

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE LETRAS



**O SISTEMA DE INFORMAÇÃO
ARQUIVÍSTICA DA COMISSÃO DO
MERCADO DE CAPITAIS DE ANGOLA**

MIRALDINA CORREIA DO QUENTAL

Dissertação orientada pelos Prof. Doutores Carlos Guardado da Silva e Luís Miguel Nunes Corujo, especialmente elaborada para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Documentação e Informação

2021

RESUMO

Um dos objetivos do estudo é apresentar a gestão da informação como ativo estratégico das organizações, sobretudo no âmbito do contexto da transição digital, posicionando os arquivistas como indispensáveis em qualquer organização como elementos que operam pela garantia de pleno acesso a informação com qualidade, rapidez e eficácia, para além de promover e manter a preservação de toda a informação no longo prazo. Este estudo pretende contribuir para que a Comissão do Mercado de Capitais de Angola adote as melhores práticas da gestão da informação e a sua boa divulgação relativa à proteção adequada da informação, tendo presente o seu valor probatório e informativo, e disso deem conta aos profissionais da informação. Fixa um conjunto de princípios e recomendações e medidas concretas que estão internacionalmente estabelecidos e consubstanciados em documentos de gestão, de modo a tornar mais eficaz e eficiente o SI, e que conduzem a uma boa governança das sociedades e das instituições que produzem informação, quer em suporte analógico, quer em suporte digital. Deste modo, seleciona como objeto de estudo o Sistema de Informação Arquivística da CMC de Angola, incluindo o arquivo analógico e digital orientada pela seguinte pergunta de partida: “De que modo a redefinição do Sistema de Informação Arquivística na CMC poderá potenciar a gestão da informação?”. Para esta investigação, são definidos dois objetivos: Situar o sistema de informação arquivística no seio das organizações e analisar como o sistema de informação pode ser viável no cumprimento da missão institucional da CMC; e (Re)definir um modelo de integração do sistema de informação arquivística, analógico e digital, no sistema de informação da CMC. O estudo, de natureza qualitativa, assenta no método da Investigação documental, situando-se no campo disciplinar da gestão da informação, bem com a apresentação das boas práticas da informação para que a CMC possa ser (re) estruturada com base em orientações e sugestões, que não são certamente alheias aos contextos nacional e internacional no desenvolvimento da Ciência da Informação. Este estudo permite concluir, que a modernização administrativa da CMC passa necessariamente pela implementação de um sistema de informação com gestão integrada da informação baseada em processos.

Palavras-Chave: Arquivo digital; Boas Práticas de Informação; Gestão da Informação; Sistema de Informação; Comissão de Mercados Capitais (Angola)

ABSTRACT

One of the objectives of the study is to present information management as a strategic asset of organizations, especially in the context of digital transition, positioning archivists as indispensable in any organization as elements that operate by ensuring full access to information with quality, speed and effectiveness, in addition to promoting and maintaining the preservation of all information in the long term. This study intends to contribute for the Angolan Capital Market Commission adoption of information management best practices and its good dissemination regarding the adequate protection of information, bearing in mind its evidential and informative value, and report on it to information professionals. Establishes a set of principles and recommendations and concrete measures that are internationally established and embodied in management documents, to make the IS more effective and efficient, and that lead to good governance of societies and institutions that produce information, whether in analogue or digital format. In this way, the Archival Information System of CMC of Angola is selected as the research object, both analogical and digital, guided by the following starting question: "How can the redefinition of the Archival Information System at CMC enhance information management? For this research, two objectives are defined: To situate the archival information system within organizations and analyse how the information system can make it feasible to fulfill CMC's institutional mission; and (Re)define a model to integrate the archival information system, analogue and digital, in CMC's information system. The study, qualitative in nature, is based on the Document Research method, situated in the disciplinary field of information management, as well as the presentation of information best practices so that CMC can be (re)structured according to guidelines and suggestions well known to the national and international of Information Science. This study allows us to conclude that the administrative modernisation of CMC necessarily involves the implementation of an information system with integrated information management based on processes.

Keywords: Digital Archive; Information Best Practices; Information management; Information system; Capital Market Commission

DEDICATÓRIA	9
AGRADECIMENTO	11
Lista de Siglas e Acrónimos	13
INTRODUÇÃO	17
PARTE I – Natureza Teórica e Metodológica	31
1. O GRANDE DESAFIO- GESTÃO DA INFORMAÇÃO: Revisão de Literatura	33
1.1. O termo Gestão da Informação	35
1.1.1. À volta do conceito Gestão da Informação	41
1.1.2. Modelo	84
1.2. O conceito de Arquivo Digital.....	89
1.2.1. O Sistema de Gestão de Documentos Eletrónico.....	106
1.2.2. Aplicações informáticas	108
1.2.3. Normalização, Modelos e Requisitos	113
1.3. Valor da Informação	121
1.4. Ética Profissional	126
2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	137
2.1. Enquadramento Metodológico	137
2.2. Caracterização do problema.....	140
2.3. Objetivo geral	142
2.4. Objetivos específicos	142
2.5. Justificação	143
2.6. Motivação	144
2.7. Classificação da Pesquisa	144
2.8. Procedimentos metodológicos	151
3. Sistema de Gestão da Informação Arquivística.....	153
4. Parte II- Estudo Empírico	163
4.1. Apresentação e Discussão dos Resultados: Estudo Orgânico Funcional (2012-2019)	163
4.1.1. Comissão do Mercado de Capitais de Angola	170
5. A CMC no século XXI- o desafio, a estratégia e as mudanças: constrangimentos, recomendações e propostas.....	244
5.1. Análise SWOT: Sistema de Informação Arquivística da CMC	245

5.2. Situação Atual	247
5.2.1. Objetivos Estratégicos	250
5.2.2. Dependência hierárquica do Centro de Documentação do Mercado de Capitais.....	252
5.2.3. Procedimento do Centro de Documentação do Mercado de Capitais..	254
CONCLUSÃO.....	265
Recomendações e proposta	269
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	281
APÊNDICES	295
Apêndice 1: Atribuições e Objetivos da Comissão do Mercado de Capitais.....	297
Apêndice 2: Evolução cronológica das atribuições, competências, funções da CMC	298
Apêndice 3: Evolução Cronológica das Competências do Conselho de Administração da CMC	301
Apêndice 4: Contexto CMC Decreto Presidencial n. °54 de 6 de junho de 2013	303
Apêndice 5: Organograma CMC 2013	323
Apêndice 6: Organograma CMC 2017	325
Apêndice 7: Organograma CMC 2019	327

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fonte: Bustelo Ruesta (2012, p. 34).....	119
Figura 2. Organograma Geral da Comissão do Mercado de Capitais ano 2005	173
Figura 3. Organograma do Ministério das Finanças de Angola	184
Figura 4. Cenário de 2011 da Unidade Orgânica de Gestão da Informação Departamento de Comunicação e Apoio ao Investidor.....	187
Figura 5. Relações hierárquicas de autoridade e subordinação	196
Figura 6. Dependência hierárquica de autoridade e subordinação da equipa.....	197
Figura 7. Amostra do Pelouro Controlo Global; Organigrama CMC 2013.	198
Figura 8. Dependência hierárquicas de autoridade e subordinação do Diretor.....	199
Figura 9. Níveis de Funções na CMC	200
Figura 10. Ligações hierárquicas de dependência de todas unidades orgânicas de gestão da CMC	202
Figura 11. Ligações hierárquicas de supervisão da unidade orgânica de gestão da informação DRH	202
Figura 12. Tramitação do Subprocesso de Receção de Documentos	230
Figura 13a. Tramitação do Subprocesso de Receção de Documentos	231
Figura 14b Tramitação do Subprocesso de Receção de Documentos	232
Figura 15c. Tramitação do Subprocesso de Receção de Documentos	233
Figura 16d. Tramitação do Subprocesso de Receção de Documentos	234
Figura 17e. Tramitação do Subprocesso de Receção de Documentos	235
Figura 18. Tramitação do Subprocesso Saída de Documentos.	240
Figura 19 a. Tramitação do Subprocesso de Saída de Documentos.....	241
Figura 20.b. Tramitação do Subprocesso de Saída de Documentos.....	242
Figura 21. Dependência hierárquica do Centro de Documentação do Mercado de Capitais	253
Figura 22. Proposta amostra estrutura organizativa	275

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Síntese da estrutura do documento de política adaptado pelo modelo referencial JISC	55
Quadro 2. Síntese da estrutura de Declaração de Política Norma ISO/IEC 27002ISO..	56
Quadro 3. Resumo de alguns sistemas de gestão documental.....	119
Quadro 4. Objetivos específicos do Sistema de Informação arquivística CMC	143
Quadro 5. Amostragem do Plano de Classificação para a Administração Local função 250 processos de negócios.....	159
Quadro 6. Contexto da Comissão do Mercado de Capitais.....	188
Quadro 7. Equivalências de pelouros	191
Quadro 8. Evolução das Unidades Orgânicas de Gestão da Informação da CMC.....	192
Quadro 9. Unidades Orgânicas de Gestão da Informação da CMC: 2013-2016.....	206
Quadro 10. Evolução Cronológica da Estrutura Funcional dos Pelouros	207
Quadro 11. Evolução cronológica das atribuições e funções Gabinete do Presidente da CMC	211
Quadro 12. Evolução cronológica das atribuições e funções DSIC	212
Quadro 13. Evolução cronológica das atribuições e funções SECA.....	214

Quadro 14. Evolução cronológica das atribuições e funções Divisão Serviços Gerais	215
Quadro 15. Evolução cronológica das atribuições e funções GOP	217
Quadro 16. Evolução cronológica das atribuições e funções DCEF	219
Quadro 17. Análise SWOT no contexto do Sistema de Informação CMC	246
Quadro 18. Síntese do objetivo, medidas, ações e tarefas	250
Quadro 19. Atribuições e competências do CDMC	253
Quadro 20. Cargos e Funções do Centro de Documentação do Mercado de Capitais .	254
Quadro 21. Procedimento Operacional do Atendimento: utilizador presencial.....	255

INDÍCE DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1. CMC.....	170
Fotografia 2. Centro de Documentação do Mercado de Capitais.....	257
Fotografia 3. Centro de Documentação do Mercado de Capitais.....	257

DEDICATÓRIA

Toda honra e glória seja a Deus.

AGRADECIMENTO

Ao marido por sempre estar mais a frente, pela visão, pela inscrição do curso do mestrado por me tirar da minha zona de conforto

Os meus filhinhos Silmir, Siany, Sildine e Sílvia Quental.

Ao Prof. Doutor Carlos Guardado da Silva, quero expressar-lhe o meu profundo reconhecimento por ter aceitado a minha inscrição, pelas palavras de estímulo e incentivo, que sempre teve para comigo e por me ter permitido aproveitar e beneficiar do seu grande saber e da sua vasta cultura em Ciência da Documentação e Informação.

Ao Prof. Dr. Luís Corujo, por ter aceitado a orientação da minha dissertação, pela disponibilidade manifestada. Tenho bem presente, aliás, a importância decisiva dos ensinamentos recebidos do Senhor Doutor para a minha formação, seja nos trabalhos de avaliação individual e de grupo nas unidades curricular ‘Repositórios digitais’ e ‘Preservação e Segurança da Informação’, na leitura da sua obra, e agora, na Dissertação.

Quero igualmente agradecer profundamente ao Conselho de Administração da CMC 2017-2020, na pessoa do Presidente, o Dr. Mário Gavião, que autorizou, e o Administrador do Pelouro da Promoção, Dr. Ottoniel Santos, que permitiu incondicionalmente a realização deste mestrado sobre a CMC, e o atual Conselho de Administração da CMC 2020-, na pessoa da Presidente Dra. Maria Uni Baptista por todo o apoio e a colaboração demonstrados.

Equipa do CDMC, Jeriel Cunha e Wilson Pinto

Colegas da CMC: Carla Ferreira, Denise Gomes, Custódia Soares, Assa Samunda, Herlander Diogo, Nilza, Leonildo, Leila Mucacava, Tânia Mendes, Madalena Ferreira.

Amigas advogada Wilma M'Bumba por sanar todas as questões jurídicas e legais, Kita relativa funcionamento do Departamento Recursos Humanos.

Bibliotecária Dra. Maria Helena da Comissão de Valores Mobiliários do Brasil pela sua prontidão e prestação de serviço de excelência nas quais os serviços de referência das bibliotecas já nos habituaram.

Biblioteca da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários de Portugal pelo apoio na recuperação da informação.

Irmãs: Sónia Quental Rocha, Diaconisa mamã Olívia, Tânia Lorena pelas suas orações.

A turma do mestrado 2018/2019 da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa especial Jéssica, Marla Alburqueque, António Baptista; Telmo Lopes, Alexandra, Guilherme, Catarina Augusta, Teresa, Samuel, Andrea, Rosangela, Laura, Claudina, Claudia, Priscila, Marcela, Francisco, Gil, Jacob.

Lista de Siglas e Acrónimos

AIIM - Association for Information and Image Management

AP - Administração Pública

ARSEG - Agência Angolana de Regulação e Supervisão de Seguros

AtoM - *Access to Memory*

BAD- Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas

BNA - Banco Nacional de Angola

BPC- Banco de Poupança e Crédito de Angola

BPM- *Business Process Management*

BVDA- Bolsa de Valores de Angola

BODIVA – Bolsa de Dívida e Valores de Angola

CA- Conselho de Administração

CCSDS - *Consultative Committee for Space Data Systems*

CódVM - Código de Valores Mobiliários de Angola

CI- Ciência da Informação

CIA- Conselho Internacional de Arquivos

CMC - Comissão do Mercado de Capitais de Angola

CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários de Portugal

CNPD- Comissão Nacional de Proteção de Dados

COLD -*Computer Output to Laser Disc*

CRM – Customer Relationship Management

CRG - Comissão de Reestruturação e Gestão de Angola

CRDD-Central de Registo e Digitalização de Documentos

CUIDEA -*Cooperación Universitaria para la Información, Documentación, Enseñanza y Aprendizaje*

DAE - Documento de Arquivo Eletrónico

DECIDOC -Competências, profissional da informação, Mercosul, União Europeia

DGARq – Direcção-Geral de Arquivos

DGLAB – Direcção-Geral do Livro, Arquivo e Bibliotecas

DLM Forum - Document Lifecycle Management (até 2002 era Données Lisibles par Machine)

EAG - European Archives Group

EBNA -European Board of National Archivists

ECIA- European Council of Information Associations

EDRMS – *Electronic Document and Records Management*

e-Gov =Governo Eletrónico

ERP - Enterprise Resource Planning

GI – Gestão da Informação

GPL - *General Public License*

HTML - HyperText Markup Language

IAN/TT – Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo

iARQ - informação de arquivo

ICA – International Council on Archives

IES- Instituições do Ensino Superior

IDA - Interchange of Data between Administrations

IFNBs- Instituições Financeiras Não Bancárias

IOSCO - International Organization of Securities Commissions

ISAD(G) - *General International Standard Archival Description*

ISAAR-CPF - *Norma Internacional de Registo de Autoridade Arquivística para Pessoas Colectivas, Pessoas Singulares e Famílias*

ISDF- *Norma Internacional para a Descrição de Funções*

ISDIAH- Norma Internacional para Descrição de Instituições com Acervo Arquivístico

IFLA - International Federation of Library Associations

InterPARES - International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems

ISO - International Organization for Standardization

JISC -Joint Information Systems Committee

LIF- Lei das Instituições Financeiras

LVM- Lei dos Valores Mobiliários

LCBC/FT- Legislação Combate ao Branqueamento de Capitais e ao Financiamento do Terrorismo

MINFIN- Ministério das Finanças de Angola

MoReq - Modular Requirements for Records Systems (= Model Requirements for the Management of Electronic Records, até 2010)

MCRS -MoReq2010 Compilant Record System

NMC - Núcleo do Mercado de Capitais de Angola

NP- Norma Portuguesa

OAIS - Open Archival Information System

OCLC - Online Computer Library Center

OCPCA - Ordem dos Contabilistas e Peritos Contabilistas de Angola

OIC- Organismo de Investimento Coletivo

OICV - Organização Internacional das Comissões de Valores

PC- Computador pessoal

PREMIS - Preservation Metadata: Implementation Strategies

PGD- Portaria de Gestão Documental

RADA-Relatório de Avaliação de Massas Documentais Acumuladas

RCAAP - Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal

RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados

RODA- Repositório de Objetos Digitais Autênticos

SEF- Programa de Saneamento Económico e Financeiro de Angola

SI – Sistema da Informação

SIADE - Sistemas de Informação de Arquivo e Documentos Electrónicos

SGDA - Sistemas de Gestão de Documentos de Arquivo

SKOS - Simple Knowledge Organization System

SPA -Seção de Associações profissionais

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

XML - eXtensible Markup Language

INTRODUÇÃO

Hoje, o cada vez mais rápido desenvolvimento das tecnologias e transformação digital e o surgimento de projetos disruptivos na indústria financeira e outras, trouxeram novos desafios para reguladores e supervisores nas alterações produzidas nos modelos de negócio e na forma de acesso aos serviços digitais. Por outro lado, o edifício teórico da arquivística «procura compreender e estudar o fenómeno, e apresentar interpretações e perceções que, por sua vez, podem ajudar os profissionais de arquivo e as organizações quando confrontados com a generalização da informação arquivística eletrónica nas organizações». (Corujo, 2017, pp.2-3). Desta forma, as empresas terão que se reinventar para responder as novas necessidades dos seus clientes¹ ou utilizadores. O que ninguém dúvida é que se está lidando com um recurso de substância maciça, a informação, a qual tipifica um desafio intelectual e oferece uma visão estratégica para todos os organismos que valorizam a informação. Podemos constatar (Silva e Corujo, 2019, p.161) que o principal artefacto histórico da substituição gradual do termo documentação pelo termo informação foi por influência do crescimento e utilização das novas Tecnologias de Comunicação e Informação (TIC).

Num enquadramento, a Comissão do Mercado de Capitais de Angola, designada abreviadamente por CMC, é uma pessoa coletiva de Direito Público, detentora de personalidade jurídica e autonomia a nível administrativa, financeira e de património próprio, sob tutela do Ministério das Finanças de Angola, com competências e atribuições legais que se encontram definidas no *Decreto Presidencial 54/13*, de 6 de junho, que estabelece o regime jurídico da CMC e aprova o seu estatuto orgânico. Considera-se que se trata de uma instituição onde a implementação da gestão da informação é importante devido às razões de maior visibilidade e reconhecimento do trabalho que realiza, a melhoria na qualidade dos serviços através do rápido acesso a informação correta e melhoria no acesso, a precisão e velocidade do fluxo de informação nomeadamente a participação e intervenção da CMC nos fóruns internacionais, o aumento de produtividade através da diminuição do tempo de resposta, a melhoria dos processos

¹ No caso particular da CMC relativa às entidades sujeitas à sua supervisão como os emitentes de valores mobiliários e os intermediários financeiros.

existentes e identificação de novos, e projetar estruturas de informação tudo isso é gestão da informação.

Espera-se maior qualidade no processo de tomada de decisão, potenciada pela acessibilidade continuada aos conteúdos correto no tempo certo, uma gestão de informação integrada, com a consolidação transparente entre documentos digitais e documentos em papel e o aumento da vida útil da informação de arquivo. - tudo isto é fazer Gestão da Informação, conteúdo da Arquivística, disciplina da Ciência da Informação. Tal enquadramento pretende salientar a importância da adoção de um Sistema de Informação Arquivística (SI), que implica o ajustamento do atual modelo da organização (no que é relativo a instituição) e de como gere a sua informação para o novo paradigma e perspectiva das novas plataformas digitais. Ou seja, não pode existir uma gestão eficaz e eficiente do sistema de informação sem medir o que se faz. Deste modo é necessário fazer uma avaliação do desempenho e dos serviços que se recomenda no sistema de informação.

Esta avaliação resulta da necessidade de avaliar os objetivos estratégicos de curto ou medio prazo traçados pela estrutura de mais alto nível da organização, com base nos indicadores de desempenho associados aos processos de negócios, para monitorizar e controlar o grau de concretização desses objetivos (Silva, 2018, p.114). De facto, segundo o autor, os indicadores de desempenho é que nos informam, de forma concreta e objetiva, acerca dos resultados alcançados, comparados com os resultados esperados. Assim, o arquivista que se preocupa com a implementação de um modelo² de avaliação de desempenho recebe-o como uma ferramenta de apoio para melhoria da qualidade dos

² Este modelo de avaliação de desempenho do sistema de informação aqui referenciado não é o modelo de avaliação de desempenho utilizado pelos recursos humanos da organização em que estamos familiarizados. Embora muitos modelos apresentem como objetivo potenciar o desempenho e o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, distribuídos em objetivos específicos (são definidos e indicados para cada colaborador subtraído do plano geral estratégico, por exemplo uma ponderação superior a 50%) e competências transversais e competências específicas (*clusters* é o conjunto de competências ligadas a funções, Ceitil, 2007, p. 108) ambas com ponderação de 20% tudo como exemplo. O sistema é composto por recursos humanos, tendo por base a definição de objetivo assim são avaliados em algumas administrações. O modelo de avaliação de desempenho de recursos humanos peca por medir o desempenho dos profissionais de informação com base em objetivos (estes não fornecem a produção total ou a procura satisfeita que são métricas de um indicador. Segundo Silva (2018, 115) «Indicador de desempenho número que mede de maneira específica e repetitiva como está a se desenvolver um processo (...). Logo, «avaliação de recursos humanos executa-se com base em competências» Silva (2018, 113), conforme o Referencial Europeu de Competências para os profissionais da informação e documentação (ECIA,2005). O *European Council of Information Associations* (ECIA) no âmbito do Projeto DECIDoc, posiciona-se como parte interessada nesse processo, disponibilizando o seu conhecimento na área para auxiliar as instituições a construir e implementar de forma padronizada aptidões e competências dos profissionais europeus de informação e documentação. Para os autores Armando Malheiro e Fernanda Ribeiro (2004), «trata-se de um instrumento concebido com o intuito claro de intervir de forma orientadora num sector expansivo e excessivamente heterogéneo» (p. 4).

serviços prestados pela organização, conseqüentemente no cumprimento da sua missão institucional, em que este deve ser revisto e atualizado.

Embora estes critérios façam parte do perfil profissional do arquivista como gestor do sistema de informação, nomeadamente o domínio das regras e requisitos dos sistemas de informação, a uniformização e normalização dos processos de negócios, a gestão de competências, a simplificação, avaliação do desempenho organizacional e a desburocratização administrativa com elevado nível eficácia e eficiência no contexto da produção informacional (Silva, 2018, p. 5), verifica-se que o reconhecimento da sua atuação inclusiva e transversal deve estar pautada pelo estabelecimento de um documento de política em que o arquivista é nomeado líder competente da equipa e que inclui novas responsabilidades de gestão da informação para o cumprimento dos objetivos dos processos (Cardoso, 2018, p. 125; Corujo, 2020, p.3).

Outro aspeto importante é a compreensão de fatores que estão para além da responsabilidade da gestão da informação, e que podem incluir o planeamento, a implementação, a organização como a monitorização e o controlo dos processos de negócios é necessário apreciação e aprovação da gestão do topo.

Assim, pois, as funções presentes na gestão da informação são sobretudo de nível estratégico, coadjuvado pelo respetivo sistema de informação. Igualmente, podem encontrar-se certos princípios e funções arquivísticos na base dos procedimentos do sistema de gestão informação:

- a. proveniência e respeito pelos fundos de arquivo (ou «primeiro grau da proveniência»): princípio básico da organização, segundo o qual deve ser respeitada a autonomia de cada arquivo, não misturando os seus documentos com os de outros» (NP³ 4041, 2005, p. 16);
- b. respeito pela ordem original (ou «segundo grau da proveniência»): «princípio básico segundo o qual os documentos de um mesmo arquivo devem conservar a organização estabelecida pela entidade produtora, a fim de preservar as relações

entre eles e, conseqüentemente, a sua autenticidade, integridade e valor probatório. (NP 4041, 2005, p. 16);

- c. Três Idades ou ciclo vital dos arquivos (...). (NP4041, 2005, p. 9)

A observância destes princípios garante uma base técnico-científica ao gestor de sistema de informação, evita a arbitrariedade na tomada de decisão e proporciona a uniformidade e a consistência no tratamento de informação, que, em casos análogos, deverá fundamentar-se nos mesmos pressupostos (Freitas, 2012, p. 174). As funções presentes nos procedimentos de gestão da informação são a aquisição, a classificação, a avaliação, a conservação e a comunicação. Estes princípios e funções devem ser enquadrados por uma política responsável pela definição, pela orientação e pela aplicação, de forma global, de um sistema de gestão de informação.

Foi com base nessa constatação, ou, ainda, a ausência de diretrizes uniformizadas que informem o produtor ou o arquivista, relativamente ao que observar, ao que registrar, de que forma e qual o grau de detalhe pretendido, que encaramos este estudo como uma preocupação para que a CMC, para que se apliquem os princípios gerais de melhores práticas da Gestão da Informação e a sua boa divulgação da informação relativa à proteção adequada dos documentos e a informação, tendo em conta o seu valor probatório e informativo, e disso deem conta aos profissionais da informação. Para tal, fixamos um conjunto de princípios e recomendações, que estão internacionalmente estabelecidas e que conduzem a uma boa governança das sociedades, nomeadamente das instituições que vierem a produzir informação em suporte analógico e digital.

O estabelecimento dessas práticas requer qualificações e o potenciar de competências para liderar e definir regras específicas e requisitos normalizados dos serviços de informação, para que, conseqüentemente, desenvolvam boas práticas de gestão da informação, possibilitando um funcionamento sustentável e motivando as suas equipas com elevados níveis de eficácia. Segundo o autor Corujo (2017, p. 15) defende a adoção de estratégias-chave na gestão da informação reconhecendo que a «informação e conhecimento são recursos vitais e estratégicos da instituição», seja ela pública ou privada. Perceciona-se que a boa prática de gestão da informação permite colocar à disposição, em tempo real, informação fundamental, na medida em que se torna vital a monitorização da implementação das políticas, programas, iniciativas nos diferentes domínios e de modo particular da organização. No entanto, considera-se necessário

apresentar um funcionamento sustentável do sistema de informação contínuo na relação com os demais setores da instituição que produzem, utilizam e mantem informação, para garantir que as orientações e recomendações existentes nas normas não sejam negligenciadas (António, 2008, p.5), pois, eles também têm uma palavra a dizer sobre a informação que é prova da atividade de negócios. Admite-se, assim, a existência de uma política de gestão da informação que não é um fim em si, mas é a mola impulsionadora para que a instituição cumpra com eficácia e eficiência as suas funções. Além disso, qualquer organismo público ou privado que tenha noção da informação como um ativo vivo e eficaz, preocupa-se em ter uma política de informação de forma explícita.

Constata-se que uma consequência direta da não observância desse facto é que as organizações que menos atribuem o devido valor a informação poderão constituir uma barreira ao reconhecimento institucional e socialmente necessário durante o período de planificação ou redefinição do sistema de informação. Adicionalmente, poderá diminuir a procura de formação na área da Ciência da Informação, assim como o surgimento de pessoal de carreira, o que poderá pôr em causa a geração de novo conhecimento (Revez 2017, p.943). De facto, para que cada vez mais instituições se dêem conta da importância de possuir um sistema de informação desmaterializado, organizado e administrado por profissionais capacitados, que seja capazes de suprir todas as necessidades informacionais da organização com rapidez e eficiência, e, com isso, estar cada vez menos preocupada com o acúmulo de documentos e informação existentes nos seus setores de arquivos ou outro, que ocupam espaço físico e dificultam a sua busca, é pertinente colocar a gestão da informação como ativo estratégico das organizações sobretudo no âmbito do contexto da transição digital, posicionando os arquivistas como atores indispensáveis em qualquer organização e com isso ganhar visibilidade em uma dimensão mais estratégica.

Nesta perspetiva, propusemo-nos fazer um estudo, realizando uma análise e avaliação mais descritiva a qual se irá descrever as situações ou factos no SI existente, no contexto do paradigma sistémico, com base na Teoria Geral dos Sistemas, dando importância a várias perspetivas da Gestão da Informação competitiva, mas delimitado entre os anos 2005, ano em que a entidade foi fundada, e 2019, mediados por uma investigadora que vivenciou a realidade da CMC, partindo do pressuposto de que quem está a fazer a investigação, deve resistir à tentação de querer abarcar a totalidade sem que antes pesquisar as partes dessa totalidade.

Outra dimensão, depois de traçar a linha que se quer seguir, passou pela definição de um título que fosse suficientemente abrangente, quer relativamente ao conteúdo, quer ao enquadramento na Ciência da Informação, e pensamos ser esta a melhor forma de servir à CMC. Apesar de o incremento do interesse no estudo dos arquivos da Administração Pública verificado nos tempos mais recentes, em Portugal, o quadro bibliográfico permite verificar o surgimento de estudos pertinentes sobre a metodologia seguida pela MEF para a elaboração de Plano de Classificação para a Administração Local e Central, que adotaram uma abordagem funcional, partindo das funções para processos de negócios.

A despeito disso, Silva (2008, p.3) refere que o tema da modernização organizacional e simplificação de procedimentos e orientação com foco nos processos ainda é um tema «atual e pertinente nos fora de discussão das reformas» do setor público, e tal consideração se deve ao facto da consolidação de novas práticas e experiências da gestão da informação faz-se em *continuum*. No prefácio da obra de Leitão (2018, p. 7), Silva verifica a existência de distintos enfoques enquadrados na prestação de quaisquer serviços que deverão ser levados em conta na gestão da informação arquivística como a legislação, o orçamento previsional, programas, projetos, iniciativas e vontades, e que se torna ainda um objetivo estratégico e metas a cumprir a curto e médio prazo em muitas organizações públicas e privadas, nacionais e internacional. Deste modo, existem necessidades que são comuns a qualquer organização, transversais ao setor de atividade ou à sua dimensão, sendo a gestão da informação uma dessas necessidades. Ou seja, só há planificação de um «sistema de informação com gestão integrada da informação» quando há uma gestão continuada da informação, desde a produção da informação de uma organização até ao arquivo definitivo (Silva, 2008, p.5), logo à partida não se consegue ver a gestão da informação em uma só fase.

Em Angola, há ainda uma carência de literatura técnica- científica relevante sobre o tema da arquivística, disciplina da Ciência da Informação, pelo que encontrar e propagar estudos nos domínios da Ciência da Informação (CI) «torna-se quase impossível» (Simão, 2019, p.1) em virtude das escassas referências bibliográficas existentes em todo o país sobre o assunto, a limitação de não existir uma formação sistemática dos profissionais na área da CI, a ausência de uma política clara e exequível do Governo no apoio ao campo da investigação-científica e nos cursos de mestrados em CI. Ou seja, até à data, percebe-se a existência de pouca literatura produzida ou divulgada, poucos estudos de

caso, e aquilo que existe versa uma dimensão mais orientada para o museu e o serviço de referência de uma biblioteca e também a veracidade quando se trata do contexto específico de investigadores nas instituições de ensino superior não tem sido feito para o sistema de informação arquivística.

Em 2016, o Ministério do Ensino Superior de Angola publica o estudo: *Relatório Anuário Estatístico do Ensino Superior em Angola* em que apresentava as tendências de crescimento de instituições públicas e privadas de ensino superior. O seu conteúdo permite concordar a afirmação feita em 2017 por Costa (2017, p. 30) o «aumento do número de instituições de ensino superior públicas em Angola não acompanhou número de publicações científica em virtude do «insuficiente número de docentes para satisfazer a demanda». Esses resultados são perfeitamente compreensíveis, tendo em conta que muitos são os desafios que se colocam às instituições de ensino superior, que necessitam de garantir um corpo docente de qualidade sem o qual não há formação académica qualificada. Ainda é bem visível, em muitas instituições de ensino superior em Angola, determinadas questões como a fragilidade da formação em Ciência da Informação, reduzida investigação a nível de acesso limitado a Internet e práticas de acesso aberto pelos académicos, problemas com bibliografia por parte dos docentes/investigadores, profissionais, e outras limitações que também contribuem para o curso de Ciência da Informação de Angola trabalhar em linha digitais, com textos em formato PDF, e ausência de assinatura com base de dados científicas por questões orçamentais. A análise desta abordagem permite verificar que a produção científica em Angola não tem muita proporção de conteúdos que se dirijam para uma observação de sistema de informação em unidades de gestão da informação da organização.

Em Portugal, a situação da produção científica em CI foi resolvida com o aparecimento de cursos pós-graduados. Como refere Silva (2019, p.16), pois que, «os cursos de mestrados poderão contribuir para inverter esta situação, dado o seu grande número». Aqui deparamos, que os cursos pós-graduados em Ciência da Documentação e Informação são representativo e procuram dar resposta às exigências informacionais nos seus programas curriculares. No entanto, há que ter em atenção que este processo de implementação de cursos de mestrados em Ciência da Informação nas Instituições de Ensino Superior públicas e privadas portuguesas não foi tarefa fácil, pois se caracterizavam inicialmente pela «ausências de equipas, programas e projetos de investigação em CI consolidados nas diferentes IES» (Silva, 2019, p.31). Mas estes cursos

serviram para a construção positiva e progressivamente de uma base de conhecimentos cada vez mais sólida nesta área, consequentemente a melhoria da qualidade dos recursos humanos, dos conteúdos e dos serviços de informação. A nível da gestão pública, no prefácio da obra de Cardoso (2018, pp. 7-8), Silva identifica que os critérios que Portugal usou, e que teve como resultado essa diferença no domínio do Governo Eletrónico, foram inúmeros pacotes legislativos desenvolvidos que visaram, sobretudo, promover e contribuir para o reforço da imagem e aproximação do Governo e do cidadão e remete ao ano de 1999, onde deu-se o primeiro passo para a «Governança da Era Digital». A título de exemplo, considera-se o *Decreto-lei n.º 290-D/99*, de 2 de agosto, que aprova o regime jurídico dos documentos eletrónicos e da assinatura digital. Este regime jurídico consagrado nos termos do *Decreto-lei 290-D*, de 2 de agosto foi alterado pelos *Decretos-lei n.º 62/2003*, de 3 de abril, n.º 165/2004, de 6 de julho, n.º 116-A/2006, de 16 de julho e n.º 88/2009, de 9 de abril; o *Decreto-Lei n.º 375/99*, de 18 de setembro, que aprova a equivalência jurídica entre a fatura em suporte papel e a fatura eletrónica, juntamente pelo *Decreto-lei n.º 16/2000*, de 2 de outubro, que estabelece as condições de uso da fatura eletrónica, verifica-se que foram projetos como esses e que impulsionaram a criação de recursos infraestruturais, financeiros, humanos, tecnológico e a produção de literatura técnica.

Em outro estudo sobre: *A empregabilidade dos diplomados do Mestrado em Ciências da Documentação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa*, os autores Silva e Pinto (2017) fazem referência às necessidades de formação em cursos de mestrado e doutoramento na área da Ciência da Informação serem cada vez mais reconhecido pela sociedade civil, empresas, Governo, provocando assim um «aumento de competência dos profissionais já na área e a aquisição do título de mestre para poderem melhorar a sua posição remuneratória e profissional na instituição onde desenvolve a sua atividade» (Silva e Pinto, 2017, p. 652).

A esta situação não foi estranha, o aumento da competência e a progressão remuneratória que sempre acompanhou a empregabilidade dos profissionais da informação, tanto na Administração Pública, em empresas públicas, como no sector privado e que tende a crescer de maneira contínua, pois a informação se apresenta como elemento fundamental para a tomada de decisões e implementação do conhecimento. Verifica-se assim, a pertinência, a curto, médio e longo prazo, dos profissionais em Ciência da Informação. Percebe-se assim que existem diferenças, entre Angola e Portugal. Em Angola, ainda não

temos registo de iniciativas em investigação em sistema de informação arquivística, nem de programas e projetos institucionais de cooperação nacional ou internacional. Todavia, no âmbito da presente temática, existem em Portugal, três estudos de autores angolanos, sendo pioneiro, em 2015, a dissertação de mestrado apresentada na Universidade de Lisboa, de Santos Garcia Simão, denominada de *O sistema de informação arquivística: caso do museu regional da Huíla*, a dissertação apresentada na Universidade de Lisboa, em 2016, de Maria Beatriz Oliveira de Almeida, com a designação de *Serviços de Centralização e Coordenação de Informação de Angola: estudo do sistema de informação* e a dissertação de mestrado também apresentada na Universidade de Lisboa de João Evangelista Huvi, em 2018, sobre os *Serviços de referência em bibliotecas do ensino superior em Angola: estado atual*.

Outros estudos comparativos dignos de menção, em que se realiza uma relação sucinta entre Angola e outros países, com suas diferenças e semelhanças a tese de Doutoramento de Roberto Lopes dos Santos Júnior na Universidade Federal do Pará intitulada *Análise histórica sobre o desenvolvimento da Biblioteconomia e Ciência da Informação em Angola, Moçambique e Etiópia*. O artigo *Oferta Formativa em Ciências de Informação: Estudo Comparativo Aplicado aos Países Lusófonos* elaborado pelas autoras Nídia M. L. Lubisco Doutora em Documentação pela Universidad Carlos III de Madrid, professora do Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia e Fernanda Maria Melo Alves Doutora em Documentação e investigadora do grupo Cooperación Universitaria para la Información, Documentación, Enseñanza y Aprendizaje (CUIDEA), Universidad Carlos III de Madrid, Espanha, atualmente, em estância pós-doutoral na Universidade Estadual de Londrina (Paraná).

Face ao exposto, esperamos que o nosso estudo tenha um resultado positivo em termos de impacto na cultura institucional da CMC. Para o efeito procuraremos compreender os desafios colocados na Administração Pública angolana do ponto de vista da melhoria da gestão da informação, para responder de modo mais eficaz às necessidades dos cidadãos, das comunidades, das empresas e do próprio Estado, em particular a CMC, através da produção científica para a produção de novos conhecimentos.

Deste modo, este estudo constitui o trabalho final sob modalidade Dissertação *O sistema da informação arquivística da Comissão do Mercado de Capitais de Angola*. Do estudo realizado pela CMC constatou-se que os organismos de supervisão do mercado de valores

mobiliários dependem cada vez mais de informação produzida eletronicamente. No entanto, essa dependência não se limita apenas à CMC.

Na verdade, qualquer organismo público ou privado, que tenha noção do valor da informação, deve primar por uma excelente política de informação. Esta investigação é orientada com base na seguinte pergunta de partida: *De que modo a redefinição do Sistema de Informação Arquivística na CMC poderá potenciar a gestão da informação?* De forma a responder à pergunta de partida, que consiste no fio condutor do presente estudo, foram identificados dois objetivos gerais:

- Situar o sistema de informação arquivística no seio das organizações e analisar como o sistema de informação pode ser viável no cumprimento da missão institucional da CMC; e
- (Re)definir um modelo de integração do sistema de informação arquivística, analógico e digital, no sistema de informação da CMC.

Para tal, considera-se curial adotar como objetivos específicos, relativos ao primeiro objetivo geral:

- Reconhecer a informação arquivística como um recurso de valor estratégico, que deve ser gerido de modo a responder com eficácia às necessidades expressas e sentidas das organizações.
- Identificar os requisitos essenciais para a estrutura e o funcionamento dos sistemas de arquivo, de acordo com a legislação em vigor, dando particular atenção aos procedimentos associados à produção, organização, avaliação, descrição, indexação e difusão da informação arquivística, bem como às ações de preservação digital.

Em relação ao segundo objetivo geral, estes objetivos específicos desenvolvidos permitirão desenvolver um quadro de natureza teórica que vai suportar o estudo empírico:

- Compreender a história da entidade produtora CMC e analisar as funções e atividades e a sua materialização em termos documentais, de modo a poder

propor um plano de classificação para organizar intelectualmente a informação.

- Elaborar recomendações para a gestão de documentos de arquivo eletrónico e boas práticas de preservação da informação digital.
- Apresentar propostas tendentes à elaboração e à atualização regulamentar no âmbito da gestão de documentos (analógicos e eletrónico); e
- Apresentar uma proposta com os elementos, que se devem ter em conta para as etapas de planeamento, execução, monitorização e controlo e melhoria, e propor um quadro de formação para os novos serviços a prestar aos utilizadores, assim como novas formas de interação entre a CMC ou, mais precisamente, entre os colaboradores da CMC e os seus clientes internos.

O nosso estudo, de natureza qualitativa, assenta em dois métodos de investigação: a investigação documental fundamentada para revisão de literatura e de suporte ao estudo empírico, e o estudo orgânico e funcional, focado na análise e desenvolvimento orgânico-funcional da CMC. O estudo orgânico e funcional tem como pano de fundo um diploma – o Estatuto Orgânico que se encontra no Diário da República, I série – N. °106 – 6 de junho de 2013, recuperado no website da CMC e que se mantêm em vigor até à presente data. Consequentemente, são apresentadas boas páticas da informação para que a CMC possa ser (re) estruturada com base em orientações e sugestões que não são certamente alheios aos contextos nacional e internacional no desenvolvimento da Ciência da Informação.

Estrutura

Estruturámos esta dissertação com uma introdução seguida de quatro capítulos, uma conclusão, a apresentação das referências bibliográficas, e, ainda, um anexo, tabela de contexto referente aos estatutos da CMC, de 6 de junho de 2013. A Parte I, de natureza teórica (conceitual e epistemológica) e metodológica, encontramos o primeiro capítulo, reconhecido «O Grande desafio: Gestão da Informação: Revisão de Literatura», na qual sintetizamos e discutimos as principais obras sobre a Gestão da Informação. Surgem várias propostas de estabelecimento de critérios para definição do termo GI, partindo de várias perspetivas e contextos, com pretensão de uma sistematização terminológica.

Iniciou-se por retratar os estudos divulgados para uma melhor compreensão utilizando como eixos condutores os modelos da GI, o valor da informação e a ética profissional.

O segundo subcapítulo, dedicado ao conceito de arquivo digital selecionado pelo método de investigação documental pelo facto de ser um conceito ainda pouco explorado em Língua Portuguesa, levou a que fosse necessário recorrer fora da literatura científica, ao nível da literatura técnica à ISO 15489:2016 para saber como planear, implementar, avaliar e melhorar um sistema de gestão de informação. O Estudo 16 do ICA acrescenta a essa norma o aspeto dos documentos de arquivos eletrónicos por forma a se obter um melhor conhecimento da temática em questão.

Dado o carácter imprevisível do uso das tecnologias da informação para a gestão da informação passamos para uma análise mais pormenorizada das diversas fontes de informação referente ao sistema de arquivo eletrónico no sentido de inferir os requisitos necessários, bem como recursos humanos e materiais indispensáveis para gerir um arquivo digital, a demonstração de que os sistemas de gestão de documentos eletrónicos que pretendem dar resposta ao conjunto de problemas referente ao acesso à informação digital nas organizações. Por esse motivo, se considera igualmente que a normalização, e dentro desta o MoReq, como forma de cumprimento dos requisitos pelos quais é avaliado o sistema de gestão de informação eletrónica. Esta secção é concluída frisando a necessidade de implementação de um sistema de arquivo eletrónico na CMC. No subcapítulo dedicado ao valor da informação, analisaremos as correntes que se dedicaram ao estudo da avaliação da informação arquivística numa perspetiva diacrónica e, no subcapítulo respeitante a Ética profissional, procedemos à análise do código de ética dos profissionais da informação e o código do arquivista quanto as regras de conduta.

No segundo capítulo, a «Metodologia de Investigação», procuramos descrever e justificar o caminho por nós percorrido, de modo a clarificar a metodologia empregue na presente investigação desde a caracterização do problema, justificação e motivação para seleção do tema, classificação da pesquisa até ao procedimento metodológico. Encontramos o terceiro capítulo o estudo que procurar explicar e fundamentar o Sistema de Gestão da Informação Arquivística, conforme a MEF em virtude ser um instrumento uno e pioneiro em matérias de plano de classificação como abordagem por processos de negócios no sentido de reproduzir as boas praticas, aquilo que Portugal faz bem, com excelência. A Parte II, referente ao estudo empírico, inclui o quarto capítulo referente ao estudo orgânico-funcional da CMC, apresentando-se a sua contextualização histórico-regulamentar

e a respetiva evolução orgânica-funcional. Esta última sustentado na representação de organogramas e quadro de contexto, que traduzem o definido inicialmente no estatuto orgânico da entidade e posteriormente por regulamentos internos. No Estudo Orgânico-Funcional (2012-2019) com um período cronológico com início em 2005 com o seu término em 2019, com a Análise e desenvolvimento orgânico-funcional do sistema de informação CMC, e do percurso histórico da Comissão do Mercado de Capitais (CMC) procuramos interpretar os momentos-chave da CMC desde o momento da sua fundação até à organização relativa ao tratamento e divulgação da informação na vertente interna e o seu impacto no desenvolvimento da sua estrutura orgânico-funcional. A análise das funções e atividades e a sua materialização em termos documentais, plano de organização e (re) utilização da informação - um projeto em curso, situação atual, constitui o quinto capítulo.

Na conclusão, encontra-se a síntese dos resultados da investigação, a resposta à questão de partida, fragilidades encontradas, perspectivas futuras, assim como a cada um dos objetivos delineados inicialmente, posteriormente são apresentadas propostas e recomendações para o sistema de informação arquivística da CMC, procuramos apresentar um conjunto de princípios e recomendações que estão internacionalmente estabelecidas e que conduzem a um bom governo das organizações que vierem a produzir documentos analógico e digital. As referências bibliográficas reúnem, exclusivamente, as obras citadas ao longo desta dissertação, e que foram apresentadas por ordem alfabética pelo apelido dos autores, seguindo as normas que constam da *American Psychological Association* (2010, 6ª. ED.). As interpretações do autor poderão ser encontradas pelas expressões «tal como indicado», «tal como referenciado», «é importante ressaltar», «assim como», «considerando que», «importa ressaltar», «transparece».

«Da candeia para o velador⁴»
Mateus 5:15

PARTE I – Natureza Teórica e Metodológica

⁴ A citação bíblica foi retirada da Tradução de João Ferreira de Almeida, Revista e Atualizada.

1. O GRANDE DESAFIO- GESTÃO DA INFORMAÇÃO: Revisão de Literatura

O horizonte abordado nesta pesquisa tem o intuito de focar a gestão da informação (GI), numa visão sistémica, para se enunciar o seu significado geral e descrever as possíveis abordagens que conduzem à sua implementação nas organizações, em que se incluem os sistemas de informação. Para o efeito, existindo autores referentes na área, recorreremos a revisão de literatura que é o corolário para a construção de conhecimento. Assim como comparar os diversos autores, torna-se algo natural ao encontrarmos semelhanças e diferenças.

O investigador começa logo de seguida, por conseguir aprofundar⁵ o seu conhecimento na área ou na temática em referência e descobrir a amplitude da Ciência da Informação, que poderá consistir naquilo que foi escrito e a evolução sofrida ao longo dos tempos ao nível dos conceitos, ponto de partida do investigador para a construção do conhecimento. Porém, a inclusão de mais autores tem grande vantagem, uma vez que permite confrontar com outras contribuições e, deste modo, cruzar diversas interpretações para tentar chegar a uma conclusão.

Existe uma nota que consideramos ser importante na investigação, aquela que não se limita ao desempenho de funções técnicas, mas compreender o *hammer* do processo investigativo, ou seja, não confundir o nosso conhecimento com a investigação. De modo prévio, a investigação documental, que realizámos, assim como o preâmbulo da revisão de literatura, possibilitaram-nos a introdução ao estado da arte relativa aos conceitos Gestão da Informação, Arquivo Digital, Valor da Informação, e Ética Profissional. A mesma investigação permitiu-nos ainda que tomássemos conhecimento do facto de que a maioria da literatura referente da Gestão da Informação apresenta uma contextualização empresarial, mas constatamos que no âmbito do mercado de valores mobiliários há um vazio no aparecimento do conceito de Gestão de Informação aplicada, tanto ao nível dos organismos de supervisão do mercado de valores mobiliários quanto ao nível dos participantes do mercado pelos seus autores.

⁵ «a necessidade do acesso à informação científica, enquanto condição indispensável para a geração de novo conhecimento, coloca o problema da informação num papel central na produção e disseminação da ciência» Revez (2017, p.943). Aqui percebem-se as questões que são de forte fragilidade entre o curso e a escassa prática de investigação, muita pouca investigação, acesso limitado, problemas com bibliografia por parte dos investigadores o que poderá pôr em causa a geração de novo conhecimento.

Em 2019, a revista brasileira *Ciência da Informação* publicou o seu número especial sobre a temática da Gestão da Informação (GI) com o objetivo de «resgatar e atualizar um debate sistemático sobre o tema na comunidade de ciência da informação no Brasil e em Portugal⁶». Na sua nota editorial, o tema GI começa a ser tratado em discussão que fazem parte de «avanços sobre as fronteiras interdisciplinares e a incorporação de visões até agora não usuais sobre diversos tipos de integração teórico conceituais e práticas em gestão da informação», debates específicos dos profissionais da informação e das preocupações de quem a gere.

Outro aspeto importante é o facto de a data ser recente e conter estudos relativo às perspetivas, mais explicitamente, no que se refere às melhorias do protocolo de investigação científica utilizado e novas questões científicas que o trabalho originou e que espoletaram novas linhas de investigação para trabalhos futuros. Importa, pois, aqui precisar os debates científicos nesta edição afetos à gestão da informação: Crença e tomada de decisão; Perspetiva de análise do comportamento gestor para o estudo de uso de informação; Debater a visão europeia sobre competências de informação-documentação, perspetivas, estratégias e posicionamentos; Modelo cognitivo de liderança empreendedora; Auditoria e gestão da informação e do conhecimento - interações e perspectivas teórico-práticas; Considerações sobre a classificação e descrição de documentos de arquivo no contexto do ambiente tecnológico e social; Memória e inovação - uma aproximação necessária; Observação e experimentação tecnológica no contexto dos grupos de pesquisa da área de informação e comunicação da Região Sul; Estratégias de gestão da informação - elaboração de um quadro conceitual por meio de revisão bibliográfica; Uma abordagem diacrónica da gestão da informação: conceito, enquadramento disciplinar, etapas e modelos; Entre realidades e virtualidades: mapeamento dos termos gestão da informação e gestão do conhecimento em planos de estudos de informação em Portugal e em Espanha; Gestão da informação e ciência da informação: elementos para um debate necessário (*Revista Ciência da Informação*, 2019, p. 7-8).

Existindo vários debates em torno da GI, recorreremos ao contributo do artigo de revisão dos autores Carlos Guardado da Silva e Luís Corujo. A obra intitulada *Uma abordagem diacrónica da gestão da informação: conceito, enquadramento disciplinar, etapas e*

⁶ Vianna, W. (2019). Gestão Informação. //ibict In: Revista Ciência da Informação, 48:2 (2019) 7-9

modelos é incontornável, uma vez que permite o enquadramento teórico do nosso trabalho, por apresentar uma profunda reflexão em torno do conceito de Gestão da Informação e seus modelos, fornecendo a proposta de definição holística, que seguimos no presente estudo. Para além de outras obras de consulta, este estudo, em particular, possibilitou uma melhor compreensão da importância da evolução do termo ao conceito Gestão da Informação e dos campos científicos intimamente relacionados com os sistemas de informação. Possibilitou ainda uma visão crítica do desenvolvimento de vários modelos teóricos propostos até à atualidade. Para o projeto que empreendemos, a parte sobre o conceito de Gestão da Informação foi bastante elucidativa na clarificação de alguns aspetos e na compreensão de algumas transformações, que se foram verificando na instituição em estudo.

Procurámos organizar a nossa revisão de literatura de forma que os capítulos que a integram correspondam ao reconhecimento da informação arquivística como um recurso de valor estratégico, que deve ser gerido de modo a responder com eficácia às necessidades expressas e sentidas das organizações. Dentro de cada subcapítulo, trataremos de aspetos específicos constituintes como os seus eixos condutores os modelos da gestão da informação, o sistema de gestão de documentos eletrónico, aplicações informáticas, normalização, modelos e requisitos. Concluiremos esta temática, procurando dar conteúdos que permitam ao investigador orientar passo a passo a nossa análise de fora para dentro da CMC, possibilitando toda a aprendizagem e compreensão do ponto de vista do profissional da informação nas diferentes fases do processo da organização e gestão da informação.

1.1. O termo Gestão da Informação

A abordagem sobre a gestão da informação vem sendo construída à luz de várias conceções epistemológicas. Embora a concetualização da gestão da informação pareça uma questão simples, o conceito de gestão da informação sofreu ao longo dos tempos diversas alterações intimamente relacionada com a etapa precedente da evolução da Ciência da Informação, sendo que o seu carácter teórico prático se garante e se expressa pelas dimensões mais tecnicística que científica, sobretudo as práticas e os estudos versavam mais sobre a organização dos documentos e menos sobre a gestão da informação (Silva, 2019, 28).

De acordo com o estado da arte, a GI é apresentada em diferentes dimensões. Como disciplina da gestão alguns autores emblemáticos como Davenport, T. H. (1998) e Choo, C. W. (1998) apresentam a gestão da informação numa dimensão mais administrativa. A título de exemplo, *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação* definido por Davenport, T. H. (1998) e *The knowing organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions* (Choo, 1998). Neste âmbito também se enquadram estudos ligados ao planeamento estratégico de sistemas de informação, a gestão de recursos humanos do sistema de informação, a Gestão e desenvolvimento de competências assim definidos por Ceitil (2007), a Estratégia Organizacional do posicionamento ao movimento apresentado por Nelson Santos António (António, 2015), a Estratégia Organizacional uma abordagem integrada e prospetiva a importância da liderança e compromisso da gestão de topo, a liderança organizacional, motivação, grupos e equipas de trabalho de Carvalho et al. (2014), o Marketing aplicado às Bibliotecas e aos Arquivos estudos de Rosell, A. T. (2006). *Márquetin y archivos: Propuestas para una aplicación del márquetin en los archivos*. Como disciplina da Ciência da Informação vários autores como Carlos & Corujo, 2019, p. 146; Muñoz Cañavate & Larios Suárez, 2018, cit. por Freitas et al., 2019, p. 174; (Carvalho Saracevic 2009; Nolin; Åström, 2010) cit. por Telo & Pinto, 2019, p. 28; Capurro & Hjørland, 2007, p. 178, cit. por Carlos & Corujo, 2019, p. 146, subscrevam-na a gestão da informação em uma contextualização mais sincrónica da Biblioteconomia, Documentação, Arquivística percebendo-se as influências dos sucessivos avanços tecnológicos. Ainda outros autores constataam que, embora a perspetiva prática tenha afirmado a gestão da informação a um campo relacionado com os sistemas de informação, estudos similares enquadram a segurança dos sistemas de informação na gestão dos recursos da infraestrutura tecnológica, como os estudos de Laudon, K. & Laudon, J. (2016). *Management Information Systems. Managing the Digital Firm; Organização de Estratégias dos sistemas de informação e tecnologia da informação: organização e recursos* de Ward, John; Pepperd, Joe (2002) – *Strategic Planning for Information Systems*.

Estas diferentes perspetivas permitiram adotar a gestão da informação mais em torno do sistema de informação por ser mais abrangente e usado no contexto em que se insere o presente estudo de investigação, acrescentando-se a arquivística, de modo a não se confundir com a informação financeira, em que efetivamente se inclui o dever de informação no Mercado de Capitais. Nesse sentido, verifica-se que a importância da

definição terminológica da GI permite a clarificação da linguagem e de acordo com os autores Vianna e Freitas (2019), o termo gestão da informação quer quanto a sua definição, quer quanto ao seu conceito tem origem do latim «definitio» e «conceptus». (p. 193). Em que o primeiro traduz essa aspiração, posto que etimologicamente significa «exposição com precisão» e do ponto de vista dos sinónimos significa «tentativa de enunciação clara, específica e normativa». Já o segundo, «conceptus, ainda segundo os autores, a sua etimologia se vincula no sentido de «coisa concebida ou formada» Vianna e Freitas (2019, p. 193).

Deste modo, percebe-se que o termo gestão da informação como área do conhecimento consagrada nos princípios, políticas, projetos e às diretrizes das fases do «planeamento, no desenvolvimento, no controlo e na utilização da informação» visando a normalização de práticas e métodos de trabalho que têm como fim tornar-se evidência, fator de prova de que algum evento ocorreu (Silva e Corujo 2019, p. 161). Assim, a gestão da informação é feita em todas as fases em que circula a informação. Em que uma delas é o tratamento da informação arquivística, que engloba várias etapas de trabalho, tais como a classificação, a descrição, avaliação, preservação da informação. Ainda, os autores Vianna e Freitas (2019) acrescentam que a compreensão da origem do termo gestão da informação permite uma reflexão acerca da dependência entre eles, já que a definição aproxima-se do ato, específico que ligado ao conceito, assume o carácter de envolver a comunidade prática na ação concreta e de que através da definição, percebe-se que o termo gestão da informação «devem ser encarado como um termo composto constituído por elementos de natureza polissémica» (p. 193), pois o termo gestão da informação vai significar plano de princípios e diretrizes que têm como finalidade uma ação concreta. Assim, é importante definir e identificar quais as razões, de que forma e em que situações se faz gestão da informação.

Na aceção dos autores Black e Brunt (1999, p. 362) referem que, o termo GI é para todas as instituições inclusive os «serviços secretos». Tal indicação pressupõe que a gestão da informação é para atender a todas as demandas administrativas e técnico-científicas de instituições públicas, privadas e organizações não governamentais na medida em que todas a elas produzem, recebem e utilizam informação em qualquer suporte ou formato, sendo que esta multiplicidade de informação carece de ser gerida e controlada, de modo que, as atividades e os serviços prestados pela entidade, bem como suas normas, procedimentos, controlo do acesso e a divulgação da informação contribuam para

promover à «transparência» da gestão, a disponibilização da informação organizacional (inclui a «responsabilização» dos membros e «prestação de contas pública» e privadas) fomentando assim os eixos de uma cultura institucional coesa (Corujo, 2020, 486).

O autor indica três grandes pilares para uma boa governação, transparência, responsabilidade e prestação de contas, que não são alheios à gestão da informação. Para tal, a gestão da informação deverá ser suficientemente eficaz para justificar cada ato. Entendemos, também que os valores institucionais são características que criam a identidade de uma organização, de todos os seus colaboradores e representam as suas prioridades. A gestão da informação identifica e apoia a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas como os valores essenciais, de forma a serem compreendidos por todos. Por via desta definição, espera-se responsabilidade nas atividades desenvolvidas, agir⁷ com integridade e transparência, além da comunicação efetiva com os seus pares, orientada à tomada de decisão do Conselho de Administração da CMC e da gestão intermédia (Diretores e Subdiretores), respondendo assim pelos seus resultados. Tal deve assegurar que as atividades e serviços devem estar apoiados em informações, documentos e arquivos, de modo que estes estejam legíveis e com vestígios duráveis, que garantam o amplo acesso à informação, com eficiência e transparência, sendo esta última, um pilar fundamental da cultura de serviço e estilo de comunicação institucional de muitas organizações nos dias de hoje. Daqui infere-se que, qualquer organização, seja ela pequena, média ou de grande porte, deve fazer gestão da informação independentemente da sua estrutura complexa ou não, e em todas as suas formas de registos de informação de arquivo com valor eterno, para que os sistemas de informação possam cumprir melhor os requisitos de boas práticas de gestão da informação, pois são elas que recebem, produzem e utilizam informação sustentadas no seu plano estratégico institucional e normativo.

Esta constatação é confirmada por Best (1998, p. 15). De acordo com esse autor, a razão de ser da gestão da informação é cada vez mais aplicada à «tarefa de supervisionar a integração da informação eletrónica e em papel nas organizações, com origem em várias

⁷ Outro aspeto importante, a obrigatoriedade quanto ao direito de informação relativo ao papel estratégico da informação de apoio a tomada de decisão. Existe decisões que não são bem tomadas. Outro tem a ver com o problema da informação específica da comunicação interna. A comunicação é o processo e a informação é o objeto do conhecimento, por isso tende de ver uma consonância desde o processo de negócio até aos objetivos estratégicos. Assim, uma gestão da informação estruturante evidencia a transparência nas decisões que são tomadas a nível da gestão, procedendo desta forma, entrega um conhecimento da sua memória para deliberação de novas políticas.

fontes de recuperação da informação internas ou externas que visa nortear as decisões para apoio às funções do processo de negócio» de modo a assegurar a eficiência e a qualidade dos processos organizacionais. Esta questão apresentada por Best (1998) é pertinente nos dias atuais, pois a forma de trabalhar das organizações mudou e as organizações devem ter a capacidade de acompanhar esta nova realidade. Tudo isto conduz-nos à organização da informação, quer no que respeita às empresas, organizações governamentais, e até mesmo no que se refere à organização da vida quotidiana, tem vindo paulatinamente a ganhar um maior impulso. Sejam os e-mails, as faturas eletrónicas, os conteúdos de sites, as fotografias, drones, videoconferências via *ZOOM* ou outra plataforma ou um crescente número de formas digitais de comunicação, que se vão criando ao ritmo do processo de inovação tecnológica em que vivemos aceleradamente desde a década de 80 do século passado.

Para o autor, muito embora se verifique um crescente número de novos formatos e suportes, relativamente à integração da informação eletrónica e em papel nas organizações, que originou uma situação de maior complexidade, uma vez que, ainda existem organizações que trabalham diariamente com a documentação em formato papel, assim como outras trabalham em um sistema de informação híbrido, incluindo informação armazenada em suporte que pode ser lido analogicamente ou digitalmente. A gestão da informação, assim, comporta dimensões que ajudam a organização a compreender melhor estes dois ambientes e o seu desenvolvimento, como também assegura a conexão entre a informação e os sistemas híbridos formalizados e consolidados. Tal situação supera-se com a existência de enquadramento de uma «política de gestão da informação e de estratégias» (Vianna e Freitas, 2019, p. 196 *apud* Macevičiūtė; Wilson, 2002) que defina, entre outros, as responsabilidades em termos de evidência e prova da atividade que realiza para dar um melhor suporte no processo de tomada de decisão e que se baseia em critérios e requisitos adequados para operacionalizar a gestão da informação.

Nesta ótica, a utilização da informação tornou-se um recurso principal nas organizações competitivas que, e Cardoso (2018, p.130.) apresenta a gestão da informação como solução capaz de «habilitar a organização no seu todo para aprendizagem e adaptação» no seu ecossistema que se encontra em constante mutação. Através deste autor verifica-se que as organizações que procedem dessa forma, dão resposta mais rapidamente às

mudanças tecnológicas. É nesse sentido que os autores Silva e Corujo (2019, p.162), advogam quando analisam a gestão da informação de qualquer «sistema de gestão de informação tem de ser capaz de gerir qualquer tipo de informação independentemente do formato». Perceciona-se que a razão principal declarada pelos autores se deve ao facto de da informação, quer seja científica, tecnológica, económica, jurídica, política, administrativa, empresarial, pode ser gerida em qualquer dos suportes e cenários em que a mesma esteja presente.

Nas organizações, a informação documental é a forma de registar o dia a dia da empresa, permitindo, assim, tanto ao nível da normalização de procedimentos, como por exemplo, os processos de auditoria, avaliação ou a própria gestão, se baseiem em informação fidedigna, e que o gestor da informação consiga conduzir a gestão da informação, o acompanhamento do processo de negócio, a identificação das espécies e tipos de informação, e o planeamento para o tratamento de toda informação e dos novos suportes e formatos e o controlo de meios de reprodução independentemente do local onde esteja inserido. A título de exemplo, tal como referenciado por Corujo (2015), a tecnologia evoluiu muito desde então, e a variedade de objetos de informação vai sendo alterada, conforme novos avanços tecnológico, pelo que o mesmo documento ou formato de documento pode ser representado em diferentes suportes para finalidades diferentes e isso obriga uma distinção entre formato e suporte, havendo também diferentes suportes que podem ser utilizados em diferentes fases de criação, captura, armazenamento, acesso, distribuição do documento (Corujo, 2015, pp. 5-6).

Tal como no mundo tradicional do papel, gerir informação é complexo e exige método e recursos para que os documentos e ficheiros considerados cruciais não se percam ou desapareçam ou, ainda, fiquem esquecidos no computador pessoal (PC) de um colaborador sem que os restantes possam ter acesso ao mesmo, correndo o risco de, em caso de saída desse mesmo colaborador da empresa, leve os ficheiros consigo. Uma consequência direta deste facto é que com a generalização dos computadores portáteis e da vertente de BYOD (*Bring your own device*), onde o smartphone se pode tornar o meio de trabalho informático, a escala deste problema tornou-se gigantesca para as questões de conformidade, segurança ou mesmo para garantir a mera operação do dia-a-dia. Com a utilização generalizada nas TI no suporte ao negócio, muitas vezes a informação são geradas, mantidas, armazenadas por inúmeras aplicações ou em equipamentos móveis digitais, sendo as mais transversais: ERP – Financeiro; CRM - Gestão de clientes; Recursos Humanos ou até em diversos computadores dentro de uma organização.

Todavia, estas informações frequentemente sofrem do mesmo problema de governança ao estarem em localizações próprias das aplicações ou equipamentos e os fluxos de informação muitas vezes escondidos sob a denominação técnica de *workflows*, e, portanto, desconhecidas ou inacessíveis, podendo dar origem a múltiplas versões do mesmo documento, e, conseqüentemente, gerar informação pouco coerente, erros de execução processual ou, no limite, pedindo a um utilizador para fornecer várias vezes o mesmo documento que a organização já possui, mas não sabe onde.

Os problemas acima referidos, têm sido considerados como alguns dos responsáveis por despoletar um interesse cada vez maior nos sistemas de gestão da informação com soluções tecnológicas que lhes permitam fazer a gestão da informação de forma integrada, rápida, ágil e segura, que, na sua essência, procuram a «uniformização dos formulários, a simplificação administrativa e desburocratização com requisitos específicos de eficiência e transparência, qualidade» (Silva, 2018, p. 5) e governar toda a informação de arquivo de uma organização de forma «assegurar na informação eletrónica as mesmas características de fidedignidade, integridade e autenticidade face a informação em papel», cuja segurança não pode ser comprometida (Corujo, 2014, p.6). Segundo Silva (2018) chamamos a tudo isto gestão da informação.

Verifica-se que uma das formas de resolver tal situação dentro da organização é fazer a gestão da informação com a implementação de um sistema de informação, com finalidade e controlo eficaz de todo o tipo de informação que possam existir ou vir a existir de futuro na organização. Tal temática é atual e que se identifica com princípios derivados de modelos de gestão da informação, modelos esses que são abordados e enquadrados com maior detalhe no final do subcapítulo 1.1.2 e, ao mesmo tempo, se consegue perceber como positivo, atender a uma política de salvaguarda da memória da entidade em estudo. Deste modo, o conceito de gestão da informação requer assim uma análise dos termos utilizados à luz da área científica.

1.1.1. À volta do conceito Gestão da Informação

Encontramos a nível nacional e internacional um conjunto de definições de gestão da informação num conjunto de obras de autores que se tornaram referência nos estudos de GI, o que justifica a particular atenção que lhe passamos a dedicar.

De acordo com os autores Corujo e Silva (2019, p. 162) «a organização como entidade de informação deve gerir [a sua informação] numa lógica de gestão de sistemas de informação». Esta afirmação propõe uma caracterização a partir dos princípios básicos de sistema utilizados pelos autores, isto é, pensar a organização como um todo, contributo que devemos ao autor Ludwig Von Bertalanffy (1968). Também entendemos que a gestão da informação se deve aplicar a todos os aspetos relacionados com os sistemas de informação. Desta forma, será possível uma descrição substancial a partir da Teoria Geral do Sistemas.

A Teoria Geral dos Sistemas, em que se baseia o entendimento dos autores Silva e Corujo (2019) tem os seus primórdios no final dos anos 60, emergindo pela escrita de Ludwig Von Bertalanffy⁸. Num contexto marcado pela crescente utilização dos computadores, pela cibernética e pela automação, esta teoria apresenta ao mundo uma ciência dos sistemas humanizada em alternativa à lógica que definia o ser humano e a sociedade à imagem da máquina, sustentando-se numa visão que transcende a questão tecnológica, «a reorientation that has become necessary in science in general and in the gamut of disciplines from physics and biology to the behavioral and social sciences and to philosophy» (Bertalanffy, 1968, vii).

A fim de ultrapassar as limitações do modelo mecanicista, Bertalanffy propunha que se olhasse para um organismo como um sistema aberto, «a system in exchange of matter with its environment, presenting import and export, building-up and breaking-down of its materiais componentes» (Bertalanffy, 1968, p. 141).

O modelo dos sistemas⁹ aberto partia da Biologia para explicar fenómenos como o decaimento contínuo, a capacidade de regeneração, a estrutura dinâmica dos seres vivos em todos os níveis de organização, a complexa rede e a interação de reações, e integrava

⁸ O biólogo Ludwig Von Bertalanffy compilou uma série de escritos, fruto da evolução da teoria dos sistemas, que integrou contributos de diferentes áreas científicas, preconizando que o mundo nunca poderia ser integralmente compreendido se dividido.

⁹ E aplicando aos sistemas vivos o princípio da termodinâmica irreversível: «Living systems maintain themselves in a state of high order and improbability, or may even evolve toward increasing differentiation and organization as is the case in organismic development and evolution». (Bertalanffy, 1968, pp. 143 e 144).

princípios passíveis de serem aplicados aos sistemas em geral¹⁰, independentemente da natureza das suas componentes ou das forças que os governassem.

O aumento da ordem e a diminuição da entropia apenas seriam possíveis num mecanismo de retroação aberto onde a informação, ao contrário do que acontece num sistema fechado, tem a capacidade de ser introduzida reativamente no sistema. Em contraste com o conceito mecanicista da natureza, a teoria dos sistemas¹¹ abertos - os princípios de interação multivariável (cinética das reações, fluxos e forças na termodinâmica irreversível) e a organização dinâmica de processos - representava, à época, uma nova perspectiva científica integrada¹².

Esta concebia o organismo vivo como uma ordem hierárquica de sistemas abertos, onde «what imposes as an enduring structure at a certain level, in fact, is maintained by continuous exchange of components of the next lower level» (Bertalanffy, 1968, p. 160), hierarquia expressa no conceito de sistema, suprassistema e subsistema, isto é, a possibilidade de um sistema ser «habitado» por outros sistemas em maior ou menor grau, de acordo com a sua complexidade.

A teoria dos sistemas teve repercussão em diversos domínios do conhecimento, entre os quais o das Ciências Sociais, em que influenciou a emergência do conceito de interdisciplinaridade - isto é, a defesa do diálogo entre as diversas ciências -, em contraste com a especialização das áreas científicas, e, bem assim, a teoria do pensamento complexo. E, também, no campo da Ciência da Informação, em que se adotou o conceito de sistema para representar uma organização.

Sistema é, portanto, algo ativo (faz alguma coisa) e estável e evolutivo (os órgãos combinam-se numa estrutura estável que evolui no tempo) num ambiente e em relação

¹¹ «An open system may "actively" tend toward a state of higher organization, i.e., it may pass from a lower to a higher state of order owing to conditions in the system. A feedback mechanism can "reactively" reach a state of higher organization owing to "learning," i.e., information fed into the system». (Bertalanffy, 1968, p. 150).

¹² «The mechanistic concept of nature predominant so far emphasized the resolution of happenings into linear causal chains; a conception of the world as a result of chance events, and a physical and Darwinistic «play of dice» (Einstein); the reduction of biological processes to laws known from inanimate nature. In contrast to this, in the theory of open systems (and its further generalization in general system theory), principles of multivariable interaction (...) become apparent, a dynamic organization of processes and a possible expansion of physical laws sistemas abertos, onde «what imposes as an enduring structure at a certain level, in fact, is maintained by continuous exchange of components of the next lower level» (Bertalanffy, 1968, p. 160), «under consideration of the biological realm. Therefore, these developments form part of a new formulation of the scientific world view.» (Bertalanffy, 1968, p. 154).

com alguma finalidade [Le Moigne, 1990]. A descrição da estrutura de um sistema é assim realizada recorrendo aos órgãos, às atividades e ao ambiente. A finalidade é o elemento chave que justifica as atividades a desempenhar» (Carvalho, Ramos & Gonçalves, 2002, p. 10)

Face a abordagem sistémica podemos constatar que considera as ações das áreas do sistema de gestão da informação como partes de um todo, percebendo o serviço de informação como um sistema. Deste modo, no âmbito da Ciência da Informação, por dar sentido todas essas operações, é que os autores Corujo e Silva (2019) defendem que uma das características iminentes da informação é que ela acaba por «existir numa lógica de sistema de informação», posição com a qual concordamos. Entendemos que este sistema de informação consiste em um processo, que recolherá toda a informação, submetendo-a a atividades de processamento de forma a classificá-la, indexá-la e defini-la quanto ao seu alcance, foco, especificidade, sequência, etc., e aplicando-a às políticas e normas de controlo de propriedade e de acesso, com fim de torná-la acessível, objetiva e de fácil compreensão aos seus destinatários, dando todo apoio às operações e à tomada de decisão. E mantendo esta mesma informação em processos ininterruptos de atualização.

Tal constatação também é abraçada pela autora Maria Azevedo Pinto (2003, p.98) Segundo a autora os sistemas de informação de arquivo de qualquer organização constituem uma «unidade inseparável» da organização. Esta afirmação decorre do facto de que uma só e a mesma organização opera toda esta informação, repartindo particularmente a cada área como é chamada. Poder-se-á mesmo comparar a um corpo, assim, pois, há muitos membros, mas um corpo só, assim os sistemas de informação constituem uma unidade, tal como num corpo todos os membros e órgãos são necessários e insubstituíveis, e todos membros e órgãos são um só corpo. A análise destas definições permite verificar que a abordagem sistémica na organização permite criar condições de flexibilidade e abrangência, para poder atuar no sistema de forma global e respeitando os subsistemas de dimensões distintas e seus diferentes graus de eficiência, eficácia e desenvolvimento da organização. Tal requer que um gestor de informação compreenda a gestão da informação como uma visão global de integração e cooperação de áreas funcionais, sistemas e processos que executam tarefas de forma conducente ao alcance de um único objetivo. O gestor que pensa dessa maneira segundo os autores Rocha e Sarmiento (p.250) «pensa na organização como um sistema». Para esses autores a gestão da informação não se executa de forma isolada. Ela se apoia em todas as unidades de orgânica de gestão da informação na prossecução dos seus objetivos, pois a sua integração

com as unidades de informação deve ser prática regular com vista o acompanhamento de suas necessidades com as iniciativas do sistema de informação.

