHSJ	135
Figura 24 - Descrição do Fundo CHSJ.....	136
Figura 25 – Implementação da MEF no ICA-AtoM	137
Figura 26 - Processo de Contratação de Colaboradores (sob o ponto de vista do Arquivo)	144
Figura 27 - Processo de Aquisição de Equipamento/Consumíveis não clínicos (sob o ponto de vista do Arquivo)	145
Figura 28 – Descrição arquivística de controlo	173
Figura 29 - Resultado da pesquisa por termo com acentuação	173

Figura 30 - Erro na apresentação de registos eliminados mas listados nos resultados da pesquisa	173
Figura 31 - Problema de acesso ao objeto digital e respetivos thumbnails.....	174
Figura 32 - Duplicação de Fundo por Importação via EAD 2002 XML.....	175
Figura 33 - Registo de Autoridade Incompleto por importação de descrições arquivísticas	175
Figura 34 - Definição de permissões de utilizador por registos de autoridade ...	176
Figura 35 - Definição de permissões dos utilizadores por descrições	176

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Estudo orgânico-funcional do CA/ SOA.....	52
Tabela 2 - Necessidades de informação identificadas	75
Tabela 3 - Desenvolvimento do nível 3 da MEF	114
Tabela 4 - Comparação do ICA-AtoM com o GISA, o DIGITARQ e o iPortalDoc121	
Tabela 5 - Diagnóstico de problemas na implementação do ICA-AtoM 1.3.0 e soluções propostas	130
Tabela 6 - Parametrização do ICA-AtoM	133
Tabela 7 - Exemplos de termos da linguagem controlada para indexação.....	138

Abreviaturas e Siglas

ACSS	Administração Central do Sistema de Saúde, Instituto Público
CA	Conselho de Administração do Centro Hospitalar São João E.P.E.
CHSJ	Centro Hospitalar São João E.P.E.
ERMS	<i>Enterprise Records Management System</i>
GD	Gestão Documental
ICA	<i>International Council on Archives</i> /Conselho Internacional de Arquivos
ICA-AtoM	International Council on Archives - <i>Access to Memory</i>
ISAD (G)	Norma geral internacional de descrição arquivística, segunda edição (CIA (Conselho Internacional de Arquivos) and (Trad.) Grupo de Trabalho de Normalização da Descrição em Arquivo 2002);
ISAAR (CPF)	Norma Internacional de Registo de Autoridade Arquivística para Pessoas Colectivas, Pessoas Singulares e Famílias, segunda edição
ISDF	Norma internacional para descrição de funções, primeira edição
LAMP	Linux, Apache, MySQL e Php
MEF	Macroestrutura Funcional
MIP	Metainformação para Interoperabilidade
PCF	Plano de Classificação Funcional
PCOF	Plano de Classificação Orgânico-Funcional
SGI	Serviço de Gestão da Informação
SGRH	Serviço de Gestão de Recursos Humanos
SOA	Serviço de Organização Administrativa
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UAG	Unidade Autónoma de Gestão
UE	União Europeia
ULS	Unidade Local de Saúde

1. Introdução

1.1. Motivação e objetivos do trabalho

O ponto de partida para o presente projeto, consistiu na identificação de uma oportunidade de melhoria no interior do Serviço de Organização Administrativa (SOA) do Centro Hospitalar de São João, E.P.E. (CHSJ). Este serviço debate-se diariamente com necessidades de informação específicas e, simultaneamente, encontra-se envolvido no processo de criação de diversa informação administrativa produzida no âmbito do seu funcionamento corrente. Acresce a esta realidade o facto do SOA se enquadrar no mais alto nível de gestão de informação do CHSJ, sendo responsável por gerir informação administrativa não clínica de elevada importância, enquanto serviço de apoio ao funcionamento do próprio Conselho de Administração (CA) do Centro Hospitalar. Destaca-se como um serviço responsável por dar suporte ao próprio processo de decisão do Conselho de Administração com informação que se pretende pertinente, fidedigna, disponibilizada em tempo útil e, preferencialmente, completa.

Neste contexto de elevada exigência informacional, é evidente a importância e responsabilidade do serviço prestado pelo SOA, reconhecendo este serviço como um ator crucial no contexto informacional do CHSJ.

No sentido de melhorar a gestão de informação no serviço, foram identificadas necessidades não satisfeitas de acesso a informação retrospectiva por parte do CA e do SOA. Estas necessidades mostraram ser resultado da desatualização do sistema de arquivo utilizado pelo SOA, nomeadamente face à dimensão da organização e ao correspondente volume de informação e de trabalho. Uma face visível desta desatualização consiste na ausência de implementação das boas práticas nacionais e internacionais, sejam as emanadas do ICA (Conselho Internacional de Arquivos), da UE (União Europeia), ou da DGLAB (Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas). Mais, o contacto inicial com a situação indicia a necessidade de implementação de procedimentos e tecnologias informáticas colaborativas atuais de suporte às atividades informacionais. Cumulativamente, a situação existente traduz-se em dificuldades e demoras no acesso à informação, possivelmente influenciando a capacidade de recuperação e a eficácia/completude na mesma.

A necessidade de implementação de um sistema que responda eficaz e eficientemente às necessidades inicialmente identificadas e diagnosticadas no presente trabalho, facilitando o acesso à informação, justifica o presente projeto e a sua importância. Foi igualmente estabelecido como âmbito de ação do projeto, a descrição

arquivística e indexação por assuntos de informação cujo acesso se mostrou premente, nomeadamente as Deliberações do Conselho de Administração, salvaguardando-se a inclusão de outros tipos documentais identificados na análise de necessidades de informação. Os resultados concretos do processo de descrição e indexação são apresentados na secção 6.2.3.

Relativamente ao arquivo do CA propriamente dito, uma visita inicial evidenciou a mais-valia que constitui a salvaguarda da integridade física da documentação aí presente, e da que futuramente vier a ser incorporada. De facto, mostra-se aconselhável preservar a memória institucional do Hospital de São João, na figura do seu órgão de gestão superior, prevenindo a potencial degradação ou perda de documentação do acervo. Reforça esta necessidade a dimensão da instituição em causa, com o consequente volume de informação produzida e as dificuldades de gestão e preservação associadas.

No sentido de assegurar que as melhorias a implementar correspondiam às necessidades efetivas da organização, foi realizada a análise e consequente caracterização dos fluxos de informação e procedimentos informacionais do SOA com base nas atividades realizadas neste Serviço. Como resultado, no capítulo 4, são apresentadas as conclusões da aplicação de uma entrevista e de um questionário aos membros deste Serviço, bem como da análise orgânico-funcional, focada nas unidades orgânicas CA/SOA enquanto indissociáveis do ponto de vista informacional. Deste processo foi possível, ainda no mesmo capítulo, subcapítulo 4.2, identificar as principais necessidades informacionais existentes, bem como apresentar um conjunto de propostas de melhoria, analisando o seu enquadramento em termos de desejabilidade, exequibilidade e *stakeholders* envolvidos, ao nível do CHSJ.

A perspetiva de melhoria assumida no presente projeto obedeceu igualmente a critérios, *guidelines* e normas reconhecidos nas respetivas áreas de inclusão ou de influência direta quando são abordados sistemas de arquivo empresarial, e, neste caso, de uma organização empresarial pública. Ou seja, estabelece-se um objetivo integrado: por um lado estabelecer um sistema de arquivo eficaz e eficiente tendo em consideração as necessidades e constrangimentos específicos do SOA, e, de forma correlacionada, adotar os requisitos normativos nacionais e internacionais que se aplicam ao respetivo sistema.

Especificando os requisitos normativos em causa, estes consistem em:

- Ao nível nacional e tendo em consideração que a organização se integra no sector público administrativo (ACE – Administração Central do Estado), foi

considerada recomendável a incorporação de uma classificação funcional da documentação tendo como objetivo assegurar a pretendida interoperabilidade entre organismos do Estado a médio prazo. Neste sentido, foi fulcral o sistema de arquivo incorporar, tanto quanto possível, o normativo MEF (Macro Estrutura Funcional) versão 2.0 (Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas 2013), bem como estabelecer a sua conformidade com a MIP (Metainformação para Interoperabilidade) (Barbedo and Corujo 2012). Uma análise enquadrando estas normas é efetuada no subcapítulo 3.2, apresentando-se o processo de implementação no contexto do CHSJ no subcapítulo 5.3.

- Ao nível da União Europeia, o estabelecimento de boas práticas na conceção de sistemas de informação foi considerado através dos requisitos MoReq2010 (*Modular Requirements for Records Systems*) (DLM-Forum (Brussels) 2011). Constituindo um documento de referência, não vinculativo, mas assumido na prática como um *standard* a nível europeu, o MoReq2010 estabelece os requisitos mínimos que um sistema de informação deve respeitar, definidos os requisitos técnicos/informáticos. As conclusões relativas à conformidade com estes requisitos são abordadas no subcapítulo 6.1.
- Ao nível internacional, com especial ênfase no contexto de arquivo, a referência para Portugal consiste no normativo elaborado pelo ICA, a saber:
 - 1) ISAD (G) – Norma geral internacional de descrição arquivística, segunda edição (CIA (Conselho Internacional de Arquivos) and (Trad.) Grupo de Trabalho de Normalização da Descrição em Arquivo 2002);
 - 2) ISAAR (CPF) – Norma Internacional de Registo de Autoridade Arquivística para Pessoas Colectivas, Pessoas Singulares e Famílias, segunda edição (CIA (Conselho Internacional de Arquivos) and (Trad.) Grupo de Trabalho de Normalização da Descrição em Arquivo 2004);
 - 3) ISDF - Norma internacional para descrição de funções, primeira edição (CIA (Conselho Internacional de Arquivos) 2007).

Para além deste enquadramento normativo, o presente projeto procurou desenhar um sistema de arquivo de acordo com as melhores práticas realizadas em termos de gestão de informação em contexto empresarial. Neste plano, destaca-se o desenho e a implementação de um plano de classificação funcional para a informação a tratar. De acordo com os últimos desenvolvimentos em termos de ERMSs (*Enterprise*

Records Management System) a aplicação de um plano de classificação funcional surge como uma *best practice*, uma solução para os problemas levantados por outros tipos de classificação como sejam a temática ou orgânica. Este objetivo converge com a proposta nacional de adoção da MEF ao nível da ACE (Lourenço, Henriques, and Penteado 2012a). Os benefícios e constrangimentos da adoção deste tipo de classificação são apresentados na secção 2.3.2, de um ponto de análise estritamente teórico, e nos subcapítulos 5.1 e 5.2, de um ponto de vista teórico, mas assumindo como referência a aplicabilidade no contexto específico do CHSJ.

Ainda no que respeita à utilização dos planos de classificação funcional, a mesma relaciona-se, intrinsecamente, com a orientação da gestão das instituições em torno dos seus processos de negócios. Assim sendo, foi efetuada uma análise desta perspetiva de gestão, consubstanciada no subcapítulo 2.2 que, posteriormente, foi essencial para estruturar e fundamentar a aplicação dos planos de classificação no contexto concreto da instituição CHSJ.

Enquadrando e suportando em grande medida este conjunto de oportunidades, encontra-se o *software* de descrição arquivística ICA-AtoM (*International Council of Archives – Access to Memory*), assumido em si mesmo como uma oportunidade pelo CHSJ. Desenvolvido com o patrocínio do ICA, o *software* em questão tem como primeiros destinatários as instituições arquivísticas sem recursos suficientes para adotarem soluções comerciais de *software* deste tipo. Constituindo um programa distribuído a título gratuito, e permitindo a sua personalização, dado o facto de o código ser aberto, este *software* pretende resolver o problema das referidas instituições a nível da descrição, com o objetivo último de permitir a disponibilização online dos seus repositórios. Dado o carácter gratuito da aplicação, a sua flexibilidade e desenho baseado nas principais normas do ICA, o CHSJ assumiu esta ferramenta informática como uma potencial solução para o problema identificado. No sentido de avaliar e fundamentar a seleção deste *software*, foi realizada uma comparação do mesmo com outros *softwares* considerados referências no mercado nacional. Os *softwares* assumidos na comparação consistiram no GISA e no DIGITARQ, uma vez que os mesmos se destacam no panorama dos arquivos nacionais, enquanto o iPortalDoc foi considerado numa perspetiva de contraste com os *softwares* de gestão documental, permitindo trazer à superfície as diferenças existentes entre estes dois tipos de aplicações informáticas. A comparação encontra-se no subcapítulo 6.1 e permite, igualmente, identificar as funcionalidades do ICA-AtoM “*per se*”.

No subcapítulo que se segue é exposto o processo de implementação do ICA-AtoM de acordo com os requisitos/necessidades diagnosticados pelo presente projeto.

A implementação desta ferramenta informática e todo o processo de melhoria por ele suportado, assumiu o sistema de arquivo como um sistema sócio-técnico, a evoluir com base na avaliação das necessidades de informação efetivas do SOA. Ou seja, foi assumida neste projeto a importância de implementar um sistema de arquivo, integrando uma estrutura tecnológica adequada (ICA-AtoM) para suportar as necessidades de informação efetivamente identificadas, integrando este sistema no interior dos *workflows*, dos fluxos de informação, bem como na dinâmica social de inter-relacionamento entre os colaboradores envolvidos e, de uma forma mais abrangente, dos restantes *stakeholders* em causa.

Ao nível operacional, tendo por base uma perspetiva integrada da gestão da informação produzida e recebida pela instituição, o projeto permitiu potenciar o acesso a informação administrativa retrospectiva de suporte a processos funcionais atuais. Considerando o atual crescimento de disponibilização de informação na Web, a implementação de um sistema de descrição arquivística, assente numa ferramenta de descrição com interface Web e que suporte a integração de objetos digitais, contribuirá para potenciar a preservação e difusão do património histórico do CHSJ. Neste sentido, o *software* ICA-AtoM (atualmente na sua versão 1.3.1), constituiu uma peça central no sistema de informação implementado. É de assinalar que o *software* desenvolvido com base nos requisitos das normas do ICA relativas à descrição arquivística de repositórios, respetivas entidades arquivísticas e definição de funções, permitiu suportar o tratamento do arquivo do CA, respeitando a exigência de descrição necessária à preservação da memória institucional do CHSJ a longo prazo segundo os critérios da disciplina arquivística. Desta forma, a organização procurou assegurar a qualidade do processo de preservação da parte da sua memória institucional refletida no arquivo do CA. Neste sentido, o projeto constituiu uma oportunidade para iniciar o trabalho de preservação digital do arquivo do CA, tendo-se procedido ao tratamento arquivístico e respetiva preservação digital de Deliberações do CA e outros tipos documentais, abrangendo informação produzida entre 1954 e 2003.

Complementando esta capacidade do ICA-AtoM com a realização de uma indexação por assuntos, as funcionalidades de pesquisa incorporadas no *software* permitirão uma melhoria substancial no acesso à informação por parte do SOA, com resultados positivos ao nível da eficiência operacional do serviço. Ainda neste quadro de utilização, a implementação do plano de classificação funcional da MEF, estabeleceu a base para permitir uma futura interoperabilidade com os restantes organismos da ACE, bem como estabeleceu uma base de boas práticas para a implementação de políticas de gestão de informação no respetivo repositório.

De uma forma convergente, a partir da análise do funcionamento do SOA e da implementação do sistema de arquivo, procedeu-se à enunciação de um conjunto de recomendações no que se refere à produção, armazenamento e recuperação de informação administrativa produzida e recebida pelo SOA, sendo a política de descrição e indexação (Anexo D) uma das suas faces mais visíveis. Outras recomendações são realizadas no decorrer das conclusões, mediante a pertinência das mesmas.

Numa perspetiva de facilidade de acesso e transparência nos processos de decisão da ACE, apanágio das políticas europeias atuais, a utilização de *software* com interface Web, suportando a integração de objetos digitais e o controlo de acesso, estabelece a potencialidade de abrir a consulta de uma parte do repositório digital, via internet, ao público em geral. A implementação deste tipo de acesso é facultativa, dependendo da avaliação da pertinência desta disponibilização por parte do CHSJ, bem como das funcionalidades da aplicação para definição de níveis de acesso.

Finalmente, o processo de melhoria em causa constitui uma oportunidade de iniciar uma comunicação/cruzamento entre duas áreas até então separadas por visões diferentes da organização. A área de Gestão da Qualidade, orientada em torno de processos de negócio e estruturando, nesse quadro, a sua documentação de suporte ao funcionamento da organização, encontra na visão orgânica da Arquivística, um obstáculo que dificulta o diálogo entre ambas. Ao adotar uma perspetiva baseada em processos, através do Plano de Classificação Funcional (PCF), este projeto abre um canal de comunicação que poderá permitir uma aproximação, por exemplo, nas políticas de gestão de informação de ambas as áreas. Esta perspetiva mostra-se, inclusivamente, como uma consequência natural dado o papel fulcral da informação enquanto evidência na Gestão da Qualidade.

No que respeita ao desenvolvimento operacional do presente projeto, este foi estruturado e conseguido através da realização das seguintes etapas. Como trabalho preparatório e fundamental para uma correta abordagem do projeto, bem como para potenciar o seu contributo teórico e aplicacional/operacional, o projeto iniciou-se com a revisão da literatura (capítulo 2). Esta incidiu, principalmente, sobre a utilização da descrição arquivística em contexto empresarial, para além de se debruçar sobre a análise de orientações técnicas que têm sido recomendadas para aplicações de gestão de arquivos, nomeadamente ISAD (G), MIP e MEF, bem como os planos de classificação funcional em geral. Uma análise da gestão por processos foi considerada igualmente pertinente, bem como o esclarecimento do papel do arquivista no atual contexto da ciência da informação.

Considerou-se como essencial a identificação e um enquadramento/comparação das funcionalidades do ICA-AtoM (subcapítulo 6.1), no contexto das aplicações informáticas atualmente consideradas como exemplos de sucesso na gestão de arquivos, bem como se entendeu pertinente introduzir uma aplicação de gestão documental capaz de contrastar as diferenças existentes para este tipo de *software*.

O levantamento e análise de circuitos de informação, bem como o diagnóstico das necessidades de informação, do Serviço de Organização Administrativa no apoio ao CA, constituíram a etapa seguinte. Aqui, procedeu-se à análise dos circuitos de informação atuais e sistematização de mudanças e melhorias a introduzir com a implementação da ferramenta de descrição, dadas as necessidades identificadas (capítulo 4).

Na sequência da etapa anterior, procedeu-se à identificação dos processos funcionais do CA/SOA, e à conseqüente implementação da aplicação ICA-AtoM (capítulo 6). Esta fase incluiu o teste e a parametrização da aplicação com base no levantamento de necessidades informacionais e restantes requisitos normativos/operacionais. Neste sentido, foi ainda incorporada a MEF como classificação da informação. Esta fase culminou com a descrição arquivística de deliberações do CA e respetiva indexação por assuntos, assegurando o acesso e preservação da informação. Resultante deste processo de descrição e indexação, bem como da caracterização e diagnóstico de necessidades do SOA, foi possível elaborar um conjunto de recomendações no que respeita à adoção de práticas de armazenamento e acesso à informação produzida pelo SOA, dando-se por concluído o projeto.

1.2. Metodologia

O presente projeto de dissertação utilizou como base metodológica o estudo de caso. A seleção desta metodologia baseou-se no facto do objeto de estudo consistir no processo de melhoria/implementação de um sistema de informação, constituindo-se como, e encontrando-se imerso numa, realidade sociotécnica complexa e de difícil delimitação. O sistema em causa, inserido num dos maiores hospitais do país, onde a diversidade de atores, fluxos de informação, e, inclusivamente, sistemas de informação interrelacionados é elevada, dá forma a um sistema de facto, tornando a interdependência um elemento determinante da investigação. A metodologia selecionada, teria, conseqüentemente, que permitir a adaptação do processo de investigação, nomeadamente, pela potencial necessidade de inclusão de novos atores,

relações, fluxos ou necessidades informacionais, provocada pelo progresso da investigação.

A par da complexidade e caráter parcialmente exploratório do estudo, visível ainda na limitada literatura existente analisando a implementação de uma ferramenta desenvolvida para arquivos históricos em contexto empresarial, a justificação para a seleção do estudo de caso é reforçada pela diversidade de possíveis variáveis influenciadoras do processo em análise, característica dos sistemas sócio-técnicos em causa. A necessidade de incorporar, de uma forma contextualizada, elementos sociais e elementos tecnológicos na análise, o caráter contemporâneo da realidade a analisar, a incapacidade de controlar a complexidade dessa realidade, e a necessidade de analisar de que forma (como) o processo de melhoria do sistema de informação afetará e será afetado no contexto de implementação no CHSJ, justificam a escolha do estudo de caso como uma metodologia apropriada e produtiva. Por último, a própria singularidade da realidade em investigação, indica a adequação de um método que assegure a restrição das conclusões obtidas ao contexto específico em causa, diminuindo o risco de generalização indevida das mesmas (Yin 1994).

Tendo por base o estudo de caso, o projeto de dissertação incluiu a utilização dos seguintes métodos em pontos específicos da investigação, consoante a sua pertinência:

- Observação participante - encontrava-se prevista a utilização deste método ao longo de todo o processo de investigação, de uma forma informal. Constituiu uma importante fonte de dados, na medida em que ferramentas mais pontuais e estruturadas viram os seus dados validados/invalidados pela observação do funcionamento do SOA, ao mesmo tempo que é uma das poucas ferramentas que permite obter uma visão da cultura organizacional, nos seus aspetos sociais/informacionais mais implícitos. Auxiliou no processo de levantamento e análise de circuitos de informação e necessidades de informação do SOA.
- Análise de dados – a utilização deste método encontrava-se prevista durante todas as fases do projeto que envolviam a determinação de conclusões a partir dos dados obtidos. Destaca-se a sua utilização na definição das funcionalidades a considerar na ferramenta de descrição arquivística, assim como na produção da grelha de confrontação dessas mesmas funcionalidades em várias aplicações de descrição arquivística e no iPortalDoc. A elaboração de um conjunto de recomendações no que respeita à adoção de práticas de produção, armazenamento e acesso à informação produzida pelo SOA, resultou igualmente da análise dos dados obtidos durante o projeto. O levantamento e

análise de circuitos de informação e necessidades de informação do SOA incluiu esta metodologia enquanto análise documental.

- Análise de sistema (modelação de processos); verificou-se a sua utilização na modelação dos circuitos de informação atuais e na modelação/sistematização de mudanças e melhorias a introduzir com a implementação da ferramenta de descrição. Na identificação dos processos funcionais do SOA, foi utilizado, igualmente, este método. Dada a natureza das melhorias a desenhar, este método foi igualmente utilizado nas recomendações ao SOA, nomeadamente no que à gestão por processos diz respeito.

- Inquirição – A utilização deste método realizou-se, sob a forma de entrevista e questionário, no processo de levantamento e análise de circuitos de informação e necessidades de informação do SOA. Os mesmos possuíam ainda, como objetivo, a identificação/validação das tipologias documentais existentes neste serviço.

2. Revisão da literatura

A revisão de literatura aqui apresentada assumiu como vetores de orientação as principais problemáticas implícitas na questão de partida:

“Qual o impacto mútuo da implementação de um sistema de descrição arquivística, assente numa ferramenta de descrição multinível com interface Web, e da definição de uma abordagem funcional por processos?”

Concretamente, as problemáticas identificadas como essenciais consistem:

- Implementação de ferramentas de descrição multinível;
- Construção e implementação de Planos de Classificação Funcional.

No decorrer da revisão de literatura foi ainda possível identificar outros vetores de análise, cuja pertinência se justifica quer pela necessidade teórica de contextualização das problemáticas previamente identificadas quer pelo contexto da organização específica em causa, a saber:

- O papel do Arquivista em contexto empresarial.
- Gestão por processos.

A conseqüente pesquisa de literatura procurou coligir e explorar o estado da arte nos respetivos vetores de análise identificados, privilegiando, sempre que possível, fontes de informação reconhecidas, validadas, no respetivo campo teórico, bem como a atualidade dos documentos.

2.1. O papel do arquivista em contexto empresarial

Partindo da análise de diversas problemáticas que serão explanadas ainda durante este relatório, foi possível identificar uma questão precedente que é pertinente abordar, na medida em que caracteriza o contexto de ação e investigação em que este projeto inclui o investigador.

A questão coloca-se no reconhecimento do papel do investigador em Ciência da Informação, enquanto campo disciplinar e científico, envolvendo dois setores de atuação, que, apesar de sinónimos à luz do atual paradigma científico da Ciência da

Informação, quando analisados à luz do paradigma técnico, se posicionaram autonomamente, materializando-se em duas profissões distintas: o Arquivista vs. o Gestor de Informação. Assumindo, numa visão tradicional, o papel de gestor de arquivos históricos, o Arquivista teria a seu cargo um espólio de informação de âmbito semifechado, bem determinado nas suas características, extensão, criação e proveniência, na medida em que se assumia como informação de memória. Nesta aceção, as necessidades de acesso à informação constituem-se orientadas por interesses de investigação. No polo oposto, o Gestor de Informação personificava a figura do gestor, logo, em contexto organizacional, de informação, agora entendida como incluída na atividade diária de uma organização do tipo empresarial ou institucional. Neste contexto, a informação é assumida e gerida na plenitude do seu ciclo de vida, com os consequentes desafios. O Gestor de Informação assume um papel ativo e responsável na produção da informação, sendo esta subordinada à missão e aos objetivos da organização, bem como enquadrando-se nas exigências legais existentes. O Gestor de Informação torna-se cada vez mais determinante nos próprios processos centrais da organização, não se limitando a colecionar evidências para preservação da memória da instituição. O acesso à informação é constante e atravessa a generalidade da organização, nos seus mais diversos colaboradores, funções, objetivos e níveis de segurança. A informação é criada na organização e na relação da mesma com o exterior, diversificando a sua origem e abrindo caminho à necessidade de construir um sistema de informação aberto, seja à “aquisição” de nova informação, a novos formatos ou à constante atualização de tecnologias de suporte ao sistema de informação da organização ou seus interlocutores.

Desta breve descrição, aparentemente, a separação entre Arquivistas e Gestores de Informação é fundamentada e responde às diversas exigências do seu respetivo público-alvo. No entanto, importa discutir as duas questões seguintes.

Em primeiro lugar, ambos os profissionais gerem informação, de uma forma que se pretende cientificamente fundamentada, segundo boas práticas da disciplina em questão, assegurando a correta avaliação, incorporação, preservação, disponibilização, reutilização e fiabilidade da informação. Ambos têm como necessidade principal criar um sistema de informação capaz de preservar a informação que possuem à sua responsabilidade, propiciando, ao mesmo tempo, a capacidade de acesso à mesma por parte dos respetivos *stakeholders*. Cada sistema se encontrará envolvido num contexto específico: informação histórica ou empresarial, contemporânea, em suporte de papel ou digital, fotogramas, litografias, pinturas a óleo, texto,... ou outras; respondendo a necessidades informacionais de arquitetos, historiadores, médicos, gestores,

estudantes, auditores; através de tecnologias de suporte ao sistema de informação heterogêneas, como sejam programas de arquivo, ERMS (*Electronic Records Management Systems*), KMS (*Knowledge Management Systems*), índices em papel, ou outros.

Apesar de toda a diversidade de contextos apresentados, impõe-se e assume-se uma orientação essencial atualmente: o sistema de informação é uma resposta a necessidades específicas de *stakeholders*, sendo na sua maioria utilizadores da informação (utilização primária ou posterior), tendo, neste sentido, que se constituir como uma resposta a estas necessidades, obviamente tendo em atenção todas as limitações impostas pelos restantes fatores mencionados. Se é possível considerar uma especialização em torno da informação empresarial ou histórica, criar barreiras intelectuais e disciplinares entre práticas que, para além de abordarem o mesmo objeto de estudo e procurarem responder ao mesmo tipo de necessidades (informacionais), poderão beneficiar mutuamente dos desenvolvimentos verificados na sua congénere, não é consistente com uma atitude científica genuína de procura de conhecimento. Esta questão inclui-se, em última análise, na evolução da Arquivística, em que, de um paradigma técnico-custodial, se deslocou em direção a um paradigma científico, informacional, em que os próprios arquivos são analisados enquanto sistemas de informação, e a própria disciplina se assumiu na Ciência da Informação (Silva et al. 1998; Silva and Pinto 2005).

O presente projeto de dissertação aborda indiretamente, e atua diretamente, no cerne desta questão. A implementação de uma ferramenta de descrição arquivística, logo desenhada em torno do contexto dos arquivos históricos (Bushey 2012; Garderen 2009), numa organização empresarial estatal, ou seja, num contexto de gestão de informação empresarial, terá como consequência uma análise dos benefícios da integração das ferramentas arquivísticas (regras e “praxis”, refletidas no *software* ICA-Atom), nas regras e “praxis” da gestão de informação empresarial existentes no contexto da organização em causa. Esta dissertação assume como ponto de partida a potencialidade de benefícios desta integração.

Em segundo lugar, de uma forma convergente e coerente, o crescente reconhecimento de que os Arquivistas e os Gestores de Informação atuam em prol dos *stakeholders*, leva ao reconhecimento mais profundo da perda de pertinência da distinção entre os arquivos históricos, os arquivos intermédios e os arquivos correntes. Ou seja, a exclusividade e associação dos Arquivistas, principalmente, à gestão dos arquivos históricos e dos Gestores de Informação principalmente aos arquivos correntes, perde a sua razão de ser na medida em que se impõe uma gestão integrada

dos arquivos durante o seu ciclo de vida (Silva and Pinto 2005). A passagem da informação de um arquivo corrente para um arquivo intermédio, e posteriormente, histórico, deixa de se realizar de uma forma temporalmente rígida, nomeadamente pelas potencialidades dos sistemas informáticos de suporte. Estes sistemas acabam por permitir uma gestão contínua da informação, mantendo o controlo e acesso de uma forma temporalmente indiferenciada ao acervo, ou seja, desvirtuando a divisão do arquivo em diferentes fases de vida, acesso e tratamento.

Para que esta realidade seja possível, é condição necessária o tratamento da informação desde a sua criação, de acordo com requisitos que permitam a sua correta gestão do ponto de vista da ciência da informação. No atual contexto de produção intensiva de informação, este tratamento terá que incluir a associação de metadados na fase ativa da informação, sem a qual poderá nem ser possível assegurar qualquer tipo de descrição arquivística ou outro tipo de processamento.

Esta necessidade remete para uma problemática, que, precedendo a década de 1990 se encontra amplamente discutida na literatura existente, mas que é personificada em contornos bem determinados e representativos, pelos autores Heather MacNeil e David Wallace (Macneil 1995; Wallace 1995). Estes, surgem como opositores, enquanto se confrontam no que diz respeito ao papel do profissional de informação no contexto da criação da própria informação (Duff 1995). Deve este assumir um papel ativo no desenho dos sistemas de informação responsáveis pela criação da própria informação e respetiva metainformação, ou o papel deste profissional restringe-se ao tratamento posterior da informação após a sua primeira utilização? Ou seja, será o papel do profissional de informação apenas o de arquivista tradicional, lidando com a informação no final do seu ciclo de vida, responsável pela sua eficaz preservação e abstendo-se por completo do desenho dos sistemas de informação que criam esta informação (Macneil 1995)? Ou é necessária a participação ativa deste profissional, também enquanto gestor de informação, pressupõe-se, auxiliando no desenho dos sistemas de informação de forma a incorporar nos mesmos requisitos de metainformação que permitam, assegurem e facilitem o posterior processamento da informação para efeitos de tratamento, acesso e reutilização (Wallace 1995)? Implicitamente, MacNeil, ao contestar a ação do arquivista no desenho dos sistemas de criação da informação, afirma o estrito papel do profissional da informação enquanto arquivista tradicional, não reconhecendo uma ação orientadora na construção de condições que propiciem o seu próprio trabalho. Apesar dos autores em causa se referirem sempre ao papel do arquivista, implicitamente, assiste-se à contraposição entre as responsabilidades deste, em relação às funções pressupostas para um gestor de

informação. No entanto, Wallace compreende e propõe já uma interpenetração de campos disciplinares, dada a premente necessidade dos arquivistas desenvolverem uma resposta efetiva ao crescente volume de informação com que são confrontados, e para os quais é impossível realizar um tratamento peça a peça. Aponta, desta forma, para o alargamento das competências e funções dos arquivistas. MacNeil, por seu lado, dissocia a arquivística da restante ciência da informação, mas, de forma mais profunda, não permite a adaptação da mesma às novas necessidades resultantes do contexto tecnológico e informacional atual. A única forma de assegurar a continuidade da preservação da informação pertinente, seja em ambiente empresarial ou de arquivo histórico, terá que passar, entre outras medidas, por desenvolver a automatização da descrição e indexação. Um passo neste sentido terá que consistir, nem que provisoriamente, no desenvolvimento de sistemas de informação que assegurem, durante a criação da informação/registos/documentos, a criação de metainformação capaz de permitir a sistematização e automatização de processos de tratamento posteriores. Longe de assumir a preponderância ou mesmo participação na criação do conteúdo da informação, a ciência da informação terá que defender a constituição de documentos bem estruturados do ponto de vista de meta informação desenhada para o propósito em causa.

Em estreita relação com esta necessidade de tratamento de volumes cada vez maiores de informação, dada a proliferação da criação informática da mesma, verifica-se a alteração da própria natureza da informação. A realidade atual confronta a ciência da informação com o desafio de gerir informação que é dinâmica, por contraposição ao paradigma anterior, do documento em papel, estruturado e estático enquanto tal (Atkinson 2002). O documento é agora gerado, mediante os requisitos específicos do utilizador a um sistema informático, podendo no limite agregar informação dispersa, descontextualizada, alterando o próprio significado da informação aí presente. Paradoxalmente, é esta dinâmica da informação atual, que igualmente potencia o seu valor enquanto versátil, reutilizável por natureza e computacionalmente tratável. A própria existência e possibilidade de incorporar metainformação na informação, permite a sua contextualização logo no momento da sua criação e nas suas subsequentes reutilizações. Coloca-se, inclusivamente, em questão, se a metainformação pode ou deve substituir a descrição arquivística tal como a conhecemos (Duff 1995).

A metainformação enquanto ferramenta digital para o profissional de informação, permite, nomeadamente, a transmissão de informação a um nível nunca imaginável num paradigma de suporte em papel. A interoperabilidade entre sistemas

de descrição arquivística permite, hoje, o acesso a uma diversidade de fontes de informação a partir de um único sistema de acesso. A aplicação de uma *standardização* crescente às principais ferramentas arquivísticas, como seja a descrição, permite, neste momento, a partilha ou migração de descrições de repositórios inteiros entre instituições desde que munidas de *software* de arquivo desenhado de acordo com essa normalização.

O Arquivista e o Gestor de Informação, surgem assim como uma dicotomia ultrapassada pela necessidade de gestão integrada dos arquivos e dos respetivos sistemas de suporte à mesma, assumindo ambos um papel convergente dado o novo contexto tecnológico e as necessidades informacionais dos *stakeholders*.

2.2. Gestão por processos

O desenvolvimento do presente projeto no contexto de uma organização de carácter empresarial, assim como a definição por parte da mesma da intenção de assumir uma abordagem funcional por processos na implementação do sistema de arquivo em causa, tornam pertinente a análise dos princípios fundamentais desta perspectiva de gestão, bem como das vantagens resultantes da sua utilização.

Estruturando esta análise de uma forma sequencial e evolutiva em termos conceptuais, impõe-se a definição do próprio conceito de processo. Um processo pode ser definido como um conjunto relacionado de ações, executadas de forma a transformar um conjunto de recursos (*inputs*) num dado resultado (*output*), consistindo essa transformação na incorporação de valor acrescentado por parte da organização (Zairi 1997). Segundo este mesmo autor, um processo pode ser caracterizado como possuindo essencialmente:

- *Inputs* definidos e previstos;
- Um fluxo, uma sequência lógica sequencial;
- Um conjunto de tarefas ou atividades, claramente definidas;
- Um resultado previsível e desejado.

A título complementar é pertinente acrescentar a existência de atores que desempenham papéis específicos no processo e, pelo menos um desses atores, que se assume como dono, responsável, pelo processo.

Consequentemente, a gestão por processos consiste em abordar a gestão das instituições, pensando e operando sobre as mesmas, em torno dos processos que as

constituem. Sejam processos de suporte ou processos de realização, a gestão da organização é realizada assumindo cada conjunto de atividades/tarefas como uma unidade lógica e operacional. Essas unidades entrecruzam-se, mas a responsabilização, a estruturação, a definição de métricas de avaliação, a reengenharia de fluxos e tarefas, a procura de melhoria, realizam-se partindo da estrutura de processos existente e podendo assumir, inclusivamente, cada processo, o papel de fornecedor/cliente interno de outros processos internos. (IPQ (Instituto Português da Qualidade) 2008; Kohlbacher 2010)

A importância atribuída atualmente a esta visão de gestão organizacional espelha-se, inclusivamente, na própria norma relativa a sistemas da qualidade em organizações, a NP EN ISO 9001:2008. Neste documento de referência são patentes, de uma forma explícita, no enquadramento inicial que a mesma realiza, os seguintes pressupostos:

“Para que uma organização funcione de forma eficaz, tem que determinar e gerir numerosas atividades interligadas. Uma atividade ou conjunto de atividades utilizando recursos, e gerida de forma a permitir a transformação de *entradas* em *saídas*, pode ser considerada como um processo. Frequentemente a *saída* de um processo constitui diretamente a *entrada* do seguinte.

A aplicação de um sistema de processos numa organização, juntamente com a identificação e as interações destes processos e a sua gestão para produzir o resultado desejado, pode ser referida como sendo a ‘abordagem por processos’.” (IPQ (Instituto Português da Qualidade) 2008)

É nesta aceção de gestão por processo que é pertinente a listagem que Zairi (Zairi 1997) realiza das regras pelas quais a mesma se deve orientar. Esta lista é apresentada de forma adaptada:

- Necessidade de mapear e documentar corretamente as atividades principais;
- Focalização no cliente é essencial;
- Apoio em sistemas e procedimentos documentados, de forma a assegurar a disciplina, consistência e repetibilidade do desempenho e qualidade;
- Apoio na mensurabilidade para avaliar a performance de cada processo individualmente considerado, definir objetivos e assegurar níveis de resultado (*output*);
- Aproximação contínua à otimização, através da resolução de problemas e obtenção de benefícios adicionais;

- Inspiração nas melhores práticas (*best practice*), de forma a assegurar a maior competitividade possível;
- Resulta e constitui uma mudança cultural, não obtível apenas com a implementação de um bom sistema ou estrutura organizacional.

Como é possível verificar na lista apresentada, muitas destas orientações encontram-se igualmente incorporadas nas NP EN ISO 9000 (IPQ (Instituto Português da Qualidade) 2008) de forma implícita ou explícita. Inclusivamente, muitas organizações assumem o processo de certificação por estas normas, como a sua forma de empreender o processo de mudança em direção à gestão por processos, dada a sua convergência e pressuposição deste modelo de gestão. A implementação da estrutura documental, e respetivo fluxo informacional, advogados pela gestão da qualidade, asseguram a criação de uma base formal para o processo de mudança necessário.

No entanto, a alteração cultural necessária para o sucesso desta estratégia de gestão não fica de forma alguma garantida. Igualmente importante, é o alinhamento estratégico de toda a organização em torno da orientação para o cliente, abolindo as tradicionais fronteiras entre estruturas orgânicas (departamentos, sectores, filiais,...), em prol da obtenção de objetivos comuns a todos os colaboradores da empresa. Neste ponto, é essencial uma correta e efetiva política de comunicação estratégica das organizações, direcionada para os seus colaboradores e coerente com as ações da gestão de topo e intermédia. Este requisito não é esquecido na gestão da qualidade. A necessidade do comprometimento e envolvimento da gestão de topo no sistema de gestão da qualidade é uma evidência auditada nas organizações certificadas pelo normativo NP EN ISO 9001:2008, e passível de não conformidade em caso de não cumprimento.

Devido ao reconhecimento da realidade cultural da gestão por processos, a adoção/implementação da mesma numa organização constitui mais um grau de aceitação/implementação do que propriamente uma situação binária de existência/não existência de gestão por processos. Ou seja, a mudança constitui-se como um processo em si mesmo, gradual, progressivo, tendente para um resultado que se pretende completo, mas nunca plenamente realizado, dado o carácter de melhoria contínua da gestão por processos (Kohlbacher 2010). Alguns autores, como Kohlbacher, elicitam, inclusivamente, um conjunto de dimensões ou vetores, constituintes da orientação para a gestão por processos por parte das organizações. O grau de realização dos mesmos revelaria a intensidade ou comprometimento da organização com a efetiva gestão por processos. A gestão por processos, e de forma mais abrangente a orientação para processos, é assumida como uma construção sociotécnica complexa. Os

vetores/dimensões podem ser listados sumariamente da seguinte forma (Kohlbacher 2010):

- Diagnóstico, modelação e documentação dos processos da organização;
- Envolvimento e comprometimento da gestão de topo com a gestão por processos;
- Nomeação dos donos dos processos;
- Implementação de métricas de performance dos processos;
- Tecnologia de informação utilizada como um catalisador, possibilitador da gestão por processos;
- Adaptação da estrutura à gestão por processos;
- Existência na organização do conhecimento necessário e adequado à gestão por processos;
- Gestão dos recursos humanos alinhada com a gestão por processos;
- Possibilidade da existência de uma instância formal, coordenadora e integradora de todos os processos.

É nesta perspetiva, assumindo o cumprimento com sucesso destes requisitos, que os benefícios imputados à gestão por processos se justificam e revelam. Entre os principais destacam-se (Zairi 1997):

- Redução do “ruído organizacional”, ou seja, diminuição de situações como por exemplo a ausência/dificuldades de comunicação entre estruturas orgânicas, identificação dos colaboradores com uma estrutura orgânica em detrimento das restantes, criando barreiras à cooperação.
- Melhoria da colaboração/trabalho de equipa;
- Ganhos de eficiência e eficácia de produção/prestação de serviço;
- Diminuição no ciclo de desenvolvimento de novos produtos/ inovação;
- Espírito de melhoria contínua na organização;
- *Empowerment* dos colaboradores;
- Focalização da organização nos processos críticos;
- Eliminação de desperdício e duplicação;
- Adoção de melhores práticas.

Na NP EN ISO 9001:2008 são expostos igualmente, ainda que de forma mais genérica e simplificada, a importância e os benefícios que a abordagem da gestão por processos pode propiciar:

“Uma vantagem da abordagem por processos é o controlo passo-a-passo que proporciona sobre a interligação dos processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sobre a sua combinação e interação.

Quando utilizada dentro de um sistema de gestão da qualidade, tal abordagem enfatiza a importância:

- a) de entender e ir ao encontro dos requisitos;
- b) da necessidade de considerar os processo em termos de valor acrescentado;
- c) de obter resultados do desempenho e da eficácia do processo;
- d) da melhoria contínua dos processos baseada na medição dos objetivos.” (IPQ (Instituto Português da Qualidade) 2008)

Partindo dos estudos existentes de experiências reais de implementação da gestão por processos, Kohlbacher apresenta, igualmente, os principais benefícios identificados pelas organizações alvo dos estudos analisados e que, efetivamente, revelaram possuir uma gestão por processos minimamente implementada. Dada a diversidade e diferentes níveis de profundidade dos benefícios enumerados em cada estudo, este autor reuniu os benefícios em categorias. Os principais benefícios verificados consistem, por ordem decrescente (Kohlbacher 2010):

1. Melhoria da velocidade, tempo de resposta ao nível operacional;
2. Aumento da satisfação do cliente;
3. Melhoria da qualidade (principalmente do produto);
4. Redução de custos;
5. Melhoria da performance financeira (vendas, lucros, por exemplo).

Saliente-se que, constituindo uma lista categorial, a enumeração realizada tem a vantagem de apresentar de uma forma transversal os resultados globais apresentados pela adoção da gestão por processos, permitindo aferir da importância competitiva desta perspetiva de gestão. Todavia, a obtenção destes resultados é atingida por diversos caminhos pelas diferentes organizações. A análise de casos individuais permite identificar os benefícios mais específicos que se verificaram em cada organização, e que lhes permitiu atingir os benefícios mais gerais presentes na lista categorial. Verifica-se, desta forma, uma outra vantagem desta abordagem à gestão, a sua adaptabilidade a diferentes contextos e a exploração que deles realiza, procurando potenciar das suas particularidades as que lhe permitam obter melhorias e vantagens competitivas.

Neste contexto, a gestão por processos constitui uma realidade incontornável, enquanto fator competitivo das organizações.

2.3. Organização da informação

O presente projeto propõe a melhoria do sistema de arquivo do SOA, implementando uma solução com base numa solução informática, ICA-AtoM, no sentido de assegurar, nomeadamente, a gestão eficiente do Arquivo do CA do CHSJ. De forma a atingir este objetivo, o projeto incorpora duas vertentes paralelas no que à organização da informação diz respeito.

Por um lado, a perspetiva de melhoria do sistema informacional de apoio ao SOA, obedecerá igualmente a critérios, *guidelines* e normas reconhecidos nas respetivas áreas de inclusão ou de influência direta quando são abordados sistemas de arquivo. Ou seja, é necessário estabelecer um sistema de arquivo eficaz e eficiente, adotando para o efeito os requisitos normativos específicos ao contexto arquivístico. Especificando os requisitos normativos em causa, estes consistem no normativo exarado pelo ICA, a saber:

- ISAD (G) – Norma geral internacional de descrição arquivística, segunda edição (CIA (Conselho Internacional de Arquivos) and (Trad.) Grupo de Trabalho de Normalização da Descrição em Arquivo 2002);
- ISAAR (CPF) – Norma Internacional de Registo de Autoridade Arquivística para Pessoas Coletivas, Pessoas Singulares e Famílias, segunda edição (CIA (Conselho Internacional de Arquivos) and (Trad.) Grupo de Trabalho de Normalização da Descrição em Arquivo 2004);
- ISDF - Norma internacional para descrição de funções, primeira edição (CIA (Conselho Internacional de Arquivos) 2007).

Da adoção deste quadro normativo, decorre a organização da informação do Arquivo, através da descrição arquivística multinível. De facto, a utilização da norma ISAD (G) como referencial para a realização da descrição dos documentos, implica a realização da mesma segundo diversos níveis de profundidade, estabelecendo metainformação específica para cada um dos respetivos níveis.

Por outro lado, é necessário assegurar que as melhorias a implementar vão corresponder às necessidades efetivas da organização. Nesta preocupação, insere-se a realização da definição de fluxos de informação e procedimentos informacionais do SOA, a partir da análise das atividades atualmente realizadas. Acresce ainda que, no quadro empresarial em causa, e dado, inclusivamente, o enquadramento do CHSJ enquanto organismo pertencente à ACE, se impõe o reconhecimento de exigências informacionais específicas no que à organização da informação diz respeito. Concretamente, a implementação de um plano de classificação funcional da informação

do Arquivo do CA, surge, no quadro da ACE como incontornável, para além de desejável enquanto facilitadora de uma posterior adoção de uma gestão por processos, caso o CA assim o pretenda.

Em seguida, são abordadas as duas vertentes aqui apresentadas, na sua especificidade e importância respectivas para o presente projeto.

2.3.1. Descrição multinível

A adoção da norma ISAD(G) para a descrição arquivística do acervo presente no Arquivo do CA, é uma decisão consciente, tomada pela importância que os referenciais do ICA representam para assegurar um resultado de elevada qualidade do processo de preservação e gestão em causa, e suportada no próprio software de descrição a utilizar, o ICA-AtoM. Conforme se compreende pela origem do software, desenvolvido sob a chancela do ICA, o mesmo incorpora na sua estrutura e funcionamento, o próprio desenho e requisitos da ISAD(G), para além do restante normativo ICA aplicável, já mencionado.

Consequentemente, e focando a atenção na norma relativa à descrição arquivística, a mesma implica a sua realização segundo diversos níveis de profundidade de descrição da documentação, estabelecendo um esquema de metainformação uniforme para todos os níveis de descrição mas que pode ser preenchida de uma forma específica em cada nível. Ou seja, assumindo a necessidade de manter a contextualização dos documentos tratados e incorporados no sistema de descrição, a norma advoga a existência de diversos níveis de descrição (Fundo, Série, Subsérie, Processo, Peça), sendo a mesma efetuada do geral para o particular e mantendo a ligação existente entre os diversos elementos constituintes de cada fundo. Assim sendo, dado o nível de especificidade a que se descreve, é definido um conjunto de metadados necessários, os quais são contextualizados pelo conjunto de metadados dos níveis de descrição superiores, e que por sua vez contextualizam os níveis inferiores. Através deste mecanismo de herança, a norma pretende eliminar a duplicação/repetição de informação, mantendo a metainformação descritiva ao nível do necessário e pertinente para o nível a descrever, sem prejuízo de ser possível complementar a contextualização com a metainformação dos níveis superiores à mesma.

Com esta estrutura hierárquica de descrição, ou seja de organização da informação, algumas consequências significativas para compreender o presente projeto, o seu contexto e enquadramento, emergem.

Segundo os estudos de uso e respetivas necessidades dos utilizadores dos sistemas de informação, verifica-se um requisito recorrente: a necessidade que os utilizadores evidenciam de acesso direto ao conteúdo informacional (Daines and Nimer 2011). Este requisito de acesso não se encontra tão patente nos sistemas de informação de propensão arquivística histórica, na medida em que as ferramentas de descrição arquivística funcionaram tanto com o objetivo de permitir o acesso à informação pelos utilizadores, como ainda com o objetivo de gerir o próprio repositório, respondendo dessa forma às necessidades dos arquivistas (Daines and Nimer 2011). Nesta duplicidade, as ferramentas de descrição arquivística, e todo o sistema de informação sobre elas montado, assumem, implicitamente, que tanto os utilizadores como os arquivistas possuem o conhecimento teórico capaz de tornar compreensível a descrição multinível defendida nas normas atuais. Se do lado dos arquivistas este facto não coloca obstáculos, do lado dos utilizadores a situação altera-se. Atualmente os utilizadores acedem aos sistemas de informação sem a mediação dos arquivistas, nomeadamente pela internet, o que coloca obstáculos da maior importância à utilização dos sistemas.

De facto, a alteração para os sistemas informáticos de preservação e acesso à informação, não foi acompanhada de uma reestruturação das ferramentas herdadas, desenhadas para as especificidades do paradigma baseado em papel. Relembre-se que, neste último paradigma, o arquivista era assumido por excelência como o mediador necessário para o acesso ao repositório por parte dos utilizadores da informação. Dada a localização física do acervo e do profissional da informação, tornava-se fácil assegurar essa mediação. Com a virtualização do repositório na internet e disponibilização consequente das ferramentas de acesso à informação aí presente, o mediador deixa de possuir um papel necessário no acesso à informação, tornando-se agora um agente principal na disponibilização de um sistema de informação que permita o acesso imediato (e não mediato, mediado) à informação. Na atual sociedade da informação, a mediação é reduzida ao máximo possível, procurando assegurar a rapidez no acesso à informação que não seria possível caso a mediação se revelasse necessária. Neste sentido, os sistemas de informação terão que ser alvo de uma premente reestruturação em torno dos conhecimentos e capacidades dos utilizadores, nomeadamente na forma como são realizadas as pesquisas e disponibilizada a informação (recuperação e apresentação da informação). É este salto qualitativo em direção ao utilizador que os sistemas atuais têm que realizar, sob pena do utilizador desistir dos mesmos face aos obstáculos teóricos que se lhe colocam na sua utilização. Saliente-se o facto de já existirem sistemas que incorporam, por exemplo, o mecanismo de herança de metainformação. Todavia a generalização necessária destas funcionalidades ainda não é suficientemente alargada.

Neste sentido, a descrição multinível apresenta-se como uma ferramenta essencial para o trabalho do arquivista ou gestor de informação, mas não tanto para o utilizador. Se para efeitos de preservação contextualizada de um repositório o profissional da ciência da informação encontra aí uma ferramenta poderosa, o utilizador pode encontrar um obstáculo imediato à sua compreensão da informação apresentada num sistema informático. Conforme já referido, o utilizador pretende um acesso direto à informação de que necessita, ou seja, privilegiará um acesso direto ao item/peça. É com o documento em si que o utilizador pretende trabalhar. No entanto, na maioria dos sistemas informáticos atuais que permitem esse acesso direto ao item, a apresentação da descrição arquivística é realizada com a metainformação existente apenas nesse nível de descrição. Ou seja, há o risco de, necessitando de metainformação pertinente para a contextualização e compreensão efetiva do conteúdo do documento descrito, o utilizador encontre na dispersão dessa metainformação necessária por diversos níveis hierárquicos de descrição, um obstáculo à sua correta avaliação do valor do documento para as suas necessidades.

Por outro lado, as infundáveis listagens de conteúdos não resolvem o problema do utilizador, dada a dificuldade de navegação proveniente do volume documental que as mesmas incluem. É necessário ultrapassar a criação de listagens assoberbantes de conteúdos estruturados hierarquicamente. Estas revelam-se como um ponto de desorientação para os utilizadores. No entanto, só será possível ultrapassar este obstáculo através da possibilidade de acesso direto às descrições ao nível do item.

Ou seja, a solução define-se provavelmente ao nível das descrições e na consciência de que é possível separar as funções de gestão da função de utilização do *software* de arquivo. No que diz respeito à função de utilização, é necessário criar sistemas informáticos que ultrapassem as limitações da descrição multinível ao nível da apresentação da informação ao utilizador, e apenas a este nível. Tal pode ser realizado, por sua vez, herdando a informação das descrições dos níveis superiores, que permitam contextualizar significativamente estas unidades de informação. Caso contrário, o acesso às mesmas revelar-se-á infrutífero, dada a sua ininteligibilidade por falta de contextualização suficiente (Daines and Nimer 2011). Esta questão não se encontra ainda respondida em termos de soluções de *software* disponíveis no mercado. Existem algumas experiências nesse sentido, realizadas por entidades que desenvolveram de raiz ou adaptaram soluções existentes (Daines and Nimer 2011; Nimer 2010).

