



GOVERNO DE
PORTUGAL

SECRETÁRIO DE ESTADO
DA CULTURA

DIREÇÃO-GERAL DO LIVRO, DOS ARQUIVOS E
DAS BIBLIOTECAS

ORIENTAÇÕES BÁSICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS 3ºS
NÍVEIS EM PLANOS DE CLASSIFICAÇÃO CONFORMES À
MACROESTRUTURA FUNCIONAL

LISBOA, 2013



GOVERNO DE
PORTUGAL

SECRETÁRIO DE ESTADO
DA CULTURA

DIREÇÃO-GERAL DO LIVRO, DOS ARQUIVOS E
DAS BIBLIOTECAS

Ficha técnica MIP

Título: Orientações básicas para o desenvolvimento dos 3ºs níveis de planos de classificação conformes à Macroestrutura funcional

Autor: Alexandra Lourenço (coord.), Celeste Pereira, Clara Viegas, Filipa Bandeira, Jorge Janeiro, Maria Jose Chaves, Rosa Azevedo, Zélia Gomes

Classificação: 260.01.01

Descritores: Planos de classificação, macroestrutura funcional

Data/Hora: 2013

Formato de dados: Texto, PDF

Estatuto de utilização: acesso público

Relação: versão – 0.0 Documento de trabalho

Localização:

© DGLAB, 2013



1	Apresentação.....	4
2	Considerandos iniciais	6
3	Desenvolvimento de um plano de classificação conforme à MEF	14
3.1	Identificação dos 3ºs níveis.....	15
3.2	Representação dos processos de negócio num plano de classificação.....	22
4	Principais desafios.....	29
5	Desenvolvimento em curso	32



1 Apresentação

No início de 2013 foi tornada pública a versão 2.0 da Macroestrutura funcional¹. Este instrumento é uma representação conceptual de funções desempenhadas por organizações do setor público e foi concebido para servir de quadro de apoio à elaboração de planos de classificação funcionais.

Antecedeu esta publicação um longo trabalho que sucintamente pode ser esquematizado em 3 fases²:

- 1ª fase: Construção progressiva do produto através dos contributos dos aderentes (2005-2010). Esta fase assentou no reconhecimento da bondade do projeto pelos organismos da Administração. Tal premissa estava a conduzir à uma indefinição na data de conclusão do projeto, bem como à ausência de uma visão transversal, que se traduzia em avanços e recuos na definição das classes.
- 2ª fase: Abordagem global da Administração para a recolha de contributos (2011). Procedeu-se à identificação e caracterização genérica de processos de negócio da ACE como elemento fundamental para a construção da MEF, através do desenvolvimento de um subprojeto específico. Este modelo de trabalho colaborativo envolveu 179 organismos da ACE e contou com a participação de especialistas. Por razões pragmáticas circunscreveu-se à Administração Central do Estado (ACE). Culminou com a publicação da MEF v.1 no final desse ano.
- 3ª fase: Extensão da MEF, por iniciativa externa ao órgão de coordenação da política de arquivos, à Administração Local (2012). Constituição de um grupo de trabalho formado por representantes dos Municípios de Amadora, Beja, Cascais, Lisboa, Lourinhã, Oeiras, Santarém, Sintra, Torres Vedras e dos Serviços Municipalizados de Oeiras-Amadora. Posteriormente integrou um alargado número de municípios como membros observadores.

¹ Disponível em http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/2013-03-28_MEF-v2_0.pdf

² Para informações complementares consulte-se a comunicação apresentada no 8º Congresso Nacional de Administração Pública – Desafios e Soluções, 2011 “Novos modelos e instrumentos de gestão da informação arquivística na Administração Pública: a Macroestrutura funcional (MEF)”. Disponível em: <http://repap.ina.pt/handle/10782/580>.



A MEF v.2 acolheu as propostas resultantes do alargamento orgânico-funcional à Administração Local e ainda as conclusões de alguns projetos de elaboração de planos de classificação, as sugestões e comentários colhidos em ações de divulgação e de formação na utilização da MEF e os trabalhos desenvolvidos pela DGLAB tendo em vista um conhecimento mais aprofundado sobre os processos de negócio da administração.

Estando em curso diversos trabalhos de aplicação da MEF e atendendo ao princípio da interoperabilidade a que se subordina todo o projeto, entendeu-se que seria conveniente a apresentação de uma metodologia complementar para apoio ao desenvolvimento de planos de classificação conformes à MEF.

Pretendeu-se disponibilizar um instrumento de trabalho que contribua para uma melhor compreensão das questões base, bem como para a definição de um modelo conceptual que permita o desenvolvimento harmonizado dos 3^{os} níveis em planos de classificação de distintas entidades³.

³ A metodologia apresentada nestas orientações foi transmitida em eventos públicos, de que se destaca:

- Novos desafios para a gestão da informação de arquivo em instituições do Ensino superior, Direcção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas, comunicação apresentada no Workshop Arquivos Universitários realizado em Lisboa, 4 e 5 de Julho de 2013. Disponível em <http://arquivosuniversitarios.fct.pt/resumos-e-conferencistas-5-de-julho/>
- O Plano de Classificação para a Administração Local (versão 0.2): apresentação da metodologia utilizada, comunicação apresentada na sessão sobre o Plano de Classificação para Administração Local realizada no dia 24 Julho de 2013. Disponível http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/11/2013-07-24_PC-AL_Alexandra.pdf
- A aplicação da Macroestrutura Funcional e os caminhos da interoperabilidade, comunicação apresentada no Encontro Internacional de Arquivos, realizada em Faro, 4 e 5 de Outubro. Disponível em http://eiarquivos2013.weebly.com/uploads/1/6/7/0/16700556/a_aplicacao_da_macroestrutura_funcional_e_os_caminhos_da_interoperabilidade.pdf



2 Considerandos iniciais⁴

Apresenta-se, sobre a forma de pergunta/resposta, algumas considerações que visam contextualizar a apresentação de orientações básicas para o desenvolvimento dos 3^{os} níveis em planos de classificação conformes à Macroestrutura Funcional (MEF)

O que é a classificação?

Ato de associar um documento ou uma agregação de documentos a uma classe de um esquema de classificação.

Para que serve a classificação?

É um meio para relacionar logicamente a documentação/informação de arquivo. Visa a preservação do valor evidencial através da associação contextual e a recuperação da informação/documentação através do seu dispositivo lógico.

A classificação, ao determinar a constituição das categorias para agrupamento dos documentos/informação de arquivo, está ainda intrinsecamente ligada à avaliação (determinação do destino final).

Não questionando que é um meio para a recuperação da informação, no contexto tecnológico atual, esta não é a sua principal finalidade; a coexistência de múltiplas formas de acesso (ex.: por produtor, por destinatário, por assunto) propicia uma rutura com a visão linear de uma única chave de acesso ou de um único sistema de pesquisa. Não significa que a utilização do plano de classificação para a recuperação não seja importante, apenas não é entendida como o cerne para a sua construção, atendendo a que existem formas complementares para a recuperação.

⁴ Complementarmente deve ser consultado:

- Macroestrutura funcional v.2 em http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/2013-03-28_MEF-v2_0.pdf
- Glossário de apoio à interpretação e utilização da MEF em <http://dgarq.gov.pt/files/2013/04/Glossário-MEF-8Março-2013.pdf>
- Perguntas frequentes (FAQ) em http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/11/FAQ-sobre-PAEIS_MEF-e-MIP_2013-03-06.pdf



O que é um plano de classificação?