Assim, justifica-se o mesmo, tanto pela importância do sistema de informação no seio das organizações, quanto pelo contributo prático na gestão da informação, com vista a uma adequada interação e comunicação com os outros sistemas existente. Ora, na organização, a gestão integrada aplica-se a um conjunto alargado de áreas funcionais, eis alguns exemplos, na área Administrativa e Financeira - na gestão de documentos e de toda informação financeira; na área da Qualidade - na gestão de toda informação relacionada as normas, procedimentos, auditorias e fichas de não conformidade; na área de Produção - desde os desenhos técnicos, normas e procedimentos operacionais e controlo de produção. Na área Jurídica - na gestão de toda informação relacionada aos contratos, propostas, concursos públicos e cadernos de encargos; na área dos serviços a cliente - no manuseio de Informações de apoio técnico e documentos de cliente; na área de Marketing- na gestão e disponibilidade de estudos de mercado, brochuras e especificações de produtos; na área de Desenvolvimento- memórias descritivas, pesquisa e desenvolvimento; na área de Recursos Humanos- no manuseio de toda informação de contratos de pessoal, fichas técnicas e regulamento. Nas Compras: na gestão de toda informação relacionada aos processos de aquisição; Auditoria -na gestão de toda informação relacionada aos processos de auditoria. Por isso, não conseguimos ver a gestão integrada da informação numa só fase do ciclo vital da informação.

Para Braga (2000, p.5) esta articulação entre os sistemas existente torna-se útil quando serve à tomada de decisão dentro da organização alicerçada num sistema de informação desenvolvido ou desenhado «à medida das necessidades da empresa». A relação estreita entre o sistema de informação e a necessidade da organização é uma relação considerada pela gestão da informação na medida em que o sistema proposto tem de ser capaz de atender os requisitos do sistema de informação arquivística¹³ e que permite suportar

¹³ A utilização dos cadernos de encargos e as especificações do MoReq da área da arquivística/gestão documental, ou mesmo da área da informática/tecnologia é vista como uma ferramenta recomendável de apoio para identificar os requisitos de informação necessário que um sistema deve conter antes da aquisição da plataforma evitando assim fragilidades de requisitos após o seu funcionamento que são considerados em alguns círculos como uma das principais causas de insucesso das aplicações standard (Coelho, 2005, p. 3; Ramalho et. al., p. 1). [Além, disso o serviço de informação responsável pela gestão de informação orientada para os processos de negócios tem como missão de trabalhar em conjunto e a partilhar informação com o Departamento de Tecnologia e Informação, tenha esta unidade de informação esta ou outra denominação, os profissionais da informação e ainda os utilizadores na medida em que o seu desenvolvimento funcional contribui para melhoria do sistema de gestão da informação.](#)

atividades como a descrição arquivística, reconhecida a nível nacional e internacional como parte do pacote de boas práticas arquivística para o cumprimento da estratégia de negócio e na sua interação com o seu ecossistema. Este sistema à medida considerado pelo autor Braga (2000) consegue dar ênfase a um conjunto de benefícios gerados em que se está também a colaboração do gestor de informação, devido ao seu carácter prático, evitando adicionar ou alterar parâmetros iniciais, já que se trata de um sistema de informação específico para um fim proposto, o que transpõe a mera aplicação de um sistema pronto, que não preencha a real necessidade da organização ou do público em foco. Tomando como exemplo, na construção de qualquer tipo de sistema de informação, o profissional da informação não deve ficar de fora, em virtude de reunir uma excelência administrativa como um dos pressupostos seus para atender satisfatoriamente às necessidades da organização e que é capaz fornecer ainda subsídios que auxiliam na gestão da informação.

Ajudam, também, a criar cenários futuros, definir os caminhos, conduzir ações e assegurar que o desempenho do sistema está a produzir os resultados desejados, além de definir os procedimentos e métodos das atividades a serem desenvolvidas.

Para Leitão (2018, p.129) a gestão da informação associa-se a gestão do sistema da qualidade na aplicação e desenvolvimento de «novos instrumentos e novas normas para a produção, pesquisa e reutilização dos recursos informacionais inerentes ao exercício da atividade administrativa».

Já Pinto (2015) defende a Gestão da Informação como sendo o «estudo, conceção, implementação e desenvolvimento dos processos e serviços inerentes ao fluxo info comunicacional, permitindo a construção de modelos de operacionalização de máxima eficiência e rentabilização» (Pinto, 2015, p.547). O que esta por de trás dessa filosofia é uma harmonia entre as partes interessadas para alcançar os mesmos objetivos e o processo de negócios associados ao sistema de gestão da informação gera informação entre todas unidades orgânicas e que é capaz de fornecer em tempo real todo apoio à gestão e serviços de qualidade (Braga, 2000, p.5).

O autor Lucas Henry (1994) define sistema de informação como sendo «um conjunto interrelacionado de componentes destinados a reunir, processar, armazenar e difundir informação necessária à tomada de decisão, controlo e análise de uma organização»

(António, 2008, p. 60, *apud* Lucas Henry 1994). Para este autor os sistemas de informação são tendencialmente transversais, abrangendo todos os níveis de decisão e funções da empresa, e permite assim o acompanhamento e a forma de desempenho e apoia na execução da direção global da organização. Do ponto de vista de estrutura quanto a modernização da empresa nos seus processos organizacionais, a autora Pinto (1994, p.98) aproxima-se de Lucas Henry (1994) enquadrando o sistema de informação como parte integrante da organização para dar um melhor suporte na «formação, racionalização, elaboração de políticas, de estudos e no processo de tomada de decisões públicas» com maior eficiência e eficácia dos serviços a prestar ao setor público e ao cidadão sem esquecer o controlo e a gestão. Percebe-se que é importante que o sistema de gestão da informação ofereça apoio à gestão em uma abordagem compreensível e aplicável na prática, dando suporte a questões institucionais, gestão, operacionais, de organização, humano comportamental e ambientais, constituindo assim em um efetivo instrumento de suporte à ação administrativa do profissional da área de gestão da informação. Entendemos que a olhar a organização como um sistema de informação requer características necessárias para que algo seja definido como sistema. A gestão da informação é indissolúvel do sistema de informação.

Tal permite concordar com a definição apresentada por O'Brien (2006), em que o autor refere que o sistema de informação é um «conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização» (O'Brien, 2006, p.6).

Parecendo estar na linha de O'Brien (2006), Cruz (2006, p.13) também refere que um sistema de informação pode ser definido como «a infraestrutura [edifícios e equipamentos], o conjunto de processos e as pessoas que servem de base à aquisição, ao armazenamento, à interpretação e à disponibilização da informação de uma organização». Verifica-se nesses dois conceitos autênticas características similares (pessoas, edifícios, hardware, software, redes de comunicações) e diferenciadoras (processos) no contexto da gestão do sistema de informação. Perceciona-se que O'Brien (2006) procurou trazer uma definição mais natural realçando o uso da TIC, enquanto Cruz (2006) na sua abordagem procura cruzar o sistema de informação com os processos de negócios, considerando a atual transferencial funcional da organização para uma organização por processos e procedimentos e potencializa a gestão da informação como um ativo estratégico (Idem,

2006, p.13). Tais definições são complementares para a nossa compreensão, pois todos estes fatores são de facto importante na implementação de um sistema de informação. De acordo com esta definição, verifica-se que um sistema de gestão de informação deve atender questões institucionais, de gestão, operacionais, organizacionais, humano comportamental e ambientais, constituindo assim um efetivo instrumento potenciador à ação administrativa do profissional da área de gestão da informação.

Para Corujo (2015, p. 21) o sistema de informação é uma estrutura aplicacional especializada na contenção e gestão de informação. Existem dois tipos de representação de informação de arquivo que pode assumir. A DGLAB (2019, p.5) através das recomendações para a produção de planos de preservação digital 2ª versão apresenta uma definição muito mais clara sobre o sistema de informação como sendo uma «estrutura especializada no armazenamento, na gestão e processamento de [informação]». Através dessa definição percebe-se na gestão da informação que esta estrutura especializada é capaz de assumir dois tipos de representação da informação de arquivo. Uma relativa ao sistema de informação e outra relativa a informação de arquivo eletrónico em que estão informações produzidas com recurso a aplicações de produtividade de trabalho, por exemplo, MS Office, contribuindo adequadamente para o desempenho de um conjunto de funções para o funcionamento pleno do sistema de gestão da informação, pois permite para além da produção a gestão da informação de cada processo em si mesmo (Idem, 2019, p.5). Verifica-se a existência de dois elementos a ter conta, em relação a estas definições: em primeiro lugar oferece uma gama de funcionalidades do que consideram a produção e o registo da informação (pessoas), em segundo lugar, algumas dessas definições incluem estratégias específicas para o sucesso do sistema de informação.

Esta estratégia pode ser relativa a tecnologia (hardware, software, e redes de telecomunicações), em que esta dá suporte ou facilita a aquisição, processamento, armazenamento, entrega e partilha de informação e outros conteúdos digitais.

Nesse sentido, todos os autores como Lucas Henry (1994), O'Brien (2006), Cruz (2006) e DGLAB (2019) são coerentes na ideia de que o sistema de informação está ligado a uma combinação de pessoas, processos e infraestrutura, pois, ele contém informação organizada. Desta maneira, para que o sistema de informação consiga potenciar a gestão da informação, é importante a articulação com todos os subsistemas existentes dentro da organização. Para tal é necessário que exista um sistema de informação em que a

satisfação dessas necessidades antecede a definição de uma estrutura organizativa e um modelo de gestão da informação que trata primeiramente das atribuições e divisão das áreas de trabalho do sistema de informação, com o intuito de criar o modelo de gestão técnica, com foco no resultado, no qual as variáveis de especialização e metodologia não se sobreponham ao ambiente externo e sim aponte para as necessidades e perfil do utilizador com predominância na qualidade percebida dos serviços.

Face ao exposto, estas definições já nos trazem uma clareza para entender a gestão da informação e que faz parte do perfil de um gestor de informação o domínio e o acompanhamento da evolução das tecnologias da informação, com vista à definição de um sistema de gestão da informação e manter-se atualizada com a tecnologia atualmente utilizada.

Os autores Davenport e Prusak (1998, p. 173) já definiam a gestão da informação como «um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtém, distribuem e usam a informação e o conhecimento» Essas atividades sistematizadas na ótica dos autores são essenciais para que os sistemas de informação cumprem com o seu papel. Isto porque a informação produzida, recebida e utilizada por toda organização, desde a tipologia documentais, despachos, pareceres, atas, ordens de serviço, informações, relatórios de atividade, manuais, regulamentos, contratos, tende a aumentar ao longo do tempo e carece de ser recuperada e reutilizada para atender as necessidades dos seus utilizadores. Transparece que é fundamental uma definição estratégica por parte dos seus decisores na recuperação de toda informação. Como por exemplo, antes de se iniciar uma estratégia de recuperação da informação, é necessário garantir um controlo de toda a informação circulante. Este tipo de controlo parece ser óbvio, mas, na maior parte das organizações, não é. Ou seja, a gestão da informação deve ser centralizada, porém ainda existe alguns organismos em que a gestão da informação corrente é descentralizada e para esses casos é necessário existir um conjunto de regras comum de forma que eles podem trabalhar de forma integrada.

Com efeito, essas formulações também são colaboradas pelos autores Butcher e Rowley (1998, p.34-36), destacando-se quatro vertentes a ter em conta na gestão da informação do ponto de vista desses autores. 1- A política da gestão de informação, 2- a Gestão integrada do sistema de informação, 3- a Abordagem por processos, 4- o investimento. A

definição apresentada por Butcher e Rowley (1998) constitui praticamente uma inclusão de toda aplicação teórica e prática, normativa do contexto estratégico da gestão da informação em uma organização. Estas vertentes são também abordadas por Silva (2008, p. 7) que o define a gestão de informação como sendo «o controlo eficiente e sistemático da produção, receção, manutenção, utilização e destino da informação de arquivo, incluindo os processos para constituir e manter prova e informação sobre atividades», conforme a ISO 15489.

Parece estar na mesma linha de Silva (2008) a Association for Information and Image Management (AIIM), que define gestão da informação «como a capacidade das organizações para captarem, gerirem, conservarem, armazenarem e fornecerem a informação certa, às pessoas certas, no momento certo» (AIIM, 2019, p.1). Os pressupostos considerados a tanto pela AIIM (2019), como pelo autor Silva (2008) identificam e reúnem um conjunto de fases à luz da ISO 15489. Desta forma, importa salientar a importância para o nosso estudo o artigo *o Sistema de Arquivo Digital do Município de Torres Vedras* de Carlos Guardado da Silva¹⁴, cuja experiência prática representa o sucesso adquirido em um sistema de informação, para o qual foi decisivo o conhecimento da estrutura organizacional, concernente ao contexto interno e externo da instituição. Carlos Guardado da Silva apresenta uma profunda reflexão em torno do Sistema de Informação, fornecendo a proposta de estratégia holística e uma linguagem natural que qualquer leitor compreende.

Consideramos que este projeto que propomos neste trabalho constitui uma mudança de paradigma e um marco na evolução da organizacional, na simplificação de procedimentos internos, na disponibilização de novas ferramentas, e especialmente na melhoria da experiência dos colaboradores e chefias na CMC. É sobre estas questões que nos debruçaremos, de um modo articulado, nos pontos subsequentes, seguindo de perto a NP 4438:2005, versão portuguesa da ISO 15489. Portanto, para uma instituição a disponibilizar informação precisa e suficiente precisa de uma política de gestão de informação. Assim, as políticas de gestão da informação «são guias de ação, que refletem

¹⁴ Silva, C.G. O Sistema de Arquivo Digital do Município de Torres Vedras. Texto inédito, p.5

um objetivo e orientam as pessoas em direção a esse propósito em situações que requeiram deliberação, diminuindo a liberdade das pessoas» (Chiavenato, 2010, p. 202).

Ainda segundo o autor, dentro do documento de política é importante definir limites dentro dos quais as decisões podem ser tomadas. Já Baldissera (2007, p.56) considerou que a implementação dessa política deve surgir da «necessidade de declaração de regras para: o acesso à informação; o uso da tecnologia da organização; e o tratamento, manuseio e proteção de dados e sistemas informacionais».

Ambos autores são consentâneos na ideia de existência de limites ou regras para a sua concretização ou operacionalização, com a aplicação de procedimentos, medidas e técnicas para o funcionamento do Sistema de Informação. Por outras palavras, estes princípios e funções devem ser enquadrados por uma política responsável pela definição, orientação e aplicação, de forma global, de um sistema de gestão da informação. Assim, entendemos política como sendo um conjunto de intenções da gestão do topo que a organização se propõe a fazer face à sua forma de representação e pode ser apresentada na forma de regulamento ou artigos. Esta definição é pertinente porque ajuda a entender que a participação do arquivista, como gestor da informação, tem que ser percebida já pela gestão do topo desde o momento da sua contratação¹⁵, transmitindo confiança e consequentemente assegurar o seu envolvimento no momento da preparação das bases técnicas para a elaboração do próprio documento de política de gestão da informação, e esperar assim resposta à altura de todos os desafios que surgirem, inclusivamente de ordem tecnológica, e que permitirão alcançar todos os resultados planeados em relação ao desenvolvimento de novos projetos.

Tendo por base esse conceito, podemos afirmar que, para operacionalizar a política de gestão da informação, em primeira instância passa por conhecê-la do geral para o

¹⁵ No contexto angolano, Angola não reconhece ainda o profissional da informação com este tipo de competências, ou seja, não há reconhecimento social dos Bibliotecários, Arquivistas e Museólogos. O que poderá resultar em uma barreira à entrada e, consequentemente, ao surgimento ou de pessoal de carreira, bem como diminui a procura de formação na área. A implementação de cursos pós graduados (mestrado e doutoramento) em Ciência da Informação em IES públicas e privadas, com abrangência nas áreas como: Arquivística, Biblioteconomia, Ciência da Informação e Museologia é muito importante na medida que provê profissionais para os novos sistemas de informação serem construídos em todo o país e a consolidação de associações profissionais a médio prazo, o desenho e implementação de uma política no campo de investigação articulada com o modelo da avaliação de desempenho de cada instituição, e doutoramentos para formar docentes e pesquisadores nacionais. A iniciava é tanto mais pertinente quanto sabemos, apesar dos esforços recentes (existência de curso de licenciatura em ciência da informação) muito há ainda por fazer, sobretudo a preocupação em adotar a profissão de Arquivista e Bibliotecário.

particular. Pressupõe-se que a empresa não tem a sua política definida ou muitas vezes o procedimento da organização não se encontra escrito. Nesse sentido, é indispensável identificar o que caracteriza a política de gestão da informação e o que distingue das outras, e que elementos ou aspetos deve ter em conta na sua elaboração para que se torne um elemento valorativo do respetivo sistema de informação e que podem incluir.

Posteriormente, dada a pertinência e a urgência da existência de uma política de gestão de informação a nível da normalização que «visa a uniformização de processos e procedimentos internos logo na fase da produção da informação, isto é, ao nível dos arquivos correntes, e promove a normalização da gestão da informação» (Silva, 2008, p.7).

Ao nível da sua estrutura é necessário definir um plano para operacionalizar a nova política que se pretende implementar. Também é muito importante considerar os requisitos específicos e fases demonstrado pela NP 4438:2005. O objeto desta Norma Portuguesa será abordada com maior detalhe no final do subcapítulo 1.2.3. Normalização, Modelos e Requisitos. Sendo assim, as etapas para a elaboração de uma política são em seguida enunciadas:

1. «A Política da Gestão [Informação], enquanto declaração de intenções da gestão de topo, assinalando-se o seu lugar estratégico na organização» (NP, 2005, p. 12; Carlos Guardado, p.3)

A Organização precisa antes de tudo estabelecer uma política de gestão da informação tendo em conta o contexto da organização, sua missão, os objetivos institucionais da entidade, prioridades e compromisso assumidos no cumprimento das suas funções e obrigações legais e fiscais e da sociedade. Para além disso, é importante, que se verifiquem os princípios ligados à execução das ações de implementação de um sistema de gestão de informação. Na verdade, isto constitui uma necessidade corrente do sistema de informação e que deve refletir em previsão e controlo da gestão da informação. Em geral, o controlo de gestão¹⁶ pressupõe todo um processo de planeamento que seja eficaz e com a informação adequada em tempo útil. A observação destas ações é relevante na gestão da informação, e para a definição da relação entre os serviços produtores e os

¹⁶ O controlo de gestão é um sistema que possibilita aos gestores o acesso a informação para dirigir e tomar decisões adequadas para o futuro das organizações Carvalho, et al (2014 p. 206)

utilizadores finais. Tal requer a utilização de instrumentos que possibilitem a gestão dessa informação, respetivamente a política de informação e, conseqüentemente, o plano de classificação, a tabela de seleção e o valor dessa informação (estes instrumentos são abordados e enquadrados com maior detalhe no subcapítulo relativo ao valor da informação), no âmbito do enquadramento da gestão da informação, que determinem que informação poderá ser considerada como recurso estratégico. É fundamental que a política seja entendida primeiro pelo Conselho de Administração. Estes são os que pensam a organização como um todo, pautando as linhas orientadoras, plano estratégico competitivo, e que determinam a elaboração dos processos de negócios e os procedimentos internos de funcionamento que suportam as atividades/funções desenvolvidas pelos diferentes órgãos e unidades de estrutura dentro da organização. As diretrizes da gestão da informação devem fornecer uma direção e ser a base técnica dos instrumentos da maior importância da gestão da informação que visam dar suporte à tomada de decisão da gestão do topo. Em teoria podemos entender todas estas aspirações como legítimas e de fácil compreensão. Contudo, na prática, tal situação nem sempre se percebe de forma tão linear. Após esta aprovação ao mais alto nível de decisões, o ideal é não ficar pelas palavras ou autorizações formais. São necessários progressos claros na coordenação entre as áreas, no âmbito de potencializar a gestão estratégica da informação, com resultados evidentes e positivos em várias dimensões, incluindo os recursos financeiros que deverão ser afetados ao sistema de informação, para além do estabelecimento de uma *Task force* para implementação do Sistema de Informação e outra para a avaliação permanente da informação com destino a guarda ou a eliminação da informação seja uma realidade.

Importa ressaltar que a política de gestão da informação deverá ser alargada a toda informação produzida e recebida na organização em qualquer suporte ou formato, de modo que as atividades e serviços da organização, bem como as suas normas, procedimentos e controlos contribuam para assegurar o direito fundamental de acesso à informação, controlar o acesso e a divulgação da informação e preservar a memória da organização. Outro aspeto importante é que os colaboradores e estagiários ao serviço da organização deverão observar as diretrizes, normas, procedimentos, mecanismos, competências e responsabilidades estabelecidos na política de gestão da informação. Como exemplo, antes e após implementação de um sistema de informação, é necessário dar a conhecer a todas unidades de gestão de informação da organização através de uma

abordagem primeiro teórica depois a aplicação prática, para ser facilmente transmitida principalmente aos níveis técnicos e auxiliares da organização (equipa técnica).

A importância do conhecimento, uma vez transmitida a visão do trabalho do arquivista, todos os colaboradores inclusivos, a gestão do topo está convidada a participar e contribuir com base na sua tarefa. Esses tipos de encontros¹⁷ na organização não podem ser negligenciados porque representam uma mais-valia para o trabalho do gestor de informação que poderão surgir, como por exemplo, na definição da informação que devem integrar o sistema de informação, a tramitação associada a cada procedimento, novos termos ou metainformação, principalmente nos processos transversais.

O aumento de incertezas dificulta uma comunicação eficaz e uma «interação positiva e partilha de conhecimento entre os colaboradores da organização aumenta a produtividade e reduz erros» (Corujo, 2020, p. 360), pois, a presença de dúvidas aos olhos dos colaboradores é um serviço mal prestado, comprometendo desta forma todo o funcionamento do sistema de informação.

Face a este cenário, e considerando-se dois modelos distintos que abordam apenas um do aspetos da gestão da informação usados nas várias esferas organizacionais e nos diversos campos da informação, e que vale apenas realçar por ser um objetivo a cumprir em muitas instituições pública e privada, por conseguinte o gestor da informação poderá recorrer e adaptar usando os critérios de análise do Modelo referencial de política de preservação digital do *JISC (Joint Information Systems Committee)* e o Modelo da Política de Segurança da Informação (ISO/IEC 27002). O modelo JISC foi concebido por Beagrie, Semple, Williams, & Wright, (2008) para ser aplicado em instituições de ensino superior no Reino Unido, como modelo referencial de políticas institucionais de preservação digital, sendo o mesmo suficientemente flexível para ser adequado a outros tipos de instituições.

O estudo na conceção deste modelo foi financiado pelo *JISC*. A base técnica para elaboração de um documento de política decompõe-se num conjunto de artigos identificados no modelo referencial JISC, apresenta-se no Quadro 1. Beagrie, Semple, Williams, & Wright advertem que o formato de política apresentado é um modelo acompanhado de orientações. Este documento apresenta um quadro de atributos e responsabilidades para a política de informação controláveis, capazes de uniformizar e

¹⁷ Essas sessões de esclarecimentos devem existir mediante a necessidade dos utilizadores e acompanhadas.

regulamentar toda a informação mantida pela organização. Dessa forma, deve-se adotar uma abordagem seletiva quando se pretender criar uma política com base no modelo proposto, levando-se em conta os elementos das duas partes, de acordo com a necessidade e realidade da instituição onde for desenvolvida a política.

Quadro 1 Síntese da estrutura do documento de política adaptado pelo modelo referencial JISC

Declaração de regras	Objetivos
Declaração de princípios	Consta a referência à missão, com o objetivo de divulgar e permitir o livre acesso à produção documental produzida pela organização, promovendo a integração, partilha e a visibilidade do valor estratégico da informação e garantindo a preservação da memória organizacional
Identificação dos valores subjacentes à definição da política e do plano de preservação digital	Confiança; transparência; rigor; autenticidade; acessibilidade; usabilidade; segurança; qualidade; inovação.
Ligações contextuais	Referência genérica à política de preservação que se encontra em sintonia com as linhas gerais das políticas e estratégias da organização para a salvaguarda, difusão e acesso continuado à produção documental e informacional da organização em causa.
Objetivos da preservação	Garantia de acesso continuado e autenticidade, integridade dos objetos e recursos digitais, fiabilidade da Informação.
Identificação do conteúdo	Referente a produção documental e informação da empresa
Responsabilidade procedimental	A instituição assume o estabelecimento dos procedimentos necessários tendo em vista assegurar a preservação dos conteúdos digitais, bem como a validação dos metadados dos documentos salvaguardando a qualidade dos mesmos para efeitos de autenticidade e recuperação da informação.
Orientação e implementação	Identifica sumariamente a arquitetura tecnológica e informacional através de implementação na plataforma DSpace e Fedora ¹⁸ em repositório institucional ¹⁹ , no qual se encontra estruturada o serviço de informação em comunidades (departamentos) e sub comunidades (seções) e subdividida em séries de acordo com a tipologia documental sendo necessário a adoção de medidas de preservação digital, e planos de preservação digital, que identifiquem os metadados, os formatos de preservação adequados e a adoção de planos de sucessão.
Responsabilidade financeira e de pessoal	Identificam as entidades com responsabilidades, pessoa responsável pela gestão do repositório, instituição responsável pela infraestrutura de suporte às operações do repositório.

Fonte: Beagrie, Semple, Williams, & Wright, (2008)

Outro modelo de documento de política que aborda um dos aspetos da gestão da informação poderá ser encontrado na ISO/IEC 27002²⁰, que define como objetivo de uma Política de Segurança da Informação prover uma orientação e apoio da liderança para a segurança da informação de acordo com os requisitos do negócio e com as leis e regulamentos pertinentes²¹. Todavia, toda atividade acarreta risco. Entretanto, é

¹⁸ Sistema tecnológico

¹⁹ Sistema de Informação

²⁰ No Brasil é a ABNT NBR ISO/IEC 17799:2005

²¹ Segundo o autor Corujo (2015, p. 87), este documento para além de um quadro sinóptico de atributos e responsabilidades para a gestão do repositório digital também consegue gerir a variedade de materiais mantidos pela organização através da normalizado de critérios e regras aplicáveis no âmbito da preservação da informação. Assim a política dá orientações não só para o comportamento das pessoas, o que elas devem fazer com a informação, mas também a forma como o material existente deve ser usado. Tudo isso também é fazer gestão da informação.

importante a organização conhecer onde se encontra o risco e sobretudo saber o tipo de controle que deve fazer visando a proteção do Sistema de Informação. Esta medida consubstancia-se no desenvolvimento de políticas de segurança da informação e planos, tais como plano de contingência para garantir a continuidade do seu core business enquanto este não estiver a funcionar. A elaboração de um documento de política decompõe-se num conjunto de artigos identificados na Norma ISO/IEC 27002ISO, apresenta-se no Quadro 2. Verifica-se diferenças entre os propósitos da política, mas o fim é o mesmo, pois ambas apresentam o seu enfoque assente no conteúdo, como por exemplo a indicação de um responsável.

Quadro 2. Síntese da estrutura de Declaração de Política Norma ISO/IEC 27002ISO

Declaração de regras	Objetivos
Definição do objetivo da política de segurança da informação	Estabelecer diretrizes estratégicas, responsabilidades, competências, normas e procedimentos de uso, visando assegurar a disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade dos dados, informações, sistemas, documentos, correspondências e publicações, bem como seus repositórios ou meios de armazenamento, reconhecidamente necessários ao desempenho das atribuições da organização, contra ameaças que possam comprometer seus ativos e/ou sua imagem institucional.
Conceitos e definições	Acesso, agente público, ameaça, ativo, ativo crítico, ativos de informação, autenticação, autenticidade, avaliação de riscos, Classificação da informação.
Princípios que norteiam a política	Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, responsabilidade, proporcionalidade; seleção da equipa inclusive o departamento de Informação e Tecnologia; as diretrizes gerais (ex: todos os contratos celebrados entre a organização e fornecedores de serviços devem conter cláusulas que determinem a observância da política segurança da informação e seus respetivos documentos, bem como a manutenção do sigilo de suas informações durante e após sua vigência).
Uso de recursos de TI; a gestão de ativos de informação; gestão de risco	
Gestão de continuidade de negócios	Quanto auditoria e conformidade, controles de acesso.
Desenvolvimento de sistemas	Estabelecer critérios de segurança para desenvolvimento de sistemas de informação, de forma a abranger todas as fases do ciclo de desenvolvimento e atividades de manutenção.
As penalidades e competências e responsabilidades	

Fonte: Norma ISO/IEC 27002ISO, adaptado pela autora

Ao implementar uma política de gestão de informação que suporte a consecução dos objetivos estratégicos da entidade e que reflita as especificidades do modelo de negócio, numa perspetiva de médio/longo prazo, acaba por servir como informação de suporte a outras políticas existente na organização, nomeadamente a Política de gestão de ativos, Política de recursos humanos, Política de segurança física e ambiental, Política de gestão e comunicação e operações, Política de gestão de acessos, Política de desenvolvimento, aquisição e manutenção de sistemas de informação, Política de gestão de incidentes, Política de *compliance*, Política de utilização aceitável de recursos de tecnologia da informação, Política de mobilidade e teletrabalho, Política de privacidade, Política de

cookies. Pois, são elas que vão orientar a elaboração de um plano de preservação digital, na medida em que indicam o que a organização quer de facto fazer com a sua informação. Através destas políticas é possível identificar a existência de mais políticas na medida em que são apresentadas as suas atividades, facilitando o acesso e a utilização, pelos utilizadores, das informações detidas na organização, bem como a sua relação com outros órgãos e entidades públicas e privadas.

2. «A nomeação de um responsável máximo - o Arquivista - com delegação de funções e atribuição de recursos» (NP, 2005, p. 13; Carlos Guardado, p.3)

Importa salientar, independentemente da diversidade da estrutura usada na organização dos termos que as compõem, assim como da natureza dos seu conteúdo e princípios para a sua aplicabilidade a estrutura de uma declaração política deve, segundo o autor Silva (2005) identificar, uma pessoa qualificada na equipa capaz de assumir a liderança da gestão da informação, assim como fazer referência aos sistemas, diretrizes, equipamentos e segurança, antecipando risco (Silva, p.2; Quadro 1 e Quadro 2). As pessoas fazem a organização. Além disso, o papel do gestor de sistema de informação é determinante no sentido de fixar-se em sua realidade e necessidades, para que se possa atender as necessidades pontuais da organização e avaliar as oportunidades de melhorias e a possibilidade de criação de novos serviços ou inovação. Ou seja, a equipa do serviço de informação são responsáveis por orientar, se necessário com o apoio técnico do líder, suas equipas para que a produção, guarda e controlo da informação seja realizada em linha com a política da gestão da informação e as normas aplicáveis.

Na verdade, há uma necessidade do envolvimento do gestor de informação com as outras equipas da organização principalmente quando existem equipas multicompetentes provenientes de várias áreas da organização tais como administrativa, arquivo, jurídico, expediente, qualidade e informática, e é possível normalizar todos os processos de negócios independentemente da estrutura da organização. Este tipo de reconhecimento profissional colaborativo permite validar todos os processos, requisitos e procedimentos, independentemente de ser chave e ter a gestão do sistema de informação e um serviço de informação mais coletivo e efetivo dessa natureza. Isto é, as pessoas devem alinhar as mudanças organizacionais, porque isso facilita a comunicação e a forma comum de atuar.

Por outro lado, há responsabilidades específicas por meio da unidade orgânica responsável pela área técnica especializada na gestão da informação, à qual caberá propor as atualizações do documento de política e orientar, tecnicamente, a sua implementação, redigir propostas de bases técnicas para elaboração de normas e procedimentos específicos relacionados à política de gestão da informação e oferecer subsídios para avaliação e controlo da política de gestão da informação. Esta avaliação também poderá ser realizada através de uma comissão de avaliação da informação com atribuições definidas em ato normativo da gestão do topo da organização. A comissão de avaliação de informação ou documentos deve ter uma composição atualizada dos seus membros em que combina pessoal com conhecimento do negócio e o gestor de informação para que a análise da informação destinada à conservação permanente ou eliminação reflita a estrutura organizacional da entidade e assegurem que estão a proceder corretamente.

Neste sentido, Wilson (2003) propõe dois elementos a ter em conta relativamente à gestão do sistema de informação: em primeiro lugar a «competência» e em segundo lugar a «responsabilidade» este último tal como referenciado anteriormente que é atribuída ao serviço de informação tenha a unidade de gestão da informação esta ou outra designação. Tendo em conta esses dois aspetos, torna-se um dos pontos-chave para a gestão da qualidade da produção técnica do sistema de informação e para a obtenção do sucesso por meio de desempenho superior. Ou seja, para que o sistema de gestão da informação cumpra sua função e responsabilidade com excelência necessita, sobretudo, de uma gestão eficaz.

Importa salientar que se há necessidade de um sistema de informação capaz de gerir qualquer tipo de informação independentemente do formato, também há necessidade de termos um gestor de Sistema de Informação. O Gestor de Sistema de Informação deve ter a visão global do Sistema de Informação da sua instituição e cuidar para que este mesmo sistema esteja alinhado com os objetivos da sua instituição. No entanto, por estar intrinsecamente ligado às novas tecnologias, há uma confusão entre o Gestor de Sistema de Informação com o Gestor do Sistema Tecnológico da Informação. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são o conjunto de dispositivos que permitem essas operações com a informação (Cruz, 2006, p. 13).

O Gestor de Sistemas de Informação transcende as tarefas meramente técnicas ou de gestão tecnológica (no sentido de envolver apenas conhecimento de informática, bases de dados e de análise de sistemas), tendo para a área da Ciência da Informação as seguintes competências profissionais diferenciadas, a saber: Captação de informação; Identificação e validação das fontes de informação; Aplicação do direito de informação; Gestão dos conteúdos; Gestão de conhecimentos; Análise e representação da informação; Melhoria do acesso à informação; Edição e publicação da informação; Comunicação institucional e gestão global e ininterrupta da Informação. Tal transparece a nível dos modelos nos termos do Quadro 1 e Quadro 2, quer no modelo estruturante de um manual da qualidade, são unânimes e complementares que um documento de política pressupõe a indicação de um responsável.

Quanto as competências enquanto qualificações, o profissional da informação ou o gestor de sistema de informação com competências constitui uma condição *sine qua non* para o desenvolvimento e a consolidação de qualquer sistema de informação. O estudo *debater a visão europeia sobre competências de informação- documentação: perspectivas, estratégias e posicionamentos* das autoras Telo e Pinto (2019) referem que, principalmente no âmbito da construção profissional informação- documentação, os arquivistas precisam de avaliar os próprios contextos de formação ligado à profissão e a competências individuais e adverte para a necessidade de «ter conta a temporalidade da competência» (Telo e Pinto, 2019, p.27). Ou seja, as competências podem ser ultrapassadas, «a avaliação das competências ajudará a organização a determinar falhas nas competências dos seus colaboradores, permitindo a sua resolução através dos planos de formação» (Silva, 2005, p. 16). Para que isso aconteça é necessário de um modo geral que a gestão do topo esteja atenta com as competências dos seus colaboradores e que, com isso, potenciem as suas competências para liderar e motivar a sua equipa com elevados níveis de eficácia, e a gestão intermédia tem de ser capaz acompanhar os seus colaboradores diariamente, identificar e conhecer todas as competências que o liderado deverá desenvolver e desempenhar com qualidade as tarefas na relação com a organização, e promover ações que potenciem o seu crescimento pessoal e profissional face a concretização dos objetivos propostos. Nesse sentido, um líder tem de ser capaz de conhecer as tarefas da sua equipa e avaliar a metodologia de trabalho utilizada pela equipa (tem que saber o que esta acontecer), contribuindo assim para a tornar cada vez mais eficiente, rentabilizar o tempo e aumentar o negócio.

No âmbito da gestão da informação, a atuação do arquivista não se limita à oferta do Departamento de Recursos Humanos, tenha o serviço esta ou outra designação, é muito importante que este departamento, agindo com base em poderes delegados, trabalhe em conjunto com os profissionais de informação ou com associações profissionais, pois são estes que têm bem presentes as características distintivas entre «referencial, quadros, perfis, e listas de competências de informação- documentação e gestão de » no âmbito da política de gestão de recursos humanos, desde a seleção, recrutamento, treinamento, formação e avaliação de desempenho (Telo e Pinto 2019, p.29). As metas e indicadores estabelecidos nos objetivos individuais de cada colaborador e o objetivo do serviço de informação devem estar alinhados ao planejamento estratégico do sistema de informação. Verifica-se que a gestão de pessoas deve ser exercida com o objetivo de qualificação contínua das competências, definição clara de responsabilidade que é muito importante para o cumprimento do plano estratégico da organização.

Estas autoras acrescentam ainda que esta «diferenciação pode beneficiar a criação, o desenvolvimento e a aceitação de novos perfis, acelerando as necessidades do mercado de trabalho e, finalmente, consolidar uma visão para a ciência da informação no ensino superior» (Telo e Pinto, 2019, p.37) mas não especificam que tipo de vantagem e benefícios traz para a organização e também para os próprios colaboradores. Os benefícios destas questões são encontrados em duas abordagens, a organização e o colaborador, no estudo *Plano de Formação Orientado pela gestão de competência* de autoria de Carlos Guardado da Silva, constituindo um contributo no modelo de análise de política de gestão de recursos humanos em que fundamenta a importância da gestão de competências em qualquer organização inclusive no sistema de informação. Neste estudo são abordados os pressupostos teóricos e metodológicos essenciais, que começam desde o conceito de competência, as diversas competências a formação de competências, das funções às competências-chave e o plano de formação.

Do ponto de vista da organização, segundo o autor Silva (2005) «se consegue formar equipas de projeto com as competências necessárias para o suporte de novas práticas, manter os melhores recursos torna-se o foco central para alcançar verdadeiros resultados, maximizar o retorno do investimento em formação, reforçar a eficácia e a eficiência dos planos e orçamentos de formação» (Silva, 2005, p.16).

De acordo com esta afirmação verifica-se que os colaboradores individuais juntamente com os seus líderes devem ter uma participação ativa na construção dos planos de formação, pronunciando de facto o tipo de formação que realmente necessitam para atingir os objetivos organizacionais bem como ter a coragem de dizer ao seu líder quando não reúne determinada competência. A implementação de um plano de formação funcional orientado pela gestão de competências é de crucial importância para se conhecer o contexto da pessoa certa no lugar certo em qualquer organização. Do ponto de vista dos colaboradores, o autor identifica a «garantia de uma maior satisfação e motivação no trabalho e melhora cada vez mais o aproveitamento do talento existente nas organizações» (Silva, 2005, p.16). Ou seja, quando as competências são reconhecidas encontra-se no colaborador uma certa satisfação. Da mesma forma que a execução das tarefas e atividades são muito importantes, assim também as pessoas. Colaboradores satisfeitos e motivados são uma mais-valia para a organização e aumentam a qualidade. Outro aspeto importante é que o colaborador conheça os seus objetivos e desenvolva as competências e estratégias para os atingir dentro dos prazos estipulados pela organização. Por vezes, as pessoas têm talentos que o líder desconhece, e é desafiando os colaboradores que se encontra os talentos. Deste modo, verifica-se a criação de um ambiente em que favorece o trabalho e ao mesmo tempo desenvolve um sentimento de pertença. De acordo com o autor, é necessário a existência de um sistema de formação responsável em promover um conjunto de conhecimento e contribuir com o desenvolvimento de competências dos colaboradores incluindo os profissionais de informação capazes de desenvolver «subsistema de gestão de formação» (Silva, 2005, p.13). Ou seja, é importante encontrar o ponto de equilíbrio entre a satisfação das necessidades da organização e do colaborador. No âmbito do sistema de gestão de informação isto significa que uma organização que implementa um sistema de informação é uma organização que investe na formação técnica dos seus quadros, na área da CI e sobre abordagem da elaboração de plano de classificação, conforme a MEF e posteriormente seguir para aplicação prática (trabalho on-job).

Desta forma, as organizações inteligentes com esta visão apostam continuamente no treinamento e no desenvolvimento de sua equipa para que esta adquira conhecimento e habilidade, competência necessária para o cumprimento de uma determinada função ou atividade. Daí a importância da separação entre gerir pessoas e gerir competências em

que os profissionais trazem um conhecimento (que fica com eles) mais profundo e alargado quando existe um treinamento contínuo na formação de uma área específica. Assim surgem nas organizações, pessoal de carreira tal como indicado «na hora certa no lugar certo» (Silva, 2005, p.15) ou seja o novo paradigma pressupõe uma gestão de recursos humanos centrados nas competências.

Tal relaciona-se com afirmação apresentada por Corujo (2017):

«os documentos devem ser controlados por profissionais com competência para a definição de regras e requisitos dos serviços de informação, integrados em setores da organização e desenvolvam políticas de gestão da informação, com base na premissa de que informação e conhecimento são recursos fundamentais e estratégicos da instituição». Corujo (2017, pp. 14-15)

Nesta abordagem, a preocupação apresentada pelo autor poderá ser vista em duas dimensões. A primeira, é que o profissional com competência evidencia uma capacidade de definir, avaliar e desenvolver os comportamentos, ações e desempenho no contexto da sua função, aspetos da gestão da informação, incluindo o desenho, a implementação e a manutenção dos sistemas de gestão de informação e das suas operações, assim como a formação de utilizadores. A segunda, deriva do próprio serviço de informação, por ser a área que tem a responsabilidade de definir políticas, sistemas e procedimentos, que age em ciclos contínuos da informação dentro da organização, desde o momento da sua criação até o acesso (Vianna e Freitas, 2019, p.200; Silva, 2008, p. 5). É importante para a organização existência de profissionais com este perfil, nos projetos e planos de desenvolvimento para o cumprimento da missão do sistema de informação. A presença de competência permite demonstrar a sua capacidade para cumprir com as suas funções, e se essas funções satisfazem um conjunto mínimo de critérios acordados que se supõe serem exigidos a todos os profissionais. A falta dessa competência para a gestão da informação e das orientações, recomendações e normalização no âmbito do enquadramento das boas práticas arquivística na gestão de recursos humanos das organizações poderão levar a que a maioria do sistema de gestão da informação fracasse, resultando em uma má produtividade para que estes atuem como instrumento potenciador do desempenho e diferenciação das organizações, comprometendo assim todo o investimento da organização, no caso em que a organização investiu em pessoas, infraestrutura, tecnologia de ponta.

A ausência de competência contribui para o aumento da acumulação da informação na medida em que o profissional não reconhece a informação arquivística como um recurso de valor estratégico, que deve ser gerido de modo a responder com eficácia às necessidades expressas e sentidas das organizações. A ausência de competência contribui para o mal funcionamento da estrutura em si, uma vez que não conhece e não é capaz de identificar os requisitos técnicos essenciais do sistema de informação, revelando também o desconhecimento da legislação, cujo sigilo deva ser preservado por força legal, não dando particular atenção aos procedimentos associados à produção, organização, avaliação, descrição, indexação e difusão da informação arquivística, bem como às ações de preservação digital.

A inexistência de qualificação faz com que se ausente das suas responsabilidades relativamente aos elementos que se devem ter em conta para as etapas de planeamento, execução, monitorização e controlo e melhoria na implementação ou no funcionamento de um SI, e também propor um quadro de formação para os novos serviços a prestar aos utilizadores.

A ausência de qualificação faz com que o arquivista não consiga redefinir ou desenhar, executar, documentar, medir, monitorizar, controlar e definir as melhorias a introduzir em cada processo de negócios existente ou não na organização, assim como ser capaz de identificar possíveis desvios aos processos de negócios existente que comprometem a obtenção dos resultados pretendidos. Esta fatalidade é tão séria que leva ao descrédito de toda a ordem dos arquivistas, independentemente do lugar que esteja.

Ressalta à vista a importância, mais uma vez, da participação do gestor da informação na conceção, projeto, implementação, redefinição e gestão de um sistema de informação, assim como na gestão de informação dos processos de negócio cruciais, que devem envolver necessariamente os profissionais de informação (Corujo, 2020, p.360). Verifica-se que se trata de um profissional de informação que deverá estar apto a trabalhar não só as soluções de tratamento funcional da informação arquivística (a aquisição, a organização, o controlo, a disseminação e o uso de informação) mas também capaz de dar resposta às solicitações dos serviços de informação, além de ser um elemento relevante para o funcionamento eficaz de qualquer sistema de gestão da informação. Com o autor Corujo (2020) aprendemos que a gestão da informação é muito mais que uma simples aplicação de princípios teóricos e práticos da gestão. A competência também

revela uma capacidade robusta de manusear um leque de informação e conhecimento que são fundamentais na gestão da informação que lida com várias áreas do conhecimento e processos transversais. E se um arquivista consegue ser um influenciador, conseqüentemente consegue suprir as necessidades de específica do sistema de informação a partir dos processos de negócio, mas nem sempre isso acontece. Há uma tendência para relativizar a importância desse profissional.

O menor reconhecimento profissional que se poderá encontrar na organização é a ausência da participação dos arquivistas nos processos de negócios, principalmente nas áreas-chaves da organização. Perceber o mundo dos processos é algo complexo, pelo facto de existir informação escondida em outra informação. Esta abordagem faz ainda mais sentido quando os arquivistas participam na elaboração e mapeamento das funções dos processos de negócios, desde e sobretudo numa lógica de *records continuum*, na medida em que conhece as funções e as atividades da organização, identifica todos os elementos necessários envolvidos em cada fluxo de informação, contribuindo assim para uma tramitação mais realista, facilitando a automatização e, conseqüentemente, a recuperação da informação, gerando assim conhecimento da memória institucional, algo que nem sempre acontece. Esta questão de competência é vista como um ponto fulcral apresentado pelo autor Corujo (2020, p. 360), posição com a qual concordamos, ao considerar que esta ausência de competência faz com que o arquivista não tenha voz na organização sendo totalmente posto de lado para «intervir e conseguir influenciar a gestão da informação de arquivo nos sistemas de gestão de negócios primordiais»

A análise efetuada por este autor permitiu verificar que não basta ter a formação. É necessário também ter competências-chave que garantam o sucesso do Sistema de Informação, principalmente porque eles cumprem as expectativas e as necessidades da organização para os quais foram implementados. E acrescenta-se um outro fator: a influência. O arquivista ter como ferramenta a influência e com foco em resultados esperado, significa levar toda a organização a olhar para o mesmo lado, na mesma direção. Nota-se, a importância de o arquivista dentro da organização ser um agente influenciador, excede a confiança, no sentido de ter a mesma forma de atuação, os mesmos princípios, a mesma metodologia, os mesmos paradigmas acerca da sua função. Esse cenário apresentado pelo autor Corujo (2020) entendemos ser um incentivo à investigação para a sua comunidade prática e a organização preocupada com o seu valor estratégico, e que

poderá ser equacionado com vários critérios, desde a formação curricular superior, aquisição de múltiplas competências prática no terreno e oportunidade para trabalhar.

3. A descrição dos planos e dos procedimentos (ferramentas do sistema).
(Carlos Guardado²², p.3)

No âmbito organizacional, o documento de política de gestão da informação, ao orientar a elaboração de normas e a organização da estrutura de serviços, constitui um instrumento normativo de gestão conducente à garantia do direito fundamental de acesso e o dever de proteção a informações produzidas ou custodiadas. Conseguído o estabelecimento de uma política de informação, é importante descer para os projetos ou definição de processo e objetos de negócio com o fim de materializar em diversos documentos de gestão essenciais, tais como o manual da organização, o manual da qualidade, o plano anual de atividades e o orçamento, relatório da atividade desenvolvida, o balanço e as contas anuais, os balanços previsionais, o plano financeiro e o plano de investimentos. Neste sentido, salienta-se a importância de especificar os procedimentos que deverá então decorrer das necessidades de cumprir com o plano da organização.

De acordo com a Definitions Task Group of the Information Resources Management Network, da Association for Information Management – ASLIB (1993; *apud* Silva e Corujo, 2019, p. 149) em que apresenta a gestão da informação como tarefa de gerir ligada a três conjuntos de atividades concretas numa organização considerados que vão sobretudo ao encontro: 1) os objetivos organizacionais, 2) os processos de gestão e 3) as necessidades de informação no desenvolvimento de uma estratégia de informação. A seguir passaremos a converter esses pontos em parágrafos com textos longos ao longo dessa seção:

1) os objetivos organizacionais

Os objetivos de uma organização, conforme sabemos, espoletam a análise estratégica da organização através de um plano estratégico que resulta das opções dos seus gestores do topo e constitui um quadro de planeamento global de todas as ações concretas da organização a desencadear através de processos de negócios num horizonte temporal

²² Silva, C.G. O Sistema de Arquivo Digital do Município de Torres Vedras. Texto inédito, p.5

definido entre três, cinco, sete anos, com vista à definição de objetivos, estratégias, metas e políticas que remetem ao seu cumprimento (António, 2008, p. 65).

Esses objetivos organizacionais e sua concretização introduzem outro contexto em que se insere os processos de negócios. Ou seja, no sistema de gestão da informação centrado nos processos, para que uma sequência e fluxo de tarefas possa ser considerada um processo, tem de corresponder a um objetivo organizacional (Coelho, 2005, p.22). Desta forma, no sistema de gestão de informação é muito importante que os objetivos sejam direcionados para a execução de múltiplas tarefas concernente a atividade da organização para satisfazer as necessidades dos utilizadores finais (Diaz, 2006, p.337).

Conforme referido (Coelho, 2005, p.22) na planificação do sistema de informação centrado na arquitetura de processos, uma das metodologias, aplicada mediante a abordagem dos processos é a metodologia BPM (*Business Process Management*). Esta metodologia visa contribuir para o alinhamento dos objetivos estratégicos do sistema de informação. Para que os sistemas de informação alcancem os seus desígnios de forma eficaz e eficiente, Coelho (idem, 2005, p.22) recomenda a adoção da gestão por processos com um método ou rotina de trabalho. Muitas organizações têm em si processos de negócios estabelecidos ou efetuados, e outros que ainda não são considerados como método de trabalho. É possível encontrar dentro dessas organizações várias tarefas descritas nos objetivos organizacionais, mas que não dão lugar a um processo uniformizado ou normalizado.

2) *os processos de negócios de gestão*

A integração BPM ou Gestão de Processos de Negócios, segundo a definição do BPM CBOK é «*uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização*» (ABPMP, 2013, p.42). O BPM constitui uma metodologia caracterizada por um ciclo contínuo de fases/atividades integradas no qual se inspira no ciclo de Deming (*PDCA – Plan, Do, Check, Act*). O ciclo de vida BPM identifica as diversas fases existentes nos projetos de gestão por processos de negócio.

Para Adler, os processos de negócios «são etapas relacionadas no espaços e tempo, com início e fim e entradas e saídas; consistindo num grupo de passos ou actividades que recorrem as pessoas, informação e outros recursos para criar valor para o cliente interno ou externo- a quem se destina o resultado final de um processo» (Antonio, p. 61, 2008). Cada processo de negócio inclui informação de arquivo da organização que se cria, recebe, utiliza, mantém, modifica pelas organizações.

Thomas Davenport (1993) refere que «um processo de negócio é uma ordem específica de actividades que ocorrem ao longo do tempo e em lugares determinados, com um início e um fim e entradas e resultados claramente identificados; uma estrutura para a ação» Verifica-se que o processo de negócio se materializa na sua produção onde pressupõe uma entrada e saída das tarefas e os respetivos intervenientes.

A Norma Portuguesa 4438-1:2005 define o conceito de processo de negócio como o «conjunto de atos ou ações que uma ou mais organizações desenvolvem com o objetivo de produzir valor para os clientes».

De acordo com Silva (2018, 129), cada processo deve ter um princípio e um fim previamente estabelecidos, a dado momento, sendo importante conseguir identificar quem faz o quê, quando e com quê, considerando que processo, assume um elemento de entrada (*inputs*) ou início em elementos de saída (*outputs*) ou fim (desfecho do processo) (2018, p.129).

Este tipo de informação apresentada pelo autor é muito importante para uma organização que se orienta por processos. São critérios de uniformização que são executados facilmente no dia-a-dia, algo que parece ser óbvio, mas na maior parte das organizações, não é²³.

²³ Percebe-se, que no sistema de informação sem recurso a tecnologia, a descrição do procedimento para a elaboração do manual de procedimentos afigura-se de cabal importância, sobretudo quando se trata de registar toda esta realidade em documento. Já no sistema de informação com recurso a tecnologia, inicialmente esses critérios são de elevada importância no ato de automatizar os processos em uma aplicação. Quando o arquivista já encontra os processos todos desenhados na organização deve socorrer a reengenharia de processos, pois, é necessário certificar que todos esses fatores foram tidos em conta. Ainda existe processos cujo procedimento só aparece o início, mas não tem o fim.

Alguns desses critérios técnicos de suporte estão na base da modelagem, análise e desempenho de processos, automatização de fluxos ou processos, realização de monitoria dos processos, que faz a gestão de conteúdo (Gestão Eletrónica de Documentos/ECM) e controla o repositório de processos. Assim, os processos de negócios podem ser registados por meio de um fluxograma para que sejam bem comunicados e percebidos. O objetivo do fluxograma é representar as «etapas ou atividades de um processo e a sequência destas atividades» (Carrapeto e Fonseca, 2014, p.393). Compreendemos que é importante que o fluxograma seja uma cópia integralmente fiel da descrição do processo, pese embora a documentação de um processo não se limite no fluxograma. Junto ao mesmo, deve existir o manual de procedimentos no qual as atividades da organização são representadas graficamente, como por exemplo no fluxograma. Nesse sentido, são descritas em detalhe, de modo a possibilitar uma amplitude e comum entendimento sobre o que deverá ser realizado ao longo da atividade com prazos ou tempo de execução de uma determinada tarefa e, por consequência, no processo em si (Pires, 2012, p. 222). Podendo encontrar-se, como por exemplo, no manual de procedimentos toda a tramitação associada a cada procedimento, bem como as diversas atividades desenvolvidas nos serviços administrativos capaz de identificar quem faz o quê, como, quando.

Assim, é importante que os instrumentos usados na utilização da implementação do plano de gestão da informação suportem as atividades desenvolvidas pelos diferentes órgãos e unidades de orgânicas responsável pela gestão da informação, pois estes processos de negócio são a forma como as entidades públicas ou privadas cumprem as tarefas derivadas do desempenho das suas funções e missão institucional (Corujo, 2020, p.14). São, assim, importantes para a gestão da informação no sentido identificar o que se tem de fazer, quem, quando, onde e como se faz uma determinada tarefa.

3) as necessidades de informação no desenvolvimento de uma estratégia de informação

Ainda no que se refere a estas definições, Valentim (2004) compreende face aos procedimentos organizacionais dentro da gestão da informação a observação de um

«conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais dos utilizadores finais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização interno e externo, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o

desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo» (Valentim, 2004, p. 1).

Para esta autora, a gestão do sistema de informação tem por finalidade gerir as informações necessárias para operacionalidade e dar apoio à tomada de decisão. A tónica recai para as tarefas de rotina, ou seja, a sua função também passa por mostrar o que deve ser feito. Este modo de gestão da informação apresentada pela autora aponta para os procedimentos tal como referenciado anteriormente, a ênfase nos resultados esperados e a adequação permanente da tecnologia. Isso significa incorporar, como prática corrente, um sistema de acompanhamento do desempenho organizacional.

Esta definição apresentada por Valentim (2004) segundo os autores Silva e Corujo (2019, p. 153) integram as preocupações da gestão documental na gestão do sistema de informação. Em que estão incluídos os fluxos formais de informação derivados da frequência de utilização da informação, que é um dos documentos do mapeamento de processos de negócio, e a análise das suas funções e atividades que o integram pressupõe uma materialização em termos documentais e informacionais que desencadeia o processo de negócio.

Estes processos de negócio devem ser coerentes, estruturado e registado no sistema de gestão da informação. Taylor e Farrell (1992) dão igualmente algumas indicações acerca do objeto que devem estar presentes na gestão de um sistema de informação. Estes objetos servem a gestão das necessidades de informação da organização que passa, normalmente por «conhecer as atividades e atribuições dos processos» (p.319) de negócios de todas as unidades orgânicas de gestão da informação que recebe, produz e utiliza informação dentro da organização.

Verifica-se que a informação gerida na utilização do sistema de informação é proveniente das atividades consequentemente dos processos de negócios. Assim, a política de informação precede o desenvolvimento das atividades. Ou seja, o objeto de gestão do sistema de informação são os processos de negócios em que há a execução específica das tarefas e que na dimensão do sistema de gestão de informação «só no contexto dos processos de negócios é que poderemos identificar os requisitos de informação» de arquivo (Coelho, 2005, p.3).

À semelhança de Coelho (2005), o autor Corujo (2020) refere que a finalidade da «utilização do processo de negócio pelos arquivistas, decorre do facto da informação de arquivo ser informação vinculada aos processos de negócio e que lhe dão origem e contexto» (Corujo, 2020, p. 14). Esta afirmação permite identificar a relação de complementaridade entre os processos de negócios e a informação de arquivo. Em ambos autores, entendemos a necessidade de responder questões tais como:

- O que guardar?
- Como guardar (em que suporte ou formato)?
- Por quanto tempo?

De acordo com a NP 4438, um documento de arquivo deve refletir tudo o que foi comunicado (NP 4438.1, 2005, p. 14). Destaca-se, por isso, que um dos elementos fundamentais para se registar a ocorrência da informação de arquivo no sistema de gestão de informação são os processos de negócio munidos de informação arquivística registado como tal, pois são neles que encontramos «as razões, de que forma e em que situações se cria, mantém, altera, utiliza, conserva ou destrói informação de arquivo» (Corujo, 2020, p. 2). Percebe-se também que a partir do autor (Corujo 2020) pode-se avaliar o valor da informação gerada por processos de negócios. Assim, admite-se que a informação de arquivo por processo de negócio também pode ser recuperada no contexto do seu relacionamento com outras atividades (podendo ser considerada como multiprocesso). Essas atividades são coordenadas por regras de negócio e vistas no contexto de ter relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo. Nesta perspetiva, a organização de um sistema de gestão da informação por processos de negócios faz sentido. De tal maneira que a especificação do sistema de gestão da informação deverá então decorrer da existência dos processos de negócio, considerando simultaneamente, o tratamento arquivístico da informação, que engloba várias etapas de trabalho, como a classificação, a descrição, a avaliação, a conservação e a restauração de documentos e a definição dos próprios formulários, trabalho em curso. A partir deste (processos de negócio) esboçar a construção de um plano de classificação para a sua organização e recuperação da informação em virtude de conter informação de arquivo. Assim sendo, o plano de classificação é um dos instrumentos da gestão da informação criado para organizar a informação gerida por determinada organização, numa perspetiva

funcional, poderá integrar os processos de negócios da entidade, porém o código de classificação será abordado e enquadrado com maior detalhe no capítulo 3.

Ainda, segundo o autor, verifica-se que o conhecimento do processo de negócio é uma tarefa inerente ao gestor de informação na medida em que identifica atividade, atribuição do dono de negócio e de todos os intervenientes o que se tem de fazer e como se faz. Isto leva-nos à afirmação feita por Correia (2016) a «documentação dos procedimentos deve ter uma referência à pessoa responsável pelo documento» ou dono do negócio (Correia, 2016, p.36), para só depois implementar um serviço de informação digital (para se implementar um serviço de qualidade e moderno é necessário a indicação de um responsável, principalmente nos sistema de informação eletrónico em que as exigências são maiores derivado da multiplicidade de informação que esses armazenam e a possibilidade dela não depender uma única localização; geograficamente). Através do autor compreendemos que a responsabilidade como um comportamento proveniente de uma relação hierárquica funcional dentro da gestão da informação, em que nesta é considerada como o dono do negócio ou a unidade de gestão da informação que integra uma função ou atividade que cria e gere o processo de negócio atribuído a sua atividade de ou uma função. Por isso é importante que sejam bem definidos todos os intervenientes e participantes por onde o processo de negócio passa. Ou seja, é pelo conhecimento e uso das características dessas unidades orgânicas que atribuímos o valor da informação, ponto considerado muito importante para a gestão da informação adquirir vantagens competitivas sobre a concorrência. A necessidade da organização nos ensina o que é útil e a GI deve-se guiar por este caminho.

Outro aspeto importante apresentado pelo autor Corujo (2020, p. 360) prende-se com avaliação e seleção da informação, na medida em que, findos os prazos de conservação administrativa, os documentos são alvo de uma nova avaliação e seleção e o arquivista já não ter elementos que lhe permite extrair o contexto de produção da informação e a sua utilização nessa circunstância segundo o autor a reutilização do processo de negócio afigura-se de utilidade máxima de tal forma que o autor Corujo (2020) afirma que:

a análise dos processos de negócio permite verificar as funções e as atividades da organização, numa época em que a análise baseada na documentação já não é suficiente para perceber o contexto de produção e utilização da informação registada, até porque esta informação se encontra, por vezes, registada em sistemas eletrónicos que são utilizados para o desenvolvimento de várias tarefas e funções (Corujo, 2020, p. 360)

Este alerta feito pelo autor é muito profundo. Toda a tarefa realizada nos sistemas eletrônicos pressupõe um registo, pois, a automatização de processos e gera de evidências, maior controlo administrativo, transparência em todas as etapas do processo. Sendo assim, é necessário que o profissional da informação perceba o contexto de produção da informação (separar a informação de arquivo de outras), tendo em vista o desempenho do processo de negócio como um todo, desde a fase da sua criação.

Outro aspeto importante mencionado pelo autor tende a ver com a utilização da informação, a importância de o profissional da informação participar na elaboração de todos os fluxos de informação. Com o passar do tempo, se estes aspetos estiverem acautelados, o gestor do sistema de informação não se vê perdido na organização do desenvolvimento, da gestão e da utilização de sistemas de gestão de informação de arquivo, uma vez que, na descrição do processo de negócio, teve em conta todos os elementos arquivísticos para servirem de prova, informação, evidência. Deste modo, considerando a avaliação feita pelo autor Corujo (2020), percebe-se que o gestor de informação no âmbito das suas competências deve definir normas e utilizar procedimentos técnicos para produção, classificação, tramitação, uso, avaliação e arquivo de documentos.

Estas tarefas também dizem respeito à importância de ações voltadas à melhoria contínua do ambiente organizacional, ao fortalecimento da qualidade de vida e ao aumento da produtividade alinhadas ao plano estratégico.

A reengenharia de processos é vista como uma revisão essencial e reestruturação radical aos processos de negócios da organização, com o objetivo de obter melhorias na qualidade, custo, tempo de resposta, e até mesmo no atendimento (O'Brien, 2006, p. 53), na medida em que existem muitos processos que não cumprem com a sua finalidade e não alcançam os objetivos organizacionais. Assim, o propósito da reengenharia de processos é o desenvolvimento da ação estratégica para o pleno alcance da missão pública e da visão do futuro estabelecida, conferida ao sistema de informação. Ou seja, os processos de negócios só precisam cumprir com os seus desígnios e só se consegue isso com um bom planeamento estratégico.

Dessa forma, o gestor de informação busca melhoria contínua por meio da reengenharia, antecipa os problemas e pode criar soluções inteligentes para a instituição. Por isso, o conjunto de objetivos e de estratégias organizacionais deve ser sujeito a uma revisão periódica, que certamente lhe introduzirá as necessárias adaptações impostas pelo dinamismo da própria organização e do seu meio envolvente. Este novo enquadramento, uma vez compreendido pela gestão do topo, deve procurar desenvolver legislação, política, estratégias, programas, documentos orientadores e instrumentos que promovam a implementação global da organização através de mecanismos interoperabilidade entre a organização e os seus serviços. Desta maneira, a definição das estratégias e dos planos para o sistema de informação deve fundamentar-se nos princípios de uma gestão proactiva, continua, com visão de futuro como foco para o progressivo desenvolvimento institucional.

No entender de Cardoso e Pereira (2005, p. 221-233)

«a gestão da informação é uma arma estratégica para a competitividade global, pois as pessoas com as novas tecnologias de informação geram resultados melhores; a informatização com reengenharia produz eficácia e a democratização das informações conduzem a uma maior agilidade para os negócios. Daí, a gestão da informação ser vista como estratégica, ao mesmo tempo em que dá maior poder de decisão para as pessoas».

Nesse ponto, parece importante situar os pensamentos dos autores Cardoso e Pereira (2005) numa perspectiva de investimento em tecnologia. Esses autores defendem a importância de um sistema de informação de uma instituição responsável pela gestão de informação virado para os negócios estar automatizado, porque não é preciso os processos de negócio serem digitais para estarem alicerçados nestes elementos

Esta produção de eficácia e a democratização da informação para dirigir no sentido de uma maior agilidade para os negócios tal como indicada pelo autor (Cardoso e Pereira), é feita por tecnologia. Esta tecnologia desempenha um «papel crucial na reengenharia dos processos de negócios, pois a velocidade, a capacidade de processamento da informação e a ligação das redes de computadores existente na empresa aumentam significativamente a eficiência dos processos de negócios da organizacional, sem se esquecer a comunicação e cooperação entre as pessoas responsáveis pela gestão» (O'Brien, 2006, p.54). A velocidade transmitida pelo autor é referente à velocidade de se recuperar a informação através da tecnologia que é drasticamente melhorada quando deixamos de trabalhar de

forma tradicional, devido ao armazenamento em discos rígidos e em estruturas de diretórios bem organizadas apoiadas por poderosos sistemas de busca. Assim entendemos que qualquer organização que queira passar por uma mudança ou melhoria nos seus processos de negócios, é orientada a seguir uma reengenharia.

Outro aspeto apontado pelo autor é a comunicação. A comunicação e as pessoas são cruciais. É muito importante haver comunicação interna em toda a organização, pois quando não comunicamos resultados periodicamente surge naturalmente resistência à mudança, pois, sem a comunicação, a organização enfrenta maiores dificuldades em relação às demais, e quando envolvemos as pessoas elas são os promotores da própria mudança e sentindo coautores e se sente cos construtores da mudança²⁴.

Esta abordagem na ótica dos autores Cardoso e Pereira (2005), baseando-se na ideia de que a gestão da informação não é um simples recurso da organização, pelo contrário, tem o propósito de resolver problemas dentro da organização, mas na medida em que a informação soluciona esses problemas ela coloca a organização um passo a frente da concorrência ou dos seus pares. As preocupações atuais com a desmaterialização dos processos administrativos destacam com mais pertinência a importância de uma boa gestão da informação. Tal como referenciado, na lógica da abordagem sistémica, ao utilizar uma tecnologia compatível com o estágio de desenvolvimento do sistema de informação, deve-se observar as dimensões sociais e técnico-administrativas da organização aliada às mudanças no ambiente de negócios e hábitos e costumes. Esta compatibilidade é um elemento claro de interdependência natural entre as tecnologias e o sistema de informação, em que se exige da TIC uma flexibilidade para se adaptar às mudanças, e rigorosa no máximo da sua escolha para obter os benefícios da melhoria contínua. Em outras palavras, as novas tecnologias estão ao serviço da gestão da informação e a sua integração traz vantagem competitiva para organização através da sua gestão.

²⁴ O momento é oportuno para a organização explorar e experimentar novas formas de trabalho dado que o advento por exemplo do trabalho remoto está intimamente ligado ao processo de aceleração da transformação digital em que já se encontrava. Na verdade, nos últimos anos, temos visto, por exemplo, o crescente avanço na coordenação e articulação global dos serviços a partir da modernização do Estado e da Administração Pública através da implementação de novos modelos e ferramentas de trabalho, o reforço do trabalho colaborativo e a partilha do conhecimento.

Voltando à reengenharia de processos, ela incide sobre os processos já existentes, pois, que «é pretendido não é uma nova aplicação» (Coelho, 2006, p.3). Percebe-se que a reengenharia valoriza os processos e sistemas existentes que podem estar presentes em todas organizações e com evidência a um conjunto alargado de áreas funcionais, nesse sentido, a incorporação de novas tecnologias, de acordo com afirmação de Cardoso e Pereira (2005), só tem sentido na medida em que traga algum benefício adicional para organização, ou seja, «resultado melhores» conduzem a uma maior agilidade para os negócios ou «resultados previstos». Para António (2008, p.65) elas trazem «resultados contínuo» daqueles que existiam antes da organização adquirir tecnologia, ou seja, o último estado é melhor que o primeiro. Deste modo, o melhor investimento é aquele que permite ter vantagens global e conseqüentemente, ainda valor estratégico para empresa. Assim, é previsível que novos investimentos «têm de ser relacionados com um ou mais processos de negócios» (Coelho, 2005, p.22) e que a concretização dos objetivos organizacionais traga uma mais valia para o sistema de informação e valor acrescentado para organização.

Isto pode ser justificado por Davenport e Prusak (1997) que propõem um modelo de gestão da informação que integra componentes como a estratégia de informação, que inclui o «investimento tecnológico». Para esses autores a tecnologia é uma estratégia indispensável para gestão do sistema de informação, em que a decisão de investimento se encontra na base dos resultados previstos (benefícios) e rentabilidade (retorno), uma vez que concorre, efetivamente, para a gestão do topo e para a sua melhor gestão, o investimento que limita o risco e oferece o melhor retorno possível. Deste modo, a informação necessária para dar suporte à tomada de decisão de investimento em tecnologias «advém na necessidade de justificar cada nova aplicação de informática através dos resultados previstos» (António, 2008, p.65), em vez de uma cosmovisão modernista ou seguindo a visão tecnológica da moda²⁵, como por exemplo, o orçamento para a preservação da informação digital deverá ser preocupações das instituições. A utilização da tecnologia BPM para apoiar modelagem, análise, execução e monitoramento dos processos de negócios.

²⁵ A tecnologia quando não é conhecida e explorada gera desinvestimento para instituição. É importante que a área que solicita a mesma, seja capaz de explicar a razão de ser, não só em termos conceituais, mas como em termos práticos. Para o fornecedor a tecnologia faz tudo, mas para o cliente organização não. Daí a importância de ocorrer para os requisitos através dos cadernos de encargos.

Esta chamada de atenção de Rafael António (2008) é tanto mais pertinente quanto sabemos, a incorporação de novas tecnologias só tem sentido na medida em que traga algum benefício extra, ou seja, o melhor investimento é aquele que permite granjear vantagens e conseqüentemente ainda valor estratégico para empresa. Deste modo, a existência de sistema de informação deve contribuir para o cumprimento dos objetivos dos processos sobre os quais incide. Os dois eixos considerados pelos autores (Davenport e Prusak, 1997), no que concerne a gestão da informação são: a tecnologia e a vantagem competitiva. Para O'Brien (2006, p.53) são a estratégia de inovação e modernização com uma estratégia de realização de melhoria. Entendemos, que os autores, ao considerar ambas estratégias, a GI se torna como arma estratégica da organização na reengenharia do processo e o gestor da informação precisa ter um conhecimento profundo da organização. São estes conhecimentos que permitira realizar metas realistas e traçar planos de ação para os atingir resultados esperados.

Parecendo estar na linha de Davenport e Prusak (1997) e O'Brien (2006), segundo Coelho (2005, p. 8) ao redefinir um sistema de informação é muito importante que a organização deverá organizar «dois processos distintos» um de natureza concetual e outro de natureza técnica tendo em conta o recurso a aplicação tecnológica para a gestão do sistema de informação que podem ser executados de forma simultânea. De acordo com o autor Coelho (2005, p.8) o primeiro passo do processo relativo a especificação do SI impõe questões principais tais como «o que é o sistema de informação? E «para que é o sistema de informação»? Estas questões são importantes porque é a base razão da existência e da finalidade de implementar ou redefinir um SI. O segundo passo apresentado pelo autor são questões ligadas aos aspetos mais técnicos que estão presentes em qualquer definição, sobretudo quando envolve tecnologia no desenvolvimento, planificação de um sistema de informação da instituição (Idem, 2005, p. 8). Esses dois passos deverão estar claros na organização. Similarmente a esta solução apresentada por Coelho (2005, p.8), os autores Araujo Júnior; Sousa; Albuquerque (2015, p. 66) também são consentâneos na necessidade de três estratégias para redefinição de um sistema de informação que se complementam. Araujo Júnior; Sousa; Albuquerque (2015) defendem que o primeiro passo passa pela determinação das «competências», como já referido. Mais uma vez, são apresentadas como qualificações essenciais para que à conceção do sistema de gestão da informação nas organizações seja uma realidade. Não adianta implementar um sistema

de informação arquivística se não haver pessoas competentes. Esta preocupação de qualificar os profissionais é que faz com que encontremos muitas recomendações e orientações do organismo responsável pela política de gestão da informação. E isso traz, em certa medida, segurança. Quem tem competência conhece o sistema e a sua utilidade.

A segunda estratégia apresentada pelos autores são os resultados obtidos (já referido) com a redefinição de um sistema de gestão da informação, sendo mais efetivos e estáveis quando estão voltados para áreas específicas da organização. No fundo, este segundo passo trazido à reflexão pelos autores (Araujo Júnior; Sousa; Albuquerque, 2015), já Coelho (2005) fazia referência com ênfase na finalidade do SI «desempenho da rede de processos numa organização, na sua interação com outras organizações e de cada processo em si mesmo» (idem, 2005, p.3). A terceira estratégia o gestor de informação concebe estudos, técnicas e instrumentos da gestão da informação nas organizações que propiciam ao aperfeiçoamento de processos que anteriormente existiam da ciência da informação (salvaguardar, tratar e divulgar arquivos, além de se constituir em campo profícuo na modernização e adaptação de novas soluções para melhoria contínua do desempenho dos sistemas de informação e de inteligência. Transparece que todos os autores (Araujo Júnior; Sousa; Albuquerque (2015, p. 66); António (2008); Davenport e Prusak (1997); O'Brien (2006) e Corujo (2020) são consentâneas a existência de competência, tecnologia para gerem resultado positivo (expectável).