Em relação direta com a herança de metainformação, e no espectro mais alargado com a descrição multinível, a própria interoperabilidade e partilha de recursos entre sistemas informáticos encontra-se dependente da resolução desta fragmentação da

metainformação descritiva. Expondo a situação a partir de um exemplo: quando há partilha de descrições arquivísticas entre sistemas de descrição arquivística multinível, ou existe uma replicação integral da estrutura hierárquica e relacional entre os sistemas em causa, ou, caso se exporte/importe descrições verificam-se lacunas de informação na medida em que a exportação realizada apenas num nível da descrição multinível leva à perda da informação presente nos restantes níveis hierárquicos de descrição e conseqüente perda de contexto. Daí a solução apresentada pela herança de metainformação, enriquecendo as descrições de níveis inferiores, e implementando um processo de herança dos níveis superiores para os níveis inferiores. Só desta forma se assegura a contextualização e completa descrição arquivística da informação a migrar. A não salvaguarda deste requisito pode originar a migração de descrições ao nível do documento simples ou composto, com perda da metainformação apenas presente nos níveis superiores (subsérie, série, fundo,...). No entanto, é necessário assumir critérios de “herança” de forma a apenas herdar a metainformação pertinente e não elementos que apenas dizem respeito aos níveis superiores (Nimer 2010).

A implementação de sistemas de informação e descrição arquivística, tem, de forma consciente, que se posicionar perante estas questões, procurando potenciar os benefícios da descrição multinível e dirimir as fragilidades evidenciadas pela transição dos arquivos para as soluções informáticas a utilizar. A implementação do sistema de informação de apoio ao SOA, na figura do *software* ICA-AtoM, tem que tomar uma posição consciente e fundamentada acerca dos requisitos aqui apresentados. Dado o âmbito do projeto, não é possível realizar alterações no *software*. No entanto, as funcionalidades e limitações do ICA-AtoM têm que ser explicitadas e incorporadas nesta problemática.

2.3.2. Os planos de classificação funcional

Dentro do contexto da metainformação e da descrição arquivística, encontra-se um dos principais temas em análise no campo da ciência da informação, no que respeita à implementação de sistemas de informação: os planos de classificação funcional (PCF). Estes planos estruturam a classificação da informação de acordo com as funções desempenhadas pela organização. Com a realização de um diagnóstico da organização, é possível mapear o conjunto de processos de negócio que a mesma desempenha e o respetivo conjunto de funções realizadas. Deste levantamento, resulta uma estrutura de funções que se aplica, classificando a informação, na medida em que a mesma suporta a função em causa.

Relativamente ao tipo de estrutura utilizada na definição de PCF, vários autores apresentam critérios e exemplos parcelares das mesmas. De uma forma geral, a estrutura baseia-se nas seguintes classes e respetivas subclasses: função, subfunção e atividade (Sabourin 2001), sendo possível encontrar variações da mesma incluindo níveis adicionais ou diferentes terminologias, como seja a utilização de um nível de decomposição da atividade em tarefas e/ou transações (CIA (Conselho Internacional de Arquivos) 2007), ou a substituição do 2º nível hierárquico, subfunção, pelo conceito atividade (ISO (International Organization for Standardization) 2001a; ISO (International Organization for Standardization) 2001b). Para além da necessidade de normalização crescente nesta matéria, a complexidade e orientação da organização são fatores determinantes no desenho da estrutura do PCF, devendo o mesmo refletir a organização no seu funcionamento particular. A própria realização da modelação dos processos de negócio e correspondente estrutura funcional da organização, encontra-se sujeita às orientações definidas pela organização para a realização da análise funcional. É visível a possibilidade de enveredar por uma mera análise documental e legislativa (no caso das instituições governamentais), análise *top-down*, onde são visíveis as missões principais atribuídas a essas organizações. Por outro lado, é possível estabelecer uma análise *bottom-up*, privilegiando a análise da realidade existente nas organizações, partindo do seu funcionamento e cultura informacional; ou seja afastando-se de uma análise meramente legislativa e identificada com linhas principais de negócio - análise esta que introduz o risco de não analisar as especificidades da realidade das instituições em causa. Com a análise *bottom-up*, passa a privilegiar-se as funções, imediatamente enquadradas pelo próprio processo de análise que as identifica a partir do funcionamento efetivo da instituição, e não pelo funcionamento previsto (Sabourin 2001).

Em termos práticos, esta questão reflete-se na necessidade de uma cuidadosa seleção do *software* ERMS para suportar o sistema de informação de uma organização. A existência de soluções *standard* apresenta alguns riscos, nomeadamente a não adaptabilidade ao contexto organizacional característico da organização em causa, bem como a possibilidade do *software* não explorar as potencialidades mais interessantes da implementação dos PCF.(Morelli 2004)

No entanto, muitas das dificuldades existentes ao nível do desenho e implementação de PCF advêm da inexistência de um claro quadro teórico na ciência da informação que permita a realização de uma análise e modelação de classificações funcionais. Da ausência de *standardização*, decorre na prática um conjunto de pressupostos pouco claros e fundamentados na literatura vigente relativamente a este

tema. Neste sentido, a necessidade de clarificação conceptual e metodológica é assumida como fundamental (Alberts et al. 2010). Só desta forma se poderá, nomeadamente, realizar PCF fundamentados (em princípios teóricos sólidos), ultrapassando a variabilidade e aparente arbitrariedade na realização dos mesmos, arbitrariedade esta resultante de diferentes interpretações dos conceitos de processo, função, atividade e das metodologias de análise e modelação.

Com este objetivo em vista, um método *bottom-up* é defendido por alguns autores (Alberts et al. 2010), com base na maior completude de identificação dos recursos informacionais das organizações proporcionada por este tipo de análise, bem como na identificação do *workflow* e do processo, pelos quais os recursos informacionais passam. Segundo os mesmos, baseando a construção dos PCF neste tipo de metodologia assegura-se, ainda, uma maior compreensão e correta identificação dos donos da informação e controlo de versões dos documentos. Do ponto de vista dos utilizadores, a sua inclusão neste tipo de metodologia é considerada mais eficiente, na medida em que lhes permite um maior envolvimento e reconhecimento do papel da gestão da informação, na medida em que relaciona a mesma com a gestão de conteúdo, ou seja, gestão documental do ponto de vista da gestão de conteúdo que é o principal foco nas organizações do ponto de vista dos utilizadores. No entanto, ressalva-se a mais-valia que o cruzamento entre a perspetiva de análise *bottom-up* com a perspetiva *top-down* pode trazer. O risco inerente à primeira análise mencionada é o facto de poder resultar num mapeamento quebrado, incompleto e por vezes reflexo de más práticas existentes. O seu cruzamento com uma perspetiva que parte do topo, pode equilibrar os resultados atingidos, marcando o mapeamento com o que é desejável, com as boas práticas e com uma visão integrada e unificada da instituições e do seu funcionamento.

Neste contexto, a função é definida enquanto uma descrição de uma ação, enfatizando o grupo executante da mesma, a sua responsabilidade, e de que forma a sua ação dá suporte a um objetivo geral ou a um estado organizacional (existente ou desejado). Ou seja, procura evidenciar-se a diferença para o conceito de processo. Com esta perspetiva, o processo de análise funcional da organização aparece orientado por vetores de ação da mesma, tendo como finalidade os seus estados desejados. Com este tipo de definição teórica, a distinção do conceito de processo torna-se mais evidente e facilmente operacionalizável, na medida em que remete para objetivos mais concretos, e assim se situa a um nível de abstração inferior. Mais do que uma solução definitiva, estes autores (Alberts et al. 2010) colocam a descoberto a necessidade clara de uma precisão conceptual e conseqüente definição coerente dos níveis de análise e abstração

em que se consideram os conceitos de função, processo, atividade e tarefa, ou seja, os níveis constituintes do PCF. A questão fulcral é o reconhecimento da ação como unidade nuclear de compreensão da organização, da sua estrutura e desenvolvimento. A ação constitui-se como um elemento numa cadeia de ações tendentes para a realização de uma atividade, e, nesse sentido, é analisada do ponto de vista dos processos desenvolvidos pela empresa. No entanto, em paralelo, a ação é desenvolvida tendo em consideração a sua inclusão e necessidade de execução para a obtenção de um objetivo de alto nível, e, enquanto tal, um estado desejado pela organização. Neste sentido, enquanto ação para algo, estamos na análise do ponto de vista funcional. Obviamente que ao nível das ações simples e de baixo nível de complexidade, a relação para com o objetivo funcional é menos visível, dado o alto nível da perspetiva funcional (para esta ser significativa).

A ação é evidenciada através dos documentos, informações, produzidas para a sustentar/realizar, sendo por esta razão justificável a realização da análise e modelação de processos da empresa como forma de realizar os níveis mais granulares do PCF. Relativamente aos níveis superiores do PCF, a entrevista, o questionário e os *workshops* são apontados como técnicas de recolha de dados a implementar junto dos quadros superiores e médios das organizações. Neste patamar diagnostica-se, de forma mais direta, a estrutura funcional da organização. A estruturação do plano resultante das duas abordagens anteriores pode variar. Em termos generalistas podemos afirmar que o cruzamento de ambas as perspetivas é realizado ao nível do Processo, enquanto subnível da função ou subfunção, e enquanto agregador das atividades que o constituem. As Atividades são, portanto, representadas no nível imediatamente inferior ao processo, constituindo-se como atividades sequenciais realizadas dentro de cada processo. A estrutura do PCF não inclui necessariamente o nível Processo, podendo a estrutura passar imediatamente das subfunções para as atividades, focando o PCF num nível mais fino ou numa menor extensão da estrutura. Seja qual for o caso, no PCF é realizado o cruzamento da perspetiva funcional e da processual de uma forma clara, com o benefício de se tornar mais transparente e compreensível para os utilizadores a utilização deste tipo de classificação (Alberts et al. 2010).

Posto isto, constata-se que o cerne da questão, em termos informacionais, se situa no abandono das classificações orgânica, por assunto ou orgânico-funcional, padrões até então estabelecidos e reconhecidos, em prol da utilização de PCF.

Esta alteração justifica-se, segundo os seus proponentes, pelas mais-valias que a implementação de um PCF (Plano de Classificação Funcional) comporta. Se numa primeira linha, é defendida uma melhoria em termos de acesso à informação, é na

possibilidade de implementação de políticas de gestão da informação que alguns autores encontram a maior vantagem deste tipo de classificação (Morelli 2004), bem como na maior estabilidade funcional das organizações, face à maior volatilidade da estrutura organizacional.

Estruturando a informação organizacional em torno das funções desempenhadas, efetua-se uma homogeneização da mesma no quadro funcional que suporta. Ou seja, por exemplo, classificando toda a informação que suporta a função “Recrutamento” da organização, nessa mesma classe (ou uma das subclasses em que se enquadre dentro do desenho do PCF), a organização tem a garantia que toda a informação incluída nessa classe é homogênea em termos funcionais. Se esta explicação aparenta constituir uma evidência, as suas consequências não o são. Realizada esta homogeneização funcional dentro de cada classe (ou subclasse), assume-se que é legítimo aplicar uma determinada política informacional, de forma homogênea, dentro de cada classe. Assim, dentro da classe “Recrutamento”, dadas as obrigações legais de retenção de documentação, os interesses da gestão, etc..., a organização pode aplicar informaticamente e, possivelmente, automaticamente, um conjunto de políticas de retenção a esta classe de informação. Implicitamente, assume-se que as políticas de informação, os requisitos legais com elas relacionados, e o próprio funcionamento operacional das organizações é estruturado segundo funções a desempenhar. Mimetizando o mapa funcional da empresa no PCF da informação, cria-se uma autoestrada direta para aplicação de medidas de gestão dessa mesma informação, não sendo necessária a avaliação documento a documento, ficheiro a ficheiro, no sentido de verificar que parte da informação aí incluída se deve submeter a determinada medida de gestão (Henttonen and Kettunen 2011).

Se, por contraposição, assumirmos um plano de classificação orgânico, por assunto ou mesmo orgânico-funcional, verificamos que a estruturação da informação da organização será realizada segundo o órgão que a criou/utiliza, o assunto abordado ou, pela função que suporta, mas referenciando ao órgão em que se realiza essa função. Neste último caso, o mais próximo da classificação funcional, verificamos que a questão se coloca na existência de silos de informação, dada a compartimentação da informação segundo setores, departamentos, órgãos, ou outros. Apesar de existir uma classificação funcional, esta é partida em diversas parcelas, não permitindo garantir a homogeneidade da mesma entre setores/órgãos, nem assegurar a continuidade de uma função quando envolvendo mais do que um setor/órgão da organização. Em termos de aplicação de políticas informacionais, a existência destas compartimentações orgânico-funcionais, ou, ainda mais intuitivas, a estrutura da informação segundo assunto ou

órgão de criação/utilização, impede uma ação imediata. Num determinado elemento de arquivo poderão incluir-se diversos documentos, com o mesmo assunto, mas que desempenham diversas funções no contexto da organização (Morelli 2004).

Implicitamente, nesta discussão, assume-se um ponto de vista conceptual. De um ponto de vista pragmático, as novas tecnologias permitem-nos implementar em simultâneo diversos planos de classificação se assim se pretender. Todavia, esta facilidade tecnológica não trás uma resposta para, nem se sobrepõe, à questão teórica e fundamental que se encontra na base do que é um plano de classificação: uma estruturação intelectual da informação, que reflete a produção/utilização da informação pela instituição em causa, e que pretende manter o seu significado e valor informacional. Ou seja, nos seus fundamentos, apenas um plano de classificação pode atingir estes objetivos essenciais, na medida em que apenas um dos critérios que assiste ao desenho dos mesmos poderá dar uma resposta “o mais próxima possível” do desejável. Daí o antagonismo apresentado entre os diversos planos possíveis.

No que respeita à recuperação da informação, a implementação de PCF é tido como apresentando igualmente vantagens. A recuperação de informação por função permite compreender o fluxo de informação que esteve na base de um determinado desempenho funcional. Não há necessidade de reconstituir a relação entre diversos documentos, todos envolvidos no desempenho da mesma função, mas produzidos em diferentes departamentos, ou que, abordando diversos assuntos pertinentes à função, se encontram arquivados por vários assuntos. No entanto, verifica-se que uma implementação desvirtuada da própria classificação funcional pode originar a incapacidade de rastrear o fluxo de informação no cumprimento de uma dada função. Este facto deriva, por exemplo, da aplicação de PCF como apenas mais uma metainformação, sem estabelecer uma relação efetiva entre os documentos, estes arquivados numa estrutura de arquivo *ad-hoc*, segundo as preferências dos utilizadores individuais ou dos respetivos departamentos (Foscarini 2012). Ou seja, é necessário compreender que um PCF estrutura a informação, no seu significado e valor, mas igualmente incorporando-a numa estrutura que não é visível apenas como um valor atribuído como metainformação. É necessário que exista uma perceção pelo utilizador da estrutura do PCF e a utilize na sua gestão informacional. Este ponto abordado por Foscarini, relaciona-se de uma forma mais prática, mas profunda, com o tipo de sistema informático que suporta a informação e o PCF. Se por um lado existem as ferramentas informáticas de índole arquivística, desenhados para arquivos históricos, por outro lado as organizações empresariais têm tendência a procurar soluções do tipo ERMS. Se os primeiros sistemas não incorporam a gestão de *workflows* da vida ativa

da informação, os segundos assumem essa preocupação como fundamental no suporte aos processos de negócio das organizações. Obviamente que a aplicação de PCF, nestes diversos sistemas, produz resultados diversos, coerentes com a utilização prevista para os mesmos. Apenas os ERMS, aplicando ou não um PCF, podem assegurar a manutenção dos fluxos de informação dentro da organização. A questão colocada por Foscarini prende-se mais com o tipo de *software*, do que propriamente com o facto do PCF ser implementado como metainformação.

Ainda do ponto de vista da recuperação, o PCF pode funcionar como mais um ponto de acesso aos documentos. No entanto, é incapaz de assegurar por si só uma recuperação significativa, na medida em que resultará demasiado vasta para se sustentar por si só como produtiva. Neste sentido, é mais uma característica da informação que poderá ser útil quando combinada na pesquisa, com outros elementos como sejam, o nome de sujeitos, nº de processos, etc. Encontra-se dependente da capacidade de pesquisa do sistema informático de suporte ao sistema informacional: o mesmo permite pesquisa de texto integral?; e em caso negativo, a indexação é realizada corretamente? Sem assegurar pelo menos um destes critérios adicionais no sistema de informação, o mesmo não permitirá uma recuperação com precisão suficiente. Daí a importância da descrição arquivística e da indexação, num sistema como o que se pretende implementar neste projeto.

Foscarini salienta, ainda, a cultura organizacional como um elemento essencial a considerar na implementação de um PCF e nos resultados a esperar da mesma. Conforme já referido, os PFC constituem uma alteração da forma de arquivo tradicional, e mesmo intuitivo (*ad-hoc*, ao nível do utilizador), colocando, em consequência, uma questão de gestão de mudança nas organizações. Nesta gestão, compreendem-se as afirmações recorrentes em torno da dificuldade de implementação dos PCF nas organizações, dada a resistência e dificuldades de aplicação apresentadas pelos utilizadores (Foscarini 2012; Jones 2008; Gunnlaugsdottir 2012). De facto, apesar das organizações se encontrarem vocacionadas para o cumprimento das funções que lhe incumbem, verifica-se que a sua estrutura orgânica descende de uma história em que a cada departamento correspondia uma (ou mais) função específica, e esse departamento possuía o exclusivo dessa função. Ou seja, existia uma sobreposição da estrutura orgânica e funcional. Atualmente, verificamos que a estrutura departamental de muitas organizações se manteve, grosso modo, inalterada, ou com evoluções menores, quando comparada com a forma como as organizações estruturam as suas funções. Os processos funcionais assumem uma crescente transversalidade orgânica. Desta forma, os utilizadores habituados a realizar

as suas atividades dentro do *seu* departamento e a controlar a *sua* informação, segundo os seus objetivos específicos (Foscarini 2012), confrontam-se com uma alteração radical de gestão da informação, reflexo da alteração do seu próprio papel na organização. A resistência à mudança aparece na medida em que há uma perda de controlo percebida.

Perante esta dificuldade de implementação, alguns EDRMs, adotando um PCF, permitem igualmente a criação de uma *vista* personalizada, ou filtrada, que é apresentada aos utilizadores no interface. Apesar do utilizador se aperceber que continua a trabalhar com as suas *pastas* de arquivo, o sistema incorpora o PCF ao solicitar a respetiva classificação ao utilizador quando este cria o documento. Desta forma, apesar de reduzir os benefícios para o utilizador e originar um aumento na carga de trabalho, a organização pode operar segundo um PCF no plano da gestão de informação (Jones 2008; Foscarini 2012). Neste quadro, figura-se uma possível solução transitória que permita aos utilizadores um processo de adaptação ao PCF.

Noutra perspetiva, investiga-se, atualmente, se há a possibilidade de prever, ou pelo menos diminuir, as classes do PCF apresentadas a um determinado utilizador de forma a facilitar a utilização deste tipo de sistema. Os resultados são promissores, na medida em que existe uma concentração das funções e classes executadas pelos colaboradores da organização, quando tomamos em consideração um determinado departamento, e quando os colaboradores se situam em níveis hierárquicos mais baixos. Em níveis superiores da organização, as funções são mais dispersas e implicam a utilização por esses colaboradores de uma boa parte do PCF, dificultando a filtragem das classes (Henttonen and Kettunen 2011).

Questões adicionais relativamente à de gestão da mudança são ainda abordadas na literatura. Nomeadamente, é salientada a importância da desmistificação de conceitos e dificuldades relativas aos PCF, a necessidade da formação e a apresentação clara dos benefícios dos PCF aos utilizadores, bem como criar a participação dos *stakeholders* na construção dos PCF originando o seu envolvimento e comprometimento com a mudança.

Uma ressalva é ainda necessária quanto à aplicação dos PCF: é possível verificar a existência de duas questões entrelaçadas e, muitas vezes confundidas, na literatura acerca de classificação funcional. A adoção destes PCF é indistintamente assumida como implementação de metainformação e implementação de uma estrutura de arquivo físico/digital. No entanto, estas questões são distintas e revelam orientações fundamentais diversas do que se entende como plano de classificação: um plano de

classificação (definido segundo qualquer critério) implica a sua transposição para a estrutura do arquivo de forma a estruturar significativamente o contexto de produção da respetiva informação; por outro lado, a utilização de metainformação como forma de assumir o PCF, não torna evidente a estrutura de classificação/arquivo, o que desvirtua o papel contextualizador do mesmo, implicando consequências que poderão ou não ser desejáveis consoante a situação concreta da organização. Estas questões são visíveis nas organizações apresentadas a título de exemplo por Fiorela Foscarini (Foscarini 2012). Parte do insucesso das mesmas na implementação dos PCF prende-se com incorretas perceções e aplicações dos PCF.

3. Contextualização do projeto

3.1. O Centro Hospitalar de São João E.P.E.

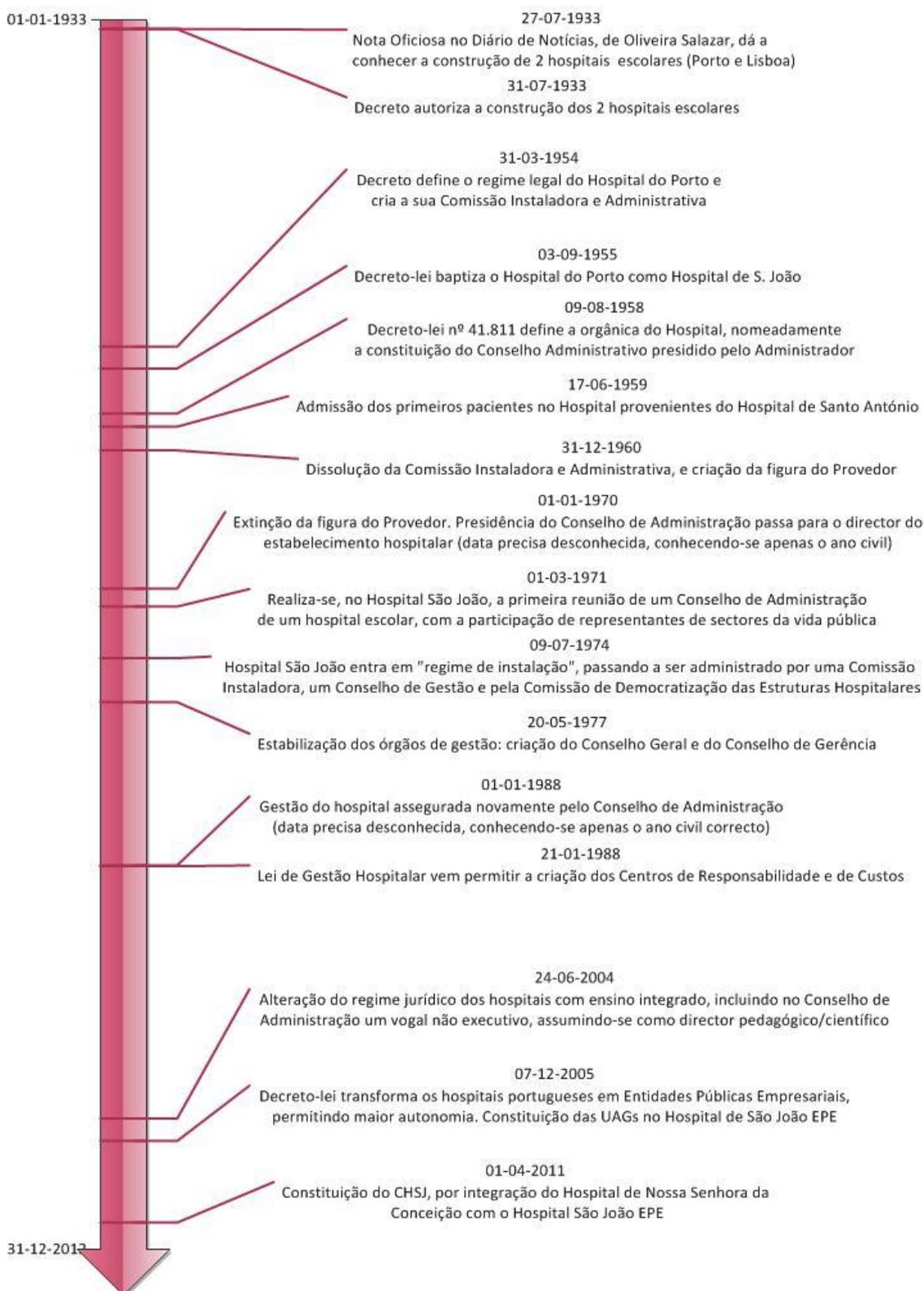
O presente projeto de dissertação foi desenvolvido no contexto de uma organização pertencente ao sector empresarial do Estado, a saber, o Centro Hospitalar São João E.P.E. (CHSJ). De uma forma mais específica, o projeto teve como nível de intervenção central a informação produzida e recebida pelo Conselho de Administração (CA) do CHSJ. No arquivo do CA encontra-se a informação administrativa emanada dos órgãos de administração do hospital, com início em data anterior à criação do Hospital em 1959, localizando-se informação produzida desde 1954¹ até aos presentes dias.

Tendo em consideração o percurso histórico desta organização, é visível a diversidade e riqueza que o arquivo em causa encerra, quer na perspetiva histórica, quer na perspetiva institucional e mesmo operacional do CHSJ. Segue-se a apresentação sumária da evolução histórica dos órgãos de gestão deste Hospital, dado o foco deste projeto em torno do Serviço de Organização Administrativa (SOA) enquanto serviço de apoio ao CA e utilizador do respetivo arquivo. De uma forma esquemática e condensada, apresentam-se os factos de maior relevo numa *timeline* abrangendo todo o período histórico em causa (Figura 1).

Desde a sua criação, o então denominado Hospital Escolar do Porto, desenvolveu-se no interior de um conturbado e multifacetado período histórico, patente na sua própria estrutura organizacional e na estrutura da gestão de topo da organização. Acusando a própria volatilidade de alguns dos episódios da história do país, assim como o peso do volume de informação e da deterioração de algum do acervo por manuseamento e acondicionamento impróprio, a documentação do arquivo apresenta lacunas que não permitem revelar de forma imediata toda a história do CHSJ ou dos seus órgãos de gestão. No entanto, a caracterização apresentada no presente trabalho permite enquadrar o desenvolvimento do nosso objeto de estudo e dos órgãos de gestão produtores/utilizadores da informação.

¹ Entre 1954 e 1959 assinala-se a existência de documentação produzida pela Comissão Instaladora e Administrativa do Hospital de São João.

Figura 1 - Evolução histórica dos órgãos de gestão do CHSJ



Se a data de decisão da construção do Hospital Escolar do Porto é registada em 1933, verificamos que só em 1959 dão entrada no Hospital os primeiros pacientes, após

a conclusão das obras em 1958. Apesar da dimensão da obra de arquitetura e de engenharia que constituiu a sua construção, a explicação para um tão demorado processo de implantação não deixará de ficar a dever-se, paralelamente, a condicionalismos nacionais e internacionais.

Por um lado assistimos à implantação do Estado Novo e à ditadura de Oliveira Salazar, com a sua preocupação em promover o centralismo da capital em detrimento dos interesses do restante território português. Nas palavras do próprio “Por estes motivos e não para servir rivalidades ou despertar ciúmes, (...) o hospital escolar do Porto deverá ser do mesmo tipo que o de Lisboa, mas de construção progressiva...” (HSJ (Hospital de São João) 2009). Ainda na mesma referência bibliográfica, temos a interpretação do autor: “Era já um prenúncio de que, na verdade, os hospitais escolares de Lisboa e Porto não seriam construídos (e institucionalmente tratados) em igualdade de circunstâncias.” (HSJ (Hospital de São João) 2009).

Por outro lado, o Estado, no seu discurso oficial, encontrou na II Guerra Mundial uma justificação para o atraso na concretização do Hospital. No entanto, o atraso encontrou-se mais plausivelmente relacionado com outros fatores. Nas palavras de Francisco Gentil “Moveram-se as maiores influências, e, porque não dizer, moveram-se também as maiores intrigas, quase levando à dissolução das comissões. [Administrativa e duas Técnicas] ” (HSJ (Hospital de São João) 2009).

Apesar de toda a turbulência de bastidores, em 1954, é nomeada por portaria a Comissão Instaladora e Administrativa, tendo como presidente o Professor Hernâni Monteiro, reunindo a mesma pela primeira vez a 26 de Junho do mesmo ano. Encontravam-se abertos oficialmente os trabalhos do Hospital de São João na figura desta Comissão. No ano imediatamente seguinte, a designação como Hospital Escolar do Porto é alterada, passando a instituição a denominar-se como Hospital de São João, pelo decreto-lei 40.303, de 3 de Setembro de 1955, em honra do “patrono da Ordem Soberana e Militar Hospitalária de São João de Jerusalém, de Rodes e de Malta” (HSJ (Hospital de São João) 2009). Em 1958 é publicado o decreto-lei² contendo o diploma orgânico do Hospital de São João, onde é definida a criação da figura do administrador, com responsabilidade direta perante o Ministro do Interior, assim como a criação e competências do Conselho Administrativo presidido pelo administrador. As restantes disposições relativas à estrutura de serviços, condições laborais e obrigações da instituição em termos assistenciais são aí também definidas.

² Decreto-lei nº41.811, de 9 de Agosto de 1958.

Em Janeiro de 1961, assiste-se a uma alteração na direção do Hospital com a dissolução da Comissão Instaladora e Administrativa e com a efetiva criação do Conselho Administrativo, conforme previsto no diploma orgânico publicado em 1958. Este órgão administrativo é presidido, conforme definido no diploma em questão, pela figura do administrador. Todavia, ainda no decorrer desse ano, é publicado o Decreto-lei nº 44096, de 16 de Dezembro de 1961, criando a figura do Provedor, ou seja, instituindo-o como responsável pela direção da instituição e substituindo o administrador na presidência do Conselho Administrativo. Esta figura de administração permanece pelo período de 10 anos consecutivos, sendo extinta apenas em 1970, com a presidência do Conselho de Administração a passar para o Diretor de estabelecimento hospitalar. Entretanto, o então denominado Conselho Administrativo tinha já sido alvo de renomenclatura para Conselho de Administração, segundo o Decreto nº 48558, de 27 de Abril de 1968.

Em consonância com esta alteração de orientação, e inserida na reforma da saúde, em 1971, é criada uma carreira específica de administradores hospitalares, “diplomados pela Escola Nacional de Saúde Pública” (HSJ (Hospital de São João) 2009). Neste mesmo ano deu-se ainda outro facto histórico, neste caso representativo do dinamismo e do progresso do trabalho do Hospital de S. João: realizou-se a 1 de Março de 1971 a “primeira reunião de um Conselho de Administração de um hospital escolar com representantes de sectores da vida pública.” (HSJ (Hospital de São João) 2009).

No entanto, é no período histórico seguinte que o Hospital se confronta com as alterações mais profundas e conturbadas. A 9 de Julho de 1974, durante o 1º Governo Provisório, por decreto, “o ‘Hospital Escolar de S. João, no Porto, entra em regime de instalação previsto nos artigos 79º e seguintes do Decreto-Lei nº413-71, de 27 de Setembro.’ Por conseguinte, ‘durante a vigência do referido regime, a administração será exercida por uma comissão instaladora” (HSJ (Hospital de São João) 2009). O Hospital de S. João passa então a ser administrado por um Conselho de Gestão e uma nova Comissão Instaladora, com a ingerência de uma estrutura de base, a Comissão de Democratização das Estruturas Hospitalares, constituída por funcionários do hospital e participativa na administração da organização, nomeadamente pela tomada de decisão em Plenário dada a ausência de mandato do Conselho de Gestão pelos trabalhadores (HSJ (Hospital de São João) 2009). Durante este período histórico, os quadros do Hospital são alvo de um processo de saneamento político, no qual elementos de destaque nas suas estruturas de gestão são exonerados. Tal é o caso de Abel Sampaio Tavares, Almeida Garrett ou Daniel Serrão, entre outros. Ainda reflexo deste período

revolucionário, o Hospital assiste em 1975 à privação do seu estatuto enquanto Hospital Universitário, assim como os restantes congéneres, o qual lhes será restituído apenas em 1977. Este facto originou a dissociação da Faculdade de Medicina e respetiva gestão durante o referido período, e a posterior reintegração, traduzindo-se este processo numa instabilidade organizacional e administrativa do Hospital.

O decreto regulamentar nº30/77, de 20 de Maio de 1977, veio estabilizar os órgãos de gestão e direção dos hospitais em geral. Desta forma, o Hospital de São João passa a ser administrado pelo Conselho Geral e pelo Conselho de Gerência. O primeiro destes órgãos seria constituído por um representante da Secretaria de Estado da Saúde, os membros do Conselho de Gerência, um representante dos principais grupos profissionais do hospital, representantes das Assembleias Municipais dos concelhos de residência do maior número de doentes internados durante o anterior ano civil e um representante da Assembleia Regional. O Conselho de Gerência passa a ser presidido, neste caso, por um médico, o urologista José Manso Preto Rodrigues, um administrador, Eduardo Sá Ferreira, uma enfermeira, Maria do Céu Leite, e pelo responsável do Serviço de Instalações e Equipamentos, Ilídio Espinheira Rio (HSJ (Hospital de São João) 2009).

Em 1988, entra novamente em funções o órgão de administração do hospital como Conselho de Administração (HSJ (Hospital de São João) 2009), com o Professor Levi Guerra como seu presidente. Neste mesmo ano realiza-se uma alteração fundamental para compreender a gestão hospitalar até aos nossos dias: os denominados CRC – Centros de Responsabilidade e de Custos. O pioneiro em Portugal foi o Centro de Cirurgia Torácica do Hospital de São João. “Dotado das mesmas instalações, equipamentos e pessoal do serviço homónimo, o novo centro diferenciava-se apenas pela sua autonomia económico-financeira em relação ao hospital. É que, de acordo com a Lei de Gestão Hospitalar³, era possível criar, dentro dos hospitais estatais, estruturas com quadro de pessoal próprio, geridas segundo um regulamento interno e autorizadas a exercer, simultaneamente, medicina pública e privada.” (HSJ (Hospital de São João) 2009). Este facto, vai progressiva e paulatinamente alterar toda a estrutura de gestão do Hospital de São João em torno de CRCs. Já em 1993, em nota do Conselho de Administração é possível verificar a intenção de reorganizar os serviços de ação médica em unidades de responsabilidade e custos. “Pretende-se que, com maior autonomia técnica e financeira ocorra uma maior responsabilidade administrativa por parte das Direções dos Serviços, tendo como metas verdadeiras

³ Artigo 9º do Decreto-lei nº 19/88, de 21 de Janeiro de 1988.

‘Unidades de Responsabilidade e Custos’” (Nota do Conselho de Administração, datada de 11 de Março de 1993, citada em Hospital de São João 2009).

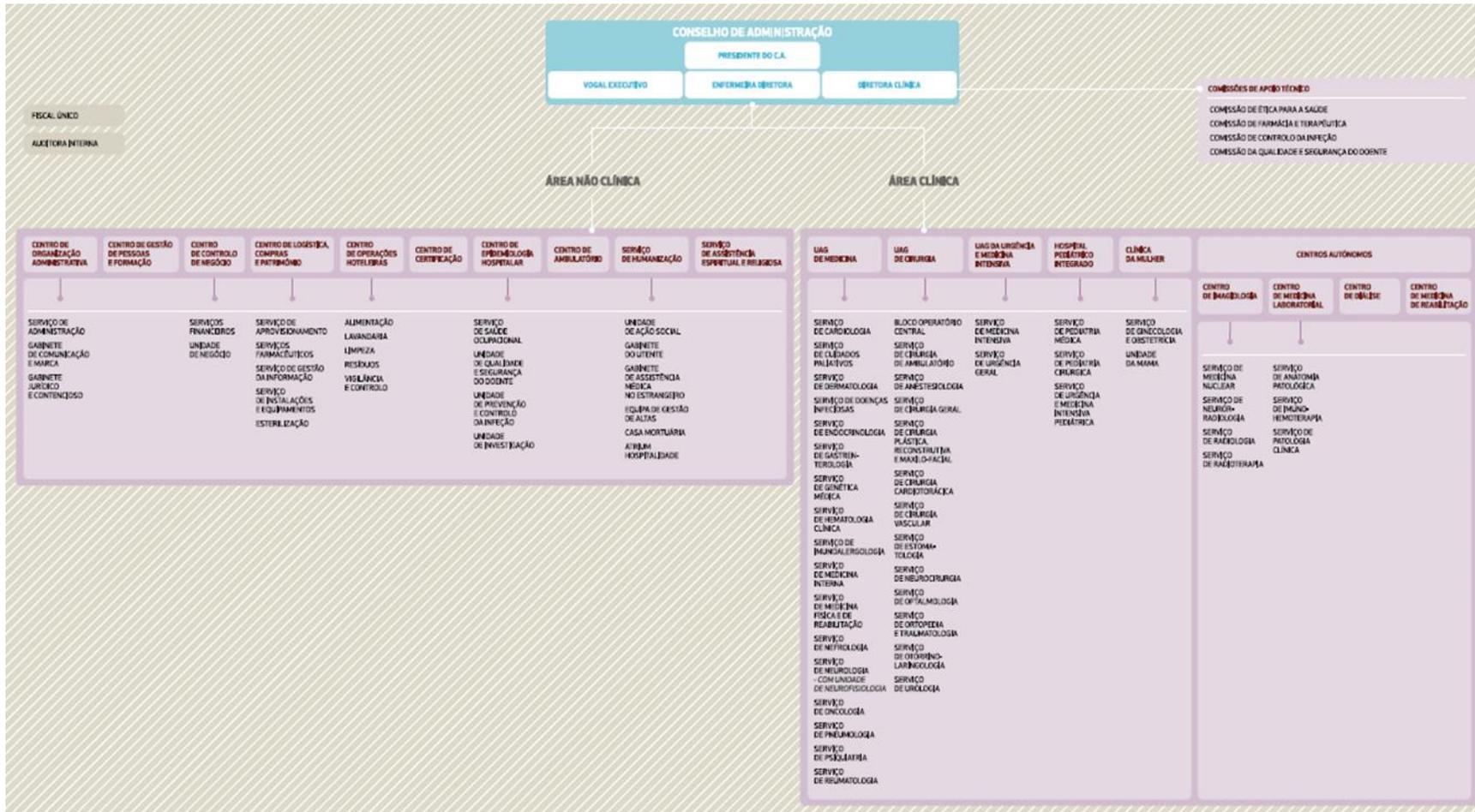
A 24 de Junho de 2004 assiste-se a uma nova alteração no regime jurídico dos hospitais com ensino integrado, passando o Conselho de Administração a poder integrar um vogal não executivo, o qual assume funções de diretor pedagógico e científico.

Pouco tempo após esta alteração, o Conselho de Ministros aprova o decreto-lei nº233/2005, de 29 de Dezembro de 2005, transformando os hospitais do país em Entidades Públicas Empresariais (E.P.E.), figura que permanece até ao presente no CHSJ. No seguimento da maior autonomia concedida pelo novo estatuto jurídico, a ação médica do CHSJ passou a organizar-se em UAGs (Unidades Autónomas de Gestão), prosseguindo o objetivo de autonomização e responsabilização da gestão dos respetivos serviços do hospital em prol da eficiência.

Finalmente, destaca-se a integração do inicialmente designado Hospital de Valongo, outrora a cargo da Santa Casa da Misericórdia, e entretanto assumido pelo Estado, com o Hospital de São João. “Através do decreto-lei nº 30/2011 de 2 de Março, foi criado, com data de 1 de Abril de 2011, o Centro Hospitalar de São João, resultante da fusão de duas unidades hospitalares: o Hospital de São João e o Hospital de Nossa Senhora da Conceição. O processo de gradual integração orgânica e funcional das duas Unidades decorreu a partir dessa data [março de 2012],...”((CHSJ) Centro Hospitalar de São João 2011).

Com esta última evolução orgânica, fica definida a estrutura do CHSJ tal como se apresenta na Figura 2. Ressalve-se que ainda não se encontra finalizado o processo de integração e reestruturação em causa. Todavia, na sua generalidade, o CHSJ já se revê no organograma apresentado na Figura 2, constituindo a mesma o referencial interno nesta matéria e desta forma será considerado no presente projeto.

Figura 2 - Estrutura orgânica atual do CHSJ



3.2. A interoperabilidade no contexto da administração central do Estado

A interoperabilidade na Administração Central do Estado português é defendida, atualmente, como um dos pilares possibilitadores de controlo e racionalização de recursos, bem como da redução de custos ao nível do Estado. Neste sentido, o Estado português assumiu plenamente este objetivo, integrando-se num contexto europeu e nacional de modernização e informatização dos serviços da ACE.

Tendo a União Europeia (UE) estabelecido como prioridade política a interoperabilidade entre as diversas administrações públicas e seus serviços eletrónicos, há quase duas décadas, Portugal inicia a sua caminhada no mesmo objetivo, coordenado internamente pelo DGLAB (então DGARQ), apenas em 2007. Atualmente, o programa de desenvolvimento responsável pela interoperabilidade denomina-se PAEIS – acrónimo para “Programa Administração Eletrónica e Interoperabilidade Semântica”.

As motivações concretas para a promoção da interoperabilidade são diversas, compreendendo razões que vão da economia de custos à promoção da cidadania participada. De uma forma geral podem ser apontadas razões de contenção de despesa, simplificação e celeridade de processos, controlo e reforço da transparência da Administração do Estado (Lourenço, Henriques, and Penteado 2012a). Paralelamente, a alavancagem das potencialidades e benefícios das novas tecnologias aplicadas à ACE explicam igualmente a preocupação dos estados europeus. Existindo ferramentas que nos permitirão ser mais eficientes e eficazes, a sua não utilização, em benefício de todos (Estado e sociedade), seria um desperdício de recursos incompreensível.

Em termos reais, em Portugal, já se verifica a utilização de plataformas comuns de suporte a processos que envolvem diversos sectores da ACE, com a associada mudança estrutural na forma de trabalhar e encarar a própria ACE. Esta passa a perspetivar-se enquanto sistema prestador de serviços aos cidadãos e empresas de uma forma integrada, abandonado a visão tradicional de organismos desligados e autocentrados (Lourenço, Henriques, and Penteado 2012a). No entanto, o movimento para esta nova visão da ACE não é pacífico ou célere, nomeadamente, devido à cristalização das formas de organização do trabalho e da compartimentação orgânica, informacional e cultural, existente nos organismos públicos portugueses. No entanto, os instrumentos criados pelo DGLAB assumem o desafio de auxiliar esta mudança de visão.

Neste movimento cultural, estrutural e informacional, é solicitado aos diferentes organismos a implementação de sistemas de informação que permitam a troca de informação entre si. No entanto, há que criar condições suficientes que o permitam.

É neste domínio que o PAEIS age, procurando criar as condições técnicas que facilitem a integração de sistemas de uma forma homogénea e estruturada, assegurando um resultado coerente e passível de entendimento por qualquer organismo da ACE.

Do ponto de vista conceptual, e oficialmente, a interoperabilidade é definida ao nível da UE como:

“...a capacidade de organizações dispare e diversas interagirem com vista à consecução de objetivos comuns com benefícios mútuos, definidos de comum acordo e implicando a partilha de informações e conhecimentos entre as organizações, no âmbito dos processos administrativos a que dão apoio, mediante o intercâmbio de dados entre os respetivos sistemas TIC”(Decisão n.º 922/2009/EC do Parlamento Europeu e do Conselho, em Lourenço, Henriques, and Penteado 2012)

Com este objetivo definido, o DGLAB foi instituído como coordenador do processo nacional para a interoperabilidade. Confrontado com esta missão, o DGLAB definiu a sua estratégia de atuação, de forma a coordenar os esforços de todos os domínios da ACE envolvidos, por inerência, neste programa de índole necessariamente cooperativa. Foi neste sentido que este organismo definiu como o seu espaço de atuação prioritário o domínio semântico. Ou seja, assumiu como essencial assegurar que “o significado preciso das informações intercambiadas é mantido e reconhecido por todas as partes envolvidas numa troca informacional.”(adaptado de Lourenço, Henriques, and Penteado 2012)

Com este propósito, o programa PAEIS ergue-se sobre os projetos previamente desenvolvidos pelo DGARQ desde 2007. Um dos principais, concluído no próprio ano de 2007, consistiu na construção da *MIP: metainformação para a interoperabilidade* (Barbedo and Corujo 2012). Este consiste num perfil de metainformação para os recursos de informação a serem transacionados na ACE. Este perfil resultou da análise, interpretação e redução a um núcleo básico, de esquemas de metainformação pré-existentes (Lourenço, Henriques, and Penteado 2012a). Desta forma, procurou responder à necessidade de aplicabilidade e aceitação por parte de diferentes serviços de informação existentes na ACE. Ao mesmo tempo, procurou assegurar a existência de metainformação descritiva suficiente para assegurar o reconhecimento uniforme e contextualizado dos recursos informacionais, preservando o seu valor operacional e

probatório. Só desta forma seria possível uma interoperabilidade significativa e produtiva.

Numa visão geral, é possível caracterizar a MIP como possuindo um total de 17 elementos e 49 subelementos, distribuídos de forma desigual pelos respetivos elementos. O núcleo central que esta ferramenta assume como requisito mínimo para garantir a interoperabilidade na ACE consiste nos seguintes 9 elementos/subelementos obrigatórios: Tipo de identificador; Identificador de recurso; Código de classificação; Designação Produtor; Idioma; Data/hora de registo; Tipo de Recurso; Formato de dados; Classificação de Segurança.

A título ilustrativo exemplificativo apresenta-se, na Figura 3, um dos elementos de metainformação proposto pela MIP como obrigatório. No mesmo são visíveis os principais atributos definidos para cada elemento e subelemento do perfil de metainformação, procurando facilitar a sua compreensão e implementação. Neste sentido, salienta-se o facto de ser definida a aplicação obrigatória, obrigatória se aplicável, e facultativa, bem como serem apresentadas notas de aplicação para efeitos explicativos, relacionais e sugestões de aplicação. O atributo relativo a equivalências estabelece uma correspondência entre o elemento em causa com os esquemas internacionais de metadados onde haja um elemento idêntico/equivalente. No atributo “esquemas de representação” são sugeridas formas normalizadas para representação do respetivo elemento.

Figura 3 – MIP: elemento de metainformação "Identificador"

#	2
Designação	{Identificador}
Definição	Referência identificadora do recurso num dado contexto (Elemento contentor)
Objectivo	Identificar de forma unívoca e persistente um recurso Permitir a pesquisa sobre um recurso ou versão específicos
Obrigatoriedade	Obrigatório
Repetibilidade	Não repetível
Equivalências	AGLS4.2.16, Moreq 12.7.1, AS 14, Dublin Core, IPSMS, HGILS 3.6.2, eGMS2.13, NZGLS.P, JHS143; Iceland "Lýsigagnahandbók mrn", HGILS3.6.2, MIREG
Notas de aplicação	A atribuição deste elemento só pode ser feito através dos seus subelementos
Subelementos	2.1 Tipo de identificador 2.2 Identificador do recurso, 2.2 Código de classificação, 2.3 Versão

Este elemento em concreto tem como objetivo identificar de forma unívoca o recurso de informação e é de aplicação obrigatória a todos os recursos criados ou utilizados pela ACE. Nas notas de aplicação é apresentada a necessidade de utilizar os respetivos subelementos para possibilitar a aplicação deste elemento. Assume, portanto, a forma de um contentor, onde apenas os seus subelementos são diretamente aplicáveis e incluem informação, por contraste com o elemento contentor que apenas agrega os seus respetivos subelementos.

Entre os subelementos definidos neste exemplo encontra-se o “Código de Classificação” (Figura 4). Este campo de metainformação é, igualmente, de aplicação obrigatória, e tem como objetivo relacionar o recurso informacional em causa com uma estrutura de classificação, de preferência funcional como se subentende pelo esquema de representação sugerido.

Figura 4 – MIP: subelemento de metainformação "Código de Classificação"

#	2.3
Designação	Código de classificação
Definição	Classificação do recurso atribuída com base numa estrutura classificativa
Objectivo	Identificar a localização intelectual do recurso no âmbito da estrutura orgânica ou funcional.
Obrigatoriedade	Obrigatório
Repetibilidade	Repetível
Equivalências	
Notas de aplicação	Para aplicar este subelemento é necessária a existência de um quadro de classificação preferencialmente funcional. Para desenvolver esta ferramenta pode recorrer à NP4438, Manual para Gestão de Documentos (D GARQ), MoReq. A repetibilidade destina-se a permitir multi-classificação. Um recurso pode pertencer a classes funcionais ou temáticas diferentes. Este subelemento deve ser articulado com os subelementos 13.1, 16.1, 16.2
	Este subelemento pode ser gerado semi-automaticamente pelo sistema informático
Esquemas de representação	Macro-estrutura Funcional (MEF)
Exemplos	010 - Planeamento > 010.01 - Planos, Programas e Projectos IPMuseus -Normas de Inventário

Um atributo que é pertinente destacar neste subelemento é a “Repetibilidade”, que neste caso assume o valor “repetível”. Desta forma, a MIP não condiciona a classificação de um recurso informativo a uma única classe/categoria. É permitida a classificação múltipla, ou seja, a classificação em diversas classes de um único recurso informativo. Esta possibilidade terá consequências diretas e significativas na

aplicabilidade da MEF (Macroestrutura Funcional) no presente projeto, nomeadamente ao nível da classificação de documentos simples, conforme será explicitado no capítulo relativo à aplicação deste plano de classificação funcional no arquivo do CA.

Neste momento, é possível adiantar que a proposta de interoperabilidade para a ACE assenta neste perfil de metainformação, no interior do qual é advogada a aplicabilidade de outro instrumento pela DGLAB: a Macroestrutura Funcional (MEF).

De facto, este organismo reconheceu a insuficiência da MIP assegurar, por si só, a implementação com sucesso da interoperabilidade. Assume, então, complementarmente, a necessidade de garantir a uniformização semântica dos descritores da informação, ou seja, do conteúdo semântico da metainformação. Esta pretensão de harmonização dos valores atribuíveis à metainformação concretizou-se, então, num novo projeto designado *MEF: macroestrutura funcional*. Este projeto centrou-se na definição dos valores atribuíveis ao elemento de metainformação que classifica os recursos de informação: “Código de classificação” (Figura 4). A seleção deste elemento como prioritário resultou da importância do mesmo para efeitos de troca de informação entre serviços, bem como para a gestão de informação, nomeadamente para o processo de avaliação arquivística (Lourenço, Henriques, and Penteadó 2012a).

A MEF consiste num plano de classificação funcional, a aplicar por todos os organismos da ACE aos recursos informacionais por eles utilizados, de forma a assegurar a sua correta tramitação no seio da interoperabilidade, presente ou futura. Tendo já desenvolvido a primeira (Lourenço, Henriques, and Penteadó 2012b) e segunda versões da MEF (Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas 2013), o projeto pretende nesta fase trazer a si a participação voluntária dos organismos do Estado, de forma a aperfeiçoar e promover a sua utilização, construindo, igualmente, ferramentas facilitadoras do processo de implementação, quer da MEF, como da MIP.

Salienta-se o facto da MEF se caracterizar por possuir apenas dois níveis hierárquicos definidos, procurando a harmonização já referida, mas mantendo os níveis inferiores do plano de classificação em aberto, para que cada organização ou sector da ACE possa adaptar o plano, e incorporar nesses níveis as suas especificidades, ao nível dos processos funcionais. Neste sentido, a implementação passa pela realização de um trabalho de construção e finalização do plano de classificação, de acordo com as orientações da MEF, assegurando a coerência do resultado com os níveis superiores do plano de classificação.

É neste sentido e enquadramento que o presente projeto assume o desafio da construção do PCF a implementar no sistema de informação de descrição do Arquivo do CA, dada a ausência deste desenvolvimento no sector da saúde da ACE. Até ao momento, numa visão genérica, a MEF apresenta 19 classes no 1º nível, desdobrando-se as mesmas, de forma não uniforme, num total de 55 classes de 2º nível. Esta estrutura (na sua versão v2.0) traduz-se conforme o exemplo apresentado na

Figura 5. Cada nível ou subnível do plano de classificação é apresentado tendo em atenção os atributos: código, título, descrição, notas de aplicação e notas de exclusão. Esta estrutura por atributos segue a linha definida na MIP, procurando uniformizar a apresentação, facilitando dessa forma a interpretação e aplicação destes instrumentos. No caso da MEF, as notas de aplicação e de exclusão mostram-se complementos elucidativos da descrição efetuada para cada classe, procurando ultrapassar previsíveis dúvidas de aplicação ou exclusão, nomeadamente remetendo para as classes aplicáveis em casos concretos que são aí identificados. Paralelamente, verifica-se a inclusão de tipologias documentais com o mesmo objetivo de clarificação.

Figura 5 – MEF: 150 Planeamento e Gestão Estratégica

CÓDIGO	150
TÍTULO	PLANEAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA
DESCRIÇÃO	Relativo à definição e monitorização/avaliação de políticas, planos e programas, tanto de âmbito nacional, regional ou local, como de âmbito organizacional, no que se inclui a elaboração de estudos e relatórios de apoio à decisão política e de avaliação dos instrumentos de planeamento estratégico. Inclui a produção de informações estratégicas e de segurança e a realização de operações estatísticas.
NOTAS DE APLICAÇÃO	Devem ser aqui considerados todos os processos de planeamento, incluindo os que incidem sobre a gestão de recursos. Os planos, programas e orientações de política são frequentemente fixados, na sua versão final, em diplomas jurídico-normativos (o próprio orçamento do Estado, aprovado pelo Governo, é presente à Assembleia da República como projeto de Lei). Quando se verifique este tipo de situação, devem ser aqui considerados apenas os trabalhos técnicos preparatórios do plano, programa ou política em causa.
NOTAS DE EXCLUSÃO	A apresentação, à entidade competente, de qualquer iniciativa jurídico-normativa, bem como os subsequentes procedimentos inerentes à produção da norma, até à respetiva publicação oficial, devem ser considerados em "Ordenamento jurídico e normativo/ Elaboração de diplomas jurídico-normativos e de normas técnicas" (100.10).

No exemplo, apresentado na Figura 6, verifica-se a existência deste tipo de referência a tipologias documentais, como sejam: “Estratégia Nacional para o Desenvolvimento sustentável”; “Quadro de Referência Estratégico Nacional”; “Plano Diretor Municipal”. Salienta-se ainda a menção a tipologias documentais mais abrangentes e a atividades concretas: “...processos ou atas de reuniões do Conselho de

Ministros, reuniões de Secretários de Estado, de conselhos diretivos, de conselhos administrativos e de outros órgãos de Direção...”.