Instrumento de suporte à classificação, constituído por um esquema de classes pré-definidas e por um conjunto de regras ou instruções de aplicação.

Num plano de classificação funcional, as classes são representações de funções e dos subconjuntos em que cada função é sucessivamente decomposta.

O que é um plano de classificação conforme à MEF?

Um plano de classificação conforme à MEF é funcional e hierárquico, com classes de 1º e de 2º nível importadas da MEF.

O desenvolvimento de planos de classificação conformes à MEF parte da premissa de que um esquema de classificação é um instrumento estruturante para a gestão arquivística, integrado e articulado com os demais instrumentos existentes no organismo e na comunidade de aderentes à MEF nomeadamente ao nível das decisões da avaliação (afetação de prazos de conservação e de destinos finais), da preservação e dos privilégios de acesso (classificação de segurança dos documentos, procedimentos de controlo de acessos, entre outros).

Naturalmente, este instrumento deve ter uma aplicação prospetiva. Não pode ser aplicada a conjuntos documentais já produzidos, pois dessa forma estaria a alterar a ordem original estabelecida aquando da produção.

O que é a MEF?

É uma representação conceptual de funções desempenhadas por organizações do setor público, apresentada sob a forma de uma estrutura hierárquica desenvolvida a dois níveis. Cada conceito é designado através de um título e de um código, e caracterizado através de uma descrição, de notas de aplicação e de notas de exclusão.

A MEF é informada por uma perspetiva global e integradora do setor público, à qual se submete a análise das funções de cada organização singular.

Assume como valor maior a interoperabilidade semântica nas trocas informacionais dos organismos da Administração.



Como referido em “O desafio da interoperabilidade na gestão dos arquivos da Administração: propostas do órgão de coordenação nacional de arquivos”⁵ a MEF integra uma abordagem funcional por se ter considerado que é o sistema cujas características são as que melhor:

- transmitem o contexto de produção documental/ informacional;
- estabelecem a ponte com o processo de avaliação, garantindo a integração da gestão documental;
- correspondem a uma abordagem suprainstitucional;
- garantem uma interpretação unívoca do que a Administração faz, independentemente da natureza de cada participação num qualquer processo de negócio, ou das motivações específicas de cada organismo participante⁶.

⁵ Comunicação apresentada no 11º Congresso BAD, 2012, disponível em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/452>

⁶ O debate e a reflexão sobre a abordagem funcional como base para o desenvolvimento de uma macroestrutura para o desenvolvimento de planos de classificação pela Administração podem ser consultados em “Macroestrutura funcional: pressupostos básicos”, 2011. Disponível em <http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/11/Macroestrura-funcional-MEF-Pressupostos-b%C3%A1sicos-2011.pdf>, de cujo documento se destacam as seguintes questões:

“A construção de uma macroestrutura de natureza funcional pressupõe o entendimento do que é a ação da Administração, bem como, do que é uma abordagem funcional. Todavia, não se trata de um processo linear e de fácil definição, suscitando dificuldades de natureza diversa, de que se destaca:

- Dificuldade em separar o que a Administração faz (ação) da matéria sobre que versa a sua atuação (objeto da ação), se não mesmo da conjuntura específica (contexto da ação), questionando-se se o objeto ou o contexto são determinantes para a caracterização da função, i.e., se o mesmo tipo de ação recair sobre objetos distintos ou decorrer em contextos diferentes, deve dar origem a funções distintas?
- Dificuldade em separar ação de missão, questionando-se “o que faço” (ação) pode sobrepor-se ao “para que faço” (missão), i.e., é a ação ou a missão que deve estar na base da abordagem funcional?
- Dificuldade em separar área de intervenção de função, questionando-se há uma função “Saúde”, ou antes uma “Prestação de cuidados de saúde”?



Como se materializou esta abordagem conceptual das funções da Administração?

O desenvolvimento da MEF partiu de um esquema base que equacionou as funções da Administração no âmbito dos seguintes domínios:

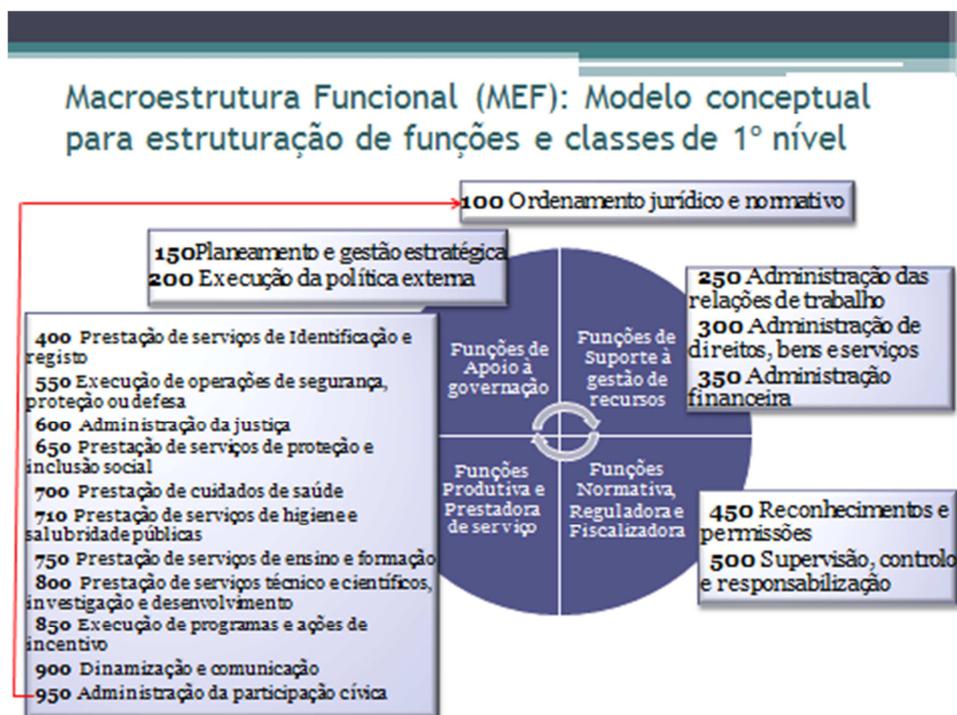
Funções de suporte:

- Funções de Apoio à Governação - centradas na Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão;
- Funções de suporte à gestão de recursos - centradas na gestão dos recursos complementares mas necessários à realização das Missões Operacionais.

Missões operacionais:

- Funções Normativa, Reguladora e Fiscalizadora;
- Funções Produtiva e Prestadora de Serviço.

Tendo resultado no seguinte mapa base:





Para que serve a MEF?

A MEF pretende ser uma base para o desenvolvimento de planos de classificação e de outras ferramentas de gestão de documentos no setor público (com as Tabelas de seleção ou os Planos de preservação digital).

Como desenvolver um plano de classificação conforme à MEF?

Um plano de classificação conforme à MEF deve integrar as classes de 1º e 2º nível da MEF (representação das funções e subfunções da Administração) e desenvolver-se ao 3º nível igualmente numa perspetiva funcional. Neste sentido os 3ºs níveis devem, tanto quanto possível, representar os processos de negócio desenvolvidos pela Administração. Eventualmente, por necessidades derivadas da avaliação, poderão ser constituídos 4ºs níveis.

Porquê dos processos de negócio?