No seu artigo *Arquitectura da Empresa Centrada nos Processos: o Factor Determinante para o Alinhamento Estratégico dos SI* Coelho (2005) apresenta como fatores críticos²⁶:

- «- a definição do papel estratégico dos sistemas de informação,
- a identificação das necessidades de informação para o desempenho dos processos,

²⁶ Diante da reflexão apresentada pelos autores Araujo Júnior; Sousa; Albuquerque (2015) é o departamento de informática que dita as regras como por exemplo na aquisição de uma ferramenta para tempo de respostas nos processos de negócio em muitas organizações. É muito importante que estas fronteiras estejam bem claras para que não haja sobreposição de tarefas. Esta preocupação é tão séria que levou o autor Coelho (2005, p.9) afirmar que os processos desenhados pelos profissionais de sistemas de tecnologia de informação são normalmente «muito dirigidos para as tecnologias de informação, distanciando-se da estratégia de negócio». Isso deixa de acontecer quando as tecnologias passem a ser vistas tão somente como uma área de apoio às organizações nos processos de negócio, assim como uma definição clara das fronteiras de atuação de cada unidade de gestão.

- a definição dos requisitos de informação,
- a selecção dos sistemas informáticos, sua recepção e implementação e a formação na sua utilização no contexto dos processos». (Coelho, 2005, p. 3)

Os benefícios da utilização de um sistema de informação no seio de uma organização passam por levar em conta os seus fatores críticos para que haja uma rápida e proveitosa recuperação da informação sempre que necessário. A definição dos requisitos de informação permite o controlo e o aprimoramento do *workflow* da organização, apurando o planeamento do movimento dos processos de negócios dentro da organização, para acelerar significativamente os processos de negócio e melhorar a qualidade dos últimos.

A seleção dos sistemas informáticos é muito importante pelo cumprimento da conformidade regulatória, tendo em vista a obediência às regulamentações governamentais, que exigem requisitos complexos e a manutenção de diferentes tipos de dados e documentos, por meio de listas de verificação, formulários padrão e organização automática e também pela segurança da informação, garantindo que apenas as pessoas autorizadas tenham acesso a documentos específicos, evitando danos comerciais e legais provenientes da divulgação descuidada de segredos comerciais e outros dados confidenciais, tais como fórmulas de produtos ou dados pessoais de funcionários e de clientes.

Deste modo, o planeamento, a definição de uma equipa multidisciplinar passa para o processo dos objetivos do sistema de informação, a conceção ou definição da plataforma tecnológica, definição de uma equipa multidisciplinar, definição de uma política de gestão de informação, manual de qualidade e o compromisso de toda a instituição com afetação orçamental para formação dos colaboradores. Um elemento a ressaltar é que o sistema de informação e o mecanismo de requisito de gestão de qualidade, ao nível da sua estrutura organizacional, deverá ser assegurado com a participação ativa do gestor de informação nos processos de tomada de decisão, que afetam o cumprimento dos objetivos organizacionais e a sua qualidade. No caso do gestor de informação pode passar por criar grupos multicompetentes. A juntar a estes devem somar-se o acompanhamento da formação. Considera-se importante investir nos colaboradores e na própria organização quando se introduzem novos processos tecnológicos. Sendo assim, entendemos que a Formação é um elemento chave de todo processo por que, por um lado, é na consolidação da documentação do sistema que se encontram registadas todas as fases de

desenvolvimento desde a concepção do sistema até a implementação final. Por outro lado, destacando-se, nesta fase, a elaboração de dois manuais - o manual do sistema contendo o objetivo, a descrição, os conceitos, os diagramas, o fluxo do sistema, o controlo de segurança e acesso, lógica, fluxos, procedimentos, programas e o manual do utilizador. Este último contendo a operação *troubleshooting*²⁷ e pela passagem da Formação a um regime de *On-the-job* referente às recomendações de formações sejam ministradas por profissional capacitado com prática em desenvolvimento de rotinas arquivísticas, gestão da informação bem como, noções de documentação, plano de classificação, tabela de avaliação e seleção documental, documentos sigilosos e ostensivos, protocolo. Se no primeiro caso a documentação é francamente essencial, temos, em relação ao segundo, uma forte expectativa que é obrigatória, a formação.

Todas essas especificações apresentadas pelos autores são muito importantes, na medida em que os processos de negócios sejam criados para questões de interoperabilidade semântica, vocabulário controlado e não longe deles. Esse aspeto técnico²⁸ está ligado a tecnologia, plataformas, aplicações. Segundo o autor, cada um deles exige abordagens, técnicas, conhecimentos e experiências diferentes, pois, quando tal não acontece, o que é o normal acontecer, o segundo processo sobrepõe-se ao primeiro, sendo todo o projeto marcadamente orientado à tecnologia, minimizando toda a problemática da mudança e torna difícil o cumprimento da estratégia da organização. O que demonstra a importância de uma equipa envolvida nesse processo, incluído o arquivista ou o dono do processo para que toda a parte técnica necessária no processo não seja a parte dominante.

Nesses termos, após analisados os fatores críticos de sucesso para a construção de um modelo funcional em que consiste a GI, o sistema de informação não trabalha sozinho. O serviço responsável pela gestão de informação virado para os negócios tem como missão

²⁷ Resolução de problemas, ou seja, é um termo informático que descreve o processo de analisar e resolver problemas graves, mas que agora é usado amplamente pelas empresas ou organizações no mesmo sentido ou seja no sentido de analisar e resolver problemas graves.

²⁸ No que diz respeito aos aspetos técnico entendemos a consultoria no desenho e otimização de processos, auditoria de SI/TIC, a aquisição de equipamento visando aquisição de hardware, infraestrutura de rede, a aquisição de software (*SGBD*, *OCR*), repositórios digitais, formação e manutenção operacional. A consultoria no desenho envolve um estudo detalhado dos procedimentos e estratégia da organização. Um diagnóstico das áreas críticas da tecnologias utilizadas e recursos humanos. A auditoria SI/TIC envolve diagnóstico sobre várias vertentes do sistema de informação, dos processos de gestão de SI/TIC, da segurança, das soluções e tecnologias utilizadas. Uma visão independente, com avaliação do risco das inconformidades e vulnerabilidades encontradas e subsequente aconselhamento sobre a implementação de soluções e iniciativas futuras que permitam ultrapassar essas fragilidades.

de trabalhar em conjunto e a partilhar informação, como exemplo, o Departamento de Tecnologia e Informação, com os profissionais da informação, e ainda os utilizadores na medida em que o seu desempenho e desenvolvimento funcional contribui para melhoria dos processos da organização do sistema de gestão da informação. Para que o sistema de informação potencie a gestão da informação, de facto, deve ser resultado de uma colaboração entre a área ligada a gestão da informação e a área²⁹ das Tecnologias de Informação e pelo menos devem ter em linha de conta as boas práticas da gestão informação e os contributos dos colaboradores das áreas que produzem e utilizam a informação, eles também têm uma palavra a dizer, sobre as formas e as características consideradas significativa para a utilização e reutilização da informação. Feito desta forma, uma organização que se preocupa com a gestão da informação cria vantagens competitiva. Nesse sentido, essas duas estratégias são operacionalmente necessárias numa organização tida em conta, e assim torna-se importante empreender ações para o alinhamento do plano de gestão da informação. Assim, com o contributo dos autores (Davenport e Prusak, 1997; O'Brien (2006), Araújo Júnior; Sousa; Albuquerque, 2015, p. 66) compreendemos que, para que haja serviços digitais ou *online* ou modernização na organização, é necessário que os seus fluxos de trabalho sejam todos desenhados em um software BPM para que depois, com um *front-office* e *back-office* de desmaterialização de processos de negócios, estejam preparados por questões de interoperabilidade. Do ponto de vista semântico temos o plano de classificação e do ponto de vista tecnológico, para interoperabilidade técnica, o desenho dos processos de negócio com metodologia BPM, sendo possível uma gestão de toda a informação e integrando as suas capacidades nos processos da organização.

Adicionalmente, o controlo de gestão é importante para resolver tal situação, de acordo com Carvalho at. al (2014), que propõe o estabelecimento de uma metodologia de *medição do desempenho dos processos para solucionar os problemas que abrangem os aspetos financeiros; aspetos operacionais; aspetos humanos e aspetos comerciais*, pois algumas das possíveis causas derivam da falta de revisão do fluxo do processo (atividade

²⁹ O serviço de informática não deve ser responsável pelos circuitos da informação. O serviço de arquivo responsável pela gestão de informação virado para os negócios tem como missão de trabalhar em conjunto e a partilhar informação com este departamento. Temos nas instituições esses dois mundos distintos e é importante que cada um atue na sua esfera, em que a informática é informática, e os especialistas ou profissionais da informação são os profissionais da informação, e quando necessário juntam-se em prol da organização.

constante), a falta de respostas atempadas das pessoas, a ausência de automatização dos processos, resultando em que os objetivos não sejam alcançados e a execução de todas as tarefas sejam para ontem ou seja urgente, pois há uma dificuldade de saber as tarefas prioridades.

Os processos funcionam, mas as pessoas nem sempre, pois a necessidade de existir uma voz de comando na organização faz toda diferença, na medida que esta desencadeia até a gestão intermédia. Desta gestão intermédia tem que exigir respostas da sua equipa técnica, pois, por vezes o líder não sabe o que esta acontecer dentro da sua unidade orgânica. As Equipas com má empregabilidade tendem a criar constrangimentos na execução das tarefas e fragilidades. Assim fica uma rede que, quando não tem cobrança em cima, o processo não funciona, diminuindo progressivamente a qualidade dos serviços prestados. Ainda é bem visível nas organizações ausência de uma pessoa ou área que vela pelo desempenho da qualidade para criar valor. Estas pessoas, muitas vezes, se encontram inseridos dentro de uma Departamento de organização ou planeamento, mas também poderá ser o gestor de informação, o “faz tudo”.

Esta metodologia apresentada pelos autores, uma vez aplicada evita desvios relativamente aos objetivos definidos e ajuda a desenvolver atividades que permitam a rápida consecução dos objetivos, e isso só é possível com o controlo de gestão. O recurso à tecnologia é importante em virtude de apoiar na parametrização dos tempos de respostas. Em outras palavras, todo e qualquer processo tem problema. Por isso é fundamental que o responsável use ferramentas apropriadas de controlo de gestão e com qualidade seguras, de tempos de serviços, que gera relatório de atividade com início, meio e fim.

Os processos de negócios devem ser executados com base em processos de definidos, administrados e monitorados. Estes serviços devem ter indicadores e metas. Os mesmos autores propõem alguns indicadores de registo de uma ocorrência, durante um determinado período de tempo, de forma a ser possível fazer a comparação com as metas previamente estabelecidas. Também devem ser objeto de revisão periódica e estar em conformidade com as normas internas, externas e as melhores práticas de gestão da informação. Ou seja, identificar os indicadores de desempenho, para que no final de cada mês o responsável da área compila toda informação e procede uma análise de todas as ocorrências com periodicidade bem definidas (diária, semanal ou mensal) para verificar os possíveis desvios ou onde o atraso foi mais frequente e porquê, e quais as justificativas do atraso, só assim os processos serão eficazes e eficientes e objetivos cumpridos.

Isto parece vir na linha do que Leitão (2018, pp.117-119) afirma sobre a otimização do desempenho ao longo do fluxo de informação. Tal pressupõe a mediação de sistema tecnológico e este permite que cada unidade orgânica de gestão da informação, enquanto parte integrante de uma instituição, interajam entre si de forma a satisfazer as necessidades em contexto específico de trabalho, conseqüentemente «imprimir celeridade na veiculação da informação e na tramitação dos seus processos de negócios» agregam valor para o cliente. Realmente, os sistemas tecnológico permitem uma velocidade em cada fase do processo. Assim, existe a necessidade de se estabelecer uma relação de compromisso com as necessidades da organização, atuando em parceria, através de comunicação constante e focada nos resultados. Ainda existem instituições em que os seus processos de negócios não estão automatizados. Faz parte do perfil do profissional de arquivo, o domínio e o acompanhamento da evolução das tecnologias da informação, com vista à implementação de um sistema de gestão da informação e conhecimento. Logo, já é possível, o desenvolvimento de duas estratégias na organização: o sistema de informação e a TIC, tendo em vista as necessidades de informação da organização e a melhoria da pesquisa e recuperação da informação.

Também não podemos nos esquecer de outros instrumentos essenciais de gestão pertinente, para além das normas referidas, para a gestão da informação e documentação, e da legislação geral e específica sobre Arquivística. Tal como indicado por Taylor e Farrell (1992, ASLIB (1993; *apud* Silva e Corujo, 2019, p. 149) a literatura científica recentemente tem demonstrado um crescimento exponencial da incidência da gestão da informação nos processos de negócios passíveis de normalização (Silva e Corujo, 2019, p. 161 *apud* Wilson, 2003). A existência de um sistema de informação arquivística capaz de atender à necessidade de informação de uma organização a partir dos processos de negócio, é um aspeto de destaque que importa igualmente destacar para que estes atuem como instrumento potenciador do desempenho e diferenciação das organizações. Assim, o manual assume-se como um documento operacional para os procedimentos da organização, e consubstancia um conjunto de práticas em que a organização levará a cabo no sentido do cumprimento da política para a garantia de qualidade, e também o alinhamento com os termos de referência da organização. Tal afirmação é confirmada por Freitas, definindo o manual como sendo: uma classe de documentos que servem de guia

e de orientação, porque contém informações técnicas e científicas importantes para o exercício de uma determinada atividade, bem como a execução das tarefas que lhe são inerentes (Freitas, 2012, p. 176). Certamente, todos os processos são passíveis de problemas gerados. Esta informação técnica e científica deve ser sujeita a uma revisão periódica, que certamente lhe introduzirá as necessárias adaptações impostas por indicador de desempenho.

Existem muitos manuais na área da gestão da informação sobre esta temática. O autor Carlos Guardado da Silva, a propósito dos instrumentos de gestão, destaca precisamente a presença dos seguintes manuais para auxiliar as organizações «*Manual de Arquivo, Manual de Atendimento, Manual de Formulários, Manual de Procedimentos, Manual da Qualidade - que se somam aos Códigos de Ética – Código de Ética dos Arquivistas e o Código de Ética dos Profissionais da Informação - ao Plano de Preservação Documental e à Carta da Qualidade*» (Silva, 2010, p. 13). Esses instrumentos de gestão têm por objetivo descrever o sistema integrado de gestão. Define a organização, as responsabilidades e os processos, assim como os princípios orientadores utilizados na implementação de uma atividade.

O autor Prytherch (2005 *apud* Silva e Corujo, 2019, p. 153) remete a gestão da informação «a gestão de conteúdo e a gestão conhecimento, sendo assim uma função vital para a gestão da informação e do conhecimento que deriva um elemento de confiança entre as partes. Transparece que um dos fatores críticos para a qualidade da informação é a sua credibilidade e atualidade. A credibilidade das fontes onde recuperamos a informação requer por isso a máxima ponderação. Por exemplo, *o centro de documentação de uma instituição especializada gera uma percepção de maior confiança do que um qualquer endereço da blogosfera* (Quental, 2015, p. 2).

Voltando à gestão do conteúdo e conhecimento tal como indicado pelos Vianna e Freitas (2019) envolve pesquisa, análise, investigação sendo a gestão da informação uma função vital para a gestão do conhecimento que deriva um elemento de confiança entre as partes. No entender dos autores «sem uma gestão da informação não se consegue alcançar a gestão do conhecimento» (p.200). Com esses autores se reconhece o conhecimento das pessoas e que um sistema de informação deve estar pautado na sua atribuição e função para o processo de apoio ao desenvolvimento profissional e técnico da organização, e tendo a sua excelência administrativa como um dos pressupostos para atender

satisfatoriamente às necessidades dos seus utilizadores. Os sistemas de informação colocam à disposição uma vasta gama de conhecimento para dar suporte às organizações que pretendem seguir. A criação de um repositório de conhecimento organizacional único que suporta as necessidades de todos os departamentos. Desta forma a reutilização do conhecimento gerado pela experiência da organização pode ser reutilizado em novas situações. Com este conhecimento referenciado os gestores de informação precisam de ganhar visibilidade em uma dimensão estratégica competitiva. Essa inovação prende-se a uma dimensão mais estratégica que é essencial na medida em que coloca a gestão da informação como ativo estratégico da organização. Ainda o autor Corujo (2017, p. 5) encerra considerando assim a «informação e o conhecimento como um valor estratégico», por aqui verdadeiramente se potencia a gestão da informação. Esta especificação é vantajosa para o gestor da informação do sistema de informação³⁰ posicionando o arquivista como indispensável a qualquer organização.

1.1.2. Modelo

A utilização de novas tecnologias esteve sempre presente no universo digital do mercado financeiro. Os organismos de supervisão do mercado de valores mobiliários cada vez mais dependem de informação produzida eletronicamente. Da mesma forma, foram produzidos alguns modelos teóricos que se constituem como escopo dos processos de Gestão da Informação.

Choo (1995) apresenta um modelo de GI que é composto por seis processos de informação. O autor identifica primeiro os diferentes elementos constituintes do processo de negócio e tenta transmitir, o máximo possível, o alcance e, principalmente, os limites dos seus principais contributos, na expectativa de encontrar os principais argumentos que

³⁰ Considerando o autor por exemplo é muito importante que a gestão do topo tenha em conta em o ato de aquisição na gestão da informação ser apoiada em sistema eletrónico de gestão arquivística de documentos. É importante que este sistema adote os requisitos funcionais, requisitos não funcionais e metainformação estabelecidos pelo organismo responsável pela política de gestão da informação e que são conhecidos e familiarizados pelo profissional de informação e não por profissionais das tecnologias da informação, bem como tudo o mais que vise garantir a integridade e a acessibilidade de longo prazo aos documentos produzidos ou recebidos e utilizados pela organização. Outro aspeto importante, os gestores de topo que considere os profissionais de arquivo na tomada de decisão são prudentes, poderão evitar, no longo prazo, sistemas descontinuados. Outro aspeto importante que ressalta é que as novas gerações de profissionais do arquivo são maioritariamente jovens e ligadas às tecnologias.

conduzem a origem da elaboração dos processos de negócios. Assim, os processos de negócios são baseados na cadeia de valor da organização.

Todavia, era importante a existência de um documento Manual de Organização para ver qual o peso dado a cada uma das unidades organizacionais cuja cadeia de valor da organização define o peso da unidade organizacional, tendo em conta o *core business*. O qual implica descrever como foi construído o organograma da instituição e como estão definidas as responsabilidades de cada um, a sua relação hierárquica, assim como o fluxo de informação através de notas explicativas também são importantes. Impõe-se, porém uma questão prévia. Quem define que as áreas existentes são as que realmente o negócio necessita? Como definiram que a estrutura orgânica em vigor é a correta? Como elas interagem entre si? Que responsabilidades têm? Estas e outras perguntas, são registadas o que chamamos Manual da Organização. Tem de haver este documento tal como referenciado no ponto 3. A descrição dos planos e dos procedimentos (Carlos Guardado, p.3)

Os processos de negócios permitem identificar o ciclo de vida da informação e consequentemente leva-nos aos intervenientes das atividades. Esta identificação só é possível quando se conhece a natureza da organização, as funções/ações em que a organização realiza a sua atividade. De facto, é imprescindível conhecer o que está a acontecer na organização. Este autor dá igualmente algumas indicações acerca dos elementos a especificar nos sistemas de informação a partir dos processos de negócio, sendo: *a identificação das necessidades de informação, aquisição de informação, Organização e armazenamento de informação, desenvolvimento de produtos e serviços informacionais, Distribuição da informação e uso da informação*. Assim, o ciclo de informação compreende o caminho por onde a informação percorre até ao seu destino final, que pode ser a conservação permanente ou eliminação, sendo que, se o destino final for a conservação permanente o ciclo de informação não termina. Mormente assume uma especial importância na prevenção da perda da informação, o que torna a recuperação da informação de modo eficaz e eficiente, e identifica ação em tempo real, mantendo a capacidade de identificar a proveniência de uma informação em caso de fusão e migração de sistemas ou formato (NP 4438-1,2005, p.24).

Já anteriormente se indicou que perceber o mundo dos processos é complexo pelo facto de existir informação escondida em outra informação³¹, e que esta abordagem faz ainda mais sentido quando os arquivistas participam na elaboração e mapeamento das funções dos processos de negócios desde e sobretudo o seu *records continuum*³² na medida em que conhece as funções e as atividades da organização, identifica todos elementos necessários envolvidos em cada fluxo de informação contribuindo assim para uma tramitação mais realista, facilitando a automatização, conseqüentemente a recuperação da informação e gerando assim conhecimento da memória institucional mas nem sempre acontece.

Os autores de referência, McGee e Prusak (1993) citado por Silva e Corujo (2019, p. 160) definiram um modelo de GI, considerado como ativo importante, que as organizações devem gerir como elemento estratégico para a tomada de decisão. Esse modelo definido por McGee e Prusak é composto por seis fases flexíveis e que dependem das necessidades informacionais da organização: a) identificação de necessidades e requisitos de informação; b) aquisição e recolha de informação; c) classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação; d) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; e) distribuição e disseminação da informação; f) análise e utilização da informação.

Tal como referenciado, esse modelo pode estimular um ritmo de estratégia que força um método específico das necessidades informacionais para resolução e tomada de decisões. Esse elemento estratégico para a tomada de decisão está pautado na filosofia empresarial, composto por: negócio, missão, visão e valores. Esses pontos são importantes pois ajudam a definir a razão de ser da gestão da informação e em que área se deve atuar.

As distintas fases do modelo de McGee e Prusak proporcionam instrumentos, que auxiliam o gestor da informação no estabelecimento da razão de ser da gestão da informação, e orientam as suas ações em direção aos resultados pretendidos conforme a sua finalidade básica e o seu compromisso com a organização, de acordo com as crenças, os valores, as convicções e as expectativas do mesmo, da sua maneira de pensar e agir,

³¹ metainformação

³² Que se começa antes da produção

bem como do seu posicionamento e relacionamento com todas as partes que compõem seus ambientes internos e externos. Abordagem do modelo McGee e Prusak é sistemática. Corujo (2020) refere que a «utilização do processo de negócio, decorre do facto da informação de arquivo ser informação vinculada aos processos de negócio e que lhe dão origem e contexto» (Corujo, 2021, p. 14). Podendo encontrar-se, por exemplo, no manual de procedimentos³³ toda a tramitação associada a cada procedimento, bem como as diversas atividades desenvolvidas nos serviços administrativos capaz de identificar quem faz o quê, como, quando. A otimização de fluxos de informação é muito importante e deve, obrigatoriamente, estabelecer os trâmites, os prazos e o conteúdo das comunicações a eles subjacentes. Todas as atividades são organizadas em um fluxo moderno e integrado, na produção ou criação e receção da informação.

Um documento de arquivo deve refletir tudo o que foi comunicado (NP 4438.1, 2005, p. 14). O sistema de informação³⁴ considera simultaneamente o tratamento técnico dos documentos arquivísticos, e engloba várias etapas de trabalho, como a classificação, a descrição, a avaliação, a conservação e a restauração de documentos e a definição dos próprios formulários, trabalho em curso.

A análise dos processos de negócio permite verificar as funções e as atividades da organização, numa época em que a análise baseada na documentação já não é suficiente para perceber o contexto de produção e utilização da informação registada, até porque esta informação se encontra, por vezes, registada em sistemas eletrónicos que são utilizados para o desenvolvimento de várias tarefas e funções (Corujo, 2020, p. 360)

Deste modo, considerando o autor, a organização definirá normas e utilizará procedimentos técnicos para produção, classificação, tramitação, uso, avaliação e arquivo de documentos em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou seleção para conservação permanente. Daí a importância de os procedimentos serem bem desenhados. O arquivista nem sempre participa na construção dos processos de negócios da organização. No mesmo estudo, o autor Corujo (2020, p. 14) recorre a Thomassen (2001) para revelar que a gestão da informação faz a representação da sequência de produção. Ela constitui-se como vestígio da tramitação do processo de negócio por ele identificada e analisada. «Uma vez que a organização da informação de arquivo faz a representação da sequência

³³ O manual de procedimentos está hierarquicamente abaixo da política de gestão de informação.

³⁴ Mais, estes devem satisfazer as necessidades do negócio e ser adaptáveis aos novos desafios e contextos informacionais e documentais, nomeadamente a dispersão de informação por diferentes sistemas e domínios legais, que colocam em causa a interoperabilidade e autoridade dos documentos, capaz de se «acoplar com sistemas de gestão documental existentes na organização e assegurar funções de preservação digital numa perspetiva de gestão administrativa» (Barbedo, 2007, p.2)

de produção, ela constitui-se como vestígio da tramitação do processo de negócio» (Thomassen, 2001 *apud* Corujo, 2021, p. 14). De acordo com autor, verifica-se que é muito importante que os instrumentos usados na utilização da implementação do plano de gestão da informação suportem as atividades desenvolvidas pelos diferentes órgãos e unidades de orgânicas responsáveis pela gestão da informação, pois estes processos de negócio são a forma como as entidades públicas ou privadas cumprem as tarefas derivadas do desempenho das suas funções e missão institucional. Estas tarefas também dizem respeito a importância de ações voltadas para a melhoria contínua do ambiente organizacional, para o fortalecimento da qualidade e para o aumento da produtividade, alinhadas ao plano estratégico, bem como no cumprimento de prazo de conservação administrativa evitando assim acumulação da informação.

Em suma, com a aplicação desses instrumentos técnicos de gestão de informação, espera-se maior agilidade na recuperação da informação, diminuição de custos operacionais e menor ocupação de espaço físico (caso dos documentos convencionais, ou seja, não digitais) e de espaço nos servidores de Tecnologia da Informação (caso dos documentos digitais), com a preservação apenas daqueles documentos considerados essenciais para o cumprimento da missão de uma organização. Só assim, cada vez mais, empresas dão conta da importância da gestão da informação e administrada por profissionais de informação capacitados e experientes, que sejam capazes de suprir todas as necessidades informacionais da organização.

O conceito de gestão da informação, seja qual for o método utilizado a sua recuperação, é predominantemente absoluto, isto é, relaciona os resultados obtidos com os meios utilizados para a sua consecução. Isto é a capacidade de adequação aos padrões previamente estabelecidos pela organização para o seu desempenho e, ao mesmo tempo, a adequação às expectativas do utilizador. Todos os autores dão ênfase da gestão da informação na sua capacidade de recuperar a informação.

Não obstante o facto de todos os modelos aqui apresentados terem características próprias bastante válidas, parece-nos que o modelo apresentado por Choo seria o de fácil enquadramento na instituição em estudo, uma vez que o ciclo de informação é baseado na cadeia de valor e permitiria não só o armazenamento da informação e uma pesquisa célere da informação, bem como uma rápida recuperação de dados. Assim, a adoção de um modelo de gestão da informação é importante na medida que a cada entidade trabalha com muita informação para a elaboração do seu plano estratégico, a organização e a

classificação dessa informação, pois permite identificar a necessidade de informação de qualidade para dar resposta aos seus processos específicos, e que inclua a definição de políticas, gestão de recursos, estratégias de aplicação de métodos e atividades definidas.

Descobrir o negócio em um mundo em que está em constante mudança, entendemos a Gestão como o plano de princípios e diretrizes mais amplo cuja finalidade é a ação educativa e a Gestão da Informação visa a definição dos objetivos, conteúdos e atividades, de acordo com a natureza do organismo, estando este contido dentro das exigências da ciência da informação. Assim, as organizações têm uma enorme dependência em relação à informação. Se esta não for mantida e controlada adequadamente, as organizações certamente sofreriam prejuízos tanto em sua gestão quanto em sua operação.

Com base no acima exposto, fica patente a importância de criarmos uma estrutura, quer em termos de competências como de mecanismos de gestão, que permitam o cumprimento da obrigação de informarmos e sermos fonte de informação do mercado mobiliário, mas que para o efeito é necessário, como entidade supervisora, garantir a posse e o controle da informação, e isto passa por convergir toda a informação, não em uma base de dados, meramente arquivística, técnica, mas em um sistema de informação útil, atual, funcional e disponível (respeitando todos os pressupostos da confidencialidade) a todos colaboradores, ao mercado dos valores mobiliários e a todos os seus intervenientes, como investidores e instituições governamentais e internacionais.

1.2. O conceito de Arquivo Digital

As organizações dependem cada vez mais de redes digitais para o seu negócio, o que implica garantir que os seus sistemas e aplicações estejam sempre disponíveis. Neste subcapítulo pretende-se salientar a importância da adoção de um sistema de gestão da informação apoiado na tecnologia e que isto implica o ajustamento do modelo existente na organização e de como esta gere a sua informação para um novo paradigma e perspectiva das novas plataformas digitais.

No *Diccionario de términos archivísticos* (1995), publicação argentina, o arquivo eletrônico surge com duas definições: “Archivo Electrónico. Comprende los documentos, cintas magnéticas, tarjetas, etc., que constituyen material que se procesa en ordenadores”

(p. 30). Refere também que o “Archivo de Computación Electrónica Es un conjunto de registros lógicos escritos o grabados en registros físicos; tarjetas, cintas, discos u otro soporte que contenga información” (p. 29).

Para Halas (2008, p. 95),

“Electronic archiving in general refers to preservation of electronic records which originate in electronic form or are properly digitalized from paper form. While classic archiving is one time action, electronic archiving represents continuous process and is tightly connected with the whole document lifecycle from creation of the document to the archiving if the document or document destruction.

The whole process of archiving either finishes with document destruction or it may continue perpetually (100 years or more) if required by the laws, directives or internal organizational rules. As an electronic document can be easily manipulated by any party involved in the process of archiving, it is90nthropost to provide its integrity and authenticity through the whole archiving period.”

A abordagem apresentada por estes autores evidencia que o arquivo eletrônico é um processo contínuo, que está ligado com o documento no seu todo. Numa segunda abordagem, podemos constatar que o arquivo eletrônico está relacionado com a preservação digital de documentos eletrônicos, que já eram originalmente eletrônicos ou digitalizados. Depois, Halas (2008) faz uma comparação entre o arquivo clássico e o eletrônico, em que o clássico consistia numa ação única, enquanto que o arquivo eletrônico é um processo contínuo, que está conectado com o documento no seu todo, já que o processo de arquivo eletrônico só acaba com a destruição do documento ou então é um processo contínuo que nunca acaba.

Já o artigo “The electronic archive”, de George Myerson (1998), apresenta uma discussão de vários autores sobre o arquivo eletrônico:

“Therefore, Traditional can argue, the electronic archive is the next stage in a dialectic of western reason, a process by which a certain idea of synthesis develops through a history of thought (Putnam, 1982). The electronic archive can be understood as the technology towards which western reason has always been tending: it was always implicit, and is simply the palpable realization of the metaphors of western rationality, the metaphors of holding, connecting, converging. (Lakoff and Turner, 1989)

The archive is a new chemistry of thought, the intellectual equivalent of cold fusion. Now we can make things react with each other and produce infinitely more new compounds. The electronic archive is one sign of a new age of 'artificial intelligence', which will surpass the old eras of natural intelligence, as new substances differ from wood or iron. “

Analogamente, estes autores referem, pois, que o arquivo eletrônico é o próximo estágio de uma dialética da razão ocidental, um processo pelo qual uma certa ideia de síntese se desenvolve através de uma história do pensamento. Para outros, o arquivo eletrônico pode ser entendido como a tecnologia para a qual a razão ocidental sempre esteve tendendo: sempre foi implícita e é simplesmente a realização palpável da metainformação da racionalidade ocidental, de manter, conectar, convergir.

Para Myerson (1998, p. 198), o arquivo eletrônico é uma nova química do pensamento, o equivalente intelectual da antiga fusão. Agora podemos fazer as coisas reagirem umas com as outras e produzir infinitamente mais novos compostos. O arquivo eletrônico é um sinal de uma nova era de “inteligência artificial”, que superará as antigas eras da inteligência natural, à medida que novas substâncias diferem da madeira e do ferro. Esses arranjos são equivalentes a materiais inteligentes, embora em um estágio muito inicial de desenvolvimento. O arquivo eletrônico significa o meio para induzir sinergia entre textos, palavras, ideias, factos. Portanto, essas exposições podem ser dadas de experimentos médicos ou pesquisas de diferentes partes do mundo sobre o comportamento do consumidor. As organizações mais cedo ou mais tarde terão de mudar a sua estrutura,

adotando um sistema de informação funcional para não serem ultrapassadas pelo desenvolvimento tecnológico.

A DGLAB assume, na sua missão institucional, a responsabilidade pela identificação e pela preservação de documentação de valor histórico como meio de garantir e fomentar a memória individual e coletiva nacional. Em paralelo, as iniciativas do Governo Eletrónico determinam que a Administração Pública (AP) deverá, cada vez mais, basear a sua atividade em processos de negócio eletrónicos com o intuito de agilizar e assegurar um serviço mais rápido, completo e transparente para o cidadão. Neste cenário, torna-se evidente que assistiremos a um aumento da produção de informação digital, informação esta que, de acordo com a missão da DGLAB, deverá ver assegurado o seu valor de evidência através da garantia da sua autenticidade.

As Recomendações para a produção de Planos de Preservação Digital definem sistema de arquivo como um sistema de informação, que integra, gere e fornece acesso a documentos de arquivo ao longo do tempo. Nessa aceção, a gestão documental tem como objetivo o controlo eficiente e sistemático da produção, da receção, da manutenção, da utilização e do destino dos documentos de arquivo, incluindo os processos para constituir e manter prova e informação sobre atividades e transações. Isto inclui qualquer prática relacionada com a documentação, e que poderá ir desde a simples numeração, ordenação e/ou identificação dos documentos, até práticas mais avançadas como a utilização de sistemas eletrónicos de gestão de documentos. É importante ter uma aplicação adequada para a preservação a longo prazo, ou seja, necessidade de garantir que a informação se mantenha acessível e tudo isso depende das necessidades da organização e gestão. Porém, tem de haver uma integração ou interligação entre o software de gestão documental e o software de preservação ao longo prazo.

Em 1997, o Conselho Internacional de Arquivo (ICA) publica o Estudo *Guide for Managing electronic records from an archival perspective*³⁵, em que descreve um sistema de arquivo como sistema de informação desenvolvido com o propósito de armazenar e recuperar documentos de arquivo e organizado para controlar as funções

³⁵ INTERNATIONAL COUNCIL ON ARCHIVES. Committee on Electronic Records - *Documentos de arquivo electrónicos: manual para arquivistas* [Em linha]. Paris; Lisboa: International Council on Archives: Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo, 2005. [Consultado 24 nov. 2019]. Disponível em www: <URL: http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/ica_estudo16.pdf>.

específicas de produção, armazenamento e acesso a documentos de arquivo, para salvaguardar a sua autenticidade e fidedignidade. A característica distintiva dos sistemas de arquivo é que garantem a manutenção e a preservação ao longo do tempo de documentos de arquivo autênticos, fidedignos e acessíveis. Para os sistemas responderem a estes requisitos é indispensável implementar funções adequadas de gestão de documentos de arquivo de forma continuada ao longo de todo o ciclo de vida documental.

De acordo com Barbedo (2005), a noção básica de Arquivo digital é o «conjunto de pessoas, processos, políticas, normas e tecnologia, que garante a incorporação de material de arquivo digital proveniente das atividades do organismo, a sua gestão e acessibilidade, garantindo a sua autenticidade e a sua capacidade de evidência ao longo do tempo» (Barbedo, 2005, p.12). O conceito pressupõe uma estrutura, que compreende tecnologia, recursos humanos e um conjunto de políticas para incorporar, gerir e tornar acessível a informação numa perspetiva continuada objetos digitais de natureza arquivística. Esta definição apresentada pelo autor requer uma análise para entender essa estrutura e serão convertidos em parágrafos com texto corrente:

- A nível dos recursos humanos: planificação

Considerando, a orientação da Norma Portuguesa 4438-1:2005, que os princípios, a missão e os valores a serem definidos por parte de quem assume as funções de gestor de informação determina os processos e os procedimentos que sustentam o funcionamento do sistema de informação, com este conhecimento do contributo apresentado por Barbedo (2005) entendemos que passa primeiro por desenvolver toda a planificação relativa à gestão da informação e a sua tramitação tal como referenciado, o arquivista. À luz da NormissoSO 15489-1-2:2001³⁶ identifica um conjunto de fases identificando-as: desde a investigação relativa a contextualização interna e externa e a caracterização da organização (passando pela declaração de missão, visão, valores, o papel, os objetivos estratégicos, indicadores e metas); a estrutura organizacional escolhida pela própria organização; o enquadramento legal e regulamentar que sustenta o funcionamento da organização (apresentando um conjunto de características que nos permite assumir como sendo entidade pública ou privada e o seu regime jurídico ou financeiro, político e

³⁶ Tal como referido no subcapítulo normalização e requisito existe uma nova versão de 2016.

funcional); a identificação da situação estratégica (através de fatores endógenos e exógenos que podem influenciar a concretização da estratégia da organização)³⁷; o estado da organização e funcionamento do organismo (através da análise da atividade que o gerou e o funcionamento centrado nas funções, atividades, tramitação e circuitos da informação); a identificação dos documentos (através de levantamento de dados processados pelas áreas também foram consideradas como fases). A importância da valorização dos sistemas existentes que podem estar presentes em todas as organizações e com evidência a um conjunto alargado de áreas funcionais.

Se a informação ultrapassar o prazo de conservação administrativa não é o sistema que vai resolver o problema, mas são os órgãos de decisão, na medida que identificam quais as medidas a tomar. Isso cabe às pessoas, ao arquivista, ao profissional da informação ou aos órgãos de decisão. Logo, só faz sentido para a gestão do sistema de informação a informação que é registada, decorrente do processo de negócio. Impõe-se, porém, outra questão responder quem? Como? quando intervir?

Essa informação que entra e saída no sistema é gerida por todo o processo de negócio, mas são decisões que só as pessoas podem tomar, isto, inclui também garantir autenticidade e a inalterabilidade da informação de arquivo que sempre esteve no sistema.

De acordo com a Norma Portuguesa 4438-1:2005 quatro são as características essenciais que conferem a validade à informação do arquivo: autenticidade, fidedignidade, integridade e utilização. Mas quem avalia ou verifica que a informação de arquivo cumpri com os critérios de autenticidade, inalterabilidade, são as pessoas.

Do ponto de vista virtual esta estrutura traz também uma poupança considerada como vantagem feita pelas pessoas - não há papel, não há necessidade de fotocópia, quem deixa de usar papéis e fotocópias são as pessoas. Daí a importância da existência de pessoas quando pensamos em um arquivo digital como estrutura.

Uma outra vantagem destes sistemas é a possibilidade de integração do conteúdo documental nos principais processos de negócio – através de modelos de metadados ou propriedades –, permitindo que a informação seja dirigida para a pessoa certa, no momento

³⁷ Silva, Carlos Guardado da – O Sistema de Arquivo Digital do Município de Torres Vedras. Texto inédito. p. 2.

certo, por intermédio dos aplicativos e dispositivos que as pessoas utilizam para desenvolver os seus trabalhos. Os processos de negócio envolvem habitualmente o movimento dos documentos da empresa para terceiros, de departamento para departamento, assim como de pessoa para pessoas dentro de um determinado departamento. Estas várias pessoas, que executam funções diferentes – a criação, revisão, aprovação, despacho, etc. – terão que fazer referência ao documento antes deste concluir o seu propósito³⁸.

– A nível de tecnologia de informação (2)

Segundo passo, passa por verificar as funcionalidades do sistema, que permitem gerir o arquivo eletrónico produzido pela organização. Assim, a utilização de um sistema de tecnologia de gestão documental que é utilizado cada vez mais como forma de visualizar os processos de negócios estão materializados no documento em papel. A base lógica do funcionamento da gestão da informação prende-se com o funcionamento e a virtualização de todos os elementos constituintes do processo de negócio. Um sistema eletrónico de gestão documental consiste num *software* que controla e que estrutura a documentação em torno de uma organização. Na generalidade, este *software* fornece serviços como armazenamento (por meio de um repositório de documentos, localizado num disco rígido ou num servidor de rede), controlo de versões, metadados, segurança, assim como recursos de indexação e de classificação da informação (Adam, 2008, p.13-14). Para além disto, incorpora ainda outras funções como, por exemplo, a captura de documentos e de conteúdo, *work-flow* - o padrão de atividade empresarial que consiste na progressão de etapas que compõem um processo de trabalho, também referido por vezes como *business process management* (BPM) –, tecnologia COLD (*Computer Output to Laser Disc*) e *ERM* (*Enterprise Report Management*), ambos sistemas de gestão de conteúdo –, e sistemas de *output* e de recuperação de informação³⁹.

³⁸ Ademero, <https://learn.ademero.com/benefits-implementing-document-management-system/> [consultado em 13 de janeiro de 2020]

³⁹ Aiim, <https://www.aiim.org/What-Is-Document-Imaging#> [consultado em 13 de janeiro de 2020]

Através da gestão dos processos de trabalho, uma outra ferramenta que constitui sistemas de gestão documental, torna-se possível para uma empresa atingir novos níveis de agilidade e de eficiência. A adaptação à transformação digital conduz a que as organizações se vejam obrigadas a modernizar, revendo as suas infraestruturas para melhor atender aos seus clientes, parceiros e colaboradores, assim como para responder mais celeremente às alterações das condições do mercado, estabelecendo a base para um negócio digital ágil. A gestão dos processos de trabalho é, portanto, «uma ferramenta de suporte à circulação, mas [que] não obriga os utilizadores a seguir de forma rígida deixando-os mapear os processos de negócio da forma como melhor entendem, encaminhando para a pessoa/unidade que tem que tomar uma acção sobre determinado processo» (Pinto, 2016, p. 70). Esta característica promove também a colaboração empresarial, permitindo que os seus utilizadores criem e adaptem os seus próprios processos, evitando dinâmicas rígidas, para colaborar na resolução de problemas (Adam, 2008, p. 20). A integração do conteúdo documental com esses processos adiciona inteligência aos fluxos automatizados de informação para que seja possível trabalhar eficazmente e de forma mais eficiente.

Considerando, Luciana Duranti a informação registada no sistema «deve ser sobre as atividades das quais os documentos devem prestar contas, e não apenas sobre os documentos que eventualmente servem a essa responsabilidade» (Duranti, 1994, p. 62). Ou seja, só são registadas no sistema as informações previamente selecionadas como informação de arquivo. Logo, os registos de informação de arquivo têm a capacidade de servir múltiplos propósitos em diversos domínios, desde que completos e bem geridos, como fornecer evidência, apoio à tomada de decisão, responsabilidade social, demanda de direitos individuais e coletivos, constituindo uma fonte de informação de valor contínuo (ICA, 2016, pp. 9 e 10). Assim, o registo auxilia o processamento e a recuperação da informação, facilitando a transmissão e a comunicação da informação. Com autora Duranti, (1994) entendemos que qualquer sistema de gestão de informação contém como premissa básica a necessidade de registo de informação, como exemplo, qualquer solicitação (registo de uma sociedade aberta) obriga abrir um processo de negócio. Cada documento vai classificado conforme a lista consolidada que está no CLAV, Plataforma da Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas para disponibilizar informação, orientações e ferramentas que facilitem e normalizem as práticas de classificação e avaliação da informação pública portuguesa. Ele é classificado de forma diferenciada e poderão ter o código

de classificação diferente. Em cada um desses elementos sai um registo o que antigamente estava em formato de papel em que cada cidadão tinha que preencher.

- A nível de processos

Ao longo deste capítulo, procede-se a uma análise do sistema de informação, recuperando o enquadramento apresentado na revisão de literatura para os conceitos de processos de negócios. Como vimos, qualquer sistema, incluindo o sistema de informação considerado semifechado tem uma entrada (input) e uma saída (output) de informação. A ideia para gerir essas entradas e saídas de informação em uma organização tem que ter em conta um objetivo e uma finalidade. O terceiro passo, por produzir mapas conceituais ligado ao próprio desenho da tramitação.

Segundo o autor Corujo (2020, p. 14) recorre a Thomassen (2001) para revelar que no sistema de informação digital a gestão da informação na tramitação do processo abrange «a representação da sequência de produção, ela constitui-se como vestígio da tramitação do processo de negócio por ele identificada e analisada» através da TIC (Corujo, 2021, p. 14 *apud* Thomassen, 2001). A Tecnologia da Informação (TI) deve ser vista como um agente estratégico de suporte à organização para a execução dos seus objetivos institucionais. A informação *a priori* está, na verdade, interrelacionada do ponto de vista funcional, no arquivo corrente. A partir do ponto de tramitação, todas as áreas por onde o processo passa depois que sai do protocolo - o - seções, serviços, divisões, departamentos - com uma ferramenta de *workflow* é possível coordenar a execução de um processo de negócio através de tarefas coordenadas que podem ser de responsabilidade de pessoas ou de sistemas, facilitando os trâmites informacionais, agilizando aprovações e controlando prazos. Já a organização da informação no sistema analógico, esta distancia-se da organização e gestão da informação do sistema eletrónico na medida em que a sistematização de tarefas permite uma visão de sequência e fluxo de informação relacionada com a organização da informação e a sua tramitação do processo de negócio resulta em formação das séries documentais, mas que não corresponde ao cumprimento dos objetivos organizações, bem como à lógica da organização da informação eletrónica produzida pelas instituições públicas ou privadas (Corujo, 2020, p.14).

O arquivista nem sempre participa na construção dos processos de negócios da organização. A maior parte dos processos de negócios é de carácter híbrido, de modo a melhor garantir forma de gerir esta informação.

- A nível de normas

Relativamente ao quarto passo, deverá existir uma indicação de que o documento deve existir, face, instância de produzir e que conteúdos deveria conter e, por último, determinar o valor da informação, o prazo de conservação administrativa e o fim da informação (conservação permanece ou eliminação).

Uma norma é fundamental para o estudo de qualquer área em que se integre. Enquanto o manual tem uma dimensão pedagógica, a norma fornece as bases teóricas sobre o qual se pode construir a dimensão técnica e com o qual se pode interagir para avançar com melhores práticas com uma especificação mais técnica e não científica. Por isso, as normas apesar de serem consideradas como convenções não tem de obrigatoriamente as cumprir, ou seja, elas não são impositivas, como a legislação. No fundo são ferramentas facilitadoras da implementação de práticas, que vão reforçar as competências dos profissionais, pois devem ser utilizadas de forma sistemática e regular.

Em relação às boas e melhores práticas arquivísticas relativas aos documentos eletrónicos o autor Corujo (2020, p.36), baseia-se em Cook (2001) para apresentar reflexão acerca dos princípios e funções da arquivística. Deste modo, o contributo da arquivística em relação aos documentos eletrónicos poderão ser refletidos através de um enquadramento teórico e atual, nomeadamente:

- a. *Princípio da proveniência*, segundo o qual os dados são armazenados cada vez mais em formato eletrónico em sistemas de informação interconectados através de redes de comunicação. «A proveniência está relacionada mais com o desempenho das atividades e funções da organização do que com a estrutura orgânico-funcional e o tempo, sendo que o documento eletrónico já não está vinculado a um determinado produtor localizado num único sítio na estrutura de uma organização» (Corujo, 2020, p.36)

- b. *Respeito pela ordem original* «princípio básico segundo o qual a informação eletrónica esta armazenada de forma aleatória podendo o mesmo registo de informação de arquivo ser utilizado por diferentes utilizadores finais para diferentes fins e diferentes públicos-alvo» (Corujo, 2020, p.36). Este armazenamento aleatório significa que a informação está organizada e controlada, mas armazenada em qualquer formato ou suporte, tal como já referido conforme a política de segurança da informação que deriva da entidade que implementa. Ou seja, existem, no entanto, diferentes estratégias utilizadas para o armazenamento. Perceciona-se que o uso da tecnologia faz com que o documento eletrónico em linha seja recuperado e reutilizado por uma multiplicidade de utilizadores finais ao mesmo tempo e independentemente da sua localização geográfica.

Nas plataformas orientadas a processos de negócio, verifica-se que os documentos digitais são agora separados em conjuntos de dados geridos entre as várias tecnologias à disposição da organização, existente em diferentes *softwares* aplicativos controlados pela metainformação. A solução será composta por um repositório institucional, onde ficarão armazenados todos os documentos entrados na organização vindo das mais diversas fontes exteriores e também interiores (estimados em três locais separados), englobando também todos os documentos electrónicos gerados internamente pelos intervenientes. Neste contexto é necessário assegurar a integridade e proteção das redes e dos sistemas de informação, assim como das infra-estruturas digitais destas organizações (criar resiliência), de forma a garantir a continuidade do seu negócio em caso de colapso do sistema. A observância destes princípios garante uma base técnico-científica ao cientista de dados, evita também a arbitrariedade na tomada de decisão (...) (Freitas, 2012, p. 174).

Em Portugal, de acordo com a Lista Consolidada para a Classificação e Avaliação da Informação Arquivística (DGLAB, 2019), entendemos que cada documento é classificado de forma diferenciada. Eles poderão ter código de classificação de forma diferenciada ou não, como exemplo, a emissão do cartão do cidadão. Os documentos podem ser decodificados de maneira completamente diferentes em cada uma dessas fases. Isso trás obviamente desafios. Estes documentos ao serem codificados de forma diferente terão de ter um documento que os identifique a sua interligação, uma vez que fazem parte de um único negócio. Esta classificação é distribuída, na medida que as fases (*workflow*) vão passando de seção para seção, lhe é atribuído um código de classificação.

Os elementos que temos que seguir prende-se com os acessos. Quem tem acesso e a que a informação, tudo isso são requisitos de informação que devem constar em norma. O perfil de utilização do sistema na ótica do administrador do sistema permite atribuir-lhe competência de criar registo de informação, visualizar a informação, apagar, ter acesso a informação de registo ou bloquear utilizadores sem acesso ao registo. Todos esses critérios dependem como funciona o sistema de informação. A política de gestão de informação da organização tem de ter em conta esses aspetos, de forma a tornar a informação como o ativo mais valioso de uma organização e a TIC dá suporte ou facilita e agiliza a produção, a disseminação dessa informação. Ou seja, uma política de gestão de informação de organização tem de ter em conta esses conjuntos de elementos ou aspetos para o uso da recuperação da informação. Assim sendo, o controlo da informação afigura-se importante e só poderá ser garantido se estiver tudo documentado (Leitão,2018, p.112). O todo documentado permite que, a partir do protocolo o processo de negócio esteja já classificado e através da definição da parametrização do sistema tecnológico com o apoio dos informáticos não permitir que a passagem para etapa seguinte sem o registo da informação de arquivo estar classificado. Ou seja, a classificação deve ocorrer logo de início. Situação que não é de fácil controlo e gestão nas entidades que tem um sistema de gestão da informação tecnológico. O controlo do sistema é feito internamente e os processos passam a ser executados instantaneamente com o auxílio de um software conhecido, como por exemplo, Workflow Management System (WMS)- sistematização dos processos de negócio. Assim, a norma é muito importante para identificar as pessoas, as entidades responsáveis em cada fase do processo e que documentos são gerados e que elementos são atribuídos para considerar um processo de negócio fechado. Sobre a análise das normas são abordados com maior detalhe na seção ponto 1.2.3. normalização, modelos e requisitos.

Em síntese na perspetiva do Arquivo digital não se trata apenas de imagens digitalizadas ou documentos eletrónicos, mas são pessoas, processos, políticas e normas, visando assegurar a sua autenticidade e a sua evidência da informação ao longo do tempo.

A nível de preservação

O autor Luís Corujo, alerta que o problema da gestão da informação no domínio da tecnologia significa «obsolescência tecnológica que compreende todos os dispositivos físicos e equipamentos ou *hardware*, recursos de *software*, dos formatos, dos suportes de

armazenamento e que isto levam à problemas de ilegibilidade, impossibilidade de acesso até mesmo o desaparecimento físico dos objetos digitais» (Corujo, 2014, p.4). Nesse sentido, a implementação de estratégias afigura-se em práticas dos arquivistas. Assim, os recursos de «dados normalmente organizados e armazenados em bancos de dados nos sistemas subordinados à sua lógica passam a significar mais do que números» e a utilização de técnicas e tecnologia passa a ser uma intermediação importante para captar os conteúdos, armazenar e disponibilizar a informação aos seus utilizadores proporcionando estes últimos uma capacitação na utilização da aplicação (Vianna e Freitas, 2019, p. 196).

No contexto dos sistemas de informação arquivísticos, biblioteconómicos ou tecnológicos, grande parte da sua informação eletrónica reside em sistemas tecnológicos, ou seja, é produzida, mantida e recuperada em formato eletrónico. A gestão desses recursos infraestruturais, financeiros e tecnológicos influencia de certa forma a maneira pela qual a tecnologia pode suportar o negócio e a sua implementação ser viável na missão e visão da organização. A gestão dessa informação não depende necessariamente do formato ou suporte que a contém nem tão pouco da tecnologia que a manipula pelo facto de ainda existir sistema de informação analógico e digital ou seja antes do digital já se organizava documentos.

A nível da preservação digital, supostamente por via de permitir a obtenção das possibilidades de detenção e a integridade da informação a nível eletrónica, independentemente das atualizações de software e hardware da organização, deve ser resultado de uma colaboração entre a área ligada a gestão documental e área das Tecnologias de Informação e, pelo menos, devem ter em linha de conta as boas práticas da gestão documental e os contributos dos colaboradores das áreas que produzem e utilizam a informação. Estes também têm uma palavra a dizer acerca das formas e das características consideradas significativas para a utilização da informação e a manutenção das propriedades que esta informação deve reter ao longo do tempo; portanto, a preservação digital supostamente deveria dar a garantia que estas propriedades significativas se mantinham ao longo do tempo.

O Relatório da *Task Force on Archiving of Digital Information*, de 1996, citado por Corujo (2015, p.4), define arquivo digital «estritamente em termos funcionais como repositórios de informação digital que são coletivamente responsáveis pela garantia

através da utilização de várias estratégias de migração, a integridade e acessibilidade a longo prazo do património social, económico, cultural e intelectual existente em forma digital. Tal se constrói a visão de futuro baseada na preservação e segurança da informação»

Desde 1999, surgiram de forma sustentada, baseados na investigação transversal e sistemática, alguns projetos que delineiam com alguma certeza um rumo seguro na preservação digital, com propósitos de constituição do arquivo digital numa perspetiva exclusivamente arquivista. O *Modelo de Referência OAIS (Open Archival Information System)*, atualmente transposto como norma ISO 14721:2003, foi desenvolvido em 2002 com a intenção de normalizar a prática da preservação digital e fornecer um conjunto de recomendações para implementação de programas de preservação. O OAIS abrange todos os aspetos técnicos do ciclo de vida de um objeto digital, desde a ingestão, o armazenamento, a gestão de dados, a administração, o acesso e o planeamento de preservação. O projeto InterPares tem sido desenvolvido por uma equipa multidisciplinar e multicontinental com investigadores provenientes da América, Europa, Ásia e Oceânia e liderado pela Universidade de British Columbia. O InterPARES, projeto que visa desenvolver o conhecimento sobre a preservação de objetos digitais autênticos a longo termo: InterPARES 3, desenvolvimento de módulos de aprendizagem para programas de treino, workshops de educação contínua e currículos académicos; InterPARES Trust: explora questões como a confiabilidade de registos na nuvem define registo como sendo componentes digitais e componentes intelectuais: ações, pessoas, ligação arquivística, contexto, conteúdo, meio, forma (InterPARES 2 Project, Ontology A).

O projeto PREMIS (*Preservation Metadata Implementation Strategies*) desenvolvido pela RLG (Research Libraries Group) -o PREMIS lançou em 2005 o relatório *Data Dictionary for Preservation Metadata*⁴⁰ que inclui o Dicionário de Dados PREMIS 1.0, um recurso abrangente e prático para a implementação de metainformação de preservação em sistemas de arquivo digital, o relatório de acompanhamento, que fornece contexto interno e externo, modelo de dados,

⁴⁰ PREMIS – 2013 PREMIS Implementation Fair (PIF) minutes [Em linha]. Lisboa: PREMIS: LOC [Consultado 23 Ago 2020]. Disponível na Internet: <URL: <http://www.loc.gov/standards/premis/premis-implementation-fair-minutes-2013.docx>>

pressupostos, tópicos especiais, glossário, exemplos de utilização, e o esquema XML desenvolvido para apoiar o uso do Dicionário de Dados e a OCLC (Online Computer Library Center). Em março de 2000, o RLG e o *Online Computer Library Center* (OCLC) iniciaram uma colaboração para estabelecer quais as características de um repositório digital para organismos de investigação, baseando-se no Modelo de Referência OAIS. Foi criado um grupo de trabalho para identificar as características e as responsabilidades dos repositórios digitais confiáveis para coleções heterogêneas de grande escala, detidas por organizações culturais. O conceito de repositório de informação digital surge assim no âmbito dos arquivos digitais. Não cabe aqui uma análise pormenorizada dos repositórios digitais nem a sua caracterização.

A dissertação de mestrado de Luís Miguel Nunes Corujo, defendida em 2014, *Repositório Digitais e Confiança: um exemplo de repositório de Preservação Digital: RODA*, também nos foi muito útil, tendo contribuído para abordar definições e características dos objetos de preservação digital. No segundo capítulo, Preservação digital, o autor analisa e interpreta os documentos eletrónicos com base nos estudos publicados, das quais se destaca: O estudo *Guide for Managing electronic recorisso from an archival perspective*, publicado pelo ICA, em que define um documento de arquivo como informação registada produzida ou recebida no início, condução ou conclusão de uma atividade institucional ou individual e que compreende conteúdo, contexto e estrutura suficientes para fornecer prova dessa atividade independentemente do formato ou suporte (Corujo, 2014, p. 17). Tal definição compreende que um documento, para poder ser considerado informação de arquivo, é imprescindível que seja resultado de uma atividade organizacional que esteja reúne todos os dados relativo ao conteúdo, contexto e estrutura definida por ela mesma. O DLM Forum publica *Guidelines on best practices for using electronic information*, nas quais define *Electronic record A record where the information is recorded in a form that is suitable for retrieval, processing and communication by a digital computer*. Neste documento, segundo o autor, são também indicados os elementos constitutivos dos documentos eletrónicos: o Conteúdo (que pode incluir vários tipos de dados, desde texto, tabelas, imagens, som, *links*), a Estrutura (lógica e física), o Contexto (que pode incluir metainformação técnica e descritiva), Apresentação (esta é cada vez mais abordada separadamente do documento de arquivo, na medida em que a informação é independente de como vai ser apresentada).

No âmbito do Programa SIADE (Sistemas de Informação de Arquivo e Documentos Eletrónicos), que decorreu entre 1997 e 2002, fruto de um protocolo de cooperação entre o Instituto dos Arquivos Nacionais/ Torre do Tombo (IAN/TT) e o Instituto de Informática (II), são produzidos dois documentos. As *Recomendações para a Gestão de Documentos de Arquivo Eletrónicos – 1: Contexto de Suporte*, de 2000 já definem:

Documento de arquivo eletrónico – Documento de arquivo produzido, transmitido e mantido com recurso a equipamentos eletrónicos.

Documento electrónico – Documento produzido, transmitido e mantido com recurso a equipamentos electrónicos.

Esta última definição é confirmada mais tarde pelo Projecto InterPARES (*International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems*), que lança em 2001 o *The InterPares Glossary*, em que surgem definições como: *Electron–c record - A record that is created (made or received and set aside) in electronic form.*

Ainda no mesmo ano, é publicado o *MoReq (Model Requirements for the Management of Electronic Records) Specification*, no âmbito do programa IDA (*Interchange of Data between Administrations*), da Comissão Europeia, através do *DLM Forum*, que corrobora as definições anteriormente indicadas:

Electronic–document - A document which is in electronic form. Note: use of the term electronic document is not limited to the text-based documents typically generated by word processors. It also includes e-mail messages, spreadsheets, graphics and images, HTML/XML documents, multimedia and compound documents, and other types of office document. (...)

Electron–c record - A record which is in electronic form. Note: it can be in electronic form as a result of having been created by application software or as a result of digitisation, e.g. by scanning paper or microform.

As fontes utilizadas pelo MoReq para estas definições são os *Functional Requirements for Electronic Records Management Systems*, o *Public Record Office*, atual *The National Archives*. Em 2002, o Programa SIADE avança com as *Recomendações para a gestão de documentos de arquivo eletrónicos - 2. Modelo de requisitos para a gestão de arquivos eletrónicos*. De notar que os sistemas de informação podem conter ou gerir documentos de arquivo eletrónico, como é o caso dos sistemas eletrónicos de gestão documental, habitualmente constituídos por um sistema baseado em bases de dados, que gere,

manipula e referencia documentos produzidos e recebidos pela organização. Com Corujo, percebemos que o arquivo eletrônico é imprescindível ao sucesso de qualquer organização, e que tudo se resume à aplicação de modelos ou ao plano de atividades dinâmica que dependa de conhecimentos profissionais.

Um sistema de gestão de documentos eletrônicos tem a grande vantagem de permitir a colaboração no desenvolvimento de documentos⁴¹, a consistência, a responsabilidade e a gestão do fluxo de trabalho (negócios). Contudo, segundo O'Brien (2015, p. 199), a implementação de um sistema de gestão documental pressupõe um trabalho preparatório, que garanta a migração da organização para o novo modelo, uma fase que deve ter em consideração a cultura da organização, os processos de trabalho e a respetiva informação, de modo a facilitar a fase de pós-produção.

Apresentam-se, em seguida, algumas normas destinadas a orientar a implementação de sistemas de gestão documental nas organizações, salvaguardando que estas podem assumir o caráter de recomendações em vez de elementos mandatários, que as tornem apropriadas às iniciativas específicas, tendo em conta que as necessidades das organizações diferem quanto a funções, processos e objetivos.

“Successful implementation of EDRMS functionality depends on an unequivocal definition of the term, informed by analysis of required and variable aspects set forth in standards and practices that are relevant to the operational context. This foundation guides assessment of interdependencies among systems with regard to function and interoperability and the definition of metadata elements. Findings of the assessment reveal the nature and degree of configuration and customization requirements necessary for effective use. Early and continuing attention to the management of organizational, practice, and cultural change is required to ensure the viability of an EDRMS that is integral to overall *information management*.” O'Brien (2015, p. 199)

Tal permite-nos corroborar a afirmação feita por Barbedo (2011, p. 5):

⁴¹ E, neste aspeto, é muito importante a ligação do perfil de utilizador à parte por si editada, que permite a identificação dos múltiplos autores de um documento.

«Os sistemas de informação podem conter ou gerir documentos de arquivo eletrónico, como é o caso dos sistemas eletrónicos de gestão documental, habitualmente constituídos por um sistema baseado em bases de dados, que gere, manipula e referencia documentos produzidos e recebidos pela organização». Do mesmo modo, a utilização das novas TIC define a maneira pela qual a tecnologia pode suportar a estratégia de implementação de um sistema de informação em todas as fases. As tecnologias de informação são, atualmente, o principal suporte para a produção e armazenamento de informação. As atividades organizacionais são, com menor ou maior intensidade, dependentes de tecnologia. Informação de diversos tipos, seja ela de apoio à decisão, operacional, ou de qualquer outro tipo, é produzida e mantida digitalmente estando, portanto dependente de um sistema intermediário composto pelo software e hardware que contribuiu para a sua criação e que se torna indispensável para recuperar e utilizar essa informação (Barbedo, 2019, p. 6). Os sistemas de informação devem contemplar a possibilidade de integrar os seus processos específicos com o fluxo de trabalho determinados na organização, nos quais serão produzidos documentos de arquivo suscetíveis de serem geridos pelo SEG.D.

1.2.1. O Sistema de Gestão de Documentos Eletrónico

Relativamente aos Sistemas Eletrónicos de Gestão Documental, Adam (2008) fornece uma síntese histórica, referindo a década de 1980 como o início da gestão documental informatizada. A maioria dos sistemas disponíveis seriam sistemas «Document Image Processing» – o equivalente a arquivos, cujos documentos poderiam ser digitalizados, indexados e armazenados num sistema, para posterior recuperação e visualização num ecrã, para projeção ou impressão.

Os sistemas mais avançados deveriam incluir ferramentas de *workflow*, o que permitiria às organizações encaminharem digitalizações internamente, consoante as diferentes necessidades de informação.

Na década de 90 do século XX, surgem os primeiros sistemas eletrónicos de gestão de documentos, bem como os primeiros sistemas eletrónicos de gestão de registos. Os sistemas eletrónicos de gestão de registos, integrados com aplicações como o *Microsoft Office*, permitiam que os utilizadores gerissem ativamente os documentos, que podiam ser guardados e indexados num repositório documental.

Foi, ainda no decorrer da década de 90 que surgiram as primeiras normas. Em 1999, é publicada a primeira versão dos requisitos funcionais para os sistemas eletrónicos de manutenção de registos, pelo antigo *Public Records Office*, atual The National Archives, no Reino Unido. Mais tarde, em 2001, a International Organization for Standardisation (Iso) lança a ISO15489 – norma para gestão documental, atualmente na segunda versão, datada de 2016. Para além das normas ISO, é lançada na Europa a norma MoReq – *Modelo de requisitos para a gestão de documentos de arquivo eletrónico*. Desde as normas não oficiais dos meados da década de 90 do século XX até à atualidade, já com várias normas inter e intranacionais desenvolvidas, sendo que a maioria tem a sua génese nos Estados Unidos, com exceção do Reino Unido.

Adam (2008) refere também que, atualmente, a maioria dos vendedores de soluções de gestão documental cumprem com pelo menos uma das normas estabelecidas.

Os Sistemas de Gestão de Documentos Eletrónicos são uma tecnologia voltada para condensar informações em formato digital e automatizar processos que permitem gerir arquivos eletrónicos produzidos pelas organizações, tramitados por meio de sistema de gestão eletrónico. Os sistemas de gestão de documentos eletrónicos baseiam-se em aplicações informáticas, que têm vindo a ser desenvolvidas com a finalidade de gerirem os conteúdos dos documentos em ambiente digital.

“EDRMS is commonly understood to describe an automated tool to control and track the *creation*, use, modification, management and disposal of both physical and electronically created *documents* and records, encompassing a workflow capability that extends functionality toward content management (CM) as an aspect of business intelligence (BI) systems.” (O’Brien, 2015, p. 197)

Os documentos eletrónicos podem ser originados em sistemas informáticos (nato-digitais), ou através da desmaterialização (digitalizados), e podem ser simples/lineares (informação registada sob uma única forma, por exemplo textos ou imagens) ou complexos/não lineares (informação registada sob diversas formas, as quais se interconectam, por exemplo, bases de dados, documentos hipertextuais e intertextuais dinâmicos). Estes últimos, devido às suas características, devem ser preservados

juntamente com o ambiente a partir do qual foram criados para não perderem a visibilidade e a possibilidade de compreensão do seu contexto de produção (Freitas, 2012, p. 180).

Uma vez em funcionamento, o Sistema de Gestão de Documentos Eletrônicos da organização, o registo de metainformação deverá ser fruto da combinação entre os tipos de documento e, os procedimentos. Verifica-se que cada vez mais as organizações utilizam sistemas eletrônicos de informação como ferramentas para a tramitação dos seus processos de negócio. Transparece uma combinação de estratégias, métodos e ferramentas utilizadas para capturar, gerenciar, armazenar, preservar e entregar informações, suportando processos organizacionais. As empresas que possuem um sistema de *workflow com* sistema tecnológico de informação BPM têm seus processos realizados de forma mais assertiva, verificam atividades de maneira mais eficiente e geram resultados mais concisos. Essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de ter relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo. Para isso, é muito importante que o arquivista conheça o funcionamento da entidade e também esteja familiarizado com a ferramenta BPM para trabalhar com os instrumentos existente. Ou seja, a gestão da informação é a gestão dos procedimentos e processos de negócios institucional. Esse facto permite que a empresa ofereça um serviço de alta qualidade e padronizado. Em linhas gerais, espera-se que os serviços produtores efetuem uma gestão integrada de informação e processos de trabalho, através da criação de um repositório digitais contendo toda a informação desde os seus procedimentos ao conteúdo.

1.2.2. Aplicações informáticas

Existem diversas aplicações disponíveis no mercado para as organizações que desejem implementar um sistema de-gestão documental - pagas ou gratuitas, de código-aberto ou fechado - que consistem, na sua maioria, sistemas modulares e parametrizáveis que se adaptam às necessidades de pequenas, médias ou grandes organizações e suas especificidades. Podem suportar desde um a múltiplos utilizadores, e permitir funcionalidades como a descrição documental, a exportação de metadados, a pesquisa, a publicação online, e até a digitalização, de forma integrada. Podem ser sistemas genéricos, como o Alfresco (software livre), ou sistemas dedicados a nichos de “negócio”,

como o AtoM. Compilam-se de seguida os dados recolhidos durante a consulta aos sites de alguns SGD comumente utilizados nos arquivos permanentes. Três pertencem a empresas portuguesas, o X-arq (Mind), o Archeevo (Keep) e o In doc (Sistemas do Futuro), e o quarto foi inicialmente desenvolvido com o apoio do Conselho Internacional de Arquivos, e é atualmente mantido pela *Artefactual Systems: Access to Memory* ou AtoM.

Outra opção passa pelos sistemas de gestão de conteúdos empresariais como o Alfresco⁴², que disponibiliza soluções integradas de gestão documental, de processos de negócio, de governança da informação e desenvolvimento aplicacional⁴³. A aplicação de gestão de documentos caracteriza-se por possuir uma ferramenta de pesquisa com filtros e sugestões, que permite recuperar de forma mais rápida a informação relevante, a classificação inteligente de ficheiros, com base no conteúdo da informação e não no seu local de armazenamento, e o acesso móvel e integração com outras aplicações, que permite aceder a partir de qualquer lado, utilizando dispositivos e interfaces familiares. No que concerne a integração de conteúdos em processos, o Alfresco combina a gestão de documentos com o fluxo de trabalho, utilizando automatismos, que libertam os profissionais para atividades mais importantes e menos repetitivas no contexto da organização. Mais, este sistema permite controlar e assegurar a integridade dos conteúdos dos documentos ao longo do seu ciclo de vida através de níveis de segurança e gestão das permissões de acesso dos utilizadores à informação.

O Alfresco contempla ainda a funcionalidade de digitalização de documentos, muito utilizada nos processos de desmaterialização, e, para além disso, converte documentos “estáticos” em dados “acionáveis” ao estruturar a informação. Caracteriza-se assim como uma solução *All-In-One*, isto é, congrega todas as funcionalidades num só produto. A solução proposta pelo Alfresco compreende a integração dos documentos e da informação desde a digitalização até ao armazenamento, passando pela recuperação e utilização da informação.

⁴² Importa referir que, no contexto português, o Alfresco foi adotado pela DGLAB e tem vindo a ser implementado pela empresa nacional Moredata.

⁴³ Compatíveis com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

O Alfresco sustenta-se num modelo comercial, ou seja, requer uma subscrição anual e algumas integrações têm custos associados. No entanto, apresenta-se também como um modelo de custo mais baixo e baseado em *software* de código aberto, bastante atraente num contexto económico em que as organizações precisem de conseguir fazer mais com menos recursos. Segundo a Comunidade Portuguesa de Alfresco, entre as vantagens e benefícios do Alfresco contam-se ainda o «desenvolvimento rápido de aplicações utilizando componentes pré-construídos e técnicas leves de *scripting*» e a «reutilização de hardware *software* e conhecimento existente». É importante conhecer os requisitos que devem cumprir cada *software* e como trabalhar. A opção por qualquer uma das aplicações requer saber as especificações técnicas para os cadernos de encargos que exija a sua conformidade. Os cadernos de encargo são produzidos especificamente pelas organizações, tendo em conta as suas características únicas e os elementos que consideram pertinentes na aplicação que pretendem adquirir. O mais provável é que não haja um caderno de encargo igual a outro. Também é preciso ver que os requisitos do MoReq podem ter diferentes interpretações, conforme quem o esteja a analisar tenha uma perspetiva mais da área administrativa, da área da arquivística/gestão documental, ou mesmo da área da informática/tecnologia.

O software de gestão documental deve cumprir com os requisitos do MoReq:

Relativamente às características e requisitos das aplicações de Gestão da Informação, definiu-se que estas teriam de estar de acordo com o previsto pelo MoReq2010, sendo assim, os principais requisitos funcionais do MoReq2010 estão reunidos em nove definições de serviço, sendo eles: Serviço de Utilizadores e Grupos; Serviço de Perfis; Serviço de Classificação; Serviço de Metainformação; Serviço de Seleção e Eliminação; Serviço de Retenção; Serviço de Pesquisa e Relatórios; Serviço de Exportação; Serviço de Registo. Importa que cada organização adquira o seu software documental, com base nos requisitos do MoReq. Impõe-se, porém, uma questão prévia. Como cumprir com os requisitos que estão no MoReq? Podemos cumprir através do caderno de encargo. Os cadernos de encargos, que são produzidos especificamente pelas organizações, tendo em conta as suas características únicas e os elementos que consideram pertinentes na aplicação que se pretende adquirir, serão de acordo com o Guia para a Elaboração de Cadernos de Encargos e Avaliação de Software de Sistemas Electrónicos de Gestão de Arquivos produzidos pela DGLAB. O mais provável é que não haja um caderno de encargos igual a outro. Também foi possível ver que os requisitos do MoReq têm

diferentes interpretações, conforme o que lemos/analizamos, obtendo com isso uma perspectiva mais da área administrativa, da área da arquivística/gestão documental e da área da informática/tecnologia. Neste sentido, será feito um esforço de adequar as atuais aplicações existentes ao cumprimento da MoReq2010 e, simultaneamente, garantir a integração ou interoperabilidade com as restantes aplicações em produção na CMC. Por sua vez, fora da literatura científica, ao nível da litissotura técnica, a ISO 15.489, de 2016, para planear, implementar, avaliar e melhorar um sistema de gestão de informação. Existe também o Estudo 16 do ICA (Conselho Internacional de Arquivos), que acrescenta a essa norma o aspeto dos documentos de arquivos eletrónicos.