Dada a posição de destaque do CHSJ enquanto entidade pública, a adoção das recomendações para a ACE ao nível da interoperabilidade, consubstanciadas nos instrumentos apresentados, afigura-se fundamental, em termos estratégicos, para a instituição. Neste sentido, a análise funcional a realizar no presente projeto, implicará, posteriormente, a integração dos resultados obtidos com a normativa MEF, assegurando a conformidade com os requisitos de interoperabilidade da ACE.

Figura 6 – MEF: 150.10 Definição e Avaliação de Políticas

CÓDIGO	150.10
TÍTULO	DEFINIÇÃO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS
DESCRIÇÃO	<p>Compreende a elaboração, monitorização e revisão dos planos ou programas que definem as políticas públicas globais e sectoriais, da competência do Governo ou dos organismos, no que se incluem os trabalhos técnicos de Comissões ou outras estruturas envolvidas na elaboração destes instrumentos.</p> <p>Inclui os processos de diálogo social normalmente protagonizados pelas confederações patronais, confederações sindicais e Governo, conducentes à celebração de acordos no quadro da concertação social.</p> <p>Inclui, igualmente, os processos de reuniões de órgãos de Direção, de gestão, de administração e de aconselhamento.</p> <p>Inclui, ainda, a celebração e acompanhamento de acordos de cooperação interinstitucional não subordinados à execução da política externa.</p>
NOTAS DE APLICAÇÃO	<p>Exemplos de aplicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de instrumentos como: Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável, Grandes Opções do Plano, Quadro de Referência Estratégico Nacional, Plano Tecnológico, Plano Nacional de Saúde, Programa Nacional de vacinação, Plano Nacional Rodoviário, Plano Regional de Ordenamento do Território, Plano Diretor Municipal, Plano de Pormenor e demais instrumentos de ordenamento territorial. - Definição de estratégias para reformas da Administração (ex.: PRACE, PREMAC). - Instrumentos de definição de políticas organizacionais. - Relatórios de execução de programas operacionais, de planos e de medidas concretas. - Estudos ou relatórios de observação/monitorização de políticas públicas. - Processos de reuniões do Conselho de Ministros, reuniões de secretários de Estado, de assembleias municipais e outros órgãos autárquicos, de conselhos diretivos, de conselhos administrativos e de outros órgãos de gestão e administração. - Processos de reuniões de Conselhos sectoriais (exemplos, Conselho Nacional de Educação, Conselho Municipal de Educação, Comissão de Toponímia). - Processos de negociação e celebração de acordos de concertação social. - Celebração, acompanhamento e avaliação de acordos e protocolos de cooperação interinstitucional (excluídas as relações internacionais).
NOTAS DE EXCLUSÃO	<p>Os instrumentos de política que resultam de entendimentos supranacionais (por exemplo, com incidência nos países da União Europeia, ou com incidência em Portugal e outro país) devem ser considerados em "Execução da política externa/ Definição de políticas-conjuntas e de instrumentos de regulação" (200.10).</p> <p>A negociação e celebração de acordos de cooperação interinstitucional estabelecidos no quadro das relações internacionais devem ser considerados em "Execução da política externa/ Definição de políticas-conjuntas e de instrumentos de regulação" (200.10), ainda que celebrados entre organizações congéneres.</p> <p>A execução de projetos de cooperação interinstitucional deve ser considerada no âmbito da função que cumpre (por exemplo, projetos de investigação científica devem ser considerados em 800, projetos de formação em 750, projetos de cooperação para o desenvolvimento em 200).</p>

Para este efeito, a parametrização do ICA-AtOM segundo todos os requisitos elicitados será fulcral. A análise das funcionalidades do *software* permite perceber que o software incorpora os requisitos ao nível de descrição arquivística e indexação. Todavia, é necessário explorar a capacidade efetiva do mesmo assumir e integrar no seu funcionamento o paradigma de classificação funcional desejado. Apresentada na literatura, a incorporação da norma ISDF no *software* é promissora para a personalização desejada (Garderen 2009; Bushey 2012). No entanto, é ao nível operacional, após a instalação do programa e teste do mesmo que se poderão apresentar resultados conclusivos.

4. Análise do sistema de informação do Serviço de Organização Administrativa

Estabelecendo-se o foco do presente projeto no sistema de Arquivo do CA, torna-se necessário compreender e estabelecer a estrutura informacional em que o mesmo se enquadra e que ele mesmo suporta. Todavia, dada a particularidade da unidade orgânica em causa (CA), a análise a empreender identificou como objeto de estudo uma sobreposição de estruturas orgânicas e respetivas funções e competências.

De facto, o SOA constitui-se como a estrutura orgânica que suporta administrativamente o CA, sendo composto por 8 colaboradores e um diretor. Este Serviço constitui o mediador privilegiado entre o CA e toda a informação destinada, produzida e utilizada por esse órgão de gestão do CHSJ. Assim sendo, a análise tem como alvo o sistema de informação subjacente a este Serviço e ao CA. Estruturalmente, o SOA age como ator central na gestão da informação, nomeadamente no que diz respeito à incorporação e recuperação de informação no Arquivo do CA, sendo a informação gerada no desempenho das funções, competências e atividades do CA. Apesar da divisão formal estabelecida entre estas unidades orgânicas, do ponto de vista funcional, a sua análise implica a união entre as mesmas.

Todavia, fora do espectro do presente projeto, é de identificar funções e competências do SOA que não serão aqui objeto de estudo, na medida em que se incluem numa reestruturação em curso e/ou não resultam em informação incorporada no Arquivo do CA.

As vertentes adicionais em causa são estruturadas internamente segundo 5 eixos estratégicos no Plano de Ação do Serviço ((CHSJ) Centro Hospitalar de São João 2012), onde é estabelecido, nomeadamente, o volume de trabalho a atribuir a cada eixo:

- Eixo I - Assessoria técnica ao CA e apoio administrativo aos seus membros e às direções clínica e de enfermagem (vertente em análise no presente projeto);
- Eixo II – Eficiência e monitorização da execução e cumprimento da ação administrativa;
- Eixo III – Uniformização e coerência dos procedimentos e da ação administrativa;
- Eixo IV – Apoio à gestão e monitorização da observância dos princípios e boas práticas de governação e de transparência;
- Eixo V – Protocolo oficial/institucional, informação e divulgação.

Se a maior carga de esforço se centra no Eixo I, a importância dos restantes vetores é assumida pelo Serviço como crescente, incluindo-se esta evolução no processo de reorganização que a criação do Centro Hospitalar de São João, E.P.E. originou. A própria designação do Serviço enquanto SOA e a sua ausência no organograma geral do CHSJ, apresentado na Figura 2, são evidências da mudança em curso. Segundo esse mesmo organograma, o Centro de Organização Administrativa é a representação do ainda denominado SOA. Ou seja, esta unidade orgânica não concluiu ainda a sua reestruturação, nomeadamente devido à sua importância funcional e consequente necessidade de assumir este processo de mudança como progressivo, de forma a diminuir o seu impacto negativo e potenciar as suas mais-valias.

Para o presente projeto, estes factos provocam um claro impacto na forma como é possível e desejável realizar a análise do sistema de informação subjacente ao CA e SOA. O seu desenvolvimento, que em seguida será apresentado, procura, por um lado, responder aos objetivos deste projeto e centrar-se no papel do SOA na sua relação com o CA e a informação e fluxos subjacentes.

Ainda relativamente ao estabelecimento de critérios que orientam e fundamentam a análise, foi necessário balizar este processo segundo os recursos e objetivos específicos em causa neste projeto. Como resultado desta necessidade, dada a complexidade organizacional, a variabilidade orgânica da instituição e a amplitude temporal em que esta se verificou, tornou-se necessário assumir como prioritário e desejável, quer do ponto de vista da instituição como do projeto, limitar o estudo do sistema de informação e da orgânica do CA/SOA à sua configuração atual.

Em consonância, o projeto foi encarado como prioritariamente operacional, e nesse sentido, como orientado para o futuro, resultando na necessidade de realizar prioritariamente o estudo orgânico-funcional com base apenas na realidade atual. Desta forma procurou alicerçar-se solidamente a utilização operacional do sistema no futuro pela instituição, promovendo a continuidade do sistema de arquivo após a conclusão deste projeto. Paralelamente, o esforço no cumprimento dos requisitos funcionais e parametrizações necessários para a gestão da informação produzida/utilizada atualmente, inclui em grande medida o desenvolvimento necessário para permitir a gestão de informação de carácter histórico. Complementarmente, assume-se a necessidade futura de finalizar o estudo orgânico-funcional que em seguida se apresenta, com um estudo que abranja a evolução orgânica e funcional do CHSJ.

4.1. Circuitos de informação e processos funcionais

A análise do sistema de informação subjacente ao CA /SOA implica um conhecimento das unidades orgânicas em causa, quer ao nível das funções e competências, quer ao nível da informação produzida/utilizada que suporta as atividades realizadas. A partir deste conhecimento estrutural é possível caracterizar os fluxos informacionais em que os mesmos se encontram envolvidos, bem como relacionar esses fluxos com os processos funcionais em causa.

Com este objetivo definido, procedeu-se à análise orgânico-funcional do CA/SOA de forma a identificar e relacionar a componente orgânica e funcional com a dimensão informacional. A utilização desta ferramenta de análise procurou igualmente realizar e fundamentar um diagnóstico do tipo de realidade informacional e da estruturação do trabalho existente na instituição em causa. Desta forma, foi possível retirar consequências, posteriormente, para a adequação e aplicabilidade dos diversos tipos de planos de classificação à realidade existente no CHSJ. Com os resultados obtidos ficou definida a estrutura a implementar no sistema de arquivo, ICA-AtoM, na figura de um plano de classificação orgânico-funcional, abrangendo este apenas uma pequena parte da instituição CHSJ dados os objetivos e limitações do presente projeto.

Em paralelo, foi realizada uma entrevista estruturada ao diretor do SOA (Anexo A). Com a mesma pretendeu-se recolher, junto de um ator com um conhecimento privilegiado, as particularidades do funcionamento deste Serviço. Esta entrevista revestiu-se de um carácter exploratório, mas simultaneamente procurou aprofundar, nomeadamente, a identificação/análise das tipologias documentais, suportes e estruturas de informação, fluxos, atores internos/externos, objetivos institucionais, modelo de gestão, práticas/procedimentos existentes, e, conseqüentemente, necessidades de informação que posteriormente se repercutirão em requisitos funcionais do sistema de arquivo.

Posteriormente, com base nos resultados desta entrevista, foi desenhado um questionário a aplicar aos colaboradores do SOA. A sua necessidade resultou das evidências na entrevista de uma ausência de uniformização explícita/formal de práticas e procedimentos entre os colaboradores, ou seja, de comportamento informacional. Com este questionário procurou obter-se uma visão mais detalhada da realidade e reforçar a validade dos resultados. A aplicação de um questionário a grupo tão restrito de colaboradores procurou, tanto quanto possível, minimizar o impacto do projeto no Serviço.

4.1.1. Análise orgânico-funcional do CA/SOA

Relativamente à análise orgânico-funcional, segue-se a apresentação da grelha com os resultados obtidos. O levantamento das funções do CA foi efetuado com base nos Estatutos em vigor para o CHSJ (publicados no Decreto-Lei n.º 233/2005 de 29 de Dezembro, em onde é constituído o Hospital de São João, E.P.E.).

Tabela 1 - Estudo orgânico-funcional do CA/ SOA

Unidade Orgânica	Funções e Competências ⁴	Atividades	Séries documentais
<p>1. Conselho de Administração (CA)</p> <p>1.1. Serviço de Organização Administrativa (SOA) – Subunidade orgânica de suporte ao CA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão estratégica: <ul style="list-style-type: none"> – Propor os planos de ação anuais e plurianuais; – Definição das linhas orientadoras do CHSJ; – Definição de políticas de recursos humanos; – Criação, modificação ou extinção de serviços; – Celebração de contratos-programa externos e internos. 	<p>Aprovação dos planos anuais e plurianuais do CHSJ</p> <p>Aprovação dos orçamentos anuais de investimento, exploração e de tesouraria</p> <p>Aprovação do balanço previsional</p> <p>Aprovação de alterações, extinção ou criação de Serviços</p> <p>Aprovação de contratos programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano anual ▪ Plano plurianual ▪ Orçamento ▪ Balanço ▪ Atas e Deliberações ▪ Contrato ▪ Correspondência ▪ Despacho ▪ Regulamento Interno ▪ Relatório de Atividade ▪ Relatório de informação à tutela ▪ Protocolo/contrato de ensaios clínicos ▪ Relatório interno de atividades
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> – Decidir sobre a admissão e gestão de pessoal; – Autorizar a aplicação de todas as modalidades de regimes de trabalho legalmente admissíveis; – Autorização de trabalho extraordinário e respetivo pagamento; – Designação do pessoal para cargos de direção e chefia 	<p>Autorização de contratação/ renovação, rescisão</p> <p>Autorização de reclassificações profissionais</p> <p>Autorização de pagamento de trabalho extraordinário</p> <p>Aprovação de nomeação de dirigentes e chefias</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão normativa e disciplinar: <ul style="list-style-type: none"> – Aprovação e submissão para homologação ao Ministério da Saúde do regulamento interno do CHSJ; – Aprovação do regulamento disciplinar do pessoal e condições de prestação e disciplina do trabalho; – Exercer a competência em matéria disciplinar prevista na lei, independentemente da relação jurídica de emprego; – Fazer cumprir as disposições legais e regulamentares aplicáveis. 	<p>Aprovação de proposta de regulamento interno para envio ao Ministério da Saúde</p> <p>Aprovação do regulamento disciplinar do pessoal</p> <p>Autorização de instauração de processos disciplinares</p> <p>Aprovação da instauração de processos jurídicos</p> <p>Autorização da aplicação de sanções</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestação de informação à tutela: <ul style="list-style-type: none"> – Apresentação dos documentos de prestação de contas nos termos da lei. – Prestação de informações solicitadas pelos organismos que tutelam o CHSJ. 	<p>Aprovação e/ou tomada de conhecimento dos documentos de prestação de contas à tutela (relatório do conselho de administração e proposta de aplicação dos resultados; relatório sobre a execução anual do plano plurianual de investimentos; balanço; demonstração de resultados; demonstração de fluxos de caixa; relação dos empréstimos contraídos a médio e longo prazos; certificação legal de contas; relatório e parecer do fiscal único)</p> <p>Aprovação de documentos de resposta às solicitações de informação da tutela</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de autorizações para realização de ensaios clínicos e terapêuticos, ouvida a comissão de ética, sem prejuízo da legislação aplicável 	<p>Autorização de ensaios clínicos a realizar por entidades externas</p> <p>Autorização de trabalhos de investigação internos</p>	

⁴ Levantamento realizado com base nos Estatutos em vigor, Decreto-Lei n.º 233/2005 de 29 de Dezembro, Anexo II, alterado pelo Decreto-Lei n.º 244/2012, de 9 de Novembro.

Unidade Orgânica	Funções e Competências ⁴	Atividades	Séries documentais
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação de resultados obtidos: <ul style="list-style-type: none"> – Acompanhar e avaliar sistematicamente a atividade desenvolvida pelo CHSJ, nomeadamente em termos de qualidade de serviço prestado, utilização de meios disponibilizados e resultados atingidos pelos diferentes sectores; 	<p>Aprovação da avaliação do desempenho dos colaboradores Aprovação da avaliação dos indicadores da qualidade Aprovação de medidas corretivas/prevenção</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão orçamental: <ul style="list-style-type: none"> – Acompanhar a execução orçamental, aplicando medidas de correção de desvios em relação às previsões realizadas; – Distribuição de recursos financeiros pelas unidades orgânicas/projetos. 	<p>Avaliação da execução das metas orçamentais Aprovação de medidas corretivas/ prevenção Aprovação da distribuição orçamental pelas unidades orgânicas internas</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de reclamações de utentes: <ul style="list-style-type: none"> – Tomar conhecimento de queixas e reclamações de utentes e, se justificada, determinação de medidas adequadas. 	<p>Tomada de conhecimento de reclamações de utentes e aprovação de medidas corretivas Aprovação de medidas preventivas</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de Tesouraria: <ul style="list-style-type: none"> – Assegurar a regularidade da cobrança de dívidas e autorizar a realização e o pagamento da despesa do CHSJ. 	<p>Controlo do funcionamento da faturação de serviços de saúde aos utentes Autorização de aquisição de equipamentos clínicos, não clínicos e consumíveis Autorização de aquisição de medicamentos Autorização de aquisição de serviços Autorização de pagamentos no âmbito de aquisições autorizadas</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão da Manutenção de Equipamentos e Imóveis: <ul style="list-style-type: none"> – Tomar as providências necessárias à conservação do património afeto ao desenvolvimento da sua atividade e autorizar as despesas inerentes, previstas no plano de investimentos. 	<p>Autorização de aquisição de consumíveis ou serviços destinados à conservação do património Autorização de obras/melhorias nos edifícios ou equipamentos pelos serviços internos</p>	

Com a análise orgânico-funcional tornou-se visível a estrutura de funções, competências e atividades de gestão de topo que o CA desempenha, bem como a informação utilizada e produzida daí decorrente.

Solidariamente, com a análise, torna-se igualmente patente a estrutura da informação presente no Arquivo do CA. Através da identificação das séries documentais existentes e respetiva análise crítica, obtém-se uma conclusão decisiva para o presente projeto: a constituição das mesmas e do enquadramento funcional em que se incluem, revela a existência de um critério orgânico de organização. Ou seja, reconhece-se uma marcada orientação da estrutura informacional para uma predominância orgânica que estrutura os níveis subsequentes de funções e de séries documentais. Estes últimos níveis encontram-se definidos de acordo com a limitação imposta pela unidade orgânica em que se incluem.

Consequentemente, em termos de definição do Plano de Classificação, o CA corresponde a uma Secção, em que se inclui a Subsecção SOA - dado o seu papel de mediador/gestor informacional sem possuir uma autonomia orgânica que lhe permita constituir-se como origem da informação a gerir. Ao nível inferior da Subsecção, introduzem-se as séries documentais representativas das funções do CA. Dada a orientação marcadamente orgânica da informação, a representação na estrutura do Plano de Classificação das funções do CA não é assumida como desejável, na medida em que cada série documental identificada participa em diversas funções/competências. Neste sentido, de forma a manter de forma mais fiel possível o contexto de produção e a estrutura da documentação em causa, optou-se por representar imediatamente abaixo do nível orgânico as séries documentais. Desta forma, é igualmente mantida uma maior simplicidade do Plano de Classificação, evitando a duplicação de séries documentais debaixo de funções diversas em que as séries se incluem.

Salienta-se o facto do Plano de Classificação (de índole orgânico-funcional) a utilizar se ter constituído de uma forma imanente, através de um processo de modelação da realidade informacional existente, ou seja, sem uma imposição de critérios “*a priori*” que poderiam resultar numa deturpação da estruturação significativa em vigor na própria instituição. Se é alegável e, nesse sentido, surgir como fonte de contestação, a existência de uma orientação apriorística da análise dada a sua realização utilizando um quadro orgânico-funcional, tal facto deve-se à necessidade de empregar uma ferramenta no processo de modelação sem a qual tal processo seria

impraticável. Acresce o facto de, dada a sua inclusão de dois critérios (orgânico e funcional), esta ferramenta se constituir, em princípio, como mais ampla do que qualquer ferramenta baseada apenas em um critério. Destaca-se, no entanto, como decisivo o facto de, caso a realidade a modelar se estruturasse segundo uma lógica intrínseca de significado e valor informacional diverso do apresentado pelo quadro orgânico-funcional, a aplicação desta ferramenta conceptual de modelação debater-se-ia com dificuldades que revelariam a sua divergência de critérios e predominância relativa dos mesmos. Tal não foi o caso. De facto, o plano funcional existente encontra-se alinhado com a unidade orgânica em causa, encontrando as séries documentais a sua unidade e completude de sentido e valor informacional, sem qualquer conflito ou inconsistência entre as mesmas e a estrutura orgânico-funcional hierarquicamente superior. Ou seja, verifica-se que a compartimentação orgânica da informação corresponde a uma estrutura de séries documentais que se encontra em linha com essa mesma compartimentação, em detrimento de estruturas documentais reveladoras de outras orientações como sejam a funcional ou temática. Há, portanto, uma coerência na análise que permite reconhecer a validade do resultado obtido com esta ferramenta de análise. Esta questão será abordada em maior profundidade no capítulo relativo à aplicação de Planos de Classificação em contexto hospitalar.

Paralelamente, a aplicação da entrevista estruturada ao diretor do SOA permitiu reforçar o conhecimento e a análise do sistema de informação em causa.

4.1.2. Entrevista e questionário ao SOA

Desde logo, a realização da entrevista possibilitou compreender a reestruturação em curso no SOA, enquadrando a situação com que o projeto se deparou quando identificou a existência de um alargamento de funções do Serviço e respetivo reposicionamento no organigrama do CHSJ. Neste processo de evolução, foi clarificada ainda a distribuição interna de competências entre os colaboradores, as quais refletem, nomeadamente, a coexistência no SOA do secretariado das UAG's e do secretariado do CA, mantendo-se, todavia, a compartimentação de funções e procedimentos entre estes secretariados. Gradualmente, o objetivo é garantir a fusão destes secretariados, promovendo a cooperação e uma integração completa de procedimentos. A longo prazo é desejável que a adoção de ferramentas de gestão administrativa possa contribuir para a implementação de procedimentos comuns e partilha de recursos de informação, estratégia onde o ICA-AtoM pode representar uma mais-valia imediata.

Relativamente aos procedimentos/regras, apesar de alguns colaboradores do SOA já assumirem alguma uniformidade, esta resultou de um processo de auto-organização, não existindo ainda uma formalização dos mesmos em Procedimentos ou Instruções de Trabalho estabelecidos.

No que diz respeito a interlocutores internos e externos do SOA, foi possível identificar a seguinte estrutura de fluxos. A nível interno a comunicação realiza-se através dos órgãos de gestão intermédia, UAG's, Centros e Centros Integrados, Direções de Serviço, Órgãos e Comissões Técnicas. A comunicação iniciada pelos restantes níveis percorre a estrutura hierárquica de gestão até aos órgãos intermédios, numa ótica de centralização dos fluxos de informação, diminuindo o número de interlocutores orgânicos. Ao nível externo o SOA comunica maioritariamente com os órgãos da tutela: Ministério da Saúde, Ministério das Finanças, Administração Regional de Saúde do Norte (ARS Norte), Administração Central do Sistema da Saúde (ACSS), Direção Geral da Saúde (DGS).

Os fluxos informacionais identificados assentam principalmente no uso do email ou correspondência em papel, com exceção da prestação de informação financeira e de gestão, a qual é prestada numa plataforma web dedicada a esse propósito e desenhada externamente pelos respetivos interlocutores. Esta informação é fornecida pela Unidade de Negócios por solicitação do SOA/CA. Relativamente a outros dados de gestão, são utilizados, principalmente, formulários em *software* Excel enviados pelo órgão que solicita a informação, para preenchimento pelo CHSJ.

No que diz respeito a tipologias documentais, o SOA trabalha, principalmente, com Deliberações do CA, Correspondência interna e externa, Despachos (decisões individuais dos membros do CA com competência delegada para as mesmas). No entanto, foi reconhecida a existência de tipologias adicionais quando a questão se coloca através das tipologias existentes no Arquivo do CA, nomeadamente: Planos de atividades e Projetos (com peso orçamental no CHSJ). A nomenclatura apresentada constitui a utilizada pelo próprio Serviço. Procurou respeitar-se tanto quanto possível a cultura existente na instituição relativamente à utilização de conceitos e termos representativos.

Face à existência de um Arquivo do CA, de carácter quase exclusivamente histórico, foi questionada a existência de arquivos intermédios e correntes no SOA. De facto, foi reconhecida a existência de um arquivo corrente no próprio Serviço, acumulado pelos diversos colaboradores. Este arquivo corrente inclui a informação produzida/utilizada com 1 ou menos anos. Adicionalmente, ainda no Serviço, é

mantido um arquivo intermédio que inclui a informação com mais de 1 ano e menos de 7 anos, altura em que a mesma transita para o Arquivo do CA, propriamente dito. Esta política de conservação resulta da constatação da necessidade de acesso frequente à documentação com 1 ano ou menos, e a baixa frequência de acesso à informação com 2 anos ou mais. O Serviço mostrou disponibilidade para revisão desta política, com base nas potencialidades evidenciadas pelo novo modelo de funcionamento baseado no *software* ICA-AtoM.

Em termos de organização da informação resultante da comunicação interna, a mesma obedece atualmente a uma lógica orgânica, em que a documentação é organizada pela unidade orgânica a que respeita e, dentro dessa unidade, estrutura-se por data. Relativamente à informação resultante da comunicação externa, a mesma organiza-se por entidade/organismo interlocutor e, mais uma vez, por data. Os atores específicos não são considerados relevantes para esta organização. Estes critérios foram apontados como consistentes entre os colaboradores do SOA.

Coerentemente, a recuperação da informação pelos colaboradores segue o seguinte procedimento informal: inicia pela identificação da entidade, organismo ou unidade orgânica com que a informação está relacionada, segue-se a pesquisa da documentação em papel entre as datas consideradas prováveis para a sua produção. Consequentemente, os termos de pesquisa consistem nas unidades orgânicas, entidades e datas de criação.

Em termos de sucesso, a respetiva taxa é de 100%. No entanto, o tempo consumido na pesquisa de uma informação/documento pode chegar às 4 horas de trabalho de um colaborador, revelando um claro entrave operacional à produtividade.

Procurando projetar desde já a definição de elementos e requisitos funcionais do sistema de arquivo a implementar e do ICA-AtoM, a entrevista englobou questões nesse sentido.

Foi reconhecida a mais-valia do desenho de uma política de descrição e indexação, extravasando o limite temporal do presente projeto e assumindo fulcral importância para a utilização futura do ICA-AtoM, nomeadamente para efeitos de formação de utilizadores para a alimentação do sistema, e consequente manutenção da qualidade da descrição e indexação realizadas no sistema. Esta importância é tanto mais reconhecida quanto o facto de os futuros utilizadores responsáveis pela alimentação do sistema não possuírem, geralmente, formação específica em descrição arquivística ou indexação.

A definição desta política iniciou-se com a definição da validade da codificação das atas e deliberações do CA utilizando para tal a data de produção das mesmas. No sentido de agilizar a alimentação do ICA-AtoM, foram ainda identificadas as ordens de trabalho das reuniões do CA como fonte de informação privilegiada e facilitadora, a utilizar no procedimento de descrição, para a zona de “Âmbito e conteúdo” da ISAD (G). Nesta fase foi já possível estabelecer uma regra mais específica para a indexação: a necessidade de incluir como pontos de acesso os nomes dos candidatos dos processos de recrutamento de recursos humanos apurados na listagem ordenada final, e a não indexação dos nomes apenas presentes na lista inicial de candidatos antes da sua qualificação e seriação. A política de descrição e indexação foi entretanto complementada e melhorada no decorrer do processo de implementação do *software* e da realização das descrições e indexações.

Da realização desta entrevista retiraram-se ainda conclusões de cômputo geral que convém assinalar pelo seu enquadramento para o desenvolvimento do presente projeto.

Uma questão central que justifica e potencia o impacto do processo de melhoria em curso com a implementação do ICA-AtoM, consiste no assinalado *deficit* na gestão administrativa hospitalar. Assiste-se, de facto, a um desfasamento desta gestão quando confrontada com a modernização verificada na gestão das áreas clínicas no CHSJ. A estratégia de gestão do arquivo adotada pelo SOA concretiza este desfasamento, na medida em que tem por base a experiência do Serviço na antecipação de necessidades informacionais, nomeadamente reportando-se a situações de cumprimento de prazos e de orientações superiores. Um vetor essencial neste quadro de ação é a capacidade que o SOA tem que assegurar nas relações com as entidades da tutela no que à prestação de prova de refere. Dada a inexistência de uma visão integrada na gestão de informação ao nível ministerial, nomeadamente no envio/receção de informação, e permanecendo o ónus da prova de qualquer informação transacionada com a tutela do lado da instituição, o CA/SOA, confronta-se com a necessidade de gestão de informação de conservação permanente a que não corresponde uma modernização do respetivo sistema de arquivo de acordo com a importância estratégica e legal associada. A vitalidade da gestão, preservação e acesso, desta informação reveste-se de acrescida pertinência nos períodos de alterações ministeriais, momentos em que a necessidade de entrada/ponto de situação nos assuntos pendentes por parte dos novos executivos ministeriais leva a uma aumento das solicitações de informação da tutela ao CHSJ.

Neste contexto, foi possível verificar, igualmente, o potencial interesse da ligação deste projeto ao desenvolvimento de um sistema de gestão documental (GD) em curso

no CHSJ. Esta ligação poderá originar sinergias para ambos os projetos de interesse para o CHSJ. Concretamente, a necessidade de abordar estrategicamente o arquivo da documentação presente na GD poderá constituir uma mais-valia a considerar no desenvolvimento futuro do presente projeto.

Após esta análise geral do SOA, nomeadamente orientada para a recolha de elementos da gestão do Serviço e estratégia do mesmo, procedeu-se a uma recolha de dados de índole mais específica e operacional. Na recolha destes dados foi necessário recorrer à ferramenta de inquirição por questionário, de forma a não perturbar o normal funcionamento do Serviço. No entanto, a análise dos resultados encontra-se orientada para uma análise qualitativa mais do que quantitativa como potencialmente poderia ser deduzido pela ferramenta utilizada. De facto, analisa-se neste ponto uma situação particular, e, nesse sentido, sem capacidade representativa e generalizante através da indução dos resultados obtidos. Trata-se, conforme exposto na metodologia, de um estudo de caso. O aprofundamento da análise apresentado justifica-se neste enquadramento teórico e metodológico.

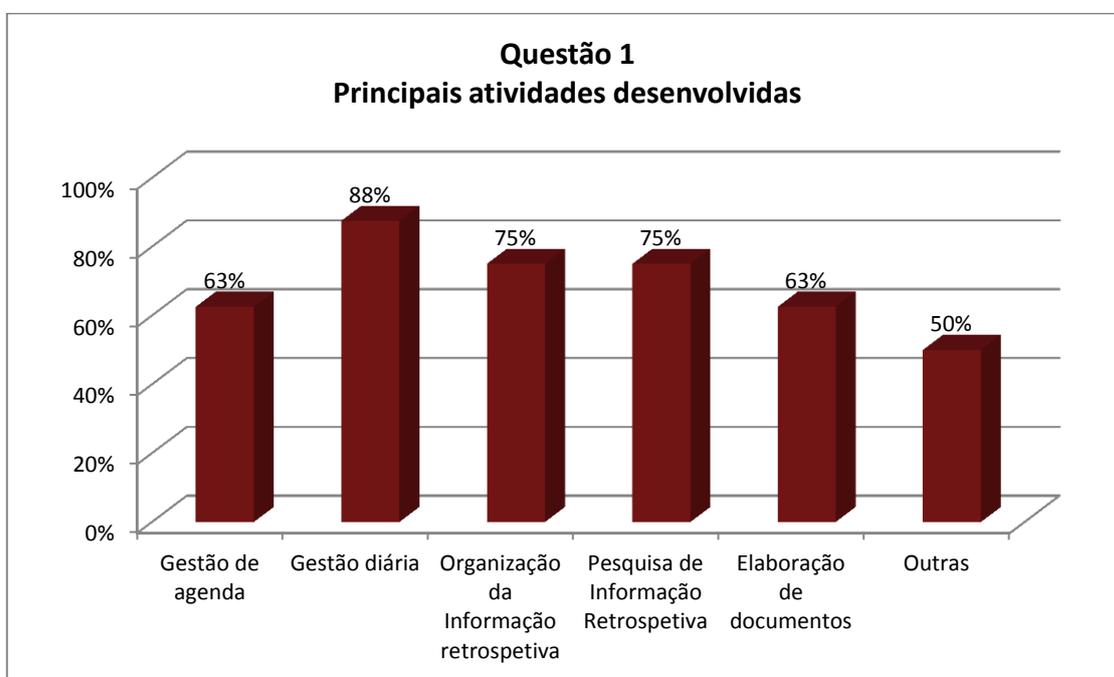
Nomeadamente, ressalva-se o pequeno universo de resposta em causa e a consequente impossibilidade de universalização dos resultados. Paralelamente, uma outra limitação da análise consiste no facto do questionário se basear em perguntas que permitem seleção múltipla, implicando que não seja possível verificar o peso relativo de cada seleção num dado respondente. Apenas são visíveis os critérios identificados por diversos colaboradores e com base nisso é possível verificar apenas o maior ou menor impacto no Serviço, em termos de número de trabalhadores que reconhecem/usam esses critérios, ou seja, adquire-se uma imagem das práticas genéricas do Serviço. Não se analisa, todavia, o volume de trabalho que cada uma dessas práticas representa em termos relativos, por comparação com o total do volume de trabalho. De facto, apenas na entrevista foi possível captar uma avaliação deste tipo através do gestor do Serviço. Do ponto de vista dos colaboradores, não foi este o objetivo definido para o questionário. Antes, privilegiou-se a compreensão qualitativa da informação, fluxos, agentes e interlocutores, e práticas de gestão de informação ao nível do SOA e dos restantes interlocutores e atores, sempre partindo da perspetiva do SOA. Os resultados do questionário são em seguida apresentados, e analisados considerando estes objetivos e orientações.

Do ponto de vista da caracterização do SOA, respetivos colaboradores e atividades desempenhadas, foi, então, possível concluir que se trata de um Serviço com estabilidade de colaboradores, encontrando-se os mesmos em funções há 13 anos, em média. O colaborador com menor antiguidade possui as funções atuais há 5 anos. Não

existindo uma relação direta verificável, este facto pode ainda assim ser considerado como explicativo, ou pelo menos indicador, das dificuldades existentes em termos de mudança cultural, nomeadamente em termos de comportamento informacional. Por outro lado, a estabilidade dos colaboradores pode ser considerada como um indicador do nível de conhecimento que os mesmos possuem do funcionamento do Serviço, e do CHSJ a partir do ponto de vista do SOA.

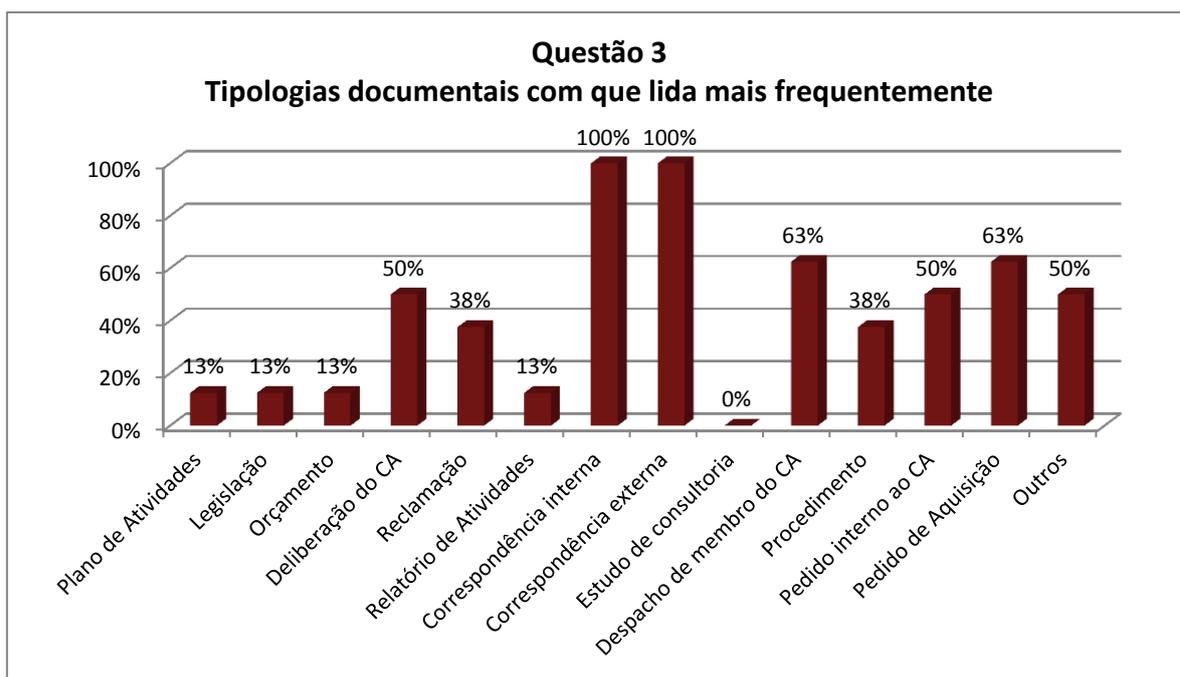
Relativamente às atividades desenvolvidas, das que são apresentadas no questionário, verifica-se a predominância de colaboradores encarregues da gestão diária/corrente da informação recebida e produzida, seguida de perto pela organização e pesquisa de informação retrospectiva (Figura 7).

Figura 7 - Principais atividades desenvolvidas pelos colaboradores do SOA



Verifica-se, portanto, o papel de gestão que este serviço desempenha e a importância que a informação retrospectiva possui no mesmo. Em termos de tipologias documentais, o maior impacto no Serviço pertence à gestão de correspondência interna/externa, assumido pela totalidade dos colaboradores. Adicionalmente a gestão de informação relativa a Despachos do CA, Deliberações, Pedidos de Aquisição, Pedidos internos ao CA destacam-se. Na categoria Outros, foram mencionados *softwares* e informação relativa à assessoria a UAG's, revelando o desempenho de funções semelhantes, apenas diferenciando-se pelo facto de se dirigirem às UAG's ou Centros. A elevada importância da assessoria verifica-se, conseqüentemente, na globalidade dos colaboradores, apesar de já não constituir a totalidade do seu volume de trabalho.

Figura 8 - Tipologias documentais mais frequentes no SOA

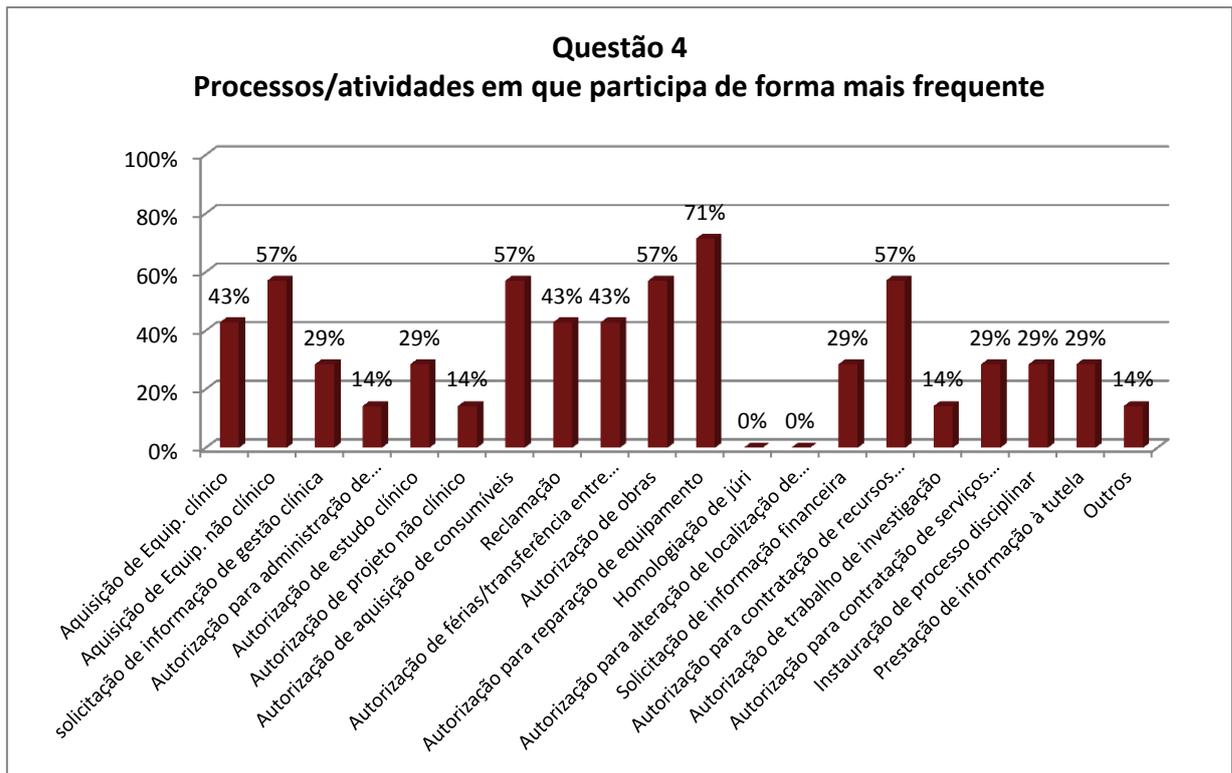


De uma forma mais específica, pretendeu-se identificar os principais processos funcionais em que o SOA se encontra envolvido. Para este efeito foram identificados os principais processos evidenciados na documentação existente nas deliberações, assumindo-se para o efeito uma amostra de deliberações e atas do CA e Comissão Instaladora e Administrativa do Hospital de São João, de forma a abranger e representar os diversos períodos temporais e fases de desenvolvimento do CHSJ. Apesar de não exaustivo, este levantamento permitiu identificar uma razoável continuidade, e mesmo homogeneidade, de processos existentes, apesar de não existir uma formalização ou reconhecimento da perspetiva funcional. Da mesma forma, apesar de existir uma estrutura funcional implícita, o facto de não ser reconhecida e alvo de gestão por essa perspetiva, leva à dificuldade de especificar as alterações verificadas nos processos ao longo do tempo apesar da manutenção de nomenclatura.

Ainda assim, ficou estabelecido o início da identificação de funções e processos funcionais que terão importância central no desenvolvimento do 3º nível da MEF no quadro do CHSJ, apresentado no respetivo capítulo.

Imediatamente, e reportando-se ao presente desempenho do SOA, verifica-se a maior incidência, em termos de colaboradores envolvidos, dos processos de Autorização de Reparação de Equipamento (71% dos colaboradores), Aquisição de Equipamento, Aquisição de Consumíveis, Obras e Contratação de Recursos Humanos (57%). Os restantes processos apresentam uma incidência menor na afetação de colaboradores do SOA, envolvendo menos de 45% dos colaboradores em causa.

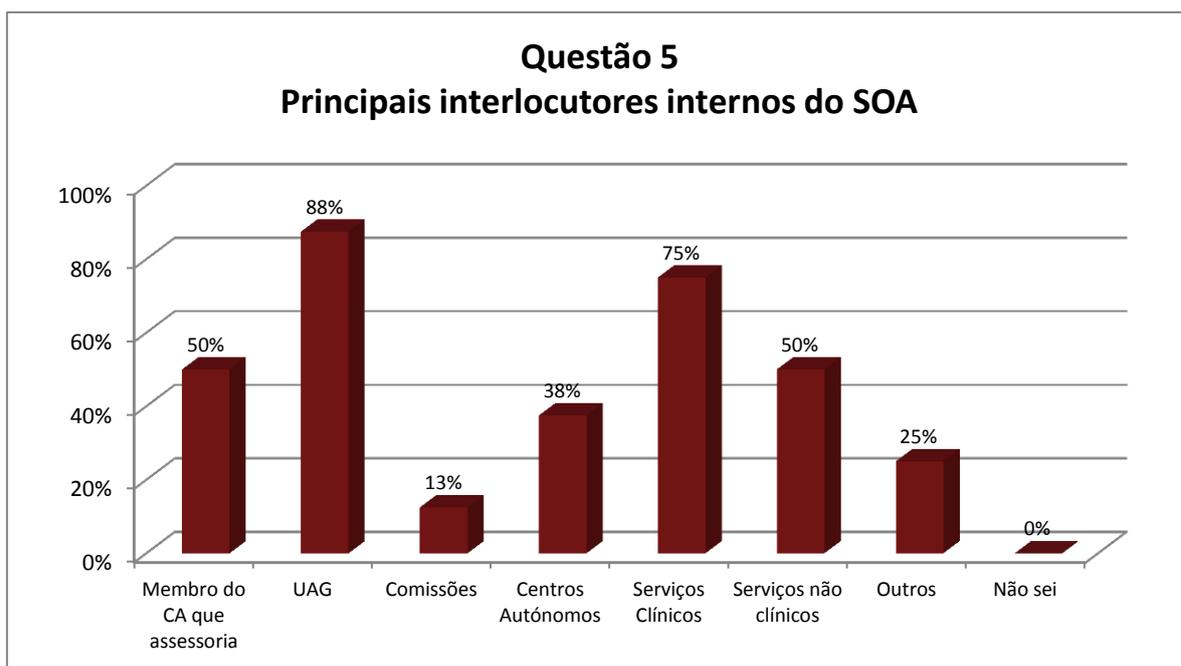
Figura 9 - Processos/atividades com maior nível de participação no SOA



As predominâncias identificadas podem ser explicadas pela transversalidade dos processos em causa, envolvendo a generalidade dos Serviços do CHSJ, e, conseqüentemente refletindo-se a sua transversalidade no SOA, na figura dos respetivos colaboradores que suportam os órgãos de decisão com responsabilidades nos diversos Serviços. Este diagnóstico reforça a pertinência de uma visão integrada de gestão por processos no CHSJ.

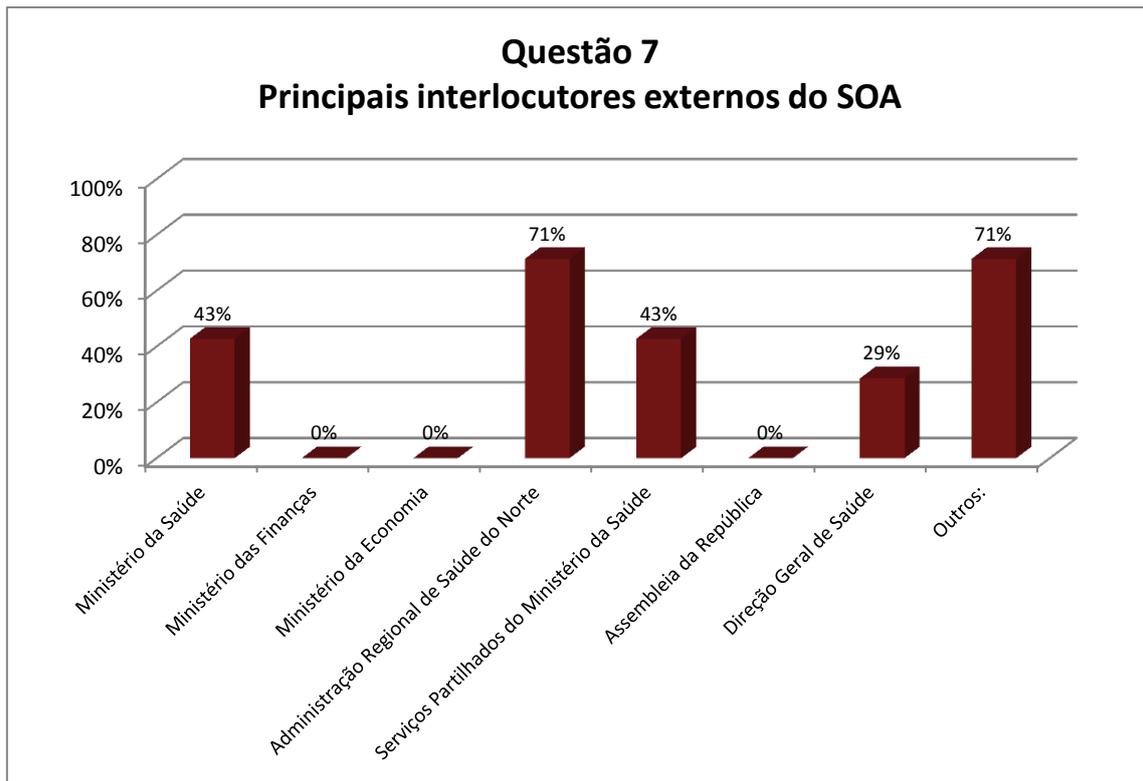
Abordando de forma mais concreta os fluxos de informação, os colaboradores identificaram os interlocutores internos com que trocam de informação frequentemente. Quase unanimemente são reconhecidas as UAG's como principal interlocutor (88%). Os Serviços Clínicos (75%) seguem-se, e, finalmente, o membro do CA assessorado é identificado como interlocutor (50%). Verificam-se, portanto, dois fluxos principais em direção aos níveis de gestão intermédios, sendo as UAG's privilegiadas dada a sua posição imediatamente abaixo do CA e sendo uma parte dos colaboradores do SOA assessores da gestão das UAG's. O destaque dos Serviços Clínicos poderá ser explicado pelo facto de constituírem o núcleo dos processos centrais do CHSJ, o *core business* da instituição. Acresce a necessidade de agilizar a gestão destes Serviços, dado o impacto da mesma na prestação de cuidados de saúde e os curtos prazos associados aos mesmos, por vezes implicando o contacto direto com o CA.

Figura 10 - Principais interlocutores internos do SOA



No que respeita a fluxos de informação para o exterior, a predominância das instituições da tutela e relacionadas com a gestão da prestação de cuidados de saúde é quase absoluta, conforme verificável pela Figura 11. O elevado peso da opção Outras, espelha a especificação de entidades relacionadas com a gestão da prestação de cuidados que não se encontravam contempladas nas restantes opções de resposta, nomeadamente: Unidade Central Gestão Inscritos Cirurgia; Hospitais da zona norte; Casas de saúde; ACSS e ALS's. Há ainda a menção à Indústria Farmacêutica dado a eleição e o papel do CHSJ na realização de ensaios clínicos.

Figura 11 - Principais interlocutores externos do SOA



A troca de informação nos fluxos identificados é estabelecida utilizando, quase exclusivamente, suporte/canal em papel e correio eletrónico (vulgo email) (100% de uso para ambos na comunicação interna e externa). Acrescentando-se a estes o Fax com uma utilização identificada por 57% dos colaboradores do SOA. Na comunicação interna é de salientar a utilização de *software* de Gestão Documental por parte de 1 colaborador apenas. Este facto é marcante: por um lado para compreender a necessidade de implementação de ferramentas digitais para suporte dos fluxos internos com as consequentes mais-valias em relação ao presente modelo informacional assente no papel; por outro lado, evidencia a diferenciação existente entre o desenvolvimento do sistema de informação de suporte à prestação de cuidados de saúde quando comparado com o estado atual dos sistemas de informação de suporte aos processos de suporte de carácter administrativo e não clínico. O facto de o CHSJ empreender, atualmente, um esforço de implementação de um sistema de Gestão Documental, demonstra a sua consciência deste facto e a sua pro-atividade na procura das respetivas soluções.

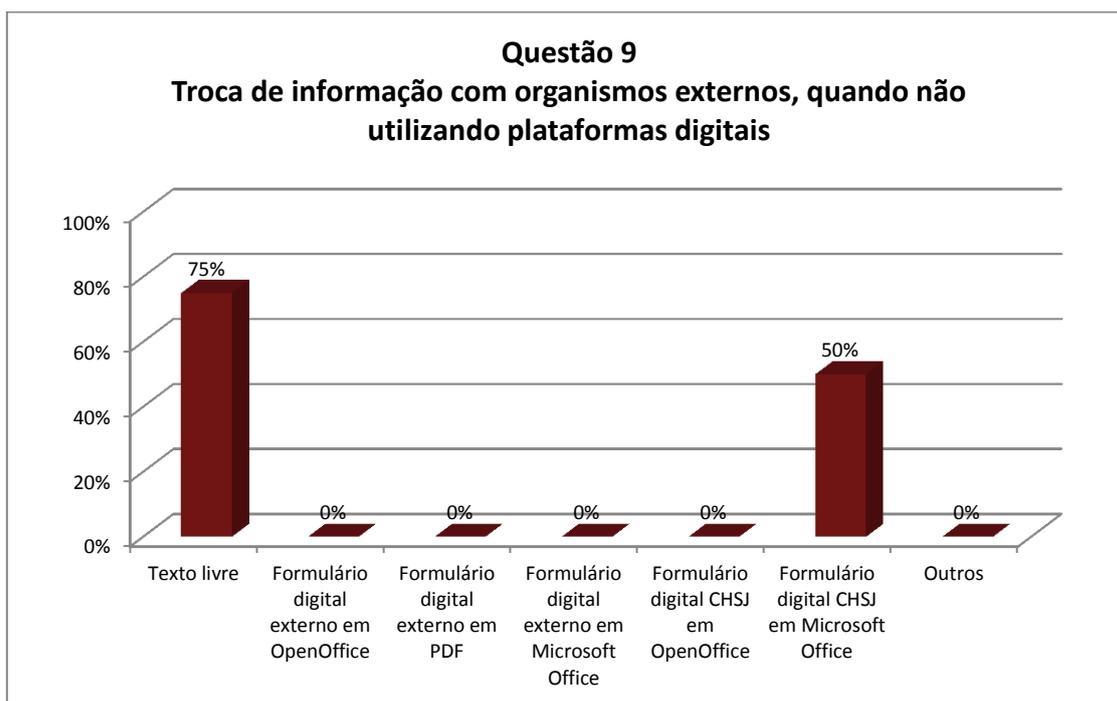
Paralelamente a esta situação, é visível, do ponto de vista dos resultados obtidos, que há uma utilização incipiente de Plataformas Digitais para os fluxos de informação externos (apenas 1 colaborador refere as mesmas), o que reforça a inexistência de uma gestão integrada da informação por parte da tutela conforme mencionado na anterior

entrevista. De facto, esta conclusão é corroborada com os resultados da questão 9 (Figura 12). Esta questão revelou, logo à partida, uma taxa de resposta de 50%, podendo indiciar ou uma falta de compreensão da mesma, ou o não reconhecimento dos colaboradores na questão/opções de resposta. De facto, todos os colaboradores reconheceram comunicar com entidades externas na questão 7, e a utilização intensiva de papel e email na execução da mesma. Com este enquadramento, a interpretação mais plausível aponta para ausência de resposta devido à sua não conformidade com as práticas dos colaboradores.