Cada vez mais a organização da documentação/informação representa a sua sequência de produção. A documentação permanece agregada de acordo com esse impulso inicial. E, em muitos casos, com ágeis sistemas de recuperação, não faz sentido espalhar processos ou criar coleções tipológicas para uma melhoria do acesso à informação.

Hoje em dia é consensual que uma rigorosa análise do negócio / funções da entidade apresenta vantagens relativamente a uma abordagem baseada no conteúdo dos documentos ou no levantamento da sua disposição física. Importa compreender e representar o que a Administração faz, ultrapassando se necessário os limites de uma unidade orgânica ou de uma organização, ainda que em detrimento do modo como cada serviço em particular dispõe os seus documentos.

Contudo, como referido, nem sempre é fácil estabelecer os limites de cada processo e a sua ligação à função. No decurso dos trabalhos de levantamento de processos pelo órgão de coordenação da política de arquivos tem-se entendido que a função é uma atuação de alto nível, perdurável no tempo; enquanto o processo é de baixo nível, limitado no tempo (i.e., com princípio, meio e fim), tem carácter repetitivo, transforma um *input* num *output*, corresponde a um “fazer” que se traduz num produto ou serviço, pode ter



variantes e mesmo alguns imponderáveis (materializando-se em fluxos ou términos distintos).

Para o levantamento de processos de negócio da ACE, em 2011⁷, definiu-se o processo de negócio enquanto “conjunto estruturado de atividades que geram um produto ou serviço, no exercício de uma função, sobre agentes, relativo a objetos e em determinado contexto”.

O modelo conceptual então proposto suportava a identificação e caracterização dos processos no que respeita à função única que endereçam e aos agentes, objetos e contextos que os caracterizam. Distinguiu claramente os processos das atividades que os compõem (que, só por si não endereçam completamente a finalidade do processo) e dos objetos de negócio sobre os quais os processos incidem.

Os objetos de negócio representam as entidades, físicas ou abstratas, que são passíveis de intervenção por parte do Estado. Estes objetos são identificáveis, caracterizáveis e têm associado um determinado ciclo de vida. As intervenções realizadas sobre estes objetos de negócio concretizam-se em processos.

Nesta visão, os processos são então considerados em toda a sua extensão e transversalidade. O contributo que cada um dos organismos dá a um mesmo processo deve ser considerado como parte desse único processo e não como um conjunto de processos autónomos (ex.: um pedido de aquisição faz parte de um processo de aquisição, do mesmo modo, um parecer sobre salvaguarda de património, emitido no âmbito de um pedido de licenciamento, faz parte do processo de licenciamento). Refira-se que na implementação das políticas de transparência e modernização administrativa, surgem cada vez mais plataformas comuns onde confluem os contributos institucionais no âmbito de processos transversais - ou seja, organizar a evidência documental do que a Administração faz numa lógica de processos é uma exigência da moderna Administração.

Entende-se, assim, um processo de negócio como uma sucessão ordenada de atividades interligadas, desempenhadas para atingir um resultado definido, tendo vindo a ser tipificados em:

⁷ Levantamento de processos realizado por iniciativa do órgão de coordenação da política de arquivos e que visava a recolha de elementos para a produção da versão 1 da MEF.



- **processos transversais** - processos de negócio que carecem da intervenção de diferentes atores institucionais para que o resultado possa ser atingido, ‘atravessa’ várias organizações (ex.: Licenciamento para a construção de imóvel);
- **processos comuns** - processos de negócio que em organizações distintas se desenvolvem de forma idêntica, contemplando as mesmas etapas e alcançando o mesmo resultado (ex.: Controlo de assiduidade e pontualidade);
- **processos específicos** - processos de negócio desenvolvido inteira e exclusivamente por uma entidade (ex.: Licenciamento de técnicos e assistentes farmacêuticos).

Naturalmente um processo comum pode ser, simultaneamente, transversal (ex.: o processo de elaboração de orçamento existe em todas as entidades, percorrendo várias entidades para a sua conclusão).

Esta caracterização esteve igualmente na base da identificação concertada dos processos de negócios comuns desenvolvidos pela Administração, no projeto intitulado “Harmonização de 3ºs níveis em planos de classificação conformes à MEF”.

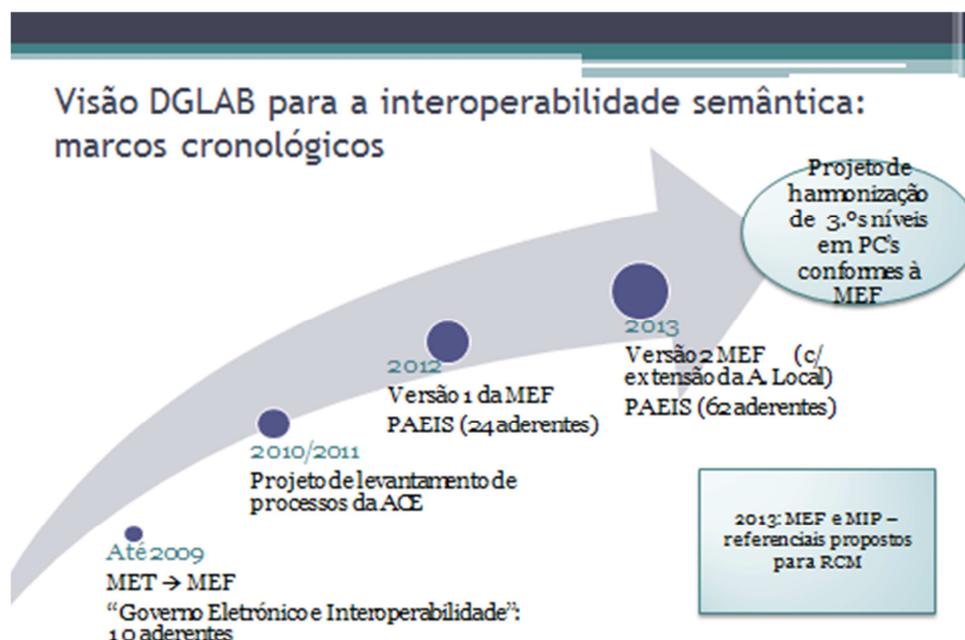




Qual o caminho percorrido?

A conjugação da MEF com o desenvolvimento de planos de classificação conformes à MEF, integrando processos de negócio harmonizados numa perspetiva transversal tem sido objeto de um trabalho colaborativo que, em sucessivos projetos, envolveu um elevado número de organismos da Administração Central e da Administração Local.

Esta abordagem pragmática, de desenvolvimento incremental, com envolvimento crescente de *stakeholders*, integrou os seguintes marcos:





3 Desenvolvimento de um plano de classificação conforme à MEF

Neste capítulo pretende-se apresentar as linhas base para o desenvolvimento de planos conformes à MEF.

Para uma melhor aplicação/utilização do plano de classificação considerou-se como elementos básicos para a sua apresentação: a estrutura das classes, a caracterização das classes (código, título, descrição, notas de aplicação, notas de exclusão) e o índice remissivo para classes.

A principal dificuldade detetada nos trabalhos em curso foi a da correta identificação do processo (materializado no 3º nível do plano de classificação). A experiência revelou uma oscilação entre dois extremos: o da criação de um macroprocesso, que se aproxima de uma subfunção, e o da abordagem detalhada, que se aproxima da descrição de parte de um fluxo de trabalho ou etapa (por exemplo, a parte que decorre dentro de um organismo, num processo transversal em que o organismo é apenas um dos participantes). Acresce que maioritariamente os profissionais da área não se encontram familiarizados com este conceito de processo quando aplicado à realidade documental.