Deste modo, as empresas que investem em sistemas de gestão de informação conseguem um retorno elevado, pois, reduzem a quantidade de documentos em papel, há um ganho na produtividade devido a uma uniformização dos processos e facilitando a implementação de normas de qualidade. As vantagens na sua utilização são as inúmeras, dentre as principais vantagens constam:

- Redução do custo do número de cópias do documento, aumento de produtividade na procura, no reencaminhamento de documentos e redução do espaço de arquivo;
- A Gestão de Informação Integrada é conseguida a partir da consolidação transparente dos documentos eletrónicos (ex. originados pelas aplicações Office) e de documentos com origem em papel;
- Uniformização dos processos de reencaminhamento, aprovação, arquivo e eliminação dos documentos (workflow), mantendo o histórico de versões dos documentos;
- Descentralização do espaço físico, isto é, os documentos e processos estão sempre disponíveis, independentes do local onde o utilizador aceda aplicação;
- Pesquisa da informação dos documentos de forma fácil e rápida; geralmente com o auxílio de mecanismos de pesquisa de texto;
- Formação de uma cópia de segurança que permite a recuperação da informação em caso de destruição do arquivo físico;
- Existência de mecanismos de controlo de acessos e segurança protegendo os documentos de acessos não autorizados;
- Integração com a intranet empresarial para publicação de documentos e situação/resultados dos processos para acesso genérico via browser.

Alguns dos benefícios associados aos sistemas de conteúdos no geral e aos sistemas de gestão documental em particular, são:

- Melhoria no acesso, precisão e velocidade do fluxo de informação;
- Aumento de produtividade através da diminuição do tempo de resposta;
- Melhor qualidade dos serviços através do rápido acesso ao documento correto;
- Melhoria da comunicação e conseqüentemente da colaboração através da partilha de informação correta entre diferentes utilizadores;
- Redução do tempo despendido na procura de informação crítica;
- Possibilidade de gestão de versões de documentos, possibilitando a redução da duplicação de trabalho causado por versões erradas dos documentos;
- Eliminação do trabalho de atualização dos diversos arquivos;
- Redução dos custos de fotocópia e impressão e espaço de armazenamento;
- Aumento da segurança através do acesso controlado a documentos sensíveis;
- Facilidade de acesso a informação a colaboradores ou parceiros que não estão fisicamente na organização;
- Maior qualidade no processo de tomada de decisão, potenciada pelo acesso à informação correta no tempo certo;
- Gestão de informação integrada, com a consolidação transparente entre documentos digitais e documentos em papel;
- Possibilidade de fazer uma cópia de segurança de toda a informação de modo a prevenir a sua perda.
- Transparência em relação à circulação e prazos (sabe-se onde o processo atrasou) ;
- Arquivo único e centralizado, o que permite maior rigor no tratamento da informação;
- Decisão atempada e fundamentada;
- Uniformização do canal de informação documental;
- Consulta simples e rápida de documentos atualizados;
- Interligação de documentos;
- Redução dos custos com *toner* e fotocopiadoras;
- Poupança de espaço físico;

- Evita o extravio de documentos;
- Responsabilização das pessoas envolvidas nos despachos;
- Pesquisa de documentos mais rápida;
- Simplificação geral de processos;
- Controlo de versões;
- Aligeirar o procedimento burocrático;
- Rapidez na localização dos processos;
- Confidencialidade e eficácia;
- Visualização conjunta dos processos.

1.2.3. Normalização, Modelos e Requisitos

Em Portugal, a preocupação com a Gestão da Informação tem sido, desde a primeira década do século XXI, um assunto abordado quase exclusivamente pela DGLAB⁴⁴. A DGLAB desenvolveu, no âmbito do Programa Governo Eletrónico e Interoperabilidade, os projetos Metainformação para a Interoperabilidade (MIP), Macroestrutura funcional (MEF)/ Lista Consolidada (LC) para Administração Central do Estado (LC). O MIP é um conjunto de elementos de metainformação definidos com o intuito de suportar a interoperabilidade semântica no contexto da produção de informação dentro do Governo Eletrónico, enquanto a MEF «constitui a normalização relativa ao elemento do MIP *código de classificação, que visa* «identificar o posicionamento do recurso de informação no contexto funcional que o organismo desempenha, tendo este contexto de ser entendido transversalmente numa perspetiva interorganizacional» (*Penteado et.al, 2013, p.4*)

Nos termos de literatura técnica de boas práticas de Gestão da Informação, originou, na década de 90 do século XX, a produção de orientações direcionava as atenções para as entidades publicas que pretendessem trabalhar com a informação ou documentos, tais como os dispositivos orientadores de requisitos de sistemas eletrónicos de gestão de arquivos ou documental, como é exemplo o MoReq 2010 e o Manual SEGA da DGLAB. Surgem também alguns projetos desenvolvidos de forma isolada, o Projeto IES: Análise

⁴⁴ Em Portugal, a Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB) é, atualmente, a entidade governamental que integra funções, entre outras, de Arquivo Nacional e de órgão coordenador da política arquivística nacional.

do processo na ótica da Gestão do Conhecimento - Estratégias de gestão e conversão do conhecimento (Estudo de Caso), e consequentemente os cursos de mestrado e doutoramento em Ciência da Documentação e Informação.

No que diz respeito à gestão documental, o campo normativo evoluiu sobretudo a partir da década de 90, o que se explica pelos problemas e desafios surgidos com o proliferar do documento eletrónico nas instituições (Freitas, 2012, p. 183).

Igualmente relevantes são os normativos para a avaliação, a seleção e a eliminação da informação, em Portugal publicados sob a forma de portarias.

Acrescentem-se o Decreto-Lei n.º 447/88, de 10 de dezembro que regula a pré-arquivagem de documentação e o Decreto-Lei n.º 121/92, de 2 de julho, que instituiu os princípios de gestão de documentos relativos a recursos humanos, recursos financeiros e recursos patrimoniais dos serviços da administração direta e indireta do Estado, o Decreto-Lei n.º 16/93, de 23 de janeiro, que estabelece o regime geral dos arquivos e do património arquivístico, a Lei n.º 26/2016 de 22 de agosto, que aprova o regime de acesso à informação administrativa e ambiental e de reutilização dos documentos administrativos, transpondo a Diretiva 2003/4/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 28 de janeiro, e a Diretiva 2003/98/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de novembro; a Lei n.º 107/2001 de 8 de setembro, que estabelece as bases da política e do regime de proteção e valorização do património cultural.

Desde então, a área da gestão de informação dispõe de variadas normas para a implementação de programas e sistemas de gestão informação e documental, entre as quais a norma ISO 15489-1 e 2. *Information and documentation – records management*, que foi traduzida e adaptada para português em 2005, na sua primeira versão, dando origem à NP-4438, partes 1 e 2, a qual “preconiza, fundamentalmente, que toda e qualquer documentação de carácter arquivístico deve ser descrita, avaliada e gerida, desde a sua criação e/ou aquisição, de forma a evitar perdas irremediáveis de integridade do registo informacional (por integridade entendemos o binómio autenticidade e fidedignidade).” (Freitas, 2012, p. 177). Em 2016 surge a ISO 15489-1:2016, *Information and documentation – Records management – Part 1: Concepts and principles*:

ISO 15489-1:2016 applies to the creation, capture and management of records regardless of structure or form, in all

types of business and technological [environments, over time.](https://www.iso.org/standard/62542.html)
(<https://www.iso.org/standard/62542.html>)

Outra norma importante da ISO 15489, é a ISO 30.300: 2018 - «Sistemas de gestão para documentos de arquivo: Fundamentos e vocabulário» foi publicada recentemente pelo Instituto Português de Qualidade. Como o próprio nome indica, esta norma especifica a terminologia respeitante aos Sistemas de Gestão de Documentos de Arquivo (SGDA), dando conta igualmente dos objetivos e benefícios da sua adoção nesse contexto. Esta ISO está incluída no conjunto de normas sobre Sistemas de gestão para documentos de arquivo, que incluem ainda as seguintes normas: ISO 30301 *Management systems records – Requirements*; ISO 30302 *Management systems records – Guidelines for implementation*; ISO 30303 *Management systems records – Requirements for bodies providing audit and certification*; ISO 30304 *Management systems records – Assessment guide*.

A ISO 30301 especifica os requisitos para um SGDA, quando uma organização precisa de demonstrar a sua capacidade para criar e controlar os documentos de arquivo relativos às suas atividades durante o tempo que eles são necessários. A ISO 30302 fornece orientações para a implementação de um SGDA. As duas restantes normas aplicam-se, respetivamente, em contexto de auditoria e certificação, bem como de avaliação dos referidos sistemas. (DGLAB, 2018)

No âmbito dos requisitos, são dignas de menção as normas DoD5015.2-STD, *Electronic Records Management Software Applications Design Criteria Standard*: Norma publicada pela *Assistant Secretary of Defense for Command, Control, Communications and Intelligence (Department of Defense)*, que estabelece quatro requisitos funcionais de base para as aplicações informáticas de gestão documental, obrigatórios e opcionais, e MoReq2010, *Model specifications for electronic records management system requirements*: Especificação de requisitos modulares para sistemas de gestão de documentos de arquivo, que foi desenvolvido pelo DLM-Forum com a colaboração da Comissão Europeia no sentido de normalizar, nos sectores público e privado, a avaliação ou implementação de um sistema de gestão Documental (DLM-Forum, 2014).

Existem três versões deste documento: O MoReq, o MoReq2 e o Moreq2010. Cada uma das versões tem como objetivo acompanhar as necessidades e as oportunidades que a

disseminação das Tecnologias de Informação tem vindo a verificar nos últimos anos (DLM-Forum, 2010). Ao analisar o MoReq2010 (DLM-Forum, 2010), verifica-se que este está organizado em capítulos.

A primeira das duas grandes partes da especificação, começa por introduzir uma série de fundamentos básicos sobre a importância da informação, o propósito da especificação de requisitos, as referências históricas do documento. Segue-se uma série de capítulos, em que se abordam os vários serviços e requisitos nucleares – de sistema, de utilizadores, de modelos organizacionais, de classificação da informação, de modelo de metadados, entre outros – e os respetivos requisitos funcionais para cada um deles. Ainda na primeira parte do MoReq2010, está também uma série de conceitos chave e a definição de uma série de requisitos não funcionais, bem como o respetivo glossário.

A segunda parte centra-se em três grandes grupos, denominados de séries: Interface, Classificação e Componentes. Para cada um existem módulos, onde são especificados conceitos-chave, requisitos funcionais e não funcionais e respetivo glossário. Um sistema de gestão documental de arquivo, que esteja em conformidade com o MoReq2010, designa-se por MCRS (*MoReq2010 Compilant Record System*). A norma refere que para um sistema poder ter a nomenclatura de MCRS, tem de cumprir um conjunto de requisitos nucleares e ainda estar em conformidade com pelo menos um dos módulos de cada uma das séries. O MoReq2010, ao promover a distinção entre agregação e classe, facilita a tomada de decisões respeitantes ao tipo de relações existentes entre os documentos, bem como sobre os que se devem manter juntos. O sistema possibilita uma especificação em que a agregação pode basear-se em critérios operacionais e a classificação reflete a atividade que originou o documento. Consequentemente, esta reformulação mostra-se mais adaptável às realidades das organizações e aproveita das potencialidades decorrentes do uso de sistemas informáticos para introduzir novos paradigmas, que antes eram difíceis de aplicar em sistema manuais. Mas talvez a característica mais significativa, pela autonomia conseguida para cada organização relativamente aos seus dados e à migração para novas plataformas tecnológicas é a exigência de conformidade entre sistemas de diferentes fornecedores. Para que seja garantida a interoperabilidade e a transferência das entidades de cada sistema, foram estabelecidas regras muito exigentes, que salvaguardam estas situações. Em resumo, uma «arquitetura de serviços» como aquela em que se estrutura o MoReq2010 e se pretende seja a referência para os Sistemas de Gestão Documental, vai permitir: Abranger todo o ciclo de vida dos documentos de arquivo;

Garantir as características específicas dos documentos de arquivo; Controlar os prazos de conservação estabelecidos que decorrem do Plano de Classificação Documental; Desenvolver estratégias de Preservação Digital dos documentos e disponibilizar acesso aos documentos de arquivo.

A DGARQ adotou a partir de 2002 um modelo de requisitos que segue as –specificações do MoReq no âmbito do Programa SIADE - *Sistemas de Informação de Arquivo e Documentos Eletrónicos* (Freitas, 2012, p. 181)⁴⁵.

De acordo com Freitas, a garantia de preservação da integridade dos documentos eletrónicos assenta nos seguintes requisitos funcionais:

- a) a geração de trilhas de auditoria e de verificações periódicas dos seguintes aspectos: acesso; alterações; visualização; exclusão; tramitação; migrações;
- b) a descrição clara de privilégios, em perfis diferenciados de utilizador e de administrador do sistema;
- c) o tipo de permissões no código fonte: idealmente, s–ftware livre e com código de fonte aberto (GNU GPL - *General Public License*);
- d) a conformidade com as normas arquivísticas e os padrões internacionais para o efeito (vide as normas arquivístissos: NP 4438-1-2, ISAD-G; ISAAR-CPF; ISDF; ISDIAH; ISO 23081; ISO 14721);
- e) a interoperabilidade, garantida pelo uso dos mesmos padrões e dos mesmos formatos, para facilitar a migração dos dados entre diferentes sistemas ou versões atualizadas do mesmo sistema (vide o modelo proposto, internacionalmente, pelo Protocolo OAIS; ou os padrões de metadados *Encoded Archival Description* e *Encoded Archival Context*). (Freitas, 2012, p. 181)

Interessa ainda expissoar, no âmbito deste trabalho, a norma internacional ISO 30300, de 2011, a qual faz parte de uma família de normas dedicadas à constituição de Sistemas de Gestão para Documentos de Arquivo (SGDA), que se articulam com a qualidade e a segurança da informação, fornecendo um enquadramento superior para um conjunto

⁴⁵ Segundo a mesma autora, também adquiriu uma importância fundamental no contexto português o desenvolvimento do *RODA - Repositório de Objectos Digitais Autênticos* (Freitas, 2012, p. 181).

issonormas sobejamissoe conheçissos pela arquivística como a ISO 15489-1:2016, a ISO 23085 e a ISO 16175-1:2010. Destaca-se, ainda, a importância estratégica da informação e do seu valor probatório como um ativo, que faz parte do capital intelectual de uma organização, o qual corre o risco de se perder se não estiver enquadrado por um sistema de gestão documental.

Foram necessárias experiências de perda de dados, de destruição incontrolada ou de impossibilidade de recuperar dos documentos necessários para a demonstração de determinadas ações, para que a partir de diferentes abordagens se refletisse sobre a importância estratégica da boa gestão da informação para o progresso das oissonizações. (Bustelo Ruesta, 2012, p. 13).

De acordo com a ISO 30300:2011, a implementação de um SGDA possui benefícios que incidem sobre diversas facetas da organização: a eficiência nas atividades da organização, o cumprimento dos requisitos legais, a otimização da tomada de decisão, a gestão de riscos, a proteção dos direitos de todos os envolvidos, a manutenção da memória corporativa e o apoio à responsabilidade social (Bustelo Ruesta, 2012, p. 13). Entre os benefícios da implementação de um SGDA, segundo a ISO 30301:2011, encontram-se ainda, em adição aos anteriores:

- a) A garantia de utilizar um modelo internacionalmente aceite para o estabelecimento e implementação de políticas e objetivos;
- b) A integração do enfoque na avaliação de riscos;
- c) A promoção da melhoria contínua através da medição dos resultados e da implementação de um processo de auditoria;
- d) A facilitação do processo de confirmação do cumprimento dos requisitos através de uma certificação por uma terçissoa parte, independente;
- e) A integração com outros sistemas de gestão (...). (Bustelo Ruesta, 2012, p. 17)

Segundo a norma internacional 30301:2011, a metodologia para implementação de sistemas de gestão documental e seus processos requer, em primeiro lugar, o desenho dos mesmos durante a fase de planeamento, e só depois a sua implementação, que pressupõe o levantamento dos requisitos, que as aplicações de vissoo possuir.– As funcionalidades das aplicações são o objeto das normas ISO 16175: 2010 - *Principles and Functional Requirements for Records*, que se publicaram em 3 partes. Para além desta norma,

também existem outros normativos que tratam destas funcionalidades, como o MoReq2 ou a DoD 50.15. (Bustelo Ruesta, 2012, pp. 28 e 29)

A fase de avaliação requer o cumprimento de um conjunto de requisitos, que passam pela definição do objeto de avaliação e o estabelecimento de procedimentos para o fazer, quem avalia, a determinação da periodicidade da auditoria interna, por norma anual, e a revisão do sistema de gestão pela direção, geralmente a cada dois ou quatro anos (Bustelo Ruesta, 2012, p. 31), baseados na norma ISO 9011 - *Guidelines for auditing management systems*. Os resultados da auditoria - Conformidades - Não conformidades; Pontos fracos - Pontos fortes; Riscos - Oportunidades - têm um papel determinante para «a revisão e atualização da política e objetivos de gestão documental e dos planos para conseguir estes objetivos», representada graficamente na roda de Deming, tendo como objetivo a evolução da maturidade do sistema ao longo do tempo:

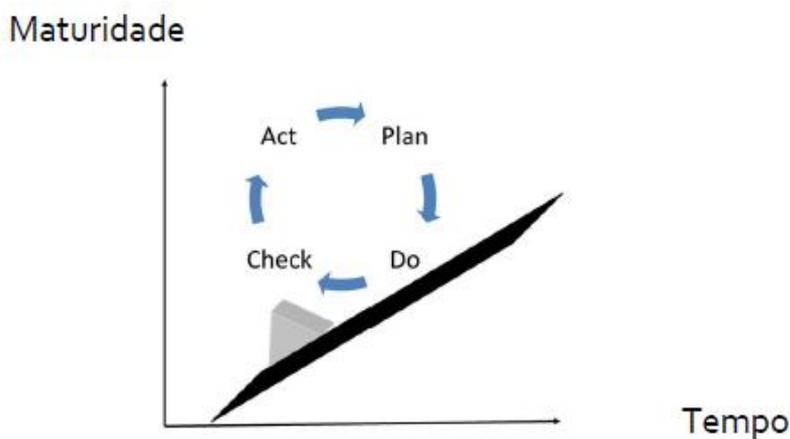


Figura 1. Fonte: Bustelo Ruesta (2012, p. 34)

Em suma as aplicações de gestão documental poderão ser visualizadas no Quadro 3.

Quadro 3. Resumo de alguns sistemas de gestão documental

	<i>X-arq</i>	<i>Archeevo</i> (Keep)	<i>In doc</i>	<i>AtoM</i>
Finalidade	Aplicação de gestão integrada de arquivos históricos e intermédios	Aplicação de gestão integrada de – arquivos históricos e intermédios	Aplicação de gestão de património documental - Referências Bibliográficas e Arquivo	Aplicação gratuita de código aberto de gestão de arquivos definitivos/históricos
Funcionalidades principais	Configuração, Classificação, Descrição arquivística, Pesquisa, Gestão de Utilizadores	Descrição arquivística, Gestão de autoridades, Gestão de depósito, gestão de objetos digitais, publicação na Web, balcão-eletrónico, relatórios de produtividade, integração de sistemas, etc.	Registo e catalogação de documentos, Descrição arquivística, Catalogação Bibliográfica	Descrição arquivística de agentes, eventos, funções, documentos/registos, repositório/instituição, objetos (físico e digital), termos/assuntos. Gestão de registos de autoridade, localização física e taxonomias.
Integração	Tesauros; <i>mind-Search</i> (pesquisa); <i>X-Connect</i> (transferência de dados de outros sistemas); <i>X-Rep</i> (gestão de conteúdos digitais); <i>X-Preserv</i> (preservação digital); <i>min-dePaper</i> ; <i>Kapture</i> (digitalização)	<i>Koha</i> , <i>Museo</i> , <i>Roda</i> , <i>Dspace</i> , <i>Retrieve</i> [pela consulta ao <i>site</i> não foi compreensível se a aplicação de gestão de arquivo se pode integrar com estas aplica120nthroposegrado com as aplicações <i>in arte</i> , <i>in domus</i> , <i>in natura</i> , <i>in memoria</i> , <i>in anthropos</i> , <i>in patrimonium</i> , <i>in thesauri</i> , <i>in site</i> , <i>in web</i>	Aplicação de código aberto destinada à descrição normalizada em arquivos definitivos permitindo um acesso multilingue numa organização com múltiplos repositórios integrados. Vocabulário controlado. Possibilidade de integração com a plataforma de preservação digital <i>Archivematica</i> .	
Normas Descrição	ISAD(G), ISAAR (CPF), ODA	ISAD(G), ISAAR (CPF), ODA	ISBD, NP 405, ISAD(G), ISAAR(CPF)	ISAD(G), ISAAR (CPF), ISDF, ISDIAH, SKOS, RAD, DACS, DCME, MODS
Interoperabilidade	OAI-PMH	EAD; <i>BagIt</i> ; OAI-PMH	EAD; OAI-PMH	EAD; EAC-CPF; CSV; SKOS

	<i>X-arq</i>	<i>Archeevo</i> (Keep)	<i>In doc</i>	<i>AtoM</i>
Projeto de Referência	Arquivo da CML, pesquisa integrada nos 4 núcleos arquivísticos com gestão das salas de leitura e dos pedidos de cópias; Município de Oeiras; Arquivo Municipal de Cascais, etc.	Arquivo e Museu da Presidência da República; Ministério da Educação e Ciência; Arquivo da Universidade de Coimbra; FCT; Fundação de Serralves; Marinha Portuguesa, etc.	Não se consegue aferir a partir dos projetos apresentados se algum utiliza esta aplicação em conjugação com as outras	World Bank Group Archives, Mount Royal University Special Collections, National Library of Sweden, City of Vancouver Archives, Oregon Historical Society, Royal BC Museum, Município de Torres Vedras

Fonte: Elaborado pela autora

1.3. Valor da Informação

Na perspetiva de Chaffey e Wood (2005, *apud* Cyganczuk e Pinto, 2019, p.131) as vias que contribuam para potenciar a gestão da informação de qualquer sistema de informação, dependem como ela vê o «valor da informação, a qualidade da informação, segurança da informação, normalização e ética profissional, gestão do conhecimento, gestão dos recursos infraestruturais, financeiros e tecnológicos, responsabilidades, análise de recursos de informações, política de informação e gestão de riscos»

Todos os processos de negócios contêm prazos, destinos finais, preservação, identificação dos prazos e destinos finais. O processo, ao terminar, espoleta outros processos e a eliminação de documentos. Entendemos a eliminação de documentos como um processo de negócio que decorre de uma decisão da avaliação da informação. Isto requer muita atenção, porque em cada um dos processos de negócio, que no fundo derivam de uma função, executam-se como atividade por parte de um organismo ou unidade orgânica de informação, desenvolve-se com um conjunto de tarefas que contém vários atributos de metainformação (por exemplo na identificação do cartão do cidadão encontramos o nome próprio, a filiação, a data de nascimento, a nacionalidade, a altura, o sexo, a fotografia, a atribuições digitais e assinatura dados que ficam guardados no sistema).

Na ausência de definição, outra questão se impõe: o que se faz com a informação quando termina o processo (prazo de conservação administrativa)? Presume-se uma das seguintes hipóteses: ou se retira a informação que estava no processo, ou passa para um processo de preservação de arquivo digital. Deste modo, a abordagem sobre o valor da informação

prende-se com a avaliação. Nesse sentido, para a obtenção das principais ideias que levaram aos atuais princípios e procedimentos de avaliação da informação arquivística, procurámos consultar os seguintes estudos a nível internacional que nos dão uma perspectiva diacrónica T. R. Schellenberg – *Arquivos Modernos* - EUA 1940-1950, distingue *records* de *archives* e valor primário e valor secundário, avaliação da base para o topo; Schellenberg, T. R. (1956). *Modern Archives: Principles and Techniques*. [Chicago]: University of Chicago Press; Cook, T. (2004). Macro-appraisal and Functional Analysis: documenting governance rather than government. *Journal of the Society of Archivists*, 25(1), 5–18; Jenkinson, H. (1922). *A Manual of Archive Administration including the problems of War Archives and Archive Making*. Oxford: The Clarendon Press. O autor defendia que o arquivista é um conservador e não um destruidor de documentos, pelo que a decisão do que fazer aos documentos cabe ao seu Produtor.

O que se percebe é que não há propriamente um reconhecimento da importância da avaliação. No entanto, é a partir desse período da Grande Guerra (1914-1918), que a importância de avaliar e seleccionar a informação começa a surgir. Estas funções estão naturalmente associadas à responsabilidade de conservar a informação de arquivo. Estão ligadas a questões de imparcialidade, evidência, da perpetuação de memória e obviamente que esses conceitos tem uma base de carácter científico, positivista. A intenção era apoiar a investigação histórica, portanto, numa perspectiva indicada como factual e que pretendia ir buscar a verdade única e neutra relativamente aos factos históricos.

Depois surge um segundo momento, na primeira metade do século XX, após a Grande Guerra, que poderemos chamar reforço teórico, derivado de um aumento da produção documental, que ocorreu no Reino Unido. Hilary Jenkinson, que ficou com a responsabilidade de organizar a documentação sobre a participação britânica na Grande Guerra, considerava já aqui aspetos ligados à avaliação, indicando que o arquivista deveria primar pela objetividade; que informações de arquivo deveriam ser imparciais e que, no fundo, a decisão do que deveria ser ou não conservado caberia ao produtor da documentação ou ao administrador da organização que produzia essa documentação. Portanto, ao arquivística caberia apenas o papel de gerir e efetuar avaliação tendo em conta os critérios definidos pelos produtores ou pelos administradores daquela informação. Temos de seguida, um segundo momento, este já decorrente na Segunda

Guerra Mundial (1939-1945), perante aquilo que os teóricos chamam teoria moderna, a explosão da informação, nos meados dos anos 40 do século XX, nos Estados Unidos da América. Schellenberg dos EUA considera que deveria haver um equilíbrio entre as necessidades evidências de provas com as necessidades de utilização de memórias e da investigação. O arquivista norte-americano Theodore R. Schellenberg foi também responsável pela diferenciação entre valor primário (desde a fase de produção e acumulação) e valor secundário (posterior à criação e acumulação, fase definitiva). Com a alvorada das teorias pós-modernas, este valor primário, e principalmente desde o final da década de 80, reconheceu-se extensível a todo o ciclo vital dos documentos, e não apenas a esta fase, contributo que devemos à arquivística canadiana. É importante ressaltar, assim como se reconhece o valor informativo extensivo a todo o ciclo de vida dos documentos, independentemente da fase. Porém os autores Silva e Corujo consideram a informação como um «recurso, destacando o valor da informação sujeita a distintas fases de um ciclo- o ciclo de vida da informação» (Silva e Corujo, 2019, p. 161). Nesse âmbito, Schellenberg considera que o arquivista deve envolver-se na tomada de decisão como responsável pela custódia. Por outras palavras, caberia ao arquivística verificar que importância teria a documentação em termos de valor secundário, já que seria o responsável por salvaguardar ou conservar a informação depois dela já ter deixado de ter o valor primário. Isso originou que houvesse uma separação da profissão, tendo-se, a partir de então, dado uma cisão entre as profissões de *records manager* (gestor de documentos responsável pelos arquivos corrente e intermédio) e *archivist* (responsável pelo arquivo permanente ou histórico ou arquivistas propriamente dito), que tem vindo a ser questionada por alguns teóricos, argumentando que os documentos existem num contínuo, e não são balizados por ciclos de vida ou ciclos de utilização⁴⁶.

Em Portugal, encontramos alguns estudos sobre avaliação da informação, que foram analisados, de forma desenvolvida, acerca do modo como tem sido praticada a avaliação nos arquivos e os pressupostos que lhe têm estado subjacentes. Os autores de referência, Armando Malheiro da Silva; Fernanda Ribeiro (2000, p.109) consideram o valor a

⁴⁶ A ideia de contínuo é também nuclear no modelo proposto pelo australiano Frank Upward, nos anos 90, o *Records Continuum Model*. Assim, Rafael António entende a moderna gestão documental «como uma visão dinâmica e integrada de todo o conjunto dos métodos e práticas, desde a fase da produção documental até à sua guarda definitiva enquanto *continuum* que envolve os utilizadores, as suas ações e atividades» (Rafael António, 2012, p.58). De acordo com Marques «uma política de gestão documental integrada que um documento, em arquivo corrente ou, numa fase posterior, em arquivo definitivo, é sempre o mesmo». A Gestão de documentos de arquivo é importante que ela esteja integrada.

avaliação da informação assenta em três indicadores, colocando no centro «pertinência, densidade e frequência que permitem a observância do comportamento de um sistema de informação». Entendemos que os fluxos de tarefas ou trabalho estão associados aos processos de negócio e que podem ser formalizados de forma sistemática no processo de negócio, mas isso impõe-se a operacionalização da classificação do conteúdo de acordo com as especificações, atendendo à importância da informação dos dados obtidos a partir dos instrumentos de recolha, utilização, garantia da acessibilidade processos de reengenharia (mudanças, melhorias). Apresentam-se, a título de exemplo, possibilidades de aplicação da CLAV ao Sistema de Informação CMC que podem permitir redesenhar fluxos de informação centrados na melhoria da capacidade de satisfação das entidades supervisionadas pela CMC e também melhoria dos resultados.

Em Portugal, quem formaliza as decisões de avaliação e eliminação da informação é o Ministro ou Secretario de Estado da Cultura e pelo Ministro que tutela o organismo. Esta autorização esta regulamentada em legislação própria publicada em Diário da República. Entende-se que o instrumento de avaliação da informação tem um formato modelo próprio. No Brasil chamam-na de tabela de temporalidade, enquanto que em Portugal é apelidada de tabela de seleção de documentos, e com anexos os formulários de auto de entrega, guia de remessa e auto de eliminação. Angola adotou a terminologia brasileira. A publicação do seu Relatório de Avaliação de Massas Documentais (RADA) revela a necessidade de as organizações determinar o valor arquivísticos da documentação acumulada nos seus setores de serviço nos casos em que a Portaria de gestão de documentação não contempla a sua instituição. Nesta situação estas deverão consultar a tabela recomendada por ela que fixa o destino final da informação ou conservação permanente ou eliminação. Encontramos aqui uma bússola em que as instituições que não têm esses instrumentos regulamentados, portaria ou o RADA, sempre poderão socorrer-se a ela. Quanto mais conhecimento da informação, mas fácil se torna a avaliação do que faz falta.

O importante é que busca competências para o fazer ou entrega-os ao gestor de informação. A CLAV⁴⁷ é uma plataforma desenvolvida pela Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas, que disponibiliza a “Lista Consolidada para a classificação e avaliação da informação pública” enquanto instrumento facilitador da elaboração dos planos

⁴⁷ Disponível em <https://clav.dglab.gov.pt/> [consultada em 3 de novembro de 2020].

de classificação e tabelas de seleção da Administração Pública, de empresas públicas e de outras entidades. A Lista Consolidada para a classificação e avaliação da informação pública é o referencial disponibilizado pela Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas para servir de base à elaboração de instrumentos de gestão da informação, nomeadamente planos de classificação e tabelas de seleção. Este referencial apresenta uma estrutura hierárquica de classes que representam as funções e atividades executadas pela Administração Pública portuguesa. A tabela de seleção da informação é um instrumento utilizado pelas organizações para a gestão da informação organizacional. Visa sobretudo estruturar a informação desde o momento da sua criação ou produção, através da atribuição de um código de classificação. Ao código de classificação da informação já estão associadas as decisões de avaliação da informação referida no RADA ou na Portaria de documentos. Em outras palavras, o período de tempo que deve manter a informação no sistema de informação (prazo de conservação administrativa), o destino a aplicar findo esse prazo (conservação permanente ou eliminação) e a responsabilização pela guarda da informação de conservação permanente. Deste modo, o gestor da informação tem na sua mão toda a mestria para a segurança do seu trabalho.

Precisamos então de saber o que significa avaliação. A Norma de Terminologia Arquivística NP 4041 apresenta avaliação como sendo a “Determinação do valor arquivístico⁴⁸ de documentos ou arquivos, com vista à fixação do seu destino final: conservação permanente ou eliminação⁴⁹,” o que é confirmado pela definição de avaliação fornecida pelas recomendações do Grupo de trabalho «a determinação dos valores primário e secundário dos documentos de um arquivo, com vista à fixação dos prazos de conservação em fase activa e semi-activa, e do destino final⁵⁰ (conservação permanente em arquivo definitivo ou eliminação)».

Na publicação Portuguesa da Direcção-Geral de Arquivos, em 2007, das *Orientações para a elaboração e aplicação de instrumentos de avaliação documental*, entende-se por:

⁴⁸ Ainda nesta norma, por valor arquivístico, referimo-nos o «valor atribuído a um documento de arquivo ou outra unidade arquivística, para efeitos de conservação permanente num serviço de arquivo. Resulta do seu valor probatório e/ou da relevância do seu valor informativo» (NP 4041, 2005, p. 10).

⁴⁹ NP 4041: 2005, Informação e Documentação – Terminologia arquivística: conceitos básicos. Caparica: IPQ, 2005.

⁵⁰ Direcção-Geral de Arquivos. (2010) *Orientações para a elaboração e aplicação de instrumentos de avaliação documental*. Lisboa. [Consulta em 17 de outubro 2020]. Disponível em URL: <http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/oda1-2-3.pdf>

Avaliação, a «determinação dos valores primário e secundário dos documentos de um arquivo, com vista à fixação dos prazos de conservação em fase activa e semi--activa, e do destino final (conservação permanente em arquivo definitivo ou eliminação)».

Durante o ciclo vital dos documentos, devem ser avaliados para determinar o prazo de guarda e o conseqüente destino. De acordo com os autores Ribeiro e Silva (2000, p.7), trata-se de uma «análise pormenorizada da problemática da avaliação nos arquivos de como esta tarefa de carácter pragmático, ditada pela necessidade imperiosa de eliminar documentos para libertar espaço, tem sido realizada poderá ser encontrada». A Avaliação da informação é importante porque assegura que o valor do negócio da organização é protegido. A organização deixa de ter acumulação de informação nos seus setores de serviço.

1.4. Ética Profissional

A gestão do sistema de informação exercida pelo profissional da informação relacionada com a ética, afigura-se de elevada importância. No caso específico português, no que se refere aos estudos na área da Ética e Deontologia no domínio da Profissão desconhece-se a existência de trabalhos finais de mestrados ou doutoramentos que tenham aprofundando este assunto e também como decorre a sua aplicação e os seus resultados. Tal afirmação é encontrada no estudo *Perspetiva de Investigação em Ciência da Informação* do autor Carlos Guardado da Silva, que refere «sem qualquer existência» de trabalhos académicos no domínio da profissão (Carlos Guardado, 2019, p. 21). Este estudo prende-se com um trabalho de Investigação em Ciência da Informação, no contexto de quatro instituições de ensino superior público a partir de trabalhos finais de mestrado ano 2003-2009⁵¹, ficando de lado as dissertações de doutoramento, nota do autor.

⁵¹ Será conveniente a realização de novos estudos nesta área, visto que as fontes documentais utilizadas são de 2003 e 2009, quando os cursos pós-graduados se estava ainda a desenvolver e ganhar o seu espaço no meio académico, enquanto hoje tende de aumentar a procura de formação em cursos de ciência de Informação, pelo que poderiam ser obtidos novos dados relevantes para a percepção desta dinâmica.

De igual forma, surgem outros estudos de carácter mais abrangentes nas áreas de Planeamento e avaliação de sistemas, Edifícios e equipamentos, Preservação, conservação e restauro, Produtos e serviços, Estudos do utilizador, Qualidade, Marketing todos eles no domínio da Gestão; Avaliação, Gestão de coleções e fundos, Gestão de conteúdos, organização e descrição, comunidade e difusão, Direito da Informação, Normalização todos no domínio da Informação à luz *Perspetiva de Investigação em Ciência da Informação* (Carlos Guardado, 2019, p.18).

O arquivista tem a responsabilidade inevitável de observar elevados padrões éticos no seu relacionamento com o público, com outros membros do pessoal e com organizações externas. Para o sucesso dessa tarefa é importante dominar e utilizar as ferramentas éticas pertinentes para fenómenos informacionais tais como o direito de autor, privacidade, proteção, segurança informacional, exclusão informacional, e ter uma compreensão adequada deles.

As organizações devem proteger não apenas os seus ativos de informação, como também os dos clientes, funcionários e parceiros de negócios.

Os autores Laudon e Laudon (2016) afirmam que «uma sólida estrutura de segurança e controlo que proteja os ativos da informação do negócio pode, portanto, produzir um grande retorno do investimento. Forte segurança e controlo também aumentam a produtividade dos funcionários e reduzem os custos operacionais» (tradução livre a partir de Laudon & Laudon, 2016, p. 351).

Em 2016, foi publicado no Jornal Oficial da União Europeia, um novo regulamento, o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (GDPR). No mesmo ano, também foi publicada a Diretiva (UE) 2016/680 sobre a proteção de dados pessoais e seu tratamento por autoridades competentes, impondo assim que os Estados-Membros criassem disposições legais, administrativas e regulamentais para que o Regulamento 2016/679 fosse cumprido. A criação deste documento assegura que todos tenham um nível equivalente de proteção e livre circulação de dados pessoais de pessoas singulares na União Europeia, em meios automatizados e não automatizados.

Em Portugal, a Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd) é a autoridade nacional de controlo e fiscalização para o devido cumprimento das disposições legais e

regulamentares relacionadas à proteção de dados pessoais. O Regulamento Geral de Proteção de Dados aplica-se às pessoas singulares ou coletivas, de natureza pública ou privada que, no âmbito da sua atividade comercial ou profissional, tratam dados pessoais. Também expressa um conjunto de direitos dos titulares de dados pessoais e de obrigações de tratamento de dados por parte dos responsáveis pelo tratamento e subcontratantes. Ainda requer que as empresas mantenham um protocolo de segurança para a proteção de dados pessoais, que garantam os direitos dos titulares dos dados e os princípios de tratamento expressos no regulamento e, por último, a importância da rastreabilidade da informação que é produzida e processada nos sistemas de informação.

Em Portugal, o campo da informação detém dois documentos sobre a ética: o *Código de Ética dos Arquivistas* e o *Código de Ética dos Profissionais da Informação*.

Em 2017, a Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB) e a Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD) promoveram uma sessão sobre o Código de Conduta para os serviços de Arquivo, desenvolvido no âmbito do art.º 40º do *Regulamento Europeu de Proteção de Dados*, pelo *European Archives Group* (EAG), da Comissão Europeia, e pelo *European Board of National Archivists* (EBNA). Este Código de Conduta visa promover o equilíbrio entre a necessidade de proteger os interesses da pessoa em causa e a necessidade de proteger a liberdade de informação e pesquisa. Também pretende apoiar os sistemas de informação no desempenho do seu papel de preservação de um património arquivístico, único e insubstituível, e conjugá-lo com a proteção dos direitos dos cidadãos, particularmente tendo em conta a necessidade de garantir o valor probatório dos arquivos para os indivíduos, bem como das decisões e ações que digam respeito aos mesmos ou aos seus antepassados, salvaguardando a memória dos indivíduos e das organizações sociais. Para a maioria da Documentação em si, o regulamento de acesso à informação é baseado em outra regulamentação portuguesa, visto que o RGPD só se aplica a pessoas vivas. No entanto, há alguma documentação histórica com dados sobre pessoas ainda vivas e nesse caso o acesso está condicionado, de acordo com a regulamentação de proteção de dados pessoais.

A nível do plano estratégico para além dos propósitos internos da organização, os códigos de ética dos profissionais da informação devem contemplar regras de conduta, que têm

vindo a ser cada vez mais exigidas pela comunidade no acesso, na difusão e na reutilização de informação em organizações públicas e privadas e estes «deverão ser apoiados, certamente, num esforço de normalização» e ética profissional (Carlos Guardado, 2008, p.2).

A gestão da informação garante que todas as informações devem ser tratadas da mesma forma e devem ser feitos todos os esforços para garantir que a informação prestada é tão completa e exata quanto possível. A preocupação com os arquivos correntes tem sido a preocupação desse estudo em detrimento do «histórico». (Silva, 2008, p. 5). Esta abordagem permite ter uma reflexão sobre a ética profissional, tema deste subcapítulo, a incidir desde já em uma fase anterior à produção da informação, e que implica que as entidades utilizem a proposta conducentes a este fim, com o objetivo de orientar os profissionais da informação a estar sensibilizados internamente. Nesse sentido, verifica-se nas organizações de pequeno ou grande porte grande dificuldade de os arquivistas alcançarem a gestão da informação dos arquivos correntes, e de acompanharem todo o ciclo vital da informação dentro das organizações.

Outro aspeto importante prende-se com a questão da confiança. É um tema no qual os profissionais da informação terão de lidar no seu dia a dia. Perceciona-se que um pequeno grupo de administrativos na organização tem maior acesso de toda a informação, mas são desconhecidas por vezes as técnicas e os métodos usados para o tratamento daquelas informações do que os profissionais de arquivo detêm.

O tratamento desta informação poderá ser resolvido com o investimento em tecnologia, conseqüentemente, em normalização dos processos de negócios. Ainda assim existem sistemas de informação que não são suportados pela componente tecnológica, e os profissionais de arquivo não conseguem influenciar através da ética profissional no âmbito da gestão de informação dos processos de negócio. Ou seja, não são tidos em conta no âmbito do sistema de classificação estruturante da informação recebida, criada e utilizada a nível da gestão do topo, o que poderá pôr em causa a confiança aos olhos da gestão de topo, resultando quase sempre na dificuldade em garantir o sucesso dos sistemas de informação.

Assim, são deveres da organização, no que concerne a ética profissional, a gestão dos seus registos eletrónicos e assegurar a segurança e controlo dos sistemas de informação,

isto é, a integridade, confidencialidade e precisão dos dados, a sua proteção contra abuso, exposição e acesso não autorizado.

Todos os documentos, independentes da sua natureza - reservados ou confidenciais - devem receber um tratamento arquivístico, bem como deverão indicar quem pode ter acesso ao documento e entrar no sistema. O histórico deve ficar registado no sistema. A componente tecnológica assegura, tendo em conta os requisitos previamente selecionados, que toda a informação que está no sistema de informação é pesquisável independentemente do fluxo, quer numa pesquisa em texto livre, quer através de pesquisas estruturadas com base nos registos e nos metadados que lhes estão associados, e podem resultar diretamente do ciclo de informação ou do fluxo de informação, sendo capaz de identificar, coordenar e explorar diferentes entidades de informação numa organização.

Tais sistemas, ao estarem assentes em sistemas de gestão de bases de dados (SGBD) relacionais, inviabilizam qualquer tipo de operação, nomeadamente divisão, alteração, extração ou eliminação de partes da informação em detrimento de outra, porque a lógica dos SGBD, o esquema Entidade-Relação, se manifesta por intermédio de redes de tabelas interligadas. Esta lógica, e a forma de programação e desenvolvimento dos sistemas de informação eletrónica, não permitem o tratamento da informação de arquivo da mesma maneira que é feita com a informação de arquivo em suporte papel ou analógica. Qualquer operação semelhante a operações que se executam quotidianamente no âmbito do trabalho técnico arquivístico nos processos de negócios em formato analógico das organizações, nomeadamente divisão dos processos, alteração, substituição, extração ou eliminação de partes da informação, pode levar à corrupção dos dados constantes na base de dados e ao mau funcionamento do sistema tecnológico de informação. As organizações devem proteger não apenas os seus ativos de informação, como também os dos clientes, funcionários e parceiros de negócios.

Seguramente, Corujo informa que o sistema de informação eletrónico pode ser usado ou conter informação de uma gama variada de processos de negócio, que, muito embora, possam ter Prazos de Conservação Administrativa e Destinos Finais diferentes, «o cruzamento das tabelas que contêm os dados, que no seu conjunto constituem a informação de arquivo, invalida a aplicação de qualquer medida decorrente da avaliação arquivística, sem pôr em risco a base de dados». E, como é evidente, no que respeita a pesquisa e o

acesso relativamente a todas as definições de segurança de informação, só deve permitir o acesso aos documentos ou informação, ou mesmo ao conhecimento da sua existência, se o utilizador a isso tiver direito.

Com a implementação de um sistema de informação eletrónica, os arquivistas já não terão grande dificuldade em obter a informação. Esta garantia não poderá ser assegurada nos casos em que a organização ainda usa o papel, mesmo aqueles sobre os quais têm responsabilidade legal, que eles parecem incapazes de limitar e controlar as **distorções das provas** documentais causadas pelo processo subjetivo de atribuir valores aos documentos no curso do processo de recolhimento. Esta barreira existe por falta de conhecimento. Atualmente, para além dos propósitos internos da organização, **os sistemas de gestão da informação também** devem contemplar o dever de transparência, que tem vindo a ser cada vez mais exigido pela comunidade no acesso, na difusão e na reutilização de informação da administração pública. Esta transparência articula-se com o dever de responsabilidade e prestação de contas por parte das organizações, e com o direito de acesso à informação por parte dos cidadãos. E, da mesma forma, é consequência de uma gestão da informação responsável, que respeite a integridade dos documentos ao longo do seu ciclo de vida. Este dever de transparência deve ser tido em consideração no momento de desenho e planeamento do sistema, que vai gerir a informação, desde a sua criação até à sua utilização, e contar com a proatividade do profissional da informação para antecipar as necessidades e especificidades de um sistema seguro e transparente, e estabelecer os processos de criação e controlo.

Autores como Mingo & Cerrillo-i-Martínez exploram a questão de melhoramento dos sistemas de gestão da informação, com a finalidade de promover a transparência de gestão e prevenir a corrupção que lhes pode estar associada. Como tal, denotam que o desenho de sistemas transparentes

(...) calls for the carrying out of an in depth study of the records created in every procedural stage, the circuits followed by the documents over the course of said procedure and the values they possess and accrue during their lifecycle. On the basis of this analysis, information on disclosure or dissemination, on accessibility or secrecy, on periods of conservation, elimination, publication, access, etc., can be incorporated into any public record by means of metadata, and thus be capable of being published. (Mingo & Cerrillo-i-Martínez, 2018, p. 256)

Esta gestão questão é pertinente porque ajuda a aventar que tipos de competências são percebidos pelas entidades como mais importantes para tentar dar resposta aos assuntos, problemas e preocupações, que espoletaram a necessidade de desenvolver os projetos⁵².

Segundo estes autores, a capacidade de desenhar sistemas transparentes tem um impacto positivo na prevenção da ocorrência do risco de corrupção, que pode levar ao desaparecimento ou ocultação de informação, falta de evidência, alteração de documentos, etc. E, bem assim, a gestão da informação está em condições de fornecer as bases para um sistema transparente, através da criação de documentação de qualidade (autêntica, confiável e íntegra), do rastreamento das decisões ao longo do tempo, do fornecimento de bases para programas de planeamento, atividades e orçamentos, da simplificação e normalização dos processos, do acesso rápido à informação e da preservação dos documentos.

Como tal, de acordo com Mingo & Cerrillo-i-Martínez (2018, p. 258), é vital a adoção de boas práticas, que permitam rastrear a informação até ao momento da sua criação, que assegurem a cadeia de custódia dos documentos, e a regulamentação interna e, assim, como as diretivas que garantem o correto funcionamento da organização na produção e gestão documental. Entre os riscos mais associados à corrupção, estes autores destacam

“the failure to create records (non-existence of evidence), improper access to information, which can lead to unauthorised changes or modifications to records or to the use of insider information, lack of control over traceability of records and, lastly, unauthorised destruction of records.” (Mingo & Cerrillo-i-Martínez, 2018, p. 258)

⁵²Em Angola recentemente foram apresentadas políticas públicas relativas ao projeto Simplifica 1.0, que é um instrumento ao serviço do combate à corrupção na Administração Pública angolana. A existência de um projeto com essa dimensão prende-se em simplificar e desburocratizar serviços públicos, reconhecendo que o excesso de burocracia gera corrupção, sustentada por um quadro natural passível de forjar bloqueios para vender facilidades quando não se leva em conta os requisitos da ética profissional, dificultando assim a prestação de todo o serviço público para que a comunidade seja obrigada a pagar ilegalmente ou duplamente pelos serviços oferecidos. A modernização administrativa gera eficiência, transparência, qualidade e de prestação de melhores serviços aos cidadãos e sobretudo observância da ética profissional.

Desta forma, Mingo & Cerrillo-i-Martínez defendem a implementação de sistemas de gestão da informação estratégica com o poder de atenuar os efeitos de corrupção e assegurar altos níveis de transparência, pois estes capturam e preservam informação rastreável, e monitorizam as operações/transações às quais o documento foi submetido e às quais está associado através dos metadados. «This means one can know if there has been improper or unauthorised access to the information and provides evidence of possible manipulation or deletion of documentation» (Mingo & Cerrillo-i-Martínez, 2018, p. 258). Também, as falsificações ou alterações aos documentos devem ser detetadas por um sistema de gestão de informação, o qual deve preservar evidência sobre quando e por quem um documento foi acedido, alterado ou destruído: «Traceability is particularly obligatory in accountability processes, due to the need for the facts to be verified. It is directly related to tools such as metadata schema, classification schemes and access roles, amongst others» (Mingo & Cerrillo-i-Martínez, 2018, p. 258).

Segundo os mesmos autores, os sistemas de gestão de informação devem garantir também os aspetos ligados à utilização e o acesso à informação, e, por isso, devem integrar a preservação digital, sem a qual não se concretiza o acesso. Esta faceta é enquadrada por políticas de preservação, que se encarregam da migração da informação segundo técnicas e parâmetros normalizados. «Some of the tools that can help with preservation and usability are file formats schemes, digital preservation plans, classification schemes and appraisal schedules» (Mingo & Cerrillo-i-Martínez, 2018, p. 258).

Em jeito de síntese, Mingo & Cerrillo-i-Martínez (2018) referem que, para além de melhorias à legislação, é necessário um maior investimento no sistema de informação e na gestão da informação estratégica,

“so that society can be sure that the information made public is reliable, trustworthy and authentic, that it is complete, that it is accessible to the right people and that no information has been destroyed without complying with the established objective criteria. Only in this way will public administrations once again enjoy the legitimacy and credibility that have been so greatly tarnished in recent years by the countless cases of corruption.”
(Mingo & Cerrillo-i-Martínez, 2018, p. 261)

Desta forma, a Secção de Associações profissionais (SPA) do Conselho Internacional dos Arquivos, em 1991, deu início aos estudos que definiriam os parâmetros de

comportamento dos arquivistas, em consonância com os preceitos éticos e morais, no exercício das suas atividades profissionais.

De acordo com o ICA (1996, p. 1): «um código de ética dos arquivistas tem por finalidade a profissão arquivística regras de conduta de alto nível». Ele deve sensibilizar os novos membros da profissão a essas regras, lembrar aos arquivistas experientes as suas responsabilidades profissionais e inspirar ao público confiança na profissão.

O código de ética especifica as ações que os arquivistas devem implementar para executar o processamento de dados pessoais e, em particular, para permitir o seu uso para efeitos de prova ou investigação. Sendo assim, o código de ética é um apoio fundamental no processo educativo, constituindo-se como uma importante influência no processo de aprendizagem quando trabalhando em cooperação com a organização e os arquivistas. Apresenta princípios para reflexão e estabelece as etapas necessárias para realizar a gestão da informação, com a intenção de fornecer uma orientação aos arquivistas para o seu trabalho. Para tal é necessário que cumpra com os seguintes princípios teóricos e práticos à luz do *International Council on Archives* (ICA, 1996, p. 1):

- “1) Os arquivistas mantêm a integridade dos arquivos, garantido assim que possam se constituir em testemunho permanente e digno de fé do passado.
- 2) Os arquivistas tratam, selecionam e mantem arquivos em seu contexto histórico, jurídico e administrativo, respeitando, portanto, sua proveniência, preservando e tornando assim manifestas as suas inter-relações originais.
- 3) Os arquivistas perseveram a autenticidade dos documentos nos trabalhos, conservação, conservação e pesquisa.
- 4) Os arquivistas asseguram permanentemente a comunidade prática e a compreensão dos documentos.
- 5) Os arquivistas se responsabilizam pelo tratamento dos documentos e justificam a maneira como o fazem.
- 6) Os arquivistas facilitam o acesso aos arquivos ao maior número possível de utilizadores, oferecendo seus serviços a todos imparcialmente.
- 7) Os arquivistas visam encontrar o justo equilíbrio, no quadro da legislação em vigor, entre o direito ao conhecimento e o respeito à vida privada.
- 8) Os arquivistas servem os interesses de todos e evitam tirar de sua posição vantagens para eles mesmos ou para quem quer que seja.
- 9) Os arquivistas procuram atingir o melhor nível profissional, renovando, sistemática e continuamente, os seus conhecimentos arquivísticos e compartilhando os resultados de suas pesquisas e de suas experiências.
- 10) Os arquivistas trabalham em colaboração com os seus colegas e os membros das profissões afins, visando assegurar, universalmente, a conversão e a utilização do património documental”.

Similarmente, estas responsabilidades, segundo a Norma Portuguesa 4438, recaem sobre:

- a) Os arquivistas, [que] são responsáveis por todos os aspectos da gestão de arquivos, incluindo a concepção, o desenho, a implementação e a manutenção dos sistemas de arquivo, e pela formação de utilizadores nas componentes da gestão de documentos e de funcionamento do sistema de arquivo, na medida em que afectam as práticas individuais;
- b) As chefias, [que] são responsáveis pelo suporte à aplicação das políticas de gestão de documentos de arquivo na organização;
- c) Os administradores de sistemas, [que] são responsáveis por assegurar que toda a documentação é apropriada, está disponível e legível sempre que necessário;
- d) Todos os colaboradores, [que] são responsáveis por documentar de forma apropriada e completa as suas actividades (NP 4438, 2005, p.13)

É essencial atuar de forma ética nas organizações, independentemente da função exercida, pois exige preparação profissional para resolver os mais diversos problemas, que podem surgir. Há colaboradores com formações distintas desde juristas, economistas, gestores, informáticos, advogados, contabilistas, engenheiros e auditores que, de um modo geral, atuam de acordo com o código deontológico da sua respetiva profissão. Assim, os gestores de informação estarão subordinados ao código deontológico dos colaboradores da entidade.

2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1. Enquadramento Metodológico

Uma metodologia é fundamental para o progresso da nossa investigação. No entanto, é conveniente saber escolher bem uma metodologia de investigação, e esforçar-se por ser coerente e consistente com a mesma. Só assim, se consegue fazer um bom trabalho, evitando até confusões de ordem puramente metodológicas. O estudo que empreendemos, o *Sistema de Informação Arquivística da Comissão do Mercado de Capitais de Angola* é cada vez mais dependente da metodologia⁵³ estabelecida e definida *a priori*. À primeira vista, afigura-se de elevado interesse verificar as boas e melhores práticas de investigação, de forma a obter uma proposta original e específica para todos os protótipos de estudos, que abordem proposta de boas práticas de informação arquivística numa organização, bem como desenvolver uma abordagem clara para os próximos investigadores.

Neste capítulo, procuraremos descrever as escolhas tomadas a nível metodológico e justificar o caminho por nós percorrido, de modo a expor a metodologia empregue na presente investigação apresentando-os e justificando a sua escolha. Segundo os autores, Quivy e Campenhoudt (2005, p. 31) o conceito de metodologia de investigação pressupõe uma «explicação minuciosa, detalhada e rigorosa de toda a ação desenvolvida no método do trabalho de investigação, sendo que a investigação é algo que se procura até encontrar, é o caminhar para um melhor conhecimento que deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incerteza que isso implica». É bem verdade que as dúvidas assaltam o investigador. Porém, não se fica por aí, pois é pela escolha de bons caminhos que encontramos resposta e utilidade.

Autores como Quivy e Campenhoudt (2008, p. 3), que concebem a primeira etapa metodológica a ser cumprida, sendo de escolher rapidamente um primeiro fio condutor tão claro quanto possível, de forma que o seu trabalho possa iniciar-se sem demora e [se] estructure com coerência. Esses autores referem que o investigador deverá iniciar os

⁵³Corujo utiliza o conceito metodologia como uma «abordagem geral para a investigação ligada ao paradigma ou enquadramento teórico e apresenta o método como modos, procedimentos ou ferramentas sistemáticas utilizadas para a recolha e análise dos dados» Corujo (2016). Tendo por base essa definição, podemos afirmar que este caminho metodológico proporciona para o investigador um conhecimento mais abrangente, ou seja, saber de tudo um pouco, sobretudo a origem das coisas, e assim poder reunir em si elementos específicos para o seu objeto de estudo, conseguindo maior robustez para objetivo se propõe alcançar.

capítulos ou seções usando sempre um fio condutor. Deste modo, para além da pergunta de partida e os objetivos gerais e específicos deverá existir uma coesão dentro de cada capítulo ou seção capítulo evitando confusão⁵⁴.

Pretendemos neste trabalho realizar uma abordagem sistemática em torno da redefinição do sistema de informação arquivística. E, em troca, receber um conhecimento científico que abrange uma dimensão sobre o novo normal e que incentiva a comunidade de prática a necessidade de continuar a escrever sobre esta temática em dimensões de competitividade, por ser ainda um objetivo a cumprir em algumas organizações. Ao fixar um sistema de informação que precisa um pouco de tudo para alcançar a missão, os fins, e os objetivos que se propõe a concretizar, apresenta propostas para superar um problema, apresentando uma abordagem mais construtiva, que resulta em transformações a nível da cultura institucional. Ou seja, o objetivo a atingir passa por compreender e estudar, e apresentar interpretações e perceções que, por sua vez, podem ajudar a organização. Por outro lado, queremos alcançar uma aprendizagem que nos permita transmitir a importância e os benefícios e a aplicabilidade deste trabalho em contextos alargados e multidisciplinares ao longo da vida. Uma gestão do topo que entenda os benefícios do sistema de informação e apoia, constitui um aparato para a Ciência da Informação, o campo disciplinar que esta na base dessa investigação.

Bell (2010, p. 19), considera que os «investigadores empregam termos e, por vezes, também jargões quase incompreensíveis para as outras pessoas e que o mesmo acontece em qualquer campo em que se desenvolva uma linguagem especializada no sentido de facilitar a comunicação entre profissionais. Esta autora considera que a linguagem utilizada pelo investigador deve ser clara, pois o investigador pode escrever em direção a dois públicos distintos. O primeiro relativo a não profissionais da área e o segundo, ligado a profissionais da área em que o estudo se insere - Ciência da Informação. Importa

⁵⁴ O problema a superar passa por verificar, dentro de cada seção, transparecer trechos, alguns bem longos ou não, que o leitor não consegue descortinar a pertinência e/ou correndo o risco da informação não estar referenciada ou sustentada cientificamente. Por vezes, também muita informação sobre diversos aspetos e questões, que se encontra espalhada ao longo das seções, e possivelmente outras, e que deveria ser sistematizada, para estar reunida em seção própria, para não ter de sofrer o investigador a procurar os bocados separados, pelo texto todo. Em terceiro lugar, o fio condutor aumenta a compreensão do leitor sobre o texto, e o investigador deverá indicar, em poucas palavras, o que pretende fazer neste capítulo ou seção, se possível apresentar quais os eixos condutores que utiliza e, ainda dentro de cada seção, quais são os temas/aspetos/características que quer abordar. Assim, fio condutor cumpre com a sua função e dá nexos ao discurso que o investigador apresenta em cada seção deste ou daquele capítulo. O investigador que capta isso consegue transformar o seu texto em algo mais leve sem perder pertinência, sintético, mas ser sistémico.

lembrar que o investigador deve ter em linha de conta que o seu leitor, inicialmente, não sabe o que o investigador quer dizer, nem sabe sobre o que está a falar. Porém, tem o investigador de ensinar o leitor, mais não seja para fazer entender o que propõe, quando for altura de o apresentar o objeto de estudo. Assim, o investigador deve usar uma linguagem mais científica, erudita e sustentar porquê das afirmações e por vezes, tem que refazer, ou explicar o porquê de cada uma destas características e com base em que autores.

A estrutura pensada para a dissertação é representada de acordo com os objetivos estabelecidos. Considerando que o primeiro capítulo contempla algumas das dificuldades, e possíveis soluções, para o estudo da CMC, e que o segundo capítulo se ocupa da metodologia de investigação científica, se por um lado os três primeiros objetivos específicos estão para o primeiro objetivo geral e são atingidos no desenvolvimento do primeiro capítulo, reservado à revisão de literatura, por outro lado, os três últimos objetivos específicos estão para o segundo objetivo geral. Contudo, este último é também enriquecido pelo estudo empírico da análise do estudo orgânico e funcional da CMC, que surge no terceiro capítulo, com um período cronológico situando com início em 2005 com o seu término em 2019. O ano 2005 correspondente a data de constituição da CMC e 2019 porque corresponde a vigência de um conjunto documental que foi analisado e que tem o seu período temporal de duração com termos em 2022.

No presente estudo, focamo-nos no nível descritivo da gestão da informação, procurando interrogar e interpretar os dados extraídos da observação direta, confrontando-os com os que foram obtidos na revisão de literatura. Estando definidos os métodos, procuraremos descrever as etapas de elaboração do trabalho conjuntamente com os métodos utilizados. Antecedendo a definição do tema central da nossa dissertação, procedemos a uma investigação documental e a uma revisão de literatura prévias, centradas no tema do Sistema de Informação Arquivística da CMC de Angola, com o objetivo de tomar conhecimento do espectro de publicações respeitantes ao tema, e analisar o conjunto de obras que considerámos serem fundamentais para ficarmos a par do estado da arte do estudo da informação arquivística em Portugal. Ou seja, descrevemos o que existe e o que não existe na CMC, e depois comparamos com a revisão de literatura para dizer o que falta e no final propor o que deveria passar a haver ou como devia ser feito.

Dentro de cada subcapítulo, trataremos de aspetos específicos constituintes como os seus eixos condutores enquadramento metodológico, caracterização do problema, objetivos gerais, objetivos específicos, justificação, motivação, classificação da pesquisa e procedimentos metodológico. Em síntese, uma apreciação detalhada, o construto apontou que a realização adequada de uma investigação faz referência à três perspetivas: enquadramento teórico, a abordagem de investigação e os métodos/técnicas de recolha de dados. Iniciamos com a Regra d'Ouro, que é optar pela identificação do paradigma de investigação mais adequado, para que o investigador envolvido numa situação emocional tenha meios de refletir, e avaliar as questões de forma inteligente e adequada, ou seja, «a escolha do paradigma determina a intenção, motivação e expectativas da investigação» (Corujo, 2017, p. 45).

2.2. Caracterização do problema

Na CMC, a cultura organizacional reflete-se na forma como o seu quadro de pessoal realiza a sua atividade, guiado por um conjunto de normas formais e informais, que são interiorizadas por todos os colaboradores (Manual de cultura organizacional da CMC, 2018, p. 5- documento interno). As razões principais que conduziram à necessidade de definição do sistema de informação arquivística na CMC prendem-se essencialmente com a inexistência de qualquer instrumento de gestão da informação de forma alinhada com as melhores práticas internacionais, tanto na vertente de normalização de procedimentos, como nas questões do registo de informação de arquivo, pesquisa e recuperação da informação de natureza arquivística, essenciais para a gestão correta de qualquer sistema de informação. E, conseqüentemente, o aumento de produtividade através da diminuição do tempo de resposta, melhoria na qualidade dos serviços através do rápido acesso a informação correta; a melhoria dos processos existentes e identificação de novos.

Havendo a necessidade de se fazer análise e diagnóstico da situação junto das unidades de gestão de informação, a situação das pastas de arquivos no que toca à disponibilização, à organização, ao armazenamento e ao acondicionamento dos documentos em todo o seu ciclo de vida, percebeu-se, no processo de auscultação, que a documentação estava «fragmentada e assistemática» (Relatório de auscultação, 2018).

Para além disso, verifica-se a inexistência de um sistema de classificação funcional e controlo e a gestão eficiente da informação. Na prática, a sua aplicação implica uma

execução de tarefas em todas áreas da organização. Porém, qualquer integração das áreas necessita de uma atenção especial, pois a aplicação de procedimentos inadequados ao contexto podem dar origem a uma dificuldade acrescida e para que esses procedimentos e princípios fulcrais possam ser adequadamente aplicados para obter benefícios na CMC e dos seus utilizadores e o cumprimento cabal do sistema de informação. A aplicação prática exige conhecimento sólidos de um curso superior em Ciência da Informação. Os sistemas arquivísticos e a gestão da informação são duas das muitas disciplinas científicas da CI.

Em 2017, foi feita uma entrevista⁵⁵ de auscultação às unidades de gestão de informação da CMC do qual partilhamos autoria, tendo os seus resultados servido de tomada de conhecimento para a nossa investigação. Pretendíamos com este diagnóstico: primeiro, consolidar o conhecimento que já tínhamos do estado da instituição; segundo, confrontar os entrevistados com os dados recolhidos no inquérito, avaliar os resultados e conduzir a autoavaliação do entrevistado e, no final, efetuar propostas ao mais alto nível da estrutura hierárquica de melhoria dos resultados orientadas para o futuro.

É de extrema importância que um serviço de informação esteja organizado para possibilitar a consulta e o acesso à informação. Então, para ultrapassar este problema, consideramos, desta forma, ser necessária a redefinição do sistema de informação arquivística da CMC a partir dos processos de negócio, com o objetivo de melhorar o nível de transparência, de responsabilidade, de prestação de contas, ajustar as expectativas e incrementar o alinhamento estratégico, para que o sistema de informação potencie e valorize a gestão da informação organizacional como ativo estratégico, com uma forte componente digital que suporte o desenvolvimento, regulação, supervisão e fiscalização do Mercado de Valores Mobiliários através dos recursos necessários, como políticas de informação, normas e tecnologia, profissionais competentes e processos de negócios normalizados componente de um sistema de gestão da informação. Consideramos, desta forma, ser importante para a Ciência da Informação dar a conhecer a realidade formativa, visto existir uma ausência de pessoas formadas nesta área, ou seja, não existe⁵⁶ gestor de informação na instituição.

⁵⁵ Relatório de Auscultação sobre a centralização do arquivo da CMC (2017). CDMC-CMC (documento interno da CMC)

⁵⁶ Foram realizados alguns cursos de introdução ao arquivo, mas que não permitiu qualificar a equipa do Centro de Documentação com as competências indispensáveis de um arquivista capaz de intervir ou

Partindo de este foco de interesse, definimos o tema principal do nosso trabalho e a perspectiva de estudo que nos propusemos realizar, formulando a seguinte questão de partida, eixo central da nossa investigação:

De que modo a redefinição do Sistema de Informação Arquivística na CMC poderá potenciar a gestão da informação?

2.3. Objetivo geral

A procura de resposta à pergunta de partida levou-nos a definir para a nossa investigação dois objetivos gerais e seis de carácter específico, de modo a proporcionar dados sobre o que pretendemos saber e compreender:

- a. Situar o sistema de informação arquivística no seio das organizações e analisar como o sistema de informação pode ser viável no cumprimento da missão institucional da CMC; e
- b. (Re) definir um modelo de integração do sistema de informação arquivística, analógico e digital, no sistema de informação da CMC.

2.4. Objetivos específicos

Também é de referir, por forma a poderem cumprir-se os objetivos gerais, que foram definidos os seguintes objetivos específicos:

influenciar na gestão do sistema de informação CMC. De acordo com o autor Corujo (2020, p. 2) a «Arquivística é uma disciplina que prende-se os aspetos teóricos e práticos da tipologia, organização, funcionamento, planificação da informação dos arquivos e o tratamento arquivístico da informação gerada por processos de negócio coerentes e estruturada e registada por esses processos de negócio por forma a poder ser recuperada a partir do seu contexto»

Quadro 4. Objetivos específicos do Sistema de Informação arquivística CMC

Objetivos específicos	
1) Reconhecer a informação arquivística como um recurso de valor estratégico que deve ser gerido de modo a responder com eficácia às necessidades expressas e sentidas das organizações.	2) Identificar os requisitos essenciais para a estrutura e o funcionamento dos sistemas de arquivo, de acordo com a legislação em vigor, dando particular atenção aos procedimentos associados à produção, organização, avaliação, descrição, indexação e difusão da informação arquivística, bem como às ações de preservação digital.
3) Compreender a História da entidade produtora CMC e analisar as funções e as atividades e a sua materialização em termos documentais, de modo a poder propor um plano de classificação para organizar intelectualmente a documentação.	4) Elaborar recomendações para a gestão de documentos de arquivo eletrónico e boas práticas de preservação da informação digital.
5) Apresentar propostas tendentes à elaboração e atualização regulamentar no âmbito da gestão de documentos (analógicos e eletrónico).	6) Apresentar uma proposta com os elementos que se devem ter em conta para as etapas de planeamento, execução, monitorização e controlo e melhoria, e propor um quadro de formação para os novos serviços a prestar aos utilizadores, assim como novas formas de interação entre a CMC ou, mais precisamente, entre os colaboradores da CMC e os seus clientes internos.

Elaborado pela autora

2.5. Justificação

A justificação da escolha do tema prende-se com a atribuição e a competência do Centro de Documentação do Mercado de Capitais (CDMC), cuja função, entre outras⁵⁷, é gerir a informação arquivística e salvaguardar a memória da CMC. Com base nos objetivos anteriores, o passo seguinte é exigente, ou seja, implica perceber a realidade do circuito⁵⁸ vital dos documentos e da informação da CMC, de forma a apresentar os resultados com um novo formato. Entre o trabalho ser feito e o provar que sabemos fazer o trabalho no mestrado há uma distância. O facto de o arquivo da instituição não funcionar, não é culpa nossa. Tem que ver com a instituição. O que importa é provar que há uma necessidade e que sabemos identificá-la, descrevê-la e mostrar como superá-la. Na realidade, o que acontece muitas vezes é começar a pensar num determinado problema e, logo, automaticamente, pensar também na praticabilidade da solução, antevendo a melhor

⁵⁷ Gerir a Biblioteca, aprofundaremos as atribuições e competências do CDMC no capítulo 4 reservado ao estudo orgânico-funcional do sistema de informação arquivística da CMC (2012-2019).

⁵⁸ «Sucessão das fases corrente, intermedia e definitiva» (NP 4041, 2005, p.10)

maneira possível de aplicar corretamente os ensinamentos que foram assimilados, ao longo do Mestrado⁵⁹. Neste sentido, este estudo, tem igualmente uma linguagem técnica para saber como planejar, implementar, avaliar e melhorar um sistema de informação.

2.6. Motivação

A redefinição do Sistema de Informação Arquivística da CMC surge no âmbito de um desafio colocado à Diretora do Centro de Documentação da CMC na altura⁶⁰, do qual partilhamos autoria. Para a materialização de um estudo de este tipo, é praticamente impossível que não transpareça a nossa formação de base, bem como, para desenvolvermos essa competência, é necessária uma formação especializada. Entretanto, o projeto passou do desafio à oportunidade de aprender com quem conhece a matéria, os Cientistas da Informação. Apesar das dificuldades sentidas e de acreditarmos que poderíamos ter ido mais longe, o simples facto da reflexão que proporcionou, e a tomada de consciência da amplitude do problema e da prática de gestão é já para nós uma conquista. Ou seja, quando insistirmos nestas boas práticas, o resultado poderá ser promissor. Se, por um lado, este estudo nos dá um mais amplo conhecimento sobre o que é hoje a CMC, por outro lado, dada a sua densidade, estamos conscientes de que apenas afloramos certos aspetos da sua estrutura orgânico-funcional. Deste modo, selecionamos como objeto o Sistema de Informação da CMC, sem, contudo, existir exaltação própria.

2.7. Classificação da Pesquisa

Este trabalho consiste em um estudo de natureza descritiva com abordagem qualitativa, utilizando-se o método de investigação documental, e também o estudo orgânico-funcional. Havendo, naturalmente, diferentes teorias e modelos para o alcance da metodologia, procurou perceber-se, seguindo de perto uma abordagem qualitativa nas

⁵⁹ A Ciência da Informação não é multidisciplinar, mas transdisciplinar e una. Integra várias disciplinas e agrega o contributo de cada uma delas, acrescentando-se um cunho científico que, cada uma isoladamente não tem. CI é, também, por natureza, uma ciência interdisciplinar, embora as suas relações com outras disciplinas estejam mudando (Studies, 1996). O objetivo do curso visa responder a necessidades sociais de informação produzidas pelas transformações socio-tecnológicas, que caracterizam o mundo contemporâneo em particular a CMC, procurando interagir e agregar valor nos processos de negócios, geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente e contribuir para manter a memória patrimonial, cultural, recorrendo a uma pluralidade de fontes de informação suscetíveis de preservação.

⁶⁰ Miraldina Wanga da Silva José Correia do Quental, Diretora do Centro de Documentação do Mercado de Capitais, entre 2013-2018.

fases de produção da investigação (Corujo, 2017, p. 46 Apud Mackenzie e Knipe, 2006, adaptado).

Segundo o autor Corujo (2017) o rumo a uma abordagem qualitativa é caracterizado por encarregar a forma a prática do mundo real para «adquirir informação e conhecimento em busca dos fins desejados, por influência dos valores e ideias políticas do investigador» (Idem, 2017, p. 46). Ou seja, o investigador questiona quais os problemas práticos que ainda precisa resolver. Tal permite que as relações na investigação sejam previamente definidas pelo o que o investigador considera apropriado para cada estudo em particular, o que demonstra a importância de procurar adequar os métodos às questões e propósitos específicos da investigação

Os autores Lessard-Hébert, et al. (2005, p. 95) deduzem que a abordagem qualitativa privilegia o contexto da descoberta, associada a uma abordagem indutiva construída ao longo do tempo em que a realidade vai sendo estudada. Isto é, a investigação passa por etapas de ligação entre o teórico e empírico, o investigador consolida o conhecimento teórico e o prático. Nesse sentido, apoia-se na definição e na estrutura organizativa e o modelo de sistema de informação, que melhor se possa aplicar à realidade da CMC, com o intuito de criar um modelo, com foco no resultado (organização), foco nos processos prioritários, foco nas pessoas no qual as variáveis de especialização e metodologia não se sobreponham ao ambiente externo. Deste modo, aponta para as necessidades e perfil da organização e do arquivista com predominância na qualidade percebida dos serviços e na gestão integrada do sistema de informação que, de forma direta, criam as condições técnicas à garantia de prova de que o documento de arquivo é aquilo que pretende ser, e de forma organizacionais que criam normas, políticas, iniciativas para a normalização dos processos, diminuição do tempo de espera, disponibilização de conteúdos, preservação e segurança da informação digital.