Com base nesta interpretação, torna-se necessário reconhecer o carácter não estruturado da troca de informação com os organismos centrais e regionais da tutela, que a quase ausência de plataformas digitais de recolha de informação para as mesmas indiciava nas respostas à questão anterior, e já nos dados recolhidos na entrevista.

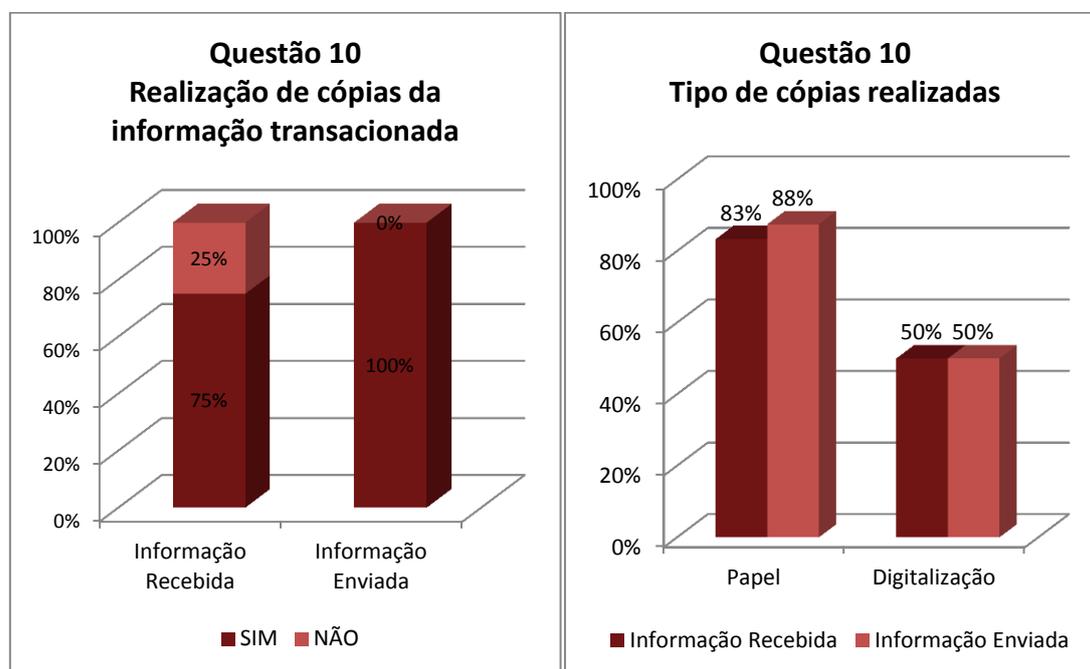
Relativamente às respostas obtidas nesta questão, a utilização de Texto Livre (75% dos respondentes) é a prática corrente predominante, o que se enquadra coerentemente com os suportes salientados, seja papel, email ou fax. Salienta-se ainda a utilização de formulários criados pelo próprio CHSJ (50% dos respondentes), em *software* comercial Microsoft Office, o que revela um esforço de estruturação da troca de informação. De facto, há um indício de que a própria instituição sente a necessidade de ultrapassar a aleatoriedade das ferramentas de recolha de informação, procurando realizar internamente um esforço neste sentido.

Figura 12 - Troca de informação com organismos externos, quando não utilizando plataformas digitais



Relativamente às práticas de arquivo dos colaboradores do SOA, mantém-se a evidência do suporte em papel como predominante (Figura 13).

Figura 13 - Realização de cópias da informação transacionada e tipo de cópias



A prática de manter em arquivo cópias das transações informacionais realizadas é clara, com apenas 25% dos colaboradores a reconhecerem que não realizam cópias no caso da informação recebida. Dos colaboradores que realizam cópias, apenas 50% dos mesmos realiza as mesmas através da digitalização (quer para a informação enviada como recebida). Complementarmente, dos colaboradores que realizam essa digitalização, apenas um elemento recorre apenas a esse suporte, enquanto os restantes utilizam em paralelo o papel como suporte principal. Nesse sentido, o papel assume a predominância quase na totalidade da amostra em causa (acima dos 80%).

A seleção da informação a copiar respeita critérios diversos, demonstrando mesmo uma dispersão dos mesmos, encontrando-se a maior concentração de respostas (50%) na Importância do Assunto e no Tipo de Documento (38%). Uma das respostas revela, inclusivamente, a quase inexistência de um critério de seleção, ao assumir que “Tudo é digitalizado”. Talvez devido a este critério de total abrangência se explique que este colaborador opte exclusivamente pela digitalização, dado o volume de informação em causa e a necessária limitação/ racionalização de espaço existente no CHSJ.

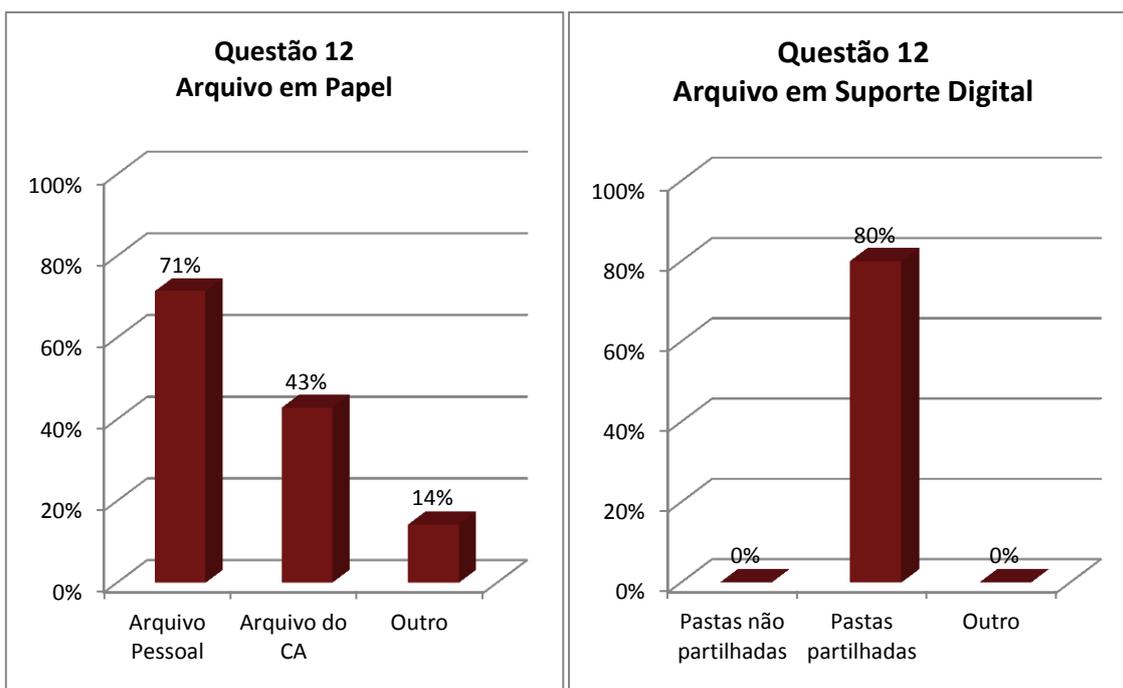
O quadro de seleção apresentado revela a lacunas existentes ao nível da uniformização de procedimentos e políticas de arquivo, resultando em práticas diversas, apenas convergentes na intensa utilização de papel. Um resultado que é

pertinente salientar consiste na baixa frequência de respostas positivas na opção “Necessidade de manter uma evidência/prova para efeitos de auditoria/informação à tutela” da questão 11. Apenas 25% dos colaboradores do SOA reconhecem este critério de seleção de informação para cópia. Ou seja, o caráter da informação enquanto evidência de atos de gestão de alto nível não é reconhecido, o que pode evidenciar uma desadequação das práticas de arquivo das reais necessidades do SOA, na medida em que este caráter constitui um dos fatores críticos declarados pela gestão do SOA e no contexto da gestão de informação em geral. Para este facto pode contribuir a ausência de uma visão global dos processos em que estes colaboradores participam por parte dos mesmos, o que é coerente com a não existência de uma gestão por processos na instituição.

Reforçando esta análise, os dados relativos aos próprios sistemas de arquivo utilizados mostram a utilização de “arquivos pessoais” em papel em 71% dos colaboradores que utilizam cópias de informação em papel, e apenas 43% utilizam os arquivos da respetiva unidade orgânica a que prestam assessoria. Os “arquivos pessoais” consistem em arquivos desenvolvidos individualmente pelo próprio colaborador e, dessa forma, organizado e utilizado segundo critérios individuais de forma a responder às suas necessidades de informação individuais. Nesse sentido, a sua subjetividade de organização e o acesso *in loco*, no caso do suporte em papel, dificultam a sua utilização por terceiros, criando barreiras ao acesso à informação e, consequentemente, aos próprios fluxos informacionais necessários em termos operacionais num contexto de uma organização. Estes obstáculos agudizam o seu impacto no contexto de uma instituição com a dimensão do CHSJ.

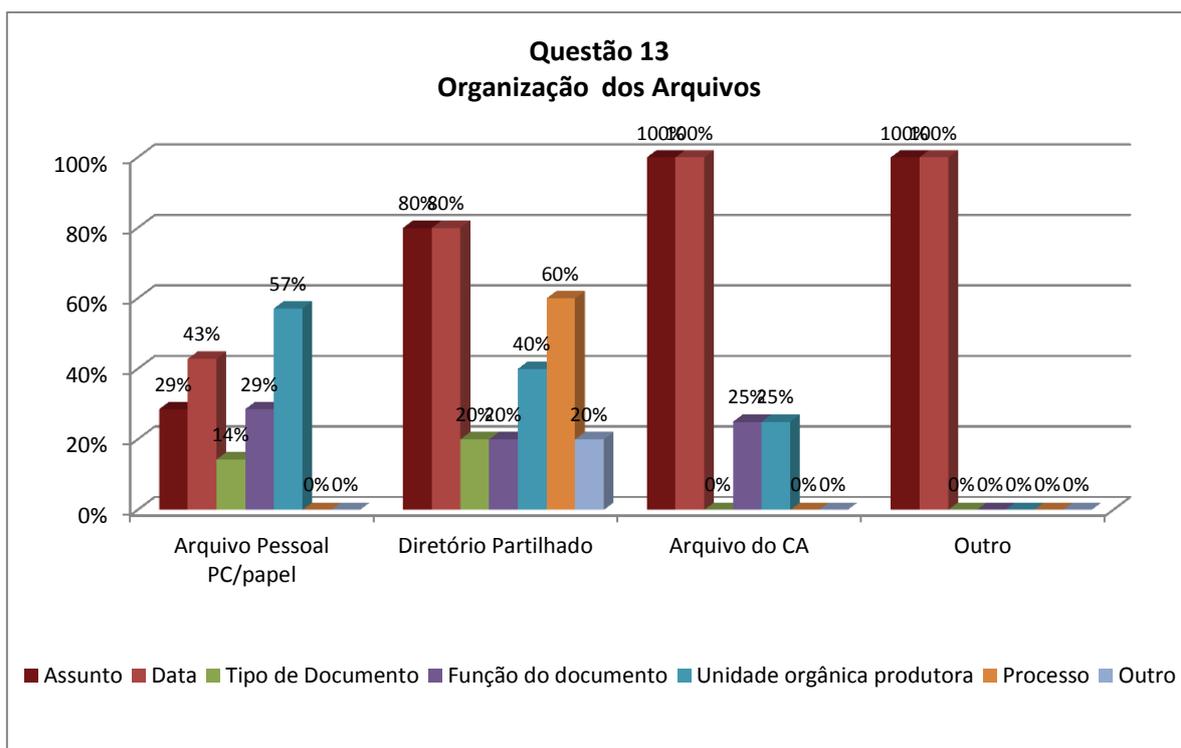
Assim sendo, a importância de arquivos partilhados é evidente, e, no contexto do SOA, salienta-se que uma parte dos colaboradores realiza o arquivo da informação em suporte digital partilhado (diretórios partilhados na rede interna do CHSJ). Apesar de constituir uma solução parcial, constitui um claro avanço relativamente aos “arquivos pessoais” em papel. Uma auscultação informal permitiu compreender que a utilização desta solução se deve à necessidade de um grupo de colaboradores do SOA trabalhar em grupo, na medida em que participam ativamente na assessoria do mesmo órgão de gestão, partilhando, portanto, informação de forma ativa.

Figura 14 - Tipos de arquivo segundo o suporte da informação utilizado



A organização dos arquivos utilizados é apresentada na Figura 15. No tratamento dos dados constantes desse gráfico foram consideradas, para cada arquivo, apenas as respostas dos efetivos utilizadores dos mesmos de forma a não existir um desvio nos resultados. No entanto, é necessário aqui realçar o facto de os resultados constituírem apenas um reflexo do serviço concreto, ou seja, estamos perante um estudo de caso sem pretensão de generalização. Nesta questão em concreto, dada a pequena dimensão do universo de colaboradores, é necessário salientar este aspeto novamente dada a exclusão dos colaboradores que não utilizam os arquivos em análise das análises respetivas.

Figura 15 - Critérios utilizados na organização de cada arquivo



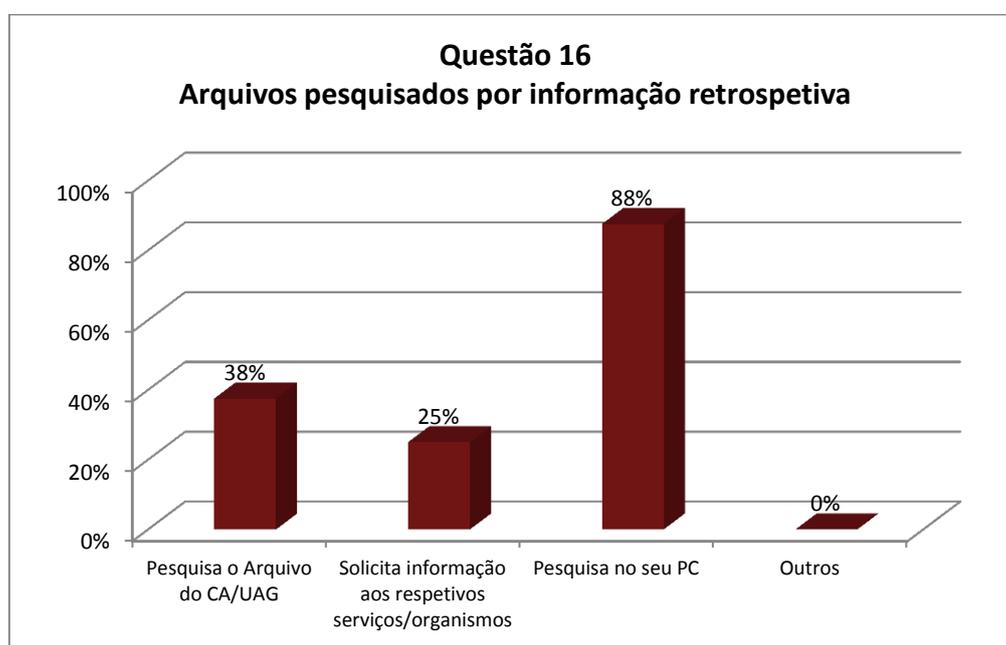
Assumida esta ressalva, verifica-se uma situação interessante: se na generalidade o Assunto e a Data constituem os critérios de organização da informação (com destaque para o Arquivo do CA e o Diretório Partilhado), é contrastante verificar a multiplicidade e dispersão de critérios no Arquivo pessoal, quer seja em papel ou em pc. Esta multiplicidade é reveladora da organização *ad-hoc* deste tipo de arquivos, mas, igualmente, destaca-se o peso que a Unidade Orgânica possui (57%). Confrontando este facto com a organização dos restantes arquivos, estes partilhados, há uma discrepância entre o que os colaboradores assumem como critério de maior importância quando lhes é permitida liberdade de organização, e quando se encontram constrangidos pelos critérios explícita ou implicitamente utilizados nos arquivos do CA/UAG's ou diretórios partilhados. Diversos fatores podem explicar esta situação, pelo que não é possível avançar uma explicação para esta situação sem uma investigação mais dirigida a esta problemática. Ressalva-se ainda os resultados relativos a Outro, que apenas se reportam à resposta de um colaborador que anteriormente não especificou que tipo de arquivo utilizava pelo que se tornou impossível contextualizar e interpretar esta resposta.

Cruzando os resultados obtidos nesta questão com a entrevista realizada, validam-se os dados da entrevista, refinando os mesmos mediante os tipos de arquivo identificados. O critério orgânico é assumido nos arquivos pessoais, revelando a forma como os colaboradores percebem o funcionamento da instituição e nela se orientam

em termos informacionais, em paralelo com a estruturação transversal de informação em termos de data e de assunto. Com esta análise, os resultados presente no quadro orgânico-funcional consubstanciam-se na prática corrente efetiva dos colaboradores do SOA, validando a utilização de um Plano de Classificação Orgânico-funcional como contextualização por excelência do contexto de produção da informação no CHSJ.

Abordando, em último lugar, as práticas do SOA em termos recuperação de informação, constatou-se que a maioria dos colaboradores (83% dos respondentes) realiza pesquisas de informação retrospectiva, confirmando os dados recolhidos na entrevista relativos à importância da recuperação da informação.

Figura 16 - Fontes de informação utilizadas na recuperação

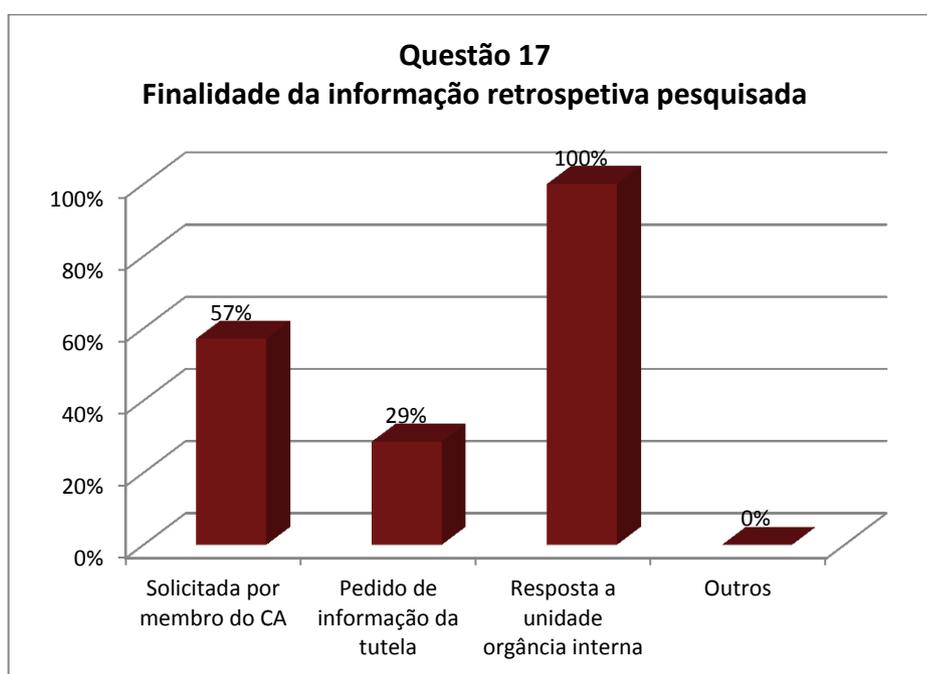


Na recuperação de informação retrospectiva, a fonte de informação que os colaboradores identificam como predominante é o próprio computador pessoal (Figura 16). Esta realidade contrasta com a importância que o suporte em papel evidenciou. No entanto, cruzando estes resultados com os dados da entrevista que reportaram uma frequência da recuperação da informação retrospectiva com 1 ano ou menos, e, apenas pontualmente, da informação com mais de 1 ano, é possível procurar uma explicação no facto da informação mais recente ser produzida em suporte digital, em detrimento do papel. Adicionalmente, conjugando a predominância que os arquivos pessoais em papel e em diretórios partilhados revelaram possuir no funcionamento do SOA, verifica-se com esta questão a importância relativa do arquivo em diretórios partilhados na operacionalidade corrente do Serviço face aos arquivos pessoais. Neste sentido, as práticas do SOA assumem a informatização crescente do processo

administrativo. Conforme os resultados da entrevista mostraram, carecem ainda de uma estruturação utilizando ferramentas de *software* específicas e adaptadas às suas necessidades. A segunda fonte de informação mais utilizada constitui o Arquivo do CA/UAG respectivo (38%).

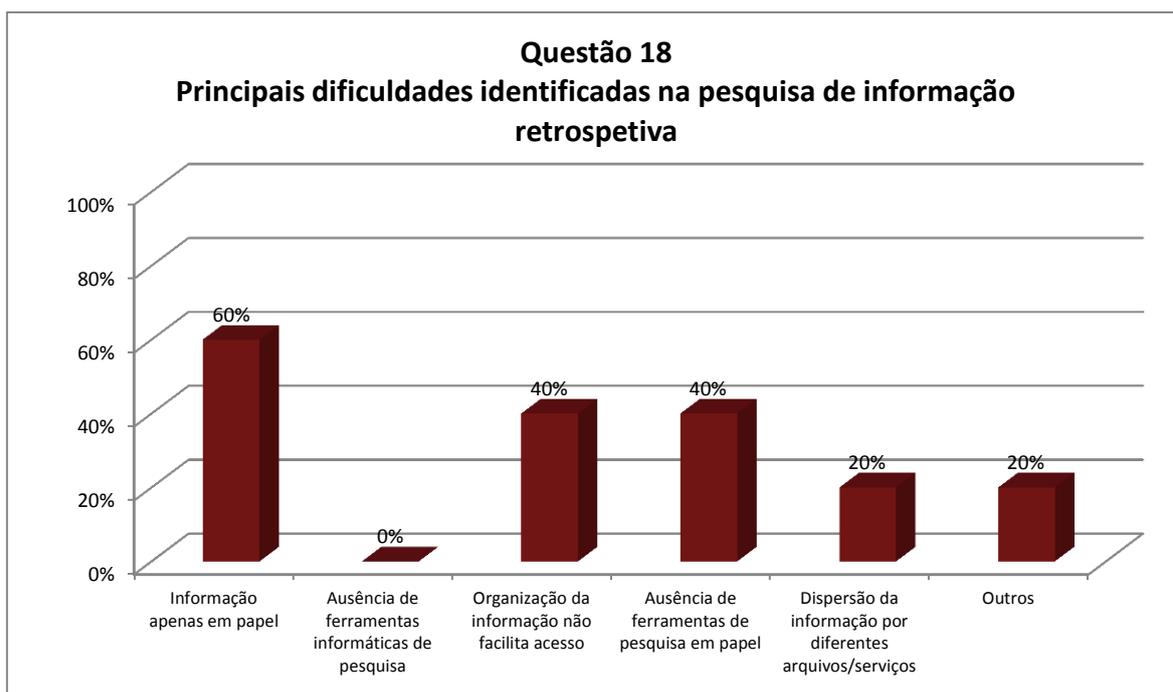
A informação recuperada é necessária, na totalidade dos colaboradores respondentes, para responder a unidades orgânicas internas (Figura 17). Adicionalmente esta informação enquadra-se em respostas a solicitações de informação por membro do CA (57%). Por último, é a necessidade de prestar informação à tutela que origina a pesquisa de informação pelos colaboradores (29%).

Figura 17 - Finalidade da informação retrospectiva pesquisada



Em termos de dificuldades na pesquisa desta informação, os colaboradores evidenciam de forma mais saliente o facto de existir informação apenas em suporte de papel (60%, Figura 18). Adicionalmente são apontadas a organização da informação e a ausência de ferramentas de pesquisa em papel (ambos com 40%), como fatores dificultadores na recuperação. Um dos colaboradores apontou ainda o facto de diversas pessoas introduzirem a informação causar dificuldades na recuperação devido à variabilidade de critérios utilizados. Denota-se, assim, a preferência pela informação em suporte digital, na medida em que a mesma é considerada mais acessível e facilmente recuperável, bem como existe a consciência por parte de uma franja significativa de colaboradores (40%) da barreira que a organização da informação (ou ausência dela) provoca.

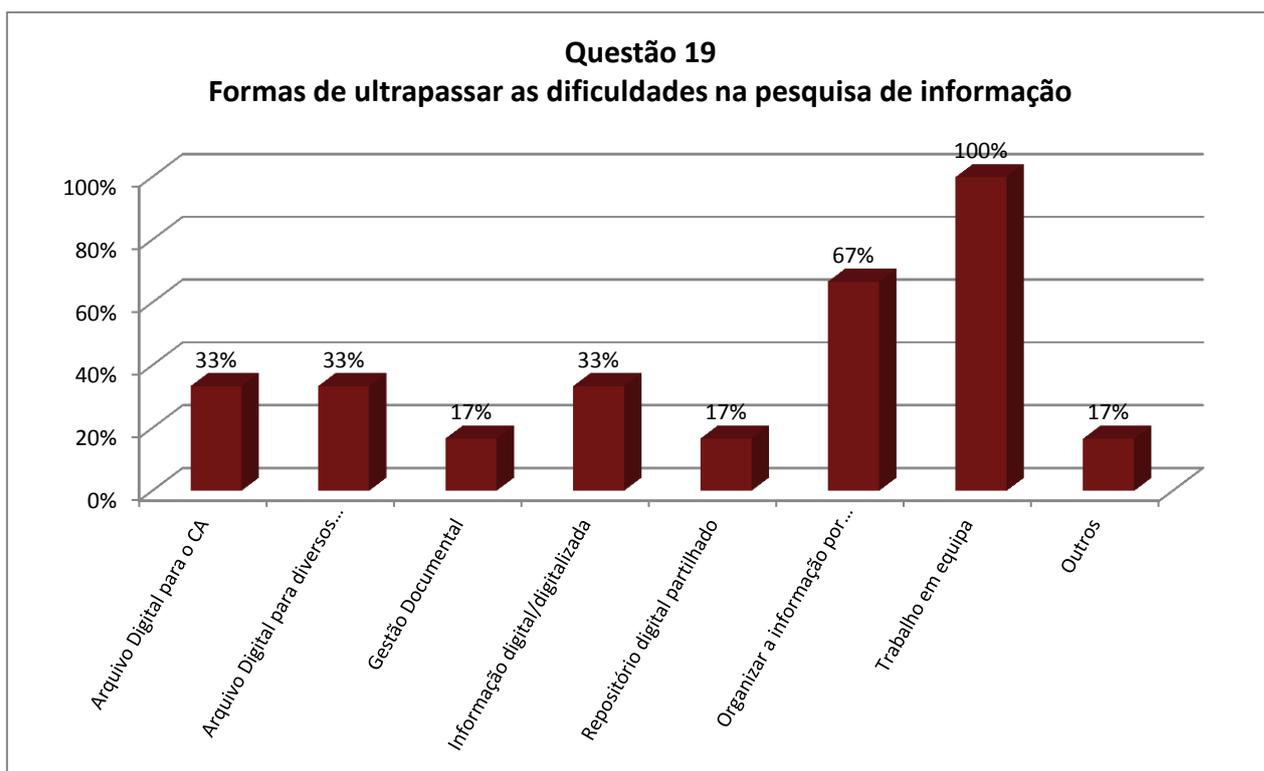
Figura 18 - Principais dificuldades na pesquisa de informação



Quanto às formas de ultrapassar as dificuldades na recuperação da informação, é interessante verificar que foi ao nível da organização do trabalho e consequente organização da informação que as respostas se concentraram. Do ponto de vista dos colaboradores que responderam a esta questão (75%), promover o trabalho em equipa (100%) e a organização da informação por processos e permitir o acesso aos serviços envolvidos no processo (67%), são as principais formas de melhorar a recuperação de informação. Esta predisposição demonstrada pela maioria dos colaboradores para gerir a informação do ponto de vista dos processos de negócio é muito significativa e demonstra a perceção da necessidade de partilha de informação. O destaque ao trabalho de equipa parece orientar-se neste sentido, quando enquadrado nos restantes resultados.

Por outro lado, a divisão existente nas respostas positivas relativas à utilização de repositórios digitais para arquivos, parece advir da dispersão das responsabilidades dos respetivos trabalhadores. Quem trabalha com um determinado arquivo responde positivamente à sua “gestão digital”, quem trabalha com outro arquivo responde positivamente (no caso desta questão, assume a opção que menciona “outros serviços”). Ou seja, analisando em conjunto as opções que propõem a implementação de arquivos digitais, obtemos uma adesão de 67% o que terá que ser igualmente considerado na análise.

Figura 19 - Formas de ultrapassar as dificuldades na recuperação de informação



A partir da caracterização informacional do CA/SOA decorrente da aplicação dos instrumentos apresentados, foi possível estruturar um conjunto de necessidades de informação expostas na seguinte secção.

4.2. Necessidades de informação

De forma a estruturar consistentemente as necessidades de informação decorrentes da organização e funcionamento do CA/SOA, optou-se pela construção da Tabela 2. Na mesma, relacionam-se as necessidades identificadas com as potenciais mudanças que a sua satisfação pode implicar, do ponto de vista da gestão de informação, indicando-se ainda os principais *stakeholders* envolvidos em cada necessidade/melhoria. Por último, são apresentados dois fatores essenciais para a prossecução ou não das melhorias potenciais: a desejabilidade dessas melhorias e a exequibilidade das mesmas. Estes fatores foram analisados com base na gestão da informação e do conhecimento da instituição adquirido durante o presente projeto, e a exequibilidade das melhorias, quer em termos técnicos de possibilidade de implementação das mesmas e respetivas consequências, quer ainda pelo impacto que podem implicar na gestão da informação. Em última análise, a avaliação das melhorias quanto à exequibilidade cabe ao CHSJ, na figura do CA, enquanto decisor de gestão

estratégica. Todavia não cabe neste projeto analisar essa questão, ficando apenas salientada a importância cabal da mesma.

Tabela 2 - Necessidades de informação identificadas

Necessidades de informação identificadas	Mudanças potenciais	Stakeholders	Desejável	Exequível
Integração da informação proveniente de outras unidades orgânicas internas e instituições externas.	Adoção de um Plano de Classificação adequado ao CHSJ. O plano de classificação existente é limitado, não valorizando o critério funcional.	CA, SOA, SGI, UAG's, Centros, Serviços, com possível impacto em todos os serviços do CHSJ.	Sim, um Plano de Classificação é imprescindível para a correta contextualização, interpretação e (re)utilização da informação. A integração do critério funcional é essencial para o crescimento do sistema de informação e adequação a uma gestão que se pretende mais focada nos processos de negócio.	Sim, analisando a realidade informacional do CHSJ e desenhando um plano de classificação que reflita o contexto de produção existente, ao mesmo tempo que promova o critério funcional e facilite a orientação da gestão para os processos de negócios.
	Implementação/adoção de ferramentas de apoio à interoperabilidade.	CA, SOA, SGI, com possível impacto em todos os serviços do CHSJ, ACE.	Sim, a interoperabilidade é necessária no atual contexto do CHSJ e da ACE, promovendo a eficiência e eficácia dos mesmos. A sua estruturação é desejável para ultrapassar as dificuldades da atual aleatoriedade de procedimentos existente.	Sim, adotando ferramentas já existentes para a ACE como a MEF e MIP. A implementação de <i>software</i> específico está dependente da colaboração dos interlocutores externos.
	Implementação de um sistema de arquivo aberto, baseado em <i>software</i> que permita a integração contínua de informação.	CA, SOA, SGI, UAG's, Centros, com possível impacto em todos os serviços do CHSJ.	Sim, na medida em que a crescente produção de informação digital, o volume da mesma e a ausência de espaço físico disponível para armazenamento justificam as soluções digitais. Facilita, igualmente, a interoperabilidade.	Sim, adotando <i>software</i> como o ICA-AtoM, ou outro que cumpra os requisitos e boas práticas de arquivo e permita integração nos processos de negócio, acautelando os requisitos de espaço de armazenamento e segurança.
	A integração da informação tem que assumir procedimentos e critérios definidos e formalizados.	CA, SOA, SGI, UAG's, Centros, com possível impacto em todos os serviços do CHSJ.	Sim, a standardização é desejável de forma a promover a eficaz e eficiente preservação e recuperação de informação. É desejável eliminar as práticas individuais, como sejam os "arquivos pessoais".	Sim, através da formalização de procedimentos, como sejam um plano de classificação, ou de descrição e indexação. Esta mudança pode incluir-se numa gestão por processos.
Estruturar os fluxos de informação internos e externos.	Estruturar e standardizar a informação transacionada nesses fluxos.	CA, SOA, SGI, UAG's, Centros, com possível impacto em todos os serviços do CHSJ, ACE.	Sim, dada a consequente diminuição do esforço operacional de resposta a solicitações de informação, nomeadamente com a tutela.	Sim, adotando <i>software</i> de suporte ao <i>workflow</i> (Gestão documental, EDRMS), e/ou uniformização de formulários, nomenclaturas, <i>software</i> e

Necessidades de informação identificadas	Mudanças potenciais	Stakeholders	Desejável	Exequível
	Implementação de ferramentas de <i>software</i> de suporte aos fluxos, nomeadamente via <i>web</i> (Plataformas digitais).	CA, SOA, SGI, UAG's, Centros, com possível impacto em todos os serviços do CHSJ, ACE.	Sim, dado que a adoção de <i>software</i> potencia a estruturação dos fluxos de informação, e, de forma convergente, da informação transacionada, melhorando o desempenho operacional.	procedimentos (análise e melhoria dos processos de negócio).
Recuperação de informação retrospectiva com baixo nível de ruído, elevado grau de completude e sem limite de data retrospectiva.	Gestão integrada da informação, minimizando as barreiras entre arquivo corrente, intermédio e histórico, nomeadamente permitindo a pesquisa de informação sem limite de antiguidade da mesma.	CA, SOA, SGI, UAG's, Centros, com possível impacto em todos os serviços do CHSJ.	Sim, na medida em que potencia a recuperação e acesso à informação retrospectiva, essencial dado o valor informacional e probatório da mesma (com relevo na relação do CHSJ com a tutela).	Sim, implementando <i>software</i> de arquivo que permita integração de informação digitalizada/digital, respetiva descrição/indexação, e a recuperação por pesquisa avançada. Paralelamente, o sector de Arquivo do SGI pode desenvolver os instrumentos (política de descrição e indexação, manual interno de utilização do respetivo <i>software</i>) que permitam a standardização de procedimentos garantindo a utilização de boas práticas.
	Implementação de <i>software</i> de arquivo, capaz de responder às exigências de descrição, indexação, pesquisa e parametrização necessárias.	CA, SOA, SGI, UAG's, Centros, com possível impacto em todos os serviços do CHSJ.	Sim, dada a importância reconhecida dos <i>softwares</i> como ferramentas de recuperação de informação, assim como a importância da indexação e descrição normalizadas.	
	Implementação de uma política de descrição e indexação, uniformizando e potenciando a alimentação do arquivo e posterior recuperação.	CA, SOA, SGI, UAG's.	Sim, dada a reconhecida mais-valia destas ferramentas de arquivo para a recuperação da informação e consequentes benefícios em termos de produtividade.	
Recuperação da informação retrospectiva tem que ser possível por colaboradores potencialmente integrados em diversos processos/unidades orgânicas.	Implementação de um <i>software</i> de arquivo permitindo a parametrização de acessos e a filtragem de conteúdos por utilizadores/grupos.	CA, SOA, SGI	Sim, na medida em que facilitará o acesso a informação dos processos de negócio pelos diversos colaboradores/ unidades orgânicas que nele participam, agilizando os mesmos. Diminui igualmente o volume de cópias da informação e de informação em papel.	Sim, na medida em que os <i>softwares</i> de arquivo como o ICA-AtoM incluem controlo de acesso e de níveis de acesso.

Necessidades de informação identificadas	Mudanças potenciais	Stakeholders	Desejável	Exequível
	Desenvolvimento gradual de uma gestão por processos.	CA, SOA, CHSJ em geral dado o impacto global na instituição	Sim, na medida em que permite agilizar os processos de negócio e a gestão da informação de suporte, com benefícios na produtividade e eficiência. Promove, de forma convergente, o trabalho em equipa e a melhoria no desenho dos processos.	Sim. É possível, no entanto destaca-se a complexidade organizacional e cultural do CHSJ, com a consequente dificuldade/ complexidade de realizar esta mudança. Decisão/análise compete inteiramente ao CA. A gestão deste processo implica a alocação de uma equipa multidisciplinar trabalhando em colaboração com o SGI, o Arquivo e a Certificação.
Garantia de segurança da informação e no acesso à informação.	Implementação de um <i>software</i> de arquivo com uma política de controlo de acessos definida e com mecanismos e rotinas de backup e segurança informática.	CA, SOA, SGI	Sim, dado que a informação no Arquivo do CA possui carácter confidencial, probatório e de conservação permanente. O acesso tem que ser condicionado a autorização prévia e têm que existir mecanismos de segurança que garantam o acesso condicionado. O mesmo se aplica, parcial ou totalmente, a outros arquivos existentes no CHSJ.	Sim, na medida em que o SGI pode gerir os <i>softwares</i> e respetivos procedimentos de backup. A segurança do próprio <i>software</i> tem que ser analisada caso a caso, assegurando a sua conformidade. A política de controlo de acessos deve ser desenvolvida internamente de acordo com indicações do CA.
Seleção da informação a integrar no arquivo.	A integração da informação tem que assumir procedimentos e critérios definidos e formalizados no que diz respeito à seleção da mesma.	SOA, SGI.	Sim, salvaguardando-se desta forma a integração da informação necessária/pertinente e evitando a utilização desnecessária de recursos de arquivo integrando informação desnecessária.	Sim, estabelecendo um plano de seleção da informação com base na legislação e objetivos operacionais e históricos do CHSJ.

Necessidades de informação identificadas	Mudanças potenciais	Stakeholders	Desejável	Exequível
Utilização preferencial de informação digital ou digitalizada (objetos digitais), em detrimento de informação em suporte de papel.	Digitalização da informação do Arquivo do CA, e, possivelmente, digitalização da informação de outros arquivos.	CA, SOA, SGI, com possível impacto em todos os serviços do CHSJ com arquivo.	Sim, na medida em que há benefícios operacionais no acesso/recuperação da informação e a sua transação. Acresce o facto de, na generalidade, o SOA pretender apenas cópias da informação arquivada, bem como o facto de promover a desejável preservação da memória do CHSJ. Promove-se ainda a diminuição do volume de cópias e uso de papel.	Sim, na medida em que a digitalização é já uma prática no CHSJ e o <i>software</i> de arquivo permite a inclusão de objetos digitais. A mudança implica alteração de procedimentos mas encontra-se facilitada no SOA pelo facto da utilização de informação digital/digitalizada ser considerada uma mais-valia desejada pelos colaboradores (a avaliar no caso de outros serviços).
	Produção de informação em suporte digital.	CA, SOA, SGI.	Sim, diminuindo a utilização de suporte em papel, agilizando as trocas de informação e facilitando a integração da mesma em arquivos digitais.	Parcialmente, na medida em que a informação digitalizada não possui carácter probatório pelo que o papel terá que se manter. No entanto, em termos operacionais a utilização dos objetos digitais como objetos informacionais é inteiramente possível. É ainda possível uniformizar o <i>software</i> utilizado na produção de informação.
Acesso e/ou integração de outros arquivos, numa lógica de gestão integrada da informação.	Alargamento do <i>software</i> de arquivo a outros arquivos relacionados do ponto de vista da gestão por processos, e permissão de acesso aos intervenientes em cada processo.	CA, SOA, UAG's, Centros, SGI.	Sim, a assessoria a outras unidades orgânicas como as UAG's, prefigura uma potencial necessidade de alargar as ferramentas de suporte ao Arquivo do CA a outros arquivos do CHSJ com vantagens no acesso e recuperação da informação. Promove, ainda, o trabalho em equipa.	Sim, o <i>software</i> de arquivo permite incluir e estruturar o acesso a diferentes arquivos internos da instituição. Permite inclusivamente controlar/gerir as incorporações de arquivos realizadas. No entanto, seria necessário e uma mais-valia, o alinhamento das séries documentais com os processos de negócio da instituição caso se pretenda assumir um acesso à informação baseada nos mesmos.

Da quase unanimidade de mudanças potenciais apresentadas na Tabela 2, resulta uma mais-valia para os processos internos do CHSJ e respetiva gestão: a agilização da recuperação de informação, essencial em termos operacionais, com relevo, no presente projeto, para o seu papel na alimentação do processo de decisão do CA. Decorre ainda a promoção do trabalho em equipa e uma facilitação da comunicação em geral. Se for tomado em consideração o volume de informação atualmente transacionada em qualquer instituição, e considerando a dimensão do CHSJ, o impacto das melhorias em causa pode ser, no mínimo, relevante e positivo.

No seguimento da caracterização e análise do sistema de informação do CA/SOA, tornou-se necessário enquadrar a pretendida aplicação da MEF no sistema de arquivo em causa. Esta necessidade foi reforçada pelo facto de a análise orgânico-funcional, e os instrumentos de inquérito aplicados, terem revelado um contexto de produção e utilização da informação com um forte pendor orgânico. A adoção de um PCF prevê-se, portanto, contraditória quanto às práticas de funcionamento da instituição e cultura organizacional.

A análise que se efetua no seguinte capítulo procura estabelecer criticamente, e adotando um ponto de vista construtivo e pragmático, a contextualização da utilização possível da MEF no CHSJ. Com este propósito, são explorados os pressupostos teóricos e as consequências operacionais no CHSJ da utilização de um PCOF e da MEF (enquanto PCF).

5. Planos de classificação em contexto hospitalar

A utilização de planos de classificação no contexto dos arquivos assume-se como a organização intelectual da informação na estrutura aplicada num determinado arquivo (ex.: Fundo/Secção/Subsecção/Série). O objetivo desta organização é preservar a contextualização da informação, refletindo o seu significado e valor informacional. Neste sentido, procura refletir a estrutura dos fatores determinantes, existentes de modo implícito ou explícito, na instituição produtora/utilizadora da informação e que caracterizam essencialmente o seu funcionamento informacional (Cruz Mundet 2001). Estes fatores podem consistir, geralmente, na orgânica da instituição, nas suas funções, ou nos assuntos/temas abordados na informação, consoante a instituição que se analise.

Consequentemente, a definição desta estrutura é realizada através de um processo de análise que pode assumir diferentes critérios orientadores. A seleção do critério a utilizar na análise não pode, todavia, ser o resultado de uma mera ponderação das mais-valias e desvantagens dos diferentes critérios disponíveis. Terá, antes de mais, que decorrer da necessidade de utilizar um critério que reflita os fatores determinantes para a correta compreensão da informação produzida e recebida pela instituição, na medida em que é esse o objetivo da definição e utilização de um plano de classificação. Um plano de classificação tem que espelhar a forma como a informação é utilizada na instituição, e não pode impor-se como uma abstração teórica *a priori* e desligada da realidade que pretende modelar.

Implicitamente, assume-se o arquivo como um sistema informacional, ou seja, como fonte de significado, nomeadamente, pela própria estrutura intrínseca das partes na sua relação com a totalidade. Sistema, este, que pretende ser fiel, em termos informacionais, ao sistema existente na instituição produtora da informação, na medida em que se defende que só assim se poderá preservar de forma contextualizada a informação em causa.

5.1. Planos de classificação orgânico-funcional

Entre os critérios utilizados para o desenho dos planos de classificação, verifica-se a predominância atual do critério orgânico-funcional, em detrimento dos critérios funcional e temático. Esta opção é defendida pela sua capacidade de espelhar a estrutura orgânica da instituição em que a documentação é produzida/utilizada, preservando, dessa forma, a sua contextualização. A importância do contexto orgânico

é defendida como essencial para a correta interpretação presente e futura da informação, por se entender que há um risco de perder parte do seu significado original, quando desintegrada da restante documentação relacionada e afastada da unidade orgânica que a originou/utilizou.

Numa análise mais exaustiva, a predominância deste critério terá que se fundamentar no próprio funcionamento das instituições. Este critério, e os planos de classificação desenhados em conformidade com o mesmo, aparecem como a forma mais correta de reconstituir o contexto num sistema de arquivo, devido ao facto das próprias instituições funcionarem de acordo com uma orientação marcadamente orgânica. Caso contrário, a implementação deste tipo de planos de classificação não atingiria o sucesso que atualmente é atribuído aos mesmos. Consequentemente, verifica-se a predominância deste tipo de funcionamento nas instituições da ACE.

Numa perspectiva “*de factum*”, pragmática, a importância da estrutura orgânica neste tipo de instituições é visível. Se, a título de exemplo, analisarmos um documento sem a sua contextualização orgânica, inclusivamente identificando os assuntos presentes no mesmo, pode dar-se o caso do seu valor informacional ser reduzido. Um exemplo concreto pode ser um documento onde conste a recomendação para a contratação de um colaborador para um determinado serviço clínico. Qual o valor e papel informacional deste documento? No contexto do CHSJ, este documento pode assumir diversas funções: se o documento foi produzido pelo serviço clínico em causa, o mesmo assume um papel enquanto “solicitação de contratação dadas as necessidades do serviço”. O mesmo documento, produzido no Serviço de Gestão dos Recursos Humanos, assume um valor e papel informacional diferente enquanto “tomada de posição do departamento responsável pela gestão dos recursos humanos, de acordo com a legislação em vigor”. Sendo a tomada de decisão final acerca de uma contratação, da responsabilidade do CA, é de vital importância que este órgão, ao receber o documento em causa, o assuma pelo valor que possui e que está intrinsecamente relacionado com a unidade orgânica que o produziu segundo as suas competências próprias. O mesmo documento, contextualizado numa série de deliberações de uma reunião do CA, adquire um valor informacional diferente, assumindo-se com valor probatório de uma necessidade reportada/aprovada (consoante se trate de uma das possibilidades apresentadas) que originou um determinado ato de gestão do CA. O enquadramento do documento numa unidade orgânica poderá ser essencial, nomeadamente, para uma verificação e validação do conteúdo do mesmo, na medida em que se enquadre nas competências e responsabilidades da unidade orgânica produtora ou não. O funcionamento da instituição e a organização da informação e

fluxos informacionais, revelam-se, portanto, como intrinsecamente relacionados com a estrutura orgânica da instituição.

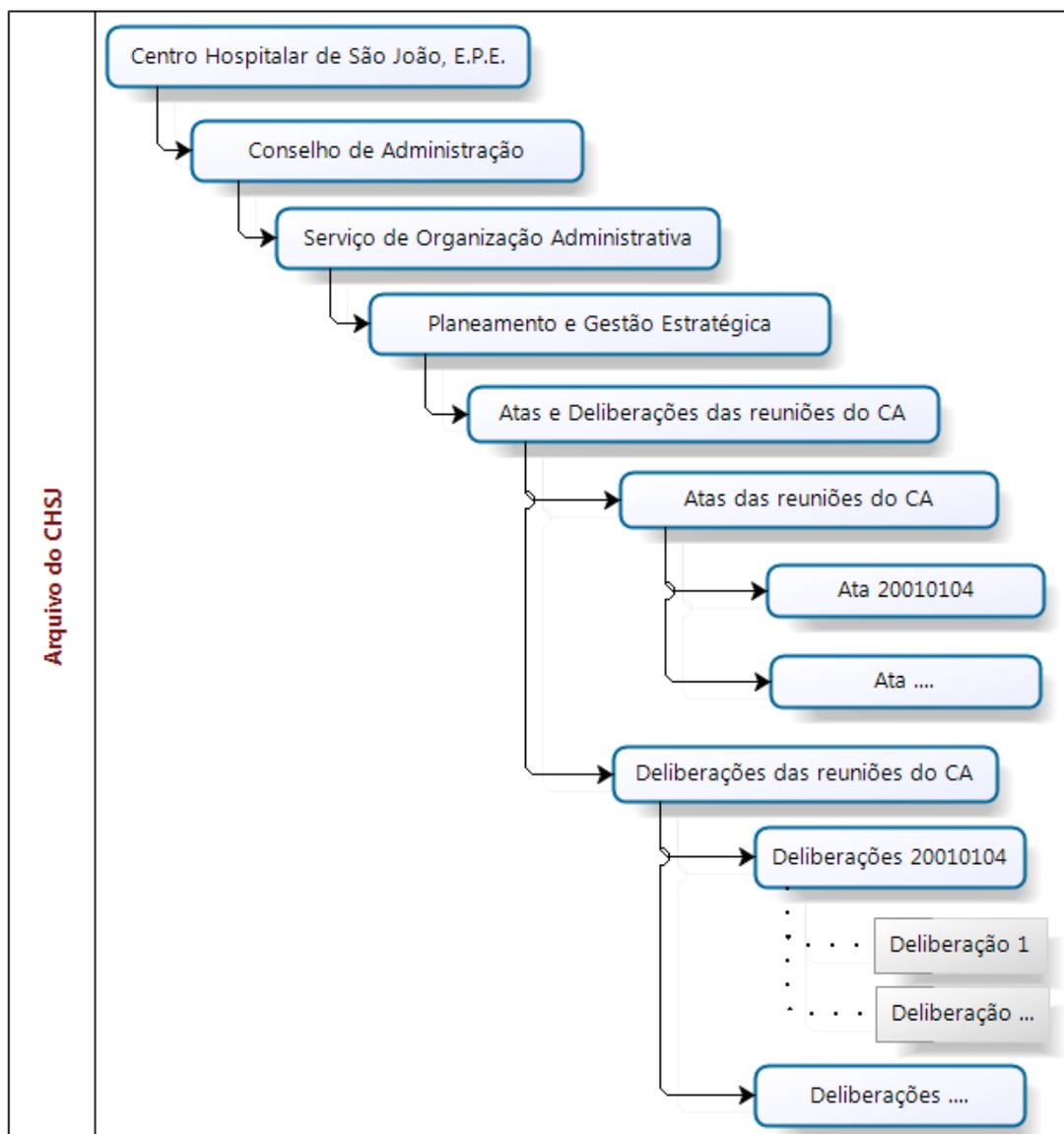
Nos planos de classificação orgânico-funcional (PCOF), paralelamente ao critério orgânico, verifica-se a aplicação complementar do critério funcional. Nos níveis superiores do plano de classificação, geralmente nas secções, são representadas as unidades orgânicas da instituição. Nos níveis seguintes são representadas as funções/atividades que as unidades orgânicas desempenham, ou seja, estes níveis resultam da aplicação do critério funcional. Ao nível das séries e abaixo das mesmas, entra a estrutura documental, a qual se define de acordo com a organização dos documentos e as tipologias documentais identificadas na instituição. Tendo presente que os documentos resultam do desenvolvimento das atividades levadas a cabo na instituição, por vezes, há uma identificação entre estas últimas.

Um exemplo da estrutura orgânico-funcional é apresentado na Figura 20, em que a unidade orgânica “Conselho de Administração” é representada ao nível da secção, constituindo as “Atas e Deliberações das reuniões do CA” uma série representativa de um ato administrativo e tipologias documentais que se incluem na função denominada “Planeamento e gestão estratégica” deste órgão de gestão. Neste exemplo, foi identificada na série a existência de duas subséries, “Atas das reuniões do CA” e “Deliberações das reuniões do CA”, diferenciadas, nomeadamente, pela respetiva estrutura interna dos documentos e sua utilização no CHSJ.

Com este tipo de abordagem, preserva-se a estrutura orgânica, bem como se evidencia as funções desempenhadas pela unidade orgânica CA.

No entanto, é necessário chamar a atenção para o possível perigo de, erroneamente, se assumir a aplicação de um critério para o desenho de planos de classificação como uma referência absoluta de boas práticas. Tal opção, sem a necessária análise da instituição, pode implicar uma ausência de cientificidade. Pretende-se aqui salientar o facto de ser necessário refletir e justificar porque se assume o critério orgânico-funcional como o mais correto para aplicação, sempre num determinado contexto. De acordo com o já exposto, tal justificação apenas e somente poderá resultar do papel essencial que a estrutura orgânica e funcional possua no funcionamento da instituição em causa, e na correlacionada atribuição de significado e valor à informação produzida, enquanto contexto de produção.

Figura 20 – Visão parcial da Estrutura Orgânico-funcional do CHSJ



De um ponto de vista teórico, a questão que se coloca em seguida será se não existe um critério mais representativo e fidedigno para a estruturação da informação, em instituições que apresentem funcionamentos não baseados na estrutura orgânica.

Verifica-se, nomeadamente, que a aceitação do critério orgânico-funcional não é consensual, existindo objeções ao mesmo, entre as quais se podem destacar as seguintes:

1. Contestação da inclusão da estrutura orgânica no plano de classificação do arquivo, dada a mutação da mesma ao longo da existência das organizações e a possibilidade de transferência de funções entre as unidades orgânicas. Esta crítica é efetuada por contraste com a constância verificada ao nível das funções

que as organizações desempenham ao longo do tempo, se as assumirmos como único critério desligado de estruturas orgânicas específicas.

2. Contestação pela necessidade de repetição de funções dentro de diferentes unidades orgânicas. De fato, dada a crescente transversalidade dos processos e das funções que os englobam relativamente às estruturas orgânicas, verifica-se a necessidade de repetir uma dada função em cada uma das unidades que participam nos respetivos processos, assim como as respetivas atividades que sustentam a função. Esta afirmação tem significado quando se assume um contexto informacional baseado no suporte em papel, mas assumindo as potencialidades das TIC e a respetiva alteração de suporte, a representação da informação deixa de se encontrar necessariamente limitada ao departamento produtor. A informática permite ultrapassar a necessidade de multiplicação de classes e mesmo de informação, nomeadamente através da referenciação de uma mesma classe ou informação como pertencente a diversos processos ou classes superiores. No entanto, mesmo aqui, a univocidade é afetada em termos de compreensão intelectual da organização da informação, o que poderá ter repercussões em termos de inteligibilidade da informação.
3. Contestação devido ao facto das instituições, principalmente as empresas, estruturarem atualmente a sua forma de trabalho segundo uma orientação para os processos e já não segundo uma orientação baseada numa estrutura orgânica (e subalternamente, funcional). Fica em aberto a questão de saber se na ACE este funcionamento se verifica. No caso em análise no presente projeto, é verificável que o funcionamento do CHSJ tem por base a sua estrutura orgânica, sobrepondo-se a mesma a qualquer funcionamento funcional que exista ou se pretenda, neste momento. Saliente-se a dificuldade que uma instituição com a dimensão do CHSJ possui, ao empreender um processo de mudança em direção a um funcionamento orientado para os processos. O processo de mudança necessário, quer em aspetos formais de gestão, quer em aspetos culturais da instituição, bem como ainda a consequente gestão de processos que praticamente atravessam toda a organização, prefiguram estas dificuldades. A manutenção de um funcionamento marcadamente orgânico, apesar de se traduzir numa menor flexibilidade e adaptabilidade, parece responder à dificuldade de gestão inerente à dimensão da instituição e às necessidades específicas de cada unidade orgânica que a constitui. Inclusivamente em aspetos culturais, esta dimensão revela-se. A possibilidade de um modelo de gestão por

processos implica a capacidade de uma visão partilhada dos colaboradores relativamente, pelo menos, ao processo em que participam, nomeadamente às necessidades específicas dos restantes colaboradores envolvidos no mesmo. Numa instituição com a complexidade do CHSJ, revela-se uma acentuada dificuldade na criação de uma visão de um processo minimamente comum/partilhada: uma diversidade de profissionais encontra-se envolvida com as mais diversas formações, que muitas vezes nem contactam diretamente dada a sua distância física e o número de intervenientes no processo. Desta exposição não se pretende concluir a impossibilidade de alteração do modelo de gestão, apenas se evidencia a complexidade da mesma e a necessidade de compreender tudo o que se encontra implicado neste modelo de gestão e funcionamento de uma instituição.