Outra das dificuldades sentidas adveio da utilização dos mesmos termos em contextos e com sentidos diferenciados. Consequentemente, uma das primeiras necessidades foi a da fixação de uma terminologia comum básica, articulando os termos utilizados no âmbito do discurso funcional, com os termos utilizados no âmbito do discurso documental. Este trabalho resultou na fixação do seguinte esquema:



Estabelecimento de base terminológica comum para o desenvolvimento de planos de classificação conformes à MEF

Discurso Funcional	Discurso documental	Classificação
Função	Secção (subfundo)	Classe de 1º / 2º nível
Processo de negócio	Série	Classe de 3º nível
<i>Cada ocorrência do processo de negócio</i>	Processo documental	
Atividade	[Subsérie]	[Classe de 4º nível]
<i>Cada ocorrência da atividade</i>	[Subprocesso]	
Ato	Documento simples	

Assim um processo de negócio, representado num plano de classificação conforme à MEF, enquanto classe de 3º nível, materializa-se aquando da produção documental numa série. Um processo documental é uma agregação de documentos gerados por atos praticados durante a tramitação de uma ocorrência de um processo de negócio, como tal não é uma classe representada no plano de classificação.

3.1 Identificação dos 3ºs níveis

Como referido, entendeu-se o processo de negócio enquanto “conjunto estruturado de atividades que produzem um produto ou serviço, no exercício de uma função, sobre agentes, relativo a objetos e em determinado contexto”.

Todavia, esta definição é muito abrangente. Na abordagem prática denota-se alguma dificuldade no estabelecimento de um padrão para delimitação dos seus elementos estruturantes, bem como para o estabelecimento de métodos e ferramentas para o seu reconhecimento. Consequentemente, processos comuns a várias entidades podem ser identificados de forma diferenciada, apresentar granularidades distintas, muitas vezes refletindo o grau de envolvimento / tipo de intervenção ou a dimensão que expressam em cada entidade.



A esta dificuldade somam-se as questões levantadas aquando da identificação dos processos de negócio da ACE em 2011, nomeadamente:

- O **nível de especialização dos processos**: inclusão apenas de processos genéricos ou das situações particulares identificadas nos diferentes organismos;
- O **grau de completude** da lista de processos: identificação de todos os processos respeitantes a determinadas áreas funcionais, bem como a definição de todos os aspetos que caracterizam os processos (função, agente, objeto e contexto);
- A **consistência entre processos**: identificação e adoção de critérios comuns no âmbito de cada área funcional para a identificação e caracterização dos processos.

Visando responder a algumas das questões colocadas adota-se a metodologia pergunta-resposta do capítulo anterior.

Quais os elementos básicos para a caracterização do processo de negócio?

Neste trabalho considerou-se básico para a caracterização do processo de negócio:

- i) O seu enquadramento no âmbito de uma função e subfunção MEF (um processo de negócio não existe isoladamente, tem de ser compreendido numa relação hierárquica, dependente de uma determinada função da Administração);
- ii) A existência primária de 3 componentes:
 - (1) input e output bem definidos, resultando num produto ou serviço;
 - (2) conjunto estruturado de atividades (ações/atos específicos que devem ser realizados para que o processo seja executado, podendo estar subjacentes a uma tramitação pré-definida);
 - (3) intervenientes para a sua concretização (também denominados agentes neste documento).

Sublinha-se, no entanto, que um processo de negócio:

- i) Pode não corresponder sempre a um mesmo procedimento (método de execução, i. e., o conjunto sequencial de ações que permite atingir o produto ou serviço). Por exemplo, o fluxo e o tipo específico de ações e intervenientes num processo comum podem variar de entidade para entidade;



- ii) Deve estar enquadrado legalmente, embora a relação entre diploma legal e processo de negócio não seja obrigatoriamente unívoca;
- iii) Pode refletir relações de reciprocidade (Ex.: se uma entidade paga, outra recebe; se uma compra, a outra vende...).

Como identificar um processo de negócio com o nível de granularidade correto?

Nesta identificação deve considerar-se, no que toca à individualização ou não dos processos, se desse conjunto de atividades emerge ou não um **produto/resultado** que só por si tem valor, ou se, inversamente, é apenas um **resultado intermédio** que não endereça totalmente as necessidades/pretenções. Apenas o primeiro caso deve ser considerado e representado como 3º nível no plano de classificação, devendo o segundo caso ser entendido como parte de um processo maior, esse sim, a representar como 3º nível no plano de classificação.

A modelação de processos pode auxiliar na identificação do processo de negócio e na definição do nível de granularidade correto. O entendimento da estrutura do processo pode dirimir questões decorrentes da dimensão ou tipo de intervenção, permitindo identificar as atividades realizadas, quem são os agentes, sobre que objetos recai, que recursos e que informações são partilhados, com se efetua o cruzamento entre processos de negócio. Possibilita ainda que todos os intervenientes tenham a mesma visão (geralmente cada ator só conhece a sua parte do processo).

De salientar que, para identificação dos processos de negócio, pode não ser recomendável a utilização de uma metodologia de análise que se baseie no levantamento documental, nomeadamente, quando predomine de base a:

- i) Constituição de séries tipológicas (coleções de tipologias documentais para registo ou controlo de atos e factos, quando essas tipologias incorporam um processamento específico, isto é, materializam apenas um ato/atividade do processo);
- ii) Constituição de séries fracionadas por intervenção de unidade orgânica;
- iii) Constituição de séries derivadas unicamente de necessidades de arquivamento para efeitos posteriores de recuperação;
- iv) Constituição de séries que parecem apontar a casos (ocorrências específicas);



- v) Constituição de séries de correspondência com determinada entidade ou sobre determinado tema.

Não é igualmente recomendável a utilização de uma metodologia que se baseie sobretudo no questionário direto sobre as tarefas executadas pelo agente, tanto mais que o mesmo processo de negócio (processo comum) pode ter tramitações/fluxos diferenciados em distintas entidades. Pode ainda correr-se o risco de ser fornecida uma visão parcelar, específica do entrevistado, circunscrita a um segmento do processo.

Considerando que uma das principais dificuldades poderia advir da identificação ao mesmo nível, no âmbito da mesma classe, de processos genéricos e em simultâneo de processos específicos (um representando o todo, outro uma das partes do todo); considerando, ainda, o risco de o conjunto dos processos de uma classe não ser mais do que um somatório sem critério, perdendo-se a visão de conjunto e a razão para a subdivisão naqueles 3^{os} níveis, procurou-se criar ferramentas que permitam explicar o resultado final encontrado.

A metodologia proposta passa pela inclusão de uma fase intermédia, denominada mapa conceptual (não visível no plano de classificação), que explique e fundamente o caminho lógico seguido, permitindo perceber como se chegou às instâncias de 3^o nível. Visa ainda minimizar a subjetividade inerente a este tipo de processamento, em razão da maior ou menor proximidade/conhecimento do negócio.



Pretende-se separar o esquema conceptual da representação dos processos de negócio, sendo que são apenas estes últimos que constam do plano de classificação. O mapa conceptual é um complemento para uma melhor compreensão da lógica hierárquica subjacente ao resultado final, isto é, o 3^o nível do plano de classificação.