Investigação documental

Compreendemos a investigação documental enquanto método de investigação (Bowen, 2009, p. 29), que visa a análise, escolha, identificação, levantamento e a interpretação de dados analítico existentes em fontes de informação credível para a construção de conhecimento empírico e para o desenvolvimento da compreensão técnico informacional. Tal aponta para duas vertentes. A primeira consiste na identificação, seleção, recolha, exame e avaliação sistemática dos dados relevantes para a elaboração de respostas aos

problemas identificado. Para o problema ser respondido, é importante fazer uma análise crítica positiva orientada por critérios de plausibilidade, e uma interpretação que consiste, num dado momento, no trabalho de síntese das perspectivas elaboradas heurísticamente (Rüsen, 2007, p. 118-133). A função do investigador é estar preparado para as quatro fases da ação hermenêutica, que poderá ser vista na segunda vertente a escolha, a justificação e a interpretação (1.^a fase), a compreensão do seu contexto (2.^a fase), a interligação com o contexto socio histórico (3.^a fase) e a apropriação-aplicação do significado e significância (4.^a fase) (Gadamer, 1999, pp. 459-460).

Ainda os autores Quivy e Campenhoudt (2005, p. 187) referem que a investigação documental é um método que «prescreve a recolha ou de análise das fontes de informação capaz de obter hipóteses de investigação vantajosa e benefícios diretos e indiretos provenientes do próprio objeto de estudo». Os documentos como fonte de informação assumem total relevância nessa pesquisa porque contém conteúdo e forma produzidos no contexto organizacional que foram «registado sem a intervenção do investigador» (são considerados «factos sociais» (Bowen, 2009, p.27).

Fontes de informação

Faria e Pericão (2008, p.564) identifica a fonte de informação como «o documento original (...) a partir dos quais são tratados os elementos para determinados estudos e investigação», mas também pode ser considerado «os lugares onde pode localizar-se informação que pretende consultar». Quanto à localização, o investigador deve pesquisar as fontes de informação existentes tendo em conta os utilizadores e os objetivos a que destinam. Segundo Silva (2019, p.145) os utilizadores de primeira linha são os orientadores, professores e investigadores, sobretudo e principalmente nas dissertações de mestrado e tese de doutoramento e, de seguida, o investigador aluno. Ainda o mesmo autor apresenta os tipos de fonte de informação adequadas a escolher e a organizar pelo investigador, nomeadamente o Centro de Documentação da própria instituição em estudo em que o investigador possa contactar, entidades congéneres da organização, Portais, Repositórios, Arquivos, bibliotecas que permitem a pesquisa da fonte primária, seminários, congressos temáticos e outras decorrentes de pesquisas em motores de pesquisa. Deste modo, o sucesso da recuperação da informação está no investigador, mas é necessário criar estratégia de pesquisa e usar as fontes de informação correta. Quanto ao documento original, a sua utilização na investigação documental é primordial para a

«construção da revisão da literatura» (Tuckman, p. 48, 2002) à medida que o investigador tem contacto com as fontes primárias, compara-os com os da revisão de literatura, para que o edifício possa ser «construído em cima do conhecimento científico já produzido ou existente» dando lugar até mesmo à propostas e recomendações consequentemente, de «mudanças organizacionais⁶¹» (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Revisão de literatura

Do ponto de vista de Denscombe (1998 *apud* Silva, 2020, p.108), a revisão da literatura prende-se na

- Obtenção de conhecimento nos estudos já realizados e disponíveis na área do sistema de informação arquivística;
- no conhecimento de problemas teóricos e também práticos do dia-a-dia que ainda precisam de ser resolvidos; e
- dinamização de uma visão realista na base da investigação e na caminhada do investigador.
- interpretação de cada estudo trazer novas reflexões

O investigador nunca parte do desconhecido, existindo todo o «corpo de conhecimento que foi estabelecido por outros investigadores» referentes na área, e permite entender se o estudo se afasta ou se aproxima dos estudos já encontrados, que no fundo remete a uma abertura e desenvolvimento na «planificação, implementação e interpretação dos resultados da investigação» iniciada como pano de fundo (Coutinho, 2014, p. 126). Esse corpo de conhecimento é a discussão de ideias (e não pessoas) em torno de um determinado tema, sistema de informação, gestão da informação, arquivo digital, CMC e que o investigador demonstra preferências de um conceito em detrimento de outros e explica o contributo do autor no nosso trabalho. Muitos estudos foram encontrados. Todavia, reconhece-se a adoção de alguns livros, de que a coleção *CI - Ciências da Informação*, dirigida por Carlos Guardado da Silva (Edições Colibri & Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras, Centro de Estudos Clássicos) é exemplo, procurando nestes a sua inspiração para um trabalho maior. Outro aspeto importante, é que a maior parte do

⁶¹ Problemas nas atividades que merecem mudanças simples ou não. O investigador depara-se, nos documentos analisados, com a ausência de instrumentos metodológico seguido para elaboração de um determinado modelo proposto pela entidade. Ou seja, nada consta, não se sabendo qual foi o referencial de competência seguido pela entidade que teve como resultado o modelo de avaliação de recursos humanos, ou se seguiu a sua prática e experiência. Este tipo de informação parece ser óbvio, mas, na maior parte das organizações. Ou também questões relacionadas com a ética.

estudo sobre sistema de informação encontrados versa sobre arquivos histórico ou definitivo e outros sobre a organização e representação da informação.

Voltando à revisão de literatura, a sua comunicação consiste em construir um pensamento crítico da investigação sobre o nosso tema de interesse, oferecendo ao investigador bases científicas sólidas substanciadas na literatura teórica. Regra geral, preparada para colocar uma questão de investigação em contexto ou para identificar espaços em branco e/ou desfalecimento em estudos anteriores, de forma a justificar a uma nova investigação. A sua finalidade permite a validação externa sobre o assunto e perceber a razão na qual o nosso estudo é diferente de outros.

Ou seja, a investigação do sistema de informação arquivística CMC responde todas essas questões. Silva (2019, p, 28) refere que, no âmbito da investigação em CI, levaram a um crescimento de dimensão e complexidade da informação «tão grande e diversa que, para além do incremento de interpretações que cada estudo traz ou pode trazer é sempre possível desenvolver novas reflexões distintas das leituras anteriores», posição com a qual concordamos. Deste modo, tem claramente que ser feito, e está previsto que seja feito. O trabalho justifica-se porque é um trabalho que tem que ser feito e prova-se que sabemos fazê-lo. E também porque há um trabalho que precisa de ser feito e demonstramos como é que ele tem que ser feito. É sobre estas questões que nos debruçaremos, de um modo geral nos capítulos subsequentes.

A nossa investigação assenta, fundamentalmente, no campo disciplinar da Gestão da Informação. Como área disciplinar da gestão ou relacionada com os sistemas de informação, as suas origens remontam ao início do século XX, até se consolidar com área disciplinar na década de 80, integrada na ciência da informação. De acordo com Silva e Corujo (2019, pp.148-149), a GI se destaca nos EUA devido ao relatório da National Commission on Federal Paperwork (1977), que pretendia reduzir custos de contexto (papel, toner, impressoras, espaços de arquivo, renda do espaço) nas instituições na satisfação das necessidades burocráticas das entidades federais.

A partir de 1979, no Reino Unido, repentinamente se estabelece o conceito de mercado e concorrência na Administração pública, o que levou a que o relatório *do Information Technology Advisory Panel* (1983) se preocupasse somente em direcionar as atenções para as oportunidades de negócio no sector da informação. Resultou que, na década de 80 do século passado, a produção de recomendações e orientações técnicas para a Administração Pública lidarem com empresas e negócios que pretendessem retirar

vantagem e benefício de informação transacionável (Department of Trade and Industry, 1990). Já na metade da década de 90 do século XX, a Definitions Task Group of the Information Resources Management Network, da Association for Information Management – ASLIB (1993), apresentou uma descrição concisa da natureza da GI e das ideias em seu torno, clarificando a relação entre GI e gestão de recursos de informação provenientes da tecnologia, notadamente a partir da implementação do sistema de gestão de informação.

É a finalidade da nossa investigação seguir de perto as boas ou melhores práticas para descrever, analisar e compreender as relações de processos de negócios e plano de classificação, que um sistema de informação encerra. Selecionamos o objeto de estudo SI. Assim, o projeto que mais se aproxima do nosso é o desenvolvido pelo grupo de trabalho das autarquias locais MEF à volta do plano de classificação, quer em torno da avaliação e suportado por processos de negócios, internacionalmente aceite e orientada para organizações públicas e privada e compartilhado entre investigadores de todo mundo, com a participação de Carlos Guardado da Silva. Este plano de classificação pode ser utilizado para descrever a futura representação dos processos de negócios da CMC, sendo possível alcançar o mesmo nível de cada um dos seus componentes. No entanto, nenhum método está isento de desvantagens, tem também fragilidades ou insuficiência que lhe são inerentes, como, por exemplo,

- Ausência de políticas organizacionais claras que apoiem à investigação de um modo geral, quando não acontece toda informação produzida independentemente do contexto é considerada confidencial,
- a escassez de detalhe derivado do facto de a documentação ter sido produzida com outros propósitos para além da investigação,
- as limitações decorrentes da dificuldade de recuperação ou acesso da documentação, que não são alheias a investigação documental, incluindo o a seletividade tendenciosa sugerida por uma coleção incompleta de documentação (Bowen, 2009, p. 31-32).

Nessa perspetiva, a revisão da literatura uma vez conhecida aponta vários caminhos cabe ao investigador escolher o caminho em função do objetivo que se propôs a investigar inicialmente. Ainda na investigação, definir claramente a necessidade de informação, é um dos desafios que o investigador apresenta quando encontra fragilidades no objeto de estudo à medida que este serve a revisão da literatura e a necessidade de querer trazer e tratar de tudo em um só estudo. A revisão de literatura não pode ser genérica, por isso

investigador se socorre a o uso de definição e critérios uma vez que o resultado depende da estratégia. Assim, definir tópicos de pesquisa, identificar os conceitos chaves, ter em conta os sinónimos, seleccionar os termos de assunto, definir fatores de limites tais como o tipo de documento, as datas, limites foram os aspetos considerados pelo investigador, tal como referenciado na seção procedimento metodológico. Verifica-se que o cruzamento das duas dimensões gera novo conhecimento derivado da interpretação do investigador, revelando coerência, unidade ao longo do tempo. Deste modo, o sucesso da recuperação da informação está no investigador, mas é necessário criar estratégia de pesquisa e usar as fontes de informação correta.

Por sua vez, Costa (2017, p. 67) segue de perto Quivy e Campenhoudt (2008), que afirmam que o investigador deve sempre interrogar-se e ser capaz de responder a cinco questões fundamentais: «saber se a sua investigação é exequível de ser feita, se a mesma é clara, se é significativa para a área científica em questão, se é relevante e se é ética» e se é atualizada. Deste modo, para potenciar a gestão da informação do sistema de informação na CMC como valor estratégico, recorreu-se às ferramentas que suportam uma análise estratégica de planeamento estratégico de sistema de informação como *Balanced Scorecard*, Modelo de Análise estratégica Matriz de Ansoff, Modelo de Análise SWOT e o Modelo de Análise das cinco Forças de Porter (*Competitive Forces*) e a cadeia de valor.

Por conseguinte, estrutura-se a lista dos pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da envolvente contextual interna e externa do Sistema de Informação Arquivística da CMC, que procuramos representar em uma tabela. A tabela de análise SWOT segue de perto a proposta de matriz para análise SWOT apresentada pela autora Luísa Carvalho, Maria Bernardo, Ivo Sousa e Mário Negas (2014, p. 86). O diagnóstico da situação atual foi realizado através do ambiente interno e externo da entidade. O ambiente interno foi obtido com a análise de SWOT, contando com a participação de colaboradores da CMC. A visão externa foi obtida através das aulas do mestrado. Assim fazendo, foi muito útil, no processo de encontrar a ideia chave no apoio de tomada de decisão na eventualidade de realizar uma redefinição do sistema de informação em estudo. Porque desta forma, o que estamos a fazer, não é nada mais, nada menos, do que encontrar a situação estratégica atual do sistema de informação CMC. Deste modo, o planeamento estratégico do Sistema de Informação CMC deve ser visto como um

instrumento para desenvolver o alinhamento das necessidades de negócios da CMC com as estratégias de fornecimento de serviços nesse âmbito.

2.8. Procedimentos metodológicos

Optou-se por efetuar uma pesquisa avançada na B-On relativamente aos termos «gestão» e «informação», utilizando o operador booleano *AND*, selecionando os elementos delimitadores: Texto integral; Revisto por especialistas; Disponível na Coleção da Biblioteca; e os assuntos: gestão da informação; *information management*; *information*; informação, gestão. Desta forma, foi extraído um conceito Gestão da Informação. Para uma revisão de literatura atualizada não precisamos recuar mais de 5 anos.

Tal como já referimos na revisão da literatura, o artigo uma abordagem diacrónica da gestão da informação: conceito, enquadramento disciplinar, etapas e modelos, da autoria de Carlos Guardado da Silva e Luís Corujo, foi para nós um estudo incontornável, permitiu ao mesmo tempo, o enquadramento teórico do presente trabalho, por apresentar uma profunda reflexão em torno do conceito de Gestão da Informação e os seus modelos, fornecendo a proposta de definição holística que seguimos na investigação, e também permitiu verificar publicações dos autores deste artigo. Para o termo arquivo digital, nesse sentido, partimos da bibliografia disponível no Portal Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), que recolhe, agrega e indexa os conteúdos científicos em acesso aberto existentes nos repositórios institucionais das entidades portuguesas de ensino superior e outras entidades de Investigação e Desenvolvimento.

A partir dos resultados alcançados, procuramos aferir, em primeiro lugar, a apropriação do conceito de «arquivo eletrónico», «arquivo digital», «projetos», bem como o âmbito de aplicação pelos distintos autores dos estudos inseridos no RCAAP, bem como dos autores e participantes nos respetivos projetos, de modo a perceber o seu entendimento acerca deles. Em seguida, tentamos descortinar o objeto dos respetivos repositórios, também na perspetiva dos mesmos estudos, na hipótese de que a adoção do termo ‘arquivo digital’ em lugar do ‘arquivo eletrónico’, seria relativamente significativa para ilustrar a já referida convergência digital. Concluímos que são termos que, por vezes, se identificam, assim como se o objeto que incorporavam traduziam essa mesma convergência digital. Também, foram selecionadas dissertações com base no resultado da pesquisa efetuada no sistema integrado de Bibliotecas da Universidade de Lisboa (SIBUL), tendo por base o termo sistema de informação, Projeto arquivo digital, tendo

em vista não apenas o sistema de informação, mas um maior enfoque no digital. Foram procurados os estudos de caso que incluíssem revisão de literatura sobre Gestão de Projeto, de modo a percebermos o seu planeamento e desenvolvimento. Realizou-se um estudo de natureza qualitativa, assente no método análise e pesquisa documental e caracterizada por abordar materiais internos da entidade e publicados.

A pesquisa bibliográfica foi efetuada na B-On, para os textos em língua portuguesa, respetivamente nos dias 01 e 29 de novembro de 2019. Numa fase posterior, foram consideradas as publicações, a partir do ano de 2014 até à referida data, após a recolha dos dados, selecionaram-se os estudos que incluíam uma revisão da literatura sobre a apropriação do conceito de ‘Segurança de informação’ e “Política da Informação” de modo a perceber-se as boas práticas aplicadas nas organizações. A análise foi limitada na escolha de dois organismos de supervisão do mercado de valores mobiliário Comissão de Valores Mobiliários do Brasil (CVM) e Comissão do Mercado de Valores Mobiliários de Portugal (CMVM). O contato inicial deu-se a partir dos sites disponíveis para acesso, nos quais foi possível identificar os e-mails (biblioteca@cvm.gov.br) e (biblioteca@cmvm.pt) para o contato direto à Biblioteca da CVM e CMVM respetivamente, através do envio de uma mensagem. Apenas a CVM respondeu ao e-mail e manteve-se o contato até o desfecho da pesquisa. Foi feito à CMVM o pedido de acesso ao documento de Política de Informação e tudo que a envolve, porém, foi partilhada a tabela de seleção e livros relacionado com o mercado de capitais. Nesse sentido, partimos também da bibliografia disponível no Portal da CMVM (<https://www.cmvm.pt>), que agrega e indexa recursos documentais de caráter público. Por forma a contextualizar a CMC, nesse âmbito foram recolhidos também recursos documentais disponíveis no seu portal (<https://www.cmc.gv.ao>).

3. Sistema de Gestão da Informação Arquivística

O acúmulo de informação é uma das grandes riquezas patrimoniais que as organizações possuem; mas também pode representar um grande problema quando esta informação é descentralizada e mal gerida. Nisto temos um grande desafio de apoiar as organizações na condução dos seus processos de negócio, sendo um dos seus principais desafios a gestão de informação eletrónica, que traz consigo novos requisitos de criação, utilização, manutenção, preservação, confiança e integridade. Ou seja, só há documentação acumulada, porque ela decorre da ausência de política, de planos e de procedimentos definidos, tal como referenciado no capítulo 1.

Na sequência dessa preocupação, outra questão que se impõe? Como organizá-la?

No âmbito da organização da informação arquivística, tal entendimento permite concordar com o autor Silva (2019) que apresenta uma abordagem mais prática e suscetível de considerar a existência de um sistema de informação híbrido dentro das organizações capaz de suportar sistema de classificação de ponta, afirmando ainda que a necessidade da gestão da informação no contexto do sistema de informação dinamiza a abertura de aplicações informática a partir de uma organização física e digital da informação, constituindo assim um «referencial básico e requisito obrigatório para sua recuperação nos sistemas digitais de informação» e controlo organizacional (Silva, 2019, p.66).

Deste modo, percebe-se que antes de recuperar a informação é necessário que a instituição compreenda um conjunto de elementos a ter em conta na organização e representação da informação e para a sua gestão da informação em que se inicia e que em primeira instância deve-se sobretudo a normalização dos procedimentos e realizar tarefas como «a classificação, ordenação e arquivagem da informação⁶²» (Sousa e Freitas, 2013, p.98).

Parecendo estar na mesma linha de Sousa (2006), Araújo júnior (2007) partilha a mesma ideia definindo o processo de busca e recuperação da informação como sendo a localização de documentos físico ou digital recebido, produzido, mantido dentro da

⁶² Tal especificação é importante porque a informação é enunciada de maneira precisa e de uso comum, ou seja, diz respeito a um conjunto mais alargado de informação.

organização, mas que «tenham sobretudo sido objeto ligados aos aspetos prático de armazenamento, com vista a tornar possível o acesso a informação pelos seus utilizadores» (Araújo júnior, 2007). Com Rondinelli (2002) citado por Corujo (2017, p.14) conseguimos entender que «os documentos são armazenados em estoques de informações dentro das instituições em seus sistemas informacionais», como as unidades orgânicas de gestão da informação. Tais estoques pressupõe que os e-mails, registos biométricos, pastas, e-mails, drones, computador de um colaborador, os conteúdos de sites, fotografias, videoconferências via ZOOM ou outra plataforma digital, devam ser geridos por profissionais com competência.

Ambos os autores são consentâneos em abordar que a informação de arquivo deve ser formalizada, registada, do ponto de vista da localização e recuperação da informação, onde relaciona os processos de negócios e o gestor de informação trabalha na criação de regras e requisitos dos sistemas de informação para que ela esteja sempre disponível para utilização ou reutilização de forma a retirar benefícios do uso da mesma, que seja relevante para o alcance dos objetivos organizacionais, assim como seja possível o seu controlo e acesso da informação.

Tal é demonstrado pelos autores Araujo júnior e Sousa, em 2019, que procuraram responder mais tarde «o que uma entidade deve fazer» para uniformizar a gestão da informação e tornando a organização e a representação da informação de arquivo mais eficiente, acessível ou seja, localizada, recuperada com a garantia de autenticidade e integridade com condições de evidência (também relacionada com o seu estado de conservação e preservação) ao longo do tempo. (Araujo júnior e Sousa, 2019, p. 77).

A resposta 154ncontra-la-á o gestor de informação quando questionar que estratégia usar. Os mesmos autores sugerem a existências de métodos e estratégia utilizada pelo gestor de informação tendo em vista a sua contextualização Tal estratégia é sobretudo e principalmente em conhecer os objetivos de classificação que é «a manutenção do vínculo arquivístico, a fundamentação das funções arquivísticas, e a recuperação da informação» e o objetivo de descrição que é «o controlo e acesso da informação» (Idem e Sousa, 2019, p. 77). Esta abordagem proposta pelos autores enfatizam a compreensão de que a classificação da informação e a descrição, ambas funções da arquivística deve ser visto como um «instrumento-chave na gestão da informação e dos documentos arquivísticos»

(Silva, 2019, p. 90). Tais distinções são tão importantes para a gestão da informação, que as Orientações⁶³ para a aplicação de tabela de seleção derivada da lista consolidada desenvolvido pela DGLAB (2019, p. 11) definiram de tal maneira que a classificação arquivística «assume um papel central na gestão continuada da informação e documentação, assegurando a organicidade do sistema de informação institucional, dado que garante a ligação original dos documentos, relacionando-os entre si, em razão de terem sido produzidos durante e por virtude da mesma função ou processo de negócio» Assim como, a classificação arquivística precisa de ser construída, monitorizada e atualizada, a descrição arquivística necessita de se modificar e desenvolver ao longo do tempo, tendo em conta que a informação de arquivo referente a um mesmo processo de negócio se apresentem em diversos suportes e formatos, tendo por base a classificação, a avaliação da informação. A partir deste instrumento é possível mostrar procedimentos a serem seguidos para a elaboração de um plano de classificação que apoie uma gestão da informação eficiente e eficaz produzida pela entidade.

Esta relação apresentada por Araujo Júnior e Sousa; DGLAB (2019) indica que as funcionalidades da classificação da informação arquivística são os elos de ligação forte entre a identificação da existência da informação (documento original) e a localização da informação através do seu armazenamento e a obtenção da informação (resultado) através da recuperação da informação (Idem, 2019, p.77) que pode ser realizada através de recursos tecnológicos de suporte ou sistema tecnológico ou não. No entanto, é possível alcançar esses elementos considerados pelos autores desenvolvidos em sistema de informação e que se tornou uma referência dentro da Teoria Geral das classificações (Corujo, 2017, p.15).

Face às tendências da investigação verificadas, tendo presente a recuperação da informação e do conhecimento foi considerada pelos autores Sousa (2008; Simões & Freitas, 2013; Freitas et. Al., 2015) *apud* Corujo (2017, p. 15) a classificação da informação arquivística como um «instrumento imprescindível para qualquer tipo de

⁶³ As “Orientações para a aplicação de tabela de seleção derivada da Lista Consolidada” fornecem um conjunto de diretrizes e exemplos concretos para a utilização de uma Tabela de Seleção (TS) extraída da Lista Consolidada para a Classificação e Avaliação da Informação Arquivística (LC). Estas Orientações devem ser entendidas como uma ferramenta de apoio às boas práticas organizacionais, numa situação de melhoria da gestão da informação. Disponível em: https://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2019/10/Orientacoes_aplicacao_TS_20191002.pdf

organização nesta Era do Conhecimento que pretendem recuperar a informação e conhecimento de forma eficaz e eficiente». Encontra-se aqui uma porta para uma grande oportunidade para que tanto as pequenas como as grandes empresas e organizações que enfrentam esta realidade de tanta informação e conhecimento equacionem desenvolver e usar sistemas de classificação de ponta. Expandindo para uma análise, o autor justifica tudo isto por testemunhar a forma eficaz e eficiente da recuperação da informação, enquanto parte integrante do sistema de informação arquivística.

Assim como Simões e Freitas (2013, p.85), a reflexão de Corujo (2017, p. 15) informa que nos sistemas de informação, a classificação arquivística se encontra na base da eficiência e da eficácia da gestão da informação, e que cada vez mais e de forma estável, para a organização da informação e que permite replicar boas ou melhores práticas, sendo esta função vital para a gestão da informação e do conhecimento representantes das melhores práticas administrativas, dinamizando estrategicamente o acesso e controlo da informação pelas suas unidades de gestão de origem . Por isso, cada vez mais, as organizações públicas ou privadas deverão prestar a sua atenção nos seus processos de negócios, promovendo a criatividade e vantagem competitiva aliada às mudanças e às necessidades no seu ambiente de negócios para obter benefícios da melhoria continua. Por tal motivo é muito importante recorrer aos fundamentos teóricos da classificação, deste modo, definir a classificação.

A classificação de documentos de arquivo citado por Araújo Júnior e Sousa (2019) baseado em Cruz Munde (2011) tem como finalidade agrupar hierarquicamente os documentos, identificando e estruturando as atividades dos conjuntos de documentos em categorias lógicas, permitindo localizá-los e recuperá-los. O plano de classificação é importante para melhor acesso e recuperação da informação no sistema de informação, pois sem esta análise não é possível atingir os objetivos que se propõe.

Por sua vez, Simões e Freitas (2013) avançam com a definição de que «classificar é o processo que dá origem a um plano estruturado; ou seja, a classificação é o instrumento, cuja construção geralmente é a priori, e se baseia em critérios de semelhança e de dissemelhança, para, respetivamente, juntar e separar objetos, organizando-os, deste modo, em categorias ou classes, de acordo com as suas qualidades substantivas» (2013, p. 85). Transparece que o que determina a classificação são os critérios estabelecidos. Os

vários sistemas possíveis de classificação agrupam a informação de forma distinta. Ou seja, chegar ao critério é fundamental.

É a partir deste autor que Corujo (2017) considera a classificação é uma tarefa com abordagem baseada numa visão que requer princípios pré-estabelecidos, de análise e melhoria contínua dos elementos de processo de uma organização «servindo como modelo inspirador na construção de esquemas de classificação para agrupar informação e documentos». Isto significa que a classificação se destina a organizar a informação de acordo com critérios pré-determinados, funcionais, orgânicos, de forma a complementá-la para sobre ela realizar de forma eficiente algum tipo de trabalho.

Com esses conceitos, pode-se compreender que a existência de um sistema de classificação é essencial para a recuperação da informação, através da realização da organização da informação no sistema de informação, sendo a classificação uma função arquivística como a avaliação, a descrição, a criação, a difusão.

De acordo com a Norma Portuguesa 4438:2005, os sistemas de classificação permitem: «organizar, descrever e relacionar entre si diferentes grupos de informação de sistema de informação; relacionar e partilhar informação de arquivo de áreas diferentes, dentro da organização ou com entidades externas; melhorar o acesso, a recuperação, a utilização e a disseminação da informação de arquivo» (NP 4438-2, 2005, p. 17).

Esta norma nos oferece todos os elementos necessários para planificação de um sistema de classificação, considerando o acesso à informação do ponto de vista dos arquivos nas formas de classificação, avaliação ou descrição como uma tarefa das competências do arquivista e como a superação dos problemas supracitado na introdução desse tópico.

De acordo com o autor Silva (2019) o plano de classificação deve ser funcional, refletir as atividades da organização da qual deriva e resulta da análise das suas funções/atividades. Nesse sentido, o sistema de classificação funcional tem por base as funções atribuídas a uma instituição para dar cumprimento aos fins para os quais foi criada, às atividades levadas a cabo no desempenho de cada função e às ações que as concretizam. Assim, a classificação deverá refletir as funções/atividades da organização. Porém, é importante ressaltar que uma das dificuldades que se coloca na classificação funcional, de acordo com Silva (2019, p. 67), assenta na distinção clara entre

órgãos/unidades administrativas e funções, quando as unidades administrativas se estabelecem, ou deveriam estabelecer, com base na especialização funcional.

Nesta perspetiva, procurando responder uma organização que pretende nesta era da transformação digital, recuperar a informação e conhecimento de forma eficaz e eficiente, com diferentes suportes e formatos no apoio das operações de gestão das organizações, com vista ao incremento dos seus níveis de desempenho e qualidade, permite-nos acompanhar aquilo que os outros fazem bem e que influenciaram fortemente o aparecimento do modelo proposto em Portugal, pela DGLAB, no âmbito do Programa Governo Eletrónico e Interoperabilidade, os projetos Metainformação para a Interoperabilidade (MIP)⁶⁴, publicado pela primeira vez 2012 e a Macroestrutura Funcional (MEF) publicada no ano seguinte, em março de 2013, para a Administração Central do Estado. Esta é a primeira vez, nunca antes visto, que a classificação, a avaliação e a seleção da informação arquivística são representados como abordagem por processos por excelência.

Nesses termos, a Macroestrutura funcional abandonou a clássica distinção entre funções meios e funções fins, em virtude de, segundo o autor Silva (2019), as funções-meio de uns organismos serem as funções-fim de outros organismos. Assim, reconhecendo a existência de processos de negócios transversais a vários organismos da AP, procurou-se definir um esquema de classificativo, de primeiro e segundo níveis funções e subfunções (Macroestrutura Funcional) e o terceiro nível baseado em uma abordagem de processos de negócios (Silva, 2019, p.67), enquanto sistema determinado em regras e procedimentos, por refletirem as funções e atividades dos órgãos da AP. Ou seja, a Macroestrutura Funcional é constituída por quatro tipos de funções: funções de apoio à governação; funções de suporte à gestão de recursos; funções normativa, reguladora e fiscalizadora; e funções produtiva e prestadora de serviços.

Outro aspeto importante é que o plano de classificação por processos apresenta uma codificação, que reflete a estrutura hierárquica de classes, tendo-se utilizado um código numérico de três elementos separados por ponto, indicando cada uma mudança de nível,

⁶⁴ A MIP é um conjunto de elementos de metainformação definidos e apoiado num esforço de normalização arquivística, tendo como eixo em torno a interoperabilidade semântica através de um quadro sinóptico de uso ou de domínio de todos, no contexto da produção de informação do *e-Gov*, quanto a Macroestrutura Funcional constitui a normalização relativa ao elemento MIP, por meio do código de classificação.

descendente da esquerda para direita (Silva, p. 2019). Os processos de negócio são representados como classes de 3º nível, enquadrados em funções (classes de 1º nível) e subfunções (2º nível). As classes são constituídas por elementos informativos, agrupados por zonas, que as identificam e descrevem. Nas classes de 3º e 4º nível (subdivisão do processo de negócio para efeitos de avaliação), estes elementos destinam-se também a contextualizar e avaliar a informação. Apresenta-se a seguir uma amostra do Plano de classificação para a Administração Local.

Esta conceção é importante na medida em que a classificação inicia logo após a produção e receção do registo de informação proveniente dos processos de negócio e deverá ser considerada em todo *records continuum*. O plano de classificação disponibilizado pelo sistema de informação permite o acesso de forma segura à informação e também ajuda o utilizador no seu dia a dia nas pesquisas realizadas em todas as áreas independentemente do local onde se encontre o utilizador para garantir a toda organização o acesso à informação. Apresenta-se de seguida uma amostra da estrutura do Plano de Classificação para a Administração Local, Função 250 dos processos de negócios Administração de Relações de Trabalho.

Quadro 5. Amostragem do Plano de Classificação para a Administração Local função 250 processos de negócios

250 ADMINISTRAÇÃO DE RELAÇÕES DE TRABALHO

250.10. Estabelecimento e cessação de relações de trabalho

250.10.001 Candidatura espontânea a trabalho

250.10.103 Seleção de candidatos para frequência de estágios profissionais

250.10.200 Eleição para cargos públicos em órgãos sociais e estruturas internas

250.10.400 Nomeação para cargos de direção, coordenação e controlo

250.10.401 Nomeação para postos de trabalho

250.10.500 Designação para cargos ou funções de confiança ou de interesse público

250.20 Gestão de relações individuais de trabalho

250.20.001 Registo biográfico de trabalhadores

250.20.400 Controlo de assiduidade e pontualidade

250.20.401 Participação de acidentes de trabalho ou de doenças profissionais

250.20.402 Processamento de férias

- 250.20.403 Processamento de licenças de ausência ao serviço
- 250.20.800 Avaliação individual do desempenho
- 250.20.801 Harmonização e validação de avaliações de desempenho
- 250.20.802 Apreciação de propostas de avaliação do desempenho
- 250.20.803 Atribuição de prémios de desempenho, louvores ou medalhas

Fonte: DGLAB

A atuação da Administração Local materializa-se em processos de negócio que, por sua vez, correspondem à operacionalização das atividades decorrentes das funções do Estado. A implementação do Plano de Classificação para a Administração Local apresenta as seguintes vantagens:

- “- Produzir e utilizar um único instrumento de classificação da informação e dos documentos arquivísticos para Administração Local, permitindo uma economia de escala e de recursos;
- Disponibilizar um plano de classificação funcional normalizado, quando muitas entidades ainda não dispõem de um;
- Facilitar a elaboração de outros instrumentos de gestão de documentos, como por exemplo os planos de preservação;
- Simplificar os procedimentos de avaliação e seleção da informação e dos documentos de arquivo;
- Facilitar a integração de sistemas de informação em situações de fusão e extinção de organismos da administração pública
- Auxiliar o desenvolvimento de projetos de reengenharia de processos de negócios;
- Melhorar a eficácia e a eficiência da Administração Pública Local;
- Rentabilizar os recursos internos por parte de cada organismo da Administração Pública e Local;
- Agilizar a mobilidade interna e externa de recursos;
- Facilitar e antecipar a tomada de decisões;
- Fomentar a comunicação horizontal e vertical;
- Facilitar a continuidade da gestão da informação em organismos em contexto de reestruturação» Silva (2019, p. 74-75)

A partir desse entendimento, é possível considerar que as grandes organizações precisam de estar centradas nas suas informações, colocando os documentos individuais nos conjuntos a que pertencem, exigindo dos seus gestores estratégias eficientes, que podem ser facilitadas, socorrendo-se de recursos inteligentes oferecidos pelos sistemas de gestão da informação. Esta visão é partilhada por Sousa e Araujo Júnior (2019) que referem para o entendimento da representação da informação em arquivos resulta do entendimento dos objetivos da função classificação e função descrição.

4. Parte II- Estudo Empírico

4.1. Apresentação e Discussão dos Resultados: Estudo Orgânico Funcional (2012-2019)

Conforme se constata na literatura científica, para partir para um plano de classificação é necessário, no estudo orgânico-funcional, uma análise das funções e atividades e a sua materialização em termos documentais, de modo a poder definir ou propor um plano de classificação. Sem esta análise não é possível elaborar recomendações e propostas quando não se faz uma análise histórica ou análise do cenário atual do Sistema de Informação existente.

O conhecimento na área da gestão das organizações tem vindo a integrar duas perspetivas: a estrutural, que aborda a organização do ponto de vista da sua estrutura e da execução de tarefas, e a humana, que analisa o lado humano das organizações (Teixeira, 2017, p. 22). É na perspetiva integrada que se insere a Teoria dos Sistemas, pois representa uma organização baseando-se nos princípios do sistema aberto. Segundo esta teoria, o desenvolvimento das organizações depende da capacidade de adaptação à situação que vivem e de resposta «às alterações do ambiente com as apropriadas alterações no sistema» (Teixeira, 2017, p. 24). Isto é, depende de fatores internos e externos, os quais nem sempre pode controlar. Assim sendo, a teoria dos sistemas permite uma visão holística do sistema de informação e ajuda a explicar o contexto dinâmico em que a informação social nasce, passando por múltiplas dimensões, sendo utilizada por vários agentes no desempenho de funções ou realização de atividades diversas - assim como a estrutura, que define a sua orgânica.

«Procurar conhecer as relações sistémicas internas e externas e seu reflexo na produção informacional obriga a uma investigação sistemática para se chegar à identificação de eventuais subsistemas de informação ou para perceber as relações entre, por exemplo, os vários sistemas que formam, entre si, um supersistema de informação» (Ribeiro, 2018, p. 30)

O estudo orgânico-funcional da CMC assume a figura de um estudo de caso empírico, cuja análise qualitativa decorre da observação direta e não participante. Como tal, pressupõe a validação do “modelo” apresentado com base nos dados, uma vez que foi

analisado alguns fluxos de informação no contexto da instituição, tendo em vista a realização dos seus fins e objetivos. Pretende, tão somente, contribuir para melhoria da construção da proposta do plano de classificação existente, não obstante o facto deste poder não suprir todas as necessidades do sistema de informação arquivística da CMC, pois (...) a ação é, em última análise, o que estrutura a informação - uma das propriedades desta é, aliás, ser estruturável pela ação humana e social - e, daí, a necessidade de indagar, através da própria informação, em que medida a prática se distanciou do que foi definido pela lei (Ribeiro, Fernandes & Reimão, 2001, p. 47). Isto pode levar a refletir sobretudo na necessidade de um maior apoio na redefinição para o quadro de classificação no sentido de melhorar as boas práticas de plano de classificação, assim como os instrumentos a serem utilizados no que diz respeito a gestão da informação.

Outro ponto a ressaltar, no que respeita a metodologia, aplica o pensamento sistémico como um processo ou uma abordagem metódica na compreensão do problema que pretende sintetizar, analisar e interrogar. É de sublinhar que a abordagem utilizada na análise da informação produzida pela organização é sistémica, pois a fonte da qual emana é um arquivo «semi-fechado de informação social materializada em qualquer tipo de suporte, configurado por dois factores essenciais: a natureza orgânica (estrutura) e a natureza funcional (serviços/uso), a que se associa um terceiro –a memória– imbricado nos anteriores» (Ribeiro, 2018, p.28).

Essa investigação sistemática estabelece-se por meio de uma caracterização da estrutura orgânico-funcional existente na organização, e para se perceber por quem foi produzida a informação e o contexto em que foi produzida. A caracterização orgânica e funcional da CMC baseia-se na pesquisa e análise documental, por via da recolha e consulta de diplomas jurídico-legais, designadamente Estatuto Orgânico, Relatórios & Contas que formalizam a sua estrutura orgânica e definem as funções e competências dos órgãos e serviços da instituição. Assim, para além de textos de carácter geral e obras de índole histórica, dos diplomas legislativos, da perspectiva de visão interna a partir da Matriz e do Regulamento Interno da instituição, tivemos ainda em consideração abrir a abrangência para ter maior garantias de que teríamos acesso a tal informação, dado que a CMC poderia não ter um Manual de política de informação, mas existir informação ou documentação que verse de forma transversal aspetos ligados aos conteúdos, como as Políticas de Informação, de Segurança e Segurança da Informação, de Plano de Classificação e/ou organização da Informação e Documentação, Política de Avaliação, Seleção, Eliminação

e Conservação da Informação. Pode incluir na solicitação outra documentação que tenha verificado na sua recolha de dados para o estado da arte, e que também é abordado neste tipo de estudos.

Os diversos documentos analisados incluem: o Plano Estratégico, o Manual de Cultura Organizacional, o Guia da Marca. Indispensável foi também o contexto teórico, para o qual nos socorremos de uma base bibliográfica, que nos permitiu um melhor enquadramento das questões e dos conceitos do foro administrativo como a contextualização interna e externa da CMC, que tem que ver como o seu papel se enquadra na legislação, regulamentação, a quem responde, com quem interage. Para além dos documentos de carácter normativo, procurou-se igualmente compilar informação histórica sobre a instituição na página oficial, entre outras fontes, a fim de compreender o contexto em que foi evoluindo ao longo do tempo, e que contribuiu decisivamente para as alterações ao nível da sua estrutura.

Por sua vez, a maioria dos estudos sobre a História da CMC são de autores com formação em Direito e que resultam, maioritariamente, de projetos de investigação que querem estudar o Direito de Valores Mobiliários. Em 2019, uma recente publicação sobre o Direito dos Valores Mobiliários e dos Mercados de Capitais de Angola, Brasil e Portugal de A. Barreto Menezes Cordeiro e Francisco Satiro, no seu excerto se encontrava o *Mercado de Valores Mobiliários em Angola Notas sobre o seu desenvolvimento e os desafios para a regulação, supervisão e promoção* proferido pelo Presidente da CMC entre outubro de 2017 e agosto de 2020. A obra *Mecanismo de Proteção do Investidor no Mercado de Valores Mobiliários* da autoria de Leonildo João Lourenço Manuel, docente da Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto de Angola.

Por seu lado, os Estatutos representam a identidade jurídica da CMC e os princípios fundamentais da organização, conferindo-lhe autonomia no domínio administrativo, financeiro e patrimonial e uma estrutura interna, onde cada unidade orgânica assume determinada posição hierárquica e vê regulamentadas as suas competências. Esta unidade orgânica Carvalho (2014), chama-a «departamentalização». Assim de acordo com um critério específico é o processo de agrupamento de clientes, grupos especializados, atividades ou funções desenvolvidas dentro da organização com o propósito de criar uma

melhor coordenação» (p. 125). A ênfase está que todos trabalham com o mesmo propósito.

Assim sendo, a gestão - e as respetivas funções de planeamento onde se inclui a definição de objetivos que deriva do conhecimento da missão, a organização, a direção e o controlo - assume um papel primordial nesta equação: a sua capacidade de articular os recursos humanos e materiais, isto é, as componentes do sistema, de forma que respondam perante o mesmo propósito, responsável pelo funcionamento do todo, vai inclusive permitir-lhe regenerar-se após um distúrbio⁶⁵.

O ponto fulcral da metodologia são os sistemas abertos, compostos por subsistemas que interagem perante a entrada de informação (causa de entropia), dispõem de mecanismos de reação (retroação) e regeneração (homeostase), gerando por sua vez informação que é, precisamente, a materialização desse fluxo entre as suas partes componentes. São, além do mais, permeáveis ao ambiente (no qual também intervêm) através de um processo intersubjetivo que transforma a informação recebida em conhecimento, acrescentando-lhe significado, ou seja, retroalimentando o sistema, acrescentando algo que irá ser acionado em resposta a novos estímulos ou utilizado na resolução de problemas. De acordo com esta perspetiva, na competência distinta do Conselho de Administração cabe-lhe a responsabilidade de elaborar os Estatutos, os quais só entram em vigor após a homologação do Ministro das Finanças.

Verifica-se que a representação da estrutura orgânico-funcional se suporta nos organigramas, em que são bem visíveis as alterações introduzidas por meio de legislação, e as ligações e relações de interdependência entre os departamentos, e é complementada por quadros com excertos dos diplomas jurídico-legais, que regulam a organização, as competências e o seu funcionamento. Procura-se, ao longo do texto, e conforme apresentado, as alterações orgânicas, aludimos tanto os organogramas como os quadros de contexto, a apresentação de alguns processos de negócio, e a forma como são tramitados, estes últimos acompanhados de esquema sinóptico. Assim, Os organogramas e quadros sinópticos com os órgãos e unidades orgânicas e respetivas funções, são também apresentados nos apêndices. Deste modo, para entendermos o que de facto está a ocorrer nos processos de negócios, apresenta-se o pormenor da tramitação de dois subprocessos. A tramitação do subprocesso de receção de documentos e a tramitação do

⁶⁵ "In a state of wholeness, a disturbance of the system leads to the introduction of a new state of equilibrium. If, however, the system is split up into individual causal chains, these go on independently." (Bertalanffy, 1968, p. 69)

subprocesso de saída de documentos. Importar frisar que o documento Manual de procedimento de gestão documental da CMC, apesar dos fluxogramas serem elaborado com recurso ao Microsoft *Visio*, cuja versão desconhecemos, a sua conceção foi pensada no trabalho manual (considerado a ausência do recurso a tecnologia), por isso, é notável nos textos do documento entrada ou saída de documentos, referindo-se ao suporte de papel, o seu objetivo visa a receção, o registo da informação, digitalização, classificação e encaminhamento dos documentos que dão entrada na CMC e conclui com a indicação da sua entrada em 22 de fevereiro de 2018.

Na descrição do documento encontra-se o objetivo e âmbito do procedimento, considerações gerais desde a ocorrência do registo, a aplicabilidade, referências a considerar, os intervenientes, a descrição das atividades institucionais, o tratamento de exceções, entrada em vigor (Manual de gestão documental CMC). Em outro documento similar encontram-se os respetivos fluxogramas (Fig. 10 e Fig. 11). Esses subprocessos trazem consigo uma abordagem institucional formalizada, considerando o uso de tipos de documentos em uso na instituição: o físico e digital. Enquanto que documento em papel é recebido na receção sob responsabilidade da divisão dos serviços gerais, o documento eletrónico é recebido por endereço de correio eletrónico do funcionário ou corporativo geral da instituição (e-mail externo) sob responsabilidade do Departamento de Comunicação. Neste estudo, não foram ilustrados os trâmites dos processos caracterizados pelo manual relativo ao tratamento de exceções tais como: documentos entregues a colaboradores da CMC, correspondência aberta, devolução de remessa externa, correspondência institucional sigilosa, correspondência particular, que não são alheios ao procedimento de receção de documentos, mas apenas a tramitação dos documentos físicos e digitais (Fig. 10). Também se optou em usar a imagem dos processos que já estavam desenhados pelo Gabinete de Organização e Planeamento, evitando desenhos repetidos de informação em um outro aplicativo para desenho de processos, alguns por exemplo, Bonita, Bizagi, Visio. Depois de consultados os manuais, cruzámo-los com os dados identificados na revisão de literatura. Verificam-se diferenças nas duas realidades, procurámos comparar os critérios usados pela CMC e alguns autores para colmatar tal situação, e que teve como resultado essa diferença. Para tal entrámos em contacto com os colegas da organização com o objetivo de autoavaliar a descrição da realidade de quem está no terreno e, à medida que as dúvidas eram sanadas, os resultados eram validados. Verifica-se tarefas repetidas relativamente ao registo da informação que poderia ser resolvido com a existência de uma tecnologia. Importa ressaltar a importância

dos serviços digitais/*online* e, para tal, é necessário que os seus fluxos de trabalho sejam todos desenhados em um software BPM (*Business Process Management*), para que depois, com um *front office* e *back office* de desmaterialização de processos, estejam preparados para as questões de interoperabilidade. Do ponto de vista semântico temos o plano de classificação e do ponto de vista tecnológico para interoperabilidade técnica para o desenho dos processos de negócio com metodologia BPM. Posto isto, a definição deste sistema de informação pressupõe, igualmente, um enfoque na organicidade. Esta abordagem permitiu verificar que, de facto, outros suportes úteis no seguimento da evolução orgânico-funcional da CMC se encontrarem na Torre do Tombo. Por exemplo, permitem diferenciar-se claramente o arquivo e o fundo escolhidos para a presente análise. A descrição da estrutura de um sistema é assim realizada recorrendo aos órgãos, às atividades e ao ambiente. A finalidade é o elemento-chave que justifica as atividades a desempenhar. (Carvalho, Ramos & Gonçalves, 2002, p. 10).

O sistema de informação CMC integra unidades orgânicas interligadas, as quais constituem, por sua vez, subsistemas na relação com a entidade Conselho de Administração, podendo contemplar também estrutura de maior ou menor complexidade. A recuperação do contexto da génese da informação implica o desenho da estrutura orgânico-funcional de onde emergiu, a qual foi evoluindo ao longo do tempo, e que vai permitir construir um quadro classificativo relacional. A perspetiva que colocou a informação, e conseqüentemente o processo info-comunicacional e transacional a que esta pertence, no lugar outrora ocupado pelo documento, deriva de uma mudança de paradigma protagonizada por Terry Cook, entre outros, no dealbar do milénio,

Postmodernism (...) encourages a shift away from viewing records as static objects and towards understanding them as dynamic and even virtual concepts; a shift away from looking at records as the passive products of human or administrative activity and towards considering records as active and ever-evolving agents themselves in the formation of human and organizational memory; a shift equally away from seeing the context of records creation resting within stable hierarchical organizations to situating records within fluid networks of workflow and personal functionality. For archivists themselves, the postmodern shift requires moving away from identifying themselves as passive guardians of an inherited legacy to celebrating their role in actively shaping societal memory. Stated another way, post-modern archival discourse would shift from product to process, from structure to function, from archives to archiving, from records to contexts of recording, from “natural” residues or passive by-products of administrative activity to a consciously constructed and actively mediated “archivalisation” of social memory. (Cook, 2001, p. 28-29)

Esta mudança de foco da análise formal dos documentos e séries para a análise das funções, processos e transações implica que se considere a evolução orgânica na organização da informação, requer que se considere a informação como um ativo, que é gerido pela organização, ao mesmo tempo que transporta consigo a memória da instituição, e ajuda a dissipar fronteiras e discontinuidades entre arquivo corrente e permanente. Segundo Ribeiro (2018), este paradigma emergente caracteriza-se pela «substituição da lógica instrumental (...) pela lógica científico-compreensiva da informação na gestão, isto é, a informação social está implicada no processo de gestão de qualquer entidade organizacional e, assim sendo, as práticas/procedimentos informacionais decorrem e articulam-se com as conceções e práticas dos gestores e atores e com a estrutura e cultura organizacionais» atribuindo ao gestor de informação um papel que também passa por «compreender o sentido de tais práticas e apresentar dentro de certos modelos teóricos as soluções (retro ou) prospetivas mais adequadas». (p. 25)

4.1.1. Comissão do Mercado de Capitais de Angola

«Todos serão chamados a contribuir com o seu papel mais forte e inclusivo⁶⁶».



Fotografia 1. CMC

4.1.1.1. Percurso histórico e enquadramento legal

A epígrafe acima, enunciada pela Presidente da Comissão do Mercado de Capitais, na sua mensagem de boas-vindas aos internautas do portal oficial da CMC destaca o compromisso deste conselho de administração, desde a sua entrada em funções, e parece-nos um perfeito exemplo para todas as formas de aproximação e partilhas de ideias e conhecimento, para que possamos evoluir e construir melhores políticas e instituições. A CMC

⁶⁶ Declaração da atual Presidente da CMC de Angola: mensagem de boas-vindas da presidente da CMC. Site oficial da Comissão do Mercado de Capitais. Disponível em: <https://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Paginas/gContent.aspx?mid=127&smid=134&cID=1>. [Consulta em 17 de outubro de 2020].

tem uma história recente no setor financeiro⁶⁷ angolano e, no entanto, no decorrer deste período, reconhecemos, grosso modo, a existência de, pelo menos, dois momentos gerais, cuja caracterização da sua estrutura orgânico-funcional afluamos evolutivamente. Apresentamos os fundamentos teóricos e práticos que sustentam o edifício da organização do sistema de informação arquivística no período histórico entre 2005 e 2019, e do qual resultou informação acumulada resultante das atividades diárias. Este período teve os seus reflexos também na definição que viria assumir a CMC. Pretende-se ainda apresentar uma síntese sobre as infraestruturas de mercado e os progressos alcançados no funcionamento dos mercados de instrumentos financeiros, e refletir sobre os temas mais atuais e mais complexos da regulação financeira em Angola, para perspetivamos possíveis linhas de investigação futura. É sobre estas questões que nos debruçaremos, de um modo geral, neste capítulo.

Em 1987, o Governo de Angola fez aprovar e implementar o Programa de Saneamento Económico e Financeiro (SEF), dando-se início ao processo das reformas macroeconómicas, que culminou, em 1999, na adoção da Estratégia Global para a Saída da Crise. Em 1995, no âmbito do processo das reformas estruturais adotadas pelo Governo de Angola, o Ministério das Finanças foi transformado em Ministério da Economia e Finanças, que absorveu algumas funções que até então estavam sob alçada do Ministério do Planeamento.

Em 1996, o Programa Nova Vida, aprovado pelo Governo, introduziu alterações nos órgãos de Direção de Economia, tendo o Ministério da Finanças de Angola retornado à antiga designação e transferindo para o Ministério do Planeamento as funções ligadas aos setores da economia e do planeamento. Ainda no âmbito das reformas estruturais, foram dados os primeiros passos para a criação da CMC em inícios de 1997, com o parecer favorável do executivo angolano para a institucionalização do Núcleo do Mercado de Capitais (NMC). O Núcleo funcionava inicialmente nas instalações do Ministério das Finanças e tinha como função principal criar as condições para o surgimento do mercado de valores mobiliários em Angola. Na prática, o núcleo foi um projeto-piloto, encarregue de estruturar o modelo de negócio, apresentar o orçamento para a criação da CMC e, consequentemente, a bolsa de valores. Para que a CMC pudesse assumir plenamente o

⁶⁷ O mercado financeiro é constituído com base nos seguintes segmentos: monetário, cambial e creditício regulado pelo Banco Nacional de Angola (BNA); seguros e pensões regulado pela Agência Angolana de Regulação e Supervisão de Seguros (ARSEG); e valores mobiliários e instrumentos derivados, regulado e supervisionado pela CMC

seu papel de supervisionar e regular do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados, era fundamental uma abordagem integrada das suas várias dimensões, e coerente com os vários instrumentos, tendo como base um conjunto de atividades e estudos sobre a implementação do mercado de capitais que se consubstanciava na sua orgânica e estratégia, na preparação das instalações e disponibilização dos equipamentos, no desenvolvimento e instalação do sistema informático e na admissão de pessoal.

No plano político, o ano 2002 foi marcado de grandes transformações em Angola, derivadas da árdua tarefa de canalização de fundos para a reconstrução de infraestruturas e a redução da pobreza, após um período de conflito. Como outros países em situação semelhante, a estratégia conjuntural priorizava a reestruturação do sistema financeiro e condensava a visão do Governo para a economia, compreendendo iniciativas comuns a todo o sistema financeiro, para dar resposta às necessidades dos diferentes agentes económicos, particularmente os que se relacionavam diretamente com a captação de recursos financeiros para o desenvolvimento das respetivas atividades a reestruturação do sistema financeiro. Para esta evolução contribuíram dois essencialmente fatores:

- i. «Diversificação das modalidades e formas de financiamento à economia angolana;
- ii. Aumentar o grau de transparência no funcionamento das empresas públicas e privadas» (Gavião, 2019, p. 21);

O primeiro argumento contribuiu de forma decisiva para o papel do mercado de capitais, enquanto fonte alternativa de financiamento, na medida em que canalizava a poupança das famílias para a economia. E, ao exigir-se um grau de transparência às empresas, oferece simultaneamente oportunidades de investimento com maior retorno e contribui para a capitalização das empresas. Ao mesmo tempo, permite-lhes uma estrutura de capital equilibrada e eficiente, promovendo sobretudo a submissão aos modelos de boas práticas de governança corporativa. As condições de financiamento por via de capital alheio, e em particular através do contexto macroeconómico e financeiro, são exigentes, sendo uma característica que desde sempre lhe foi reconhecida.

A implementação do Mercado de Capitais era uma exigência que satisfazia a necessidade de recursos para o *financiamento* do crescimento e desenvolvimento económico⁶⁸ pretendidos pelo Estado. Foi com este mesmo espírito de trabalho de equipa, como resultado do trabalho desenvolvido no Núcleo do Mercado de Capitais (NMC) culminaram em 2005, na aprovação da Lei das Instituições Financeiras (LIF) e da Lei dos Valores Mobiliários (LVM), e nasceu a Comissão do Mercado de Capitais através do *Decreto n.º 9/05*, de 18 de março. A CMC sob o presente diploma passa a ser uma Pessoa Coletiva de Direito Público, dotada de personalidade jurídica e autonomia administrativa, financeira e de património próprio, tutelada pelo Ministério das Finanças, publicada na 1.ª Série do *Diário da República de Angola*, n.º 33. Assim, nasceu a CMC em 18 de março de 2005.

A par desse esforço de transformação o presente estatuto orgânico, a sua estrutura orgânica pode ser visualizada abaixo (Fig. 2) em que apresentava 4 unidades de negócios, o Gabinete de Estudos e Cooperação, Gabinete de Emissões e Investimentos, Gabinete de Supervisão e Contencioso e Gabinete Administrativo e Financeiro.

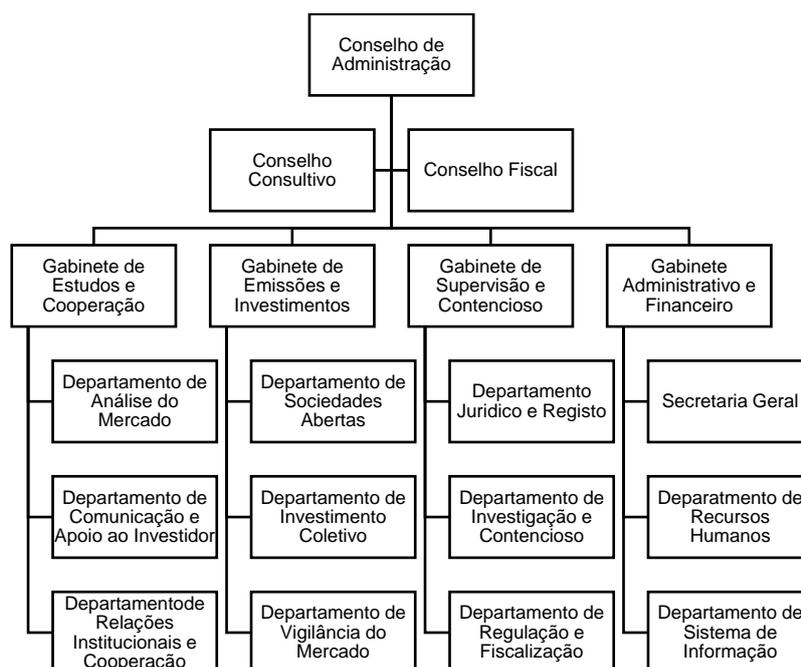


Figura 2. Organograma Geral da Comissão do Mercado de Capitais ano 2005

Fonte: Decreto n.º 9/05, de 18 de março de 2005; Relatório e Contas CMC, 2012, p. 9.

⁶⁸ O Decreto n.º 9/2005 de 18 de março, no seu preâmbulo considera que a *República de Angola inserida nas Regiões Económicas da África Central e Austral não pode ficar indiferente aos esforços integrados para o alcance dos objetivos que subscreveu no interesse de reduzir e eliminar a miséria e a pobreza através da promoção do crescimento e do desenvolvimento económico social sustentável que se propõe alcançar a Nação angolana requer do Estado uma visão estratégica conjuntural que prioriza a reestruturação do sistema financeiro da economia de Angola.*

Deste modo, após a criação da CMC, tornou-se necessária a sua organização interna em áreas administrativas estruturadas pelo Decreto de 18 de março. A CMC é dividida por Gabinetes e Departamentos. Estava ainda previsto um conselho consultivo e um conselho fiscal. A CMC funcionava sem a existência de um Conselho de Administração. Enquanto se aguardava pela nomeação do Conselho de Administração, o Coordenador do Núcleo do Mercado de Capitais transita no exercício da coordenação e execução às funções de Presidente em Exercício da CMC, figura caracterizada pela ausência da divisão de poderes que se reuniam à volta de uma única pessoa. À frente de cada Gabinete e Departamento havia um responsável, indicado pelo Presidente Interino. Todos eles esperavam à nomeação vinculativa e reconhecimento pelo Presidente da República de Angola.

A CMC funcionava em Luanda no edifício sede do Banco de Poupança e Crédito (BPC), chegando a ser inaugurada pelo Ministro das Finanças, em dezembro de 2005. O momento era oportuno para todos os quadros de pessoal da CMC explorarem e experimentarem novas formas de organização das rotinas de trabalho *on job* nas congéneres da CMC, bolsas de valores, corretoras, dado que o advento do mercado de capitais, dos seus riscos e a necessidade de verificar as condições para tomada de decisões estavam intimamente ligados ao processo de onde e como se posicionar a CMC. Com efeito, a par da publicação do *Decreto n.º 9/05*, de 18 de março, entre 2006⁶⁹ e 2010, a CMC passa por dificuldades corporativas, trazendo em si demasiadas preocupações críticas que passaram afligir a sua gestão institucional. Esta crise trouxe uma preocupação, isto é, fez com que a CMC não estivesse claramente delimitada, e que também não estivessem definidas a organização interna e externa e a nomeação do Conselho de Administração, na expectativa de um compromisso forte por parte do Governo para solucionar o impasse a que tinha chegado a CMC. Os esforços para aumentar a estabilidade de emprego, ainda que necessários, representava uma incerteza considerável, tendo em conta o tempo de duração de seis anos, na função do Presidente Interino da CMC que viria a assumir a Presidência do Conselho de Administração e, por extensão, a Presidência da CMC. O antigo Coordenador foi assumindo responsabilidades sem nomeação, que se equipara a um administrador

⁶⁹ “Em 2006, foi o ano da constituição da BVDA – Bolsa de Valores e Derivativos de Angola SA, com participação no seu capital social de entidades públicas e privadas. No entanto, perante a frustração das expectativas na sua operacionalização, o Poder Executivo entendeu promover a clarificação do processo de institucionalização das duas principais componentes do mercado – a autoridade de regulação e a entidade gestora da infraestrutura do mercado. Em fevereiro de 2012, após nomeação do Conselho de Administração da CMC, decorre a decisão de liquidar a anterior sociedade BVDA SA e criar uma nova sociedade gestora de mercados regulamentados, de capitais integralmente públicos” (Historial da BODIVA).

de facto. Os seus atos produzem efeitos jurídicos, na medida em que a autoridade que constituiu a CMC como pessoa coletiva deixou o tal gestor a administrar a entidade e, para pôr fim à sua administração, procedeu à sua exoneração.. A desintegração do tecido profissional provocado pela situação de desconforto de continuar ou não a trabalhar na CMC vigorava em grande medida na parte do pessoal maioritariamente jovens, recém-licenciados de universidades pública e privada que encerraram abraçando outros desafios e estímulos. Ainda nesse período, simultaneamente existia a persistência e permanência no local de trabalho de outros quadros técnicos superiores, na sua maioria com formação superior em Economia, Gestão e Direito.

Em janeiro de 2011, o Presidente da República de Angola, através do Decreto-lei, nomeia uma Comissão de Reestruturação e Gestão (CRG) que veio com a missão de equacionar os problemas da CMC, no intuito de contribuir para a criação das condições que assegurem, a médio prazo e de forma sustentável, o desenvolvimento da institucionalização do mercado de capitais. A Comissão foi Coordenada pela Secretária de Estado das Finanças. Os principais objetivos da CRG foram apresentar um programa de reestruturação administrativa e organizativa, de forma a dotar a CMC de pessoas, equipamentos, políticas, procedimentos, normas, tecnologia que garantisse o cumprimento de normas técnicas necessárias para o funcionamento e um plano das suas atividades, e que permitisse reforçar a capacidade interna de materializar as suas atribuições legais de supervisão, regulação, fiscalização e promoção do mercado de capitais e uma estratégia de curto e médio prazo para o mercado de capitais de Angola, para estabelecer metas e um modelo de desenvolvimento económico compatível com a realização dos referidos objetivos. Este processo teve a duração de um ano. Paralelamente, a CRG produziu um conjunto de orientações técnicas, nesse sentido, e visando a melhoria das variáveis macroeconómicas do país enquadrou-se oportunamente na agenda do Governo, situação que se refletiu em fevereiro de 2012 através do *Decreto Presidencial n. °23/12, de 30 de janeiro* do qual se nomeia o Conselho de Administração da CMC.

Todas as funções anteriormente exercidas pelos Gabinetes de Estudos e Cooperação, Gabinete de Emissões e Investimentos, Gabinete de Supervisão e Contencioso e o Gabinete de Administração e Finanças e as demais unidades orgânicas que por este meio

se extinguem. Esta ocorrência não está definida em nenhum documento estatutário, regulamentar ou legal da CMC.

O primeiro Conselho de Administração da CMC tomou posse em 17 de fevereiro de 2012. A CMC encontrava-se num ponto de viragem, considerando a missão do Conselho de Administração estabelece as linhas gerais do plano estratégico, designado Estratégia de Atuação CMC⁷⁰ 2012-2017 e representa o planeamento de longo prazo. Esta conceção da estratégia como fonte de poder, consolida-se através de cinco segmentos o mercado da dívida pública, o mercado da dívida corporativa, os fundos de investimentos, o mercado de ações e o mercado de derivados. A nível do mercado, a prioridade era a institucionalização do mercado de títulos de dívida pública e a regulação do fundo de investimento, sem esquecer a implementação do mercado de ações.

Dez anos depois, a visão de futuro do Conselho de Administração consubstanciava-se no mercado de *valores mobiliários e derivados vir a constituir-se como alternativa de capitalização das empresas, preferencialmente ao financiamento bancário e como veículo de excelência de canalização da poupança para sociedade e instrumentos de investimento diversificados, e deste modo, como «forte alavanca à expansão da atividade económica em geral»* (Estratégia CMC, 2012, p.13). Criando um clima de evolução, com o qual os seus colaboradores se identifiquem e comprometam, a declaração da sua visão define não só o que pretende ser, mas também a forma como espera vir a ser reconhecida, tanto a nível nacional, como internacional foi «contribuir para que o Mercado de Valores Mobiliários e Instrumentos Derivados venha a constituir-se e evolua como alternativa preferencial de capitalização e financiamento do Estado e das empresas e como veículo, por excelência, de canalização das poupanças da Sociedade para instrumentos de investimento diversificados⁷¹».

Para a concretização desse desiderato, o primeiro e mais importante impulso das ações foi, desde logo, dado no processo de alargamento da sua estrutura orgânica, consequentemente na preparação de um novo estatuto orgânico e dos respetivos serviços. De igual modo, importava decididamente repensar e reorganizar a estrutura da CMC, no sentido de lhe dar uma maior coerência e capacidade de resposta no desempenho das funções que deverá assegurar, reduzindo substancialmente fronteiras existentes entre atribuições e

⁷⁰ Proposta submetida em 25 de maio de 2012

⁷¹ Ibidem

competências de cada área. Tratava-se de algo absolutamente estruturante, por um lado, para o início de uma nova gestão em que a organização se propunha a desenvolver, no sentido de a tornar eficiente e racional face aos desafios internos e externos e, por outro, para o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sequencial dos segmentos do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados.

O documento Estratégia CMC 2012-2017, a nível da informação este plano estratégico prevê um conjunto de iniciativas no domínio da informação institucional referente aos temas sobre o mercado de valores mobiliários, em virtude existir ausência de informação e conhecimento básico sobre o funcionamento dos mercados, a criação de uma instituição de apoio à formação, a criação de um Centro de Documentação e Investigação, capaz de dotar os quadros do volume e qualidade de informação necessária aos processos de conceção e decisão (Estratégia CMC, 2012, p.67). A equipa do Centro de Documentação estava autorizada em solicitar livros emprestados⁷² para a disponibilização de informação que permitia reforçar as competências dos colaboradores no âmbito da supervisão, regulação, fiscalização e promoção do mercado de capitais, quando necessário. A lógica subjacente prende-se com uma visão trinitária: Social, Cultural e Profissional. Sobre os dois primeiros aspetos, era intenção permitir o acesso de todas as camadas da população às fontes de conhecimento nas diversas formas sobre o mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados do novo paradigma que propõe políticas promotoras de Literacia da Informação Financeira em Angola, visto que as políticas preocupadas com a literacia da informação eram escassas agravadas pela falta de reconhecimento internacional, o que se impunha corrigir. No que respeita ao nível Profissional, pretendia-se contribuir na disposição dos recursos bibliográficos necessários à informação, investigação e ao estudo do mercado de capitais e para afirmação do indivíduo na comunidade, conferindo-lhe a possibilidade de exercer plenamente o ato de escolher e a nível da cultura organizacional da CMC a necessidade do acesso à informação, enquanto condição indispensável para a geração de novo conhecimento dos seus colaboradores.

Numa primeira abordagem, o Centro de Documentação do Mercado de Capitais (CDMC) inicia como Núcleo Embrionário do CDMC que estava encarregue da apresentação do

⁷² Não foi feito o pedido de empréstimos de livros. Acontece, porém, que até o momento, o serviço de referência conseguiu atender as solicitações dos seus utilizadores.

orçamento para a criação do Centro de Documentação da CMC. Este grupo de trabalho realizou um conjunto de iniciativas que se consubstanciaram na sua orgânica e estratégia, na preparação das instalações e disponibilização dos equipamentos, na admissão de pessoal, no desenvolvimento e instalação do sistema informático e no orçamento do Centro de Documentação. Com a aprovação do novo Estatuto Orgânico da instituição, através do *Decreto Presidencial n.º 54/13*, de 6 de junho, o Núcleo Embrionário do Centro de Documentação da Comissão do Mercado de Capitais passou a unidade de estrutura da CMC, com a designação de Centro de Documentação de Mercado de Capitais (CDMC). Entre as atividades direcionadas ao desenvolvimento da capacidade estrutural para a organização e funcionamento do CDMC, ao longo de 2013 e com o apoio de uma empresa de consultoria, a SGW Brasil. Foram elaboradas várias propostas de organização e funcionamento do CDMC entre elas, o regulamento interno do CDMC, o plano estratégico, a identificação das despesas elegíveis para o orçamento de 2014, preparação do processo de seleção e recrutamento de pessoal, a aprovação da necessidade de desenvolvimento e instalação de um sistema informático de gestão de biblioteca, incluindo a aprovação do respetivo concurso público e a nomeação da Diretora. Durante a sua liderança, o Centro de Documentação organizava concurso in terno de leitura no âmbito da CMC, participava em conferências e exposições, promoviam-se visitas de estudo dedicadas aos estudantes de institutos médios de economia e gestão de Luanda, e ainda visitas de natureza governamental e empresarial. Segue o exemplo do funcionamento da dependência hierárquica do CDMC.

No que respeita a organização interna, reconhecem-se as dificuldades encontradas na organização administrativa da CMC, limitativas na realização de um conjunto de ferramentas e instrumentos de gestão no apoio à execução de tarefas operacionais e informacionais nomeadamente manuais de procedimentos, políticas e normas no quadro de um contexto normativo empresarial. Não seria exagerado referir as dificuldades sentidas pelo Conselho de Administração observadas no seu primeiro ano de trabalho:

Ausência de clarificação do processo de investigação operacional (i.e. áreas de supervisão versus uma estrutura centralizada); definição de fronteiras claras entre o Serviço Jurídico Interno da área de Contencioso; ausência de clarificação das responsabilidades dos Serviços Gerais, ao nível do processo de contratação de serviços de consultoria especializada; ausência de clarificação do papel da unidade de *Compliance* e Controlo Interno; inexistência de estruturas voltadas à dinamização e promoção do mercado (Relatório Anual da CMC, 2012, p.9)

Os sinais mais evidentes dessa mudança foram perceptíveis, bem assim, por meio dos departamentos previstos no *Decreto n.º 9/05*, de 18 de março (Fig. 2) todos reconvertidos em estruturas provisórias, sob a denominação de Grupos de Trabalho, uma vez que a estrutura orgânica «encontrada não vinha satisfazendo a eficiência dos serviços» (Relatório Anual da CMC, 2012, p.9). O Conselho de Administração, liderado pelo Presidente da CMC, assegurava a coordenação geral da atividade da CMC e delegava aos Administradores a gestão corrente de determinadas áreas da instituição mediante atribuição alinhada as especialidades de cada Administrador. O Gabinete de Administração e Finanças ficava responsável: a) pelo estabelecimento e controlo de procedimentos administrativos; b) pela gestão do relacionamento administrativo com entidades externas; c) pela organização dos circuitos de informação. O Gabinete de Emissões e Investimentos (GEI), era responsável: a) pela dinamização dos mercados; b) pela conceção das bases técnicas da política regulatória dos diferentes segmentos de mercado. O Gabinete de Supervisão e Contencioso (GSC) estava responsável pela estruturação e coordenação de um programa anual de acompanhamento e fiscalização das instituições financeiras sob a alçada da supervisão da CMC. O Gabinete de Estudos e Cooperação (GEC) ficava responsável: a) pela elaboração de estudos que visam dar suporte à tomada de decisão dos membros do Conselho de Administração (CA) e à atividade das diferentes áreas da CMC; b) pela produção de informação e disponibilização de *know how* interno (Relatório CMC, 2012, p.11).

Como acontece em qualquer organização, a execução de diversas ações para a qualificação e eficiência do trabalho, conseqüentemente no alargamento da sua estrutura orgânico-funcional requer o reforço do quadro de pessoal e não foi diferente com a CMC, na qual foram realizados contratos vinculativos com colaboradores para o desempenho de funções de gestão. Após um ano de trabalho, o Conselho de Administração apresenta uma versão revista e atualizada da sua estratégia, substituindo a terminologia Mercado de Capitais para Mercado de Valores Mobiliários e Derivados, em virtude do seu objeto desse mercado estar estritamente sob a regulação e supervisão da CMC.

Em 2013, o *Decreto n.º 9/05*, de 18 de março foi substituído pelo *Decreto Presidencial n.º 54/13*, de 6 de junho, publicado na 1.ª Série do *Diário da República*, n.º 106, que aprova o seu estatuto orgânico. A CMC no funcionamento do sistema financeiro é requere-

rida como pessoa coletiva de direito público, dotada de personalidade jurídica, com autonomia administrativa, financeira e de património próprio, com atribuições de regulação, supervisão, fiscalização e promoção do mercado de capitais em Angola e das atividades que envolvam todos os agentes que nele intervenham, direta ou indiretamente, por força do n.º 1 do artigo 1.º conjugado com o n.º 1 do artigo 4.º, do seu Estatuto Orgânico, aprovado pelo *Decreto Presidencial* n.º 54/13, de 6 de Junho, e nos artigos 17º e 18º do *Código de Valores Mobiliários (CódVM)*, aprovado pela Lei nº 22/15, de 31 de agosto, que enquadram a sua atuação a nível do sistema financeiro angolano. A nova lei orgânica procurou articular o essencial dos elementos que já constituíam o suporte jurídico da CMC, modelava a sua mais recente estrutura, visando não somente alinhar com os princípios da *International Organization of Securities Commissions (IOSCO*⁷³), mas também assegurar que tem uma estrutura orgânica (Organograma CMC 2013, vide Apêndice) munida de meios e dos instrumentos necessários para dar resposta aos desafios emergentes e, em seguida, em soluções que conciliem a excelência funcional no cumprimento da sua missão. A CMC passou a reger-se por este novo Estatuto até os dias de hoje.