As críticas enumeradas assumem já um ponto de vista baseado nos processos de negócio, levando à necessidade de analisar as funções e os processos de negócio das instituições na sua relação com a informação. Um ponto central é determinar se o contexto orgânico não é necessário para compreender e preservar a informação e o seu carácter de evidência de um ato de um determinado órgão específico, conforme referido previamente. Isto, mesmo quando se assume uma orientação para os processos como forma de analisar as instituições. De forma a realizar esta análise, é efetuada, em seguida, uma desconstrução crítica dos planos de classificação funcional.

5.2. Planos de classificação funcional

No desenho de um plano de classificação funcional (PCF) o único critério aplicável é o funcional: a função que a informação desempenha no funcionamento da organização. As funções são aqui assumidas e analisadas através de uma perspetiva macroscópica. Ou seja, as funções são, neste contexto, assumidas como macroprocessos, objetivos ou metas de grande espectro, que orientam a ação das organizações no seu funcionamento global. O plano de classificação de base funcional apresenta-se como um desenho com pouca decomposição, descendo, possivelmente, enquanto macroperspetiva funcional, apenas a um segundo nível povoado pelas subfunções. A partir deste nível, o nível de decomposição obriga a invocar uma maior granularidade passando o foco para os processos e seus subelementos: atividades, ou

mesmo transações (Sabourin 2001; Alberts et al. 2010; Lourenço, Henriques, and Penteado 2011).

Em termos conceptuais estabelecem-se os seguintes elementos centrais nos PCF, definíveis por algumas referências complementares presentes na literatura:

- Função – “...revela o que é feito...”(Lourenço, Henriques, and Penteado 2011); “A function is: (1) any high level purpose, responsibility, task, or activity which is assigned to the accountability agenda of an institution by legislation, policy or mandate; (2) typically common administrative or operational functions of policy development and programme and/or delivery of goods or services; (3) a set or series of activities (broadly speaking, a business process) which, when carried out according to a prescribed sequence, will result in an institution or individual producing the expected results in goods or services that it is mandated or delegated to provide.”(Sabourin 2001)
- Processo – “O ‘processo’ revela como a Administração atua.” (Lourenço, Henriques, and Penteado 2011); “A process is an approach for converting inputs into outputs. It is the way in which all the resources of an organization are used in a reliable, repeatable and consistent way to achieve its goals.” (Zairi 1997); “A process has to have: (1) predictable and definable inputs; (2) a linear, logical sequence or flow; (3) a set of clearly definable tasks or activities; (4) a predictable and desired outcome or result.” (Zairi 1997); Podemos aqui acrescentar a importância da definição do “dono do processo” como elemento essencial de controlo, gestão e responsabilidade sobre o mesmo; “Uma actividade ou conjunto de actividades utilizando recursos, e gerida de forma a permitir a transformação de *entradas* em *saídas*, pode ser considerada como um processo.”(IPQ (Instituto Português da Qualidade) 2008)
- Atividade – “...partes ou passos de um processo que acrescentam valor...”(Lourenço, Henriques, and Penteado 2011); É pertinente acrescentar aqui que, consensualmente, as atividades são assumidas como as partes integrantes do processo, que obedecendo a uma determinada sequência resultam na obtenção do somatório de valor acrescentado resultante do processo. As atividades revelam a sua mais-valia enquanto elos de uma cadeia (processo) de atividades.

Para compreendermos o destaque atual e a pertinência deste tipo de planos de classificação, é necessário analisar a orientação para os processos defendida para as práticas de gestão das instituições, do ponto de vista informacional.

Com esta análise será possível verificar qual o impacto deste tipo de estruturação do funcionamento das instituições na contextualização da informação, e compreender se não será consistente, e mesmo necessário, que a estruturação dos sistemas de arquivo destas instituições espelhe este novo modelo de funcionamento.

Como introdução à análise convém clarificar um dos fatores geradores de equívocos nesta matéria: frequentemente, assume-se na discussão uma sobreposição conceptual entre as funções e a estrutura organizacional de uma instituição, o que não é correto, nem do ponto de vista pragmático nem do ponto de vista científico. Se no contexto institucional tradicional existia uma sobreposição conjuntural entre estes conceitos, atualmente esta sobreposição desagregou-se em prol de uma dissociação clara, evidenciando a diferença conceptual existente. Historicamente, assistiu-se ao desenvolvimento de estruturas orgânicas empresariais que mapeavam as diversas funções desempenhadas nas instituições, e que exerciam as mesmas com um carácter de exclusividade. Assistia-se à existência de um departamento de recursos humanos para desempenhar as funções de gestão do capital humano da organização, por exemplo. Com esta lógica, e conseqüente forma de organização do trabalho, instituíam-se a estanquicidade das unidades orgânicas, estritamente responsáveis e participantes, apenas, nas suas funções atribuídas. Atualmente, com a evolução da organização do trabalho por pressão das exigências de eficiência e eficácia do mercado global, em paralelo com a menor adaptabilidade inerente às estruturas orgânicas das instituições, assiste-se à implementação de grupos/equipas de trabalho transversais, com a conseqüente interpenetração de competências, responsabilidades e funções, que perpassam diversas unidades orgânicas no seu funcionamento em prol de um resultado. Ou seja, a função demarcou-se da unidade orgânica colocando em destaque a diferença entre estes conceitos e realidades, mas, também, originando uma dificuldade quando se pretende atribuir um contexto informacional com base no critério orgânico-funcional.

Se a fundamentação para a necessidade de utilizar a estrutura orgânico-funcional no desenho do sistema de arquivo se baseia na fidelidade que o mesmo deve à realidade, pois só dessa forma poderá representar o contexto e preservar a informação no seu valor informacional específico; então, assumindo a realidade, a modelar pelo arquivo, como apresentando um carácter efetivamente processual/funcional, em que a estrutura orgânica apresenta um valor residual, daí decorre a necessidade de estruturar

o sistema de arquivo utilizando um critério apenas funcional. Ou, pelo menos, deixa de ser possível defender a subordinação do critério funcional ao critério orgânico.

A importância do funcionamento efetivo da instituição para a base de desenvolvimento de um plano de classificação é patente nas seguintes afirmações, que advogam uma mudança cultural como consequência do paradoxo da constatação dos funcionários não se reverem num plano de classificação funcional que supostamente reflete a forma de trabalhar da instituição:

“Our findings support Foscarini’s (2009) claims that classifications that accurately reflect organization functions nonetheless fail to reflect the way that end-users of such systems carry out their daily work. In reality, it appears that information workers have difficulty relating their work with the functional model, and the result is poor user adoption and low-quality classification. Implementing a functional classification system within an institution requires a significant cultural shift. It is less difficult for users to relate to the organizational structure, which is easily understood, than to a corporate file structure organized by functions, which appears to be an intellectual abstraction rather than a practical tool.” (Alberts et al. 2010)

Desta forma, fica visível a necessidade de avaliar se, efetivamente, a realidade organizacional das instituições é ou não de caráter predominantemente funcional/orientada a processos, antes de ser possível implementar um plano baseado nesse critério. Apesar de existir uma tendência de práticas de gestão nesse sentido, há autores que, abordando diretamente a questão da adequação das práticas de gestão e funcionamento aos requisitos da orientação aos processos, verificam que essa adequação é uma questão de grau de conformidade a um conjunto de pressupostos deste modelo de gestão, e não uma questão absoluta/binária de existência ou não existência deste tipo de práticas (Kohlbacher 2010; Zairi 1997).

Como consequência, a implementação de um PCF apenas fará sentido após uma análise da instituição em causa, que permita verificar qual o seu grau de conformidade às práticas efetivas de funcionamento e gestão orientadas aos processos. Os PCF farão tanto mais sentido quanto maior for o grau de conformidade aos padrões de gestão enumerados por estes autores. Ou seja, apesar de formalmente existir uma defesa no sentido deste tipo de gestão, na prática pode verificar-se que as organizações ainda não se comportam de acordo com o mesmo. Daí decorrerá a ausência de pertinência da implementação de um plano de classificação funcional.

Relativamente às instituições efetivamente geridas com base na orientação para os processos, a questão mantém-se: qual a influência deste tipo de estruturação e

funcionamento no contexto informacional. A resposta passa por analisar se, nestes casos, o valor da estrutura orgânica é de tal forma residual que não exista pertinência para a sua integração como critério de estruturação de um arquivo dessas mesmas organizações.

Estruturando a análise, é possível definir algumas questões centrais e orientadores para a obtenção de uma resposta fundamentada.

Em primeiro lugar, numa organização gerida por processos e que utiliza um PCOF, verifica-se, de forma clara, que elementos de informação relacionados são separados pelas diferentes unidades orgânicas que participam no mesmo processo, o que origina uma dispersão da informação (do ponto de vista do processo realizado) que não corresponde/mapeia o funcionamento efetivo da organização. Do ponto de vista da informação, o critério prevalente para a compreensão do significado e valor da informação deveria ser o funcional e não o orgânico-funcional, como forma de manter a coesão informacional e o significado/valor da informação relacionada, preservando o contexto de produção.

Em segundo lugar, e derivando da conclusão do ponto anterior, três elementos conceptuais são frequentemente alvo de confusão nesta análise: o contexto de produção/significação, a estrutura orgânica e o *workflow* de informação existente no processo desempenhado. Se numa análise orgânico-funcional o contexto de produção/significação se distingue do *workflow*, dado o reconhecimento do contexto orgânico como fonte primária de significado/interpretação da informação, que subordina (nessa atribuição de significado) o próprio fluxo de informação (aspeto funcional, incapaz de dar um valor informacional por si só e que contribui com um valor menor para a constituição significativa da informação); numa análise funcional, é o *workflow* que prevalece na atribuição de valor e significado à informação e se constitui como contexto de produção/significação. Neste último caso, assume-se que a unidade orgânica que contribui para um determinado processo é um fator de menor importância na contextualização informacional. A título de exemplo, assumam-se uma equipa orientada para um projeto, que integra membros de diversos departamentos (unidades orgânicas distintas). Os departamentos podem, num caso limite, desempenhar um papel indiferente, em termos de atribuição de significado, à participação dos seus colaboradores no projeto. Ou seja, não possuem qualquer papel relevante na contextualização da informação. Desta forma, será o colaborador X que participa no projeto, dada a sua competência ser necessária para o mesmo, e não o departamento Y.

É no interior do processo que a informação encontra o seu significado, dado o foco no papel do colaborador no processo, reconhecendo as suas competências como fonte de autoridade e significação, por oposição às competências funcionais atribuídas a uma unidade orgânica. Ou seja, o papel passa a ser desempenhado pelo colaborador (enquanto ator) em detrimento do departamento, e é nessa qualidade que a sua participação no processo é significativa e se reflete no valor da informação produzida. Neste tipo de organização do trabalho, a unidade orgânica perde o seu papel de “dono” funcional, a sua pertinência como local exclusivo de desempenho de funções específicas. A existir, a unidade orgânica passa a encontrar a sua coesão num agrupar de colaboradores com competências relacionadas ou semelhantes, por razões principalmente administrativas e/ou de práticas de gestão tradicionais. Existe uma efetiva transferência de competências, autonomia e correspondente autoridade e responsabilidade para os colaboradores e para as equipas constituídas. Estas resultam de uma nova organização do trabalho que reúne os colaboradores em torno dos processos em que participam, mais do que com os colaboradores da unidade orgânica a que pertencem. Assim sendo, o *workflow* passa a constituir o contexto significativo e de produção para a informação. Consequentemente, torna-se necessário reconhecer que, a existirem organizações efetivamente geridas com base nestes pressupostos, o plano de classificação do arquivo terá que respeitar esse modelo de organização, assumindo-se segundo um critério estritamente funcional.

Em terceiro lugar, e relativamente ao ponto anterior, uma questão/ressalva permanece: não existe sempre uma estrutura hierárquica mínima e significativa, constituída como autoridade de tomada de decisão (seja nos assuntos estratégicos da empresa, ou na existência da capacidade de última e inquestionável decisão), mesmo nas organizações com as estruturas de trabalho mais horizontais? E caso isto se verifique não será necessário representar essa estrutura orgânica mínima dada a sua pertinência decisória e, consequentemente, na definição do significado e valor da informação nesses casos? Esta questão aponta para o facto de, na gestão por processos, ser necessária, pelo menos nas grandes instituições, uma delegação de competências de tal forma abrangente que se possa verificar o valor residual desta estrutura orgânica mínima em termos informacionais. Ou seja, dada a separação da função relativamente à estrutura orgânica, esta última deixa de constituir uma variável determinante na contextualização da informação.

Neste sentido, e com a alteração apresentada na natureza do contexto informacional nas instituições orientadas a processos, por comparação com as instituições orientadas para um funcionamento orgânico, coloca-se a questão da

aplicação prática dos PCF, já que os mesmos se revelam teoricamente sólidos e necessários. Esta questão insere-se no cerne do próprio projeto de dissertação, confrontado com a necessidade de definir o nível de aplicação do plano de classificação funcional MEF.

O exemplo de aplicação concreto proveniente deste projeto, a partir do qual se pretende explorar a questão da aplicação dos planos de classificação funcional, consiste na necessidade de aplicação da MEF na documentação incluída, no quadro de uma classificação orgânico-funcional, na subsérie documental “Deliberações da reunião do CA”, foco central do projeto. Ou seja, tomando em consideração os dados recolhidos no CHSJ/SOA, impõe-se a aplicação de um PCOF no sistema de arquivo em causa. Assume-se, todavia, a premência de implementar a MEF enquanto ferramenta de interoperabilidade na ACE. Desta forma, o presente exemplo/projeto constitui uma oportunidade de explorar a aplicação de PCF num contexto marcadamente orgânico, o que permitirá evidenciar de forma mais saliente, as características inerentes a este tipo de planos e sua adoção.

Assim sendo, a série em causa inclui subséries correspondentes a documentos com dois tipos de estruturas: “Deliberações”, constituídas por um conjunto de itens agregados - cada item constituindo uma deliberação relativa a um determinado assunto, podendo incluir diversa informação de sustentação da decisão tomada, informação essa recolhida e representativa do processo até à chegada ao CA - e resultantes de uma reunião específica do CA; a documentação denominada “Atas”, incluindo a menção aos documentos resultantes das reuniões do CA, produzida em papel, constituindo cada ata um documento simples que relata um sumário do ato administrativo realizado.

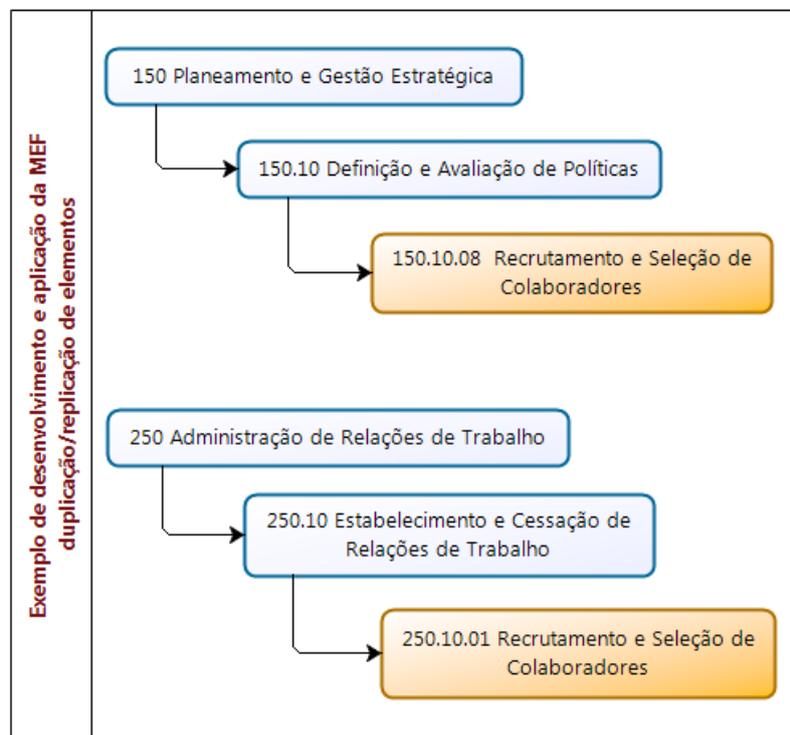
Neste caso concreto, duas dificuldades, relacionadas, emergem da tentativa de aplicação de um PCF. Obviamente que essas dificuldades se devem, parcialmente, à aplicação de um critério funcional a informação produzida num contexto orgânico-funcional. No entanto, para efeitos de análise, esta circunstância é benéfica, na medida em que revelará de forma mais aguda as dificuldades e subtilezas de implementação de um PCF *tout court*. Por outro lado, dada a necessidade de assumir a MEF no contexto institucional do CHSJ, este exercício permite colocar já em evidência algumas limitações da implementação deste PCF.

Convém ainda destacar que estas dificuldades se relacionam, também, com uma característica dos PCF: a utilização de um critério único, o que implica a incongruência teórica da duplicação/replicação de elementos da classificação, seja no mesmo nível

hierárquico, seja alterando o seu nível hierárquico. Na Figura 21 é apresentada graficamente uma adaptação livre de um excerto da MEF como exemplo do que aqui se pretende expor.

Se a decomposição da subfunção 250.10 Estabelecimento e Cessação de Relações de Trabalho, num dos processos que poderá incluir, 250.10.01 Recrutamento e Seleção de Colaboradores (referindo-se o mesmo a recrutamentos individuais e não a decisões estratégicas relativas a recursos humanos), se enquadra na aplicação do critério funcional, enquanto aplicação de um critério único; no caso da subfunção 150.10 Definição e Avaliação de Políticas, a inclusão de uma decomposição da mesma (150.10.08 Recrutamento e Seleção de Colaboradores), implementa uma inconsistência na aplicação do critério funcional, na medida em que inclui o mesmo processo em duas funções/subfunções diversas. Logicamente, tal só se justificaria pela necessidade decorrente da aplicação de, pelo menos, dois critérios no desenho dos planos de classificação. Se o processo já se encontra representado num nível do plano de classificação não há razão para a sua repetição. Toda a documentação que desempenhe um papel nesse processo terá que ser abrangido por essa classe de classificação. Mas então porque se destaca aqui esta questão da duplicação/replicação?

Figura 21- Exemplo livre de desenvolvimento da MEF com repetição de classes



Tal facto é aqui apresentado para colocar em evidência a necessidade de romper definitivamente com a conceção orgânica quando utilizando e desenvolvendo um PCF,

sob pena de enviesamento e graves consequências em termos de implementação e cumprimento dos seus objetivos.

Concretamente, e justificando o exemplo apresentado, a análise de um documento composto da subsérie “Deliberações das reuniões do CA” pode verificar-se a existência de uma deliberação (item) que desempenha um papel essencial num processo de recrutamento específico (por exemplo, a deliberação aprovando a contratação de um enfermeiro). Segundo o critério funcional, esta deliberação (item) deve ser incluída no processo em que desempenha o seu papel. Assumimos aqui, conseqüentemente, que poderá ser um processo denominado Recrutamento e Seleção de Colaboradores (ou nível inferior mais específico pertencente a este processo). Todavia, dado o facto de este item se incluir num documento composto produzido numa determinada unidade orgânica (CA), pode existir a tentação de, por lapso, se associar as funções e subfunções (150 e 150.10) a este órgão de decisão, e, dentro da subfunção 150.10 Definição e Avaliação de Políticas, incluir um processo denominado Recrutamento e Seleção de Colaboradores, replicando o processo já existente em 250.10.01. Isto justificado por se considerar que a sua produção num determinado contexto orgânico atribui um outro significado e valor ao documento produzido (este argumento é válido apenas num PCOF e se este se justificar pelas características de funcionamento da instituição em causa). Esta tentação insinua-se nos exemplos de aplicação apresentados na descrição das classes na própria MEF. Este assunto será abordado oportunamente, quando se proceder à análise desse plano de classificação.

Neste momento, é necessário reforçar que a associação de uma função/subfunção (ou outro nível do plano de classificação funcional) a uma ou várias unidades orgânicas, implica a utilização de um critério externo ao inicialmente definido para o desenho e sustentação teórica destes planos. Desta forma, a sua utilização é inaceitável.

No entanto, as consequências deste exemplo não se esgotam nesta conclusão. Através do mesmo, e implícita na resposta anterior, encontram-se as duas dificuldades de aplicação já aludidas mas até agora não expostas: como classificar documentos compostos (no nosso exemplo, Deliberações) que possuam itens com diversos papéis funcionais; como classificar documentos simples (no nosso exemplo, Atas) com diversos papéis funcionais. As questões estão relacionadas, mas dada a natureza diversa em termos da composição dos documentos, as respostas poderão divergir, daí a sua separação nesta análise.

De uma forma mais fundamental, a questão coloca-se na identificação da função/processo em que um documento se insere. Dada a impossibilidade de

fundamentar esta identificação na unidade orgânica produtora, como já exposto, apenas será possível realizar a mesma mediante uma análise mínima do conteúdo do documento/informação. Ou seja, é na própria informação que é verificável o objetivo funcional para o qual a mesma foi produzida/utilizada, ou seja, em que função/processo desempenha o seu papel operacional e informacional. Como contra exemplo, se procurarmos classificar um documento cujo conteúdo esteja totalmente oculto tal classificação será impossível segundo um PCF, devido ao facto de ser impossibilitada a identificação da função/processo/atividade em que participa. Prefigura-se que a identificação do contexto orgânico é insuficiente pelas razões já aduzidas (dissociação entre a orgânica e a função) e, de igual forma, a tipologia documental também não constitui um indicador da função da informação (dado o conteúdo do documento ser variável em termos de propósito funcional – por exemplo, um memorando do diretor de serviço de cirurgia cardiotorácica pode desempenhar diversos papéis funcionais).

Curiosamente, este exercício leva ao reconhecimento da necessidade, e riscos inerentes, da utilização do conteúdo da informação como única forma de identificar o papel funcional da mesma. A análise documental não procurará neste contexto atingir uma seleção dos assuntos centrais presentes na informação. Pretenderá, isso sim, uma correta identificação da função que o mesmo assiste. No entanto, tradicionalmente, é com o objetivo de uma descrição arquivística ou de uma indexação que se procede à análise documental. O risco será a tentação de assim proceder e atingir com a análise um termo que não constitua uma função/processo/atividade, mas sim um simples ponto de acesso, de indexação. Isto porque, no limite, é possível afirmar que uma função, processo ou atividade podem ser considerados assuntos, e conseqüentemente, termos de indexação. No limite, todo o conteúdo informacional pode ser considerado assunto. A questão terá que se precisar aqui na distinção entre uma análise documental que procura representar os assuntos abordados nos documentos (termos de indexação), e uma análise documental que procura, através do conteúdo do documento, compreender o seu papel nas funções, processos ou atividades que a instituição realiza. Neste segundo caso não se pretende representar o documento, a informação, o que lá se encontra presente. Procura-se antes compreender a sua utilização operacional/funcional. É uma distinção fina e essencial para compreender que não se trata de descrição ou indexação.

Na sequência do exposto, é pertinente ainda explicitar que a existência de um documento composto, por si só, não implica que o mesmo desempenhe vários papéis funcionais no contexto de uma instituição. No entanto, tal facto pode verificar-se. É o

caso concreto, no presente projeto, dos documentos “Deliberações”. Cada um destes documentos é produzido numa reunião do CA, sendo denominado internamente “Deliberações da reunião do CA de [data]”, e constituído por diversas deliberações individuais referentes a diversas funções, processos em curso no CHSJ. Ou seja, num documento, cuja unidade intrínseca, enquanto representativa de uma reunião específica, não permite a sua dissociação em documentos simples (deparamo-nos aqui com a inegável marca orgânica existente no CHSJ), encontramos deliberações que se enquadram no desempenho de diversas funções/processos. Apesar de desempenhados por apenas uma unidade orgânica, as atividades em curso são diversas e reportam-se a diversos processos de negócio. Uma deliberação individual pode enquadrar-se num processo de contratação de colaboradores, enquanto outra deliberação pode desempenhar um papel na aquisição de equipamento clínico, ou numa prestação de contas/esclarecimento ao Ministério da Saúde (ou Ministério das Finanças), entre outros.

O facto de se analisar funcionalmente um contexto institucional de alto nível como o caso do Conselho de Administração, leva a que, normalmente, se identifique um elevado número de funções/processos em realização. Generalizando, quanto mais elevado é o nível hierárquico em análise numa instituição, maior é o número de funções/processos em que a informação produzida/utilizada intervém (Henttonen and Kettunen 2011).

A dificuldade em causa consiste, conseqüentemente, na necessidade de aplicar uma classificação funcional a este tipo de documentos multifuncionais. A questão existe pela impossibilidade de separação dos itens enquanto intrinsecamente partes do documento composto, sob pena de perder a sua referência ao ato de produção, e na necessidade paralela de classificar funcionalmente um documento que participa numa diversidade de funções/processos.

Trata-se, todavia, de uma questão resolúvel. Do ponto de vista do critério funcional, é pertinente explorar a questão da manutenção da unidade do documento composto: será que segundo este critério não se justifica, não será possível, a dissociação do documento composto nos seus itens, reportando-se os mesmos aos atos informacionais (decisões) e respetivas funções (registo/comunicabilidade da decisão)? Conceptualmente cada item representa uma participação, um papel, um desempenho num determinado contexto funcional. Nesse sentido, a sua separação relativamente a um contexto de produção (orgânico), como seja a realização de uma reunião por uma unidade orgânica de gestão, não afeta o seu papel no processo respetivo. Ou seja a unidade deste tipo de documentos compostos advém da sua matriz orgânica, dada a sua

produção neste contexto, mas essa matriz deixa de ter significado quando se utiliza apenas o critério funcional. Ou seja, o critério orgânico deixa de ser válido. Por outro lado, o PCF, para se manter plenamente significativo e produtivo, tem que descer ao nível do documento simples (item) para realizar a classificação, pois é nesse nível que reside a unidade funcional básica à luz deste critério e, neste caso, o papel único desempenhado pela informação. Assume-se aqui que o documento simples desempenha funções relativamente a apenas uma classe funcional. Caso não seja o caso, estaremos perante a situação que em seguida se analisará: a existência de documentos simples desempenhando um papel em diversos processos funcionais.

Antes de analisar essa possibilidade, ressalva-se a aplicação desta conclusão relativamente ao arquivo do CA, neste projeto. O pendur orgânico existente nas práticas de gestão e funcionamento do CA e SOA, inviabilizam a descontextualização orgânica dos documentos simples produzidos como partes (itens) de um documento composto, como sejam as Deliberações do CA. Este assunto será retomado e explorado convenientemente no presente projeto, quando analisada a aplicação da MEF ao Arquivo do CA. Esta ressalva é extensível, por razões conceptuais já expostas, a todas as instituições cuja orientação de gestão não se conforme maioritariamente com a gestão por processos.

Orientando a análise para a classificação funcional de documentos simples, em que os mesmos desempenham um papel em diversos processos funcionais, a questão agudiza-se.

Como classificar os mesmos? Classificar cada documento como pertencendo a várias classes? Se em termos de sistemas informáticos é possível o mesmo objeto digital ser ligado a diversas classes sem replicar o mesmo, se assumirmos um suporte em papel esta classificação múltipla implicará cópias do documento? E o seu valor probatório como será preservado?

Mais uma vez, assumindo o critério funcional, é verificável que uma “Ata da reunião do CA” em que são, por exemplo, autorizadas contratações de colaboradores e aquisições de equipamento hoteleiro, terá um papel funcional a desempenhar em pelo menos dois processos: recrutamento de colaboradores e aquisição e equipamento não clínico.

Este exemplo, permite verificar, mais uma vez a dificuldade existente de aplicar um critério funcional numa instituição em que o funcionamento e a informação produzida/utilizada provêm de um funcionamento marcadamente orgânico. A própria criação da ata enquanto ato proveniente de uma unidade orgânica específica, institui a

predominância da estrutura orgânica face a outros critérios como seja o funcional. Se o critério funcional estivesse na base do funcionamento e da informação produzida pela instituição, não se estaria, provavelmente, perante um documento cuja designação, estruturação e conteúdo afirmam um ato orgânico, mas sim perante uma nomenclatura e âmbito documental de carácter funcional, como, a título de exemplo, “autorização de aquisição”. Desta forma, existiria, logo na sua criação, uma definição do documento pelo papel funcional que desempenhava e, automaticamente, uma possível univocidade informacional do próprio documento relativamente a um processo/atividade em que participa/realiza. O carácter orgânico que efetivamente assiste na criação das Atas no CHSJ, leva a que a própria delimitação da categoria do documento e da sua abrangência, sejam definidas com um objetivo hierárquico, departamental e de competências, daí não se coadunar com uma clara definição funcional do seu papel mas, antes de mais, se revelar a prevalência do critério orgânico em que apenas subalternamente aparece uma multiplicidade de papéis funcionais.

Como forma de resolver um caso de aplicação de um critério funcional num documento simples com diversos papéis funcionais, parece inevitável a necessidade de incorrer na classificação da informação em múltiplas classes do plano de classificação. A fragmentação do documento aparece como impossível dada a unidade intrínseca do mesmo. Desta forma, a utilização de ferramentas informáticas terá que responder a estas situações, evitando a duplicação de informação e documentos, mas permitindo a sua referenciação lógica, intelectual, a mais do que uma classe funcional. Este facto é reconhecido explicitamente na MIP, conforme exposto quando se salientou o subelemento de metainformação “Código de Classificação” como “Repetível” (conferir Figura 4), e como um campo de metainformação e não como uma estrutura propriamente dita.

Considerando os pontos abordados, verificamos a dificuldade de sustentar a possibilidade de um plano de classificação estritamente funcional em instituições que não possuam uma gestão orientada para processos. Nomeadamente, a classificação da informação existente nestas instituições coloca um desafio, dada a matriz orgânica que a modela, obrigando a desmembramentos de unidades informacionais e à classificação múltipla para que o PCF possa ser implementado de forma significativa e minimamente coerente. A destruição da estruturação orgânica aparece, do ponto de vista teórico, como fundamental para a posterior imposição de um PCF, ou seja, para a aplicação de um critério outro do que aquele que primariamente assistiu à produção/utilização da informação.

Inclusivamente, do ponto de vista da gestão, a própria definição e estruturação do que consiste uma atividade específica na instituição resulta da aplicação de uma orientação de gestão. Esta orientação pode ser dirigida aos processos ou à orgânica. O facto de uma atividade específica ser designada por “reunião do CA” e incluir um determinado conjunto de desempenhos funcionais, é resultante da orientação para uma gestão baseada na orgânica. O fator determinante da unidade dessa atividade não são os desempenhos funcionais exercidos, mas primeiramente a unidade orgânica que os desempenha. Ou seja, logo na definição das atividades é revelada a orientação da instituição. Como reflexo, as unidades informacionais produzidas pela instituição revelam essa mesma orientação. As “Deliberações da reunião do CA” incorporam uma primazia da estruturação orgânica das atividades/funções, e daí a sua pluralidade funcional. No entanto, há já uma diferenciação relativamente ao período em que apenas existia uma série “Atas das reuniões” do órgão de gestão do CHSJ (com uma denominação alternativa consoante o período histórico em causa). Essa série não se desdobrava em qualquer subsérie, na medida em que incluía, apenas, Atas do órgão de gestão em causa. A nova série “Atas e Deliberações das reuniões do CA”, ao organizar-se em duas subséries relacionadas, aponta para uma nuclearização/decomposição do ato/informação com base nas diferentes decisões a serem tomadas no decorrer da atividade “reunião do CA”. Se bem que ainda não adotando explicitamente uma orientação para a gestão por processos e para as próprias atividades, esta alteração indicia uma necessidade sentida pela organização de individualizar as deliberações do CA, separando-as e utilizando um novo tipo documental.

Assim, salienta-se, a estrutura implementada por este projeto, no que respeita à documentação do arquivo do CA, reconhece este facto e implementa as subséries em causa. A subsérie “Atas da reunião do CA” constitui um documento imposto pelos requisitos legais existentes para o CHSJ, e constitui-se como o registo do ato administrativo em causa, realizando um relato sumário do mesmo nas diversas decisões aí tomadas. A subsérie “Deliberações da reunião do CA”, constitui um registo pormenorizado das decisões, integrando a documentação produzida/utilizada durante o processo até ao momento em que o mesmo chega ao CA. Neste sentido, as “Deliberações da reunião do CA” sustentam o próprio processo de decisão do CA, apresentando ao mesmo a documentação que permite compreender o desenvolvimento do processo e sustentar a sua decisão. Adicionalmente, esta subsérie responde às necessidades da instituição, diagnosticadas no capítulo 4, permitindo a comunicação das decisões do CA aos respetivos atores/instituições a que as mesmas se referem, segundo os diversos fluxos de informação.

A diferença entre as subséries acentua-se pela sua resposta a necessidades de acesso e reutilização diferentes. Por um lado, as Atas permitem uma visão sintética do ato administrativo, fornecendo uma visão geral das decisões tomadas e dos intervenientes na mesma. Por outro lado, as Deliberações permitem uma visão de pormenor da cada deliberação, refletindo todo o fluxo informacional existente a montante da atividade de deliberação do CA. Neste sentido, só é permitido o acesso a esta informação por colaboradores para os quais seja estritamente necessária, nomeadamente pelo facto de, nestes documentos, os intervenientes no processo, recolherem notas e observações de caráter confidencial. A riqueza e pormenor informacional são incomparavelmente superiores aos existentes nas Atas. Estas constituem-se, conseqüentemente, como comunicáveis, de acesso público, ao passo que as Deliberações são de acesso reservado. Este facto ganha uma importância fundamental quando se assume que o sistema de arquivo implementado neste projeto permite o acesso aos próprios objetos digitais/informação em causa, como se verificará de forma mais concreta no capítulo 6.

Neste enquadramento, compreende-se que a transição para uma gestão por processos e, conseqüentemente, predominantemente funcional não se concretizou ainda no CHSJ. Se a instituição procurar assumir apenas um critério funcional, será a própria atividade que terá que se nuclearizar, decompondo-se em atividades únicas e unívocas do ponto de vista do desempenho funcional. A partir daí, conseqüentemente, a informação produzida/utilizada evidenciará a mesma estruturação funcional e as dificuldades de classificação (classificação múltipla) serão diminutas. Esta situação representaria um passo na implementação da gestão por processos, ainda ausente no CHSJ.

Neste sentido, de um ponto de vista teórico, fundamentado e consistente, constitui uma condição necessária para a implementação de um PCF a gestão orientada para os processos da instituição em causa. Sem este pré-requisito, a não consideração da estruturação orgânica da informação poderá implicar que o sistema de arquivo não consiga assegurar a contextualização correta da informação em termos de significado e valor informacional, constituindo e institucionalizando um enviesamento e/ou obstáculo na interpretação/utilização corrente e posterior da informação.

5.3. Macroestrutura Funcional para a administração central do Estado

De acordo com a análise e reflexão apresentadas, entende-se o papel de mediação desempenhado pelos planos de classificação no acesso à informação pelos (re)utilizadores, subjacente à sua importância na contextualização/interpretação da informação. A interpretação inerente à (re)utilização da informação é indissociável da sua contextualização, quer do ponto de vista de uma análise do valor e significado original ou histórico da informação, quer do ponto de vista da sua utilização operacional no contexto de produção ou em contextos de reutilização. Ou seja, quer se pretenda reconstituir o valor e significado informacional original, ou reutilizar a informação num novo contexto operacional, é necessário assegurar uma correta interpretação e valoração da informação só possível com uma fiel contextualização da mesma. No caso da reutilização, só garantindo a correta interpretação será possível aferir a comensurabilidade e a pertinência da informação para os novos objetivos operacionais em que se pretende utilizá-la, sob pena de falácias e erros. O papel de mediação dos planos de classificação revela-se, portanto, vital sob qualquer perspectiva de (re)utilização.

No entanto, este papel de mediação é função, resulta tão só e apenas, da capacidade de representar o contexto de produção original. A possibilidade dos planos de classificação mediar a relação entre a informação e os seus (re)utilizadores, apenas se verifica enquanto os mesmos representam o contexto original de produção da informação.

Neste sentido, os planos de classificação assumem a estrutura de organização da informação imanente à própria estrutura do trabalho/funcionamento da instituição onde a mesma é produzida, conforme concluído no subcapítulo anterior. Ou seja, esta organização intelectual não é neutra. Antes, é uma organização que procura derivar e representar a estrutura do funcionamento da instituição, e a correlacionada informação.

No entanto, enquanto construção intelectual que pretende captar a realidade, realizar um modelo da mesma, os planos de classificação incorrem sempre numa análise parcial, dada a multiplicidade de variáveis e relações que a realidade possui. A captação de uma situação concreta da realidade é sempre baseada numa perspectiva orientada segundo critérios selecionados pelo modelador. Não se aborda aqui tanto a questão da subjetividade da análise, antes, principalmente, a parcialidade necessária na mesma, dado o papel simplificador e revelador de uma parte da estrutura da realidade

que os modelos teóricos/intelectuais possuem. No entanto, com esta parcialidade da análise, torna-se necessário fundamentar em critérios concretos a seleção das variáveis a analisar e as relações que as mesmas pressupõem, sob pena de enviesar a fundamentação.

Neste ponto cruzam-se, *de factum*, duas orientações coexistentes no desenho dos planos de classificação: a fundamentação dos mesmos na análise da realidade institucional que contextualiza a informação; e a resposta dos mesmos à necessidade de se adaptar a objetivos pragmáticos da instituição em causa ou de (re)utilizadores externos. Apesar de orientações coexistentes, a sua relação pode ser convergente ou divergente e concorrencial, assumindo-se como um compromisso neste último caso.

De facto, do ponto de vista conceptual, a construção de planos de classificação fundamentados numa análise da realidade institucional, originará, quando efetuada corretamente, uma contextualização efetiva da informação e o seu alinhamento com os objetivos pragmáticos e operacionais da instituição. Esta convergência assenta no facto de, explícita ou implicitamente, existir um alinhamento interno entre os objetivos pragmáticos da instituição e o seu modo de funcionamento, com a consequente produção/utilização de informação. Reconhecem-se situações de exceção como no caso de períodos de mudança organizacional. Assume-se, nesta análise, os objetivos institucionais como inerentes ao funcionamento da instituição, ou seja, como objetivos verificados na gestão da instituição (implícitos nesse sentido) e não como os objetivos declarados pelos órgãos de gestão, que podem ser coincidentes ou não com os primeiros.

A situação altera-se radicalmente quando se pretende construir os planos de classificação de um ponto de vista externo às instituições produtoras, do ponto de vista supra-institucional ou interinstitucional. Nestes casos, não é possível assumir como base do desenho dos planos a análise de uma instituição em particular sob pena de não aplicabilidade do mesmo às restantes instituições.

Uma hipótese seria procurar criar um plano de classificação com base na fusão de planos de classificação individuais (de cada instituição), o que pode ser problemático dada a possibilidade de existência de critérios diversos (orgânico-funcional, funcional, temático) ou de estruturas divergentes mesmo quando assumindo o mesmo critério de construção (por exemplo, uma determinada função pode ser pertença de unidades orgânicas diversas em diferentes instituições). Neste último caso, perde-se o carácter de univocidade que seria desejável num plano de classificação, quando aplicando uma determinada classe. Em qualquer dos casos um problema essencial subsiste: a

incapacidade de manter o contexto de produção da informação nas diversas instituições abrangidas pelo plano de classificação.

Uma outra hipótese para procurar resolver a questão seria construir um plano de classificação comum, com base na negociação entre as diversas instituições. Neste caso, há, imediatamente no ponto de partida, uma ausência de análise da estrutura de funcionamento das instituições, assumindo que o processo de negociação pode salvaguardar a defesa das respetivas posições e estruturas de funcionamento de cada participante na negociação. No entanto, mesmo colocando em suspenso a validade de um processo negocial em detrimento de uma análise das realidades institucionais, é possível verificar que a questão da incapacidade de contextualização da informação se manterá dada a incapacidade de representação de realidades de produção diversas. Mesmo criando um plano de classificação que constitua apenas um agregar de diversos planos (e mesmo aqui, é assumida a necessidade de todos resultarem da aplicação de apenas um critério – seja orgânico, funcional, orgânico-funcional, ou outro) corre-se o risco de implementar, pelo menos, inconsistências ou pluralidade de interpretações/classificações.

Estruturando uma conclusão, esta análise conceptual indicia um facto: ou existe uma coincidência no funcionamento e na estrutura informacional das instituições abrangidas por um plano de classificação comum, ou será muito difícil, para não afirmar impossível, a representação de realidades de produção distintas num mesmo plano de classificação. Decorrente desta análise, evidencia-se o propósito/mais-valia dos planos de classificação: a sua capacidade de captar a realidade concreta e específica de uma determinada instituição de forma a permitir um elevado grau de contextualização da informação aí produzida.

A análise efetuada para a construção de planos de classificação do ponto de vista externo às instituições permite ainda verificar que a resposta a objetivos pragmáticos pode ser um fator concorrencial à fundamentação dos mesmos. Se, de acordo com a conclusão apresentada, os planos de classificação interinstitucionais ou supra-institucionais carecem de capacidade contextualizadora, a sua capacidade de responder a uma necessidade externa à instituição pode sair reforçado. Todavia, a fundamentação deixa de ser possível via a análise de uma instituição e elementos externos podem intrometer-se na definição dos planos de classificação. Conforme é patente nos conceitos utilizados, em detrimento de uma fundamentação passa a existir uma orientação para objetivos pragmáticos e, nesse sentido, subjetivos, que não asseguram a contextualização da informação.

Com base nas conclusões anteriores, a imposição de um plano de classificação desenhado com objetivos pragmáticos externos a uma instituição pode responder a necessidades ou realidades de uma outra instituição. Neste sentido, podemos assumir objetivos pragmáticos de incorporação de informação numa instituição externa com o seu próprio plano de classificação, ou mesmo objetivos de auditoria, centralização de informação ou interoperabilidade. Desta forma, os planos de classificação comuns a diversas instituições poderão responder eficazmente a necessidades e objetivos pragmáticos concretos e válidos.

No entanto, serão válidos como necessidades e como mecanismos/ferramentas de partilha ou incorporação de informação, mas não como planos de classificação no sentido estrito do conceito. O facto de responder a estes objetivos coloca em causa a própria fundamentação da existência dos planos de classificação, a saber: a sua capacidade de preservar o contexto de produção da informação, mantendo o valor e significado original da mesma. Na medida em que não se trata de cumprir com esta função dos planos de classificação, aquilo a que se referem estes mecanismos interinstitucionais ou supra-institucionais serão sim ferramentas de interoperabilidade, auditoria, recolha de informação, ou outra denominação e caracterização neste sentido que se escolha.

É possível, inclusivamente que se assumam como planos de classificação de uma determinada organização. No entanto, do ponto de vista das organizações para quem o plano de classificação é externo, ou seja para as quais este não resulta de uma análise da sua realidade de funcionamento e estrutura informacional, o mesmo nunca poderá constituir um plano de classificação de adoção interna e cumpridor das funções inerentes. A diferença conceptual entre os objetivos pragmáticos e a fundamentação na realidade específica de uma instituição é essencial para compreender a existência de uma possível divergência entre estas realidades, assim como as consequências de privilegiar os objetivos pragmáticos ou operacionais na definição de planos de classificação.

Neste último caso, é possível definir a relação como um *trade-off* entre objetivos pragmáticos e representação do contexto de produção da informação. Pretende-se privilegiar os objetivos de terceiros e a reutilização da informação (parcialmente descontextualizada), ou manter o valor informacional/contexto original da mesma? É possível o primeiro sem o segundo?

5.3.1. Aplicação da MEF - contexto orgânico-funcional do CHSJ vs. gestão por processos

Perante o quadro teórico apresentado, é necessário enquadrar a Macroestrutura Funcional, desenvolvida externamente para aplicação nos organismos pertencentes à ACE, enquanto a mesma constitui um plano de classificação funcional a aplicar no CHSJ. Fica a aplicabilidade deste plano de classificação dependente da existência de uma gestão orientada aos processos das instituições a que se pretende aplicar? Conseguir efetivamente contextualizar a informação produzida e utilizada no CHSJ ou responde apenas a objetivos externos à instituição?

No que diz respeito à primeira questão, numa análise sumária e estritamente teórica, é necessário defender a dependência da aplicabilidade da MEF relativamente a uma orientação da gestão para os processos. Numa análise mais cuidada e fina a resposta não é imediata ou fácil.

Enquanto analisado como um plano de classificação a incorporar nos planos de classificação de cada instituição abrangida, ou seja, enquanto a MEF se assume como base de um plano de classificação intrainstitucional, levantam-se questões teóricas e práticas. Procedendo à análise desta situação verificamos o seguinte:

1. No universo de aplicabilidade assumido pela MEF, poderão existir instituições geridas por processos. Neste caso, o próprio plano de classificação da instituição, nos seus níveis superiores, deverá ser coincidente ou facilmente adaptável à MEF, assumindo o correto desenho de ambos. Os restantes níveis do plano de classificação intra-organizacional serão mantidos, dada a possibilidade de adaptação/desenho dos níveis inferiores da MEF pela própria instituição, sem questões de replicação desses níveis dada a aplicação de apenas um critério: o funcional.
2. No universo de aplicabilidade existem, certamente, instituições geridas com uma forte orientação para a sua orgânica interna. Neste caso, a aplicação de níveis superiores funcionais no plano de classificação não refletirá o modo de funcionamento das instituições. Consequentemente, se se pretender manter o papel do plano de classificação, a contextualização da informação levará à replicação das unidades orgânicas dentro de cada subfunção em que cada uma delas participe, e, nos níveis abaixo dessas, aplicar o critério funcional novamente. Esta solução consistiria, basicamente, em aplicar a MEF acima do plano orgânico-funcional já existente, obrigando, todavia, a multiplicar/replicar as unidades orgânicas e respetivos subníveis, pelas subfunções em que realizam

atividades (a replicação acontece dada a aplicação simultânea de dois critérios). Obviamente, colocam-se questões de redundância, aplicabilidade e complexidade, as quais indiciam a fraca relação existente entre o modo de funcionamento informacional da instituição e o plano de classificação funcional. De facto o mesmo não resulta globalmente de um processo de análise da realidade mas de uma imposição parcial de um critério aos níveis superiores de classificação, fruto de uma perspetiva supra-institucional (tal como assumido explicitamente pela MEF).

Analisando a proposta da MEF a partir da perspetiva supra-institucional, pelo já exposto, conclui-se que a MEF nunca poderá refletir a especificidade orgânica ou mesmo funcional de uma determinada instituição na sua plenitude. Este facto é assumido e resulta do objetivo com que este plano de classificação foi desenhado: a interoperabilidade (Lourenço, Henriques, and Penteado 2011). A criação de uma plataforma comum que permita efetivar esta interoperabilidade não poderá apresentar traços específicos das instituições abrangidas, sob pena de não cumprir esse seu objetivo principal. Dai se compreender a preocupação de apenas estabelecer os níveis superiores do plano de classificação na MEF, abrindo os níveis inferiores à especificidade das organizações.

No entanto, como consequência, é necessário admitir que os níveis estabelecidos pela MEF não poderão criar o contexto informacional necessário, principalmente quando as instituições se orientem por princípios orgânico-funcionais. Ou seja, a exigência de interoperabilidade é assumida como objetivo último, em detrimento da contextualização da informação. Este facto origina que a base de sustentação para a definição de um plano de classificação se desloque de um processo de análise das próprias instituições, para a obtenção de um instrumento de troca de informação partilhado pelas diversas instituições, sem referência ao seu próprio funcionamento efetivo, mas sim ao elemento que sustenta a própria necessidade de partilha de informação entre organismos: a função.

A questão coloca-se, portanto, na necessidade efetiva de partilha de informação. Neste contexto não será possível preservar um contexto orgânico num plano de classificação partilhado, devido à especificidade orgânica de cada instituição. Neste sentido, e dada a maior constância e facilidade de identificação de funções no contexto da ACE, o critério funcional é definido como partilhável e possibilitador da própria troca de informação enquanto plataforma comum de entendimento e enquadramento da informação. O preço a pagar é a descontextualização, pelo menos parcial, da informação pela queda do critério orgânico, visível e problemático nas instituições de

funcionamento marcadamente orgânico-funcional, como é o caso do CHSJ. O *trade-off* entre captação do contexto de produção da informação e objetivos pragmáticos externos é aqui evidente.

Assumindo que não exista uma centralização da informação num sistema de arquivo único/centralizado, ou seja, que se mantêm os arquivos nas próprias instituições produtoras/utilizadoras, é possível, paralelamente à troca de informação entre instituições, a garantia da preservação da informação no seu contexto significativo e de valor originais através da utilização dos planos de classificação internos das respectivas instituições. Isto poderá ser desejável e necessário, pelo menos até ao ponto em que a instituição se reorganize em torno de uma gestão orientada a processos e possa, internamente e intrinsecamente, assumir um plano de classificação funcional. Nesta proposta, a MEF assumiria o papel de interface classificativo que permitiria a troca de informação no contexto da tramitação de processos, auditorias, transparência da ACE, entre outros. Ou seja, assume-se a visão previamente apresentada dos planos de classificação supra-institucionais definindo-os, não como planos de classificação, mas antes como instrumentos de partilha de informação dado o seu objetivo operacional e enquadramento teórico diverso.

Implicitamente, a própria integração da MEF como um campo de metainformação no perfil definido pela MIP para aplicação aos documentos criados na ACE, pode revelar os constrangimentos de aplicação do plano de classificação funcional, remetendo o seu papel para a criação de uma plataforma comum de interoperabilidade. Conforme já exposto, um plano de classificação em arquivo não é a aplicação de uma classificação num campo de metainformação. É algo que estrutura intelectualmente todo o arquivo e não necessita de ser explicitado numa metainformação visível, bastando apenas constituir-se como localização visível dentro da estrutura do plano de classificação. A explicitação da classificação enquanto metainformação visível pode, então, ser considerada como constituindo uma referência para um sistema de organização exterior, comum às diferentes instituições, que não necessita de refletir o funcionamento de qualquer organização, mas que lhes permite uma classificação para a comunicação. Neste sentido, perfila-se a existência, ou a possibilidade de existência, de uma dupla classificação, cada qual com o seu propósito. Um plano de classificação interno, definido segundo a análise do funcionamento da própria instituição e capaz de garantir uma contextualização fidedigna do arquivo corrente, intermédio e histórico, paralelamente a um plano de classificação orientado, apenas, para uma troca significativa de informação entre instituições com diferentes formas de funcionamento e planos de classificação internos.

Em termos evolutivos poderá existir uma confluência dos planos de classificação nas instituições organizadas de forma mais orgânica e, no limite, a adoção apenas do plano funcional, mas esta evolução terá que ser uma consequência da alteração no próprio funcionamento das instituições, para que o plano de classificação funcional possa representar/modelar a própria realidade informacional da instituição e constituir-se como fonte de contextualização efetiva.

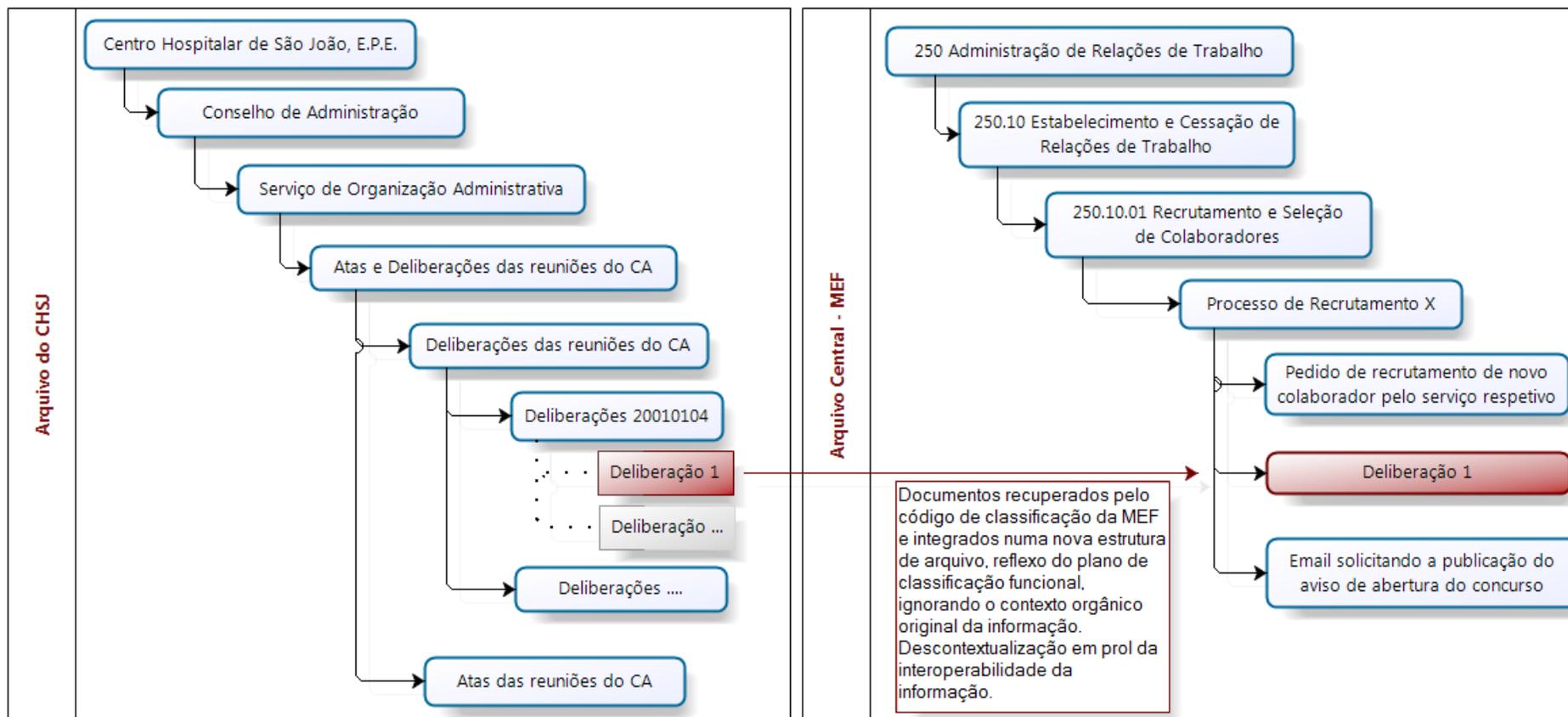
Ou seja, pode verificar-se a médio/longo prazo, a adaptação das instituições e da sua forma de funcionamento (quando orgânico) ao plano de classificação da MEF, assumindo uma gestão orientada por processos, nomeadamente devido à pressão da necessidade de interoperabilidade. Daqui poderá, inclusivamente resultar, no limite, uma uniformização funcional das instituições abrangidas pela MEF, dentro de cada sector de atuação.