Este mapa conceptual possibilitará perceber o caminho lógico seguido, que naturalmente representa uma escolha possível, que deste modo fica registada, bem como o conjunto de razões para a mesma.

Pretende-se ainda evitar a representação de múltiplas divisões no plano de classificação (que apenas espelhariam um raciocínio lógico), com a conseqüente criação de códigos de classificação de dimensão inoperacional.

Assim, os 3ºs níveis num plano de classificação conforme à MEF representam conceitos que emergem da última instância de cada ramificação conceptual. Constituem a instância que não necessita de subdivisões lógicas para retratar um processo de negócio com a especificidade requerida (ou seja, com um output bem definido, que revele um produto ou serviço).

Pelo que, no âmbito de cada classe, as instâncias de 3º nível que representam os processos de negócio podem ser encontradas em distintos níveis de subdivisão, isto é, não existe um número fixo de subdivisões no mapa conceptual. As subdivisões devem ser tantas quantas as necessárias para explicar o raciocínio, podendo, como tal, cada ramo de uma classe apresentar um número de subdivisões distinto dos demais ramos da mesma classe.

Os 3ºs níveis podem corporizar-se em distintos níveis da subdivisão conceptual.

Como base para a criação do mapa conceptual explicativo da passagem dos 2ºs níveis para os 3ºs níveis procurou-se definir para cada subdivisão o princípio lógico para a mesma, o referencial ao abrigo do qual se efetuou, bem como o critério subjacente à subdivisão.

Em suma, com o mapa conceptual pretende-se:

- Explicitar o caminho lógico seguido (um entre vários possíveis) - entendimento comum alcançado;
- Permitir o futuro crescimento harmonizado;
- Auxiliar o desenvolvimento concertado da granularidade dos 3ºs níveis (representam conceitos que emergem da última instância de cada ramificação conceptual).

Pretendeu-se ainda que este esquema lógico servisse de base à ordenação e à codificação dos 3ºs níveis.



Como desenvolver o mapa conceptual?

Tomou-se como base para o desenvolvimento do mapa conceptual:

- A definição de um critério e de um referencial para fundamentar cada subdivisão;
- A caracterização do princípio utilizado para essa subdivisão.

Das possíveis teorias para definição dos princípios da divisão adaptou-se a de Ingetraut Dahlberg, em que são propostos os seguintes tipos de relacionamento semântico:

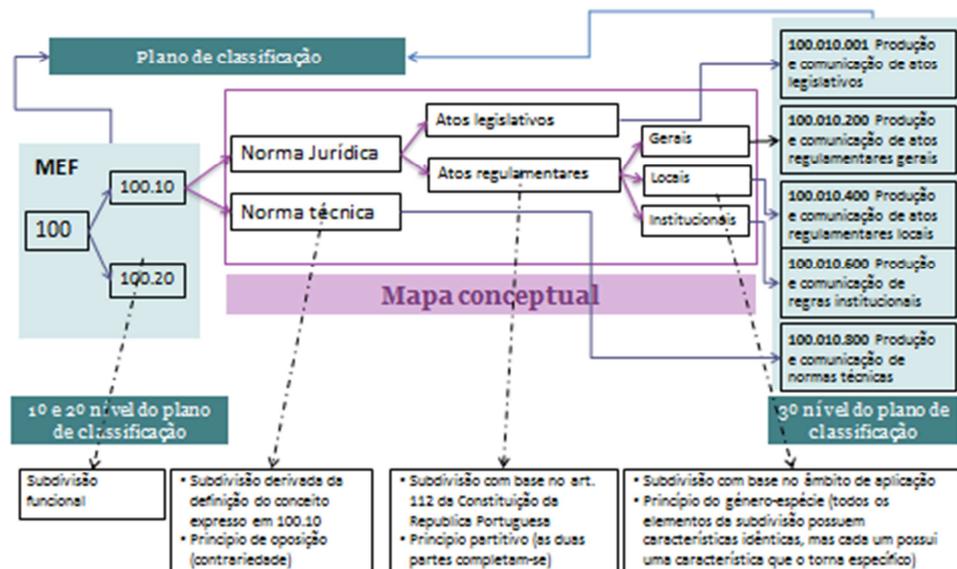
- Relações género / espécie (todos os elementos da subdivisão possuem características idênticas, mas cada um possui uma característica a mais que o elemento mãe de onde parte e que o torna específico);
- Relações partitivas (existem entre um todo e suas partes ou um produto e os elementos que o constituem);
- Relações de oposição (de contradição ou contrariedade).
- Relações funcionais (subdivisão com base na decomposição funcional).

Procurou-se encontrar um princípio único para a subdivisão de cada ramo da árvore (sendo que a subdivisão do ramo seguinte pode utilizar um princípio distinto da subdivisão anterior).

Apresenta-se de forma exemplificativa a aplicação do mapa conceptual ao desenvolvimento do plano de classificação:



Harmonização de 3ºs níveis em planos de classificação conformes à MEF
Desenvolvimento de metodologia específica: o mapa conceptual



Resultado final: plano de classificação⁸

- 100 ORDENAMENTO JURÍDICO E NORMATIVO
- 100.10 Elaboração de diplomas jurídico-normativos e de normas técnicas
- 100.10.001 Produção e comunicação de atos legislativos
- 100.10.200 Produção e comunicação de atos regulamentares gerais
- 100.10.400 Produção e comunicação de atos regulamentares locais
- 100.10.600 Produção e comunicação de regras institucionais
- 100.10.800 Produção e comunicação de normas técnicas

⁸ As subdivisões conceptuais não surgem no plano de classificação. Apenas constam as classes de 1º e 2º nível (derivadas da MEF) e as classes de 3º nível (representação dos processos de negócio).



3.2 Representação dos processos de negócio num plano de classificação

Como representar o processo de negócio no plano de classificação?

Um processo de negócio é representado num plano de classificação conforme à MEF como uma classe de 3º nível. Como referido, materializa-se aquando da produção documental numa série documental, a qual pode agregar de “1 a n” processos documentais similares. Um processo documental é uma agregação de documentos gerados por atos praticados durante a tramitação de uma ocorrência de um processo de negócio.

Quais os atributos de uma instância de 3º nível no plano de classificação

Cada instância de 3º nível, à semelhança dos níveis anteriores importados da MEF, deve ter um conjunto de atributos mínimos (título, descrição, nota de aplicação e nota de exclusão), de modo a que a sua formulação defina uma clara fronteira entre essa instância e as outras instâncias de classificação

Sob o valor do atributo *Descrição* definem-se as propriedades da instância; os atributos *Notas de aplicação* e *Notas de exclusão* ajudam à perceção do que deve ou não deve ser compreendido na instância, garantindo ainda a aplicação do princípio da exclusividade mútua entre classes.

O título deve apresentar as seguintes características:

- Iniciar com um substantivo correspondente à ação;
- Refletir a transversalidade do processo de negócio, bem como a existência de eventuais relações de reciprocidade⁹.

⁹ No sentido de obter uma maior uniformização dos títulos estabeleceu-se no âmbito dos projetos em curso que formalmente o título devia ser apresentado da seguinte forma:

- Iniciar com um substantivo correspondente à ação.
- Refletir a transversalidade do processo de negócio, bem como a existência de eventuais relações de reciprocidade.
- Apresentar apenas a letra inicial em maiúscula.
- Quando o título do processo incluir um nome, esse deverá apresentar todas as iniciais em maiúscula.
- Não incluir o uso de sinaléticas ou barras.
- Não utilizar parênteses com o objetivo de completar a ideia do âmbito do processo.
- O uso de siglas deve ser usado apenas nos casos em que apresente a designação mais conhecida do nome incluído na designação do processo.