A CMC registou alguns marcos históricos ao longo do ano de 2013, como são exemplo a publicação do primeiro pacote legislativo, o lançamento do Guia de Boas Práticas de Governança Corporativa⁷⁴ no primeiro Fórum de Governança Corporativa e a definição dos termos para a constituição da BODIVA – Bolsa de Dívida e Valores de Angola.

Em junho de 2014, a CMC apresenta-se a todos os angolanos, através de uma campanha de comunicação e da modernização do seu website, e procurou assim esclarecer perante todas as partes interessadas o seu papel de entidade responsável pela Regulação e Supervisão, mas também pela promoção do Mercado de Capitais em Angola. (Relatório e con-

⁷³ IOSCO (*International Organization of Securities Commissions*) ou OICV (*Organização Internacional das Comissões de Valores*), instituição criada em 1983 com o objetivo de promover a troca de informações e promover o desenvolvimento dos mercados nacionais e assegurar o fornecimento de assistência mútua em prol da integridade dos mercados. A CMC integra IOSCO/OICV, desde maio de 2017, como membro ordinário e de pleno direito, o que representou um ganho significativo para o mercado de valores mobiliários (MVM) angolano, demonstrando o alinhamento com boas práticas internacionais e, fundamentalmente, a criação de condições para aumentar os níveis de confiança dos investidores não-residentes na tomada de decisão para a aplicação das suas poupanças no MVM de Angola.

⁷⁴ «A boa divulgação sobre as práticas de governança corporativa dá aos investidores uma sólida compreensão de como são tomadas as decisões que podem afetar os seus investimentos e a CMC acredita que esse é um mecanismo fundamental para a saúde dos mercados» (Guia Governança Corporativa CMC, 2014, p. 17).

tas CMC, 2014, p. 3). Refere-se, ainda em 2014, a publicação do Manual de Cultura Organizacional que procurava sedimentar os valores da instituição, incentivando o mérito individual dos colaboradores como o principal recurso com o objetivo de tornar a organização mais coesa e dinâmica, e referência para os quadros e para o mercado.

Em 2015, o cenário macroeconómico mundial foi marcado por incertezas, com riscos e desafios para a gestão. Em Angola, no quadro de um contexto normativo público, o ano de 2015 representava o culminar de uma intensa atividade regulatória no Mercado de Valores Mobiliários (Relatório CMC, 2015), o que permitiu a entrada em vigor do Código de Valores Mobiliários, aprovado pela *Lei n.º 22/15, de 30 de agosto* que, a par da Lei de Bases das Instituições Financeiras, *Lei n.º 12/15, de 17 de junho*, contribuiu para uma decisiva reforma do sistema jurídico-financeiro de Angola.

4.1.1.2. Atribuições da CMC

Desde o surgimento da CMC, para o desempenho das suas finalidades, foram-lhe incumbidas uma série de atribuições, competências e funções, que agora se apresentam.

A CMC passa a estar sujeita à superintendência do Presidente da República e à tutela do Ministro das Finanças, sem prejuízo de prosseguir, de forma independente, as suas atribuições e objetivos, conforme previsto nos números 2 e 3 do artigo 1.º e artigo 4.º do seu Estatuto Orgânico, aprovado pelo *Decreto Presidencial n.º 54/13, de 6 de junho*, e nos artigos 17.º e 18.º do Código de Valores Mobiliários, aprovado pela *Lei n.º 22/15, de 31 de agosto*, que enquadram a sua atuação a nível do sistema financeiro angolano. Nos termos do referido decreto, a CMC tinha as seguintes atribuições e objetivos:

1. A regulação, a supervisão e fiscalização e a promoção do mercado de capitais e das atividades que envolvam todos os agentes que nele intervenham, direta ou indiretamente, tendo em vista a realização dos seguintes objetivos:
 - a. Proteger os investidores
 - b. Assegurar a eficiência, o funcionamento regular e a transferência do mercado de capitais
 - c. Prevenir o risco sistémico
2. A CMC deve assessorar o Executivo e o Ministro das Finanças, a pedido destes, ou por iniciativa própria, em todas as matérias relacionadas com o Mercado de Capitais (artigo 4.º, Decreto Presidencial n.º 54/13, de 6 de junho).

Entidades sujeitas à supervisão e regulação da CMC, de acordo com o artigo 8º da LBIF e do artigo 23º do CódVM:

- Sociedades corretoras de valores mobiliários;
- Sociedades distribuidoras de valores mobiliários;
- Instituições financeiras bancárias, no que se refere ao exercício de serviços e atividades sobre valores mobiliários e instrumentos derivados nos termos equiparados às sociedades distribuidoras;
- Sociedades de investimento;
- Sociedades gestoras de patrimónios;
- Entidades gestoras de mercados regulamentados, de sistemas de liquidação, de câmara de compensação ou contraparte central e de sistemas centralizados de valores mobiliários;
- Consultores para investimento e analistas financeiros autónomos;
- Emitentes de valores mobiliários;
- Auditores e sociedades de notação de risco, registados na CMC; e
- Outras entidades que sejam sujeitas por lei à CMC ou outras pessoas que exerçam, a título principal ou acessório, atividades relacionadas com a emissão, a distribuição, a negociação, o registo ou o depósito de valores mobiliários e instrumentos derivados ou, em geral, com a organização e o funcionamento dos mercados de valores mobiliários e instrumentos derivados.

A atuação destas entidades no mercado de valores mobiliários de Angola é admitida pela CMC através das suas atividades de licenciamento. A CMC é membro de organizações internacionais como a IOSCO – Organização Internacional das Comissões de Valores e estabelece agendas de cooperação bilaterais e multilaterais com organizações como o Comité de Seguros, Títulos e Instituições Financeiras Não Bancárias (CISNA) e a Associação das Agências Nacionais de Numeração (ANNA).

4.1.1.3. Análise e desenvolvimento orgânico funcional do sistema de informação CMC

A CMC é um dos organismos supervisionados pelo Ministério das Finanças de Angola (MINFIN) e, também um dos Organismo de Supervisão do Sistema Financeiro para área ligada ao mercado de valores mobiliários. A CMC está sob tutela do Ministério das Finanças, que tem a competência de

«propor políticas sobre os princípios e as medidas reguladoras da atividade de seguros e fundos de pensões, do sistema financeiro não bancário, do mercado de valores mobiliários, da atividade de jogos e do Sector Empresarial Público, assim como assegurar a coordenação e o relacionamento financeiro do Estado com as instituições, organismos, organizações e demais entidades financeiras regionais e internacionais» (Art.1º Estatuto orgânico do Ministério das Finanças de Angola, Decreto Presidencial n.º 264/20 de 14 de Outubro).

A estrutura orgânica do Ministério das Finanças compreende os seguintes órgãos e serviços: 1-Órgãos Centrais de Direção Superior (Ministro e Secretários de Estado), 2- Órgãos de Apoio Consultivo (Conselho Consultivo e Conselho de Direção); 3- oito Serviços de Apoio Técnico (Secretaria Geral; Gabinete Jurídico; Gabinete de Estudos e Estatística; Gabinete de Intercâmbio; Gabinete de Recursos Humanos; Gabinete de Comunicação Institucional e Imprensa; Gabinete de Organização e Métodos; Inspeção-Geral de Finanças); dois Serviços de Apoio Instrumental (Gabinete do Ministro; Gabinetes dos Secretários de Estado); cinco Serviços Executivos Diretos (Direção Nacional do Património do Estado; Direção Nacional de Contabilidade Pública; Direção Nacional do Orçamento do Estado; Direção Nacional do Investimento Público; Direção Nacional do Tesouro); Serviços Executivos Desconcentrados (Delegações Provinciais de Finanças); onze Órgãos tutelados: (Unidade de Gestão da Dívida Pública; Administração Geral Tributária; Instituto de Preços e Concorrência; Serviço Nacional da Contratação Pública, Agência Angolana de Regulação e Supervisão de Seguros; Instituto de Formação de Finanças Públicas; Instituto de Supervisão de Jogos; **Comissão do Mercado de Capitais**; Serviço de Tecnologias de Informação e Comunicação de Finanças Públicas e Unidade Técnica de Acompanhamento de Projetos com Financiamento Externo).

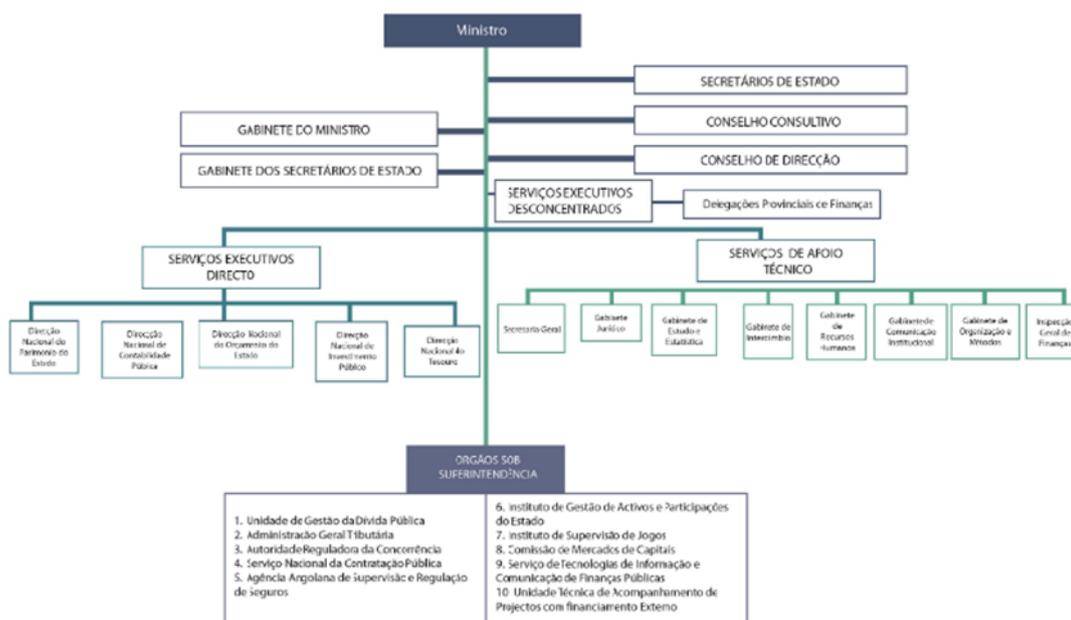


Figura 3. Organograma do Ministério das Finanças de Angola

Fonte: Ministério da Finanças de Angola

<https://www.minfin.gov.ao/PortalMinfin/#!/sobre-o-minfin/organograma>

Os órgãos tutelados possuem personalidade jurídica, gozam de autonomia administrativa, financeira e patrimonial e regem-se por diploma próprio, através de um conjunto de normas jurídicas para estabelecer regras de organização e funcionamento cuja materialização em termos documentais são leis orgânicas que definiram textualmente a estrutura de funcionamento da organização na execução da sua missão e objetivos. Assim, este subfundo contém informação resultante das «representações mentais codificadas e contextualizadas socialmente» (Ribeiro e Fernandes, 2001, pp. 27).

A identificação destes dois elementos foi definitiva na distinção do fundo ao qual pertence o atual estatuto da CMC. Foi à luz destes fins que se estabeleceram as funções dos membros e, segundo elas, as estruturas de Conselho de Administração e Organização Interna da CMC. O sistema de informação MINFIN integra unidades orgânicas interligadas, as quais constituem, por sua vez, subsistemas na relação as entidades supervisionadas, podendo contemplar também estruturas de maior ou menor complexidade. Verifica-se então que a CMC se enquadra como um subsistema do Ministério das Finanças de Angola, que é ao mesmo, um supersistema da CMC e com base na Teoria Geral dos Sistemas, o sistema é conceituado como um conjunto de

elementos inter-relacionados com um objetivo comum. A estrutura acima (Fig. 3), mostra claramente a relação vertical existente entre o Ministro das Finanças com o organismo CMC. Do ponto de vista da gestão da informação, significa que a informação produzida pela CMC circula apenas ao nível dos órgãos centrais de Direção Superior do Ministério das Finanças no âmbito de prestação para a conta geral do Estado. Organicamente, a CMC possui uma independência pelo facto de ter autonomia administrativa, porém recebe orientações direta vinda do Ministro das Finanças no âmbito dos poderes de superintendência do Presidente da República, agindo com base em poderes delegados.

Na prática a CMC envia para o Ministro das Finanças a informação sobre as *Linhas gerais do plano de ação* (Plano anual de atividades) e o *orçamento anual da CMC, relatório de atividade desenvolvida, Plano Nacional de Desenvolvimento* que abarca os diferentes setores de atividades e os relatórios *trimestrais também de atividades*. Com esses dados, percebe-se que a CMC funciona como um subsistema de informação, dentro de um (super) sistema/ecossistema, enquanto organismo financeiro. Deste modo que, o sistema de informação CMC também integra unidades orgânicas interligadas internamente, as quais constituem, por sua vez, subsistemas na relação com a entidade Presidente da CMC e Conselho de Administração, podendo contemplar também estruturas de maior ou menor complexidade. Assim sendo, a recuperação do contexto da génese da informação implica o desenho da estrutura orgânico-funcional, que foi evoluindo ao longo do tempo, e que vai permitir construir um quadro de classificação funcional.

Decreto n.º 9/05, de 18 de março: Comissão do Mercado de Capitais

Nos termos do decreto de 18 de março de 2005 que cria a CMC como pessoa coletiva de direito público, dotada de personalidade jurídica, com autonomia administrativa, financeira e de património próprio nasce com apenas três órgãos estatutários: o Conselho de Administração, o Conselho Consultivo e o Conselho Fiscal. O Conselho de Administração era formado pelo Presidente da CMC, um administrador para área de Emissões e Investimentos, outro administrador para área de Supervisão e Contencioso e um terceiro administrador para área Administrativa e Financeira, todos nomeados pelo Conselho de Ministro sob proposta do Ministro das Finanças de entre pessoas com reconhecida competências nas matérias incluídas nas atribuições, da CMC, nos termos do artigo 13º do Decreto n.º 9/05, de 18 de março. O Conselho Fiscal era constituído por um presidente e

quatro vogais, nomeados por despacho do Ministros Finanças, e presidido rotativamente pelos seus membros por um período de um ano (*Decreto n.º 09*, de 18 de março de 2005, de acordo com o artigo 25.º).

Não obstante a independência e competência concedida ao Conselho de Administração para resolver as questões que fossem surgindo na gestão da CMC, a gestão financeira rege-se exclusivamente pelo regime jurídico aplicável às entidades que revistam natureza e forma jurídica de Sociedade Anónima de Capitais Públicos, nos termos do artigo 31 do *Decreto n.º 09*, de 18 de março de 2005. No entanto, o Conselho de Administração não chegou de tomar posse. Em termos legais, a CMC, tem consagrado as suas atribuições e objetivos no *Decreto n.º 9/05*, de 18 de março. Assim, as atribuições consignadas a CMC estão definidas:

«Artigo 5º

(Atribuições)

1. Constituem atribuições da CMC a regulação, supervisão, fiscalização, promoção do mercado de capitais e das actividades que envolvam todos os agentes que nele interve-nham directa ou indirectamente tendo em vista a realização dos seguintes objetivos:

- a) Estimular a formação da poupança e a sua aplicação em valores mobiliários.
- b) Promover a organização e o funcionamento regular e eficiente do mercado de capitais
- c) Assegurar a transparência do mercado de capitais e das transacções que nele se efectuam
- d) Assegurar aos investidores e aos intermediários financeiros em geral uma informação suficiente, verídica, objectiva, clara, acessível e atempada sobre os valores mobiliários as entidades que os emitem e as transacções que são efectuadas.

2. Cabe ainda a Comissão do Mercado de Capitais

- a) Assessorar o Ministro das Finanças em todas as matérias relacionadas com os mercados de capitais.
- b) Assegurar a cooperação com as autoridades congéneres de todos os países do mundo.

A CMC estrutura-se em 4 Gabinetes e 10 Departamentos. Também lhe foi atribuída a capacidade e a responsabilidade de celebrar convénios, protocolos, acordos ou contratos,

associar-se ou participar na criação e funcionamento de outras pessoas coletivas, ainda que de direito privado ou de âmbito internacional.

Outro aspeto importante é que o Decreto de 2005 aprova o quadro de pessoal e o seu organigrama do qual fazem parte integrante, mas não traçou as diretrizes de funcionamento da CMC. Pese embora no seu artigo 3.º refere que a «CMC se rege pela Lei dos Valores Mobiliários, pelo seu Estatuto Orgânico e pelo seu Regulamento Interno» (Regulamento Interno CMC, 2014, p.7), este não chegou a existir.

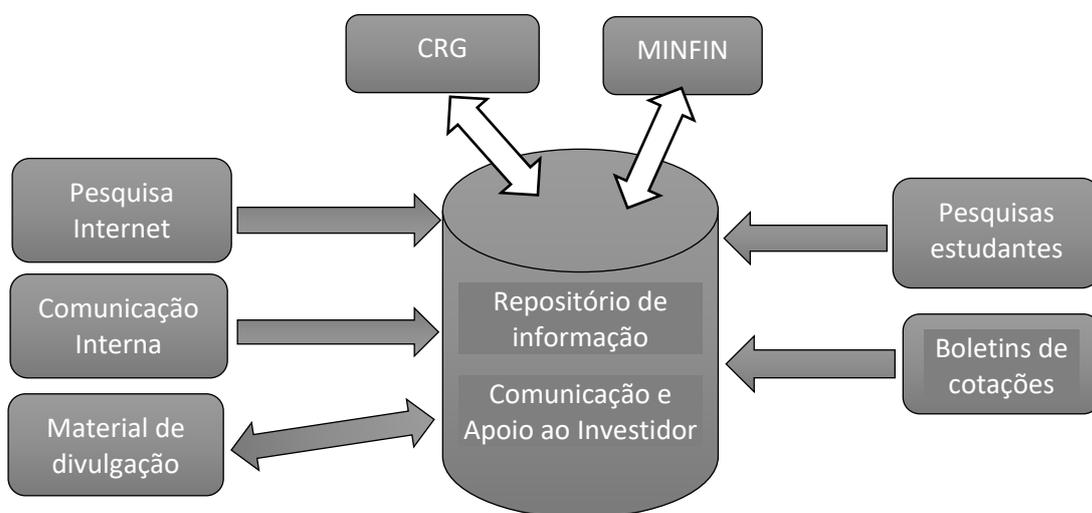


Figura 4. Cenário de 2011 da Unidade Orgânica de Gestão da Informação Departamento de Comunicação e Apoio ao Investidor

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda, a nível da sua organização interna, verifica-se que uma das competências do Gabinete de Supervisão e Contencioso é «promover o arquivo da documentação da CMC» [artigo 20º alinha a) do Decreto n.º 9 de 18 de março de 2005], e do Gabinete de Estudos e Cooperação é «Promover a educação do consumidor» [artigo 18º alinha b) do Decreto n.º 9 de 18 de março de 2005] respetivamente. Percebe-se que já havia intenção subjacente da atividade de unidade responsável pela gestão da informação e da Literacia Financeira mas que não se chegou a se concretizar.

Deste modo, a manipulação de documentos era totalmente manual, sem qualquer norma de processo administrativo, não existindo regras de tramitação, resultando em dificuldade na localização de documentos, dificuldade de acompanhamento de processos, tramitação lenta, perda de documentos e processos (Fig. 4) e só até 2012 promulgaram-se os estatutos

da CMC. Ou seja, verificava-se uma ausência de gestão integrada de informação arquivística e processos de trabalho, que poderia ser resolvida sobretudo através da implementação de um sistema de informação arquivista que integra o sistema de informação CMC. Consequentemente, a elaboração de instrumentos de gestão arquivística, como por exemplo a elaboração de plano de classificação de natureza funcional tendo em vista a criação de um repositório confiável contendo toda a informação desde os seus procedimentos ao conteúdo. Embora o Decreto promulgasse a autonomia da CMC, na verdade existiram dificuldades de arranque até 2011. Ou seja, não havia um Conselho de Administração.

Quadro 6. Contexto da Comissão do Mercado de Capitais

Decreto n.º 9/05, de 18 de março: Comissão do Mercado de Capitais

Órgãos	Competências	Unidade de Informação
Conselho Administração (CA)	a) elaborar o Plano Anual de Atividade o orçamento da CMC para submete-lo a aprovação do Ministro das Finanças após parecer do Conselho Fiscal; b) propor a política geral da CMC no quadro das suas atribuições; c) cumprir e fazer cumprir as deliberações e decisões do Governo e do Ministro das Finanças, tomadas ao abrigo do exercício da tutela; d) contratar com terceiros para a prestação de quaisquer serviços à CMC com vista ao adequado desempenho das suas atribuições; e) gerir os recursos humanos e patrimoniais da CMC; f) deliberar sobre a aquisição, alienação, locação financeira ou aluguer de bens móveis e arrendamento de imóveis destinados ao equipamento e funcionamento da CMC; g) arrecadar as receitas e autorizar a realização de despesas da CMC; h) elaborar o relatório da atividade desenvolvida pela CMC em cada exercício, o balanço e as contas anuais de gestão e submetê-los à até 31 de março do ano seguinte ao Ministro das Finanças acompanhado de prévio parecer do Conselho Fiscal; i) preparar o relatório sobre a situação dos mercados de capitais; j) aprovar os regulamentos e outros atos normativos cuja competência tenha sido conferida por lei à CMC	
Presidente do Conselho de Administração	a) obrigar e representar a CMC em atos de qualquer natureza; b) convocar o Conselho Consultivo e o CA, presidindo as duas sessões; c) promover quando julgar necessário a convocação do Conselho Fiscal; d) aprovar o Regulamento Interno da CMC após apreciação do Conselho Consultivo e a estruturação dos serviços internos; e) indicar um dos membros do CA para o substituir nas suas ausências ou impedimentos.	
Conselho Consultivo	a) pronunciar-se sobre as propostas de política do Governo relativas ao Mercado de Capitais; b) dar parecer a diplomas legais relacionados ao Mercado de Capitais; c) apreciar a situação e evolução do Mercado de Capitais; d) aconselhar o CA sobre ações a desenvolver no âmbito das suas funções.	

Órgãos	Competências	Unidade de Informação
Conselho Fiscal	a) acompanhar e controlar a gestão financeira da CMC; b) apreciar e emitir parecer sobre o orçamento anual e os orçamentos suplementares da CMC; c) apreciar e emitir parecer sobre o relatório de atividade e contas anuais da CMC; d) examinar a contabilidade da CMC e o cumprimento das disposições legais e dos regulamentos internos aplicáveis nos domínios orçamental contabilísticos e de tesouraria; e) informar o CA sobre as ações de verificação, fiscalização e diligências que tenham efetuado assim como os seus resultados e participar aos órgãos competentes as irregularidades e inexatidões de que tenham conhecimento; f) pronunciar-se sobre qualquer assunto da sua competência que lhe seja submetido pelo CA.	
Gabinete de Estudos e Cooperação	a) Garantir as relações institucionais da CMC com outros organismos; b) Promover o mercado, marketing e a educação do consumidor; c) Produzir informações estudos e análises do mercado.	
Gabinete de Emissões e Investimentos	a) Acompanhar as emissões no mercado de ações e analisar os respetivos prospectos para submetê-los à aprovação da CMC; b) Acompanhar as emissões de valores mobiliários representativos de dívida e analisar os respetivos prospectos para submetê-los à aprovação da CMC; c) Supervisionar o Mercado de Produtos Derivados e dar parecer ao pedido de emissão de valores derivados antes da aprovação dos mesmos pela CMC.	
Gabinete de Supervisão e Contencioso	a) Garantir o registo central de valores mobiliários e promover o arquivo da documentação da CMC; b) Preparar as normas, os regulamentos e outros documentos oficiais da CMC para publicação; c) Fiscalizar o cumprimento da lei do mercado de capitais, registar as reclamações que surjam e dirigir os processos de contencioso que existam; d) Preparar os certificados de licenciamento e operação dos intervenientes no mercado de capitais após confirmação de todos os requisitos necessários.	
Gabinete Administrativo e Financeiro	a) Gerir as finanças da CMC e efetuar a respetiva contabilidade; b) Administrar os recursos humanos e patrimoniais; c) Manter e controlar os sistemas e tecnologias de informação; d) Elaborar os relatórios e contas da CMC.	

Fonte: Decreto n.º 9/05, de 18 de março

Decreto Presidencial de 6 de junho de 2013

Tendo em atenção o vasto leque de atribuições e funções da CMC, considerou-se indispensável a alteração da estrutura existente, com vista a facultar meios racionalmente dispostos ao reforço das ações que a instituição iria desenvolver. Assim, o *Decreto n.º 9/05*, de 18 de março foi substituído pelo *Decreto Presidencial* de 6 de junho de 2013, que aprova o seu estatuto orgânico, conseqüentemente a sua natureza continua a ser de pessoa coletiva, dotada de autonomia administrativa e financeira, também patrimonial. A renovação do estatuto pretendia diversificar e aprofundar as suas ações em matéria de regulação, supervisão, fiscalização e promoção e de prestação de serviços. Assim, conseguimos

perceber que o novo estatuto trouxe um aumento no número de órgãos estatutário, como exemplo, a figura do Presidente da CMC.

Nesse sentido, os órgãos estatutários da CMC são constituídos pelo Presidente da CMC, enquanto órgão singular; o Conselho de Administração, enquanto órgão colegial de direção; o Conselho Consultivo, enquanto órgão de consulta e assessoria multisectorial do Conselho de Administração; e o Conselho Fiscal, órgão controlador da gestão financeira da CMC, cuja composição, competências, funcionamento estão previstos no novo estatuto orgânico, no capítulo II, artigo 7.º (*Decreto-Presidencial* n.º 54, de 06 de junho 2013, ponto 7).

O Conselho de Administração é formado pelo Presidente da CMC e quatro administradores executivos, todos nomeados pelo Presidente da República sob proposta do Ministro das Finanças, pelo período de cinco anos, renovável por iguais períodos. Os membros do CA devem possuir reconhecida competência técnica nas atribuições da CMC (*Decreto-Presidencial* n.º 54, de 06 de junho 2013, ponto 3).

O Conselho Fiscal é constituído por um presidente e dois vogais, todos nomeados pelo Ministro das Finanças, por período de três anos, renovável uma vez, por igual período (*Decreto-Presidencial* n.º 54, de 06 de junho 2013, ponto 26). Não obstante a independência e competência concedida ao Presidente da CMC para resolver as questões que fossem surgindo na gestão da CMC, ficavam reservados ao Presidente da República poderes considerados essenciais, como, por exemplo, nomear os membros dos órgãos do Conselho de Administração e fiscalização.

Sendo a missão de uma organização a declaração clara e sucinta do seu propósito e alcance, referindo-se ao seu papel dentro da sociedade que integra e à finalidade da sua existência (Carvalho et. al, 2014, p. 74), a CMC afirma ter por missão⁷⁵ a regulação, a supervisão, a fiscalização e promoção dos Mercados de Valores Mobiliários e Instrumentos Derivados. «E, ainda, assegurar a sã concorrência nestes mercados, garantir a legítima confiança e a segurança jurídica de todos os intervenientes e prevenir o risco sistémico, contribuindo, assim, para o desenvolvimento económico do País».

Outro aspeto importante, quanto a estrutura interna, é que este estatuto apresenta grandes mudanças com respeito ao ano de 2005. O desenvolvimento e expansão dos serviços, a

⁷⁵ A Missão da CMC não se encontra definida no seu estatuto, mas poderá ser encontrada na Brochura institucional publicada no âmbito do lançamento da nova identidade corporativa da Comissão do Mercado de Capitais (Brochura Institucional CMC, 2013, p. 9) e no seu web site.

evolução tecnológica⁷⁶, a necessidade de uma modernização e especialização para alcançar os objetivos estratégicos e a dinâmica do mercado estiveram na base da sua reestruturação. Também levaram o CA a promulgar vários⁷⁷ despachos, normativos internos no sentido de melhorar o estatuído no referido estatuto, dotando os serviços de pessoal tecnicamente mais qualificado e reestruturando os serviços administrativos.

Quadro 7. Equivalências de pelouros

2005-2012	2012-2021
Gabinete de Administração e Finanças	Pelouro de Administração e Finanças
Gabinete de Emissões e Investimentos	
Gabinete de Supervisão e Contencioso	Pelouro de Supervisão
	Pelouro de Regulação
Gabinete de Estudos e Cooperação	Pelouro de Promoção
-	Pelouro de Controlo Global

Fonte: Elaborado pela autora

Segue-se que, a CMC começa a trabalhar em uma estrutura orgânica-funcional formada por pelouros, designadamente, Pelouro de Controlo Global; Pelouro de Supervisão; Pelouro de Regulação e Serviços Jurídicos; Pelouro de Promoção; e Pelouro de Administração e Finanças. Os Gabinetes anteriormente existentes foram substituídos por pelouros (Quadro n.º 7), assim como se multiplicaram também os departamentos (Quadro n.º 8) e divisões (Organigrama CMC 2013, Apêndice) e simultaneamente, mantiveram à responsabilidade dos administradores de cada Gabinetes agora pelouros.

Antes de refletirmos sobre os aspetos ligados as novas funções, podemos ver a evolução de um conjunto de alterações em termos de nomenclatura a par da sua reestruturação. Deste modo, o Departamento de Sociedades Abertas e o Departamento de Investigação e Contencioso do antigo Gabinete de Supervisão deram lugar aos Departamento de Supervisão de Emitentes e Auditores, Departamento de Supervisão e Infraestrutura do Mercado, Gabinete de Desenvolvimento do Mercado (Quadro n.º 8). Apesar da revisão, de Departamento de Vigilância do Mercado para Gabinete de Vigilância e Investigação do Mercado, de Departamento de Investimento Coletivo para Departamento de Supervisão

⁷⁶ Aquisição de aplicações informáticas, Terminais Bloomberg

⁷⁷ Por exemplo, Despacho Interno de Fusão de unidades orgânicas; Despacho Interno de Extinção de Unidades Orgânicas; Despacho Interno de alteração de nomenclatura das unidades Orgânicas.

e Organismo de Investimento Coletivo, de Departamento Jurídico e Registo para Gabinete Jurídico e de Contencioso, de Departamento de Regulação e Fiscalização para Departamento de Políticas Regulatória e Normas, de Secretaria Geral para Departamento de Serviços Gerais, de Departamento de Sistema de Informação para Gabinete de Tecnologia, Informação e Segurança, de Departamento de Relações Institucionais e Cooperação para Departamento de Cooperação, de Departamento de Análise de Mercado para Departamento de Estudos de Análise. Outros mantiveram a sua nomenclatura como Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Administração e Finanças, Departamento de Comunicação e Apoio ao Investidor. Porém, acresce novas unidades orgânicas tais como o Gabinete de Organização, Planeamento e Estratégia, o Gabinete de Auditoria, o Gabinete de *Compliance*, o Gabinete de Literacia Financeira (Quadro n.º 8).

Outra questão de relevo foi ainda a determinação de criar um Centro de Documentação do Mercado de Capitais⁷⁸. Neste contexto, em 2012, o CA aprovou a constituição de uma equipa multidisciplinar com o objetivo de caracterizar a sua importância. Sobre o funcionamento do CDMC são abordados com maior detalhe na secção 5.2. situação atual.

Quadro 8. Evolução das Unidades Orgânicas de Gestão da Informação da CMC

2005-2012	2013
	Gabinete do PCA
	Gabinete de Organização, Planeamento e Estratégia
	Gabinete Compliance e Controlo Interno
	Gabinete de Auditoria
Departamento de Análise de Mercado	Departamento de Análise e Estudos
Departamento de Comunicação e Apoio ao Investidor	Departamento de Comunicação e Apoio ao Investidor
Departamento de Relações Institucionais e Cooperação	Departamento de Cooperação
	Centro de Documentação
	Gabinete de Literacia Financeira
	Académia do MVM
Departamento de Investimento Coletivo	Departamento de Supervisão e Organismo de Investimento Coletivo

⁷⁸ Despacho Interno 030/PCA/CMC/2012 para constituição de uma Comissão de criação do Centro de Documentação, conseqüentemente apresentação de um Relatório da Comissão para a criação do Centro de Documentação e Investigação da CMC; posteriormente emissão de uma Circular n.º 007/CA/CMC/2013, de 28 de março, aprovação da proposta de criação do Núcleo Embrionário do Centro de Documentação da Comissão do Mercado de Capitais (Documentos internos).

2005-2012	2013
Departamento de Sociedades Abertas	Departamento de Supervisão de Emitentes e Auditores
	Departamento de Supervisão e Infraestrutura do Mercado
Departamento de Investigação e Contencioso	Gabinete de Desenvolvimento do Mercado
Departamento de Vigilância do Mercado	Gabinete de Vigilância e Investigação Mercado
Departamento Jurídico e Registo	Departamento Jurídico e Contencioso
Departamento de Regulação e Fiscalização	Departamento de Políticas Regulatória e Normas
	Departamento de Administração e Finanças
Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos
Secretaria Geral	Departamento de Serviços Gerais
Departamento de Sistema de Informação	Gabinete de Tecnologia, Informação e Segurança

Elaborado pela autora

Igual similitude se prospeeta a criação da Academia do Mercado de Valores Mobiliários. Esta tinha como atribuições promover iniciativas de formação através de cursos dirigidos aos potenciais operadores do mercado de capitais, em todas as vertentes consideradas relevantes, estabelecendo para esse efeito níveis e padrões adequados de qualificação e desenvolvimento profissional. É também criado um Comité de Desenvolvimento do Mercado, Secretariado Executivo do Conselho de Administração. De acordo com o regulamento interno, o Conselho de Administração pode modificar a sua estrutura de pelouros, modificar a respetiva composição, extinguir ou constituir novos pelouros sempre que considere pertinente (Regulamento Interno CMC, 2018, p.12).

Na verdade, temos visto que esta alteração não foi somente por nomenclatura. Também trouxe alterações em termos de novas funções, fusões, extinções sobretudo e principalmente na área da supervisão tal como referenciado anteriormente. Isto é, foi necessário reforçar a coordenação e articulação global dos serviços, a partir da Estratégia CMC 2012-2017 através da implementação de novos modelos e ferramentas de trabalho.

Em meados de 2014, foi dada especial atenção ao processo de elaboração das primeiras funções atribuídas a cada unidade orgânica para o cumprimento da missão da CMC, na sequência do aparecimento das atividades da organização e a tarefas que as materializam em termos documentais. O referido trabalho contou com a participação de todos os colaboradores, ou seja, começaram a aparecer as primeiras funções/atividades que não existia

(Quadro Apêndice), bem como o surgimento do primeiro plano de atividade⁷⁹. Assim, a abordagem cronológica das suas funções, entre 2005-2013, parece-nos prematura apresentar, embora a entidade já existia, mas sobretudo e principalmente as funções não. Para a identificação das funções/atividades da CMC, conseqüentemente a identificação dos processos de negócios⁸⁰, o processo exigiu uma constante melhoria ao nível dos serviços prestados essencialmente para o apoio à decisão, consubstanciados em critérios de eficácia e eficiência organizacional.

Neste sentido, o processo foi conduzindo pelo Departamento Jurídico a partir de discussão fundamentada dos resultados após ouvir as propostas de funções/atividades de todas unidades orgânicas da CMC provenientes das contribuições e cooperação dos Diretores responsáveis pelas áreas, como por exemplo, o Centro de Documentação.

Em dezembro de 2014, o CA aprova o Manual de Gestão Documental relativa a receção de documentos recomendando a sua «implementação em simultâneo com ajustes internos» (Circular N. °001/CA/CMC/2015 de 30 de janeiro).

Outro aspeto importante, pela primeira vez, se cria a primeira versão⁸¹ de um regulamento interno aprovado pelo Conselho de Administração e que se assegura no exercício da sua gestão operacional eficaz a organização dos seus serviços concentrados na capital do país em Luanda com articulação das suas unidades orgânicas. Tal afirmação é confirmada no artigo 5.º do regulamento interno refere que a «CMC se rege, exclusivamente, pela Lei dos Valores Mobiliários, pelo seu Estatuto Orgânico e pelo seu Regulamento Interno» (Regulamento Interno CMC, 2014, p.7).

Neste desígnio, o Conselho de Administração promove e implementa o regulamento interno em setores da sua competência legais e estatutárias, formalizando, deste modo, as suas atividades, assinaladas na regulação, supervisão, fiscalização e promoção do mercado. Ou seja, o regulamento interno é ajustado conforme as novas competências ou atribuições das unidades orgânicas. Sendo assim, requer revisões e alterações periódicas, a

⁷⁹ Plano de ação

⁸¹ Há sempre uma versão em vigor, que é válida, embora possa ser revista de tempos em tempos.

fim de garantir que estão em conformidade com as normas estabelecidas e melhorar o desempenho da CMC.

O novo regulamento também traça o funcionamento da CMC e o exercício dos seus membros. Este complementa o disposto em lei, em particular no seu Estatuto Orgânico, e é completo em virtude de ordens de serviço serem apreciadas e aprovadas pelo Conselho de Administração. O regulamento interno também estabelece as competências dos órgãos estatutários, promovendo a organização interna da instituição para a prossecução dos seus fins (Regulamento Interno CMC, 2014, p.7). Sendo que, tal como referenciado, a CMC possui uma estrutura orgânico-funcional constituída por 14 unidades orgânicas (Departamentos, Centro e Academia), 7 Gabinetes e Divisões sob liderança direta do seu Presidente coadjuvado pelos quatro Administradores Executivos (organigrama 2013, Apêndice).

Relativa a coordenação e articulação suportadas por diversos setores de apoio técnico e administrativo, abrange as áreas de *Compliance*, Centro de Documentação do Mercado de Capitais (CDMC), Gabinete de Organização e Planeamento (GOP), Gabinete de Auditoria e Controlo Interno (GACI), Secretariado Executivo do Conselho de Administração (SECA), Departamento de Comunicação e Educação Financeira (DCEF): Divisão de Comunicação (DC) e Divisão de Educação Financeira (DEF), Gabinete de Estudos e Estratégia, Gabinete de Desenvolvimento do Mercado (GDM); Departamento de Supervisão de Organismos de Investimento Coletivo (DSOIC): Divisão de Supervisão de Organismos de Investimento Coletivo e Entidades Relacionadas (DSOICER), Divisão de Supervisão de Auditores (DSA); Departamento de Supervisão da Intermediação Financeira e Infraestruturas do Mercado (DSIFIM): Divisão de Supervisão da Intermediação Financeira (DSIF), Divisão de Supervisão de Infraestruturas do Mercado (DSIM), Gabinete de Vigilância do Mercado e Emitentes (GVME); Departamento de Cooperação (DC): Divisão da Cooperação Internacional (DCI) e Divisão da Cooperação Local e Regional (DCLR), Departamento de Política Regulatória e Normas (DPRN): Divisão de Planeamento e Investigação (DPI), Divisão de Produção Normativa (DPN), Gabinete Jurídico e de Contencioso (GJC); Departamento de Administração e Finanças (DAF): Divisão de Contabilidade e Orçamento (DCO), Divisão de Tesouraria (DT), Divisão de Serviços Gerais (DSG); Departamento de Capital Humano (DCH): Divisão de Recrutamento e De-

envolvimento (DRD), Divisão de Gestão de Carreiras e Compensação (DGCC), Departamento de Sistemas de Informação e Comunicação (DSIC): Divisão de Infraestruturas e Segurança (DIS), Divisão de Sistemas (DS) (Organograma CMC 2017, Apêndice). À frente de cada Gabinete e Departamento há um Diretor (Fig. 4 e Fig. 5). Este pode ser apoiado por um Subdiretor⁸². Além disso, os Departamentos são constituídos em divisões e estas são áreas de especialidade de trabalhos que, sob liderança do diretor de departamento, desenvolvem tarefas específicas e concretas do departamento a que pertencem. As Divisões são coordenadas por um Chefe de Divisão, conforme estipula o artigo 13º do Regulamento Interno da CMC (Regulamento Interno CMC, 2014, p.13).

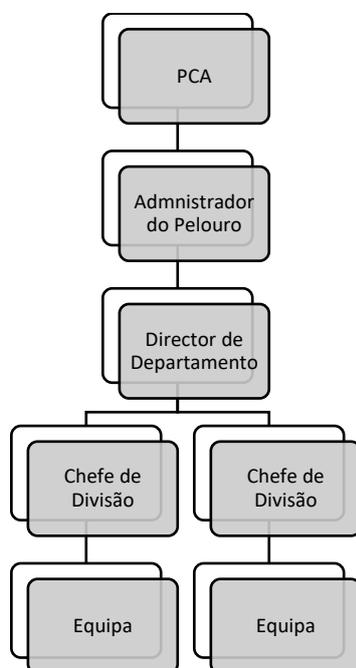


Figura 5. Relações hierárquicas de autoridade e subordinação

Fonte: Carvalho, 2014, p. 123- Organograma adaptado pela autora

Algumas divisões trabalham por secções, em relação aos quais se justifica uma especial atividade de execução dos serviços, assegurada pelo respetivo responsável, como exemplo, Divisão dos Serviços Gerais. Porém, as secções são estruturas complementares às divisões, responsáveis pela prossecução de funções de natureza executiva e atividades instrumentais. À frente de cada divisão e secção existe um chefe, chefe de divisão, respon-

⁸² Idem

sável pela coordenação geral dos serviços (Fig. 5 e Fig.6); todos eles nomeados pelo Presidente da CMC. Na prática, em termos de instalações estão todos alocados na mesma nave, não existe diferenciação entre os colaboradores afetos a divisão dos serviços gerais propriamente dito e os colaboradores afeto as suas seções, mas cada colaborador conhece a sua função⁸³.

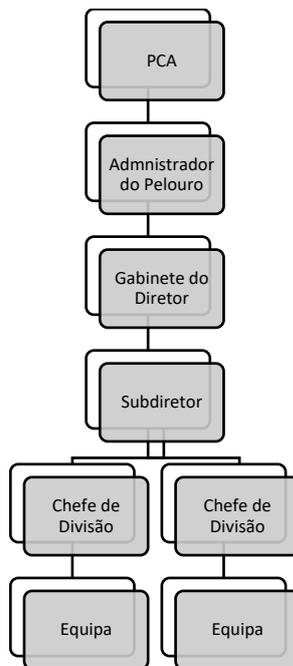


Figura 6. Dependência hierárquica de autoridade e subordinação da equipa
Fonte: Carvalho, 2014, p. 123- Organograma adaptado pela autora

De facto, os Departamentos e Gabinetes são unidades de estrutura operacionais, responsáveis pela gestão de áreas específicas de atuação, colocados sob dependência direta do Presidente da CMC, que veio à luz dos poderes delegados aos administradores aqueles que, à partida, são dotados de competência e maior experiência relevante no desempenho da função (Fig. 6).

⁸³ Cada colaborador tem um enquadramento funcional, com base no Qualificador Ocupacional, designadamente, enquadramento na carreira técnica e enquadramento em comissão de serviço.

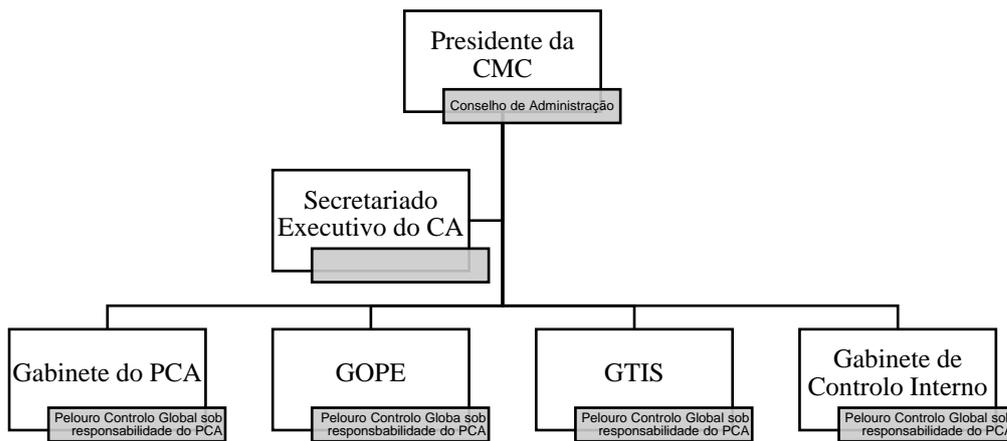


Figura 7. Amostra do Pelouro Controlo Global; Organigrama CMC 2013.

Fonte: elaborado pela autora

O Presidente do Conselho de Administração, Presidente da CMC (Fig. 7.) também exerce funções como Administrador do pelouro Controlo Global, que integra⁸⁴ a gestão das áreas funcionais do Gabinete de Organização e Planeamento e Estratégia (GOPE); o Departamento Controlo Interno (DCI), o Gabinete de Tecnologia, Informação e Sistemas (GTIS), Gabinete do Presidente do Conselho de Administração (GPCA). As funções do presidente são mais administrativas do que representativas, pois o poder não é distribuído igualmente nos órgãos de gestão. É de salientar que o controlo sobre o desempenho do presidente é zelado pelo conselho consultivo, ou seja, por todos os membros da CMC, incluindo os Administradores. As nomeações de cargo são mediante comissão de serviço, os de dirigente, de consultor e assessor, e os de apoio direto aos membros do CA.

⁸⁴ Atualmente integra Centro de Documentação do Mercado de Capitais, Gabinete de Auditoria e Controlo Interno, Gabinete de Organização e Planeamento, Gabinete do Presidente da CMC e Funções Compliance (Organigrama CMC 2021)

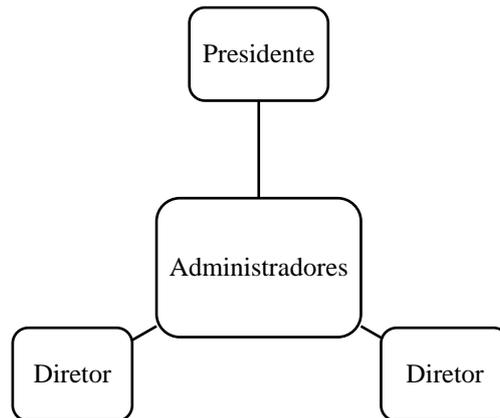


Figura 8. Dependência hierárquicas de autoridade e subordinação do Diretor

Fonte: Carvalho, 2014, p. 123- Organograma adaptado pela autora

De acordo com o regulamento interno, o Diretor de Departamento e de Gabinete da CMC, parte integrante da gestão intermédia, respondem hierarquicamente ao Administrador, pela atividade da unidade orgânica (Regulamento CMC, 2018, p. 15). Este exercício é uma forma de assegurar o cumprimento das atividades inerentes a sua função dos seus Diretores que estão sob à sua responsabilidade para a consecução dos objetivos estratégicos da CMC. Ou seja, uma das características operacionais para o funcionamento da estrutura orgânica-funcional de uma organização, por parte da gestão do topo, é de transmitir sobre si definindo em algum documento estatutário, regulamentar ou legal à atribuição de responsabilidades e votos de confiança dos seus cooperadores e que este ato de transmissibilidade tem o nome de autoridade.

Tal como referenciado por Carvalho, os cargos de liderança devem ser geridos por pessoas com competência para planear, dirigir e coordenar as atividades integradas em setores da organização de acordo com os procedimentos, velar pelo cumprimento das normas e regulamento interno em vigor, o plano estratégico, plano de atividade, plano de marketing, dando-lhes «poder e autoridade como forma de garantir o comando dos subordinados que está à sua responsabilidade» (Carvalho, 2014, p. 142). À luz do Qualificador Ocupacional da CMC, responsável pela Política de Funções da CMC, estes requisitos apresentados no regulamento interno, permitem focalizar a interação entre si de forma clara, induzindo uma responsabilização das pessoas envolvidas em cada processo, e permite eliminar inconsistências entre quem faz o quê, quando, como. Observa-se assim, um esquema de gestão organizacional em quatro níveis de funções (Fig. 9), constituídos por órgãos de gestão «inclui as funções com a componente de liderança e gestão», Assessoria

e Conexos, «inclui as funções de assessores especializado, assistente dos administradores e do serviço de secretariado ao Conselho de Administração», Técnica: Inclui as funções com uma acentuada componente técnica responsáveis pela execução de atividades rotineiras, Serviços e Auxiliar: «Inclui as funções com componente estritamente administrativa e auxiliar, responsáveis pela execução de tarefas com reduzido grau de complexidade, servindo de apoio transversal à entidade» as quais suportam o funcionamento da instituição (Qualificador Ocupacional, 2020, p. 6). Esta distinção afigura-se importante para definição e atribuição das distintas responsabilidades e controlo no cumprimento da execução das tarefas em toda a organização.

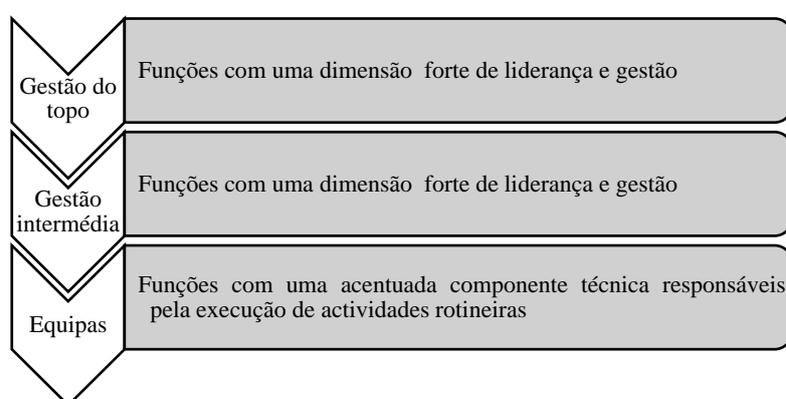


Figura 9. Níveis de Funções na CMC

Fonte: CMC, adaptado pela autora

Tal como já foi anteriormente referido, o organograma alargado da CMC em relação ao ano 2005 representava um desenho de unidades orgânicas (funções) identificadas para cada processo de negócios e possibilitava o enquadramento de funções em diferentes patamares, constituindo assim um instrumento base no processo de integração vertical e horizontal. Assim, como está definido no seu regulamento interno, a representação dos trabalhos e a forma como se encontra a sua estrutura organizacional, a dificuldade reside no facto da sua abordagem incidir mais nos níveis de funções, focando-se nas pessoas e não na completude de cada função. Ou seja, face o exposto, foi possível observar a inexistência de um registo⁸⁵ de documento estatutário, regulamentar ou legal que estivesse

definido o quadro das relações hierárquica vertical e horizontal cuja relações de autoridade e subordinação referente as unidades orgânicas são determinantes porque existem «procedimentos cuja a execução e cumprimento dos prazos de resposta não dependerá somente do departamento envolvido mas sobretudo de participações de outras unidades de gestão da informação» (Leitão, 2018, p.118), desde pagamento de um serviço solicitado por uma determinada unidade, consulta pública de diplomas jurídicos em que a entidade solicita a contribuição de uma área de especialidade entre a sociedade, auscultação de empresas, inquéritos, estudos especializados, projetos, *merchandising* da instituição, parcerias estratégicas com os agentes sociais, iniciativas legislativas e regulamentares, comunicação organizacional e programação financeira, formação.

Por exemplo, no sistema digital de informação, os documentos *a priori* estão, na verdade, inter-relacionados do ponto de vista funcional, no arquivo corrente. A partir do ponto de tramitação, todas as áreas por onde o processo passa depois que sai do protocolo, seções, serviços, divisões, departamentos com uma ferramenta de *workflow*⁸⁶, é possível coordenar a execução de um processo de negócio através da execução coordenada de tarefas, que podem ser de responsabilidade de pessoas ou de sistemas, facilitando os trâmites informacionais, agilizando aprovações e controlando prazos. Assim sendo, o controlo da informação afigura-se importante e só poderá ser garantido se estiver tudo documentado⁸⁷ (Leitão,2018, p.112). O todo documentado permite que, a partir do protocolo, o processo de negócio esteja já classificado e, através da definição da parametrização do sistema tecnológico com o apoio dos informáticos, não permitir que a passagem para etapa seguinte sem o registo da informação de arquivo estar classificado. Ou seja, a classificação deve ocorrer logo de início. Situação que não é de fácil controlo e gestão nas entidades que têm um sistema de gestão da informação tecnológico.

O controlo do sistema é feito internamente e os processos passam a ser executados instantaneamente com o auxílio de um software conhecido por exemplo, como *Workflow Management System* (WMS) - sistematização dos processos de negócio. Em geral, o controlo de gestão pressupõe todo um processo de planeamento que seja eficaz e com a informação adequada em tempo útil. No contexto em que nos apresentamos, a ligação de

⁸⁶ É através do *workflow* que se definem os processos pelos quais um documento passa, incluindo classificação, aprovação, distribuição, circulação ou arquivo.

⁸⁷ O registo de documentos deve aqui ser entendido como uma etapa do processo de gestão documental (de informação) nas organizações. Não se refere ao ato de pôr ou fixar informação num suporte, que também é apelidado de ato de registar.

cada unidade de orgânica também pode ser ligação hierárquica e ligação funcional. Sendo que a ligação hierárquica pode ser ligação hierárquica de dependência e ligação hierárquica de supervisão, como por exemplo, fazem parte das relações hierárquicas de dependência todas as unidades orgânicas de gestão da informação da CMC em relação ao Presidente e o Conselho de Administração (Fig. 10).

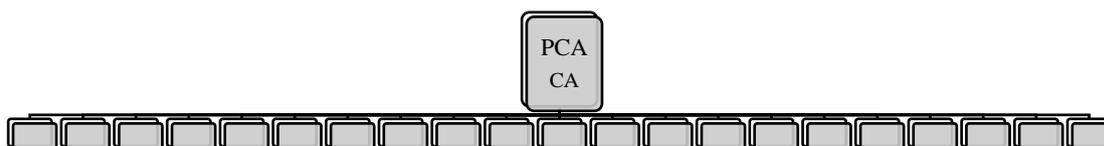


Figura 10. Ligações hierárquicas de dependência de todas unidades orgânicas de gestão da CMC
 Nota: Vide apêndice relativo aos organogramas da CMC para maior profundidade gráfica.
 Fonte: Carvalho, 2014, p. 123- Organograma adaptado pela autora

A ligação hierárquica de supervisão seriam todas aquelas áreas que estão subordinadas ao departamento ou comités, centro, divisões e seções. Por exemplo, a nível da própria unidade orgânica existe a ligação hierárquica de supervisão, isto é, entre o Diretor do Departamento de Capital Humano (DCH) e a Divisão de Recrutamento e Desenvolvimento e/ou a Divisão de Carreiras e Compensação, ambas pertencentes ao DCH (Fig. 11), constatando-se uma relação de supervisão, em que o primeiro supervisiona as tarefas ou emissão de pareceres técnicos dos segundos.

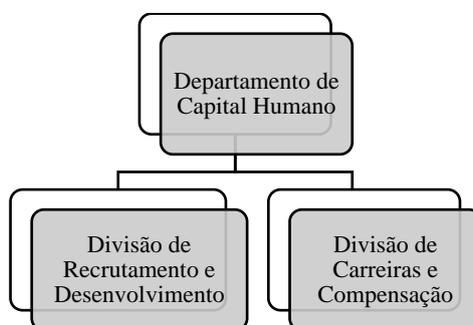


Figura 11. Ligações hierárquicas de supervisão da unidade orgânica de gestão da informação DRH
 Fonte: Carvalho, 2014, p. 123- Organograma adaptado pela autora

Relativamente à ligação hierárquica funcional, esta pode ser interna e externa. A ligação funcional interna ou cliente interno indica as unidades de orgânica de gestão da informação que lidam com o departamento ou gabinete em que a decisão final do processo prossegue para outras unidades orgânicas intervenientes, sem o qual não poderá ser concluída a tarefa. Ou seja, usando o mesmo exemplo da unidade orgânicas de gestão de informação DCH, a ligação hierárquica interna deste é transversal à organização, ou seja, todas as unidades orgânicas de gestão de informação dão resposta à mesma- DCH.

Quanto à ligação hierárquica funcional externa ou clientes externo do DCH da CMC, são o Ministério das Finanças de Angola, Ministério do Trabalho que serve para validação de contratos de trabalho ou manuais, Instituto Nacional de Segurança Social serve para entrega dos comprovativos das contribuições dos colaboradores, Tribunal de Contas que serve para validação dos contratos de trabalho, relação nominal dos colaboradores, a Autoridade Geral Tributária serve para entrega de imposto sobre o rendimento de trabalho, a empresa Nossa Seguro serve para seguro de acidente de trabalho e seguro de saúde dos colaboradores e entidades formadoras que prestam serviços à CMC. Esta informação como tal, não se encontrava documentada, o que poderá ter aqui ou ali são mapas de reportes internos ou externos.

Outro aspeto importante, em 2015, há também um exigente controlo da gestão documental sobre a «padronização e parametrização das referências dos documentos internos e externos, visando a melhoria da comunicação institucional da CMC e compete ao Departamento de Comunicação e Apoio ao Investidor (DCAI) e o Gabinete de Organização e Planeamento e Estratégia (GOPE) dar o suporte» (Circular PCMC, 2015, p. 3). Adicionalmente, «os pareceres internos deveriam obedecer uma determinada estrutura com introdução, desenvolvimento, conclusões e recomendações⁸⁸».

Ainda, em 2015, a publicação do CódVM, veio alterar as disposições legais existentes relativas ao regulamento interno que regulava o regime da CMC. No seu artigo 5º, são traduzidas que «a CMC se rege pelo Código dos Valores Mobiliários, pelo seu Estatuto Orgânico e pelo Regulamento Interno, pelo regime jurídico e financeiro aplicável às entidades pertencentes ao Sector Empresarial Público» (Regulamento Interno CMC, 2017, p.9) ou seja, a Lei dos Valores Mobiliários é revogada. Passou a existir uma articulação

⁸⁸ Ibidem. Documento interno

normativa de organização e funcionamento, seguido uma ordem sequencial: primeiro, o Código dos Valores Mobiliários, mais voltado para o mercado; segundo, o Estatuto Orgânico da CMC e; terceiro, o Regulamento Interno.

Em 2016, o ano ficou marcado pelo fim do mandato do primeiro Conselho de Administração da CMC, cujo contributo passou por diagnosticar o potencial para favorecer o avanço do mercado de algumas empresas angolanas devidamente contextualizadas. O Presidente da República de Angola nomeia uma Presidente do Conselho de Administração, *Decreto Presidencial n. °207/16*, de 29 de setembro. Na senda do que havia estabelecido pelo Conselho de Administração anterior, a nível de planeamento estratégico organizacional inicia-se a elaboração de um novo Plano Estratégico para o período 2017-2022, que contribui para o aprofundamento do mercado secundário de dívida pública, bem como para a dinamização do segmento dos fundos de investimento e a continuidade da preparação das bases para o efetivo surgimento do mercado obrigacionista e acionista (Relatório de Atividade CMC, 2016, p. 6).

No domínio da supervisão prevê reforçar o posicionamento da CMC enquanto organismo de supervisão do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados. A CMC licencia várias entidades e Organismos de Investimento Coletivos e dá-se a assinatura de acordos de cooperação com os seus pares nacionais (o BNA e a ARSEG) destinados à facilitação da troca de informação e à eficácia da supervisão em base consolidada dos grupos financeiros e o acompanhamento direto e indireto das entidades, como metodologia para o cumprimento desse desígnio propõe:

- à conclusão da adoção de uma abordagem de supervisão baseada na avaliação de risco;
- à preparação de guias de supervisão robustos e adaptados ao contexto da economia e dos mercados angolanos;
- o desenvolvimento de métodos e/ou ferramentas de supervisão em matéria de prevenção do branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo;
- a conclusão da plataforma de supervisão (Kilundu).

Estes aspetos, no seu conjunto, irão contribuir para a otimização do processo de supervisão de forma alinhada com as melhores práticas internacionais. A CMC entende que, para além de adotar os procedimentos de supervisão de acordo com o que recomendam as

melhores práticas, é necessário «aprimorar a sua performance no tratamento das solicitações submetidas pelas entidades supervisionadas» (Estratégia CMC 2017-2022), mas temos informações de como pretende avaliar todo esses processos. Este aprimoramento passa por cumprir um dos objetivos da reengenharia de processos, que é ajudar a melhorar e controlar as operações e minimizar as demoras e tempos vazios, concluir e tornar os processos exequíveis no prazo esperado.

Como vimos anteriormente, seguramente para a CMC alcançar esses objetivos de acordo com Davenport (1994, pp. 3-5 *apud* Cardoso, 2018, p.90) apresenta uma lista de novas estratégias competitivas e a implementação de mudanças principalmente a mais complexas incluindo capital intelectual, tecnológico e institucional:

- Redução do tempo de processamento e tramitação procedimental (...) que desencadeia em processo, implica retirar fases do processo que não lhe acrescentam valor ao contrário diminui a sua chegada

A aplicação dos indicadores de desempenhos é um bom instrumento do controlo dos objetivos e dos processos e o diálogo entre o CA, a equipa do sistema de informação e qualidade são facilitadores para a sua concretização.

Outro ponto a ressaltar, a nível da estrutura interna, a CMC passa novamente por uma reestruturação administrativa dos 14 departamentos e 7 gabinetes existentes (Quadro n. °8) reduz-se para 8 departamentos e 6 gabinetes (Quadro n. ° 9; Relatório CMC, 2016, p. 20). O novo Conselho de Administração requer uma segunda reestruturação à orgânica do CMC, no sentido de fazer face aos desafios emergentes na altura e potenciar ganhos nos resultados obtidos. Garantindo a abrangência necessária às atribuições da CMC, desenvolve-se um reajustamento nos órgãos que o compõem, tendo como objetivo primeiro a delimitação de competências, possibilitando a efetiva interação e cooperação entre os órgãos reestruturados e criados. Passados cinco anos, e a partir dessa reestruturação já é possível abordar a evolução das funções das unidades orgânicas da CMC em virtude de existir dados de comparabilidade do ano anterior, ou seja, que funções deixou de ter?

Quadro 9. Unidades Orgânicas de Gestão da Informação da CMC: 2013-2016

2013-2015		2016
Pelouro Controlo Global	Gabinete do PCA, Gabinete de Organização, Planeamento e Estratégia (GOPE); Gabinete de Auditoria e Controlo Interno (GACI), Gabinete de Tecnologia, Informação e Sistemas (GTIS)	Gabinete PCMC, Gabinete de Organização e Planeamento (GOP) e Gabinete de Auditoria e Controlo Interno (GAC).
Pelouro Promoção	DEA, DCAI, CDMC, GLF, AMVM	Departamento de Comunicação e Educação Financeira (DCEF), Departamento de Estudos e Estratégias (DEED) e o Centro de Documentação do Mercado de Capitais (CDMC).
Pelouro de Supervisão	Departamento de Supervisão e Infraestrutura do Mercado (DSIM), Departamento de Supervisão do Organismo de Investimento Coletivo (DSOICE), Gabinete de Vigilância e Investigação do Mercado (GVIM)	Departamento de Supervisão e Infraestrutura do Mercado (DSIM), Departamento de Supervisão do Organismo de Investimento Coletivo (DSOICE), Gabinete de Vigilância e Investigação do Mercado (GVIM)
Pelouro de Regulação e Serviços Jurídicos	Departamento Jurídico (DJ) e Departamento de Política Regulatória e Normas (DPRN)	Gabinete Jurídico e Contencioso (GJC), Departamento de Cooperação (DC), Departamento de Política Regulatória e Normas (DPRN)
Pelouro de Administração e Finanças	Departamento de Administração e Finanças (DAF), Departamento de Recursos Humanos (DRH) e Departamento de Serviços Gerais (DSG)	Departamento de Administração e Finanças (DAF), Departamento de Capital Humano (DCH) e Departamento de Sistemas de Informação e Comunicação (DSIC)

Elaborado pela autora

Em resumo, considerando este novo enquadramento orgânico-funcional (Quadro n.º 9), no pelouro da Promoção do Mercado ocorreu a seguinte fusão: primeiro em termos de nomenclatura entre os Departamentos de Comunicação e Apoio ao Investidor (DCAI) e o Gabinete de Literacia Financeira (GLF) resultou no Departamento de Comunicação e Literacia Financeira (DCEF) até aos dias de hoje. Já no Departamento de Estudos e Análise (DEA) criou-se o critério de inclusão e integração na mesma área dos departamentos pelos quais tinha relacionamento direto a nível de mercado, selecionando, desta vez, a função Estratégia que pertencia ao Gabinete de Organização, Planeamento e Estratégia e, a par deste, a função Desenvolvimento do Mercado pertencia ao Gabinete de Desenvolvimento do Mercado (GDM), resultando, em segundo lugar, no Departamento de Estudos e Estratégia e Desenvolvimento (DEED) ou seja o DEA passou a designar-se DEED.

Quadro 10. Evolução Cronológica da Estrutura Funcional dos Pelouros

Pelouros	Anos					
	2005-2012	2012-2015	2016	2017	2018	2019
Controlo Global		GPCA, GOPE, GTIS, CI	GPCA, GOPE, GACI	GPCMC, GOPE, GACI	GPCMC, GOP, CDMC, GACI	GPCMC, GOP, CDMC, GACI, Compliance
Promoção		DCAI, DC, CDMC, AMVM, GLF	DCEF, CDMC, DEED	DCEF, DEED, CDMC	DCEF, GEE, GDM	DCEF, GEE, GDM.
Supervisão		DSOICE, DSIFIM, DSEA, GVIM	DSOICE, DSIFIM, DSEA, GVIM	DSOICE, DSIFIM, GVIM	DSOIC, DSIFIM, GVIME	DSOIC, DSIFIM, GVIME
Regulação		DJC, DPRN,	GC, DPRN, GJC	GC, DPRN, GJC	DC, DPRN, GJC	DC, DPRN, GJC
Administração		DRH, DAF, DSG,	DAF, DCH, GTIS	DAF, DCH, DSIC	DAF, DCH, AMVM, DSIC	DAF, DCH, AMVM, DSIC

Elaborado pela autora

O Departamento de Cooperação (DC) foi transferido para o Pelouro de Regulação. A Academia do Mercado de Valores Mobiliários (AMVM) passou para o Pelouro de Administração e Finanças e por último o CDMC não foi mexido, ou seja, manteve-se no pelouro de Promoção. Ora, o pelouro de Promoção albergava cinco departamentos sofreu uma redução de três. Verifica-se que, no Pelouro de Promoção do Mercado, podem ser incluídas áreas cuja função esteja voltada para o ambiente externo da CMC e subáreas que contribuam para o funcionamento dessa envolvente externa. Assim, o pelouro da promoção sofreu uma redução de cinco pra três unidades orgânicas: o Departamento de Comunicação e Educação Financeira, o Departamento de Estudos, Estratégia e Desenvolvimento e o Centro de Documentação do Mercado de Capitais (Quadro n. °10).

O Pelouro de Administração e Finanças sofreu a seguinte redução: o Departamento Serviços gerais passou a ser uma divisão do Departamento Financeiro; a AMVM propriamente a integrava o Departamento de Recursos Humanos acrescentou mais responsabilidade no Departamento Capital Humano. Na prática a AMVM funcionava como uma divisão independente do Departamento de Capital Humano (DCH). No organigrama em vigor na instituição em termos do desenho da estrutura organizacional da CMC, a AMVM aparecia como um Departamento e não como divisão (Organigrama CMC 2019, Relatório CMC, 2019) por uma razão simples: desde a sua criação sempre esteve aguardar pela sua

autonomia administrativa (Plano de Ação da CMC, 2019) que se consolidou mais tarde na transferência para a BODIVA. Ainda sobre a mudança em termos de nomenclatura do Departamento de Recursos Humanos para Departamento de Capital Humano, de Gabinete de Tecnologias de Informação e Segurança (GTIS) para Departamento de Sistema e Informação e Comunicação (DSIC), nome que inicialmente já tinha. Também deixou de pertencer ao pelouro Controlo Global, passando para o Pelouro de Administração e Finanças. Os pelouros sofreram algumas alterações e ajustamento nos últimos 5 anos e atualmente, tem a configuração apresentada no Quadro n. °6. Então, que competências e funções deixou de ter ao longo do tempo?

Face ao exposto, os enquadramentos dessas unidades orgânicas poderão ser encontrados no seu regulamento interno conforme os seguintes textos: «*No que respeita à administração dos serviços gerais, além de outras que superiormente lhe sejam atribuídas, constituem competências do DAF*» (Regulamento Interno CMC, 2017, p. 59); «*No que respeita à educação financeira, constituem competências do DCEF, entre outras que superiormente lhe sejam atribuídas, as seguintes*» (Regulamento Interno CMC, 2017, p. 57); «*No que respeita ao desenvolvimento e estratégia, constituem competências do DEED, além de outras que superiormente lhe sejam atribuídas, as seguintes*» (Regulamento Interno CMC, 2017, p. 53)

Em 2017, o Presidente da República de Angola nomeia um novo Presidente do Conselho de Administração da CMC, pelo *Decreto Presidencial n. °262/17, 30 de outubro* e, a nível da sua direção, a CMC sofreu alterações. Neste contexto, em novembro de 2018, ajustou-se a distribuição nos administradores na coordenação das áreas funcionais da CMC, com vista a melhorar a eficácia e a eficiência do desenvolvimento das atribuições legais da instituição, cuja materialização ocorre no ano seguinte.

Em junho de 2018, o Conselho de Administração da CMC aprovou a proposta do documento interno Política de Classificação da Informação (PCI) da CMC, no qual se evidencia o compromisso da organização em melhorar o «processo de organização e o controlo da informação (PCI CMC, 2018, p. 1, documento interno). O grupo de trabalho foi constituído pelos Diretores do Gabinete de Organização e Planeamento, Departamento de Estudos, Estratégia e Desenvolvimento, Gabinete de Auditoria e Controlo Interno, Gabinete Jurídico e Contencioso e um Bibliotecário do Centro de Documentação. Verifica-se de acordo com o documento, que a proposta seguiu de perto a ISO 27001. Reconhecia-se,

ainda como «a principal norma de segurança da informação e política de classificação das informações e sistemas governamentais do Brasil» (p. 4). O documento Política de Classificação da Informação da CMC estrutura-se em 6 capítulos, incluindo a introdução e a conclusão. Considerando a introdução, em que é retratado o objetivo da política «visa, essencialmente, definir níveis de segurança do processo de gestão documental, isto é, a receção, elaboração e saída de documentos, bem como o método de arquivo a adotar» (Documento interno, 2018, p. 3). Outra questão de relevo, é notável que o critério de classificação dominante no documento foi em termos de confidencialidade. A classificação de segurança relativa à confidencialidade não se refere ao contexto da classificação de aqui está a abordar. Ou seja, a quantidade de capítulo dedicado para apresentar os níveis de classificação documental demonstra a sua preocupação em equacionar essa questão de confidencialidade, mas não resolve o problema da gestão da informação. Por outras palavras, não estamos perante a um plano/quadro de classificação da informação. Ainda na parte introdutória, a metodologia utilizada para definir um conjunto de requisitos, sobretudo em contexto de classificação da informação foi com base em escala numérica segmentada por assunto, classes e grupos, bem como o nível de relevância da informação institucional associada à cada pelouro específico (p.3). Depois de identificados os documentos concebeu-se como elemento principal a ter em conta na classificação da organização dos documentos uma classificação por assuntos que não é funcional.

Em 2019, ocorreu a fusão da Divisão de Supervisão de Auditores e Divisão de Supervisão de Emitentes. Extinguiu-se o Departamento de Estudos e Estratégias e Desenvolvimento e criou-se o Gabinete de Estudos e Estratégias e o Gabinete de Desenvolvimento do Mercado, alterou-se em termos de nomenclatura a unidade orgânica de Gabinete de Vigilância e Investigação do Mercado para Gabinete de Vigilância e Investigação do Mercado e Emitente, de Departamento de Supervisão do Organismo de Investimento Coletivo e Emitente para Departamento de Supervisão do Organismo de Investimento Coletivo. Ainda no mesmo ano, o Pelouro do Controlo Global é composto pelo Gabinete do Presidente da CMC (GPCMC), Gabinete de Organização e Planeamento (GOP), *Compliance da CMC*, Gabinete de Auditoria e Controlo Interno e Centro de Documentação do Mercado de Capitais. A novidade é que o CDMC passa sob a gestão direta do Presidente da CMC.

Relativamente ao Pelouro de Promoção, integra o Departamento de Comunicação e Educação Financeira, Gabinete de Estudos e Estratégias, Gabinete de Desenvolvimento do Mercado. Relativamente ao Pelouro de Supervisão, é integrado pelo Departamento de

Supervisão de Organização e Investimento Coletivo, Departamento de Supervisão Financeira e de Infraestrutura do Mercado, Gabinete de Vigilância do Mercado e Emitentes. Relativamente ao Pelouro de Regulação e Serviços Jurídico,s constitui-se pelo Departamento de Cooperação, Departamento de Política Regulatória e Normas, Gabinete Jurídico e Contencioso (GJC), e o Pelouro de Administração e Finanças pelo Departamento Administração e Finanças, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Sistemas de Informação e Comunicação e pela Académia do Mercado de Valores Mobiliário (Relatório CMC, 2019, p. 14). Importa antes de mais dizer que estas mudanças não trouxeram alterações substantivas nas funções das suas orgânicas. No global reduziu, em termos quantitativos, o número de unidades orgânicas existentes, em particular acarretou mais responsabilidades às unidades orgânicas que acolheu, pois na prática mantiveram todas as funções inicialmente aprovadas desde o primeiro dia. Ao longo dos anos são registadas e atualizadas em novas versões no seu regulamento interno, mas não dão lugar a um estatuto orgânico. Em síntese, a CMC tem apenas dois estatutos orgânicos, sendo o primeiro revogado e várias versões de regulamento interno. As alterações na sua estrutura orgânica funcional são refletidas no seu Organigrama que poderão ser encontradas no Relatório anual de atividade da CMC, Regulamento Interno e no portal da CMC ou documentação avulsa como a Brochura Institucional da CMC.