No entanto é prudente compreender que não é possível realizar uma inversão da lógica inerente aos sistemas de arquivo. A forma de funcionamento e organização do trabalho da instituição é que determina a estrutura do sistema de arquivo e não o oposto. O arquivo não é, em si mesmo e por natureza, um motor da mudança para uma nova forma de organização da instituição. Apesar do importante papel que o sistema de arquivo pode desempenhar num projeto de mudança na orientação de gestão, na medida em que é essencial a sua adaptação ao novo contexto, não se estabelecendo como um entrave à mudança mas como um facilitador; daí não decorre que se possa constituir como um ponto de partida para a mudança. Inclusivamente, em termos culturais, pelo papel do sistema de arquivo nas instituições, não será ao arquivo que cabe a responsabilidade de definir o comportamento informacional da instituição, ou a organização do trabalho. Este tipo de mudança exige uma decisão consciente e uma atuação em conformidade ao nível da gestão das organizações em que todos os atores devem desempenhar o seu papel, e, mesmo assim é de complexa execução e sucesso incerto. Impor uma política de gestão de informação através de um plano de classificação para os sistemas de arquivo não será provavelmente a melhor forma de motivar um processo de mudança na gestão da organização.

Desta forma, pelo menos a curto prazo, é conveniente reconhecer a incapacidade do plano de classificação construído a partir da MEF providenciar uma correta contextualização da informação, enviesando e/ou impedindo o significado e valor atribuído à mesma. A adoção de uma dupla classificação poderá ser encarada como uma solução potencial, ou constituir-se como uma solução transitória, reconhecendo a existência de um tempo de adaptação das práticas de gestão e da cultura das instituições.

Abordando o arquivo do CA/CHSJ como exemplo de aplicação, na secção abrangida pelo presente projeto, e mais especificamente utilizando uma Deliberação do CA relativa ao recrutamento de recursos humanos, podemos estruturar a situação conforme exposto na Figura 22. Do lado esquerdo da figura encontra-se a classificação orgânico-funcional da deliberação, enquanto no lado direito é representada a classificação segundo a MEF, com um exemplo de decomposição até ao nível do processo (3º nível). A representação da MEF é enquadrada no denominado Arquivo Central – MEF, que representa de forma abstrata uma plataforma comum de interoperabilidade - desta forma não é necessário especificar uma entidade interlocutora específica, generalizando os possíveis interlocutores na interoperabilidade.

Figura 22 - Exemplo de aplicação da MEF na vertente da interoperabilidade



Conforme é visível, o processo de interoperabilidade é representado utilizando uma deliberação (Deliberação 1, incluída no documento composto Deliberações 20010104) que transita, é partilhada, para a plataforma de interoperabilidade. Se no plano de classificação interno do CHSJ, esta deliberação está incluída na subsérie correspondente às Deliberações do CA e, portanto referida ao contexto funcional da unidade orgânica em que é originada; no plano de classificação para a interoperabilidade, esta deliberação passaria a incluir-se na série Processo de Recrutamento, a qual se encontra inserida no contexto funcional do processo 250.10.01 Recrutamento e Seleção de Colaboradores.

Este exemplo implementa a dissociação dos documentos compostos nos seus itens, sob o critério funcional, conforme anteriormente justificado. No entanto, salienta-se novamente que esta opção apenas faz sentido enquanto solução para a interoperabilidade, não constituindo uma opção válida para o PCOF imanente ao funcionamento informacional do CHSJ.

No caso dos documentos simples e multifuncionais, exemplificáveis no presente projeto com a subsérie das Atas produzidas pelo CA, o *software* informático do sistema de arquivo terá que permitir a classificação múltipla de cada Ata (ou outro documento), mantendo uma só cópia do documento, mas referenciando-o em diversas classes consoante os papéis funcionais desempenhados pela Ata. Isto no caso de o nível que se proceda à descrição desça às respetivas deliberações. No caso da descrição se realizar a um nível menos específico, as Atas apenas poderão ser classificadas segundo o seu desempenho funcional na instituição, enquanto ato administrativo do órgão de gestão, sendo enquadrável apenas numa classe (incluída na subfunção 150.10). Neste último caso, a opção de não descer mais na descrição pode ter como base o próprio funcionamento da instituição. É o caso que se verifica no CHSJ, na medida em que o ato administrativo representado pelas Atas se reflete de uma forma mais específica/informativa na subsérie “Deliberações da reunião do CA”. Por este facto, e descendo na descrição ao nível de cada deliberação nesta última subsérie, não se revela pertinente fazer o mesmo no que respeita à subsérie “Atas da reunião do CA” dada a redundância que traz essa opção, bem como pela própria riqueza e densidade informacional das Atas não o justificar, quando comparadas com as Deliberações. É neste sentido, que o presente projeto implementa esta última solução, efetuando, inclusivamente, o relacionamento entre a Ata e as Deliberações (documento composto) respetivas como forma de potenciar a acessibilidade e (re)utilização. Reforçando esta posição, verifica-se que são as Deliberações que desempenham um papel operacional efetivo na instituição. As Atas constituem como requisitos legais necessários, mas que

não entram no fluxo informacional de apoio aos processos de negócio. Neste sentido, a sua classificação segundo um critério estritamente funcional perde de forma marcada o seu sentido/pertinência. Desta forma, concede-se uma classificação das atas, meramente pelo seu papel de representação/evidência de atos de gestão e política institucional. No restante, o modelo de funcionamento para as Atas da interoperabilidade entre os sistemas de arquivo apresentados é semelhante ao exposto para as Deliberações, sendo, no entanto, apenas incluídas numa classe da MEF.

Em termos práticos, a aplicação desta solução implica a utilização do PCOF para efeitos internos no CHSJ, em paralelo com a aplicação da MEF enquanto ferramenta de interoperabilidade com a ACE. As dificuldades apontadas na aplicação da MEF terão que ser abordadas e minimizadas, de acordo com a estratégia definida pelo CA e SGI para a gestão da informação do CHSJ.

Finalmente, é pertinente colocar uma questão relativamente à MEF enquanto ferramenta para a interoperabilidade: Qual o benefício que o CHSJ terá com a adoção da MEF, na medida em que o funcionamento da instituição não permite uma integração da informação recebida de instituições externas utilizando este plano de classificação?

De facto, uma ferramenta de interoperabilidade assume vantagens para as instituições envolvidas. No entanto, nem a transição da informação produzida/utilizada no CHSJ para o exterior, nem a integração da informação externa, será diretamente exequível pelo facto de estas duas realidades se estruturarem segundo diferentes planos de classificação e realidades de funcionamento diversas. Desta forma, há um esforço operacional que, neste momento, não é quantificável quer em termos de custos quer em termos de benefícios para o CHSJ.

Apesar da indefinição ainda existente nestes aspetos, assumindo uma orientação construtiva e de contributo positivo, empreendeu-se o desenvolvimento deste PCF no seu 3º nível, ou seja, ao nível da identificação dos processos de negócio da instituição.

5.3.2. Desenvolvimento do 3º nível da MEF

A aplicação de um plano de classificação baseado no modelo da MEF pressupõe a adaptação do mesmo à realidade presente no CHSJ. Esta adaptação tem que ser realizada tendo em consideração uma análise da realidade organizativa do trabalho desenvolvido na instituição em causa. Neste sentido, e de forma coerente, o critério funcional deve ser aplicado de forma a permitir determinar os fluxos de trabalho e de

informação que sustentam as funções desenvolvidas na instituição, quer ao nível dos processos de suporte, quer ao nível dos processos considerados nucleares.

Implicitamente, assume-se que o desdobramento das subfunções da MEF (2º nível do plano de classificação) se realiza num terceiro nível do PCF que representa os processos desenvolvidos pela instituição para realizar essas subfunções. A opção por esta solução de construção do 3º nível tem por base diversos fatores.

Em primeiro lugar reconhece-se a pertinência que a representação dos processos possui no contexto de organizações que ainda não funcionam numa orientação para os processos. A identificação e representação explícita dos mesmos num projeto de natureza científica como o presente, constitui um fator contextualizador, estruturante e catalisador de um potencial processo de mudança em direção a este modelo de gestão.

Em segundo lugar, dada a dimensão da instituição em causa, os processos incorporam muitas vezes um nível de complexidade quer em termos de autores envolvidos, quer em termos de volume de atividades, que, a estruturação dos mesmos, é um passo necessário para um correto enquadramento e posterior desdobramento dos mesmos em atividades. Desta forma assegura-se a coesão e coerência da estrutura funcional apresentada.

A adaptação e desenvolvimento da MEF apresentada nesta secção, assumiu como método de trabalho a identificação dos processos de negócio desempenhados no CHSJ a partir da análise da informação trabalhada neste projeto. Desta forma, foi possível obter um mapeamento dos principais processos não clínicos em que o CA se encontra envolvido. Conforme já explicitado, o facto de se analisar a informação utilizada/produzida no órgão de gestão superior de uma instituição, confere uma abrangência à análise devido a este nível de gestão participar num elevado número de processos. Este fator encontra-se reforçado, presentemente, pelas circunstâncias económicas do país, o que originou a chamada ao CA da tomada de decisões que em circunstâncias normais seriam remetidas para órgãos de gestão intermédios.

Decorrente do método de análise utilizado, não é possível assumir a exaustividade da presente proposta. No entanto, dadas as limitações temporais do presente projeto, tornar-se-ia impossível realizar um levantamento e mapeamento dos processos existentes no CHSJ. No capítulo 7 será apresentado o mapeamento sumário de dois processos de negócio, a título exemplificativo, que demonstrará a complexidade dos mesmos e as dificuldades de realização do mapeamento.

Passa-se, portanto, à apresentação da proposta para desdobramento do 3º nível da MEF na seguinte Tabela 3, sendo que as classes e/ou subclasses que não se encontram abrangidas pela ação do CHSJ foram assinaladas a cinzento.

Tabela 3 - Desenvolvimento do nível 3 da MEF

Funções	Subfunções	Processos
100 ORDENAMENTO JURÍDICO E NORMATIVO	100.10 ELABORAÇÃO DE DIPLOMAS JURÍDICO-NORMATIVOS E DE NORMAS TÉCNICAS	
	100.20 INTERPRETAÇÃO DA LEGISLAÇÃO E DAS NORMAS	
150 PLANEAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA	150.10 DEFINIÇÃO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS	150.10.01 ELABORAÇÃO DE NORMAS INTERNAS
	150.20 PLANEAMENTO, AVALIAÇÃO E MELHORIA DE SERVIÇOS	150.20.01 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO
		150.20.02 ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTO
		150.20.03 PRESTAÇÃO DE INFORMAÇÃO À TUTELA
150.30 PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS E DE SEGURANÇA		
150.40 EXECUÇÃO DE OPERAÇÕES ESTATÍSTICAS		
200 EXECUÇÃO DA POLÍTICA EXTERNA	200.10 DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS-CONJUNTAS E DE INSTRUMENTOS DE REGULAÇÃO	
	200.20 COORDENAÇÃO E ACOMPANHAMENTO POLÍTICO E DIPLOMÁTICO	
	200.30 PROJETOS DE EXECUÇÃO DA POLÍTICA EXTERNA	
250 ADMINISTRAÇÃO DE RELAÇÕES DE TRABALHO	250.10 ESTABELECIMENTO E CESSAÇÃO DE RELAÇÕES DE TRABALHO	250.10.01 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES
		250.10.02 CESSAÇÃO DE RELAÇÃO DE TRABALHO
		250.10.03 RENOVAÇÃO DE CONTRATO DE TRABALHO
	250.20 GESTÃO DE RELAÇÕES INDIVIDUAIS DE TRABALHO	250.20.01 CONTROLO DE ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE
		250.20.02 GESTÃO DE ESCALAS E FÉRIAS
		250.20.03 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
		250.20.04 GESTÃO DE CARREIRA E RECLASSIFICAÇÃO PROFISSIONAL
		250.20.05 GESTÃO DE ACIDENTES DE TRABALHO
		250.20.06 GESTÃO DE DISPENSAS DE SERVIÇO
		250.20.07 GESTÃO DE TRANSFERÊNCIAS
250.30 GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DE RELAÇÕES COLETIVAS DE TRABALHO		
300 ADMINISTRAÇÃO DE DIREITOS, BENS E SERVIÇOS	300.10 AQUISIÇÃO, VENDA, ABATE OU PERMUTA	300.10.01 CONTRATUALIZAÇÃO DE FORNECIMENTO DE SERVIÇOS CLÍNICOS
		300.10.02 CONTRATUALIZAÇÃO DE FORNECIMENTO DE SERVIÇOS NÃO CLÍNICOS

Funções	Subfunções	Processos	
		300.10.03 CONTRATUALIZAÇÃO DE FORNECIMENTO DE EQUIPAMENTOS NÃO CLÍNICOS	
		300.10.04 CONTRATUALIZAÇÃO DE FORNECIMENTO DE EQUIPAMENTOS CLÍNICOS	
		300.10.05 CONTRATUALIZAÇÃO DE FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS E REAGENTES	
		300.10.06 CONTRATUALIZAÇÃO DE FORNECIMENTO DE CONSUMÍVEIS	
		300.20 CONCESSÃO E PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA	
		300.30 IDENTIFICAÇÃO E CARATERIZAÇÃO DE BENS	
	300.40 PROTEÇÃO, CONSERVAÇÃO E VALORIZAÇÃO		300.40.01 CONSERVAÇÃO E MANUTENÇÃO DE IMÓVEIS
			300.40.02 CONSERVAÇÃO E MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS NÃO CLÍNICOS
			300.40.03 GESTÃO DA INFORMAÇÃO CLÍNICA
			300.40.04 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NÃO CLÍNICA
			300.40.05 GESTÃO DE SOFTWARE
			300.40.05 GESTÃO DE HARDWARE
	300.50 UTILIZAÇÃO, EXPLORAÇÃO E RENDIBILIDADE		300.40.06 VIGILÂNCIA E CONTROLO DE ACESSO ÀS INSTALAÇÕES
			300.50.01 GESTÃO DA AFETAÇÃO DE ESPAÇOS
			300.50.02 GESTÃO DA AFETAÇÃO DE EQUIPAMENTO NÃO CLÍNICO
			300.50.03 GESTÃO DA AFETAÇÃO DE EQUIPAMENTO INFORMÁTICO
			300.50.04 GESTÃO DA AFETAÇÃO DE EQUIPAMENTO CLÍNICO
			300.50.05 GESTÃO DA AFETAÇÃO DE CONSUMÍVEIS
			300.50.06 GESTÃO DOS UTILIZADORES DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
	300.50.07 CONTROLO E AVALIAÇÃO DA RENDIBILIDADE DE ESPAÇOS, CONSUMÍVEIS E EQUIPAMENTOS		
	350 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	350.10 EXECUÇÃO ORÇAMENTAL	350.10.01 CONTABILIZAÇÃO DE REMUNERAÇÕES DOS COLABORADORES
			350.10.02 CONTABILIZAÇÃO DE VALORES POR PRESTAÇÃO DE CUIDADOS DE SAÚDE
		350.30 GESTÃO DE TESOURARIA	350.30.01 PAGAMENTO DE REMUNERAÇÕES DOS COLABORADORES

Funções	Subfunções	Processos
		350.30.02 COBRANÇA DE VALORES POR PRESTAÇÃO DE CUIDADOS DE SAÚDE
	350.40 GESTÃO DA DÍVIDA E DOS CRÉDITOS PÚBLICOS	
400 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE IDENTIFICAÇÃO E REGISTO	400.10 REGISTO DE DADOS DE IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DE ENTIDADES OU ATOS	
	400.30 FORMALIZAÇÃO NOTARIAL DE ATOS JURÍDICOS	
450 RECONHECIMENTOS E PERMISSÕES	450.10 LICENCIAMENTOS, CERTIFICAÇÕES E OUTRAS AUTORIZAÇÕES	
	450.20 CLASSIFICAÇÃO E DECLARAÇÃO DE INTERESSE OU UTILIDADE PÚBLICA	
	450.30 EMISSÃO DE COMPROVATIVOS DE FACTOS OU ATOS	
500 SUPERVISÃO, CONTROLO E RESPONSABILIZAÇÃO	500.10 INSPEÇÃO, AUDITORIA, FISCALIZAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DE CONFORMIDADE À NORMA	500.10.01 AUDITORIA CLÍNICA
		500.10.02 AUDITORIA DA QUALIDADE
		500.10.03 PROCESSO DE AVERIGUAÇÕES
		500.10.04 GESTÃO DE RECLAMAÇÕES
	500.20 AÇÃO DISCIPLINAR	500.20.01 PROCESSO DISCIPLINAR A COLABORADOR
	500.30 AÇÃO SANCIONATÓRIA E CAUTELAR	
	500.40 IMPUGNAÇÃO ADMINISTRATIVA	500.40.01 RECURSO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
		500.40.02 RECURSO DA DECISÃO DE PROCESSO DISCIPLINAR
550 EXECUÇÃO DE OPERAÇÕES DE SEGURANÇA, PROTEÇÃO OU DEFESA	550.10 SEGURANÇA PÚBLICA	
	550.20 PROTEÇÃO CIVIL E SOCORRO DE EMERGÊNCIA	
	550.30 MISSÕES DE DEFESA E APOIO À PAZ	
600 ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA	600.10 PREVENÇÃO E INVESTIGAÇÃO CRIMINAL	
	600.20 RESOLUÇÃO ALTERNATIVA DE LITÍGIOS	
	600.30 PRODUÇÃO DE PROVA E DECISÃO JUDICIAL	
	600.40 EXECUÇÃO DE PENAS E DE MEDIDAS CAUTELARES	
650 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE PROTEÇÃO E INCLUSÃO SOCIAL	650.10 ATRIBUIÇÃO DE PRESTAÇÕES SOCIAIS E AUXÍLIOS ECONÓMICOS	
	650.20 SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS SOCIAIS	
700 PRESTAÇÃO DE CUIDADOS DE SAÚDE	700.10 GESTÃO DE UTENTES	
	700.20 SERVIÇOS CLÍNICOS	700.20.01 GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE MEDICAMENTOS SUJEITOS A AUTORIZAÇÃO
710 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	710.10 SERVIÇOS DE HIGIENE E LIMPEZA	

Funções	Subfunções	Processos
DE HIGIENE E SALUBRIDADE PÚBLICAS	710.20 SERVIÇOS MORTUÁRIOS	
750 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ENSINO E FORMAÇÃO	750.10 GESTÃO DO ALUNO/FORMANDO	
	750.20 GESTÃO FORMATIVA E CURRICULAR	
	750.30 AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGENS	
800 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS E CIENTÍFICOS, INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	800.10 EXECUÇÃO DE SERVIÇOS CIENTÍFICOS E TÉCNICOS	
	800.20 EXECUÇÃO DE PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	800.20.01 GESTÃO DE INVESTIGAÇÃO MÉDICA/ ENSAIOS CLÍNICOS
850 EXECUÇÃO DE PROGRAMAS E DE AÇÕES DE INCENTIVO	850.10 ATRIBUIÇÃO E CONTROLO DE FINANCIAMENTOS E DE AJUDAS DIRETAS	
	850.30 ATRIBUIÇÃO E CONTROLO DE BONIFICAÇÕES	
	850.40 ATRIBUIÇÃO E CONTROLO DE GARANTIAS FINANCEIRAS PRESTADAS PELO ESTADO	
900 DINAMIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	900.10 EXECUÇÃO DE ATIVIDADES DE DINAMIZAÇÃO DA SOCIEDADE	
	900.20 EXECUÇÃO DE ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	
950 ADMINISTRAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO CÍVICA	950.10 ADMINISTRAÇÃO ELEITORAL	
	950.20 PROCESSAMENTO DE AÇÕES PETICIONÁRIAS E MANIFESTAÇÕES DE CONGRATULAÇÃO	
	950.30 ATRIBUIÇÃO DE DISTINÇÕES HONORÍFICAS	

6. Implementação de uma ferramenta de descrição: o ICA-AtoM

O presente capítulo apresenta o processo de implementação da ferramenta de descrição ICA-AtoM, previamente selecionada pelo CHSJ para a realização deste projeto. Esta seleção privilegiou o facto de o *software* ser disponibilizado segundo o modelo *open source/freeware*, isentando o CHSJ de custos adicionais e, conseqüentemente, o Estado. Esta preocupação assumiu como condição prévia, e “*sine qua non*”, a capacidade efetiva do *software* responder aos objetivos do projeto, facto sem o qual a sua adoção não seria possível. Na avaliação deste requisito, o facto do ICA-AtoM ser desenvolvido segundo normas arquivísticas e sob o próprio patrocínio do organismo internacional responsável pelas mesmas foi uma garantia prévia da validade da aplicação informática em causa.

Comprovada esta situação, o presente projeto constitui um exemplo das mais-valias da implementação deste tipo de *software* na ACE, mostrando a sua utilidade operacional e o impacto financeiro neutro em termos de investimento em TIC que pode representar.

De forma a contextualizar a seleção deste *software*, é realizada, em primeiro lugar, uma comparação da mesma com outros *softwares* reconhecidos pela sua validade enquanto ferramentas de descrição. Esta comparação procura considerar os *softwares* de um ponto de vista da gestão de informação, orientando a mesma segundo os objetivos da sua utilização no contexto do presente projeto.

Em seguida, é apresentado o processo de implementação do ICA-AtoM, sistematizando as dificuldades do mesmo, bem como as soluções obtidas para as ultrapassar e responder de forma efetiva aos requisitos identificados no projeto. A parametrização da aplicação é igualmente apresentada, incluindo a alimentação dos dados essenciais para a posterior utilização do *software* por parte da instituição. Destaca-se, neste aspeto, o desenvolvimento das taxonomias referentes à indexação por assuntos e à incorporação da MEF.

6.1. Identificação de funcionalidades e comparação com GISA, DigitArq e iPortalDoc

Com o objetivo de identificar as principais funcionalidades e características do ICA-AtoM, bem como realizar em paralelo uma avaliação comparativa relativa a outras ferramentas de descrição arquivística já instituídas/validadas, procedeu-se à construção da Tabela 4. A comparação realizada incluiu ainda um *software* adicional, iPortalDoc, que foi mobilizado para permitir um contraponto com as aplicações de gestão documental, estas sim, mais divulgadas e comuns no contexto empresarial em que este projeto decorreu. Considerou-se pertinente a realização deste último contraponto, na medida em que permite realçar o que de novo pode trazer o *software* de descrição arquivística para o contexto empresarial. As vulnerabilidades, ou dificuldades, com que este tipo de *software* se pode debater quando neste contexto poderão também ser expostas por esta comparação.

A comparação aqui efetuada, partiu do ponto de vista dos utilizadores das aplicações. As funcionalidades apresentadas, salvo raras exceções consideradas necessárias pela sua pertinência, constituem a face visível para o utilizador, seja o arquivista, o investigador ou o colaborador da instituição. Procurou centrar-se a análise das aplicações na sua mais-valia para os utilizadores/instituições, na gestão da sua informação.

Neste sentido, o *standard* Moreq2010 não foi utilizado na identificação dos requisitos funcionais a analisar. Esta decisão deveu-se a vários fatores. Uma razão que impossibilitou a sua utilização foi a impossibilidade de aceder às aplicações em causa, exceto o ICA-AtoM, do ponto de vista informático do programador. Ou seja, sendo as restantes aplicações em código fechado, e não existindo documentação técnica especificando o modelo de dados/metadados, logs, entre outras informações necessárias para a análise segundo o Moreq2010, não foi viável a realização da mesma.

Relacionado com este obstáculo, encontra-se o nível de análise que o Moreq2010 implica, focando essencialmente a estrutura necessária para uma aplicação se revelar conforme este *standard*. Essa estrutura é realizada em torno da definição de vários serviços modulares que, em si mesmos, devem respeitar uma estrutura de entidades e relações entre as mesmas. Estas entidades, por sua vez, definem-se através de um conjunto de outras entidades, estas metainformação das anteriores, segundo um estrito e exigente modelo de características mínimas para cada elemento de metainformação. Dado este quadro de complexidade, e o nível de controlo e parametrização que o

modelo proposto assume como requisito mínimo para um sistema conforme, colocaram-se duas questões que levaram à sua dispensa para o presente projeto.

Por um lado, a análise dos requisitos funcionais do Moreq2010 evidenciou uma forte orientação do *standard* para sistemas que incluam *workflows*. O nível de segurança, o nível de dados para auditoria a criar, a parametrização fina dos níveis de acesso dos utilizadores, bem como o foco da metainformação num contexto de registos que excede, e passa em grande parte ao lado, a metainformação prevista na descrição arquivística, demonstraram a orientação para sistemas de gestão de registos eletrónicos em detrimento de uma orientação para os repositórios digitais. Neste sentido, o nível de requisitos excedia, na sua maioria, os objetivos das aplicações em comparação e da própria comparação aqui realizada.

Por outro lado, o presente projeto não procura analisar as aplicações do ponto de vista informático, ou seja, em termos de programação do *software* e sua validação/potencialidade. Antes, é do ponto de vista da gestão de informação que a análise é pertinente, nas potencialidades e vicissitudes que as aplicações demonstrem.

Com este enquadramento geral, procede-se à apresentação da comparação realizada na seguinte tabela.

Tabela 4 - Comparação do ICA-AtoM com o GISA, o DIGITARQ e o iPortalDoc

Requisitos Funcionais				
Caraterísticas	ICA-AtoM 1.3.0 ⁵	GISA ⁶	DIGITARQ ⁷	iPortalDoc ⁸
Contexto de origem do <i>software</i>	Projeto promovido e financiado pelo <i>International Council of Archives</i> e pela UNESCO, num esforço de promoção de boas práticas e disponibilização de descrição arquivística de pequenos acervos <i>online</i> .	Concebido pelo consórcio formado pelas Câmaras Municipais do Porto, Vila Nova de Gaia, Espinho, Vila do Conde e Universidade do Porto. Empresa responsável pelo desenvolvimento: ParadigmaXis, Arquitectura e Engenharia de Software.	Projeto desenvolvido pela Keep Solutions (<i>Spin-off</i> da Universidade do Minho), sob o patrocínio da DGARQ, Arquivo Distrital do Porto e Universidade do Minho. O objetivo consistia na disponibilização de <i>software</i> para gestão de arquivo definitivos a instituições sem capacidade financeira para aquisição deste tipo de aplicação.	<i>Software</i> comercial de gestão documental para organizações empresariais, desenvolvido pela empresa iPortalMais - Soluções de Engenharia para Internet e Redes.
<i>Software open-source/freeware</i>	SIM/SIM	NÃO/NÃO	NÃO/SIM	NÃO/NÃO
Acesso a assistência técnica	SIM	SIM	SIM	SIM
Arquivo				
Conformidade com normas arquivísticas:				
▪ ISAD (G)	SIM	SIM	SIM	NÃO
▪ ISAAR (CPF)	SIM	SIM	SIM	NÃO
▪ ISDIAH	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
▪ ISDF	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Suporta Planos de Classificação	SIM	SIM	SIM	SIM
Suporta diacronia de classificações, evolução ou múltiplas hierarquias	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
Suporta vocabulários controlados	SIM	SIM	SIM	SIM
Suporta indexação	SIM	SIM	SIM	SIM
Estrutura da indexação	Assuntos; Nomes; Locais	Assuntos	Assuntos	Assuntos
Suporta metainformação descritiva em linguagem natural, semi-controlada ou em texto livre	SIM	SIM	SIM	SIM

⁵ Informação obtida dos testes realizados à aplicação.

⁶ Fontes: <http://gisa.paradigmaxis.pt>; <http://gisa.paradigmaxis.pt/wp-content/media/documents/GisaApresentacaoAplicacao.ppt>; <http://gisaweb.cm-porto.pt/>, entrevista realizada com a Eng.^a Fátima Pires da ParadigmaXis.

⁷ Fontes: <http://www.keep.pt/produtos/digitarq/>; <http://dgarq.gov.pt/noticias/dgarq-disponibiliza-a-versao-3-o-do-digitalarq/>; <http://digitarq-opensource.dgarq.gov.pt/>; <http://www.adporto.pt>.

⁸ Fontes: Apresentação/demonstração do iPortalDoc, realizada por Telma Salgueiro, no INESC Porto a 30 de Janeiro de 2013 ; <http://www.iportaldoc.com/>.

Requisitos Funcionais				
Caraterísticas	ICA-Atom 1.3.0⁵	GISA⁶	DIGITARQ⁷	IPortalDoc⁸
Suporta classificação e indexação automática	NÃO	SIM, parcialmente.	NÃO	NÃO
Suporta avaliação, tabelas de seleção e retenção de destino	NÃO	SIM, parcialmente	NÃO	NÃO
Pesquisa por: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos os campos descritivos ▪ Termo de indexação ▪ Categoria da classificação ▪ Texto integral (PDF) 	SIM SIM SIM NÃO ⁹	SIM SIM SIM NÃO	SIM SIM SIM NÃO	SIM SIM SIM NÃO ¹⁰
Gestão de requisições de informação	NÃO	SIM	SIM	NÃO
Objetos digitais				
Incorporação de objetos digitais	SIM	SIM	SIM	SIM
Incorporação de marcas d'água nos objetos digitais	NÃO	NÃO	SIM	SIM, apenas em PDFs
Formatos suportados para os objetos digitais	PDF; BMP; GIF; PNG; JPEG; V.Flash PTX; SGI; Sun Rasterfile; FLIC; TIFF; PNM; MPEG-1; MPEG-2; MPEG-4 Part 2; ATRAC3; FLAC; MP3.	Ligação a objetos externos em vídeo, som, texto. Incorporação de objetos no repositório em PDF a partir de TIFF, PNG, JPEG.	PDF, Word, AVI, MP3, TIFF, PNG e JPEG entre outros.	Visualização de objetos externa à aplicação em qualquer formato, desde que suportado pelos <i>codecs</i> instalados na máquina onde se visualizam.
Suporte integrado do processo de digitalização	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
OCR integrado	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Mecanismos de prevenção e controlo de erros				
Mecanismos de controlo das linguagens controladas no preenchimento dos campos respetivos	NÃO	SIM	SIM	NÃO
Mecanismos de segurança contra eliminação involuntária de registos	NÃO	SIM (Alerta)	Existência de reciclagem, onde os registos são recuperáveis pelo administrador.	SIM
Mecanismos de segurança contra alteração involuntária de registos	NÃO	NÃO	Histórico de alterações e funcionalidade de recuperação de versões anteriores.	SIM
Mecanismos de controlo do preenchimento da metainformação obrigatória	SIM	SIM	SIM	SIM

⁹ Funcionalidade prevista na próxima versão do *software*.

¹⁰ Funcionalidade atualmente em desenvolvimento.

Requisitos Funcionais				
Caraterísticas	ICA-AtoM 1.3.0 ⁵	GISA ⁶	DIGITARQ ⁷	IPortalDoc ⁸
Mecanismos de controlo de inconsistências na metainformação	Validação automática de datas.	Validação automática de datas.	Validação da coerência dos níveis de cada nó com o respetivo pai	NÃO
Mecanismos de auxílio ao preenchimento da metainformação	Apresentação das descrições da metainformação a incluir.	SIM	NÃO	NÃO
Controlo de <i>workflow</i>				
Definição de processos existentes na instituição	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Geração automática de organogramas	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
Definição de <i>workflows</i> e integração dos atores segundo participação e responsabilidade	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Controlo de acesso à informação segundo os <i>workflows</i> e atores	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Controlo de versões de documentos	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Definição do <i>workflow</i> de gestão do arquivo	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Controlo de acessos e permissões				
Suporta assinatura digital	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Controlo de permissões por níveis de acesso às diferentes funcionalidades de gestão do arquivo	SIM	SIM	SIM	SIM
Controlo de permissões por níveis de acesso à visualização do repositório por parte de utilizadores	SIM ¹¹	SIM	SIM	SIM
Herança de metainformação				
Herança da metainformação dos níveis superiores de descrição para os níveis inferiores	SIM (código, produtor)	SIM	SIM	SIM
Gestão da aplicação				
Estatísticas de produtividade	NÃO	SIM	SIM	SIM
Mecanismos de auditoria (ex.: relatórios por utilizador)	NÃO	SIM	SIM	SIM
Registo de <i>logs</i>	SIM, parcialmente ¹²	SIM	SIM	SIM
Interoperabilidade				
Exportação de descrições arquivísticas em:				

¹¹ Os utilizadores conseguem visualizar uma lista de registos existentes a partir da lista de termos de indexação. No entanto, a visualização dos registos com as descrições dos mesmos só é possível pelos utilizadores com permissões para tal. As taxonomias não são sujeitas a permissões, sendo sempre visualizáveis.

¹² Há criação de logs na base de dados, mas não é visível a partir do interface do ICA-AtoM. No entanto, informaticamente é possível recuperar/utilizar essa informação através do desenvolvimento de outro interface para efeito de auditoria.

Requisitos Funcionais				
Caraterísticas	ICA-Atom 1.3.0⁵	GISA⁶	DIGITARQ⁷	IPortalDoc⁸
<ul style="list-style-type: none"> ▪ EAD 2002 ▪ Dublin Core 1.1 ▪ OAI-PMH ▪ EAC ▪ Excel (CSV) ▪ Outros esquemas em XML 	SIM	SIM	SIM	n.a.
	SIM	NÃO	NÃO	n.a.
	SIM	SIM	SIM	n.a.
	SIM	NÃO	SIM	n.a.
	NÃO	NÃO	SIM	n.a.
	NÃO	NÃO	SIM	n.a.
Exportação das taxonomias (vocabulários controlados) em:				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SKOS (Simple Knowledge Organization System) 	SIM	NÃO	NÃO	n.a.
Exportação dos registos de autoridade	SIM	NÃO	SIM	n.a.
Exportação tem por referência a classe sujeita a exportação e integra os níveis inferiores do plano de classificação incluídos na mesma	SIM	SIM	SIM	n.a.
Exportação tem por referência a classe sujeita a exportação e herda a informação necessária para contextualização a partir dos níveis superiores do plano de classificação	NÃO	NÃO	NÃO	n.a.
Exportação transporta os elementos descritivos dos termos de indexação utilizados nas descrições arquivísticas sujeitas a exportação	NÃO	NÃO	NÃO	n.a.
Exportação transporta os elementos descritivos dos registos de autoridade utilizados nas descrições arquivísticas sujeitas a exportação	NÃO	NÃO	NÃO	n.a.
Exportação inclui os objetos digitais	NÃO	NÃO	NÃO	n.a.
Integração com outros softwares				
Possibilidade de integração com e-mail	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Processamento automático de e-mails	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Possibilidade de integração com <i>software</i> ERP	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Possibilidade de integração com <i>software</i> de Gestão Documental	NÃO	SIM	NÃO	n.a.
Interface e customização da aplicação				
Interface <i>web</i>	SIM	SIM	SIM	SIM
Disponibilização online das descrições arquivísticas	SIM	SIM	SIM	n.a.
Disponibilização <i>online</i> dos objetos digitais	SIM	SIM	SIM	SIM
Suporte para vários idiomas	SIM	NÃO	SIM	SIM

Requisitos Funcionais				
Caraterísticas	ICA-AtoM 1.3.0⁵	GISA⁶	DIGITARQ⁷	IPortalDoc⁸
Personalização visual do <i>software</i> (ex. temas)	SIM	NÃO	SIM	SIM
Personalização dos formulários de descrição arquivística	É possível ocultar/desocultar campos de metainformação não obrigatórios.	NÃO	SIM	SIM
Visualização de últimos registos consultados	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Visualização de registos mais consultados	NÃO	NÃO	SIM	n.a.
Visualização de termos mais pesquisados	NÃO	NÃO	SIM	n.a.

Conforme se constata dos resultados obtidos, o ICA-AtoM é a única aplicação que se constitui como *open-source* e *freeware*. Se por si só este facto não é uma garantia de uma vantagem, se se constatar que esta aplicação é competente no que se propõe realizar, então, há claramente uma vantagem competitiva muito significativa. Não se trata apenas, aqui, de salientar a gratuitidade da aplicação. Enquanto *open-source*, o ICA-AtoM atinge algo essencial para o CHSJ e qualquer outra instituição que o adote: transparência e controlo. Sendo uma aplicação aberta, a instituição pode personalizar a mesma segundo as suas necessidades, evoluindo-a segundo a própria evolução estratégica e operacional da instituição. Ao mesmo tempo, os obstáculos frequentes nas aplicações comerciais, relativas a migração de dados e formatos de armazenamento de informação, por exemplo, não se colocam. A transparência da aplicação e código utilizado permite à própria instituição este *know-how* e facilidade de recuperação/migração de informação. Em simultâneo, outra potencialidade é originada: a possibilidade de integração com outras aplicações, *open-source* ou desenvolvidas pela instituição. Neste particular, o CHSJ enquanto possuidor de um SGI com um capital de *know-how* considerável tem uma vantagem a considerar.

Ao concretizar a análise assumindo como pedra angular o ICA-AtoM, verifica-se o seguinte diagnóstico:

- Pontos fortes:
 - Cumpre com as normas arquivísticas consideradas, superando inclusivamente o GISA, DIGITARQ e o iPortalDoc (não aplica as normas);
 - Equivale-se à aplicação de arquivo em termos de descrição, indexação (vocabulários controlados) e mecanismos pesquisa;
 - Mantém uma performance semelhante em termos de incorporação de objetos digitais às restantes aplicações;
 - O controlo de acessos/permisões e a herança de metainformação comparam-se aos restantes softwares de arquivo, apenas perdendo para o iPortalDoc dado o maior controlo existente neste.
 - Exportação de descrições, taxonomias e registos de autoridades, excedendo as funcionalidades das restantes aplicações.
 - É a única aplicação que permite a personalização visual através de temas.

- Pontos fracos:
 - Não possui mecanismos de proteção de erros, que o iPortalDoc possui, bem como em menor grau o DIGITARQ;
 - Não permite workflows e o controlo de acessos espelha essa limitação. O iPortalDoc é a única aplicação que permite esta parametrização/funcionalidade;
 - Não possui as funcionalidades de gestão de produtividade, auditoria e *logs* que as restantes aplicações possuem;
 - Não prevê a integração com outros *softwares*, sendo que o iPortalDoc e o GISA o permitem

- Oportunidades:
 - O ICA-AtoM assume-se como uma aplicação competente para a gestão de repositórios digitais, dando garantias de resultados pela conformidade com as normas arquivísticas e a possibilidade de integrar objetos digitais. Garante a contextualização e recuperação da informação, podendo constituir uma solução de repositório para o CHSJ, alimentado por outras aplicação orientadas para a produção de informação.
 - A presente versão do ICA-AtoM pode constituir a base para uma evolução da aplicação realizada internamente segundo as necessidades da instituição.

- Ameaças:
 - Dependendo do uso pretendido, a não integração de *workflows* e respetiva gestão de acessos/permisões pode constituir um fator para preterir o ICA-AtoM em favor de uma aplicação de gestão documental. No entanto, este tipo de *softwares* revela muitas limitações ao nível da gestão do repositório de informação a médio e longo prazo, o qual é garantido pelo ICA-AtoM.

Desta forma, compreende-se que o ICA-AtoM é uma solução válida enquanto gestão de arquivo, integrando, inclusivamente, funcionalidades de interoperabilidade mais extensas que as restantes soluções apresentadas. Claramente não se constitui

como um *software* de gestão documental, mas revela potencialidades de integração com *software* de produção de informação, enquanto repositório digital e eliminando a barreira entre arquivo corrente e arquivo intermédio/histórico. A utilização pretendida para a aplicação, bem como a equipa designada para a sua implementação e posterior utilização, condicionam o potencial de aplicabilidade da mesma, assim como o sucesso dos resultados/utilização pretendidos.

6.2. Implementação e parametrização da aplicação

A implementação do *software* de arquivo ICA-AtoM constituiu o culminar do presente projeto, incorporando as conclusões teóricas e operacionais atingidas no decorrer do mesmo. Com o objetivo de corresponder da melhor forma aos requisitos técnicos colocados no trabalho de descrição arquivística e às necessidades de informação identificadas, a parametrização do *software* foi um trabalho fundamental, implicando tempo e esforço adicional em relação ao que se encontrava inicialmente programado. A necessidade de encontrar soluções para diversas situações inesperadas contou com a pesquisa de informação e participação no fórum *online* de utilizadores do ICA-AtoM (<https://groups.google.com/forum/?hl=en&fromgroups#!forum/ica-atom-users>), onde foi possível o contacto direto com a empresa responsável pelo desenvolvimento do *software*. Paralelamente, foi o esforço pessoal no estudo da estrutura de ficheiros da própria aplicação e modificação da mesma que permitiu ultrapassar as dificuldades colocadas na parametrização do *software*.

O processo de implementação foi iniciado com a instalação do mesmo, integrado numa máquina virtual a correr em sistema operativo Windows, que se encontra disponível na página de internet do projeto ICA-AtoM (https://www.ica-atom.org/doc/ICA-AtoM_virtual_appliance). Esta instalação constituiu o primeiro contacto com a aplicação e serviu de base aos primeiros testes de utilização. No entanto, para além de não representar uma instalação final, a versão do *software* disponível era apenas a v1.2, tendo entretanto sido alvo de evolução com o lançamento da versão 1.3.0, mais estável e que corrige alguns dos problemas da versão anterior.

Posteriormente, de forma a verificar se alguns problemas existentes no *software* decorriam do facto da instalação se basear numa máquina virtual em Windows, foi instalado o Ubuntu 12.10 num computador pessoal, bem como os restantes softwares requeridos pela aplicação, como sejam, o Apache, MySql e PHP. Procedeu-se então à

instalação do ICA-AtoM 1.3.0, para realização de todos os testes de funcionamento e parametrização da aplicação.

Por último, foi realizado o pedido ao SGI no sentido de se proceder à instalação final do ICA-AtoM num servidor do CHSJ, respeitando os requisitos de *hardware/software*. Após a instalação procedeu-se à parametrização final e alimentação do sistema.

6.2.1. Diagnóstico e resolução de problemas na implementação do ICA-AtoM

A primeira fase da implementação da aplicação centrou-se no teste da mesma, tendo como sistema de suporte uma instalação LAMP (acrónimo para Linux, Apache, MySQL e Php) com as seguintes versões: Ubuntu 12.10, Apache 2.2.22, MySQL 5.5.31 e Php 5.4.9. O sistema foi instalado num computador portátil pessoal, que posteriormente serviu de base para os testes da parametrização e resolução de problemas na instalação da aplicação.

Os testes realizados passaram por uma simulação da utilização corrente do *software*, com o objetivo de verificar o funcionamento das diversas funcionalidades. Especificamente, foram introduzidos:

- vocabulário controlado para a realização da indexação (taxonomia “Assuntos”, na nomenclatura existente no próprio software);
- registos de autoridade, e;
- descrições arquivísticas, incluindo indexação por assuntos.

Para além destas atividades, foram ainda verificadas as seguintes capacidades da aplicação:

- integração de objetos digitais nas descrições ao nível do documento simples/composto;
- tradução existente para a língua portuguesa do interface;
- possibilidade de permuta entre temas visuais para o interface;
- possibilidades de parametrização do interface (como sejam, a ocultação/visualização de elementos nos formulários de descrição das ISAD e ISAAR, inclusão de logotipo, descrição do site, personalização do texto da página inicial, personalização de menus).

A questão da segurança foi igualmente explorada, verificando-se a capacidade de refinar as permissões por grupo e/ou utilizador. De salientar a capacidade do software permitir especificar as permissões de um utilizador com base nos diversos níveis de descrição existentes. As funcionalidades relativas à exportação e importação de informação foram testadas, no sentido de analisar as potencialidades de utilizar as mesmas para efeitos de interoperabilidade.

A integração da norma ISDF na aplicação foi igualmente testada, explorando os formulários respetivos e as suas parametrizações. A este respeito importa desde já esclarecer-se um condicionalismo existente na mesma: o relacionamento das funções, definidas de acordo com a ISDF, com as descrições arquivísticas é realizado no próprio formulário de descrição/introdução da função. Ou seja, para associar uma função a uma descrição de um documento ou registo de autoridade é necessário editar a descrição da função e incluir o seu relacionamento com a descrição respetiva, pesquisando na totalidade das descrições existentes e selecionando o registo pretendido. Este facto implicou consequências no processo de parametrização da MEF na aplicação informática, as quais são oportunamente apresentadas no presente capítulo.

No decorrer deste diagnóstico verificou-se, adicionalmente, que apesar do *software* ser desenvolvido sob o patrocínio do ICA, permite, opcionalmente, utilizar outros *standards* de descrição de relevância no contexto norte-americano: RAD, versão de Julho de 2008 (Canadá); MODS, versão 3.3 (Estados Unidos da América); e a norma Dublin Core, a qual se encontra igualmente integrada na aplicação. Dado o contexto Europeu, o presente projeto focou-se nas normas ISAD (G), ISAAR (CPF) e ISDF, definidas pelo ICA.

Dos testes realizados foi possível verificar o correto funcionamento geral do sistema, com as exceções que em seguida se apresentam.

Tabela 5 - Diagnóstico de problemas na implementação do ICA-AtoM 1.3.0 e soluções propostas

Diagnóstico de problemas na aplicação e respetiva solução			
Problema		Impacto	Solução
Pesquisa	Pesquisa em língua portuguesa	A pesquisa não conseguiu lidar com a acentuação das palavras em língua portuguesa. Apesar da informação registada na base de dados se encontrar correta, a pesquisa simples e a pesquisa avançada não conseguiram realizar-se. O processo de pesquisa apenas percorreu a informação até ao ponto em que encontra uma palavra acentuada, momento em que é interrompida. Utilizando como elemento de controlo a descrição apresentada na Figura 28 (Anexo C), verificou-se a ausência de resultados devolvidos pela pesquisa do termo “produção” (Figura 29, Anexo C).	Após o teste da versão instalada em Ubuntu 12.04, verificou-se o desaparecimento deste problema.

Diagnóstico de problemas na aplicação e respetiva solução			
Problema		Impacto	Solução
	Resultados da pesquisa	Verificou-se um problema com os resultados da pesquisa, obtidos após a eliminação de registos. Os registos eliminados continuaram a ser listados nos resultados da pesquisa. Quando se procurou aceder a registos eliminados, o programa devolveu uma mensagem de erro (Figura 30, Anexo C).	É necessário esvaziar a cache, ou reiniciar a aplicação.
Preenchimento de formulários	Termos de indexação e registos de autoridade	Quando é realizada a introdução de dados no formulário de descrição arquivística, o preenchimento dos termos de indexação “Assunto”, “Nomes” e “Locais” não se encontra limitado às taxonomias respetivas, previamente definidas. Quando o utilizador não se limita a escolher um dos termos listados e introduz um novo termo uma das seguintes situações ocorre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Assuntos” e “Locais” – O novo termo é criado na respetiva taxonomia de forma automática. Pode, inclusivamente originar a repetição de um termo já existente devido a lapsos de acentuação ou ortografia. ▪ “Nomes” – Esta taxonomia consiste nos registos de autoridade, pelo que o novo nome será criado como mais um registo de autoridade. Mais uma vez podem colocar-se as questões de duplicação de registos por lapsos de acentuação, ortografia ou abreviatura. 	Sem resolução, nomeadamente pelo facto de esta característica poder ser assumida como um facilitador da introdução de dados. No entanto, ressalva-se que o controlo dos termos nas taxonomias pode ficar comprometido, na medida em que é vulnerável a erros de utilização.
Objetos digitais	Integração dos objetos digitais nas descrições arquivísticas	Quando utilizado o interface em língua portuguesa, a integração dos objetos digitais não é realizada com sucesso. O <i>upload</i> do objeto digital é realizado, bem como a criação dos <i>thumbnails</i> . No entanto, os objetos digitais são criados numa estrutura de diretórios em que o programa não consegue aceder aos mesmos. O resultado é a ausência de visualização dos <i>thumbnails</i> , apesar de os metadados dos mesmos e do próprio objeto serem apresentados (Figura 31).	Correção do código php, definindo a criação do caminho correto para a integração dos objetos digitais na estrutura de diretórios.
	Criação dos <i>Thumbnails</i>	Quando é realizado o <i>upload</i> dos objetos digitais a aplicação cria 2 <i>thumbnails</i> a partir do objeto original. No entanto, quando realizando o <i>upload</i> de ficheiros PDF ou TIFF (este último com mais do que uma página) os <i>thumbnails</i> não são criados.	Instalação do <i>ImageMagick</i> e <i>Ghostscript</i> . São requisitos de <i>software</i> para o ICA-AtoM trabalhar este tipo de ficheiros.
Exportação/Importação	Termos de indexação	O <i>software</i> permite a exportação de descrições arquivísticas utilizando o esquema de metadados em xml EAD2002. Todavia, não realiza a exportação dos termos de indexação definidos para a categoria “Locais” e “Nomes”.	Solução prevista na versão 2.0 do ICA-AtoM, segundo contato com a empresa responsável. A lançar no final de 2013.
	Duplicação de descrições e termos de indexação	Ao nível da importação, a mesma não evita a criação de registos duplicados. Ou seja, se realizarmos uma importação que contenha descrições arquivísticas (EAD 2002 XML) ou termos (SKOS) que já se encontrem no ICA-AtoM, esses registos serão duplicados. O <i>software</i> não previne esta situação conforme é visível na Figura 32 , onde uma importação de um fundo levou à duplicação do registo do mesmo e todos os níveis inferiores.	Situação salvaguardada na definição de recomendações para a utilização do ICA-AtoM no CHSJ, evitando esta prática.

Diagnóstico de problemas na aplicação e respetiva solução		
Problema	Impacto	Solução
Perda de elementos descritivos existentes nos registos de autoridade e nas taxonomias	<p>Quando é realizada a importação de descrições, via EAD 2002, verifica-se que as taxonomias e os registos de autoridade incluídos nessas descrições de documentos são importados. No entanto, essa importação apenas cria os termos da taxonomia e o nome da entidade no registo de autoridade, não trazendo a restante informação descritiva/associativa dos termos e registos de autoridade.</p> <p>Exemplificando: dado o facto de nas descrições ser identificado como produtor a entidade Centro Hospitalar de São João E.P.E., leva a que este registo seja criado como registo de autoridade, mas os campos da ISAAR (CPF) que se encontram preenchidos na aplicação de origem não são importados (Figura 33). Esta situação deve-se ao facto dos mesmos não serem incluídos no ficheiro EAD 2002 XML (não constam das suas especificações). Posteriormente, a aplicação não permite importar as taxonomias/registos de autoridade, pois não faz intercalação da informação, originando duplicação de registos.</p>	Definição de recomendações para a utilização do ICA-AtoM no CHSJ, incluindo a necessidade de seguir uma ordem de referência para o processo de importação de informação.

Conforme se constata da tabela anterior, no *software* ICA-AtoM v1.3.0 há ainda lacunas de desenvolvimento, a que não serão alheias as preocupações de permitir a parametrização da aplicação e a abrangência do público-alvo a que se pretende responder com a mesma. Para além disso, a própria empresa responsável assume um plano de desenvolvimento da aplicação sujeito a restrições, especificadas pelas entidades patrocinadoras (principalmente, ICA e UNESCO), não podendo responder a todas as solicitações da comunidade de utilizadores conforme desejaria. Pelo que foi possível apurar, o modelo de financiamento passa pela aprovação de pacotes de funcionalidades a implementar ou *bugs* a corrigir, para os quais são disponibilizados fundos.

No entanto, são de destacar algumas funcionalidades poucos comuns em *software* de arquivo, tanto mais *open-source*. A capacidade de personalização visual através de temas é uma dessas funcionalidades, bem como um controlo de acessos relativamente refinado, podendo definir a que informação específica um utilizador pode ou não aceder, e que ações pode executar com a mesma (Figura 34 e Figura 35).

No que respeita à resolução dos problemas identificados, foi possível ultrapassar a generalidade dos mesmos, com exceção para as questões que exigiam já um volume de programação/conhecimentos extensivos, e para as quais se assume como solução o desenvolvimento de uma política de utilização/recomendações a implementar no CHSJ. Salienta-se o facto de, nestes últimos casos, se tratar de problemas de importação/exportação, ultrapassáveis, com o acesso direto à base de dados MySQL que suporta o ICA-AtoM. O facto da aplicação se basear em *software* gratuito, amplamente divulgado e conhecido, como o MySQL, facilita a posterior integração com ferramentas de extração de dados para efeitos de interoperabilidade ou transição para *softwares* de

arquivo que venham a ser implementados no futuro. Desta forma, fica salvaguardada a preservação futura da informação, nomeadamente perante futuras necessidades de alteração de *software* ou necessidades de interoperabilidade.

Após a identificação e definição de soluções para os problemas específicos da aplicação, iniciou-se o processo de implementação final da mesma.