A descrição deve apresentar as seguintes características:

- Definição do processo enquanto resposta à questão “O que é?” e não “Para que serve?”;
- Identificação do início e do fim do processo;
- Identificação das atividades consecutivas ou etapas do processo;
- Identificação sempre que possível dos agentes, do objeto sobre que recai o processo e do contexto de execução;
- Reconhecimento da transversalidade e/ou complementaridade do processo¹⁰.

O texto deve ser simples e claro, escrito na ordem direta, com os verbos no modo indicativo e tempo presente. Deve evitar-se a adjetivação e, por conseguinte, as interpretações subjetivas, bem como os estrangeirismos. As abreviaturas e siglas utilizadas devem ser descodificadas em local apropriado.

Exemplificação:

Código de classificação	250.10.001
Título	Candidatura espontânea a trabalho
Descrição	Análise de candidaturas a trabalho na Administração, fora do âmbito de um procedimento concursal. Inicia com receção da candidatura e termina com resposta ao candidato. Inclui avaliação ao curriculum vitae do candidato e verificação da eventual necessidade de trabalho na área proposta.
Notas de aplicação¹¹	Aplica-se a todas as candidaturas genéricas de procura ativa de trabalho.

¹⁰ Igualmente, no sentido de obter uma maior uniformização do campo descrição, estabeleceu-se que formalmente a descrição devia ser apresentada da seguinte forma:

- Definição do processo enquanto resposta à questão “O que é?” e não “Para que serve?”, recorrendo ao verbo adequado para representar a ação.
- Evitar utilizar expressões repetidas em relação às utilizadas no título.
- Identificação do início e do fim do processo, com recurso às expressões “inicia com... e termina com...”.
- Identificação das atividades consecutivas ou etapas do processo (“Inclui...”).
- O inclui não pode ter tipologias documentais isoladas, mas sim ação que envolve a tipologia (elaboração de ata e não ata; entrega ou apresentação de cartão de cidadão e não cartão de cidadão, sendo que outra solução viável é o uso de entrega ou apresentação de documentos).
- Não utilizar sinalética como barras para apresentar diferentes etapas ou fluxos do processo (Ex.: ...pedido do interessado ou iniciativa da administração e não pedido do interessado /iniciativa da administração ...).



Notas de exclusão¹²	<p>A candidatura a postos de trabalho colocados a concurso deve ser considerada em 250.10.101 – <i>Procedimento concursal para preenchimento de posto de trabalho.</i></p> <p>A candidatura para trabalho em regime de voluntariado deve ser considerada em 250.10.301 – <i>Seleção de cidadãos para trabalho voluntário.</i></p>
---------------------------------------	---

Integrando a descrição do processo com a sua avaliação considera-se ainda de maior valia a identificação dos intervenientes, determinado quem é o dono do processo.

Entenda-se por dono do processo, a entidade responsável pela condução da ação e pelo produto final, podendo ser uma unidade orgânica dentro do organismo, como pode ser uma entidade externa.

Em processos transversais, é ainda de considerar o(s) participante(s) no processo, a entidade que contribui para o produto final numa fase em que o mesmo ainda não se encontra concluído. Pode intervir para:

- iniciar o processo (quando não é responsável pela condução do processo, podendo ser um mero cliente do serviço);
- assessorar (apoiar) ou apreciar/fundamentar (emitir parecer);
- encaminhar ou informar (comunicar);
- decidir (não sendo contudo responsável pela condução do processo, nem pela conservação do produto final).

¹¹ No sentido de uniformizar o preenchimento do campo “Nota de aplicação” estabeleceu-se a seguinte fórmula:

1- Se existir só uma nota de aplicação, utiliza-se:

Aplica-se a...

2- Se existirem 2 notas de aplicação, utiliza-se:

Aplica-se a...

Aplica-se, ainda, a...

3- Se existirem mais do que 2 notas de aplicação, utiliza-se:

Aplica-se, entre outras, às seguintes situações:

¹² No sentido de uniformizar o preenchimento do campo “Nota de exclusão” estabeleceu-se a seguinte fórmula:

1- Situação excluída, código do PN onde deve ser considerada a situação excluída seguido de espaço, hífen e espaço, seguido do título do processo em itálico.

2- Os processos são sempre separados por ponto e vírgula, até ao último que termina com ponto final;

3- A ordenação das notas de exclusão é feita em respeito da ordem crescente da codificação dos processos.



Realça-se uma vez mais que os conceitos de dono e participante supra referidos devem ser entendidos numa perspetiva transversal, entre instituições ou entre unidades orgânicas, dependendo do tipo de processo em causa. De considerar ainda que nalgumas plataformas tecnológicas o dono do processo não é o responsável pela gestão e conservação dos dados.

TIPO DE INTERVENÇÃO		DESCRIÇÃO
PARTICIPANTE (contribui para o produto final, não é responsável pela condução do processo)	Iniciar	Intervenção que tem por objetivo desencadear a ação mas não implica a responsabilidade pela sua execução. Esta iniciativa pode ser enquanto cliente.
	Assessorar	Intervenção de apoio pontual ou global. Inclui as ações de assessoria, consultoria, entre outras.
	Apreciar	Intervenção no âmbito da emissão de opinião. Pode materializar-se em diversos tipos documentais: parecer, proposta, deliberação, entre outros. Pode revestir carácter vinculativo.
	Comunicar	Intervenção para a comunicação, notificação da ação ou produto. Pode ser uma entidade que se mantêm atualizada constantemente ou que é informada depois da execução da atividade.
	Decidir	Intervenção deliberativa, individual ou coletiva, imediata ou decorrente de conjugação de intenções ou votação. Inclui as ações de direção, coordenação, entre outras. Materializa-se em documentos dispositivos (despacho, sentença, acórdão, resolução, entre outros).
DONO DO PROCESSO (responsável pela condução do processo e pelo produto final)	Executar	Intervenção para a realização da ação. Pode ser de iniciativa própria ou decorrente de uma intervenção externa, pode igualmente incluir a apreciação ou a comunicação. Conclui-se no momento da decisão ou na execução da decisão. A entidade pode assumir a execução integral ou parcial. Pode ser responsável por prestar contas do processo (<i>accountable</i>) ou esta prestação estar a cargo de entidade específica. Inclui ações passíveis de serem descritas com os termos elaborar, desenvolver, assegurar, promover, preparar, implementar, analisar, gerir, entre outros. Pode incluir a consolidação ou junção de várias ações ou de produtos num único produto final que responda à solicitação inicial.



Para a boa aplicação do plano de classificação é de considerar ainda a existência de informação sobre a constituição das agregações de documentos subjacentes a cada classe de 3º nível, bem como instruções para a aplicação genérica do plano.

Como ordenar as instâncias de 3º nível?

A primeira chave para a ordenação resulta do mapa conceptual. Esta estruturação determina a ordem pela qual os processos serão apresentados.