4.1.1.4. Evolução cronológica das atribuições e funções dos serviços da CMC estabelecido no regulamento interno

Esta abordagem pretende identificar eventuais transformações ou alterações cronológicas das suas atribuições, competências e funções orgânico-funcional da CMC responsável pela gestão da informação, assim como a exploração sobre a tramitação dos processos de negócio considerado como elemento chave na materialização das atividades e ações em termos documentais e, estes acompanhados de esquema sinóptico.

Procuramos definir um quadro de contexto das suas funções por refletir a realidade das unidades orgânicas de gestão da informação para dar origem a um plano de classificação de natureza funcional, seguindo de perto a Macro Estrutura Funcional, tendo em vista a interoperabilidade semântica entre sistemas de informação.

Não pretendemos descrever todas unidades orgânicas, mas sim elaborar algumas comparações pontuais tomando o exemplo das unidades orgânicas de gestão da informação o Expediente, TI, Arquivo, Secretariado, as unidades responsáveis pela comunicação interna e externa da CMC, de modo a nos permitir comparar os resultados desde a fundação da CMC até a 2018, partindo do regulamento interno da CMC.

Apresenta-se em síntese, a evolução cronológica das atribuições e funções da unidade orgânica do Gabinete do Presidente da CMC, mantendo tudo constante a atribuição que adquiriu em 2018 foi coordenar as atividades do Centro de Documentação do Mercado de Capitais. Quanto às suas competências, mantiveram-se intactas desde o seu funcionamento (Quadro 11). Ou seja, não evolui.

Quadro 11. Evolução cronológica das atribuições e funções Gabinete do Presidente da CMC

GPCMC	2005-2013	2014-2016	2017	2018
Atribuições	n.d	n.d	- Organizar, coordenar e executar todas as atividades inerentes à assessoria, secretariado e protocolo da Presidente, assim como assessorar a interligação entre a Presidente e os diversos órgãos e Unidades de Estrutura, internas e externas.	- Organizar, coordenar e executar todas as atividades inerentes à assessoria, secretariado e protocolo do Presidente, assim como assessorar a interligação entre o Presidente e os diversos órgãos e Unidades de Estrutura, internas e externas; e - Coordenar as atividades do Centro de Documentação do Mercado de Capitais.
Competências	n.d	n.d	- Administrar a comunicação institucional, interna e a interação entre a Presidente e demais órgãos e Unidades de Estrutura da CMC; - Gerir o protocolo adstrito ao formalismo das atividades da Presidente; - Assistir a Presidente no desempenho das suas atribuições; - Distribuir e acompanhar a agenda, as correspondências e o expediente da Presidente; - Proceder à marcação e registo de audiências; - Preparar para a Presidente da CMC, o expediente administrativo e técnico a ser presente às sessões do Conselho de Administração e Estruturas <i>Ad-hoc</i> da CMC, incluindo convocatórias e ordens de trabalho; - Acompanhar a pauta de despachos e a agenda de reuniões, audiências e viagens da Presidente, bem como, a sua participação em eventos e solenidades.	- Administrar a comunicação institucional interna e a interação entre o Presidente e demais órgãos e Unidades de Estrutura da CMC; - Gerir o protocolo adstrito ao formalismo das atividades do Presidente; - Assistir o Presidente no desempenho das suas atribuições; - Distribuir e acompanhar a agenda, as correspondências e o expediente do Presidente; - Proceder à marcação e registo de audiências; - Preparar para o Presidente da CMC o expediente administrativo e técnico a ser presente às sessões do Conselho de Administração e Estruturas <i>Ad-hoc</i> da CMC, incluindo convocatórias e ordens de trabalho; - Acompanhar a pauta de despachos e a agenda de reuniões, audiências e viagens do Presidente, bem como a sua participação em eventos e solenidades.

n.d: Não definido no regulamento interno

Relativamente à evolução cronológica das atribuições e funções das unidades orgânicas de gestão da informação Departamento de Sistemas de Informação e Comunicação (DSIC), apesar da mudança de terminologia do Departamento de Sistema de Informação para Gabinete de Tecnologia de Informação e Segurança, adicionado o termo Tecnologia e Segurança, esta mudança não acompanhou em termos substâncias as suas competências que já existia, ou seja, as competências mantiveram ao longo dos anos.

Quadro 12. Evolução cronológica das atribuições e funções DSIC

DSIC	2014-2016 (GTIS)	2017	2018
Atribuições	<ul style="list-style-type: none"> - Assessorar o CA na definição, gestão e implementação da política de tecnologias da informação, competindo-lhe, particularmente, o planeamento, direção e coordenação das várias vertentes desta política; - Responsabilidade pela realização de auditorias e diagnósticos ao sistema de informação da Instituição; - Elaboração e apresentação de relatórios sobre os sistemas de informação e de segurança informática da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar e gerir a política de tecnologias da informação aprovada pelo CA; - Propor a aquisição regular de serviços, consumíveis e equipamentos informáticos; - Realizar auditorias ao sistema de informação; - Elaborar e apresentar os relatórios sobre os sistemas de informação e de segurança informática. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar e gerir a política de tecnologias da informação aprovada pelo CA; - Propor a aquisição regular de serviços, consumíveis e equipamentos informáticos; - Realizar auditorias ao sistema de informação; e - Elaborar e apresentar os relatórios sobre os sistemas de informação e de segurança informática.
Competências	<ul style="list-style-type: none"> - Executar a política de sistemas de informação e comunicação; - Implementar o sistema de segurança da instituição; - Gerir a base de utilizadores e o acesso à informação; - Orientar a aquisição de equipamento informático, de comunicação e de segurança; - Configurar o sistema de comunicações de voz e dados; - Dar suporte técnico aos utilizadores internos das tecnologias de informação; - Realizar auditorias aos sistemas informáticos; - Administrar os sistemas de informação (<i>hardware, software, impressoras e acesso à internet</i>); i) Administrar os sistemas de comunicação e segurança (telefones, faxes, câmaras de videovigilância); - Gerir os sistemas de suporte aplicáveis ao sítio <i>Web</i> e à <i>Intranet</i>; - Gerir o sistema do ponto eletrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Executar a política de sistemas de informação e comunicação; - Implementar o sistema de segurança; - Gerir a base de utilizadores e o acesso à informação; - Orientar a aquisição de equipamento informático, de comunicação e de segurança; - Configurar o sistema de comunicações de voz e dados; - Dar suporte técnico aos utilizadores internos das tecnologias de informação; - Realizar auditorias aos sistemas informáticos; - Administrar os sistemas de informação (<i>hardware, software, impressoras e acesso à internet</i>); - Administrar os sistemas de comunicação e segurança (telefones, faxes, câmaras de videovigilância e afins); - Gerir os sistemas de suporte aplicáveis ao sítio <i>Web</i> e à <i>Intranet</i>; - Gerir o sistema do ponto eletrónico e controlo de acesso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Executar a política de sistemas de informação e comunicação; - Implementar o sistema de segurança; - Gerir a base de utilizadores e o acesso à informação; - Orientar a aquisição de equipamento informático, de comunicação e de segurança; - Configurar o sistema de comunicações de voz e dados; - Dar suporte técnico aos utilizadores internos das tecnologias de informação; - Realizar auditorias aos sistemas informáticos; - Administrar os sistemas de informação (<i>hardware, software, impressoras e acesso à Internet</i>); - Administrar os sistemas de comunicação e segurança (telefones, faxes, câmaras de videovigilância e afins); - Gerir os sistemas de suporte aplicáveis ao sítio <i>Web</i> e à <i>Intranet</i>; e - Gerir o sistema do ponto eletrónico e controlo de acesso.

O Relatório e Contas CMC 2018, relativamente ao subdomínio das Tecnologias de Informação e Segurança, versava o reforço de medidas de segurança de informação, destacando-se a criação e implementação do Modelo de Gestão da Informação da Segurança da Informação (MGSI), decorrente das recomendações da IOSCO. Para a segurança da informação verifica-se a existência da Norma de Acesso Lógico aos sistemas informáticos, Norma de Acesso a Rede de Dados, Norma de Acesso a Internet, Normas de Correio Eletrónico e Gestão Partilhada. Verificam-se dois elementos a ter em conta, em relação à localização do documento Política da Segurança de Informação e das Comunicações na CMC. Em primeiro lugar as políticas não estão formalizadas em documento de política, mas em circular interna emanadas pelo Conselho de Administração. Em segundo lugar, elas estão reunidas em um mais documento de políticas. De acordo com as Boas Práticas da Segurança de Informação para CMC, há necessidade de desenvolver um conjunto de instrumentos formais.

Quanto à terminologia, as tecnologias de informação são hoje a designação mais abrangente, onde estão também incluídas algumas disciplinas da ciência da computação, englobando os equipamentos, programas, serviços e infraestruturas necessárias para criar, armazenar, procurar e manipular informação, tal como dados, voz e vídeo. O uso dos computadores, em geral, para execução de muitas e variadas atividades leva, por vezes, a confundir a diferença entre os limites da ciência da computação, das tecnologias e dos sistemas de informação (p.58-59). As TIC estão ao serviço dos sistemas de informação. Elas são facilitadoras indispensável no desenho de novos negócios ou serviços.

Relativamente à evolução cronológica das atribuições e funções das unidades orgânicas ligadas à gestão da informação, o Secretariado Executivo do Conselho de Administração (SECA), estabelecido no regulamento interno *da organização e funcionamento dos serviços da CMC*, apesar de surgir apenas no ano 2013, não se verifica alteração nas suas funções, ou seja, são as mesmas desde o momento da sua criação.

Quadro 13. Evolução cronológica das atribuições e funções SECA

SECA	2014-2016	2017	2018
Atribuições	n.d	<ul style="list-style-type: none"> - Planear, organizar, coordenar e executar todas as actividades inerentes à assessoria, secretariado e protocolos do Conselho; - Assessorar a interligação entre o Conselho e os diversos órgãos e Unidades de Estrutura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planear, organizar, coordenar e executar todas as actividades inerentes à assessoria, secretariado e protocolos do Conselho; - Assessorar a interligação entre o Conselho e os diversos órgãos e Unidades de Estrutura.
Competências	n.d	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar as condições técnicas e logísticas das reuniões do Conselho de Administração; - Recolher os documentos para apreciação em Conselho, garantindo, em interação direta com as Unidades de Estrutura responsáveis, que apenas sejam incluídos na Agenda os pontos, cujos documentos tenham sido atempada e integralmente apresentados e que cumpram os critérios formais definidos; - Preparar a agenda das reuniões do Conselho de Administração, sob a orientação do Presidente do Conselho de Administração, diferenciando entre as matérias que, segundo o Estatuto Orgânico e o Regulamento Interno requerem a aprovação formal do Conselho de Administração e aquelas que são apenas levadas ao seu conhecimento; - Preparar as condições técnicas para as apresentações relacionadas com os pontos a apreciar pelo Conselho de Administração e garantir a participação de colaboradores convidados na discussão de pontos específicos da Agenda; - Transmitir ao Gabinete de Organização, Planeamento e Estratégia as informações relacionadas com a inclusão e o acompanhamento das tarefas relacionadas com o Conselho de Administração e com incidência no Plano de Ação da CMC; - Coordenar, nos termos definidos no seu regimento interno, a organização e o funcionamento do Grupo Técnico de Apoio ao Conselho de Administração (GTACA); - Emitir pareceres e relatórios, superiormente solicitados, sobre todos os assuntos da competência do CA; - Preparar o expediente administrativo e técnico a ser apresentado nas reuniões em que participe o Conselho de Administração, incluindo convocatórias e ordens de trabalho; - Elaborar e submeter a assinatura as atas de qualquer reunião em que participe o Conselho de Administração, procedendo ao registo das mesmas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar as condições técnicas e logísticas das reuniões do Conselho de Administração; - Recolher os documentos para apreciação em Conselho, garantindo, em interação direta com as Unidades de Estrutura responsáveis, que apenas sejam incluídos na Agenda os pontos cujos documentos tenham sido atempada e integralmente apresentados e que cumpram os critérios formais definidos; - Preparar a agenda das reuniões do Conselho de Administração, sob a orientação do Presidente do Conselho de Administração, diferenciando entre as matérias que, segundo o Estatuto Orgânico e o Regulamento Interno, requerem a aprovação formal do Conselho de Administração e aquelas que são apenas levadas ao seu conhecimento; - Preparar as condições técnicas para as apresentações relacionadas com os pontos a apreciar pelo Conselho de Administração e garantir a participação de colaboradores convidados na discussão de pontos específicos da Agenda; - Transmitir ao Gabinete de Organização, Planeamento e Estratégia as informações relacionadas com a inclusão e o acompanhamento das tarefas relacionadas com o Conselho de Administração e com incidência no Plano de Ação da CMC; - Coordenar, nos termos definidos no seu Regimento Interno, a organização e o funcionamento do Grupo Técnico de Apoio ao Conselho de Administração (GTACA); - Emitir pareceres e relatórios, superiormente solicitados, sobre todos os assuntos da competência do CA; - Preparar o expediente administrativo e técnico a ser apresentado nas reuniões em que participe o Conselho de Administração, incluindo convocatórias e ordens de trabalho; - Elaborar e submeter à assinatura, as atas de qualquer reunião em que participe o Conselho de Administração, procedendo ao registo das mesmas.

n.d: Não definido no regulamento interno

Quanto à evolução cronológica das atribuições e funções das unidades orgânicas ligadas a gestão da informação Departamento de Administração e Finanças Divisão Serviços Gerais, podemos considerar que é o departamento mais antigo em funcionamento. Em 2014 foram apresentadas as suas primeiras atribuições, que nunca mais mudaram. Nos anos subsequentes, apesar de não aparecer nos regulamentos internos em análise, parece ser um lapso do legislador. Apesar de inicialmente este departamento começar a funcionar como um departamento independente, no segundo semestre de 2016 passa a funcionar como divisão do Departamento de Administração e Finanças. Uma das funções que nos salta à vista, é que deixou de ter em 2017, “f) Distribuir os consumíveis pelas diversas áreas”; “h) Prestar apoio administrativo aos colaboradores da CMC, e colaboradores da CMC em viagem”. Outras alterações encontradas foram mais de forma do que conteúdos, como por exemplo, o regulamento interno de 2017 d) Proceder à consulta e aquisição de bens e equipamentos “administrativos”; o) Garantir o funcionamento dos sistemas de evacuação em caso de acidentes e/ou incêndios ao invés de Garantir a segurança dos equipamentos contra a ocorrência de catástrofes, bem como o funcionamento dos sistemas de evacuação em caso de acidentes e/ou incêndios (Quadro 13)

Quadro 14. Evolução cronológica das atribuições e funções Divisão Serviços Gerais

Serviços Gerais	2014-2016	2017	2018
Atribuições	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a execução dos procedimentos logísticos e administrativos da instituição; - Assegurar a receção, registar e encaminhar os visitantes que se dirijam à CMC; - Assegurar a gestão, a segurança e a manutenção do património; - Garantir a aquisição regular de bens e serviços necessários ao normal funcionamento da instituição; - Assegurar o funcionamento do sistema de tratamento e expediente da correspondência e arquivo da instituição; - Assegurar o atendimento às comunicações por telefone, através do PBX, e do fax. 	n.d	n.d

Serviços Gerais	2014-2016	2017	2018
Competências	<ul style="list-style-type: none"> - Proceder ao tratamento do expediente interno e externo; - Proceder à consulta e aquisição do material de consumo corrente e do economato; - Proceder à consulta e aquisição de obras e serviços; - Proceder à consulta e aquisição de bens e equipamentos; - Gerir o economato da instituição; - Distribuir os consumíveis pelas diversas áreas; - Gerir os processos de viagens, designadamente: efectuar reservas de alojamento e bilhetes, pedidos de vistos, seguros, processar as ajudas de custo e apoio protocolar; - Prestar apoio administrativo aos colaboradores da CMC, e colaboradores da CMC em viagem; - Gerir as obras e benfeitorias do património da CMC; - Gerir a frota de viaturas, através da manutenção preventiva, bem como, garantir a fiscalização da documentação e controle das apólices de seguro dos veículos adstritos à instituição; - Gerir os contratos de fornecimento de bens e serviços; - Gerir os contratos de aquisição de obras e fornecimento de equipamentos; - Gerir os seguros da instituição, designadamente relativos às instalações, equipamentos e viagens; - Gerir o imobilizado da instituição; - Preparar as condições logísticas para a realização de conferências e seminários a cargo da instituição; - Assegurar a higiene e limpeza das instalações da instituição; - Garantir a segurança dos equipamentos contra a ocorrência de catástrofes, bem como o funcionamento dos sistemas de evacuação em caso de acidentes e/ou incêndios; - Assegurar a receção dos visitantes, bem como, o atendimento às comunicações por telefone, através do PBX, e do fax. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceder ao tratamento do expediente interno e externo; - Proceder à consulta e aquisição do material de consumo corrente; - Proceder à consulta e aquisição de obras e serviços; - Proceder à consulta e aquisição de bens e equipamentos administrativos; - Gerir o economato; - Gerir os processos de viagens, designadamente, efectuar reservas de alojamento e bilhetes, pedidos de vistos, seguros, processar as ajudas de custo e apoiar protocolarmente os membros do CA; - Gerir as obras e benfeitorias; - Gerir a frota de viaturas, através da manutenção preventiva, assistência técnica e garantir a fiscalização da documentação; - Gerir os contratos de fornecimento de bens e serviços; - Gerir os contratos de aquisição de obras e fornecimento de equipamentos administrativos; - Gerir os seguros relativos ao recheio das instalações, frota automóvel e viagens; - Gerir o imobilizado; - Preparar as condições logísticas para a realização de conferências e seminários; - Assegurar a higiene e limpeza das instalações; - Garantir o funcionamento dos sistemas de evacuação em caso de acidentes e/ou incêndios; - Assegurar a receção dos visitantes, bem como, o atendimento às comunicações por telefone. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceder ao tratamento do expediente interno e externo; - Proceder à consulta e aquisição do material de consumo corrente; - Proceder à consulta e aquisição de obras e serviços; - Proceder à consulta e aquisição de bens e equipamentos administrativos; - Gerir o economato; - Gerir os processos de viagens, designadamente, efectuar reservas de alojamento e bilhetes, pedidos de vistos, seguros, processar as ajudas de custo e apoiar protocolarmente os membros do CA; - Gerir as obras e benfeitorias; - Gerir a frota de viaturas, através da manutenção preventiva, assistência técnica e garantir a fiscalização da documentação; - Gerir os contratos de fornecimento de bens e serviços; - Gerir os contratos de aquisição de obras e fornecimento de equipamentos administrativos; - Gerir os seguros relativos ao recheio das instalações, frota automóvel e viagens; - Gerir o imobilizado; - Preparar as condições logísticas para a realização de conferências e seminários; - Assegurar a higiene e limpeza das instalações; - Garantir o funcionamento dos sistemas de evacuação em caso de acidentes e/ou incêndios; - Assegurar a receção dos visitantes, bem como o atendimento às comunicações por telefone.

n.d: Não definido no regulamento interno

No que respeita a evolução cronológica das atribuições e funções das unidades orgânicas de gestão de informação do Gabinete de Organização e Planeamento (GOP), verifica-se que uma das funções que deixou de ter foi “b) Receber e dar tratamento às solicitações

das Unidades de Estrutura da CMC, por expressa orientação do CA”. Uma função que se destaca é “Assegurar a manutenção, distribuição e arquivo de documentação de normas, processos e procedimentos que determinam o modelo de funcionamento da CMC” (Quadro 14). De acordo com o regulamento interno, a «definição e aprovação dos procedimentos internos de funcionamento da CMC competem ao Conselho de Administração sob proposta conjunta do Gabinete de Organização e Planeamento e do Departamento ou Gabinete habilitado em razão da matéria» artigo n.º 38º do Regulamento Interno (Regulamento Interno CMC, 2018, p. 26).

Quadro 15. Evolução cronológica das atribuições e funções GOP

GOP	2014-2016	2017	2018
Atribuições	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar e monitorizar o processo de planeamento da CMC, apoiando a definição dos objetivos estratégicos da organização, acompanhando de forma regular e efetiva a concretização destes objetivos através da definição de indicadores de gestão; - Assegurar a correta definição, qualidade e monitorização, no âmbito da normalização de regras, princípios e processos institucionais, garantindo a sua correta definição, alinhamento estratégico, funcional e tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar e monitorizar o processo de planeamento da CMC, acompanhando de forma regular e efetiva a concretização dos mesmos, através da definição de indicadores de gestão; - Assegurar a correta definição, qualidade e monitorização, no âmbito da normalização de regras, princípios e processos institucionais, garantindo a sua correta definição, alinhamento estratégico, funcional e tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar e monitorizar o processo de planeamento da CMC, acompanhando de forma regular e efetiva a sua concretização, através da definição de indicadores de gestão; e - Assegurar a correta definição, qualidade e monitorização, no âmbito da normalização de regras, princípios e processos institucionais, garantindo a sua correta definição, alinhamento estratégico, funcional e tecnológico.
Competências	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar, propor, aplicar e providenciar o controlo e cumprimento do Plano Anual de Actividades da CMC, provendo a adoção de medidas corretivas para eventuais desvios; - Receber e dar tratamento às solicitações das Unidades de Estrutura (UE's) da CMC, por expressa orientação do CA; - Promover soluções organizacionais, nas vertentes processuais e normativas, compatíveis com as necessidades operacionais e funcionais da CMC, bem como necessidades de legislação interna para definição de papéis, responsabilidades, limites e regras face à eficiência, risco operacional e indicadores de desempenho definidos estrategicamente; - Assegurar a manutenção, distribuição e arquivo de documentação de normas, processos e procedimentos que determinam o modelo de funcionamento da CMC; - Assessorar, como consultor interno, as Unidades de Estrutura na análise de eficiência operacional e implementação de iniciativas nos 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar, propor, aplicar e providenciar o controlo e cumprimento do Plano Anual de Actividades da CMC, provendo a adoção de medidas corretivas para eventuais desvios; - Promover soluções organizacionais, nas vertentes processuais e normativas, compatíveis com as necessidades operacionais e funcionais da CMC; - Assegurar a manutenção, distribuição e arquivo de documentação de normas, processos e procedimentos que determinam o modelo de funcionamento da CMC; - Assessorar, como consultor interno, as Unidades de Estrutura na análise de eficiência operacional e implementação de iniciativas nos domínios de processos e normas, montando, com as mesmas, os projetos necessários para implementar as alterações por eles definidas; - Participar na definição, implementação, acompanhamento e revisão do Plano Estratégico, bem como, na definição do Plano de Actividades da CMC; f) Participar na construção do Orçamento Anual da CMC, consolidando os objetivos estratégicos e os 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar, propor, aplicar e providenciar o controlo e cumprimento do Plano Anual de Actividades da CMC, provendo a adoção de medidas corretivas para eventuais desvios; - Promover soluções organizacionais, nas vertentes processuais e normativas, compatíveis com as necessidades operacionais e funcionais da CMC; - Assegurar a manutenção, distribuição e arquivo de documentação de normas, processos e procedimentos que determinam o modelo de funcionamento da CMC; - Assessorar, como consultor interno, as Unidades de Estrutura na análise de eficiência operacional e implementação de iniciativas nos domínios de processos e normas, montando, com as mesmas, os projetos necessários para implementar as alterações por eles definidas; - Participar na definição, implementação, acompanhamento e revisão do Plano Estratégico, bem como na definição do

GOP	2014-2016	2017	2018
	<p>domínios de processos e normas, montando, com as mesmas, os projetos necessários para implementar as alterações por eles definidas;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participar na definição, implementação, acompanhamento e revisão do Plano Estratégico, bem como na definição do Plano de Atividades da CMC; - Participar na construção do Orçamento Anual da CMC, consolidando os objetivos estratégicos e os Planos de Atividade das diferentes Unidades de Estrutura da CMC; - Efetuar o acompanhamento da atividade através da monitorização dos indicadores de desempenho, e da construção de análises globais relativas à atividade da CMC. 	<p>Planos de Atividade das diferentes Unidades de Estrutura da CMC;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efetuar o acompanhamento da atividade através da monitorização dos indicadores de desempenho e da construção de análises globais relativas à atividade da CMC. 	<p>Plano de Atividades da CMC; f) Participar na construção do Orçamento Anual da CMC, consolidando os objetivos estratégicos e os Planos de Atividade das diferentes Unidades de Estrutura da CMC; e</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efetuar o acompanhamento da atividade através da monitorização dos indicadores de desempenho e da construção de análises globais relativas à atividade da CMC.

Duas competências chamam atenção: “Promover soluções organizacionais, nas vertentes processuais e normativas, compatíveis com as necessidades operacionais e funcionais da CMC, bem como necessidades de legislação interna para definição de papéis, responsabilidades, limites e regras face à eficiência, risco operacional e indicadores de desempenho definidos estrategicamente”; e “Assegurar a manutenção, distribuição e arquivo de documentação de normas, processos e procedimentos que determinam o modelo de funcionamento da CMC” (Quadro 15).

Transparece que os membros da equipa do Gabinete de Organização e Planeamento têm uma maior influência do que os técnicos do Centro de Documentação no que respeita às decisões do Conselho de Administração e à gestão de informação na CMC. A aprovação de proposta na construção dos manuais de procedimentos é feita pela gestão do topo, que, simultaneamente, confere autoridade e responsabilidade para o Gabinete de Organização e Planeamento pela sua execução (Regulamento Interno CMC 2014, 2017, 2018). De um modo geral os arquivistas não são tidos em conta nesse processo de decisão. Os técnicos do Centro de Documentação também não.

Tendo em vista as discrepâncias na realidade das organizações, procuramos perceber a realidade da CMC. O documento interno Qualificador ocupacional de funções sob a responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos considera principalmente a designação da função dos colaboradores do Centro de Documentação Mercado de Capitais como «Técnico do Centro de Documentação», ou seja, está a ser considerado o carácter polissémico do nome do departamento e não propriamente a profissão de

Bibliotecário ou Arquivista. Os colaboradores da CMC que trabalham no CDMC, independentemente da sua formação técnica ou superior, são considerados Técnicos do Centro de Documentação, ao invés de Arquivista ou Bibliotecários ou profissionais da informação. O DRH que redigiu a proposta incluía uma empresa de consultoria portuguesa. Em sede de boas e melhores praticas esta procura da CMC reflete um compromisso nacional e internacional de ver refletido na sua organização interna, mas infelizmente mostra que, ainda a nível das organizações, as boas práticas exigidas pela ciência da informação derivada de instrumentos ora referenciados ainda é um desafio a percorrer.

A Evolução cronológica das atribuições e funções da unidade orgânica de gestão da informação do Departamento de Comunicação e Educação Financeira (DCEF) destaca-se em «Garantir a gestão de todos os canais de comunicação internos e com o exterior, e.g. Intranet, Site Institucional, Mail Institucional, Linha de Atendimento», entre outros. O DCEF deixou de ter apenas uma atribuição, mantendo todo o resto constante, designadamente “c) Mediar diferendos que possam surgir na relação entre os agentes de mercado” e acrescentaram” adicionando a atribuição do Gabinete de Literacia Financeira “Assegurar a produção e disponibilização de conteúdos para o programa de promoção do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados, bem como para o aumento do nível de literacia financeira por parte dos diferentes agentes do mercado” pasta assumida desde 2017. (Quadro 16).

Quadro 16. Evolução cronológica das atribuições e funções DCEF

DCEF	2014-2016	2017	2018
Atribuições	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar a implementação da Estratégia de Divulgação Interna e Externa das Atividades da Comissão do Mercado de Capitais e do seu papel enquanto agente regulador e supervisor do Mercado de Valores Mobiliários; - Atuar como canal de comunicação com os diferentes intervenientes do mercado, esclarecendo questões, atendendo reclamações, e dando tratamento às queixas; - Promover ações de mediação de conflitos que garantam a adequada proteção dos investidores não institucionais. 	n.d	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar a implementação da Estratégia de Divulgação Interna e Externa das Atividades da CMC e do seu papel, enquanto agente regulador, supervisor e promotor do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados; - Atuar como canal de comunicação com os diferentes intervenientes do mercado, esclarecendo questões, atendendo reclamações e dando tratamento às queixas; - Promover e participar em programas integrados que contribuam para a elevação da capacidade financeira, concorrendo para a elevação do bem-estar da população e da estabilidade do sistema financeiro, bem como o desenvolvimento de acções específicas no domínio da poupança e investimento, através do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados; e

DCEF	2014-2016	2017	2018
			<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a produção e disponibilização de conteúdos para o programa de promoção do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados, bem como para o aumento do nível de literacia financeira por parte dos diferentes agentes do mercado.
<p>Competências</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esclarecer dúvidas apresentadas pelos diferentes intervenientes do Mercado de Valores Mobiliários no âmbito da sua participação ou pretensão de participação no mesmo; - Receber e encaminhar as queixas e reclamações dos intervenientes do mercado para o devido tratamento pela área competente, e comunicar-lhes o seguimento dado ao assunto; - Mediar diferendos que possam surgir na relação entre os agentes de mercado; d) Divulgar ao mercado matérias, procedimentos, regras e outras informações que auxiliam as instituições e os agentes na realização das suas actividades e contribuem para o desenvolvimento do mercado; - Auxiliar os investidores na obtenção de informações que visam contribuir de forma isenta para a tomada de decisões de investimento; - Desenvolver ações que promovam o reforço da imagem institucional da Comissão do Mercado de Capitais, que assegurem o conhecimento e entendimento do seu papel enquanto entidade reguladora, e garantam a perceção da mesma como uma presença incontornável no mercado; - Assegurar de forma profícua a realização de iniciativas de comunicação interna e externa, contribuindo para o reforço do compromisso institucional, bem como para a promoção de um mercado onde impere a segurança jurídica e a legítima confiança dos intervenientes; - Garantir a gestão de todos os canais de comunicação internos e com o exterior, e.g. <i>Intranet</i>, <i>Site Institucional</i>, <i>Mail Institucional</i>, <i>Linha de Atendimento</i>, entre outros; - Assegurar uma gestão zelosa da “marca” CMC, velando pelo seu correto uso e pela sua rigorosa aplicabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Esclarecer dúvidas apresentadas pelos diferentes intervenientes do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados no âmbito da sua participação ou pretensão de participação no mesmo; - Receber e encaminhar as queixas e reclamações dos intervenientes do mercado para o devido tratamento pela área competente, e comunicar-lhes o seguimento dado ao assunto; - Mediar diferendos que possam surgir na relação entre os agentes de mercado; - Divulgar ao mercado matérias, procedimentos, regras e outras informações que auxiliam as instituições e os agentes na realização das suas actividades e contribuem para o desenvolvimento do mercado; - Auxiliar os investidores na obtenção de informações que visam contribuir de forma isenta para a tomada de decisões de investimento; - Desenvolver ações que promovam o reforço da imagem institucional da CMC, que assegurem o conhecimento e entendimento do seu papel enquanto entidade reguladora, e garantam a perceção da mesma como uma presença incontornável no mercado; - Assegurar de forma profícua a realização de iniciativas de comunicação interna e externa, contribuindo para o reforço do compromisso institucional, bem como, para a promoção de um mercado onde 	<ul style="list-style-type: none"> - Esclarecer dúvidas apresentadas pelos diferentes intervenientes do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados no âmbito da sua participação ou pretensão de participação no mesmo; - Receber e encaminhar as queixas e reclamações dos intervenientes do mercado para o devido tratamento pela área competente e comunicar-lhes o seguimento dado ao assunto; - Divulgar ao mercado matérias, procedimentos, regras e outras informações que auxiliam as instituições e os agentes na realização das suas actividades e contribuem para o desenvolvimento do mercado; - Auxiliar os investidores na obtenção de informações que visam contribuir de forma isenta para a tomada de decisões de investimento; - Desenvolver ações que promovam o reforço da imagem institucional da CMC, que assegurem o conhecimento e entendimento do seu papel, enquanto entidade reguladora, e garantam a perceção da mesma, como uma presença incontornável no mercado; - Assegurar de forma profícua a realização de iniciativas de comunicação interna e externa, contribuindo para o reforço do compromisso institucional, bem como para a promoção de um mercado onde impere a segurança jurídica e a legítima confiança dos intervenientes; - Garantir a gestão de todos os canais de comunicação internos e com o exterior, e.g. <i>Intranet</i>, <i>Site Institucional</i>, <i>Mail Institucional</i>, <i>Linha de Atendimento</i>, entre outros; - Assegurar uma gestão zelosa da “marca” CMC, velando pelo seu correto uso e pela sua rigorosa aplicabilidade.

DCEF	2014-2016	2017	2018
		<p>impere a segurança jurídica e a legítima confiança dos intervenientes;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir a gestão de todos os canais de comunicação internos e com o exterior, e.g. Intranet, Site Institucional, Mail Institucional, Linha de Atendimento, entre outros; - Assegurar uma gestão zelosa da “marca” CMC, velando pelo seu correto uso e pela sua rigorosa aplicabilidade. 	

Verifica-se uma estabilidade nas funções ao longo dos anos, comparativamente à nomenclatura, sobretudo nos contextos de fusão e extinção dos departamentos, assim como de transferências de competências. Assim, podemos deduzir que a revelação da estrutura orgânico-funcional da CMC, com base nos documentos que lhe conferem existência jurídica e formal, permitem contribuir para o desenho de um sistema de classificação passível de organizar os processos de negócio. Isto é, as unidades de informação que resultam da produção da sua atividade, conseqüentemente, auxiliam na tomada de decisão de forma a potenciar e valorizar a gestão da informação organizacional como um ativo estratégico. O novo estatuto pretendia dar à CMC a maleabilidade necessária que permitisse ao órgão incumbido da sua gestão encarar e resolver, com oportunidade e eficiência, os múltiplos problemas que fossem ocorrendo. Mas, ao mesmo tempo, estabeleceu também todo um conjunto de medidas e instrumentos particularmente pertinentes no cenário atual. Tais ampliações sobre este novo enquadramento orgânico-funcional são importantes, tendo em vista não apenas os aspetos teóricos, mas também, e sobretudo, os aspetos práticos dos quais deriva a comunidade arquivística, que compreendem «a classificação, avaliação e a seleção da informação e dos documentos arquivístico os processos de recolha, classificação, tratamento, disseminação, recuperação e análise da informação»

Para além disso, outro aspeto benéfico digno de menção que importa igualmente destacar, diz respeito ao facto de a CMC ter os seus processos de negócios todos desenhados. Assim ela sabe o que está acontecer e entender o que se passa dentro da instituição, sem desconsiderar a uniformização do canal de informação documental, a responsabilização das pessoas envolvidas nos despachos, a simplificação geral de processos, o controlo de versões,

a aligeirar o procedimento burocrático, a confidencialidade e eficácia e visualização conjunta dos processos. A questão que se coloca é a seguinte: considerando a redefinição do sistema de informação, que desafios poderão surgir ao nível do sistema de gestão organizacional em relação as unidades orgânicas? Peca por não investir em tecnologia, quando tal deveria apostar, por respeito ao trabalho quotidiano realizado na elaboração dos manuais de procedimentos no sentido de otimizar os fluxos de informação dentro da empresa. Quando um documento circula de forma passiva é difícil identificar, a rapidez na localização dos processos também é importante, conseqüentemente, a pesquisa de documentos mais rápida. Atualmente, a CMC está direcionada ao automático dos seus processos na medida de que há uma possibilidade para que a entidade se volte para a desmaterialização dos processos, conseqüentemente, ter «prazos e requisitos da qualidade» (Leitão, 2019, p. 119). Desta forma, a exploração sobre os processos de negócios existentes na CMC, as tramitações inerentes a esta tipologia de processos através de esquema sinóptico serão tratadas a seguir.

Processos de negócios

Descobrir o negócio em um mundo que está em constante mudança não é tarefa fácil.

De acordo com o seu primeiro relatório de gestão, a atividade desenvolvida na CMC foi construída numa lógica de domínios, nomeadamente o Domínio da Relação Institucional, o Domínio da Regulação, o Domínio da Supervisão, o Domínio da Comunicação Institucional, o Domínio da Consultoria, o Domínio Orçamental e o Domínio da Organização Interna alinhada com o seu desenho orgânico-funcional.

Estes domínios são flexíveis, a intensidade e dinamismo crescente, observados dentro da CMC e no seu mercado de atuação possibilitaram atribuir, ao longo dos anos, um grau de importância diferente aos seus domínios em função de cada resultado a alcançar e estabelecido na gestão estratégica da CMC. Grosso modo, o relatório anual de contas da CMC é estruturado na forma de domínios e na prática profissional afeta a essas mesmas áreas. Esta forma de atuação, como tal, não se encontra registada em nenhum documento regulamentar, legal, mas as pistas poderão ser encontradas nos mesmos relatórios de contas e foi possível também verificar a predominância de cada domínio e que resultou em inúmeras vantagens.

Verifica-se que, em 2012, o domínio dominante foi a consultoria e organização interna, a nível da consultoria à implementação de uma política de Recursos Humanos (Relatório de contas CMC, 2012, p.9); consultoria no âmbito do plano de formação e competências do quadro de pessoal (Relatório de contas CMC, 2012, p.29), consultoria para as áreas de supervisão e de regulamentação tendo em vista a concretização do plano estratégico, com destaque ao surgimento de um plano de contas para as instituições financeiras não bancárias ligadas a CMC e o Manual de supervisão (Relatório de contas CMC, 2012, p.29; Relatório de contas CMC, 2013, p. 16).

Em 2013 foi dada especial atenção ao domínio da cooperação e relações institucionais relativas à preparação de premissas para o início do processo legal de adesão da República Popular de Angola à IOSCO (Relatório CMC, 2013, p. 16). Em 2014, o domínio dominante foi a regulação do mercado de valores mobiliários, na medida em que se procedeu à revisão das leis aprovadas em 2005, a Revisão da *Lei n.º 12/05, de 23 de Setembro* – Lei dos Valores Mobiliários, relativa à reforma do quadro normativo nacional do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados, alinhadas às necessidades do mercado de capitais da República Popular de Angola (Relatório CMC, 2013, p.), a Revisão da *Lei n.º 13/05, de 30 de Setembro* – Lei das Instituições Financeiras, revisão do Estatuto Orgânico aprovado pelo Decreto Presidencial n.º 54/13, de 6 de Junho, culminando igualmente no CódVM (Código de Valor Mobiliário) em 2015. Desde 2017, um dos que mais se destaca tem sido o domínio da promoção do mercado de valores mobiliários, sem diminuir a relevância dos demais, pelas razões que se apresentam o «alargamento da profundidade do mercado, com particular incidência para a promoção do surgimento de novos segmentos e de novos instrumentos financeiros» (Relatório Anual de Atividades e Contas CMC, 2019, p. 29) e se mantem até os dias de hoje. Deste modo, importa ressaltar que a cadeia de valor é definida pela ação principal da organização ou *core business*. Uma vez que, a entidade já tem os seus processos de negócios definidos e são usados no seu dia-a-dia. Recorremos ao Modelo de CHO.

Em tal sentido, passamos a indicar as unidades orgânicas principais que são responsáveis por estas áreas de negócio: a Supervisão do Mercado que respeitam os Departamento de Supervisão e Organismo de Investimento Coletivo e Emitentes, Departamento de Supervisão de Infraestrutura de Mercado; Fiscalização do Mercado ligada ao Gabinete de Vigilância e Investigação do Mercado e Emitentes; e a Regulação do Mercado ligada ao

Departamento de Política Regulatória e Normas; Promoção do Mercado ligada ao Gabinete de Desenvolvimento do Mercado, tal como referenciado, não existe nenhum documento estatutário, regulamentar, legal sobre o assunto.

Antes de mais, podemos deduzir que, a implementação do organigrama decorre das atribuições da CMC previstas no seu Estatuto Orgânico. Consideramos que a cadeia de valor da organização define o peso da unidade organizacional, e que elas não variam enquanto unidades principais, mas podem variar quanto a sua própria estrutura interna desde as atribuições, competências, funções, organização, dependência em termos de pelouro, composição. Na CMC são quatro os grandes domínios de funções no qual a cadeia é segmentada:

1. Supervisão do Mercado
2. Regulação do Mercado (normalização do mercado)
3. Fiscalização/vigilância do Mercado (Sanção)
4. Promoção do Mercado
5. Organização Interna

Os quatro primeiros grupos têm impacto direto na entrega de valor para o Mercado e para a Sociedade, enquanto o último é a base que sustenta o Conselho de Administração, tanto em termos operacionais como estratégicos, designadamente Gabinete de Estudos e Estratégias, Departamento de Comunicação e Educação Financeira; Departamento de Auditoria e Controlo Interno, Gabinete de Organização e Planeamento; Departamento Financeiro, Departamento de Capital Humano, Departamento de Informática; Departamento de Cooperação, Gabinete Jurídico e Contencioso; Gabinete de Estudos e Estratégia.

Perceber o mundo dos processos é complexo, pelo facto de existir informação escondida em outra informação⁸⁹. Como agregado, passaremos à temática dos processos de negócios existente e explorar alguns processos de negócio, e a forma como são tramitados para conhecer a natureza das ações em que a organização realiza. Esta tarefa é imprescindível para um arquivista conhecer o que de facto está a acontecer na organização. Este levantamento tem como propósito a elaboração de um Plano de classificação funcional, massas

⁸⁹ metainformação

acumuladas de documentação existentes e de procedimentos para conhecimento e identificação dos técnicos e respetivos serviços, visto que a CMC não dispõe de nenhum plano de classificação funcional.

Em resumo, encontram-se em vigor 10 manuais de processos em procedimentos na CMC contendo 67 processos e subprocessos, nomeadamente: Manual de Administração, Manual de Auditoria, Manual de Capital Humano, Manual de *Compliance*, Manual de Comunicação Institucional, Manual de Estudos, Estatística e Estratégia, Manual de Gestão Documental, Manual de Organização de Planeamento, Manual de Regulação e Serviços Jurídicos e Manual de Supervisão.

Relativamente ao Manual de Auditoria, referem-se o Subprocesso de Ação de Auditoria Interna e o Subprocesso de Controlo Interno;

Relativamente ao Manual de Capital Humano, destacam-se o subprocesso de Autorização de Férias; o subprocesso de Alteração de Férias; o Subprocesso de Controlo de Efetividade; o Subprocesso de Processamento e Pagamento Salarial; o Processo de Mobilidade; Processo de Progressão; o Processo de Recrutamento e Seleção de Colaboradores; o Processo de Compensação e Benefícios;

No que concerne especificamente ao Manual de Administração, realça-se o Subprocesso de Constituição e Autorização de Despesas; o Subprocesso de Deslocações em Serviço; o Subprocesso de Execução de Pagamentos; o Subprocesso de Gestão e Abastecimento de Economato; o Subprocesso de Organização de Eventos; o Subprocesso de Pagamentos Urgentes; o Subprocesso de Gestão de Património; o Subprocesso de Gestão e Aquisição de Bens e Serviços; o Subprocesso de Atribuição e Gestão de Fundo de Maneio; o Processo de Contratação Pública; o Processo de Protocolos de Cooperação.

Relativamente ao Manual de *Compliance* passa a considerar o Processo de Ação de *Compliance*;

No que respeita ao Manual de Comunicação Institucional procede-se o Subprocesso de Comunicações Internas; Subprocesso de *News Clipping*; Subprocesso de Postais de Felicitações;

Relativamente ao Manual de Estudos, Estatística e Estratégia destacam-se Processo de Acompanhamento da Estratégia; Processo de Elaboração de Estudos; Processos de Elaboração e Compilação de Informações Estatísticas;

No que concerne especificamente ao Manual de Gestão Documental realça-se o Subprocesso de Receção de Documentos; Subprocesso de Elaboração de Documentos; Subprocesso de Saídas de Documentos;

Relativamente ao Manual de Organização de Planeamento referem-se o Subprocesso de Balanço Trimestral; Subprocesso de Elaboração do Plano de Ação da CMC; Subprocesso de Relatório Periódicos; Subprocesso de Monitorização do Plano de Ação da CMC; Processo de Elaboração das Linhas Gerais do Plano de Ação (PA) da CMC; Processo de Monitorização das Tarefas Emanadas em Reuniões de Conselho de Administração; Processo de Gestão do Calendário da CMC; Processo de Processos e Procedimentos da CMC; Relativamente ao Manual de Regulação e Serviços Jurídicos passa assegurar-se o Subprocesso de Regras para Registo, Revogação e Alteração dos Normativos da BODIVA; Subprocesso de Aprovação das Regras das Sociedades Gestoras de Mercados Regulamentados; Processo Sancionatório; Processo de Regulação;

No que concerne ao Manual de Supervisão incorpora-se o Processo de Acompanhamento Direto de Agentes de Intermediação Financeira e Infraestruturas do Mercado; Processo de Acompanhamento Indireto de Agentes de Intermediação Financeira e Infraestruturas do Mercado; Processo de Pedido de Acesso ao Portal Extranet (Subprocesso de Atualização dos Elementos do Processo de Registo; Subprocesso de Agentes de Intermediação Financeira e Infraestruturas do Mercado; Subprocesso de Solicitação de Autorização de Constituição de Agentes de Intermediação Financeira e Infraestruturas do Mercado; Subprocesso de Visitas Prévias); Processo de Registo de Entidade Certificadora de Peritos de Avaliadores de Imóveis; Processo de Registo de Auditores Externos (Subprocesso de Registos de Fundos de Investimentos; Subprocesso de Registo de Sociedades de Investimento; Subprocesso de Solicitação de Autorização de Constituição de Sociedades de Investimento; Processo de Supervisão Contínua de Auditores Externos; Subprocesso de Supervisão Direta; Subprocesso de Supervisão Indireta); Processo de Registo de Peritos Avaliador de Imóveis; Processo de Registo de SGOIC; Processo de Registo de Ofertas Públicas; Processo de Detecção de Instrumentos Financeiros Derivados e Complexos; Processo de Insight e Investigação; Processo de Tipificação de Instrumentos Financeiros Derivados e Complexos; Processo de Cadastramento de Instrumentos Financeiros Derivados e Complexos; Processo de Registo de Consultores de Investimentos e Analistas Financeiros.

A identificação e o diálogo com os colegas para entender o funcionamento dos processos foi importante porque permitiu esclarecer, de igual modo, que há muitos processos transversais, como por exemplo, o processo da contratação pública, que parece ser um processo completamente ligado a área jurídica, verifica-se que antes de tudo um processo administrativo, segundo os colegas, mas transversal ao Gabinete Jurídico e Contencioso.

O mesmo acontece com o subprocesso Organização de eventos, que é transversal ao Departamento de Comunicação e Educação Financeira e também aos DRH e o Centro de Documentação através da Biblioteca, que organizam eventos tais como comemorações do Natal, Workshop interno Descascar CMC, concurso de leitura, atividades lúdicas, Comemoração do dia mundial do investidor. Ou seja, existiam serviços similares, como eventos, e, as unidades orgânicas de gestão da informação, trabalha em eventos, e faz-se uma rentabilização de serviços no Subprocesso de Organização de Eventos.

Neste sentido, e tendo em conta este facto, transparece que são processos cuja execução e cumprimento dos prazos de resposta não depende unicamente de cada unidade de gestão da informação. Ao considerar este facto permite maior atenção do arquivista para o cumprimento do prazo de resposta e também permitir que toda instituição consiga classificar de forma correta onde quer que processo tramita. Ao arquivista cabe o acompanhamento minucioso e controlo de todo o processo para o funcionamento dos serviços prestados pela CMC. É assim que a informação foi validada, trabalhando próximo dos técnicos e a informação foi autovalidada, podendo assim contribuir para a implementação do sistema de informação.

Como veremos de seguida, apresenta-se a tramitação do Subprocesso de Receção de Documentos, tramitação do Subprocesso de Saída de Documentos, acima caracterizados. O documento Manual de procedimento de gestão documental⁹⁰ da CMC, apesar dos fluxogramas serem elaborado com recurso ao *software Visio*, a sua conceção foi pensada no tradicional. Por isso, é notável nos textos entrada ou saída de documentos referindo ao suporte de papel. De acordo com o manual o seu objetivo visa a receção, o registo da

⁹⁰ A abordagem de manter em termos de nomenclatura o termo gestão documental ao invés de informação, foi apenas porque se entendeu ser objeto de análise crítica do sistema de informação CMC - manual de gestão documental em vigor na instituição cuja constatação in loco do funcionamento dos subprocessos entrada e saída de documentos permitiu confirmar a estratégia de atuação para a implementação da redefinição do sistema de informação arquivística da CMC.

informação, digitalização, classificação e encaminhamento dos documentos que dão entrada na CMC. O documento estrutura-se em 6 pontos: objetivo e âmbito do procedimento, considerações gerais desde a ocorrência do registo, a aplicabilidade, referências a considerar, os intervenientes, a descrição das atividades institucionais, o tratamento de exceções, entrada em vigor (Manual de gestão documental CMC). Neste estudo, não serão ilustrados os trâmites dos processos caracterizados pelo manual, exceto o tratamento de exceções, tais como documentos entregues a colaboradores da CMC, correspondência aberta, devolução de remessa externa, correspondência institucional sigilosa, correspondência particular) que não são alheios ao procedimento de receção de documentos, mas apenas a tramitação dos documentos físicos e digitais (Fig. 12 e Fig. 18). Também se optou em usar a imagem⁹¹ dos processos que já estão desenhados ao invés de refazer o mesmo desenho em um outro aplicativo de desenho de processos. É sobre estas questões que nos debruçaremos, de um modo geral, neste capítulo.

Relativamente aos intervenientes do processo, identifica sumariamente o Presidente da CMC, o Responsável do Gabinete do PCMC, a Rececionista e os colaboradores da Central de Registo e Digitalização de Documentos (Norma Interna Manual de gestão documental, 2019, p. 2). Em todos os documentos analisados, como por exemplo, o regulamento interno, menciona pela primeira vez a figura de Central de Registo e Digitalização de Documentos (CRDD). Porém, é necessário abordar no documento a definição das tipologias dos documentos existentes, como por exemplo remessas interna ou externa. Existe uma referência genérica quanto aos meios de entrada da informação, designadamente a entrega de remessa externa na receção, entrega de remessa externa fora da CMC, ou por correio eletrónico. Contudo, existe uma ausência de registo formal e integração de e-mails nas respetivas unidades orgânicas que consideram este como informação de arquivo dependendo do seu contexto, uma vez que não há um plano de (re)utilização da informação. Importa lembrar que a informação circulante através de e-mail também possui valor informacional e de memória. O Manual é constituído por 6 páginas de fluxo (Fig. 12) e aborda dois tipos de documentos: físico e digital. O documento físico é recebido na receção e o documento digital é recebido por correio eletrónico. Este processo entrou em vigor 22 de fevereiro de 2018.

⁹¹ Recurso ao *preentscreen*

Tramitação do Subprocesso de Recepção de Documentos na CMC⁹²

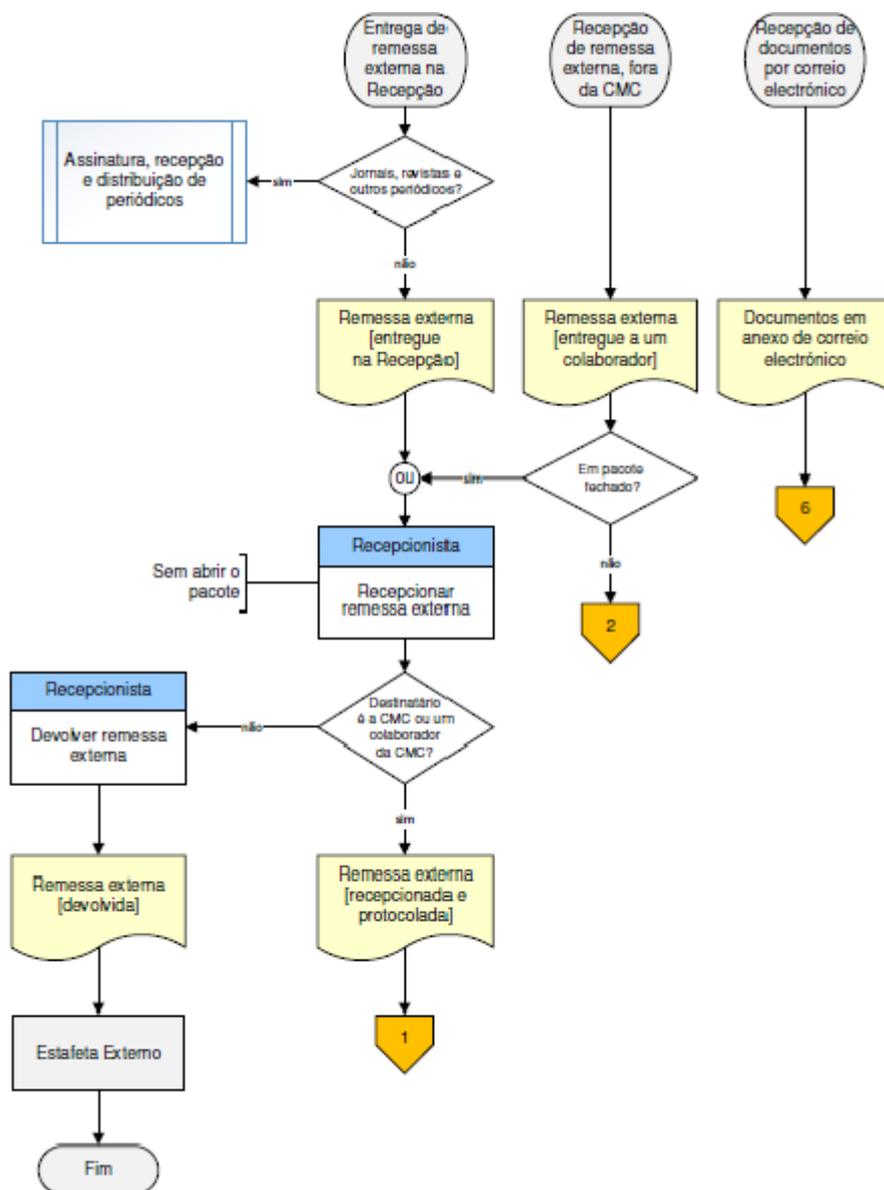


Figura 12. Tramitação do Subprocesso de Recepção de Documentos

Manual de gestão documental da CMC (2019, p.1)

Fonte: CMC

⁹² Registo de correspondência

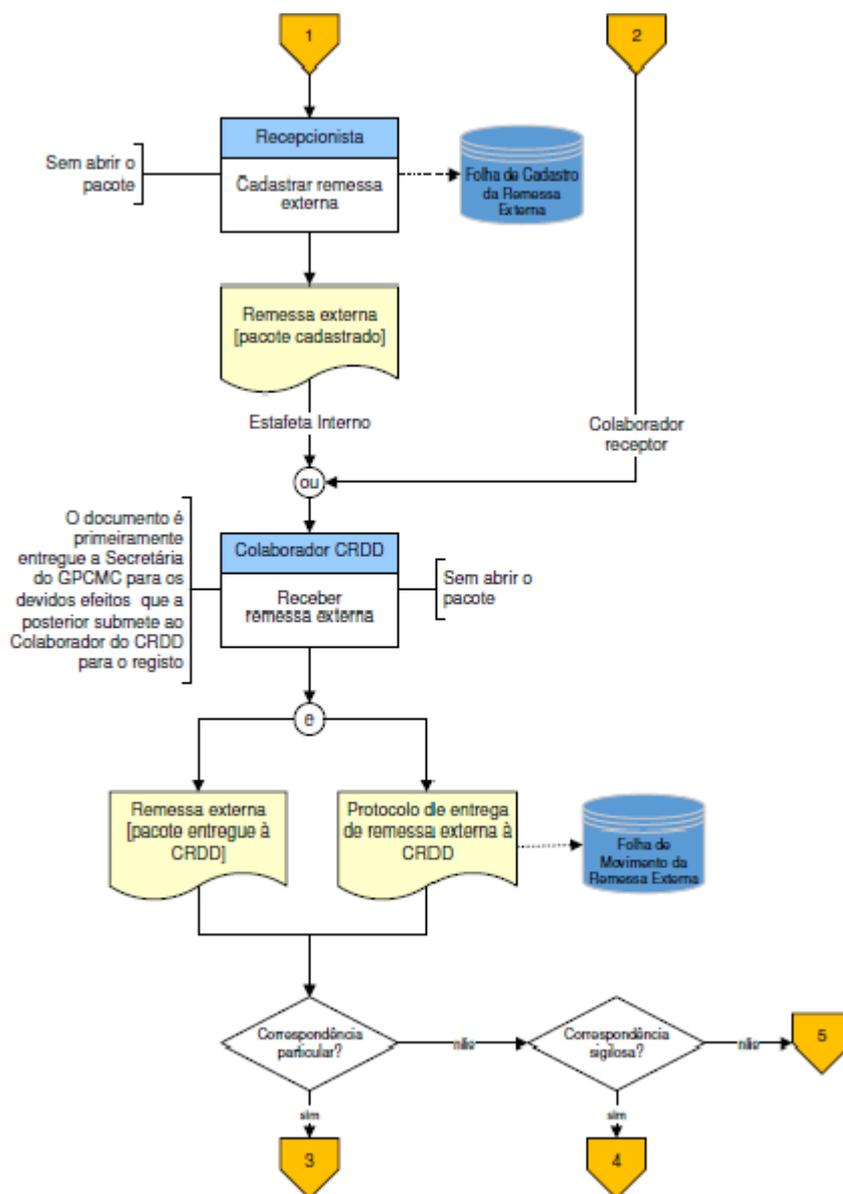


Figura 13a. Tramitação do Subprocesso de Recepção de Documentos

Fonte: CMC, Manual de gestão documental da CMC (2019, p.1- continuação)

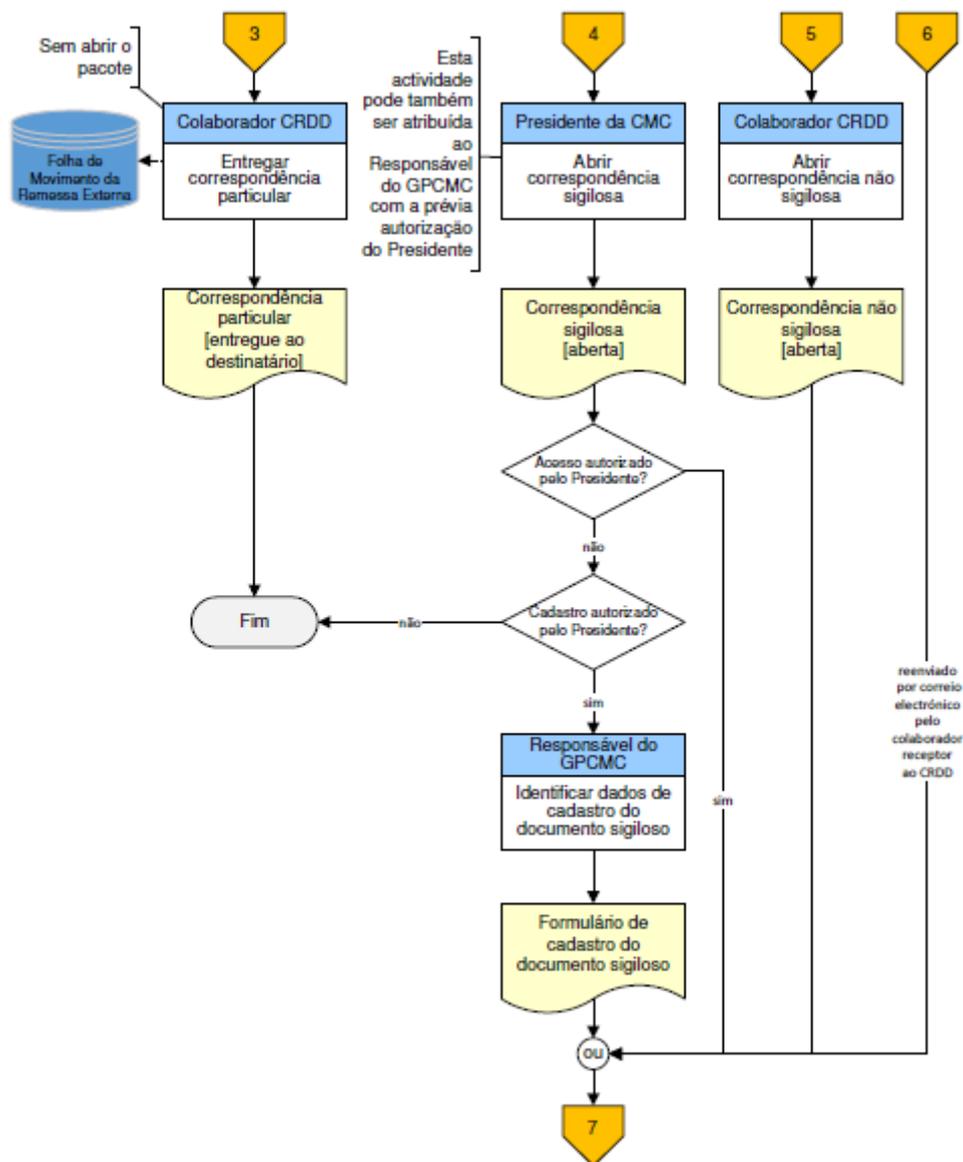


Figura 14b Tramitação do Subprocesso de Receção de Documentos

Fonte: CMC, Manual de gestão documental da CMC (2019, p.1- continuação)

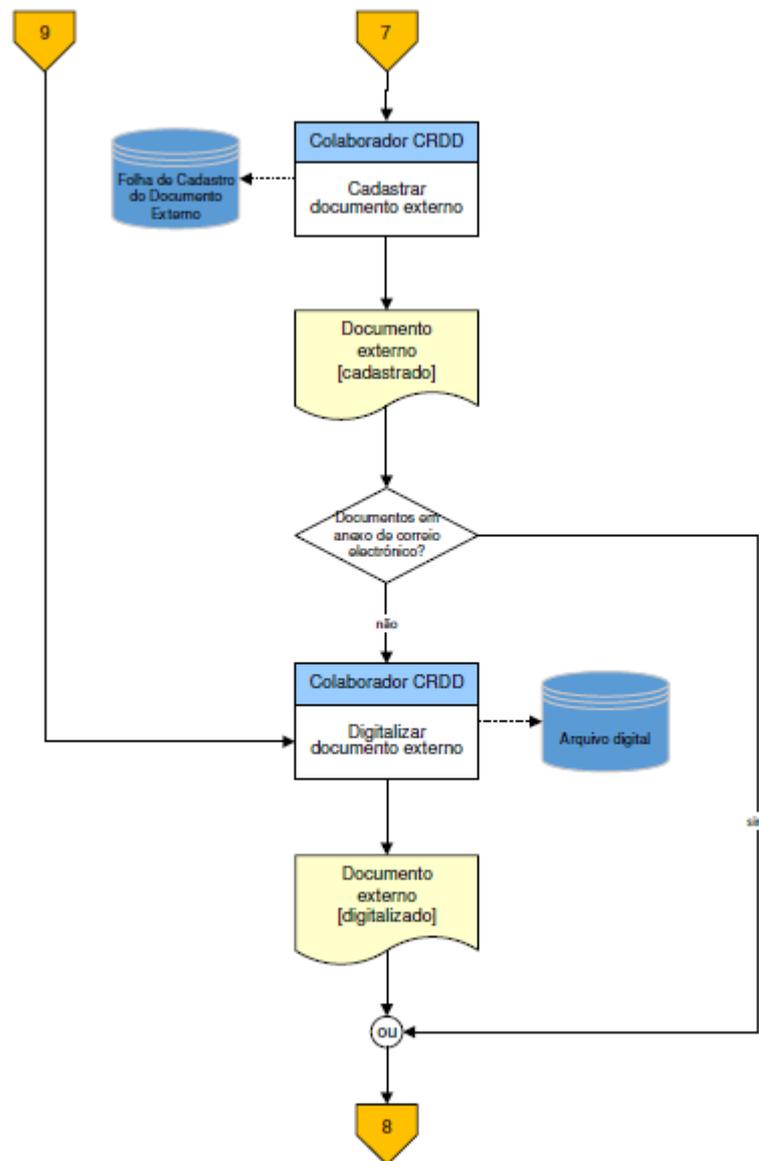


Figura 15c. Tramitação do Subprocesso de Receção de Documentos

Fonte: CMC, Manual de gestão documental da CMC (2019, p.1- continuação)

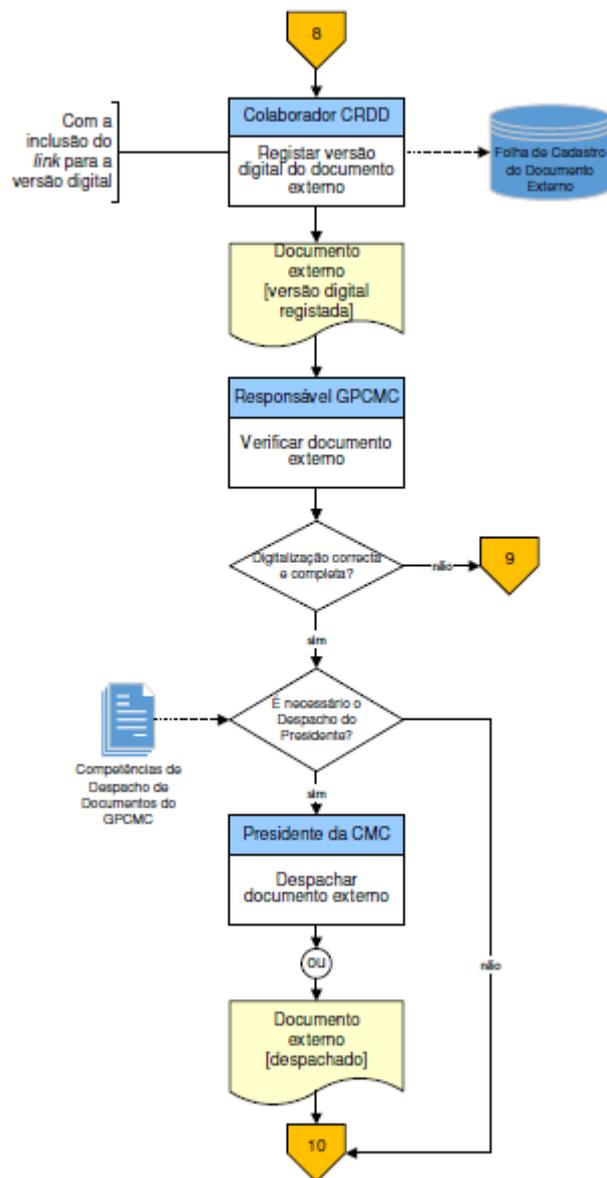


Figura 16d. Tramitação do Subprocesso de Receção de Documentos

Fonte: CMC, Manual de gestão documental da CMC (2019, p.1- continuação)

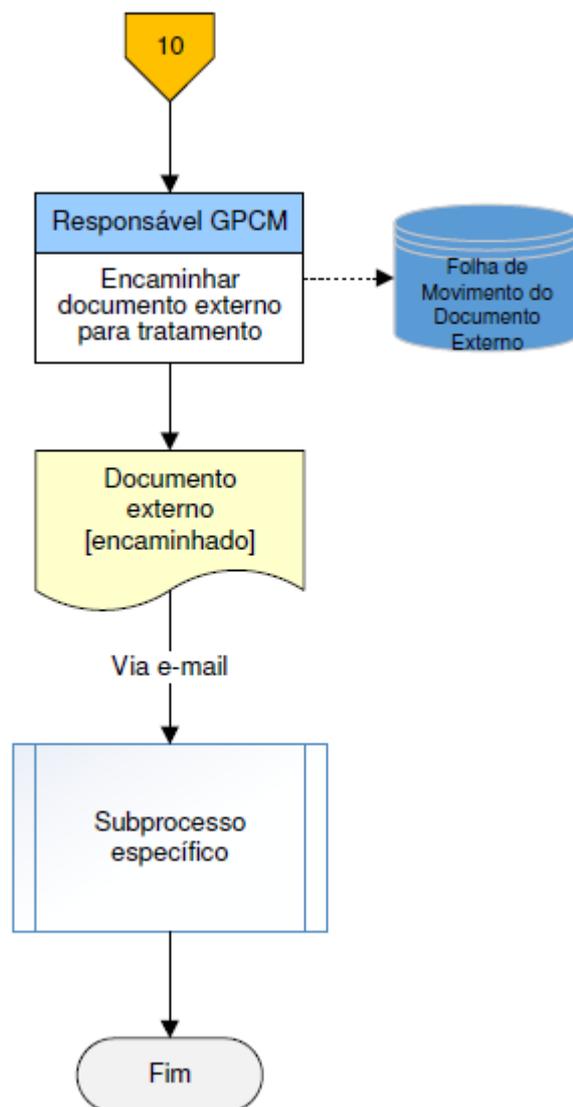


Figura 17e. Tramitação do Subprocesso de Receção de Documentos

Fonte: CMC, Manual de gestão documental da CMC (2019, p.1- continuação)

Descrição do fluxograma

A normalização dos processos de negócio proporciona a melhoria da qualidade, pois, ao se padronizar “como se faz” e “o que se faz”, é uma tarefa que visa alcançar padrões altos de melhoria dos processos. De seguida, procuramos encontrar estas questões relativamente ao Documento físico. A rececionista recebe a documentação externa (Fig. 12, ponto 1). Caso a documentação se destine à CMC, procede à assinatura do protocolo apresentado pelo estafeta externo e utiliza o carimbo da instituição, como prova da sua entrega à instituição. Para cadastrar a remessa o rececionista, sem abrir o pacote ou

envelope com documentos, deve registrar a documentação externa na Folha de Cadastro (Fig. 12, ponto 1), preenchendo os campos e, atribuindo ao pacote de documentos um número interno de cadastro e carimbar a parte frontal do pacote ou envelope fechado e, inserir o número interno de cadastro atribuído ao pacote e rubricá-lo. Esta folha de cadastro é uma folha de Excel. Para encaminhar o documento externo para tratamento, o Responsável pelo Gabinete do Presidente dá tratamento individualizado a cada um dos documentos fazendo a digitalização e envia por correio eletrônico, remete em anexo a versão digital do documento ao Presidente ou Responsáveis das unidades de estrutura identificadas, neste último caso, sempre com cópia ao Administrador do respetivo pelouro (ponto 7 e 8, Fig. 15c). Este, utilizando o corpo do *e-mail*, fornece as informações complementares dirigidas aos destinatários, incluindo o “despacho” que tradicionalmente é manuscrito no documento físico. Assim termina, o processo de entrada de documento em papel. A sua saída mui provavelmente dá lugar a um novo processo.

Depois de analisados os dados no manual, cruzámo-los com a parte prática. Como exemplo, percebe-se que existem diferenças na tramitação apresentada pelo manual e a prática, entre o desenho e a prática, pois procuramos identificar os critérios que cada um deles usa, e que tem como resultado essa diferença. Para tal entramos em contacto com os colegas da organização. Verifica-se que a distribuição do documento é feita pela rececionista fazendo a entrega ao Gabinete do PCA. As colegas do Gabinete abrem o documento e é feita a carimbagem no documento, do qual se faz uma cópia, que elas assinam, e fazem o registo no livro e em uma folha de Excel. Os dados que constam no livro de registo permitem gerar relatórios de evidências da atividade, mas não contribuem para o desempenho da qualidade. Todos os documentos rececionados e expedidos são digitalizados pela rececionista e as cópias são guardadas em uma pasta de arquivo físico. Ou seja, o documento é guardado duas vezes da mesma forma.

Foram ouvidas as secretarias que estão envolvidas no processo de receção/expedição de documentação, o responsável pelo GPCMC, a secretaria do PCA, o responsável pela receção e registo da correspondência pelo DSG e o estafeta. Para a receção, o documento é recebido, aberto pela secretária do PCA, é feito o registo de entrada do documento pela DSG, procede-se com a submissão do documento a despacho do PCA. Após o despacho é feita a digitalização, partilha do documento com o destinatário e arquivo digital e físico. Para a receção de documentos de carácter confidencial/sigiloso/urgente, a abertura é feita pelo responsável pelo GPCMC, e tratado diretamente com o PCA, após a conclusão do

tema o mesmo é arquivado digital e fisicamente, no entanto a rececionista da Divisão dos Serviços Gerais procede apenas com o registo da capa de entrada do documento (cópia do envelope fechado).

Documentos Digitais

Os documentos digitais que dão entrada na CMC, como anexos às mensagens de correio eletrónico (ponto 6, Fig. 12), são reenviados imediatamente após a sua receção, pela mesma via, ao colaborador da CRDD para efeitos de registo, utilizando deste modo a data/hora de envio do *e-mail* pelo remetente externo, como considerada data/hora de receção pela CMC (ponto 7, Fig. 10.3).

Aqueles documentos que são enviados via *e-mail* institucional, ou seja, com proveniência do *e-mail* gerido pela área de comunicação institucional, e rececionados por um Administrador e diretamente submetidos ao Presidente da CMC, são cadastrados pelo colaborador da CRDD mediante autorização do Presidente da CMC.

O colaborador da CRDD procede às seguintes tarefas: Digitalizar todas as folhas do documento; guardar a versão digital do documento num só ficheiro eletrónico em formato *PDF* na pasta de digitalizações de acesso restrito aos colaboradores da CRDD, atribuindo-lhe, como nome, o número interno de cadastro; entregar o documento físico já digitalizado ao Responsável pelo Gabinete do Presidente da CMC.

O Responsável pelo Gabinete do Presidente da CMC verifica a qualidade da versão digitalizada, a sua completude e se tem todos os anexos, orientando a sua correção, caso necessário (ponto 8, Fig. 15c). Tendo em consideração o assunto específico do documento e as Competências de Despacho do Gabinete do Presidente, superiormente estabelecidas, o Presidente da CMC despacha o documento (ponto 10, Fig. 16d e Fig. 17e). Para encaminhar documento externo para tratamento, o Responsável pelo Gabinete do Presidente dá tratamento individualizado a cada um dos documentos digitalizados: por correio eletrónico, remete em anexo a versão digital do documento ao Presidente ou Responsáveis das unidades de estrutura identificadas, neste último caso, sempre com cópia ao Administrador do respetivo pelouro; utilizando o corpo do *e-mail*, fornece as informações complementares dirigidas aos destinatários, incluindo o “despacho” que tradicionalmente é manuscrito no documento físico.