6.2.2. Parametrização do ICA-AtoM

A instalação final do ICA-AtoM foi realizada num servidor do CHSJ, no qual foi implementada uma máquina virtual (Linux Visalia 3.5.0). Desta forma, o SGI procurou minimizar possíveis interferências entre as diversas aplicações em funcionamento no Centro Hospitalar. Para além desta precaução, o facto de o CHSJ possuir como base de funcionamento para a grande maioria das aplicações que utiliza o sistema operativo Microsoft Windows, levou à decisão do respetivo Serviço em favor da implementação da máquina virtual. Sobre esta máquina virtual, foi implementado o Ubuntu 12.04, o Apache 2.2.22, o MySQL 5.5.29 e o Php 5.3.10. A instalação do ICA-AtoM 1.3.0 foi então realizada por 2 técnicos do SGI em conjunto com o mestrando.

Encontrando-se em funcionamento a aplicação, foi iniciado o processo de parametrização da mesma, de acordo com as conclusões e soluções obtidas no diagnóstico de problemas, os requisitos provenientes da análise do sistema informacional do CA/SOA e os objetivos do presente projeto. A base utilizada para a parametrização visual consistiu no tema *Trillium*. As principais ações de parametrização são apresentadas na tabela seguinte.

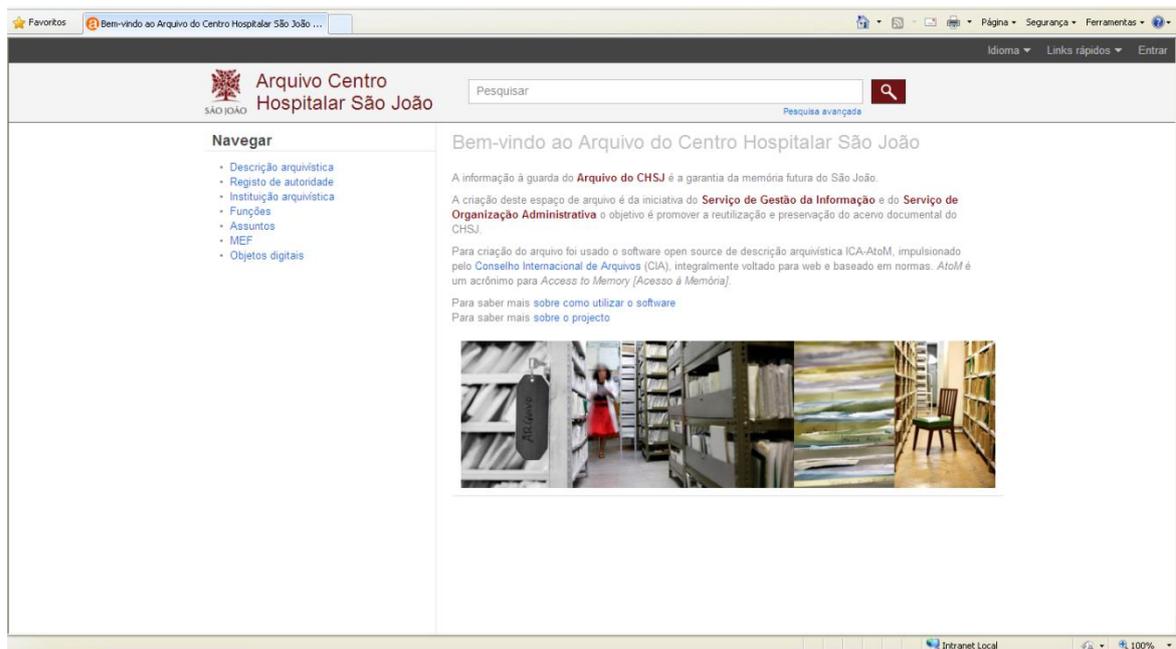
Tabela 6 - Parametrização do ICA-AtoM

Parametrização da aplicação		
Objetivo	Alterações realizadas	Resultado obtido
Definições de base		
Garantir o funcionamento do ICA-AtoM em língua portuguesa, nomeadamente na introdução de dados e o motor de pesquisa.	Edição das definições no código da aplicação relativas ao fuso horário e língua por omissão.	Funcionamento da aplicação na língua portuguesa, não tendo sido identificado qualquer problema.
	Garantir a instalação da aplicação no sistema operativo Linux Ubuntu 12.04	A aplicação tem como língua por omissão o português.
Garantir o <i>upload</i> de objetos digitais e a sua correta visualização e recuperação.	Instalação do ImageMagick e Ghostscript.	Criação correta de <i>thumbnails</i> a partir de ficheiros em PDF e TIFF.
	Correção do código php da aplicação, definindo a criação do caminho correto para a integração dos objetos digitais na estrutura de diretórios.	Correta visualização dos <i>thumbnails</i> e recuperação dos objetos digitais.
	Alteração dos parâmetros/definições do Apache, relativas ao tamanho e tempo dos <i>uploads</i> , bem como limite de memória utilizável.	Possibilidade de realizar <i>upload</i> de objetos digitais até 100 Mb.

Parametrização da aplicação		
Objetivo	Alterações realizadas	Resultado obtido
Garantir a correta tradução do interface.	Correção de gralhas e termos em português do Brasil, verificados na tradução portuguesa do interface.	Interface em português correto.
Apresentação visual		
Adaptar as cores da aplicação à imagem institucional do CHSJ	Alterar no código da aplicação a cor do título principal (“Arquivo Centro Hospitalar São João”), a cor no símbolo de pesquisa (lupa) e a cor da barra de tradução do interface.	A aplicação utiliza a cor institucional do CHSJ.
Substituir o logotipo da aplicação, assim como o ícone apresentado na barra de endereço e separador pelos respetivos elementos do CHSJ	Normalização do logotipo CHSJ para o tamanho necessário e substituição do ficheiro original. Substituição do ícone do ICA-AtoM pelo ícone do CHSJ.	A aplicação utiliza apenas o logotipo e ícone do CHSJ.
Reduzir o impacto visual dos títulos secundários (das descrições, taxonomias, entre outros) e dos títulos do menu lateral esquerdo	Alteração do código da aplicação de forma a reduzir o tamanho dos títulos em 20%.	Títulos reduzidos, equilibrando a apresentação gráfica da informação.
Enriquecer o aspeto gráfico da página inicial/apresentação	Personalização do texto de apresentação existente na página inicial.	Apresentação do sistema de arquivo e respetivo enquadramento. Apresentação do projeto que lhe deu origem.
	Criação de uma montagem fotográfica com base em fotografias do CHSJ e do sector de Arquivo e integração da mesma na página de entrada. Em opção foi desenvolvido um <i>banner</i> em Flash, que inclui a transição contínua entre fotografias.	Integração de imagem (fotografias) na página inicial, melhorando o aspeto visual da aplicação.
Incorporação da MEF		
Aplicar um plano de classificação adicional à documentação descrita na aplicação	Tradução da categoria de ponto de acesso “Places” (termo inglês em que se baseou a programação da aplicação), por “MEF”, utilizando a ferramenta de tradução de interface	A aplicação inclui um ponto de acesso denominado “MEF”. A taxonomia correspondente a este ponto de acesso permite a introdução da estrutura hierárquica de classes prevista na MEF.
	Alteração, na base dados, da tradução incorporada na aplicação para “Places”, substituindo-a por “MEF”	
	Alteração do código da aplicação, de forma a eliminar a incorporação existente de mapas da Google quando visualizando os termos da taxonomia “Places” (renomeado MEF, conforme alterações anteriores)	A visualização das classes da MEF sem qualquer tipo de mapa associado.

A personalização visual da aplicação permitiu atingir o resultado apresentado na página inicial do *software* (Figura 23), sendo o mesmo repercutido nas restantes páginas com a exceção da imagem/*banner* e do texto de introdução. Na criação destes últimos elementos destaca-se a utilização de fotografias pertencentes ao CHSJ, as quais permitiram a montagem que dá o rosto a esta página. Dado o objetivo deste *software*, foram privilegiadas fotografias tiradas em diversos arquivos do CHSJ, procurando representar e dar a conhecer a realidade existente neste Sector da instituição.

Figura 23 - Página inicial personalizada do ICA-AtoM do CHSJ



Assumindo a solução dos problemas identificados e a uniformização visual da aplicação segundo a imagem institucional do CHSJ como justificados, torna-se, no entanto, necessário explicitar a parametrização realizada com o objetivo de permitir a utilização da MEF na aplicação.

Conforme as conclusões do subcapítulo 5.3, a aplicação da MEF no contexto atual do CHSJ apenas faz sentido a título de ferramenta de interoperabilidade e não como plano de classificação para uso interno e estruturação da respetiva informação. Neste sentido, a estrutura de arquivo implementada no ICA-AtoM reflete as conclusões da análise orgânico-funcional realizada ao CA/SOA, conforme é visível na estrutura apresentada na lateral esquerda da Figura 24.

Com este enquadramento, a implementação da MEF constituiu-se como a inclusão de um segundo plano de classificação, incorporado como um campo de metainformação. Dada a inclusão no *software* da norma ISDF, seria de esperar que a mesma permitisse a constituição/introdução de uma estrutura funcional a relacionar com as descrições arquivísticas. Conforme exposto previamente na identificação de limitações do *software*, de facto é possível realizar a associação entre as funções e as descrições introduzidas no sistema. No entanto, o fluxo de trabalho realizado para efetuar esse relacionamento implica uma alteração/edição da descrição das funções. Ou seja, o utilizador tem que sair da descrição do documento que se encontra a realizar, entrar na edição da descrição da função, pesquisar a descrição do documento que pretende relacionar e seleccionar o mesmo. Este fluxo indicia uma orientação do

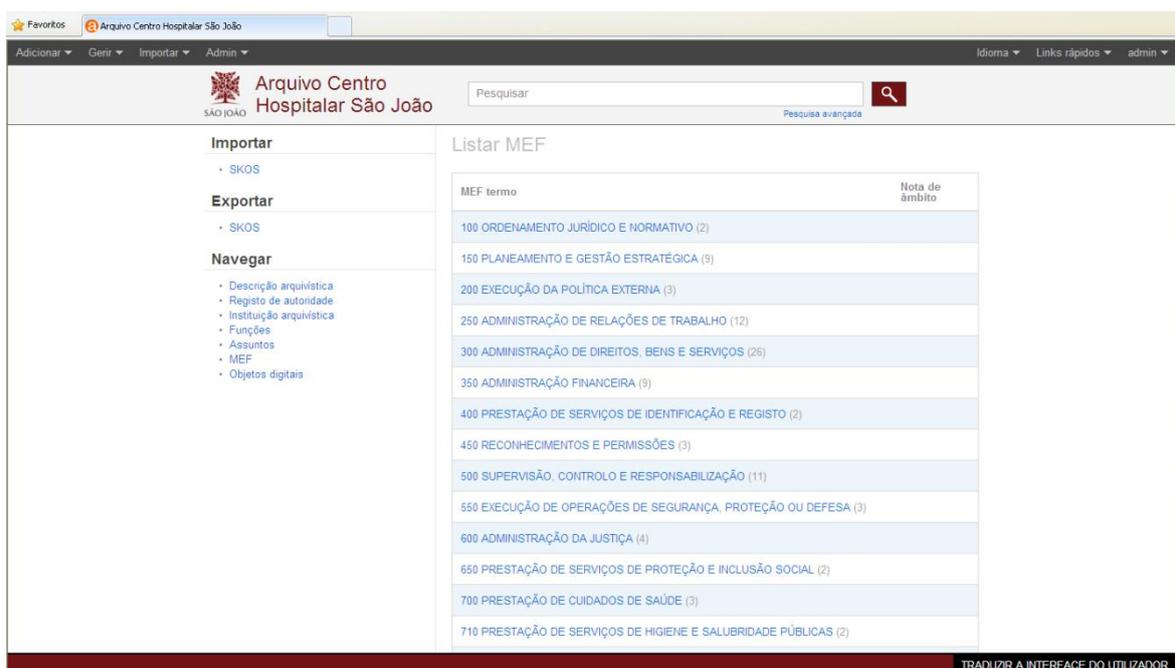
software para um baixo volume de utilização do relacionamento das funções, caso contrário o *workflow* necessário para realizar esta tarefa traduz-se num elevado consumo de tempo. Possivelmente, o desenvolvimento do *software* assumiu a criação destas relações como efetuada apenas em direção a instituições arquivísticas, registos de autoridade ou níveis de descrição de topo, e não ao nível dos documentos.

Figura 24 - Descrição do Fundo CHSJ



Desta forma, a norma ISDF, com os formulários e relações respetivos existentes no *software*, não respondem às necessidades e agilidade necessárias para a implementação e utilização da MEF. Tornou-se, conseqüentemente, necessário adaptar o ICA-AtoM. Tendo em consideração esta conclusão, bem como o facto de ser pertinente e útil a utilização das classes da MEF como pontos de acesso à informação, em conjunto com as características impostas pela MIP à aplicação da MEF (enquanto um campo de metainformação e de aplicação repetível), foi opção do presente projeto adaptar a taxonomia “Locais”, correspondente a um ponto de acesso existente no ICA-AtoM, para se implementar a MEF (Figura 25).

Figura 25 – Implementação da MEF no ICA-AtoM



Com esta opção ficam salvaguardadas as necessidades e factos mencionados, precavendo-se a futura necessidade de exportação da informação com base na classificação MEF, dada a sua associação à mesma como ponto de acesso e a sua facilidade de consulta. De salientar que foi determinada a utilização do ICA-AtoM apenas em língua portuguesa, dado o tipo de utilização e informação em causa. Este facto, paralelamente à ausência de pertinência do uso dos pontos de acesso baseados na localização geográfica (Taxonomia “Locais”) para a informação em causa, permitiu a utilização da solução apresentada.

É neste enquadramento justificativo que, com as alterações descritas na Tabela 6, foi possível adaptar a aplicação ICA-AtoM à utilização da MEF com sucesso.

Ainda no que diz respeito à parametrização do ICA-AtoM, o projeto definiu como objetivo o desenvolvimento de uma linguagem controlada (taxonomia “Assuntos”, na aplicação) que permitisse realizar a indexação por assuntos da informação introduzida e a introduzir na aplicação. Desta forma, desde a primeira fase, em que se iniciaram os testes de utilização, foi realizado um trabalho de recolha, análise e seleção de termos representativos dos conceitos presentes na informação do Arquivo do CA, e que foi sendo utilizada para realizar os testes mencionados. Com o desenrolar do projeto, esta linguagem controlada foi sendo desenvolvida, trabalhada e refinada até ao momento em que se deu por concluída a alimentação da aplicação no contexto deste projeto. Neste momento, a mesma constitui uma base conceptualmente sólida permitindo a alimentação do sistema de forma coerente. Para a concretização da mesma, o presente

projeto tomou como amostra diversas atas e deliberações do CA dos seguintes anos: 1954, 1960 e 2001 e 2003.

Todavia, há a consciência de que o volume de informação trabalhado, quando comparado com o volume de informação, amplitude temporal da mesma e tipos documentais existentes no Arquivo do CA, não constitui uma amostra suficiente para dar esta linguagem como finalizada. Neste sentido, a atividade futura de alimentação do sistema implicará a necessidade de fazer evoluir esta linguagem controlada, obedecendo aos requisitos deste tipo de ferramentas arquivísticas.

Na Tabela 7 são apresentados alguns termos incluídos na linguagem controlada destinada à indexação. Conforme se verifica, há uma orientação formal, resultante, nomeadamente, da entrevista realizada ao diretor do SOA, para a inclusão de termos representativos de: unidades orgânicas; cargos desempenhados por atores internos; atividades realizadas; decisões de gestão; procedimentos administrativos internos; nomes de atores; relações institucionais. Atualmente e no total, esta linguagem incorpora 216 termos de indexação.

Tabela 7 - Exemplos de termos da linguagem controlada para indexação

Linguagem controlada	
Termo	Exemplo de aplicação
Afetação de espaços	Deliberação relativa às transferências de serviços/colaboradores para outro local/instalação do CHSJ.
Aquisição de consumíveis	Deliberação relativa à aquisição de material administrativo de consumo regular (papel, toner e outro economato).
Cessação de contrato de trabalho	Deliberação relativa à caducidade de um contrato de trabalho.
Esterilização, unidade orgânica	Deliberação relativa ao planeamento estratégico para a unidade orgânica.
Nomeação	Deliberação relativa à indicação de um chefe de serviço pelo CA.
Presidente do Conselho de Administração	Deliberação relativa à tomada de posse do Presidente do CA.
Recurso hierárquico	Deliberação relativa a um recurso hierárquico de um concurso para contratação de colaboradores.
Serviço de Urgência Geral	Deliberação relativa a necessidades de recursos humanos na unidade orgânica.

De forma a facilitar a atividade futura e assegurar a coerência do resultado da mesma, foi considerado necessário expor as orientações teóricas e pragmáticas tomadas em consideração na conceção do sistema original. Neste sentido, foi definida uma política de descrição e indexação (Anexo D) que balizará a integração de informação adicional na aplicação, bem como servirá de base de trabalho ao desenvolvimento futuro da linguagem de indexação e das orientações consideradas

prioritárias na descrição. A evolução deste documento incorporará e representará o amadurecimento do sistema de arquivo e será a face visível das opções definidas para a utilização do mesmo.

Relativamente à estrutura do arquivo, foi possível definir os seguintes níveis numa hierarquia como resultado direto do diagnóstico realizado, nomeadamente o estudo orgânico-funcional:

- Fundo: Centro Hospitalar de São João;
 - Secção: Conselho de Administração;
 - Subsecção: Serviço de Organização Administrativa;
 - Série: Atas e Deliberações das reuniões do CA;
 - Subsérie: Atas das reuniões do CA;
 - Subsérie: Deliberações das reuniões do CA;
 - Secção: Comissão Instaladora e Administrativa do Hospital Escolar do Porto;
 - Série: Atas das reuniões da Comissão Instaladora e Administrativa do Hospital Escolar do Porto.

Adicionalmente, foram incluídas algumas unidades orgânicas dentro do Fundo, representando as possibilidades de expansão do sistema de arquivo a outros repositórios existentes no CHSJ. Entre os mesmos destacam-se:

- Secção: Centro de Logística, Compras e Património;
 - Subsecção: Serviço de Gestão de Informação;
 - Subsubsecção: Sector de Arquivo;
- Secção: Centro de Epidemiologia Hospitalar;
 - Subsecção: Unidade de Investigação.

Com esta parametrização, o sistema de arquivo encontra-se preparado para incorporar as atas e deliberações do CA, bem como ficam lançados os princípios a respeitar no desenvolvimento e alargamento do sistema. A este trabalho estruturante, seguiu-se o processo de alimentação da aplicação, demonstrando a sua aplicabilidade e mais-valia, bem como reforçando os procedimentos a respeitar na utilização do sistema.

6.2.3. Povoamento do ICA-AtoM

Após o processo de implementação da aplicação informática foi, então, possível introduzir na mesma as primeiras descrições arquivísticas e objetos digitais, de acordo com os objetivos do projeto.

A informação selecionada para este povoamento consistiu em:

- 15 atas de 1954, correspondendo à primeira documentação existente relativa ao CHSJ, ainda sob a figura de “Hospital Escolar do Porto” e com o órgão de gestão “Comissão Instaladora e Administrativa do Hospital Escolar do Porto”. Em termos de âmbito temporal esta documentação engloba o período entre 26 de Junho de 1954 e 18 de Dezembro de 1954. Relativamente ao suporte esta documentação encontra-se em papel, englobada no “Livro de atas n.º 1” do respetivo órgão de gestão. Salienta-se o facto de, desde a primeira ata, as mesmas se encontrarem estruturadas internamente segundo os temas tratados, assumidos/selecionados de forma *ad-hoc*. O volume de informação em causa é, ainda reduzido, dada a fase inicial do processo de criação do Hospital, somando a totalidade das atas 27 páginas.
- 3 atas e deliberações das reuniões do CA, relativas ao período temporal entre 4 e 18 de Janeiro de 2001. A seleção deste período temporal teve em consideração a sensibilidade/confidencialidade da informação presente nesta documentação, que levou a incluir no presente projeto apenas informação com mais de 10 anos, apesar de assegurada a confidencialidade respetiva. As atas e deliberações em causa apresentam-se igualmente em suporte papel. Todavia, já não existe o suporte “livro de atas”, sendo as atas e o conjunto de deliberações relativas a cada reunião do CA produzidas em folhas A4 avulsas, e, no caso das deliberações, agregadas por decisão (por agrafe ou clip) e posteriormente reunidas numa pasta de arquivo. Cada pasta de arquivo acolhe, em média, 2 deliberações. Nas deliberações mais recentes, constatou-se a existência de uma listagem discriminando, individualmente, as deliberações/assuntos alvo de apreciação pelo CA. Em média, cada documento composto “deliberações da reunião do CA” tratado possuía 130 folhas. As atas apresentam uma dimensão substancialmente menor, consistindo em 5 ou 6 páginas apenas, em média.

No que diz respeito ao conteúdo das atas (dos respectivos períodos temporais) e das deliberações, a título de exemplo, apresenta-se o nível de complexidade das mesmas, expondo quantitativamente os resultados de uma descrição e indexação para cada tipo documental. A apresentação das próprias descrições não é possível por razões de confidencialidade da informação em causa.

Assim sendo, assumindo a ata nº 15 da Comissão Instaladora e Administrativa do Hospital Escolar do Porto, de 18 de Dezembro de 1954, os elementos principais da descrição consistem em: âmbito e conteúdo - 6 decisões/deliberações; indexação - 6 assuntos, 3 processos funcionais (MEF) e 6 nomes.

Relativamente às deliberações foi selecionada a reunião do Conselho de Administração de 4 de Janeiro de 2001, cuja descrição incorpora os seguintes elementos principais: âmbito e conteúdo - 46 decisões/deliberações; indexação - 26 assuntos, 13 processos funcionais (MEF) e 159 nomes. A ata respetiva a estas deliberações segue a mesma estrutura de âmbito e conteúdo, no entanto, o mesmo não é descrito com o mesmo pormenor. Relativamente à classificação MEF, consiste em apenas uma classe, e, ao nível dos nomes não se incluem os mencionados apenas nas deliberações, o que reduziu substancialmente o seu número.

Conforme mencionado na seção anterior, a complexidade dos documentos em causa, com destaque para as deliberações, originou a necessidade de criar uma política de descrição e indexação. Só desta forma será possível manter um resultado coerente, pertinente e eficiente, no contexto de uma utilização do ICA-AtoM por diversos colaboradores, os quais poderão possuir diferentes competências e conhecimentos para a descrição/indexação.

Neste sentido, privilegiou-se a inclusão dos nomes no ponto de acesso “Nomes”, em detrimento da sua inclusão no “âmbito e conteúdo”, daí a dimensão deste ponto de acesso. Adicionalmente, no “âmbito e conteúdo”, optou-se pela agregação de deliberações acerca do mesmo assunto (por exemplo, aquisição de consumíveis) indicando o número de deliberações entre parêntesis no final da descrição dessas deliberações. Esta opção fundamentou-se na ausência de pertinência para o Serviço na distinção entre as deliberações em causa. Quando a distinção se justifica, pelas necessidades de recuperação, pela diferenciação entre assuntos/atores envolvidos ou importância dos mesmos, não foi efetuada qualquer agregação. Paralelamente, a indicação das unidades orgânicas afetadas pelas deliberações, foi condicionada a critérios de pertinência em função da importância das alterações no contexto do CHSJ.

Privilegiou-se a inclusão das mesmas no “âmbito e conteúdo” em detrimento da indexação.

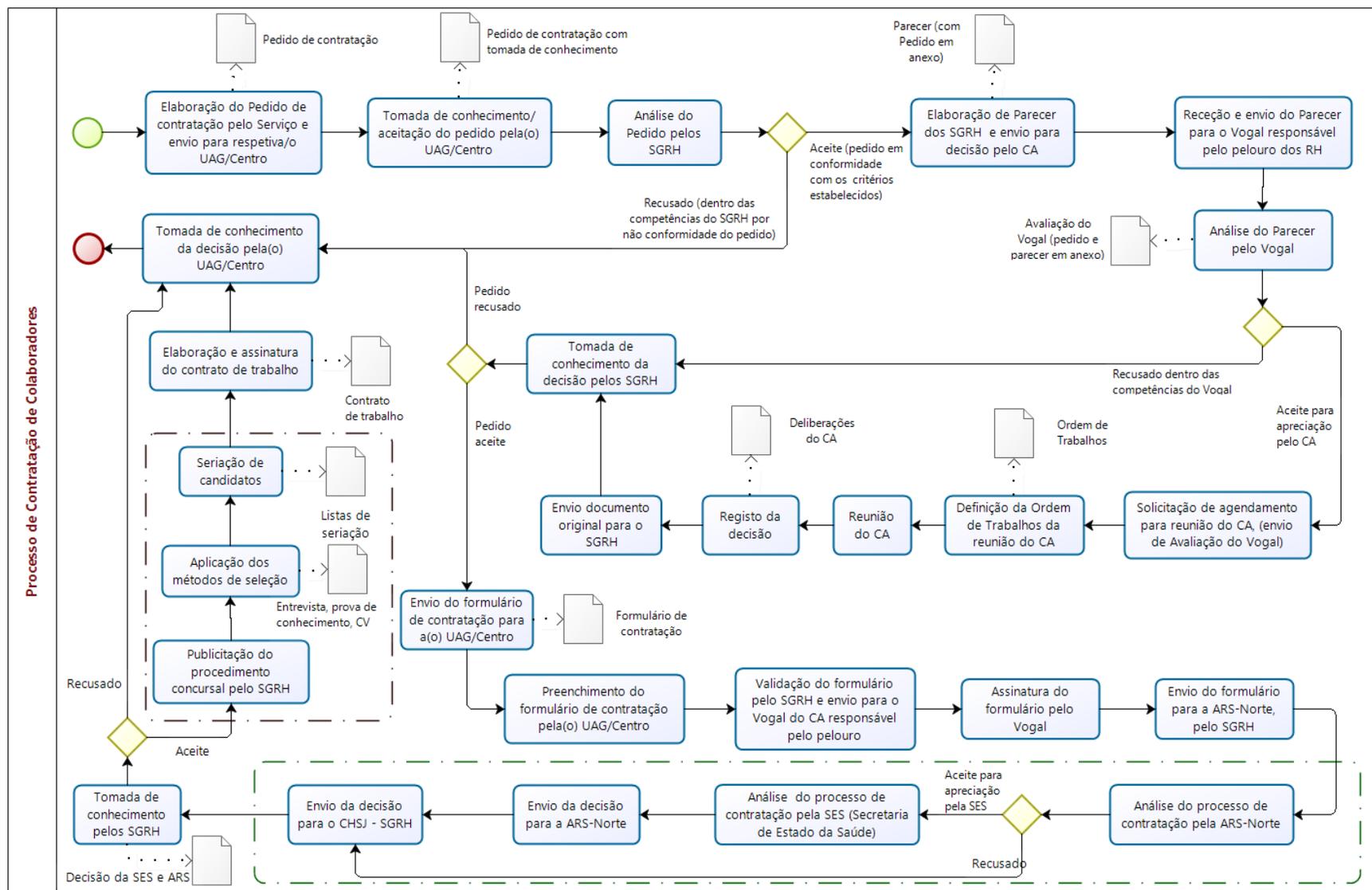
Não esgotando aqui as recomendações realizadas, pretende-se evidenciar a base de sustentação das mesmas na pertinência para o CHSJ, quer em termos informacionais internos, e nesse sentido refletindo a cultura da organização, bem como em termos de recuperação da informação. Neste último caso, o respeito pela cultura da organização cruza-se com a utilização ponderada dos termos de indexação e da informação incluída no “âmbito e conteúdo”, bem como na distribuição (e não duplicação) de informação entre estes campos, permitindo a posterior pesquisa utilizando esta uniformidade de critérios.

7. Orientações para uma gestão por processos

Assumindo os resultados da análise efetuada ao funcionamento do CA/SOA, no contexto do CHSJ, e que levou à necessidade de optar por um plano de classificação orgânico-funcional na implementação do ICA-AtoM, o presente projeto procura neste capítulo estender o seu âmbito para além da realidade diagnosticada e apresentar, de forma exploratória, alguns exemplos, pressupostos e consequências da implementação de um desenho orientado para a gestão por processos no CHSJ. Dada a orientação do projeto, esta apresentação foca a exploração do impacto previsível da mudança organizacional em termos informacionais, que a gestão por processos implica, na unidade orgânica SOA e CA, bem como noutras áreas de gestão do CHSJ. Se, dada a dimensão do CHSJ, este exercício pode ser criticado pela sua limitação de âmbito de aplicação, a verdade é que a complexidade inerente à instituição impossibilita a análise de um maior espectro de processos e/ou unidades orgânicas associadas aos mesmos, quando existe uma clara limitação temporal e de objetivos definidos inicialmente. Assumem-se, no entanto, duas mais-valias: a possibilidade de apresentar um trabalho inicial de preparação para uma gestão por processos que se coordena com as intenções da instituição, nomeadamente apresentando algumas implicações que a mesma trará em termos de organização do trabalho, nos respetivos sistemas de informação e a alteração cultural implícita; ao focar a análise e exploração ao mais elevado nível de gestão, há uma elevada probabilidade de realizar a análise de processos significativos em termos de complexidade e do impacto na instituição dada a sua importância operacional.

Concretizando o exercício em causa, os processos selecionados para a presente análise e mapeamento foram: o processo de Contratação de Colaboradores (Figura 26) e o processo de Aquisição de Equipamentos/Consumíveis não clínicos (Figura 27). A seleção destes processos foi realizada dada a sua prevalência no número de deliberações do CA que foram analisadas para o presente projeto e a validação desta prevalência com os resultados dos inquéritos ao SOA. Com este critério de seleção responde-se igualmente à mais-valia de eleger processos com significado numa multiplicidade de unidades orgânicas, todas elas participantes nos mesmos. Este facto pode ser útil se se pretender utilizar os processos modelados para efeitos de formação/exemplificação internamente.

Figura 26 - Processo de Contratação de Colaboradores (sob o ponto de vista do Arquivo)



Conforme se constata pela representação gráfica dos processos, a modelação efetuada dos mesmos é sumária, preterindo da descrição de cada uma das atividades incluídas no mesmo. Desta forma, não são igualmente analisados os atores responsáveis por cada atividade/tarefa, os donos dos processos ou a avaliação de valor acrescentado pelo processo. A modelação realizada procurou antes centrar-se na explicitação intuitiva/gráfica do fluxo de informação no processo, representando a informação produzida durante o mesmo. Os atores encontram-se implícitos/explicitos na definição das atividades.

Uma análise orientada para a implementação efetiva deste modelo de gestão implicaria a formalização das descrições de atividades, incluindo as responsabilidades, atores, tempos de realização, especificação de todas as iterações/fluxos possíveis e toda a interligação entre processos. Conforme já explicitado, no contexto deste projeto assume-se um papel apenas exemplificativo e exploratório deste modelo de gestão. Dentro desta perspetiva, os resultados obtidos mantêm a sua validade e pertinência.

A modelação dos processos em causa foi realizada com base na análise documental e em duas entrevistas informais a colaboradores participantes nos respetivos processos: uma entrevista no Serviço de Gestão de Recursos Humanos e outra no Serviço de Aprovisionamento.

Iniciando a análise dos processos em causa, da sua apresentação gráfica verifica-se, imediatamente, a complexidade inerente aos mesmos. Nomeadamente, é possível constatar que estes processos não aparentam ter sido alvo de uma análise exaustiva enquanto tal. Ou seja, analisando criticamente o fluxo dos processos, identificam-se recursividades potencialmente evitáveis, o que indicia lacunas na gestão dos mesmos do ponto de vista da sua otimização.

Concretamente, no processo de contratação de colaboradores, o fluxo do processo passa pelo vogal do CA duas vezes apenas devido à necessidade de preenchimento de um formulário de contratação adicional, logo após a autorização da contratação pelo CA ser efetivada, obrigando a mobilizar novamente a UAG/Centro e o vogal do CA. Se, o documento em causa fosse preenchido quando o processo passa pela UAG/Centro pela primeira vez, seriam obtidas melhorias significativas em termos de carga de trabalho e de tempo inerentes a este processo. De forma semelhante, no processo de aquisição em causa, o processo realiza duas passagens pelo CA, sendo a última apenas para homologação da seleção do fornecedor e autorização da despesa inerente à aquisição. Neste caso, a ausência de uma delegação de competências no Serviço de Aprovisionamento para a seleção do fornecedor dados os critérios autorizados pelo CA,

e a ausência de prévia autorização da despesa na fase em que o CA aprovou o lançamento da consulta de fornecedores, leva a uma dupla passagem do processo nesse órgão de gestão. Obviamente, o enquadramento atual de austeridade do país pode estar na origem deste controlo apertado sobre os processos de aquisição e contratação pelo CA. No entanto, é produtivo analisar se estes processos não poderão ser alvo de um mecanismo de controlo que não sobrecarregue desta forma o CA. Claramente, não é possível propor uma solução alternativa sem uma análise mais profunda dos processos, mas a realidade dos mesmos parece indiciar a necessidade da mesma.

A partir da informação produzida nestes processos um facto adicional é visível: a dispersão da informação relativa a cada processo de negócios por diversos arquivos geridos pelas respetivas unidades orgânicas. Este facto torna-se tanto mais significativo quanto a gestão do arquivo clínico do CHSJ é efetuado de forma centralizada. As asserções realizadas na entrevista ao gestor do SOA são aqui plenamente confirmadas: há um desfasamento entre a gestão da informação clínica e a gestão da informação não clínica, que é originada por diferentes níveis de desenvolvimento da estrutura de funcionamento/gestão do CHSJ no que diz respeito a esses vetores de ação.

Neste sentido, os processos de suporte, exemplificados pelos processos selecionados nesta secção, apresentam uma visão mais tradicional e menos trabalhada no *workflow* implicado. Esta conclusão é suportada igualmente pelos dados recolhidos no questionário/entrevista ao SOA. A utilização intensiva de informação em suporte de papel, demonstra processos não suportados em ferramentas informáticas, o que se correlaciona com a ausência de um mapeamento eficiente e abrangente dos processos, facto frequentemente provocado/facilitado quando se realiza o processo de implementação de ferramentas de gestão documental e de *workflow*.

Em termos da cultura da instituição, as conclusões anteriores são visíveis e relacionam-se no elevado peso burocrático no CHSJ, onde uma visão rígida de atribuição de funções/competências a unidades orgânicas específicas constitui um obstáculo a uma visão abrangente dos processos em que os colaboradores se encontram envolvidos. Paralelamente, há uma concentração de competências e responsabilidade nos atores que gerem os Serviços, propiciando um baixo nível de autonomia e flexibilidade à gestão dos processos.

Neste enquadramento, a mudança para uma gestão de processos e a mudança para uma gestão de informação/processos com base em ferramentas informáticas podem constituir duas melhorias convergentes, que, quando implementadas de forma integrada poderão potenciar mutuamente os seus benefícios para o CHSJ. A

consciência da realidade existente no CHSJ, e as consequentes dificuldades provenientes da dimensão/complexidade da instituição e da sua cultura organizacional, não constituem fatores de impedimento ou desmotivação para as melhorias em causa. Antes, constituem um desafio e uma garantia para a definição de um projeto fundamentado na realidade, pré-requisito essencial para o seu sucesso.

8. Conclusões

A implementação de uma ferramenta de descrição arquivística no contexto empresarial do CHSJ, forneceu um caso de estudo singular relativamente ao impacto deste tipo de solução num contexto empresarial, operacional e de complexidade institucional/cultural. Apesar de possuir objetivos circunscritos ao arquivo do CA, o presente projeto foi alvo do contexto sistémico em que se realizou. Não abordando diretamente a restante organização CHSJ, este estudo foi levado a considerar o relacionamento do CA com uma rede de interlocutores e correspondentes fluxos informacionais, que alargaram a visão presente neste trabalho. Só desta forma foi possível realizar, de um modo fundamentado e significativo, a implementação de um sistema de arquivo para o CA, capaz de se integrar na realidade existente e responder às necessidades informacionais provenientes desse contexto de atuação.

A análise e o diagnóstico da realidade existente foram uma pedra basilar na construção de um sistema que permitiu responder à diversidade de solicitações explícitas e às necessidades imanentes, que se identificaram no decorrer do trabalho. Se por um lado se procurou a obtenção de um sistema de arquivo de acordo com as melhores práticas desta área de conhecimento, nomeadamente conformando-se às normas ISAD (G) e ISAAR (CPF), por outro lado, pretendeu-se atingir um sistema que respondesse efetivamente às necessidades do órgão máximo de gestão da instituição, nomeadamente ao nível da recuperação eficiente de informação num contexto operacional específico. Se a conformidade com normas se encontrou na definição de uma política de descrição e indexação, apoiada pelo *software* elaborado pelo ICA tendo em conta esse normativo, a questão relativa à resposta operacional do sistema de arquivo implicou um levantamento da situação informacional do CA/SOA, bem como o relacionamento do modelo de gestão do CHSJ com o tipo de plano de classificação a implementar no sistema de arquivo.

Nesta última questão, tornou-se essencial utilizar, como vetores fundamentais da análise, os pressupostos teóricos da gestão por processos e da elaboração e utilização de planos de classificação. Cumulativamente às conclusões relativas a estes dois planos convergentes de análise, foi necessário introduzir um vetor de análise relativo à utilização de planos de classificação funcionais no contexto da ACE, concretizado na MEF. Da interseção deste vetor com os planos indicados foi extraída uma solução de implementação da MEF no CHSJ, bem como as correspondentes ilações teóricas.

Em último lugar, a implementação da ferramenta informática ICA-AtoM permitiu obter uma operacionalização dos resultados teóricos até então atingidos pelo projeto, promovendo as melhorias pretendidas para o Arquivo do CA e respetivos *stakeholders*.

Com este projeto ficaram visíveis as características inerentes a uma conceção integrada de gestão de informação, extravasando a compartimentação entre o âmbito histórico/académico e o âmbito operacional/empresarial. A multidisciplinaridade que perpassa este trabalho permite verificar quanto a gestão de informação se tornou exigente e necessária no atual mundo informacional.

Concretizando os resultados obtidos pelo projeto, segue-se a apresentação dos mesmos.

8.1. Planos de classificação, gestão por processos e MEF

A necessidade de assumir um PCF específico, enquanto prerrogativa para a interoperabilidade na ACE, mostrou-se um princípio concorrente à análise do funcionamento efetivo da instituição, da qual decorreu um princípio de classificação orgânico-funcional. Este facto, longe de impedir ou dificultar o presente projeto, constituiu um catalisador de uma análise teórica mais profunda, em que a gestão por processos, num espectro geral, e os fundamentos da construção e utilização de planos de classificação foram analisados.

De facto, o diagnóstico realizado através da entrevista à gestão do SOA, o inquérito aos seus colaboradores e o estudo orgânico-funcional do CA/SOA, revelaram o carácter e funcionamento do CHSJ como assente, de uma forma estruturante, nas unidades orgânicas da instituição. A estruturação dos diversos arquivos existentes, as tipologias documentais que circulam nos fluxos informacionais, bem como os atores informacionais, só são completamente perceptíveis, e o seu significado só é assumido, quando relacionados com a estrutura orgânica e respetiva distribuição de competências, funções e responsabilidades. A própria estruturação interna da documentação revela a necessidade de, no conteúdo, existir a referência a esta estrutura orgânica. A gestão por processos não é, portanto, o modelo de gestão predominante no CHSJ, apesar de existir o reconhecimento das vantagens do mesmo, bem como uma vontade de realizar o processo de mudança em seu favor. Todavia, neste momento, o sistema de informação e, particularmente o sistema de arquivo implementado, têm que respeitar a forma de gestão/funcionamento da instituição, contextualizando de forma significativa a informação produzida/utilizada.

Paralelamente, o modelo informacional existente no CHSJ revelou-se bicéfalo: por um lado, verifica-se a existência de um desenvolvimento extenso do sistema de suporte à informação clínica, em que os *softwares* informáticos, correspondentes fluxos digitais e estudos de implementação, procuram prevalecer, numa lógica de substituição da informação e fluxos em suporte de papel; por outro lado, a informação não clínica, como a que consta do Arquivo do CA e é produzida no mesmo, encontra-se suportada num modelo informacional baseado no suporte em papel, com um nível de standardização documental reduzido, numa lógica de produção e de circulação de informação em processos de negócio pouco otimizados.

Debruçando-se o presente projeto apenas sobre a informação não clínica, a importância da evolução do mesmo sobressaiu com este diagnóstico. No entanto, mediante este mesmo diagnóstico foi necessário estruturar o *software* de arquivo de acordo com o PCOF decorrente da respetiva análise. Apontando para a fundamentação desta decisão, a análise conceptual dos planos de classificação, e da própria razão da sua existência, permitiu identificar a capacidade dos mesmos representarem o contexto de produção da informação, bem como a referência implícita ao próprio modelo de gestão da instituição em causa, como elementos decisivos na construção e adoção dos planos de classificação. A referência ao modelo de gestão é compreensível pelo facto de este se refletir na própria estruturação, contextualização e definição da informação produzida, imputando-lhe um significado inerente à sua posição na gestão da instituição. A dificuldade de classificar os documentos “Deliberações do CA” que se verificou neste projeto, evidenciou a carga institucional que a informação possui, e que se revela quer no modelo de gestão, quer no modelo informacional e na estrutura do arquivo daí resultantes.

No entanto, ficou patente na revisão de literatura efetuada a importância da gestão por processos das instituições. Sendo este modelo de gestão uma das orientações a considerar no projeto, bem como existindo a ligação previamente mencionada entre o modelo de gestão e o plano de classificação numa instituição específica, foi analisada a possibilidade teórica de implementação da MEF no sistema de arquivo em causa. Enquanto plano de classificação funcional, a MEF constitui um contrassenso teórico fundamental: se um plano de classificação tem como traço fundador e constitutivo da sua mais-valia o facto de ser produzido pela análise efetiva de uma instituição, a qual pode, conseqüentemente, modelar em termos de estrutura informacional de forma a atribuir significado/contexto à informação, a utilização de um plano de classificação objeto de uma negociação ou imposição exterior não faz sentido.

A situação muda de figura, quando analisando a MEF e os objetivos da sua criação, e se compreende que a criação da mesma obedeceu apenas a uma necessidade de interoperabilidade, ou seja, troca de informação entre instituições da ACE. Neste sentido, nunca poderia a MEF mapear/modelar o funcionamento específico de uma instituição. Se por um lado, cai o seu papel de plano de classificação, por outro lado fica aberto o caminho para uma discussão e desenvolvimento mais focados na verdadeira função e intenção deste instrumento teórico. Em termos institucionais, é forçado apresentar-se a MEF como um plano de classificação para uso interno, mostrando-se, antes, pertinente enquanto ferramenta de troca de informação a utilizar de forma paralela aos planos de classificação internos das respectivas organizações.

Neste enquadramento, procurou mostrar-se a efetiva mais-valia operacional e teórica da implementação de PCF em organizações geridas por processos, bem como a não pertinência dos mesmos no contexto de instituições e gestão de predominância orgânica. Adicionalmente, procurou mostrar-se com dois exemplos concretos, o papel que a gestão por processos poderá possuir no contexto do CHSJ, nomeadamente na otimização de *workflows* e respetiva gestão de informação, onde se incluem os sistemas informáticos de suporte e/ou arquivos.

Relativamente à MEF, a sua implementação no *software* ICA-AtoM foi reenquadrada segundo as conclusões anteriores, passando a ser assumida enquanto um campo de metainformação adicional a incluir na descrição dos documentos. Esta opção, surpreendentemente, saiu reforçada e validada pelas próprias características inerentes ao campo de metainformação previsto na MIP para a implementação da MEF. Com esta implementação, foi possível respeitar o funcionamento interno do CHSJ, bem como permitir criar um ponto de acesso através das classes da MEF que poderão ser utilizadas para efeitos de interoperabilidade.

Ainda no que diz respeito à MEF, este instrumento de interoperabilidade foi assumido como um requisito no presente projeto. Neste sentido, realizou-se a sua integração nas funcionalidades do ICA-AtoM conforme anteriormente descrito.

No entanto, para essa integração ser possível, foi necessário realizar-se um processo de desenvolvimento do 3º nível hierárquico deste instrumento. Para tal, considerou-se como abordagem a privilegiar a identificação dos processos de negócio realizados no CHSJ em que o CA se encontra envolvido. Não pretendeu este projeto realizar uma identificação exaustiva, na medida em que a mesma não seria possível ou pertinente dados os objetivos definidos para o trabalho. Assim sendo, focando os processos em que o CA se encontra envolvido, e verificando que, na sua maioria, a

participação do CA se consubstanciava nas deliberações efetivadas, elegeu-se a análise documental das mesmas como forma de obter uma identificação dos principais processos em causa.

Com este método, foi construído o 3º nível da MEF, enquadrando os processos nas respetivas funções e subfunções previamente definidas. Os resultados obtidos pretenderam constituir um contributo para a implementação desta ferramenta no CHSJ, que terá que ser complementado com o desenvolvimento ao nível da informação clínica e os processos nos quais o CA não participa.

8.2. ICA-AtoM

Relativamente à aplicação informática ICA-AtoM, o projeto começou por identificar as suas principais funcionalidades em comparação com outros *softwares* da área de arquivo (GISA e DIGITARQ), bem como com o iPortalDoc (*software* de gestão documental).

Se por um lado é pertinente apontar a conformidade deste *software* com os requisitos normativos produzidos pelo ICA, as suas funcionalidades evidenciaram mais-valias que extravasam as normas em causa e ganham um significado importante no contexto empresarial em que o presente projeto se situa.

É neste sentido que a integração de objetos digitais se revelou um aspeto de sobremaneira interessante, pela facilidade/rapidez de acesso a uma cópia da informação que representa (apesar de não constituir um meio legal de prova), e com os consequentes ganhos de produtividade operacional num contexto empresarial. Se cruzarmos esta funcionalidade com a demora verificada na recuperação da informação, nomeadamente de deliberações do CA, que o SOA reportou, compreende-se o impacto positivo que daqui pode advir, em paralelo com as funcionalidades de pesquisa acrescida que uma ferramenta informática possui. Neste aspeto, a possibilidade de realizar pesquisa por todos os campos descritivos ou pelos pontos de acesso definidos, bem como utilizando *wildcards*, confere grande poder de pesquisa à aplicação. Futuramente, a aplicação permitirá igualmente pesquisa em texto integral, em ficheiros PDF.

Uma funcionalidade fulcral no contexto empresarial é a gestão de acessos à informação que a aplicação permite, e que se revelou bastante conseguida. Nomeadamente, é possível uma filtragem de acesso com base na estrutura do arquivo e

com base em utilizadores e grupos de utilizadores. Permite ainda diversos graus de acesso à mesma informação com base na discriminação de ações permitidas, o que é essencial no contexto do CHSJ, pelo carácter confidencial da informação existente.

Enquanto ferramenta de arquivo, o ICA-AtoM não possui, todavia, gestão de *workflows*. Não pretende, portanto, constituir-se como uma ferramenta de gestão documental do tipo do iPortalDoc, mas antes como um repositório digital. Salienta-se, no entanto, que é neste papel de repositório que a particularidade da sua implementação neste projeto se evidencia. A sua utilização não será a de um repositório apenas histórico, ou mesmo intermédio, mas sim, igualmente, enquanto arquivo corrente, tipo de utilização que não existe frequentemente com este tipo de *software*. O nível de exigência implicado neste tipo de utilização revela-se maior, dado o impacto operacional, daí a pertinência e valor acrescentado do trabalho de parametrização realizado.

A instalação do *software*, eliminando os problemas detetados na fase de teste, foi essencial para garantir um correto funcionamento de uma ferramenta desenvolvida num modelo *open-source* e *freeware*. No entanto, a parametrização da mesma permitiu a sua adaptação efetiva às necessidades do CHSJ. Nesse sentido, foi necessário alimentar o sistema com a linguagem controlada mínima para permitir indexação, bem como introduzir o plano de classificação MEF na aplicação. Este último requisito, obrigou à adaptação de um ponto de acesso supérfluo em favor da introdução da MEF no sistema. Quanto à estrutura do arquivo, a mesma foi derivada diretamente da análise orgânico-funcional.

Adicionalmente, foi considerada adequada a adaptação visual do ICA-AtoM à imagem institucional do CHSJ, sem todavia empreender demasiadas alterações ao *layout* da aplicação informática, procurando manter uma aparência leve e ágil.

Um fator considerado essencial para a seleção e utilização deste *software* consistiu, para além do seu modelo *freeware*, na sua vertente *open-source* e linguagens/aplicações de base bem conhecidas no meio informático. Destaca-se, neste sentido, a utilização da base de dados MySQL, o que confere uma elevada abertura, transparência, versatilidade e futuro ao presente projeto. Ao basear-se neste tipo de base de dados, a instituição fica com a possibilidade de facilmente desenvolver aplicações em torno da mesma, trabalhando os dados aí guardados de acordo com as suas futuras necessidades. De igual forma, as necessidades futuras de migração de dados, mudança de plataformas informáticas, ou mesmo necessidade de alterar a base de dados em função da migração para novas soluções informáticas, ficam

salvaguardadas pela transparência do código utilizado, facilidade de extração dos dados e compreensão do modelo de dados existente.

A prossecução deste tipo de alterações, parametrizações, migrações ou desenvolvimento de interfaces para concretizar interoperabilidade entre aplicações, dependem em grande medida da capacidade da equipa designada pela instituição para a concretização desses projetos. De igual forma, a utilização da aplicação ICA-AtoM no seu contexto de produção corrente, é favorecida caso os colaboradores utilizadores possuam formação pertinente e suficiente para potenciar os benefícios do respetivo *software*. Na medida em que o *software* e, conseqüentemente, os responsáveis pela alimentação da aplicação, constituem mediadores no acesso à informação, a qualidade do seu trabalho reforça a capacidade de recuperação de informação da instituição.

8.3. CHSJ

O enquadramento do presente projeto no CHSJ, surgiu como o lançamento de uma nova orientação estratégica na gestão da informação não clínica na instituição. A solução implementada constitui a concretização de um primeiro passo rumo à otimização, estruturação e digitalização/informatização dos processos de negócio não clínicos da instituição.

Neste sentido, o sistema de arquivo desenhado apresenta-se como uma ação de melhoria global. O seu início na forma do presente projeto orientado para a gestão de arquivos existentes, justifica-se, nomeadamente, devido à necessidade de rentabilizar o espaço de arquivo existente e assegurar a preservação e recuperação da informação já existente. Paralelamente, a prioridade dada aos arquivos é um facilitador para que, posteriormente, o desenvolvimento de soluções de gestão da informação corrente, em produção, integre uma visão orientada para a posterior integração da informação num repositório digital já definido e existente. O facto de o projeto assentar num âmbito limitado auxiliou a análise e a avaliação do impacto previsto na instituição, os quais terão que ser monitorizados após o final do presente projeto.

Neste quadro de atuação, este projeto assumiu um papel estratégico na gestão da informação não clínica do CHSJ. Assim sendo, o tratamento da informação já existente no Arquivo do CA constituiu uma oportunidade de teste para a solução encontrada, bem como para preservar o património informacional e histórico do CHSJ, paralelamente a uma melhoria da recuperação da informação que se revela ainda premente em termos operacionais para o CA/SOA.

Dadas as prioridades assumidas na parametrização da aplicação informática, o CHSJ aumentou ainda o seu *know-how* e ferramentas, no que diz respeito às propostas de interoperabilidade no contexto da ACE, e, do ponto de vista dos próprios utilizadores futuros da aplicação, aumentou o seu conhecimento das próprias normas arquivísticas, muitas vezes desconhecidas no contexto empresarial. Tendo sido apresentada a aplicação informática aos colaboradores do SOA, é de salientar o acolhimento positivo dos mesmos, nomeadamente no que diz respeito à utilização de normas/procedimentos que assegurem um resultado standardizado das descrições e indexações, dada a sua mais-valia na recuperação de informação.

O CHSJ assume ainda, ao permitir e facilitar este projeto, um papel de promoção de boas práticas na administração pública. Ao privilegiar *software open-source* e *freeware*, assume o papel dinamizador do uso de soluções que se revelam conseguidas do ponto de vista operacional e conformes às normas da área em questão (neste caso normas arquivísticas), e com um impacto financeiro neutro em termos de custo e positivo em termos das melhorias de produtividade que permitem poupanças significativas apesar da dificuldade na sua mensuração.

De igual forma, na medida em que a aplicação se baseia em código aberto, o controlo da mesma por parte do CHSJ depende apenas das necessidades e vontade que a instituição possua para utilizar os seus recursos e *know-how* informático para alterar a aplicação ou para a interligar a outros sistemas informáticos. Neste sentido, a mesma pode constituir uma base para o estabelecimento/desenvolvimento de futuros sistemas de gestão documental integrados com o ICA-AtoM enquanto repositório digital. Caso a instituição assim o entenda, e com base numa análise custo-benefício que o justifique, o desenvolvimento de uma política de gestão de informação com esta matriz pode originar uma maior utilização de *software* livre e gratuito com ganhos financeiros possivelmente significativos para a instituição.

Paralelamente, o prosseguimento desta matriz pode originar uma alteração de um paradigma informacional baseado no papel para uma informação de base digital, com o acréscimo de flexibilidade, estruturação, transparência e otimização de processos e utilização de recursos.

De facto, a utilização de sistemas informáticos promove, frequentemente, a superação de lacunas existentes em termos de organização e otimização de processos, ao exigir uma análise e reengenharia dos mesmos.

Este tipo de impacto ficou evidente com este projeto, na medida em que ao mesmo tempo que se realizou a implementação do ICA-AtoM, ficou clara a sua mais-

valia e orientação para uma gestão integrada da informação no contexto empresarial. Ou seja, naturalmente, tornou-se uma consequência do projeto a supressão de barreiras de acesso criadas entre os arquivos correntes e os arquivos intermédios e histórico, existentes no Arquivo do CA. Se bem que intencionais e previstas, o facto é que os próprios colaboradores do SOA evidenciaram a perceção desta consequência e mesmo da sua necessidade sentida em termos operacionais no dia-a-dia do seu trabalho.

O papel pioneiro do CHSJ, ao procurar uma orientação para a gestão da informação alinhada conscientemente com a orientação estratégica da instituição, consubstancia-se no *software* de arquivo implementado para o arquivo do CA, enquanto ponto de partida.