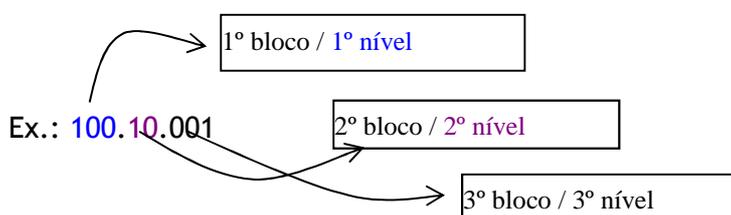
Quando de um mesmo ramo derivem um leque elevado de processos é aconselhável escolher um princípio para a ordenação dos mesmos. Recomenda-se quando aplicável a adoção do princípio do posterior-no-tempo (i.e., quando existe uma sequência lógica entre os processos, devem ser colocados em primeiro lugar os que ocorrem primeiro) e, na sua inaplicabilidade, o princípio da ordem alfabética.

Todavia, realça-se que em futuras alterações ao plano, com aditamento de novas classes de 3ºs níveis, o princípio de ordenação pode ser quebrado.

Como codificar as instâncias de 3º nível?

Utilização ao 3º nível do mesmo sistema de codificação da MEF, i.e., um sistema numérico não sequencial, baseado numa estrutura de blocos separados por ponto, em que:

- o 1.º elemento do código numérico (bloco de três dígitos) corresponde à classe de 1º nível, isto é, à representação da Função;
- o 2.º elemento do código (bloco de dois dígitos) corresponde à classe de 2º nível, isto é, à representação da Subfunção;
- o 3º elemento do código numérico (bloco de três dígitos) corresponde à classe de 3º nível, isto é, à representação do Processo de negócio.





Para permitir, numa ação incremental, continuar a posicionar os processos de negócio nos respetivos ramos do mapa conceptual, o sistema de codificação impõe grupos de codificação autónomos para cada ramo. Assim, dividiu-se os números disponíveis para a codificação de cada subfunção (999 números) pelo número de ramos finais do mapa conceptual dessa subfunção (i. e., os ramos dos quais decorram diretamente processos de negócio) para obtenção do código inicial de cada ramo. A atribuição dos códigos a cada processo efetua-se de acordo com a sua ordenação (numa fase inicial seguindo o princípio do posterior no tempo ou do alfabético, em adições subsequentes de acordo com a ordem de solicitação).

Pretende-se que o código de cada classe de 3º nível representativa de um processo comum ou transversal possa ser o mesmo em diferentes planos de classificação, garantindo o princípio da interoperabilidade, pelo que a atribuição definitiva do código de classificação é coordenada pela DGLAB. As entidades que se encontram em fase de conclusão dos seus planos de classificação devem solicitar à DGLAB a codificação dos novos processos.

O que é o índice no plano de classificação conforme à MEF?

É um auxiliar do processo de classificação, constituído por um conjunto de termos, em linguagem natural ou controlada, ordenados alfabeticamente que remetem para os códigos de classificação das classes.

Pretende aproximar a classificação de quem a utiliza, tornando-se um facilitador para o reconhecimento institucional.

Associa aos títulos controlados das classes outros termos habitualmente usados para as designar (ex.: “Aquisição de imóvel”, remetendo para a forma controlada como é designado o processo “Transação de imóvel”), tipologias predominantes geradas no âmbito de um determinado processo de negócio (ex.: “Orçamento”, remetendo para a forma controlada como é designado o processo “Elaboração do orçamento”), etapas do processo (ex.: “Aprovação do orçamento”, remetendo para a forma controlada como é designado o processo “Elaboração do orçamento”).

No sentido de uniformizar o índice estabeleceram-se as seguintes regras:

- 1- Simplificação de linguagem;



- 2- Evitar a repetição de termos;
- 3- No caso de existirem termos idênticos remetendo para distintas classes, para efeitos de desambiguação ou especificação, o termo de índice deve ser completado por um atributo, colocado entre parênteses;
- 4- Os termos devem ser sempre em língua portuguesa;
- 5- A forma gramatical a adotar deverá ser a de substantivo ou locução nominal;
- 6- Podem existir termos compostos por mais do que uma unidade sintática, desde que o seu conjunto corresponda a um conceito (uma única unidade semântica) ou a um nome próprio;
- 7- Os termos devem ser criados no singular.



4 Principais desafios

As principais dificuldades/problemas detetadas no desenvolvimento de planos de classificação conforme à MEF têm-se manifestado particularmente nas seguintes situações:

- i) Definição do nível de granularidade adequado para o processo de negócio;
- ii) Constituição por tradição de classes de 3º nível apontando a objetos/áreas de intervenção;
- iii) Conjugação com a avaliação (considerar partição do processo de negócio ao 4º nível para contemplar distintos tipos de intervenção da entidade ou segmentação de atividades, quando passíveis de assumir destinos finais distintos);
- iv) Cumprimento do estabelecido legalmente, quando este aponta para um tipo de agregação documental que aparentemente pode parecer distinta de um pressuposto processo de negócio (ex.: processo de pessoal);
- v) Sistema de recuperação da informação que dificulta a organização documental por processos de negócio.

Para contornar a necessidade de criar instâncias para agregações orientadas a objetos tem vindo a ser proposto pelo órgão de coordenação da política arquivística:

- i) Em ambiente digital - garantir que o SEGA prevê a criação de suficiente metainformação para viabilizar a constituição de 'processos virtuais' para efeitos de consulta; os campos de metainformação crítica (entendidos enquanto campo de indexação e não de classificação) devem ser de preenchimento obrigatório, se necessário com recurso a tabelas de termos controlados.

Apesar do MOREQ 2010 admitir a existência de agregações com subagregações e/ou documentos com classificações distintas, tal pressuposto quebra o princípio da subordinação funcional, base do desenvolvimento dos PC conformes à MEF.



- ii) Em ambiente analógico - criar (fisicamente) uma agregação para o objeto, decomposta em subagregações para cada uma das classes em que se manifestam as pertinentes ocorrências do objeto. Não é a situação ideal.

O exemplo mais comum é o “processo individual”. Este tipo de agregação, dependendo da entidade, poderá conter todos os processamentos de informação relativa a um indivíduo, ou apenas alguns processamentos considerados pertinentes. De acordo com a lei, dele devem constar “os atos administrativos relativos à nomeação, situação e categorias profissionais desempenhadas, comissões de serviço, impedimentos prolongados e situações equiparadas, tarefas especiais realizadas, remunerações, licenças, sanções e tudo o mais que lhe diga respeito como trabalhador, incluindo títulos académicos e profissionais e méritos a eles inerentes”, funcionando como um repositório informativo, uma espécie de registo constituído pelos próprios documentos (os atos administrativos).

Conciliando a lei com os pressupostos do desenvolvimento deste tipo de planos de classificação, o processamento administrativo que origina a decisão da administração deve ser considerado no âmbito da função (processo de negócio) que o gera, vertendo para o “processo individual” apenas o que a lei determina. Para proporcionar algum afastamento da lógica de processo à entidade, pode ser aconselhável que o termo “processo individual” seja adotado como termo de índice, utilizando-se uma designação alternativa por exemplo “Registo biográfico de trabalhador/a”.

O objetivo é possibilitar a boa gestão documental, eliminando-se nos prazos devidos a documentação/informação passível de ser eliminada.