Do processo de análise realizado para a fundamentação do projeto, resultou ainda uma análise dos fluxos de informação e trabalho que permitiram compreender a estrutura informacional em que o CA/SOA se movem. Este *output* do processo empreendido constitui uma contribuição para um autoconhecimento mais profundo por parte da instituição, bem como para um potencial processo de modelação e melhoria dos seus processos de negócio.

Na medida em que o *software* de arquivo foi parametrizado considerando a estrutura orgânico-funcional identificada, bem como as séries documentais daí provenientes e a construção da linguagem controlada para efeitos de indexação obedeceu à cultura organizacional, procurando manter os termos característicos da instituição (mas assegurando a coerência e correção conceptual necessárias), o ICA-AtoM reflete de forma considerável a cultura organizacional e de funcionamento do Centro Hospitalar de São João. Desta forma, constitui e demonstra as potencialidades e importância de um fiel mapeamento dos aspetos estruturantes da instituição e sua informação.

Mantendo uma orientação estratégia para o futuro, característica do CHSJ, a implementação da solução incluiu a adoção da MEF, dentro das limitações ainda existentes ao nível do seu desenvolvimento central. A apropriação deste plano de classificação funcional foi apenas possível enquanto instrumento de interoperabilidade, tendo-se procedido à elaboração interna do seu terceiro nível hierárquico, de acordo com os processos participados pelo CA. De facto, dada a estrutura/funcionamento orgânico-funcional diagnosticado no CHSJ, o presente projeto assumiu a MEF como uma ferramenta de cooperação. A sua integração no ICA-AtoM foi assumida como produtiva e pertinente.

8.4. Trabalho futuro

No futuro imediato, a alimentação do ICA-AtoM com a restante informação retrospectiva existente no Arquivo do CA será uma tarefa a realizar. A utilização do sistema para integrar a nova informação produzida no CA, com destaque para as respetivas deliberações das reuniões do mesmo, é prioritária para a continuidade e desenvolvimento do sistema de arquivo.

Para que a evolução da aplicação seja possível, coerente e estruturada, a política de descrição e indexação tem que acompanhar a integração de nova informação, respondendo às exigências que a mesma implique, nomeadamente no que respeita à própria linguagem controlada para indexação. Manter a coerência desta última ferramenta é importante para potenciar a recuperação de informação de forma significativa.

Recomenda-se a avaliação do impacto deste sistema de arquivo nas práticas e desempenho do SOA, de forma a se constituir como um ponto de referência para o interesse da implementação potencial desta ferramenta noutros setores da instituição.

O CHSJ poderá alargar a utilização desta ferramenta informática de descrição para outros arquivos e serviços. Todavia, terá que proceder a um trabalho prévio de análise e estudo das realidades informacional e institucional desses serviços, de forma a poder evoluir as ferramentas de descrição e indexação já citadas, bem como integrando de forma coerente este sistema de arquivo no *workflow* das unidades orgânicas em causa.

Este alargamento beneficiará a instituição tanto mais quanto se aposte numa equipa multidisciplinar que permita analisar a pertinência e avalie o custo-benefício da implementação do sistema noutros setores da instituição. Este alargamento implicará ainda o alinhamento com a estratégia global de informação para o CHSJ, através da qual a instituição poderá potenciar os benefícios da mesma ao enquadrar a mesma nas restantes aplicações já existentes e/ou a implementar no CHSJ. Como exemplo, é possível prever a possibilidade do ICA-AtoM se afirmar na instituição como repositório digital para as diversas unidades orgânicas, ligando-se a outras aplicações informáticas de produção de informação que, na fase final do *workflow* alimentem o ICA-AtoM estruturando a preservação e posterior acesso a essa informação.

Um trabalho futuro inevitável será o desenvolvimento do 3º nível da MEF, com a identificação dos restantes processos de negócio existentes no CHSJ. Desta forma, o CHSJ ficará na posse desta ferramenta de interoperabilidade, preparando-se por

antecipação para a prevista interoperabilidade na ACE e podendo contribuir ativamente no próprio desenho da ferramenta, caso solicitado.

Esta visão poderá ser acompanhada por uma mudança interna no CHSJ, caso o CA assim o entenda: a mudança para uma gestão por processos. Longe de prescrever qualquer receita, este projeto procurou apenas salientar as principais vantagens reconhecidas para este modelo de gestão quando comparado com modelos mais tradicionais. O processo de mudança implícito não passa por uma alteração radical segundo preceitos fixos. A mudança em causa cresce enquanto evolução de um sistema complexo em direção a um modelo de gestão pretendido, e neste sentido ocorre ao longo de um período que terá que se adaptar à especificidade da instituição. Desta forma procura dar-se espaço ao desenvolvimento da instituição, sem criar choques culturais que muitas vezes resultam em insucesso. O sistema de arquivo de todo o CHSJ será uma das faces e realidades que terá que evoluir no quadro desta mudança. Aí pode representar um pilar fundamental para a implementação de novas formas de organizar o funcionamento da instituição, na medida em que dá suporte ao mesmo. Todavia, é um esforço conjunto sem o qual a gestão da informação cai no vazio de suportar uma realidade que ainda não existe. O caráter sistémico da gestão da informação revela-se de forma cabal no contexto empresarial da grande instituição que é o Centro Hospitalar de São João, E.P.E..

Referências

- (CHSJ) Centro Hospitalar de São João. 2011. “Relatório & Contas”. Porto: CHSJ.
- . 2012. “Serviço De Organização Administrativa - Plano De Ação 2012 (versão Resumida)”. Porto: CHSJ.
- Alberts, Inge, Jen Schellinck, Craig Eby, and Yves Marleau. 2010. “Bridging Functions and Processes for Records Management.” *The Canadian Journal of Information and Library Science* 34 (4): 365–390. Acedido a 30 de julho de 2013. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a3f4ca83-c892-470f-b1c6-c8364e64ab8d%40sessionmgr104&vid=2&hid=108>.
- Atkinson, Edward. 2002. “Much Ado About Metadata.” *Records Management Journal* 12 (1): 19–23. Acedido a 23 de outubro de 2012. <http://dx.doi.org/10.1108/09565690210427761>.
- Barbedo, Francisco, and Luís Corujo. 2012. “MIP: Metainformação Para Interoperabilidade”. Lisboa: DGLAB. Acedido a 30 de julho de 2013. <http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/mip1.pdf>.
- Bushey, Jessica. 2012. “International Council on Archives (ICA) ‘Access to Memory’ (AtoM): Open-source Software for Archival Description.” *Archivi & Computer* (1). Acedido a 30 de julho de 2013. https://www.ica-atom.org/download/ICA-AtoM_JBushey.pdf.
- CIA (Conselho Internacional de Arquivos). 2007. “ISDF: Norma Internacional Para Descrição De Funções: Primeira Versão”. Dresden. Acedido a 30 de julho de 2013. <http://www.wien2004.ica.org/sites/default/files/ISDF PORT.pdf>.
- CIA (Conselho Internacional de Arquivos), and (Trad.) Grupo de Trabalho de Normalização da Descrição em Arquivo. 2002. “ISAD (G): Norma Geral Internacional De Descrição Arquivística: Adotada Pelo Comité De Normas De Descrição, Estocolmo: Suécia, 19-22 De Setembro De 1999”. 2ª ed. Lisboa: Instituto de Arquivos Nacionais / Torre do Tombo. Acedido a 30 de julho de 2013. <http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/isadg.pdf>.
- . 2004. “ISAAR (CPF): Norma Internacional De Registos De Autoridade Arquivística Para Pessoas Coletivas, Pessoas Singulares e Famílias”. 2ª ed. Lisboa: Instituto de Arquivos Nacionais / Torre do Tombo. Acedido a 30 de julho de 2013. http://dgarq.gov.pt/files/2008/09/isaar_pt.pdf.
- Cruz Mundet, José Ramón. 2001. *Manual De Archivística*. 4ª edición. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
- Daines, J. Gordon III, and Cory L. Nimer. 2011. “Re-Imagining Archival Display: Creating User-Friendly Finding Aids.” *Journal of Archival Organization* 9 (1) (January): 4–31. Acedido a 23 de outubro de 2012. <http://dx.doi.org/10.1080/15332748.2011.574019>.

- DLM-Forum (Brussels). 2011. “MoReq2010: Modular Requirements for Records Systems: Volume 1: Core Services & Plug-in Modules”. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Duff, Wendy. 1995. “Will Metadata Replace Archival Description? A Commentary.” *Archivaria* (39) (February): 33–39. Acedido a 30 de julho de 2013. <http://journals.sfu.ca/archivar/index.php/archivaria/article/view/12066/13042>.
- Foscarini, Fiorella. 2012. “Understanding Functions: An Organizational Culture Perspective.” *Records Management Journal* 22 (1): 20–36. Acedido a 13 de novembro de 2012. <http://dx.doi.org/10.1108/09565691211222072>.
- Garderen, Peter Van. 2009. “The ICA-AtoM Project and Technology”. Comunicação apresentada em Third Meeting on Archival Information Databases, Rio de Janeiro, Brasil, 16 e 17 de Março de 2009. Acedido a 30 de julho de 2013. https://www.ica-atom.org/download/VanGarderen_TheICA-AtoMProjectAndTechnology_AAB_RioDeJaniero_16-17March2009.pdf.
- Gunlaugsdottir, Johanna. 2012. “Functional Classification Scheme for Records: FCS: a Way to Chart Documented Knowledge in Organizations.” *Records Management Journal* 22 (2): 116–129. Acedido a 13 de novembro de 2012. <http://dx.doi.org/10.1108/09565691211268171>.
- Henttonen, Pekka, and Kimmo Kettunen. 2011. “Functional Classification of Records and Organisational Structure.” *Records Management Journal* 21 (2): 86–103. Acedido a 13 de novembro de 2012. <http://dx.doi.org/10.1108/09565691111152035>.
- HSJ (Hospital de São João). 2009. *Hospital De São João - 50 Anos De Sonho e Resistência*. Porto: HSJ.
- IPQ (Instituto Português da Qualidade). 2008. “NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas De Gestão Da Qualidade: Requisitos”. 3ª ed. Caparica: IPQ.
- ISO (International Organization for Standardization). 2001a. “ISO/TR 15489-2: Information and Documentation - Records Management: Part 2: Guidelines”. Geneva: ISO.
- . 2001b. “ISO 15489-1: Information and Documentation - Records Management: Part 1: General”. Geneva: ISO.
- Jones, Philip. 2008. “The Role of Virtual Folders in Developing an Electronic Document and Records Management System: Meeting User and Records Management Needs.” *Records Management Journal* 18 (1): 53–60. Acedido a 23 de novembro de 2012. <http://dx.doi.org/10.1108/09565690810858514>.
- Kohlbacher, Markus. 2010. “The Effects of Process Orientation: a Literature Review.” *Business Process Management Journal* 16 (1): 135–152. Acedido a 30 de julho de 2013. <http://dx.doi.org/10.1108/14637151011017985>.

- Lourenço, Alexandra, Cecília Henriques, and Pedro Penteadó. 2011. “Novos Modelos e Instrumentos De Gestão Da Informação Arquivística Na Administração Pública: a Macroestrutura Funcional (MEF)”. Comunicação apresentada em 8º Congresso Nacional da Administração Pública, Carcavelos, 21 e 22 de novembro de 2011. Acedido a 30 de julho de 2013. http://repap.ina.pt/bitstream/10782/580/1/Novos_modelos_e_instrumentos_de_gest%C3%A3o_da_informa%C3%A7%C3%A3o_arquivistica.pdf.
- . 2012a. “O Desafio Da Interoperabilidade Na Gestão Dos Arquivos Da Administração: Propostas Do Órgão De Coordenação Nacional De Arquivos.” In Comunicação apresentada em Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Acedido a 30 de julho de 2013. <https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CEkQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.bad.pt%2Fpublicacoes%2Findex.php%2Fcongressosbad%2Farticle%2Fview%2F452%2Fpdf&ei=vz34UducMIe47QaA-IHYCQ&usg=AFQjCNE0Gni-62-P5btJ1Yx33PFtWt6ICg&sig2=ssukWFnbmMWSZ8-N71VUwg&bvm=bv.49967636,d.ZGU>.
- . 2012b. “Macroestrutura Funcional (MEF): Versão 1.0”. Lisboa: DGARQ.
- . 2013. “Macroestrutura Funcional (MEF): Versão 2.0”. Lisboa: DGLAB. Acedido a 30 de julho de 2013. http://dgarq.gov.pt/files/2013/04/2013-03-28_MEF-v2_0.pdf.
- Macneil, Heather. 1995. “Metadata Strategies and Archival Description: Comparing Apples to Oranges.” *Archivaria* (39): 22–32. Acedido a 30 de junho de 2013. <http://journals.sfu.ca/archivar/index.php/archivaria/article/view/12065/13039>.
- Morelli, Jeff. 2004. “Business Classification Schemes - Issues & Options.”
- Nimer, Cory L. 2010. “Applying Inheritance: Single-level Displays and Repurposeable Metadata”. Society of American Archivists. Acedido a 30 de julho de 2013. <http://www2.archivists.org/sites/all/files/CNFinal.pdf>.
- Sabourin, Paul. 2001. “Counterpoint Constructing a Function-Based Records Classification System: Business Activity Structure Classification System.” *Archivaria* (51): 137–154. Acedido a 30 de julho de 2013. <http://journals.sfu.ca/archivar/index.php/archivaria/article/view/12797/13999>.
- Silva, Armando Malheiro da, and Manuela Azevedo Pinto. 2005. “Um Modelo Sistémico e Integral De Gestão Da Informação Nas Organizações”. Comunicação apresentada em Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, São Paulo, 1 a 3 de junho de 2005. Acedido a 30 de julho de 2013. <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/3085.pdf>.
- Silva, Armando Malheiro da, Fernanda Ribeiro, Júlio Ramos, and Manuel Luís Real. 1998. *Arquivística - Teoria e Prática De Uma Ciência Da Informação*. Ed. Edições Afrontamento.

- Wallace, David A. 1995. "Managing the Present: Metadata as Archival Description." *Archivaria* (39): 11–21. Acedido a 30 de julho de 2013. <http://journals.sfu.ca/archivar/index.php/archivaria/article/view/12064/13037>.
- Yin, Robert K. 1994. *Case Study Research, Design and Methods*. 2^a Ed. Sage Publication.
- Zairi, Mohamed. 1997. "Business Process Management: a Boundaryless Approach to Modern Competitiveness." *Business Process Management Journal* 3 (1): 64–80. Acedido a 9 de janeiro de 2013. <http://dx.doi.org/10.1108/14637159710161585>.

Anexos

A. Entrevista Estruturada

Entrevista

Objetivos da entrevista: Realizar uma análise do enquadramento da unidade orgânica SOA na sua relação com os seus interlocutores orgânicos internos e instituições externas. Identificar as principais necessidades e fluxos de informação do SOA. Caracterizar a informação existente neste serviço e as práticas de gestão e arquivo existentes.

Instituição: Centro Hospitalar de São João, E.P.E.

Unidade Orgânica: Serviço de Organização Administrativa (SOA)

Entrevistado:

Cargo:

Data: ____/____/____

Duração: ____:____

Protocolo da entrevista:

- **Apresentar o entrevistador:** Bom dia/Boa tarde. O meu nome é José Maçorano, sou aluno do mestrado em Ciência da Informação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- **Justificar da entrevista:** Encontro-me aqui no Hospital de São João a desenvolver um projeto de dissertação que passa pela definição e implementação de um sistema de arquivo para o Arquivo do Conselho de Administração do CHSJ. Neste sentido, agradeço a sua colaboração neste processo de recolha de dados.
- **Apresentar o objetivo da entrevista:** ler o parágrafo inicial.
- **Justificar a seleção do entrevistado:** Dado o seu cargo e conhecimento do funcionamento do serviço, a sua colaboração é fundamental para poder adaptar o sistema às características e necessidades do SOA.
- **Apresentar a duração prevista da entrevista:** A entrevista deverá ter a duração de 1 hora.

- **Solicitar autorização para tomada de apontamentos:** Não se importa que tire apontamentos?
- **Explorar informação fornecida pelo entrevistado:** Pode explicar melhor esse assunto, por favor? / Pode dar um exemplo? / Porquê? / Pode elaborar mais esse assunto?
- **Iniciar a entrevista:** Assim sendo, o que solicito é conversar um pouco acerca do seu trabalho no serviço e da organização do mesmo.

Questões

1. Como se encontra estruturado o Serviço de Organização Administrativa? (Nº de funcionários; Nº de funcionários com funções de apoio ao CA; divisão de tarefas entre funcionários/equipas)
2. Quais os *workflows* internos definidos para o SOA? Ou, quais as principais atividades/responsabilidades desenvolvidas pelo SOA?
3. Qual a relação entre o SOA e os membros do CA e o Secretariado? (há secretários específicos do CA? Como se articulam os serviços no apoio ao CA?)
4. De que outras unidades orgânicas, internas e externas, recebem/enviam informação? (nomeadamente em termos de interoperabilidade com a ACE, com regularidade)
5. Que tipos de informação e documentos recebem/enviam, e que tipos de formatos digitais utilizam?
6. Que tipos de documentos se produzem no SOA/CA (para além das Deliberações das reuniões do CA)? (articular preenchimento do quadro de análise orgânico funcional em anexo)
7. De toda a informação que circula no SOA, qual a que é arquivada no Arquivo do CA e qual a que não é arquivada? Documentos originais ou cópias?

8. Qual o tempo de permanência da informação em arquivo corrente, intermédio e histórico?
9. Qual a percentagem de acesso à informação de cada um dos respetivos arquivos (corrente, intermédio e histórico)?
10. Quais os tipos documentais acedidos em cada arquivo e que tipo de acesso é necessário (cópia do original ou apenas dados)?
11. Como estruturam a documentação no arquivo? Por tipo de documento, assunto, data,...? Há procedimentos definidos para tal? Há listas de autoridade?
12. Dos funcionários de apoio ao CA, todos pesquisam informação no Arquivo? Quais os que o fazem?
13. Quais as necessidades de informação que originam a pesquisa dessa informação?
14. Que tipos de informação e documentação pesquisam no Arquivo? Qual a quantidade de informação retrospectiva necessária por ano?
15. Quais as formas de pesquisa utilizadas?
16. Quais os principais palavras/termos/assuntos que utilizam para pesquisar a informação?
17. Qual o volume de pesquisas efetuadas por mês/dia nos diferentes universos identificados anteriormente?
18. De uma forma informal/percecionada qual a taxa de sucesso dessas pesquisas?
19. De uma forma informal/percecionada qual o tempo despendido nessas pesquisas? Exemplos concretos.
20. As deliberações “possuem”/traduzem-se em atas ou ficam-se apenas pelo conjunto de deliberações?

21. Relativamente ao código a aplicar às deliberações, é pertinente assumir a data da deliberação? (cruzar com a gestão documental)
22. É possível/desejável aproveitar as listagens de ordem de trabalhos existentes para o “âmbito e conteúdo”? (nota: recuperar conteúdo a partir de PDF, OCR)
23. Como estruturar o âmbito da melhor forma? (unidade orgânica, nome dos envolvidos, assunto principal, ato administrativo)
24. Incluir nomes na descrição como pontos de acesso? Exemplo das contratações (listas de opositores a concursos de contratação de colaboradores). Definir regras para nomes.
25. Quais os perfis de acesso necessários?

Administrador (acesso total)	
Editor (criar, editar, eliminar, ver rascunhos, importar/exportar descrições)	
Colaborador (criar, editar, ver rascunhos, importar/exportar descrições)	
Utilizador não identificado (que permissões atribuir?)	

B. Questionário aplicado aos colaboradores do SOA



O presente inquérito enquadra-se no desenvolvimento do projeto de dissertação do Mestrado em Ciência da Informação, da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, denominado “O potencial da descrição arquivística em contexto empresarial hospitalar: acesso e preservação da memória institucional no Centro Hospitalar de São João (CHSJ)”. O projeto é desenvolvido por José Pedro Maçorano (jmacorano@gmail.com) sendo tutelado internamente pelo Arquivo, integrado no Serviço de Gestão de Informação do CHSJ.

Com este inquérito pretende-se compreender a realidade do Serviço de Organização Administrativa, centrando a análise na gestão de informação realizada pelo Serviço e na identificação das necessidades informacionais. Neste sentido, solicitamos a Sua colaboração no preenchimento do mesmo. Os dados obtidos são confidenciais.

Atividades Desempenhadas

1. Quais as principais atividades desenvolvidas no âmbito das funções que lhe estão atribuídas?

- Gestão de agenda do membro do CA assessorado
- Gestão diária/corrente da informação recebida e produzida
- Organização da informação retrospectiva/histórica (arquivo da mesma)
- Pesquisa de informação retrospectiva/histórica em arquivo
- Elaboração de documentos para o membro do CA
- Outras:

2. Especifique há quanto tempo, aproximadamente, desempenha estas funções: anos.

3. Assinale os tipos de documento com que lida de forma mais frequente no desempenho do seu trabalho.

Podem assinalar mais do que uma opção. Em caso de necessidade, utilize o campo “Outros” preenchendo com os respetivos tipos.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Plano de Atividades | <input type="checkbox"/> Estudo de Consultoria |
| <input type="checkbox"/> Legislação | <input type="checkbox"/> Despacho de membro do CA |
| <input type="checkbox"/> Orçamento | <input type="checkbox"/> Procedimento |
| <input type="checkbox"/> Deliberação do CA | <input type="checkbox"/> Pedido interno ao CA |
| <input type="checkbox"/> Reclamação | <input type="checkbox"/> Pedido de aquisição |
| <input type="checkbox"/> Relatório de Atividades | <input type="checkbox"/> Outros: <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Correspondência interna | |
| <input type="checkbox"/> Correspondência externa | |

4. Assinale os processos funcionais/atividades em que participa de forma mais frequente no desempenho do seu trabalho. Pode assinalar mais do que uma opção. Se necessário utilize o campo “Outros”.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Autorização de aquisição de equipamento clínico | <input type="checkbox"/> Autorização de obras de conservação/melhoria |
| <input type="checkbox"/> Autorização de aquisição de equipamento não clínico | <input type="checkbox"/> Autorização para reparação de equipamento |
| <input type="checkbox"/> Solicitação de informação de gestão clínica | <input type="checkbox"/> Homologação de júri de concurso público |
| <input type="checkbox"/> Autorização para administração de medicamento | <input type="checkbox"/> Autorização para alteração de localização de Serviço |
| <input type="checkbox"/> Autorização de estudo clínico | <input type="checkbox"/> Solicitação de informação de gestão financeira |
| <input type="checkbox"/> Autorização de projeto não clínico | <input type="checkbox"/> Autorização para contratação de recursos humanos |
| <input type="checkbox"/> Autorização de aquisição de consumíveis | <input type="checkbox"/> Autorização de trabalho de investigação |
| <input type="checkbox"/> Reclamação | <input type="checkbox"/> Autorização para contratação de serviços externos |
| <input type="checkbox"/> Autorização de férias/transferência entre anos civis | <input type="checkbox"/> Instauração de processo disciplinar |
| <input type="checkbox"/> Outros: <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> Prestação de Informação à tutela |

Fluxos de Informação

5. Dos Serviços/colaboradores internos do CHSJ, especifique com quais troca informação mais frequentemente.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Membro do CA que assessoria | <input type="checkbox"/> Serviços clínicos |
| <input type="checkbox"/> UAG | <input type="checkbox"/> Serviços não clínicos |
| <input type="checkbox"/> Comissões | <input type="checkbox"/> Outros: <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Centros Autónomos | <input type="checkbox"/> Não sei. |

6. Indique como ocorre a troca de informação com os Serviços/colaboradores internos do CHSJ?

- Papel Email Gestão Documental
 Outro:

7. Dos organismos externos ao CHSJ, especifique com quais troca informação mais frequentemente.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ministério da Saúde | <input type="checkbox"/> Ministério das Finanças |
| <input type="checkbox"/> Administração Regional de Saúde do Norte | <input type="checkbox"/> Ministério da Economia |
| <input type="checkbox"/> Serviços Partilhados do Ministério da Saúde | <input type="checkbox"/> Direção Geral da Saúde |
| <input type="checkbox"/> Assembleia da República | |
| <input type="checkbox"/> Outros: <input type="text"/> | |

8. De que forma troca informação com os organismos externos ao CHSJ?

- Fax Papel Email
 Plataforma digital na internet definida pelo organismo em causa
 Outros:

9. No caso da informação que não é comunicada por plataformas digitais na internet, indique de que forma é realizada a troca de informação com os organismos externos ao CHSJ?

- Texto livre
- Formulário digital definido pelo organismo externo em OpenOffice
- Formulário digital definido pelo organismo externo em PDF
- Formulário digital definido pelo organismo externo em Microsoft Office
- Formulário digital definido pelo CHSJ em OpenOffice
- Formulário digital definido pelo CHSJ em Microsoft Office
- Outros:

Arquivo

10. Realiza alguma cópia da informação trocada com os interlocutores internos e/ou externos?

Informação Recebida:

- Sim. Cópia realizada em papel ou digitalização? Papel Digitalização
- Não

Informação Enviada:

- Sim. Cópia realizada em papel ou digitalização? Papel Digitalização
- Não

Em caso de resposta totalmente negativa à questão 9 siga diretamente para a questão 14, por favor.

11. Indique de que forma realiza a seleção da informação a copiar? (Pode assinalar mais do que uma opção.)

- Importância do assunto tratado no documento
- Tipo de documento (ex: correspondência interna, pedido ao CA)
- Necessidade de manter uma evidência/prova para efeitos de auditoria/informação à tutela
- Toda a informação que passa por si
- Tipo de interlocutor (serviço ou organismo com que troca a informação)
- Outro:

12. De que forma realiza o arquivo das cópias em papel/digitais? (A opção "arquivo pessoal" é referente a um arquivo que um colaborador constitui, organiza e utiliza por sua iniciativa e respondendo às suas necessidades de informação, e para o qual apenas o próprio conhece a estruturação.)

Papel

Cópias Digitais

- Arquivo pessoal em papel Arquivo pessoal no PC (pastas não partilhadas)
- Arquivo do CA Diretório partilhado na rede (pastas partilhadas)
- Outro Outro

13. Assinale de que forma estrutura a documentação no(s) arquivo(s) que utiliza.

Arquivo pessoal PC/papel	Diretório Partilhado	Arquivo do CA	Outro
<input type="checkbox"/> Assunto	<input type="checkbox"/> Assunto	<input type="checkbox"/> Assunto	<input type="checkbox"/> Assunto
<input type="checkbox"/> Data	<input type="checkbox"/> Data	<input type="checkbox"/> Data	<input type="checkbox"/> Data
<input type="checkbox"/> Tipo de documento			
<input type="checkbox"/> Função do documento			
<input type="checkbox"/> Unidade orgânica produtora			
<input type="checkbox"/> Processo	<input type="checkbox"/> Processo	<input type="checkbox"/> Processo	<input type="checkbox"/> Processo
<input type="checkbox"/> Outro(s)	<input type="checkbox"/> Outro(s)	<input type="checkbox"/> Outro(s)	<input type="checkbox"/> Outro(s)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

14. Assinale os formatos digitais/*softwares* com que trabalha habitualmente.

PDF Excel Word Visio Open Office
 JPEG PNG PowerPoint Outros:

15. Procede à pesquisa de informação retrospectiva no desempenho das suas atividades?

Sim Não

Caso não pesquise informação retrospectiva não é necessário responder às restantes questões.

16. Como procede quando necessita de informação retrospectiva?

Pesquisa o arquivo do CA.
 Solicita a informação aos respetivos serviços internos/organismos externos envolvidos.
 Pesquisa no seu PC.
 Outro(s):

Caso não pesquise no arquivo do CA, avance diretamente para a questão 18, por favor.

17. A que fim se destina a informação que pesquisa no Arquivo do CA?

Informação solicitada por membro do CA
 Informação necessária para responder a pedido de informação da tutela
 Informação necessária para responder a unidade orgânica interna (Serviço, UAG, Centro Integrado,..)
 Outro:

18. Quais as principais dificuldades que encontra quando pesquisa informação retrospectiva?

- Existência de informação apenas em papel
- Ausência de ferramentas informáticas de pesquisa
- Organização da informação não facilita o acesso à informação
- Ausência de ferramentas de pesquisa em papel (ex.: índices, catálogos)
- Dispersão da informação por diferentes arquivos/serviços
- Outro:

19. Assinale de que forma considera possível minorar/ultrapassar as dificuldades de pesquisa identificadas na questão anterior? (pode assinalar mais do que uma opção.)

- Implementar um sistema de Arquivo Digital para o CA
- Implementar um sistema de Arquivo Digital para os diversos serviços
- Implementar um sistema de Gestão Documental
- Trabalhar apenas com informação digital ou digitalizada
- Constituir um repositório digital partilhado, permitindo a consulta pelos diversos serviços não clínicos
- Organizar a informação por processos e permitir o acesso aos serviços envolvidos no processo
- Promover o trabalho em equipa
- Outro(s):

Obrigado pela Sua colaboração.

C. Problemas identificados no teste do ICA-AtoM - *PrintScreens*

Figura 28 – Descrição arquivística de controlo

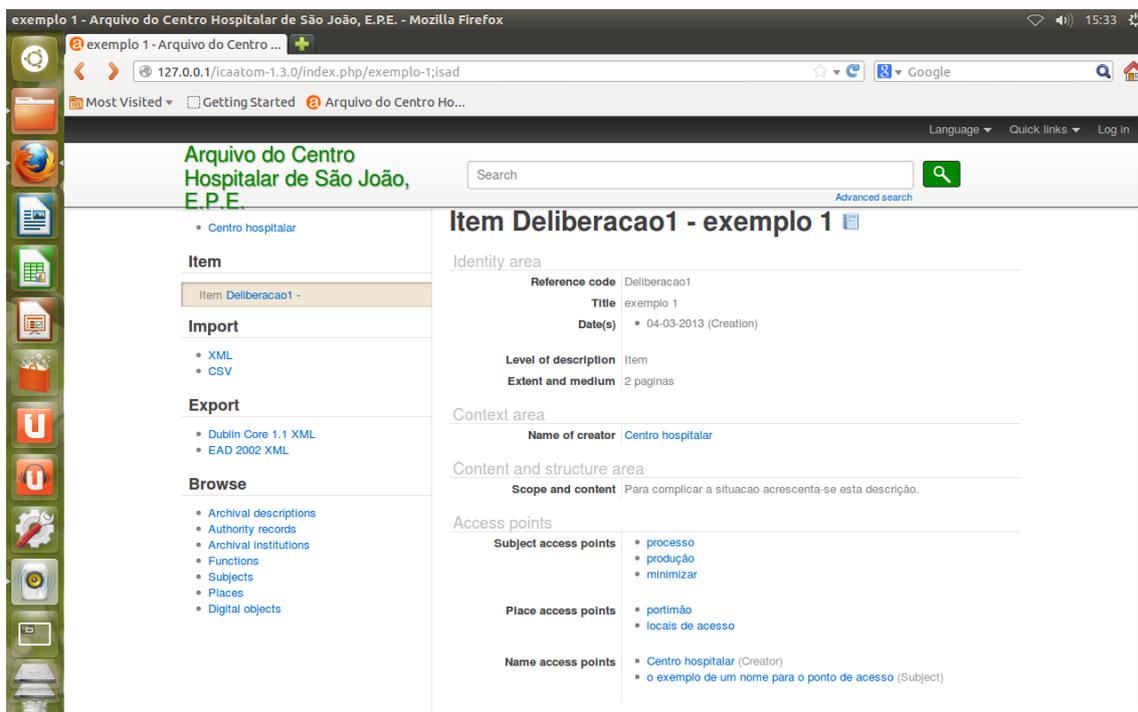


Figura 29 - Resultado da pesquisa por termo com acentuação

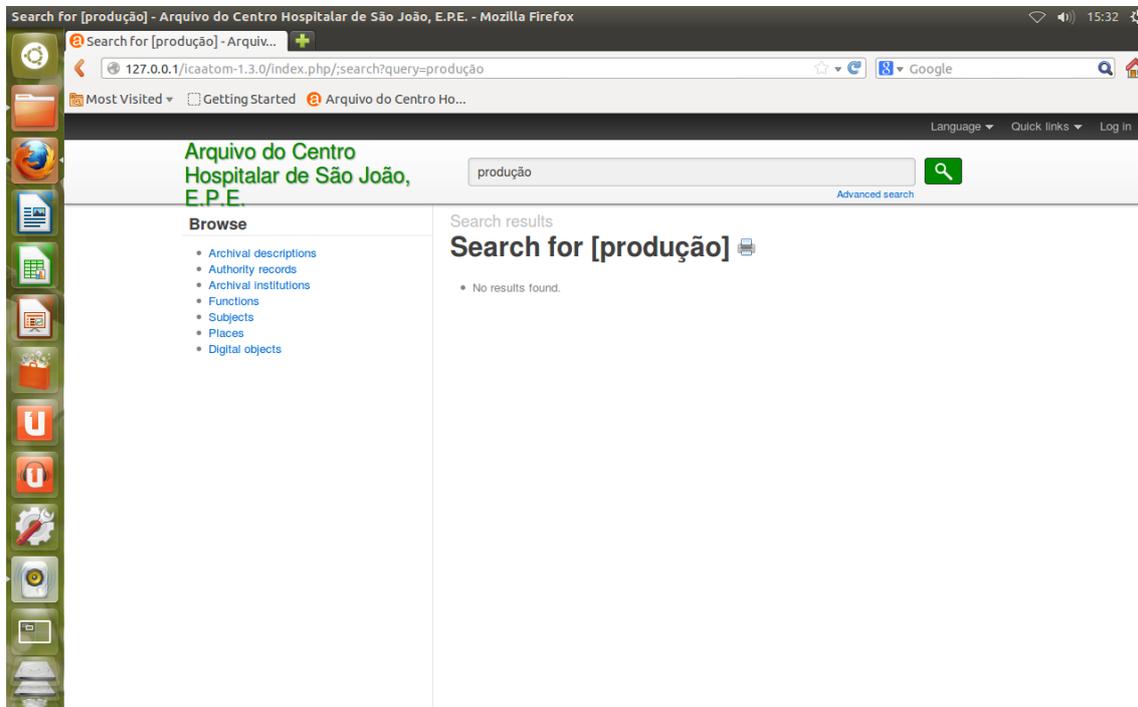


Figura 30 - Erro na apresentação de registos eliminados mas listados nos resultados da pesquisa

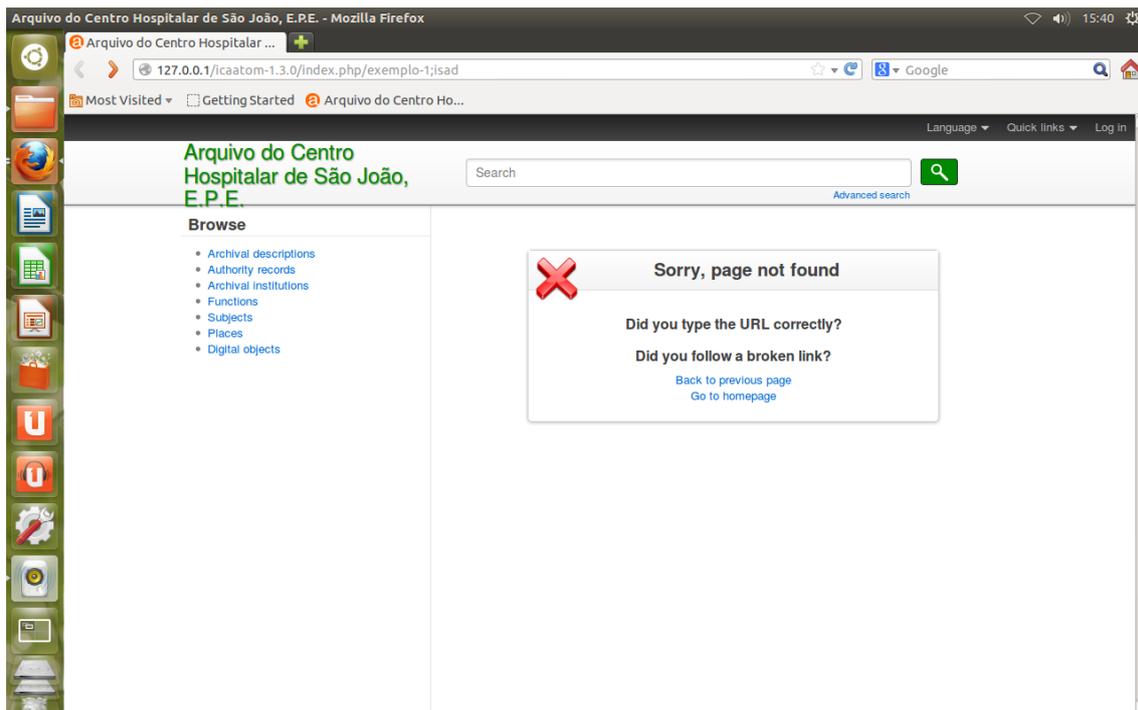


Figura 31 - Problema de acesso ao objeto digital e respetivos thumbnails

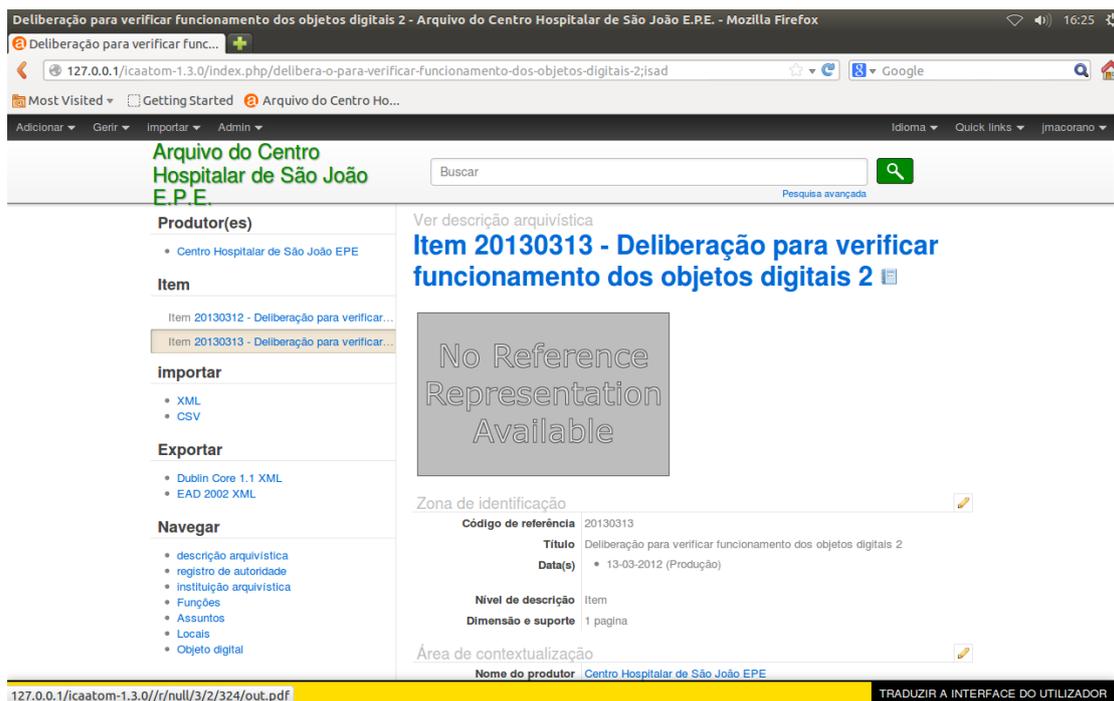


Figura 32 - Duplicação de Fundo por Importação via EAD 2002 XML



Figura 33 - Registo de Autoridade Incompleto por importação de descrições arquivísticas

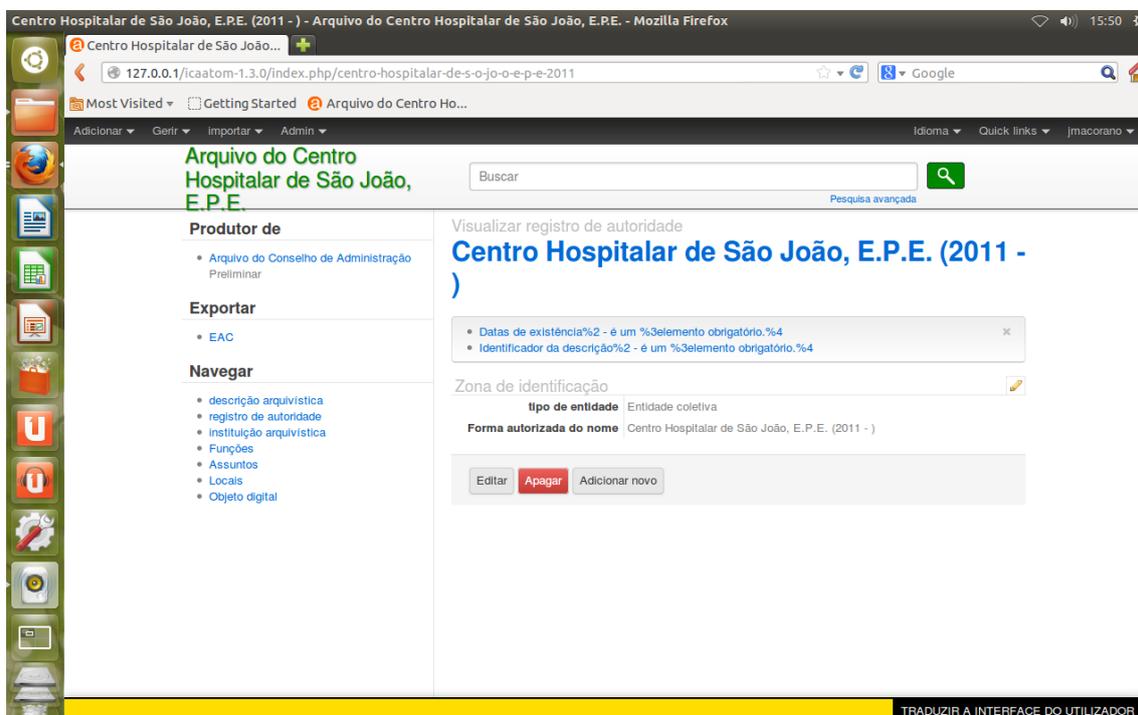


Figura 34 - Definição de permissões de utilizador por registos de autoridade

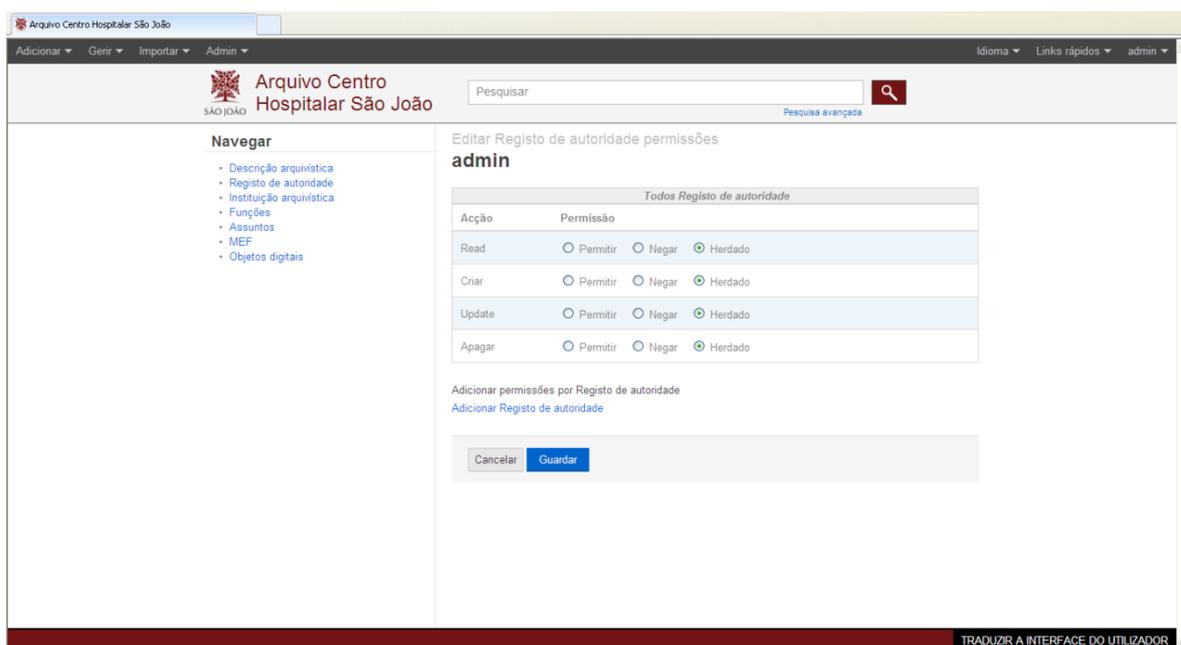
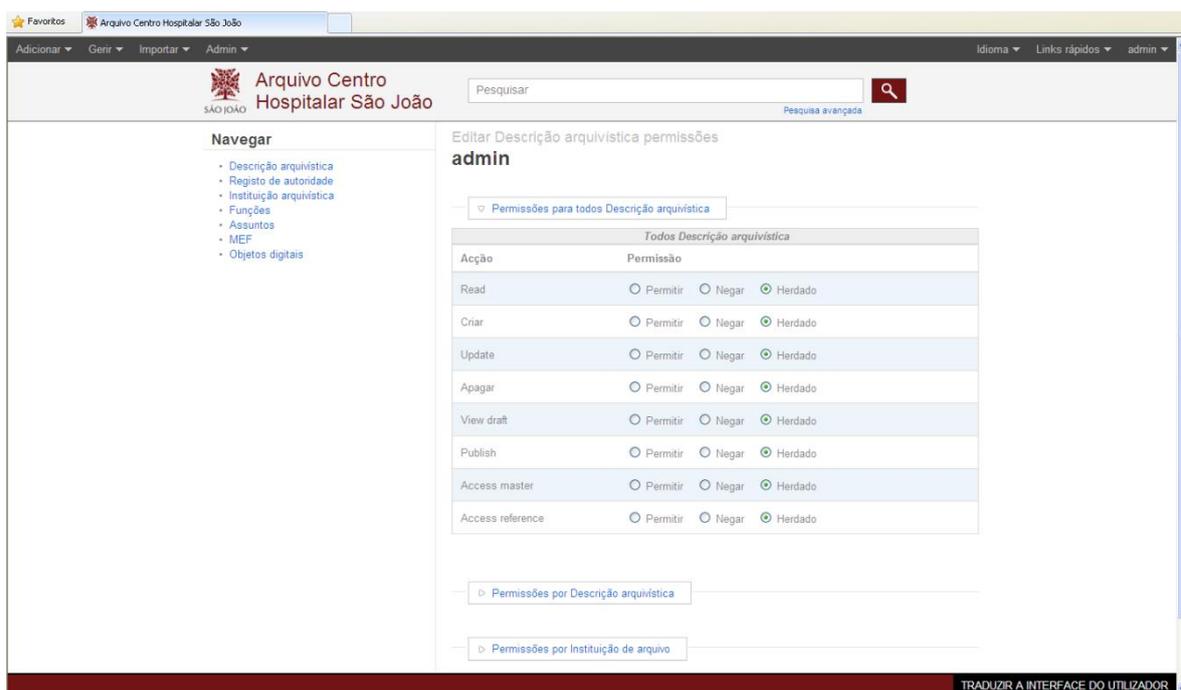


Figura 35 - Definição de permissões dos utilizadores por descrições



D. Política de descrição arquivística e indexação – ICA-AtoM do CHSJ



Política de descrição arquivística e indexação

ICA-AtoM do CHSJ

Enquadramento geral: Dado o levantamento dos fluxos de informação e complementares necessidades de informação, são assumidos os seguintes vetores fundamentais na análise da documentação produzida e recebida, e na posterior execução da descrição e indexação no contexto do CHSJ:

- **Unidades orgânicas** – a indexação das unidades orgânicas é fundamental para a posterior eficácia e eficiência da recuperação da informação, dado o forte pendor orgânico do funcionamento do CHSJ, nomeadamente na identificação das etapas dos fluxos de informação bem como na respetiva atribuição de responsabilidades e localização de informação. As unidades orgânicas aparecem como as primeiras unidades de sentido contextualizadoras da pesquisa de informação do CHSJ, dada a vinculação que existe entre os assuntos presentes na informação e as respetivas unidades orgânicas que participam nos mesmos.
- **Procedimento ou atividade administrativa** – Em complementaridade à unidade orgânica, a indexação assume o procedimento ou atividade administrativa a ser suportada pela informação como um elemento de elevada importância para a recuperação posterior da informação. No contexto do CHSJ, a identificação do procedimento/atividade permite, paralelamente ou em conjunto com a unidade orgânica, precisar qual o fluxo de informação em que a informação se insere e, dentro desse fluxo, limitar a possível localização da informação no interior do seu normal processo de tramitação administrativa.
- **Atores individuais/institucionais** – A identificação dos atores e o seu respetivo cargo/função/instituição assumem igualmente grande importância no CHSJ. Através dos atores participantes na informação, seja na sua elaboração ou enquanto assuntos da mesma, a recuperação da informação é potenciada. Tal fato deve-se à estreita relação entre as responsabilidades e competências institucionais

e os respetivos atores. Este facto revela-se, inclusivamente, na rigidez existente nos fluxos de informação, nomeadamente no que diz respeito às etapas de iniciação dos fluxos e nas etapas críticas de decisão/responsabilidade, em que os atores intervenientes se encontram perfeitamente definidos.

- **Tomada de decisões** – Dado o carácter de gestão inerente à informação no Arquivo, a descrição e indexação assumem como essencial a identificação das tomadas de decisão. A sua evidenciação assume tanta mais importância quanto o nível de administração a que se reporta a informação. O valor probatório e de sustentação da informação assumem neste contexto institucional uma elevada importância, nomeadamente na necessidade de reporte a organismos da tutela.

Regras de descrição e indexação:

Elemento	Especificação do elemento de informação	Regra
Nome	Nome dos membros do CA, ou de outros órgãos de gestão do CHSJ presentes numa reunião/ato oficial	Incluir em “âmbito e conteúdo”, no início do texto.
	Nome de candidatos (individuais ou entidades coletivas) a concursos de aquisição/fornecimento, contratação de recursos humanos ou outros	Não incluir em “âmbito e conteúdo”. Indexar o nome de todos os candidatos seriados, não excluídos, do concurso. Indexar o nome dos candidatos aprovados/selecionados.
	Nome de júris internos para concursos de contratação/aquisição	Não incluir na descrição nem na indexação.
Unidade orgânica	Designação interna da unidade orgânica, utilizando a designação em uso no período em que a informação foi produzida/utilizada.	Incluir no “âmbito e conteúdo” e indexar quando alvo de alterações, melhorias, ou outra situação que afete a mesma. Não incluir na descrição, nem indexar, quando a unidade orgânica apenas surge como entidade produtora de informação e não como assunto.
Procedimento ou atividade	Designação do procedimento/atividade administrativo a ser desempenhado com a informação (por exemplo: solicitação ao CA, rescisão, contratação, abertura de concurso, aquisição, renovação, substituição).	Incluir em “âmbito e conteúdo” e na indexação.
Tomada de decisão	Decisão tomada por determinado órgão de gestão, ator individual ou instituição.	Incluir em “âmbito e conteúdo”, associando de forma explícita a que procedimento/atividade se refere. Não incluir na indexação.
Informação ilegível	Informação que não é claramente visível, originando dúvidas de leitura.	Não incluir na descrição nem na indexação.

Exemplos de aplicação com base no processo administrativo em causa:

Nomeações:

- Indexar o(s) cargo(s) e colaborador(es) nomeado(s);
- Indexar a unidade orgânica em que se realiza a nomeação, caso não seja explícita na designação do cargo.

Contratação de colaboradores (concursos de recursos humanos):

- Indexar tipo de concurso.
- Indexar lista definitiva de candidatos seriados;
- Indexar unidade orgânica a que se destina a contratação (se aplicável);
- Não indexar candidatos excluídos;
- Não indexar nomes do júri.

Aquisições de equipamentos ou serviços:

- Indexar lista definitiva de fornecedores seriados;
- Indexar lista de fornecedores selecionados;
- Não indexar fornecedores excluídos;
- Não indexar nomes do júri.

Informação incompleta, como sejam nomes incompletos (primeiro e último nome):

- Não indexar.

Regras de preenchimento dos campos de descrição no ICA-AtoM:

Elementos de descrição	Fundo	Secção	Subsecção	Subsubsecção	Série	Documentos
Elementos da ISAD (G)						
Código(s) de referência	Obrigatório					
Título						
Data(s)						
Nível de descrição						
Dimensão e suporte (quantidade, volume ou extensão)						
Nome do(s) produtor(es)	Obrigatório	Herdado do Fundo, não aplicar				
História administrativa/biográfica	Herdado do registo ISAAR(CPF), quando o produtor é explicitamente definido na descrição					
História custodial e arquivística	Não aplicar					
Fonte imediata de aquisição ou transferência	Não aplicar					
Âmbito e conteúdo	Obrigatório					
Avaliação, seleção e eliminação	Não aplicar				Obrigatório	Não aplicar
Ingresso(s) adicional(ais)	Obrigatório					
Sistema de organização						
Condições de acesso						
Condições de reprodução	Não aplicar					
Idioma/Escrita	Obrigatório	Deveria ser herdado mas não é, não aplicar			Não aplicar	
Características físicas e requisitos técnicos	Não aplicar				Obrigatório	
Instrumentos de descrição	Aplicar se existentes					
Existência e localização de originais	Obrigatório					
Existência e localização de cópias	Não aplicável					
Unidades de descrição relacionadas						
Nota de publicação						
Notas	Opcional					
Nota do(s) arquivista(s)	Obrigatório	Opcional				Obrigatório
Regras ou convenções	Obrigatório					Não aplicar
Data(s) da(s) descrição(ões)	Obrigatório					
Elementos adicionais existentes no ICA-AtoM 1.3.0						
Identificador	Obrigatório					
Entidade detentora	Não aplicável					
Script do material	Não aplicar					
Notas ao idioma e script						
Identificador da descrição						
Identificador da instituição						
Estatuto	Obrigatório					
Nível de detalhe	Não aplicar					
Idioma						
Script						
Fontes						
Registos de direitos						
Situação da publicação						
Língua original	Obrigatório					