Realce-se que a passagem de planos temático-funcionais ou orgânico-temáticos para planos de classificação conforme à MEF obtém maior grau de sucesso em entidades que desenvolvem a sua gestão organizacional por processos e que possuem um sistema de recuperação da informação compatível com esse propósito. Todavia, esta redefinição do modelo organizacional pode implicar que a materialização em séries documentais passe a ser distinta da situação anterior, sendo necessário estabelecer as cadeias de ligação entre as séries existentes e a os 3^{os} níveis do plano de classificação enquanto representações de processos de negócio.

Recomenda-se como exercício inicial a atribuição de códigos MEF às instâncias que materializavam as séries constituídas num enquadramento temático-funcional ou



orgânico-temático. A sua subsequente ordenação poderá permitir evidenciar a utilização de terminologia díspar para o mesmo ato (denominações distintas), redundâncias (o mesmo tipo funcional de série encontrar-se em diferentes classes), granularidades distintas (na mesma área encontrar-se séries genéricas em paralelo com séries de conteúdo específico).

A resolução inicial no que diz respeito específicos poderá passar por:

- i) Consultar os mapas conceptuais definidos para cada classe de modo a fazer o desenvolvimento de forma harmonizada;
- ii) Propor novas denominações e/ou novas descrições para classes de 3º nível, (caso representem processos de negócio), refazendo se necessário a sua formulação em consonância com a MEF.
- iii) Redefinir classes de 3º nível, nomeadamente quando for necessário passar parte do conteúdo de uma instância para outra.
- iv) Propor novas classes de 3º nível, por exemplo, para rececionar o conteúdo de classes orientadas a objetos, que foram partidas de acordo com uma abordagem funcional.
- v) Eliminar classes de 3º nível do anterior PC em resultado do seu desdobramento e da passagem do seu conteúdo para outras.
- vi) Naturalmente, no final as denominações e as novas descrições deverão estar formuladas em consonância com as orientações anteriores para a criação dos 3ºs níveis.

A representação dos processos de negócio comuns ou transversais deve ser articulada com o trabalho em curso, coordenado pela DGLAB, de harmonização dos 3ºs níveis em planos de classificação conformes à MEF.

Para auxiliar a passagem para planos de classificação conforme à MEF é igualmente pertinente identificar as relações entre os processos de negócio ou entre as suas etapas. As quais podem ser caracterizadas em:

- Relações de sucessão - quando o produto de um processo dá origem a outro processo, por ex.: o output de um processo de “Contraordenação” poderá estar na base de um processo de “Reclamação”);



- Processos cruzados - quando existe interseção de dois ou mais processos em determinado momento, seguindo percursos distintos, por ex.: um processo de “Definição de políticas” pode cruzar-se, nomeadamente para discussão com o processo de “Reunião de órgãos deliberativo”; as “Grandes Opções do Plano” são discutidas em reunião de Assembleia Municipal);
- Relações complementares - quando dois processos decorrem de forma paralela, adicionando um ao outro informação complementar, por ex.: um processo de “Elaboração de instrumentos de gestão territorial e da promoção do desenvolvimento nacionais” pode ser complementado por um processo de “Elaboração de instrumentos de gestão territorial e da promoção do desenvolvimento municipais”, o “Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território” é complementado (aplicado ao território do município) pelo Plano Diretor Municipal (PDM));
- Relações de síntese - quando um processo ou etapa de processo condensa a informação de outros processos ou etapas, por ex.: a etapa de “Compilação de informação estatística” sintetiza a de “Recolha de dados”).

A compreensão de que os processos não vivem isolados, associada à identificação dos relacionamentos, é um dos fatores chaves para a boa aplicação do plano. Nomeadamente, quando visam substituir planos de classificação que integravam processos-macro, numa visão de processo-objeto ou de processo-função, i.e., um processo que congregava todos os processamentos relativos a uma entidade (por ex.: um imóvel, ou uma viatura) ou que congregava todas as ações no âmbito de uma função ou mesmo várias funções (por ex.: planeamento de auditoria, auditoria, contraordenação, impugnação). Este relacionamento é, ainda, especialmente útil na fase da avaliação¹³.

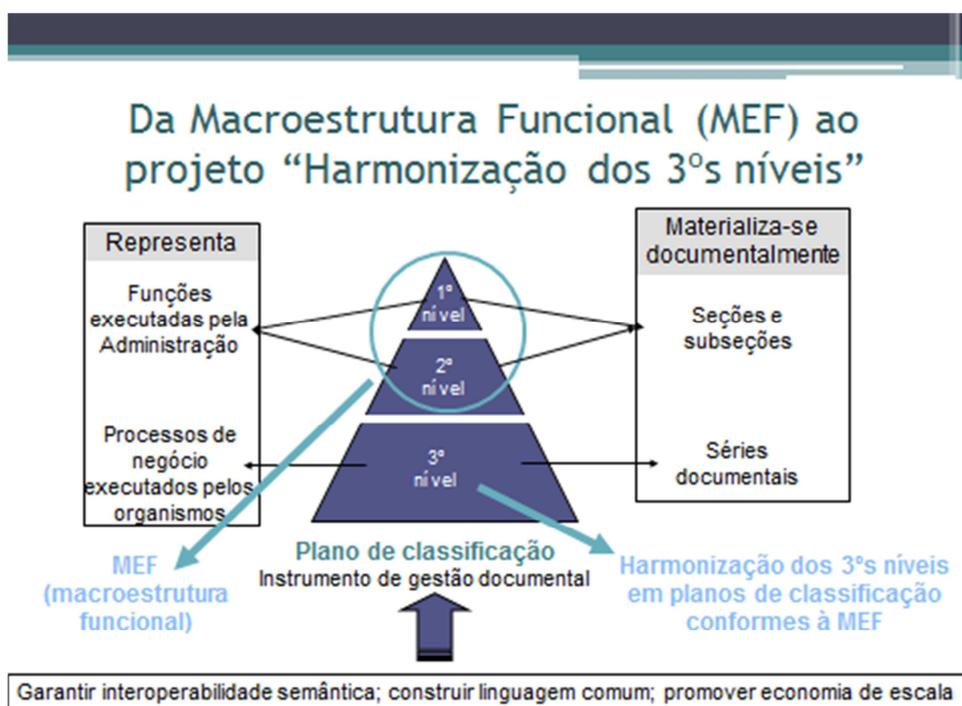
5 Desenvolvimento em curso

¹³ Para informação complementar consulte a comunicação apresentada no 11º Congresso BAD, 2012, “É necessário alterar o processo de avaliação arquivística?”, disponível em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/341>



No sentido de auxiliar e contribuir para a uniformização do desenvolvimento dos planos de classificação conformes à MEF desenvolveu-se o projeto denominado “Harmonização de 3ºs níveis em planos de classificação conformes à Macroestrutura funcional” que envolveu entidades da Administração Central e da Administração Local, visando o aproveitamento de sinergias e o estabelecimento de pontes para uma maior interoperabilidade.

Pretendeu-se que os processo de negócio comuns ou transversais aos participantes tivessem no mínimo um título igual, passível de ser utilizado por todos e, progressivamente, uma descrição comum.



Encontra-se igualmente previsto que a DGLAB disponibilize uma lista dos processos de negócio identificados por classe MEF integrando os processos comuns, transversais e específicos que vierem a ser identificados. Pretende-se que seja uma lista passível de sucessivas integrações à medida que os projetos específicos se concluem e que novas entidades incorporem esta dinâmica.

Por último, saliente-se que as boas práticas recomendam a integração de vários instrumentos de gestão documental, como se exemplifica.



Integração de instrumentos de gestão documental