Nesta perspetiva, a nível da receção de documentos digitais, processo que pretendemos conhecer e otimizar-lo, relativamente a receção de documentos por via e-mail, os mesmos

não são registados pela rececionista, mas sim direcionados pelo responsável pelo GPCMC ao PCA, que procede com o despacho igualmente por e-mail. Após despacho, o documento em formato digital é impresso, anexado à informação de despacho, e arquivado física e digitalmente.

Para a expedição de ofícios, após o envio de um modelo de ofício por determinada unidade de estrutura ao Gabinete do Presidente, o ofício é conformado ao modelo de documentos em uso na instituição, e submetido ao responsável pelo GPCMC para validação e submissão ao PCA ou Administrador para aprovação de envio. Após aprovação, impressão e assinatura, o documento é embalado, registado no livro de saídas do PCA ou do Conselho de Administração, e remetido ao Divisão dos Serviços Gerais para expedição. Após retorno da via protocolada, a mesma é digitalizada, partilhada com a área de proveniência e arquivado digital e fisicamente. Para a expedição de ofícios, urgentes/sigilosos/confidenciais, o documento é remetido em mãos ao destinatário, pelo GPCMC ou pessoa destacada para tal. Relativamente à expedição de ofícios por e-mail, após a tramitação expressa supra, o ofício é digitalizado e expedido por e-mail. Após a obtenção da informação de receção, o mesmo é arquivado física e digitalmente, sem que seja necessária a intervenção da Divisão dos Serviços Gerais. Toda a documentação é registada, eletrónica e fisicamente. Os dados constantes dos registos, permitem que se faça um balanço ou estimativa do fluxo de comunicação oficial interna e externa emitida/recebida. Os documentos são arquivados digitalmente, implicando a digitalização dos mesmos, que é de responsabilidade do GPCMC, uma vez que o mesmo detém a responsabilidade de tramitar a documentação para e do Conselho de Administração e os demais clientes internos e externos. Desde logo, verifica-se duplicação de registo, ausência de procedimentos de classificação. A documentação eletrónica produzida pela CMC é armazenada em servidores físicos e virtuais e também pode ser encontrada no Correio Eletrónico, Serviço de Comunicação (Internet), Bases de dados SQL (Intranet, Website, Kilundu, Poliglota), câmaras de vigilância, impressora, Registo central telefónico.

Tramitação do Subprocesso de saída de Documentos

Para a expedição de ofícios, após o envio de um modelo de ofício por determinada unidade de estrutura ao GPCMC, o ofício é conformado ao modelo de documentos em uso

na instituição, e submetido ao responsável pelo GPCMC para validação e submissão ao PCA/ ADM para aprovação de envio (Fig. 18). Após aprovação, a impressão e assinatura, o documento é embalado, registado no livro de saídas do PCA ou Conselho de Administração, e remetido ao DSG para expedição. Após retorno, por via protocolo, a mesma é digitalizada e partilhada com a área de proveniência, sendo feito o arquivo digital e físico (Fig. 18). Para a expedição de ofícios, urgentes/sigilosos/confidenciais, o documento é remetido em mãos ao destinatário pelo GPCMC ou pessoa indicada para tal.

Relativamente à expedição de ofícios por via e-mail, após a tramitação expressa supra, o ofício é digitalizado e expedido por e-mail. Após a obtenção da informação de receção, o mesmo é arquivado física e digitalmente, sem que seja necessária a intervenção da DSG. Quanto ao sistema de organização, a gestão documental da CMC é centralizada, ou seja, quer a entrada quer a saída de documentação concentra-se no Receção- Serviço de Expediente Geral. As funções de registo de documentos têm vindo a ser centralizadas por uma unidade orgânica, o Gabinete do PCA, com um número de três pessoas que se encontram a desempenhar tarefas de secretarias administrativas. São colaboradoras geralmente com curso médio de outras áreas e com algumas formações de introdução ou dirigida sobre arquivos.

Como podemos constatar as funções de classificação não são feitas pelos primeiros administrativos. Para além da falta de um profissional da informação ou por técnico superior de arquivo, não existe ainda um plano de classificação para a recuperação da informação. As aplicações informáticas que poderão ser seleccionadas para este escopo foram retratados em capítulos anteriores.

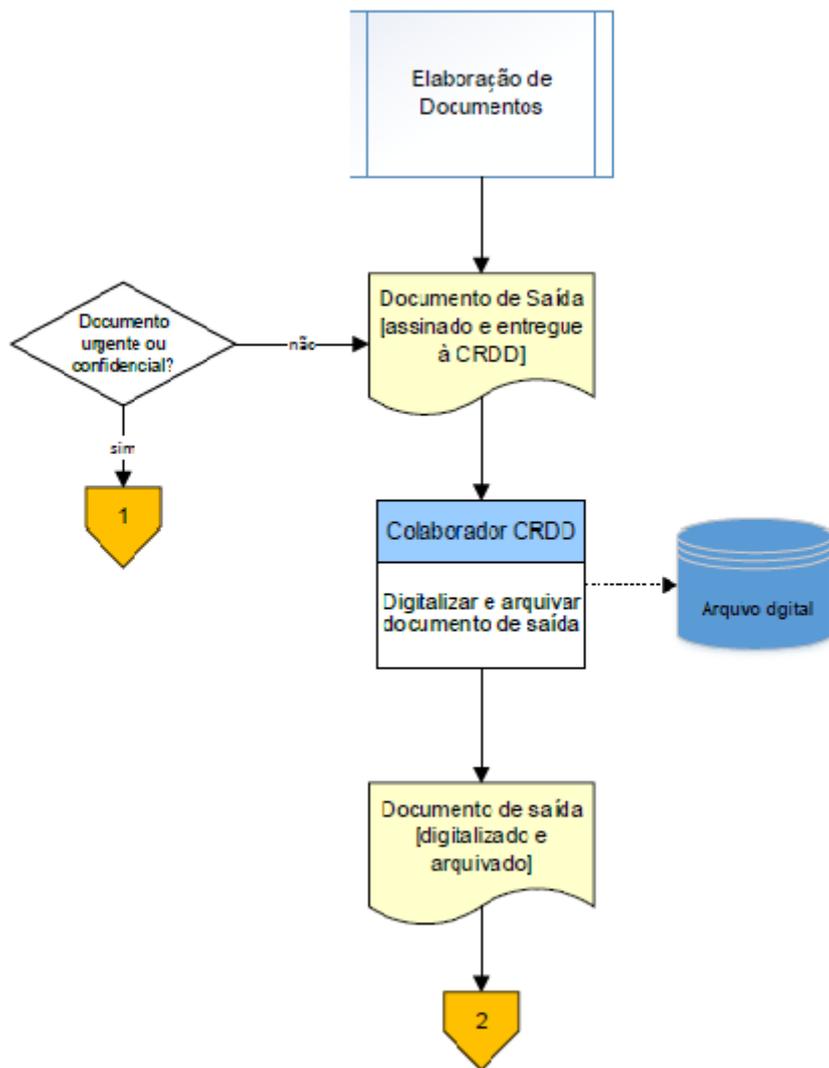


Figura 18. Tramitação do Subprocesso Saída de Documentos.

Fonte. CMC, Manual de gestão documental da CMC (2019, p.1)

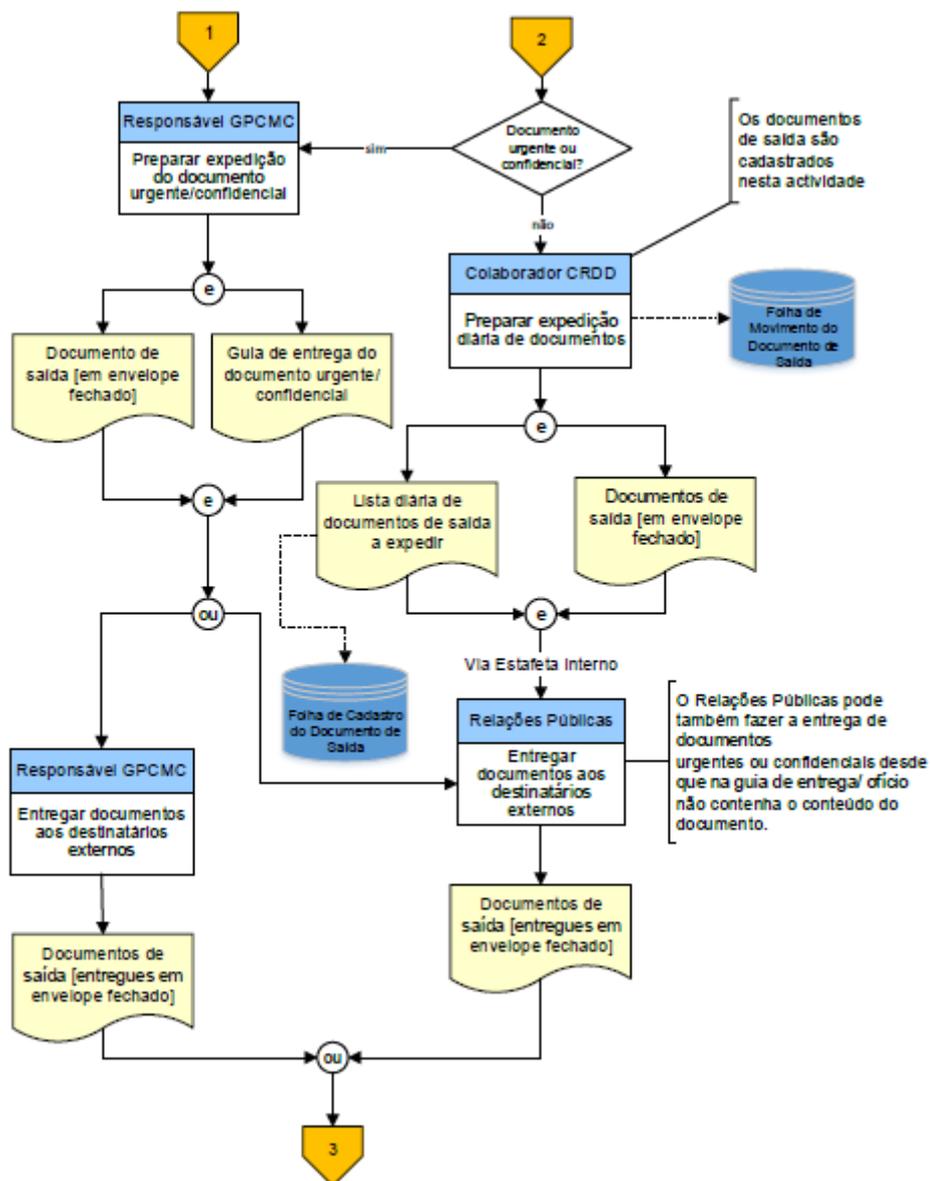


Figura 19 a. Tramitação do Subprocesso de Saída de Documentos

Fonte: CMC, Manual de gestão documental da CMC (2019, p.1)

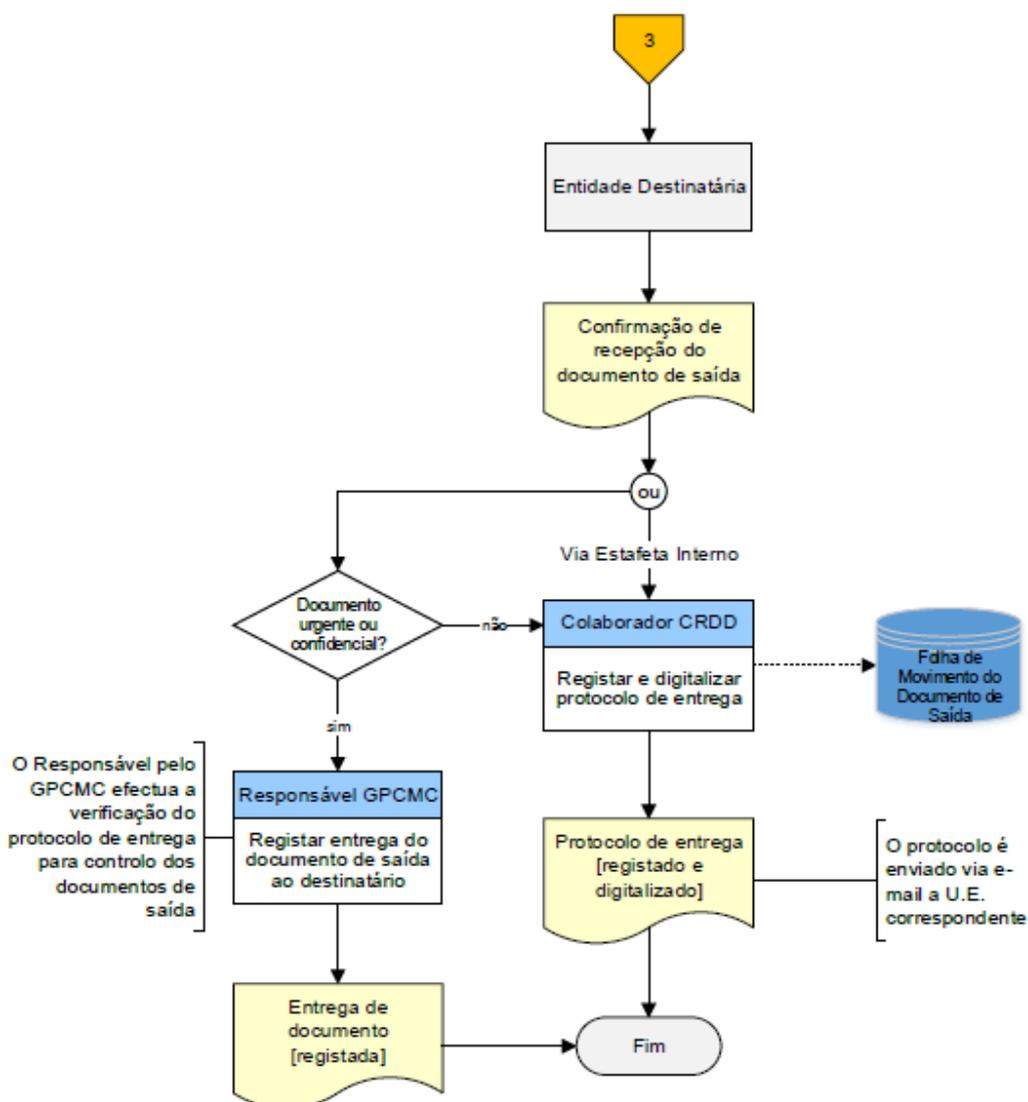


Figura 20.b. Tramitação do Subprocesso de Saída de Documentos

Fonte. CMC, Manual de gestão documental da CMC (2019, p.1)

Face à tramitação dos dois processos, verifica-se um conjunto de ações, tarefas e transações. Os participantes do processo estão identificados. Toda a informação que é recebida pela CMC passa pelo Expediente, Gabinete do PCA e pelo Departamento de Comunicação, onde é registada, digitalizada e distribuída pelos vários serviços, mas não é classificada. Verifica-se a ausência de correspondência entre o processo de negócio e procedimento. Ausência de uma definição clara da entrada e da saída do processo. Não se sabe quando termina. Ou seja, a informação que é recebida, utilizada e mantida pela CMC não

segue nenhum um sistema de classificação. Outro aspeto importante: embora a centralização registo não ser realizada por um sistema de informação, verifica-se uma centralização em termo de local físico de entradas e saídas de correspondência que é o Expediente. A implementação de um sistema de gestão na instituição permite diferentes pontos de acesso de entrada de correspondência toda a informação fica registada. Os documentos em formato eletrónico não são submetidos a uma classificação, nem seguem uma definição dos vários estádios do ciclo de vida da informação ao longo da sua existência. A classificação disponibiliza aos primeiros administrativos um método de localização eficaz que não se verifica. Atualmente, o sistema eletrónico apresenta um conjunto tão rico de vantagens que, onde quer que o investimento seja justificado, é aconselhada a sua instalação no todo, ou pelo menos, em parte, uma vez que alguns destes sistemas apresentam uma abordagem modular, permitindo que sejam adaptados às necessidades e às exigências de uma determinada empresa (Adam, 2008, p. 21). Isto porque uma grande quantidade de documentação pobremente gerida dificultará a localização de documentos relevantes quando estes forem necessários e avaliação da informação. A tarefa pelas rececionistas e secretárias tornam-se mais complexas quando existem várias versões desses mesmos documentos, criadas e modificadas por diferentes utilizadores. Acresce ainda o facto de existir, em muitos casos, a necessidade de manter um estabelecido grau de confidencialidade relativamente à visualização e aos direitos de partilha de um determinado documento. Estas são funções que se tornam de manejo difícil quando realizadas fisicamente. Daí a importância da implementação de um sistema de gestão documental para uma gestão integrada, para melhorar a qualidade e reduzir a quantidade de documentos e, no fundo, para facilitar a recuperação da informação, o que poderá conduzir, quando corretamente aproveitado, a um aumento da eficiência de uma organização, refletindo-se finalmente nos seus custos (Guimarães, 2016, p. 22). A gestão de um grande volume de documentos implica custos para uma empresa, tanto num sistema baseado em documentos físicos – custos relativos ao papel, à tinta, às pastas, aos armários de arquivo, ao *staff* de arquivo, e outros requisitos –, como num sistema eletrónico, no qual são necessários computadores, *media* de armazenamento e equipas de administração do sistema⁹³.

⁹³ Ademero, <https://learn.ademero.com/benefits-implementing-document-management-system/> [consultado em 13 de janeiro 2020]

5. A CMC no século XXI- o desafio, a estratégia e as mudanças: constrangimentos, recomendações e propostas

No contexto de pandemia, a tecnologia provou ser a pedra de esquina estrutural para operações continuadas. Mais do que nunca, importa repensar na inevitabilidade da evolução através da produção de documentos eletrónicos e explorar o enquadramento dessa evolução no contexto da CMC. A transformação digital e os seus desafios trouxeram consigo o desenvolvimento de novas formas de registo da informação, novos formatos e um conjunto de novas necessidades e público e, conseqüentemente, novos enquadramentos teóricos relativos aos anteriores. Deste modo, as organizações foram forçadas a acelerar diversas iniciativas que já estavam planeadas no que toca a digitalização, visando assim a adoção de plataformas digitais que simplificam a questão do acesso da informação e os processos de negócios alicerçados em tecnologia de ponta, dados e pessoas, com mecanismos diversificados que permitem a cada instituição criar a sua atividade, para estar a frente da concorrência ou ao mesmo nível da comunidade internacional.

Nesse aspeto, as distintas iniciativas consistem, pelo menos, no planeamento, no desenvolvimento, no controlo e na utilização da informação. Para implementar qualquer estratégia é necessário um conjunto de ferramentas e métodos. A preocupação de uma organização que pretende a gestão da informação nesta era da transformação digital, recuperar a informação e o conhecimento de forma eficaz e eficiente, com diferentes suportes e formatos no apoio das operações de gestão, influenciou fortemente o aparecimento do modelo proposto por uma norma que se tornou uma referência fundamental, por tipificar as formas de implementação de um sistema de informação arquivística. Esta norma tornou-se uma referência internacional por tipificar as formas de implementação de um sistema de informação arquivística. A esteira para construir a conceção e implementação de um Sistema de Gestão da Informação Arquivística de que melhor testemunhamos foi a sua equivalente Norma Portuguesa 4438-2:2005.

O que vem desta norma é visto como bom, em virtude de tratar de vários aspetos da informação e, em particular, os passos para a implementação de um sistema de arquivo. Dessa forma o gestor da informação antecipa os problemas, eliminando algumas burocracias e atingindo mais cedo o estado de maturidade (António, 2008, p. 68) e pode criar soluções inteligentes para traçar caminhos próprios. Pois, deste modo, é necessário com-

preender um conjunto de elementos a ter em conta na prossecução do Sistema de Informação em que se inicia e que se deverá procurar responder a questões como a seleção de equipa do projeto, as responsabilidades que cada colaborador deve ter, os recursos necessários e a enumeração das atividades a desenvolver.

5.1. Análise SWOT: Sistema de Informação Arquivística da CMC

A este tipo de ferramenta de planeamento estratégico que permite analisar os pontos fortes (*strengths*), os pontos fracos (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*), e as ameaças (*threats*) do sistema de informação arquivística CMC, acresce ainda o difícil equilíbrio entre determinar se existe realmente uma oportunidade institucional para o novo serviço de forma a identificar a sua situação estratégica. Para Alves, a análise SWOT é uma técnica (...) *análise das forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), que se realiza na formulação da estratégia, com o fim de estabelecer um diagnóstico da situação interna e externa da empresa (Alves, 2001)*. Ela servirá de base para identificar os elementos intrínsecos e extrínsecos no contexto do sistema da informação que pretendemos empreender e que podem influenciar a sua concretização. Em última instância, o que se pretende é determinar se existe coerência entre os objetivos, os recursos disponíveis e a ideia do novo serviço. Isto é, se existe vantagem competitiva. Os resultados obtidos através da análise *SWOT* serão essenciais para o planeamento dos objetivos e das atividades da CMC, no caso em concreto, do CDMC, constitui um inevitável ponto de partida. Assim, reconhecem-se os seguintes pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para o SI (Quadro n.º 17).

Quadro 17. Análise SWOT no contexto do Sistema de Informação CMC

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Existência de uma lei Geral de arquivo que permite a criação de instrumentos de gestão;</p> <p>Existência de um órgão de coordenação das políticas nacionais de arquivo, o Arquivo Nacional de Angola;</p> <p>Existência de um serviço vocacionado para a comunicação interna e externa de documentos, exemplo Centro de Documentação do Mercado de Capitais;</p> <p>Existência de manual de procedimento;</p> <p>Existência de um quadro em formação Mestrado em Ciência da Documentação e Informação em Portugal;</p> <p>Abertura para criação de um sistema de gestão documental, físico ou desmaterializado sustentável.</p> <p>Mercado em expansão.</p> <p>Reconhecimento do retorno elevado, pois, reduzem a quantidade de documentos em papel.</p> <p>Ganho na produtividade devido a uma uniformização dos processos e facilitando a implementação de normas de qualidade.</p>	<p>Inexistência de aplicações capazes de automatizar os fluxos de informação, e aumentar a capacidade de comunicação entre os colaboradores;</p> <p>Inexistência de profissionais de informação;</p> <p>Registo inadequado da documentação recebida; Ausência de depósitos de arquivo, Espaço, Falta de experiência;</p> <p>Documentos sofrem frequentemente do mesmo problema de governação ao estarem em localizações próprias das aplicações e, portanto, desconhecidas ou inacessíveis, como podem dar origem a múltiplas versões do mesmo documento, criando informação não coerente, erros de execução processual ou, no limite, pedindo a um utilizador para fornecer várias vezes o mesmo documento que a organização já possui, mas não sabe onde</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Oferecer um novo instrumento de gestão da informação normalizado, exemplo, plano de classificação, avaliação e a seleção da informação e dos documentos arquivísticos;</p> <p>Incremento da eficiência processual pela redução de tempo na execução de processos transversais;</p> <p>Reduzir o número de erros que era sustentado pela via manual;</p> <p>Contributo para a substituição do papel pelo digital promovendo a redução dos custos de contexto, papel, impressoras, espaços de arquivos, rendas do espaço;</p> <p>Contributo para proteger o meio ambiente; Descentralização do espaço físico, isto é, os documentos e processos estão sempre disponíveis, independentes do local onde o utilizador aceda aplicação;</p> <p>Integração com a intranet empresarial para publicação de documentos e situação/resultados dos processos para acesso genérico via browser.</p>	<p>Um baixo nível de literacia da informação Arquivísticas; Pouco conhecimento dos arquivos e de sua existência</p> <p>Inexistência de uma comissão de avaliação da informação;</p> <p>Resistência ao processo de aceleração de transformação digital; Baixa utilização das tecnologia da informação (TIC);</p> <p>Mudanças na cultura organizacional nova forma de trabalho;</p> <p>Introdução de novas tecnologias; para que os métodos e estratégias de trabalho sejam cada vez mais ágeis; as entidades/organismos públicos têm de apresentar mais serviços digitais, integrados e próximos dos cidadãos e empresas. E os países e os governos têm de ser mais colaborativos e interligados.</p>

Fonte: Carvalho, 2014, p. 86- Proposta de matriz para análise SWOT adaptado pela autora

O esquema de classificação apresentado não espelha o organograma da instituição e pode dar origem a alterações, por vezes de grande volume de informação, e mais ou menos frequentes, sempre que existe uma reestruturação orgânica na organização; pode implicar a uma organização incoerente de documentos, os quais se encontram agrupados apenas porque têm a mesma origem e a recuperação torna-se menos eficaz.

Para gerir as aquisições, desenvolvimento e utilização de informação *tecnológicas*, através do serviço dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação de forma a beneficiar a organização e as relações com as tecnologias e os servidores dos serviços-

Outro aspeto pertinente de equacionar a resistência ao processo de mudança é necessário que a redefinição do sistema de informação da organização seja comunicada a todos os funcionários.

5.2. Situação Atual

O resultado de toda a evolução orgânica sofrida ao longo dos 15 anos, verifica-se tratar-se de uma organização complexa, cuja estrutura se apresenta dividida em departamentos por funções, e cuja diferenciação dos níveis é hierárquica, com exceção da estrutura interna dos departamentos, a qual é horizontal. De igual modo, foi muito importante a análise do seu contexto organizacional, onde procuramos identificar a sua história, missão, valores, cultura e estratégia da organização, como consequência das estruturas e as funções, dado que os sistemas e fluxos de informação e as expectativas dos clientes internos e externos são os requisitos necessários do negócio, legais, éticos e de boas práticas.

Observa-se uma grande centralização de poder, na qual o Presidente da CMC tem atribuições e responsabilidades em todos os níveis de funcionamento da organização. Na verdade, a concentração de poderes nas organizações é comum em algumas organizações e tem sido muito discutida nas boas práticas de governança corporativa. Tem havido grandes críticas referentes a essa matéria. O facto de haver concentração de poderes permite ao PCA tomar decisões sem ser questionado. E muitas vezes abre portas para conflitos de interesses. O problema não é o conflito de interesse em si, mas sim a perda

de visão estratégica que o líder pode vir a ter e, conseqüentemente, reduzir o comprometimento dos colaboradores com determinados resultados. Os membros da gestão do topo não devem pensar tecnicamente, mas promover a melhoria progressiva dos colaboradores e da CMC. Importa que a gestão do topo fique livre do excesso de zelo da componente operacional ou técnica para poder pensar e agir estrategicamente. De acordo com a teoria geral, isso acarreta implicações profundas na evolução do pensamento estratégico (Carvalho, 2014, p.83). Quando um gestor se preocupa mais com a parte operacional da organização ou os serviços mínimos que vai utilizar, em vez de pensar em resultados, o sistema não funciona. A gestão do topo não pode ser árbitra e jogadora ao mesmo tempo. Por uma questão de equidade organizacional, o Presidente do Conselho de Administração nas vestes de Administrador do pelouro controlo global poderia ficar apenas com o Departamentos de Auditoria e Controlo interno pela natureza da área, como por exemplo. Daí a importância de criação de um documento Manual de Organização da instituição, que poderia apoiar na superação desse problema, mas tudo depende do organigrama e do manual de organização que se definiu para o negócio. Também seria responsabilidade da área do Gabinete Organização e planeamento. A CMC não tem uma área que vele pela qualidade da organização. Se não, como gerem os processos internos? Pela própria área de negócio. Coordenado pelo Planeamento.

Todavia, apesar dos sucessivos aperfeiçoamentos introduzidos ao longo de uma década, tornava-se necessário rever profundamente a orgânica da CMC, não só para fazer face às dificuldades crescentes com que a entidade lutava para cumprir as tarefas que lhe estavam destinadas, mas também, e principalmente, para lhe permitir satisfazer as solicitações que lhe fossem feitas. Havia a necessidade de igualmente lhe outorgar o estatuto de empresa pública e de insuflar maior dinamismo na sua gestão, entregando à atividade administrativa a realização de tarefas que só por via legislativa podiam ser levadas a efeito.

No que diz respeito ao serviço de arquivo, verifica-se uma indicação formal no Regulamento Interno da CMC no capítulo sobre competências do CDMC na alinha e) *Gerir o arquivo permanente da instituição* (Regulamento interno CMC, 2018, p. 32). Esta clausula prevê à existência de um arquivo definitivo. De acordo com Rafael António, «os

arquivos correntes são a essência do arquivo definitivo, matéria prima que depois de tratada, organizada e avaliada faz perdurar no tempo a memória» da CMC (Rafael António, 2008, p.3).

Em 2014, regista-se a aprovação de proposta sobre a implementação da centralização do Arquivo da CMC pelo Conselho de Administração da CMC, *Memorando n.º 009/CDMC/06-14*. A aprovação do projeto pela gestão do topo versa um consentimento registado e formal para o início do projeto e, simultaneamente, confere responsabilidade ao Centro de Documentação do Mercado de Capitais pela sua materialização. A gestão do topo comunica a toda organização através de uma circular interna (onde são listagem de todas as decisões emanadas da reunião do Conselho de Administração daquela semana) a respetiva aprovação. Todos os colaboradores da CMC foram informados o que tinha sido aprovado, tornando-se assim um dos pontos-chave para o aumento da eficiência interna da instituição e a obtenção do sucesso por meio da execução de tarefas de rotina, uma vez que implica a inauguração de um novo modelo de gestão da informação, conseqüentemente novas práticas de trabalho, coordenadas entre si. Além disso, evidencia o alto nível de compromisso da instituição, estando esta política em sintonia com as linhas gerais do plano estratégico organizacional, plano de ação velando a salvaguarda, difusão e acesso continuado da massa informacional da organização. Tal compromisso, de acordo com a Estratégia de Atuação CMC 2017-2022, são apresentadas em linhas orientadoras que sustentam a necessidade de se efetivar a modernização da CMC, que corresponde o objetivo 15.6 que definia para o centro de documentação «assegurar a melhoria da gestão do sistema de arquivos e registo documental e bibliográfico da CMC» (Estratégia da CMC, 2017-2022, p.78) cuja medida previa 6 eixos de atuação:

- Garantir que toda documentação, estudos, relatórios, normas produzidas pela CMC, estejam devidamente catalogados e disponíveis para consulta no CDMC;
- Criar procedimentos para a centralização do arquivo documental da CMC no CDMC;
- Reforçar os mecanismos de atuação do Centro de Documentação da CMC (CDMC), em particular para os clientes externos;
- Introduzir incentivos para a contínua consulta e utilização dos diversos materiais e aplicativos disponíveis no CDMC;
- Reforçar os mecanismos para aumentar o conjunto de obras bibliográficas disponíveis para consulta no CDMC;

- Melhorar continuamente a divulgação dos produtos e serviços prestados pelo CDMC (Estratégia da CMC 2017-2022, p.78)

No quadro, que se segue, nos debruçaremos sobre a segunda medida, Definição de Procedimentos para a Centralização do Arquivo Central da CMC, ligada ao nosso estudo e que poderá ser visualizada através de um esquema sinóptico com as ações e tarefas concernentes à sua materialização dos conteúdos programáticos do CDMC. As outras medidas não serão visualizadas porque se refere exclusivamente à Biblioteca.

5.2.1. Objetivos Estratégicos

O Quadro 18 apresenta uma sinopse do objetivo de assegurar a melhoria da gestão do sistema de arquivos e registo documental e bibliográfico da CMC, indicando medidas, ações e tarefas.

Quadro 18. Síntese do objetivo, medidas, ações e tarefas

Objetivos: Assegurar a melhoria da gestão do sistema de arquivos e registo documental e bibliográfico da CMC	
Medida	Definição de Procedimentos para a Centralização do Arquivo Central da CMC (ACCMC) no CDMC
Ação	Montar o Espaço/Local Físico e Digital para o Arquivo Central da CMC no CDMC
Tarefa	Identificação do Espaço para Acomodação do Arquivo Documental da CMC
Tarefa	Levantamento Orçamental do Material/Equipamentos
Tarefa	Elaboração do memorando sobre a proposta orçamental para aquisição do Material/Equipamentos
Reunião de CA	Apreciação em CA do Memorando sobre a Proposta Orçamental para Aquisição de Material/Equipamentos
Tarefa	<i>Aquisição do Material/Equipamentos para a Montagem do Espaço/Local Físico e Digital para o Arquivo Central da CMC no CDMC</i>
Tarefa	Formalização da Formação dos Técnicos do ACCMC junto do DCH
Follow Up	Formação da equipa do ACCMC
Tarefa	Abertura do Arquivo Central da CMC no CDMC
Ação	Promover a Memória Institucional da CMC (Acervo Histórico)
Tarefa	Identificação do Espaço para Acomodação/Exposição da Memória Institucional da CMC
Tarefa	Levantamento orçamental junto das empresas para montagem da exposição
Tarefa	Elaboração do Memorando sobre a Realização da Exposição Anual do Historial do Mercado de Capitais em Angola
Reunião de CA	Apreciação em CA do Memorando sobre a Realização da Exposição Anual do Historial do Mercado de Capitais em Angola
Tarefa	Contratação da empresa para montagem da Exposição

Tarefa	Preparação do material e montagem da exposição
Tarefa	Divulgação da exposição nas Instituições de Ensino (Médio e Superior), nas plataformas em uso na CMC (Intranet e Website), CDMC (Página externa do Poliglota, Facebook e WhatsApp) e Mídias
Tarefa	Realização da Exposição Anual do Historial do Mercado de Capitais em Angola
Marco	Exposição Anual do Historial do Mercado de Capitais em Angola
Tarefa	Elaboração do Relatório da Exposição Anual do Historial do Mercado de Capitais em Angola
Reunião de CA	Apreciação em CA do Relatório da Exposição Anual do Historial do Mercado de Capitais em Angola

Fonte: Plano de Ação CMC 2019

Estas medidas traduzem o interesse da implementação de um sistema de informação tecnológico levado a cabo pela CMC não só pelas ações que pretendia alcançar, mas, também pela forma que propunha, em 190 dias (Plano de ação CMC, 2019). Uma das ações mais emblemáticas foi a criação de um centro de memória institucional. Os autores Karpinski e Candido referem a memória institucional «como ferramenta de gestão estratégica da informação no apoio ao conhecimento organizacional» (Karpinski e Candido, 2019, p.93 *apud* Feitoza *et al.* 2019) no sentido em que a memória institucional é constituída por todas as dimensões da organização, desde a gestão da qualidade, gestão administrativa, gestão da informação, indicadores de desempenho. Não há gestão do conhecimento que não seja organizacional. Os autores concluem que no dia a dia, o acesso à informação de experiências e competências do passado potencia a gestão da qualidade no atendimento das demandas presentes e futuras de qualquer organização.

Ainda em maio de 2018, foi aprovado o memorando sobre a implementação da centralização do arquivo da CMC. De acordo com o memorando, o documento tinha como objetivo apresentar os próximos passos para implementação do sistema de informação, nomeadamente, a Gestão arquivística da documentação em posse das unidades de estruturas; a Criação de instrumentos para a gestão do arquivo; Definição e preparação do espaço adequado para guarda e gestão do arquivo e Digitalização e arquivo (Memorando n.º 009/CDMC/05-18, documento interno). No fundo era um plano para levar à prática um conjunto de tarefas que se propunha a realizar, terminando com as seguintes recomendações:

1. A aprovação do procedimento para a implementação do Arquivo Central da CMC (ACCMC);
2. A nível do espaço físico duas ou três salas para a guarda do arquivo central da CMC (arquivo definitivo);

3. Formação da equipa responsável pela gestão do arquivo da CMC;
4. Comunicação a todos os colaboradores através da realização de um workshop, para que apoiem e cumpram de forma prática, precisa e sistemática a organização do arquivo de forma a garantir que toda a documentação em posse das unidades de estrutura é arquivada da mesma forma;
5. Aprovação do regulamento sobre as práticas arquivísticas do CDMC

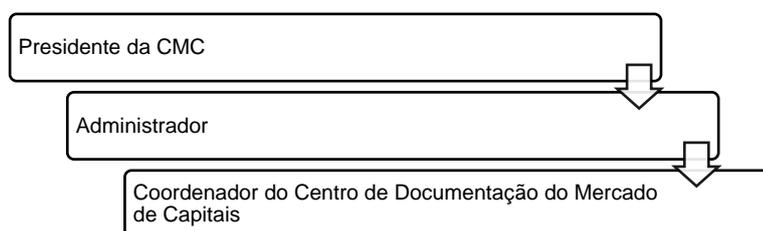
A implementação do SI não foi concluído. Assim, percebe-se também a ausência de um profissional competente. Se pretendemos potenciar e valorizar a gestão da informação organizacional da CMC como um ativo estratégico, é necessário apostar no profissional da informação e não estar com os olhos fitos na organização (Karpinski e Candido, 2019, p.92)

Como já referido no capítulo anterior, o arquivo inicia no momento da sua receção ou produção e é necessário definir uma política de gestão de informação de natureza administrativa, que estabeleça a sua génese, simplificação e tramitação, apoiando os respetivos Serviços nesta implementação; fazer a gestão dessa informação, estabelecendo, de acordo com a Lei, os prazos da sua conservação para que no final facultar a consulta de toda a documentação existente, passível dessa mesma consulta. Por outro lado, a CMC possui um serviço vocacionado para a comunicação interna e externa de documentos, incluindo o centro de documentação, mas que este último não participa no processo.

5.2.2. Dependência hierárquica do Centro de Documentação do Mercado de Capitais

O Centro de Documentação do Mercado de Capitais tem à sua frente um coordenador, que responde ao Administrador do Pelouro da CMC que inclui o CDMC. Por sua vez, este administrador está hierarquicamente dependente do Presidente da instituição. Esta dependência hierárquica é perceptível através da figura 21.

Figura 21. Dependência hierárquica do Centro de Documentação do Mercado de Capitais



Fonte: Elaborado pela autora

No que reporta às atribuições e competências do CDMC, verifica-se que a sua fonte é o Regulamento Interno de 2018. Incluem as suas atribuições disponibilizar material bibliográfico, documentos e conteúdos de informação, gerados interna ou externamente, em qualquer suporte de informação sobre matérias necessárias à realização das atribuições da CMC, e assegurar o processamento técnico, a qualidade, fiabilidade e atualidade do acervo documental da instituição, bem como promover a disseminação da informação e o apoio documental aos seus utilizadores.

As competências identificadas implicam para o CDMC o papel de gestão dos acervos documentais (incluindo definição de política e circuitos documentais) em todas as etapas, promover a cooperação interinstitucional com outros centros de documentação, nomeadamente em termos de empréstimos interbibliotecas e apoiar o desenvolvimento da linha editorial.

O Quadro 19 apresenta as atribuições e competências do CDMC.

Quadro 19. Atribuições e competências do CDMC

Atribuições e competências do serviço	Fonte
Atribuições: disponibilizar material bibliográfico, documentos e conteúdos de informação, gerados interna ou externamente, em qualquer suporte de informação sobre matérias necessárias à realização das atribuições da CMC; e assegurar o processamento técnico, a qualidade, fiabilidade e atualidade do acervo documental da instituição, bem como promover a disseminação da informação e o apoio documental aos seus utilizadores	Regulamento Interno (2018, p. 32).
Constituem competências do CDMC, as seguintes: a) Elaborar e submeter à aprovação, a política de seleção, aquisição e descarte de coleções que integrem o acervo documental do CDMC; b) Gerir e promover o serviço de empréstimos interbibliotecários, assim como outras ações de cooperação, visando o intercâmbio com outros centros de documentação, bibliotecas e entidades afins, a nível nacional e internacional; c) Gerir o serviço de circulação documental interna do acervo do CDMC; d) Propor as normas gráficas e prestar apoio à construção de linhas editoriais dos documentos produzidos pela CMC; e) Gerir o arquivo permanente da instituição; f) Garantir a conservação do acervo documental do CDMC e assegurar o restauro das suas obras quando tal se afigure necessário; g) Promover o CDMC e assegurar a divulgação dos seus serviços; h) Cadastrar e manter atualizado o banco de dados de utilizadores no sistema de informação (...)	Regulamento Interno (2018, p. 19)

Fonte: Regulamento Interno (2018)

Em termos de quadros e funções, verifica-se a existência de informação no Regulamento Interno da CMC, Ordens de Serviço e o Qualificador ocupacional do CMC. Perceciona-se o papel do Presidente da CMC com a função de Direção do Centro de Documentação, e o do Administrador do Pelouro do Controlo Global com a função de produzir orientações gerais e pronunciar-se sobre o funcionamento do CDMC. O Regulamento Interno e Ordens de Serviço reservam para o Coordenador do CDMC a coordenação das funções indicadas nos artigos 23º a 25º do Qualificador ocupacional da CMC, funções essas desempenhadas pelos Técnicos do CDMC, tal como se pode verificar no Quadro 20.

Quadro 20. Cargos e Funções do Centro de Documentação do Mercado de Capitais

	Descrição Funcional	Fonte
Presidente da CMC	Direção do Centro de Documentação	Nada consta
Administrador do Pelouro Controlo Global	Orientações gerais e pronúncia sobre o funcionamento do CDMC	Nada consta
Coordenador do CDMC	Coordenação das funções enquadradas no disposto nos artigos 23.º, 24.º e 25.º do Qualificador Ocupacional e regulamento Interno da CMC, publicado no Outlook.	Regulamento Interno da CMC, Ordem de Serviço / publicado na intranet.
Técnicos do CDMC	Desempenho das funções enquadradas no disposto nos artigos 23.º, 24.º e 25.º do regulamento interno da CMC, Qualificador Ocupacional de 2020, sem publicação	Qualificador ocupacional da CMC

Fonte elaborado pela autora

5.2.3. Procedimento do Centro de Documentação do Mercado de Capitais

O manual de procedimentos tem como objetivo uniformizar as metodologias, condutas, tarefas e ferramentas utilizadas diariamente pelos colaboradores do CDMC. Desta forma, pretende-se desenvolver um esforço de normalização e de consolidação da gestão da qualidade dos serviços prestados neste Centro através do cumprimento sistemático e regular das normas definidas, com base numa descrição detalhada e clara das tarefas a desempenhar e das ferramentas a utilizar. Nas secções seguintes será efetuada uma proposta de descrição dos procedimentos do CDMC: definição, enquadramento legal, responsabilidades, descrição e observações.

Quadro 21. Procedimento Operacional do Atendimento: utilizador presencial

1.Procedimento Operacional do Atendimento: utilizador presencial	
Definição	Descrever o procedimento do Serviço de Referência inerente ao atendimento presencial no CDMC, e assegurar que todos os colaboradores que fazem o atendimento procedam de forma regular, uniforme, fiável e eficiente na busca pela qualidade na prestação da informação e orientações necessárias aos utilizadores, para uma boa utilização do fundo documental e recursos de informação locais e a distância.
Enquadramento legal	Não consta
Responsabilidades	Não definido
Descrição	
Observações	

Fonte: Elaborado pela autora

Nessa perspetiva, a gestão do CDMC agregou uma visão estratégica adotando a metodologia de gestão do planeamento para identificação, diagnóstico e apontamentos de soluções de questões igualmente estratégicas. No contexto organizacional dispõe de serviço de referência, consulta local de livros, empréstimo domiciliário, serviço de apoio aos estudantes, processamento técnico. O CDMC não tem espaço para crescer, a nível de coleções, como de lugares sentados. Não tem uma sala de depósito.

Já na construção dos objetivos e competências técnicas o mesmo documento Qualificador Ocupacional da CMC considera como competências técnicas, por exemplo, de um colaborador júnior do Centro de Documentação ter «Técnicas de arquivo (nível I), Gestão documental (nível I), Gestão de informação (nível I). Para os técnicos intermédio, sénior, sénior principal, as competências em termo de nomenclatura mantem-se mas os seus níveis tendem a aumentar. Por exemplo, para o Diretor do Centro de Documentação requerem níveis III (Qualificador ocupacional, 2019, p. 104). Ou seja, quanto maior for a função, maior é o nível de exigência. Reconhece-se, também, o contributo do grupo de trabalho. Inclusivamente a aplicação de uma consultoria pela existência de uma estrutura organizativa com essas dimensões de seguir uma metodologia de gestão de competências da CMC, na senda de outros projetos e modelos formativos embora desconhecido por nós, no sentido do documento não especificar qual foi a metodologia usada, como por exemplo, o uso da representação gráfica da metodologia gestão de competências segundo o modelo CEGOC, (Ceitil, 2007, p. 135). Pois nada consta no documento se o DRH

dispõe de um instrumento referencial⁹⁴ ou seguiu a sua prática/experiência profissional aquando da proposta do documento Qualificador Ocupacional de funções da CMC.

i) A nível de espaço

Um dos principais constrangimentos detetados foi a sua estrutura física, inicialmente adequada para curto prazo, foi-se tornando crítica a médio e longo prazo. Julga-se necessário apostar no reforço e melhoria da comunicação externa da Biblioteca da CMC, com aposta na identidade e na marca: presença na web no site da CMC, com funções de Biblioteca e ter como objetivo fundamental proporcionar a todos os seus utilizadores, através da sua biblioteca, e de plataformas informáticas específicas, os recursos bibliográficos necessários à informação, investigação e ao estudo direcionado ao Mercado de Valores Mobiliários (MVM), disponibilizando a consulta de todo o seu acervo, bem como informações credíveis e gratuitas que sirvam de auxílio na pesquisa e na elaboração de trabalhos científicos, por forma a tornarem-se profissionais competentes e dar respostas aos desafios que se impõem.

⁹⁴As competências dos cooperadores do Centro de Documentação, enquanto profissionais da informação poderão seguir de perto as competências inscritas no Euro-referencial I_D: Competências e aptidões dos profissionais europeus de Informação-Documentação (Carlos Guardado, 2019, p.228). Este documento visa orientar organizações profissionais, entidades formativas profissionais e não só, na tarefa de definir competências dos profissionais da informação. O European Council of Information Associations (ECIA) no âmbito do Projecto DECIDoc, posiciona-se como parte interessada nesse processo, disponibilizando o seu conhecimento na área para auxiliar as instituições a construir e implementar de forma padronizada aptidões e competências dos profissionais europeus de informação e documentação. Para os autores Armando Malheiro e Fernanda Ribeiro (2004) verdadeiramente «trata-se de um instrumento organizativo concebido com o intuito claro de intervir de forma orientadora num sector expansivo e excessivamente heterogéneo» (Malheiro & Ribeiro, 2004, p. 4).



Fotografia 2. Centro de Documentação do Mercado de Capitais
Fonte: CMC



Fotografia 3. Centro de Documentação do Mercado de Capitais
Fonte: CMC

ii) A nível do sistema de gestão documental

No que diz respeito ao sistema de gestão documental, apesar de possuírem quantidades de documentação em suporte físico e eletrónico, não se realizam operações de gestão de documentos. A CMC, desde 2012, luta com a instalação de um sistema de gestão docu-

mental, uma vez que, até o momento, não possui nenhum software neste domínio, nomeadamente para o registo de entrada e saída de correspondência, em arquivo corrente nem a possibilidade de digitalizar documentos para acesso mais rápido ao conjunto de documentos existente. Apreensão para compra do sistema de gestão documental em virtude de existir na instituição uma decepção do funcionamento de alguns aplicativos que não funcionam na totalidade, como caso do software Primavera de Contabilidade e Recursos Humanos, recorrendo este último aos registos manuais para processamento de salário; software de Supervisão Kilundo atualmente descontinuado, e que custaram somas grandes aos cofres do Estado, situação que poderia ser ultrapassada com especificações técnicas nos cadernos de encargo.

iii) A nível do Plano de classificação

A CMC não possui um plano de classificação nem inventário da documentação para o arquivo. Por fim, também se constata não possuir uma tabela de seleção oficialmente aprovada e publicada. A realização de operações de gestão documental, no que diz respeito ao encaminhamento de documentação em fase semiativa para depósitos especializados, são feitos na caixa para o CDMC sem qualquer tratamento adicional. Na realidade, segundo o relatório de inquérito de auscultação, apenas alguns departamentos realizaram transferência ou entregaram ao CDMC, envolvendo a totalidade do seu acervo. O normal é que a documentação não seja encaminhada, ficando junto da unidade de estrutura produtora. Essa entrega (remessas para arquivo intermédio) não foi acompanhada com qualquer guia de remessa ou instrumento similar, nem há um calendário ou periodicidade. O Diagnóstico não permitia ainda conhecer o volume de documentação. Bem assim, a estrutura formal se rege por procedimentos internos para comandar a organização interna. A estrutura organizativa da CMC é desenvolvida pelo regulamento interno. Estes processos estão descritos num documento chamado regulamento interno, que desenha o fluxo documental quer formal quer informal, que remete para a conduta dentro da CMC, normalmente relacionada com a Lei Geral do Trabalho, sob a responsabilidade do Gabinete de Organização e Planeamento.

iv) A nível do organismo responsável pela política da gestão da informação de Angola

Em Angola, o Arquivo Nacional de Angola (ANA) é a entidade governamental que integra funções, entre outras, de Arquivo Nacional e de órgão coordenador da política arquivística nacional. O quadro normativo da arquivística corresponde ao Regime Geral dos Arquivos e do Património Arquivístico, regulado pela Lei n.º 14/17 de 7 de agosto de 2017, Lei geral dos arquivos, que define o regime geral de arquivos e do património arquivístico, bem como as regras relativas à gestão documental. O surgimento da Lei n.º 14/17 de 7 de agosto de 2017, Regime Geral dos Arquivos e do Património Arquivístico de Angola é um marco, na medida em que refere que o Estado apoia a implementação do sistema de gestão de documentos, os instrumentos e meios de apoio para o seu funcionamento. Este diploma também apresenta para as organizações públicas e privadas um conjunto de iniciativas sobre a gestão da informação de interesse público, entre elas a implementação de normas relativas à sua avaliação, seleção e eliminação. Outros aspetos considerados pertinentes incluem o facto de que todas as empresas que prestam serviços às organizações públicas ou privadas no âmbito da gestão documental, gestão eletrónica dos documentos, digitalização e microfilmagem, deverão ser previamente licenciadas pelo Órgão coordenador da política nacional arquivística de Angola, não existindo uma obrigatoriedade de as empresas usarem uma aplicação da gestão documental. Neste campo, de acordo com o autor Corujo (2021), apresenta-se uma visão sistémica e mais abrangente da informação de arquivo, que já não se limita aos documentos, mas na informação, uma vez que vai para além dos suportes de registo da informação em papel, «o que implica a obrigatoriedade de os organismos públicos e privados disporem de sistemas de gestão de documentos» (Corujo, 2021, p. 159). O organismo responsável pela política da gestão da informação de Angola peca por não produzir e disseminar recomendações nessa matéria, definição de normas para a seleção e a preservação da documentação, avaliação da informação, prazos de conservação administrativa, ficando apenas na Lei orgânica a referência de que são definidos por regulamentação própria, como por exemplo «os métodos de avaliação e seleção, prazo de conservação administrativa e a eliminação de documentos são definidos em regulamentos próprios»; “A avaliação dos documentos deve obedecer leis próprias» (art. 18 n.º 2 Lei Geral do Arquivo de Angola); “o processo de digitalização

e microfilmagem dos documentos de serviços públicos do Estado é regido por lei própria”. Não basta obrigar as instituições, é necessário apresentar e fazer cumprir conforme as bases técnicas instrumentais conforme a «ciência da informação» (Corujo, 2021, p.157). Ainda o mesmo diploma refere que as instituições que trabalham com documentos digitais devem garantir a manutenção e atualização do ambiente tecnológico responsável pela preservação e acesso dos documentos arquivísticos digital sobre a sua custódia como softwares, hardware, formatos de arquivos e suportes de armazenamento digital. Determina também um conjunto de definições relativas a arquivos e suas tipologias, gestão de documentos, e agregações de documentos. Perceciona-se que esta visão mais abrangente permitiu considerar também os aspetos da avaliação da informação de arquivo eletrónica.

Outros normativos existentes em Angola dignos de menção são a Lei n.º 11/02 de 16 de agosto de 2002, de Acesso aos Documentos Administrativos; a Lei de Segredo de Estado n.º 10/02, de 16 de agosto e, mais recentemente, a Lei n.º 7/17 de 16 de fevereiro de 2017, sobre a Proteção das Redes e Sistemas Informáticos, a Lei n.º 22/11 de 17 de junho da Proteção de Dados Pessoais e a Lei n.º 15/14, que regula a Proteção dos Direitos de Autor e Conexos, nas áreas das Artes, Literatura, Ciência ou outras formas de conhecimento e criação. A normalização, modelos e requisitos apresentados acima, são essenciais para que o sistema de informação CMC cumpra seu papel no processo educativo e representem a ação da mesma, visando a qualidade de seus serviços. De uma forma geral, podemos concluir através das análises feitas à lei de arquivos de Angola, que apenas tem três anos e o país tem feito um esforço a todos os níveis no sentido de modernizar e melhorar o sistema de arquivo e conservação de documentos por forma a equiparar aos padrões internacionalmente aceites. No entanto, ainda precisamos de trilhar um longo caminho, nomeadamente a regularização da lei em apreço. Consideramos que após a publicação do regulamento, que acompanha a referida lei, será mais real e terá maior aplicabilidade prática.

Ponjuán Dante afirma que:

«cada organización define, en correspondencia con las regulaciones oficiales de su país, políticas acerca del almacenamiento, distribución, control, conservación, destrucción y uso de los documentos. Estas decisiones parten del principio de propiedad que tiene la organización sobre sus diferentes activos, entre los cuales se encuentra su documentación» (Ponjuán Dante, 2004, p. 132).

Entendemos, deste modo, esta comparação será uma proposta, sujeita a aperfeiçoamentos posteriores, mas que pretende trazer maior probabilidade de sucesso no sistema arquivístico angolano e, talvez, partir para um documento com orientações que reforça melhorias de atuação do Arquivo Nacional de Angola. Haverá a necessidade de conjugação das normas internacionais com normativo nacional de Angola.

v) A nível da natureza jurídica da CMC

Assim, a CMC desempenha as suas atribuições de modo independente, dispondo para o efeito de: autonomia de gestão, administrativa, financeira e patrimonial; independência orgânica, funcional e técnica; órgãos, serviços, pessoal e património próprios; poderes de regulação, de regulamentação, de supervisão, de fiscalização e de sanção de infrações. Como já foi referido, na prática a CMC esta totalmente dependente do Ministério das Finanças, a quem deveria pedir orçamento e manter sempre informado das receitas e despesas. Como dá para perceber, a natureza jurídica da CMC, não é anunciada nos seus estatutos. Assim, conseguimos perceber no seu conteúdo pela frase que o compõem o artigo 4º *Decreto Presidencial* de 6 de junho de 2013:

«Artigo 4.º
(Natureza e tutela)

1. A CMC é uma pessoa colectiva de Direito Público, com autonomia patrimonial, administrativa e financeira».

Ao mesmo tempo, confirma-se no seu funcionamento a aplicação do regime jurídico e financeiro, conforme referenciado, as suas receitas são provenientes do Orçamento Geral do Estado, a presença da sua estrutura orgânica-funcional também é distinta e percebe-se também pela aplicação do estatuto jurídico dos seus colaboradores, que é regido pela Lei Geral do Trabalho e não pela Lei da Função pública. Após análise do seu conteúdo, e tal como referenciado por Leonildo Manuel, são requisitos inegáveis e insubstituíveis o regime jurídico, estrutura orgânica e estatuto jurídico dos funcionários aplicados de uma empresa pública (Leonildo Manuel, 2018, p. 95). Ainda o mesmo autor, afirma que a CMC também representa especificidades muito particulares de um «instituto público pelo

facto de ter poder de regulação, supervisão e sancionatório, concluindo que estamos perante a uma instituição híbrida». Como mostrado pelo facto de que a natureza jurídica da CMC é uma temática antiga, discutida desde 2014, considera-se assim ser conveniente pensar outra vez na sua definição legal, precisa, segura e transparente, e do ponto de vista jurídico a razão é que, segundo autor, resolve o problema da autonomia da CMC, relativa à independência e a questão do seu poder parlamentar (Manuel 2018, p. 95) do ponto de vista jurídico.

De igual modo, a nível dos profissionais da informação, esta questão da natureza jurídica da CMC afigura-se importante, na medida que resolve, do ponto de vista da arquivística, a preocupação com a organização e o acesso aos documentos públicos que são impositivos por legislação, no sentido em que os suportes documentais poderem se encontrar no Arquivo Nacional de Angola⁹⁵. Assim, reconhecemos as especiais análises de diferenciar claramente o arquivo e o fundo escolhido para o presente estudo. Diante do contributo mostrado pelo autor, sabendo-se que, hoje, em Angola, a lei tende a enquadrar a CMC como instituto público, assumindo que, na prática a CMC carece de um melhor enquadramento normativo, do qual inferimos que lhe é aplicável o regime dos institutos públicos, das empresas públicas e o da função pública, todos adaptados. Todavia, este assunto está mais próxima de ser resolvido quando for publicado o regime jurídico das Entidades Administrativas Independentes previsto para este ano 2021, uma vez que, já foi aprovado pelo Conselho de Ministros. Assim, a CMC estará bem enquadrada.

Além disso, a CMC pode, por decisão do Conselho de Administração, propor ao Ministro da tutela, nos termos da lei e dos Estatutos da CMC, a adoção de uma figura jurídica ou de uma natureza jurídica diversa da que se encontra consagrada neste Estatuto. Nele é claramente delimitado o campo de competência técnicas dos Administradores. Que experiência profissional deverá ter um administrador para área do mercado de capitais? Qual a fonte de recrutamento dentro ou fora da CMC? Dentro da sua missão inclui-se contribuir para o desenvolvimento social e económico de Angola através do ensino, a investigação e a prestação de serviços à comunidade, e também através do intercâmbio científico e cultural internacional de estudantes, docentes e investigadores. O que figurará nos estatutos de 2022 como uma atribuição cultural.

⁹⁵ Em Portugal esta entidade equivale à Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas

vi) A nível do regulamento interno da CMC

Apesar do seu o nível de autonomia não permitir que cada subestrutura tenha os seus próprios regulamentos, ainda as unidades de estrutura, sempre que aprovados pelo Presidente da CMC. Cada uma destas estruturas organiza-se em torno da criação, transmissão e valorização social e económica do conhecimento nos domínios das ciências económicas, financeiras e empresariais. Os estatutos, acolhendo a experiência de passadas legislações, garantem a liberdade intelectual e científica. A realização da análise das funções e atividades da CMC e a sua materialização em termos documentais é de suma importância, constitui a base crítica para a organização e recuperação dos documentos e, deste modo, a poder propor um plano de classificação. À semelhança do que acontece na Biblioteca, em que há um código de classificação (CDD ou CDU) e regulamento, no sistema de informação de arquivo há o plano ou código de classificação e também um regulamento. A inexistência de um quadro de classificação na instituição em estudo levou-nos a analisar a sua estrutura orgânico-funcional, a fim de percebermos como as diferentes unidades estão organizadas, bem como as funcionalidades das mesmas. A CMC é requerida uma reestruturação à sua orgânica (Fig. 5.), permitindo dinamizar a sua ação e potenciar ganhos nos resultados obtidos.

vii) A nível do capital humano e intelectual

Uma situação menos positiva prende-se com o facto de não haver da parte de Angola preocupação em adotar a profissão de Arquivista e Bibliotecário. Tendo em vista as discrepâncias na realidade das organizações, a CMC está perto disso, uma vez que o documento interno Qualificador Ocupacional considera a designação da «função dos colaboradores do CDMC como Técnico do Centro de Documentação tendo como competências técnicas- colaborador júnior - Técnicas de arquivo (I), Gestão documental (I), Gestão de informação (I) para intermédio, sénior, sénior principal as competências tende de aumentar o nível da família funcional organização e controlo interno (Qualificador ocupacional, 2019, p. 104). Os profissionais do quadro de pessoal, que trabalham na Biblioteca e no Arquivo, são considerados técnicos de Centro de Documentação. Este último é o nome do Departamento (Centro de Documentação do

Mercado de Capitais), na qual desempenham a sua atividade profissional e não propriamente a profissão.

viii) A nível de Planeamento

No contexto em que nos apresentamos, verifica-se que não se pode verdadeiramente falar da implementação de um Sistema de Informação, que já existe, mas da sua redefinição. Para potenciar o seu valor estratégico, o sucesso na redefinição do Sistema de Informação Arquivística na CMC mantendo todas variáveis constantes, passa também por um planeamento, seguido de uma estratégia para identificar os recursos necessários, estimar o tempo e os custos da atividade, desenvolver o calendário, elaborar o orçamento e planeamento do risco, desenvolver medidas de garantia de qualidade e obter aprovação final. Este capítulo refere-se, na sua essência, à questão da implementação de um futuro projeto, tendo por base alocação e a coordenação dos recursos. Nesse sentido, aborda-se a monitorização e controlo, que visa medir a execução do projeto, verificar se a implementação ou execução está a decorrer conforme o planeamento, identificar as ações corretivas para resolver as questões e os riscos, sem se esquecer dos elementos a ter em conta como: o apoio aos utilizadores finais, correções de erros e atualizações a longo do tempo. Os objetivos dos projetos, estratégia e processos devem estar alinhados. No contexto dos documentos de arquivo eletrónicos, isso significa manuais, modelos de requisitos e normas. Deste modo, satisfazer as necessidades de informações especificadas pelas áreas bem como as necessidades apresentadas pelos utilizadores, proporcionar uma estruturação natural e fácil para entender a informação e dar maior desempenho, fluidez bem como tempo de resposta, tempo de processamento as diversas atividades laborais da CMC exigem a definição de uma Política de Gestão Informação.

CONCLUSÃO

Pretendia-se, com o presente trabalho, proceder a um estudo sobre o sistema de informação arquivística, no contexto da Comissão do Mercado de Capitais de Angola, a partir da Norma Portuguesa 4438, ou ISO 15489. Foram definidos dois objetivos gerais, designadamente situar o sistema de informação arquivística no seio das organizações e analisar como o sistema de informação pode ser viável no cumprimento da missão institucional da CMC; e redefinir um modelo de integração do sistema de informação arquivística, analógico e digital, no sistema de informação da CMC. Considerando os objetivos da investigação foi formulada a seguinte pergunta de partida: *De que modo a redefinição do Sistema de Informação Arquivística na CMC poderá potenciar a gestão da informação?*

A análise e desenvolvimento orgânico funcional do sistema de informação CMC, conforme se constata na literatura científica, para partir para um plano de classificação, implica, num estudo orgânico-funcional, uma análise das funções e atividades e a sua materialização em termos documentais, de modo a poder definir ou propor um plano de classificação. Sem esta análise não é possível elaborar recomendações e propostas, quando não se faz uma análise histórica ou análise atual do Sistema de Informação existente. É na perspetiva integrada que se insere a Teoria dos Sistemas, tal como referenciado em capítulos anteriores, pois representa uma organização baseando-se nos princípios do sistema aberto.

Este processo exigiu que se considerassem de forma interligada as seguintes facetas do sistema de informação CMC: estrutura orgânica, funções, e memória da instituição. A análise da estrutura da organização permitiu colher indícios da atividade decorrente de funções e competências atribuídas aos diversos órgãos e partes constituintes, isto é, as entidades produtoras, e reconhecer a proveniência da informação. Já a memória informacional da instituição foi fundamental para reconstituir a evolução sistémica ao longo do tempo, e poder representá-la como um sistema vivo no seio do qual se foram desenvolvendo e articulando outros subsistemas. No fundo, o sistema mais não é do que a representação social de uma organização interna, cujas componentes – Presidente da CMC, Conselho de Administração, Conselho Consultivo, e ainda seções administrativas, departamentos, gabinetes, centro de documentação e, ainda, ações de supervisão e regulação

são agentes produtores de informação, podendo afirmar-se então que o sistema é constituído por agentes, funções e atividades que, no cumprimento do seu propósito, se materializam em informação registada, organizada em processos, isto é, no sistema de informação arquivo.

Do ponto de vista organizacional, podemos concluir que a estrutura organizativa mais adequada será aquela que, com base no seu plano estratégico, melhor conjuga os recursos internos disponíveis com os resultados pretendidos, nomeadamente o reforço da confiança dos investidores e da estabilidade financeira, contribuir para a competitividade do mercado de capitais angolano e melhorar a qualidade do serviço prestado, pelo que a estrutura certa dependerá sempre do contexto interno e externo em que a CMC exerce a sua atividade.

O quadro comparativo concetual inspirou-se nas boas práticas internacionais. Face à estrutura recomendada pela Norma Portuguesa para implementação de um sistema de informação arquivística, afigura-se constatar que a CMC não tinha adotada esta estrutura nem a metodologia, em virtude de muitos parâmetros normativos e informativos recomendados não constarem nos processos e procedimentos da organização. O **quadro comparativo** foi elaborado de raiz convertido em textos correntes. Procurámos conhecer, quando não definir, a estrutura, as funções e as atividades da organização, os recursos humanos, a missão, a visão, os objetivos e as atividades desenvolvidas. Depois, procurámos definir as políticas (orientações para o desenvolvimento da atividade) e os procedimentos (execução específica das atividades), assim como a informação sobre os sistemas de gestão de documentos e arquivo existentes, para se poderem avaliar as suas potencialidades e valor. Por fim, a cultura organizacional, o funcionamento da organização, os circuitos da documentação, a comunicação formal e informal, e a visão que os colaboradores tem da organização e do seu desempenho são igualmente fundamentais para o conhecimento da organização e subsequente implementação de um sistema de gestão informação/arquivística. Manipular manualmente toda a complexidade de informação existentes sem as ferramentas atuais de gestão integrada, realmente não é uma tarefa fácil. Este Sistema de Gestão Integrada será indispensável ao bom funcionamento do sistema de informação CMC, pela sua eficácia na organização de todo o volume de documentos, provenientes do exterior ou internos, assim como na coordenação e controle da informação, contribui para solucionar problemas e melhorar a gestão. Pretende-se que a CMC adquira conhecimento e competências necessárias para

interagir e equacionar os problemas decorrentes do ciclo vital da informação. Assumam comportamentos de iniciativa, motivação, perspicácia, sejam críticos e receptivos às mudanças numa sociedade global, veloz e consumista em ambientes híbridos.

A partir dos resultados alcançados, extraímos os elementos que devem ser tidos em conta para as etapas do planeamento, execução, monitorização e controlo e melhoria a fim de propor um quadro de formação para os novos serviços a prestar aos utilizadores assim como novas formas de interação entre a CMC ou, mais precisamente, entre os colaboradores da CMC e os seus clientes internos. Da mesma forma, foram estudadas as normas internacionais consideradas cruciais para a implementação do sistema de informação, nomeadamente, no que diz respeito à salvaguarda da proteção da informação em formato digital e à garantia do acesso à mesma. A CMC deverá contratar um profissional de informação capaz de assegurar a participação ativa dos arquivistas no processo de tomada de decisão que afeta o processo de gestão da informação. Garantir a integração de todas as funções gestão de prazos e retenção e transferência para o arquivo definitivo.

Os resultados também revelam que a instituição não dispõe de um software de gestão documental plano de classificação, tabela de avaliação. Por outro lado, o estudo pode ser avaliado em muitas perspetivas e um dos elementos a ressaltar é a organização interna e o mecanismo de requisito de gestão de qualidade, ao nível da estrutura organizacional.

Não existe em Angola base técnica que permita justificar que todos os organismos públicos utilizam uma aplicação de gestão documental. Nesta era de múltiplas inovações tecnológicas, para uma boa gestão da informação, a conservação (físico) e preservação (digital) implicam ter como fim a manutenção da capacidade de acesso do conteúdo da informação. Para a concretização deste fim implica a existência de estratégias. Estas estratégias de medidas ou políticas podem ser divididas para que não haja risco de perda do valor da informação. Uma mais ligada aos aspetos de preservação, para tentar minorar o risco de qualquer ocorrência do objeto ou matéria de informação, e outra prende-se com questões depois de ter havido uma ou duas ocorrências. Por outras palavras, o tratamento é feito depois do risco ocorrer depois das medidas preventivas. Estas medidas pretendem mitigar a perda da capacidade de acesso daquela informação. Dois elementos que implicam posicionamentos, estratégias, competências e técnicas diferentes. O que define a importância de conservar, curar um registo de informação em relação ao outro se

determina através de uma tabela de seleção. Como se determina esta tabela? E como aplicar? A avaliação e a destinação dos documentos arquivísticos digitais devem obedecer aos procedimentos e critérios pela Arquivo Nacional de Angola, devendo a sua eliminação observar a tabela de seleção da CMC. Tais documentos também poderão ser objeto de recolhimento para guarda permanente por instituições arquivísticas públicas.

A gestão de documentos da CMC abrangerá, também, o correio eletrónico corporativo. A preservação, a autenticidade e a acessibilidade dos documentos digitais devem ser apoiadas em política de preservação digital, com adequada sustentação legal, observando-se o seguinte: a) infraestrutura organizacional, incluindo recursos humanos, tecnológicos e financeiros adequados, para receber, descrever, preservar e dar acesso aos documentos arquivísticos digitais sob sua guarda, garantindo o armazenamento e segurança de longo prazo; e b) manutenção e atualização do ambiente tecnológico responsável pela preservação e acesso dos documentos arquivísticos digitais sob sua custódia, como softwares, hardwares, formatos de arquivo e suportes de armazenamento digital. Deverão existir repositórios arquivísticos digitais confiáveis para o arquivo e manutenção de documentos arquivísticos digitais em suas fases corrente, intermediária e permanente.

A análise da tramitação dos processos teve por objetivo conhecer o processo real, aquilo que exatamente está a acontecer. Como exemplo, escolhemos dois subprocessos provenientes do manual de gestão documental da CMC: a receção e saída de documentos. Em outras palavras, verificar quando é feita a receção do documento na CMC e não apenas aquele processo que foi desenhado de forma muito linear com um diagrama muito específico. A razão para tal deve-se ao facto de se poder identificar possíveis desvios, ou seja, que variantes há no processo para se apostar em melhorias contínuas dos procedimentos. Depois há também um conjunto de necessidades operacionais de quem está no terreno ou no local de trabalho e que precisa saber e em que fase atuar primeiro. O arquivista possui um profundo conhecimento dos critérios e requisitos organizativos dos sistemas de informação arquivística e das verdadeiras necessidades de normalização subjacentes aos mesmos. Hoje é possível constatar que o profissional da informação precisa perceber, quer quanto por onde começar, quer quanto conhecer os seus desvios. Em caso afirmativo, a área precisa ser notificada para agir em situações consideradas críticas para que surja, no trabalho, uma proposta e sugestões concreta para a CMC. Por outro lado, a coordenação e a gestão, precisam observar o que está acontecer hoje e precisa agir em uma determinada momento chave.

Recomendações e proposta

Pretende-se neste capítulo apresentar propostas identificadas com os constrangimentos, com a intenção de contribuir para a redefinição do sistema de informação CMC, através de um conjunto de recomendações sustentadas nos resultados da análise e discussão encontrada no cenário atual da entidade. Este capítulo pretende, assim, dar cumprimento aos objetivos específicos 4, 5, e 6 relativos a uma gestão de documentos de arquivo eletrónico e boas práticas de preservação da informação digital, atualização regulamentar no âmbito da gestão de documentos (analógicos e eletrónico), e apresentar uma proposta com os elementos que se devem ter em conta para as etapas de planeamento, execução, monitorização e controlo e melhoria, e propor um quadro de formação para os novos serviços a prestar aos utilizadores, assim como novas formas de interação entre a CMC ou, mais precisamente, entre os colaboradores da CMC e os seus clientes internos e as entidades supervisionadas pela CMC e os investidores.

A estratégia a implementar no sistema de informação arquivística após identificação dos pontos fortes para beneficiar das oportunidades; Estratégia utilizando os pontos fortes para enfrentar as ameaças; Realização de workshop sobre o sistema de informação da CMC; Estratégia de reparação dos pontos fracos para recuperar as ameaças; Estratégia de reparação dos pontos fracos para beneficiar as oportunidades reconhecemos a necessidade de estabelecer e consolidar um SI vibrante, relativo à prática na CMC está deve estar habilmente vincado a Lei de Arquivos ou o RADA. Consideramos que após a publicação do regulamento que acompanha a referida lei será mais real e terá maior aplicabilidade prática. Reconhece-se, aquando da submissão do Relatório de Auscultação do Arquivo Central da CMC em 2017, que o documento devia ser considerado como uma versão preliminar, passível de evolução. Com efeito, o diagnóstico da situação dos arquivos na CMC, que suportou a aprovação da implementação de um sistema de Arquivo Digital⁹⁶, foi concebido ainda sem experiência que decorre do esforço de dinamização da equipa do

⁹⁶ O conceito foi substituído na presente investigação pela terminologia Sistema de Informação Arquivística, efetivamente o conceito de arquivo digital «uma estrutura que compreende tecnologia, recursos humanos e um conjunto de políticas para incorporar, gerir e acessibilizar numa perspectiva, continuada objectos digitais de natureza arquivística» Barbedo, F. (2005). Arquivos digitais: da origem à maturidade. Cadernos BAD. p. 12.

CDMC, consegue-se tirar partido da experiência do CDMC, enquanto centro de recurso ao conhecimento. Torna também possível uma integração de toda a informação. Propicia a existência de um software integrado entre o SI e a CMC. Sem instalações para o arquivo, falta de espaço, condições ambientais; possibilidade de ver outras correntes de como fazem a gestão documental, classificação e avaliação documental. Falta de interoperabilidade entre os subsistemas existentes, o que poderá tornar mais complexo e difícil o seu tratamento. Importante garantir a coerência de todos os sistemas.

A estratégia a implementar no sistema de informação arquivística da CMC pretende tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças, deverá passar pela otimização dos pontos fortes para suprir os efeitos dos pontos fracos na gestão interna destes serviços. Na mesma sequência lógica, é de todo conveniente para a organização, ter a perceção das oportunidades e das ameaças que envolvem a instituição, para que o planeamento da estratégia a adotar vá no sentido de aproveitamento de uns, e a minimização dos efeitos negativos de outros.

A implementação e execução e monitorização do sistema de informação CMC passa pela atribuição de novas responsabilidades e tarefas num quadro de atividade transversal continuada da organização que se coadune com uma gestão de mudança (Corujo, 2014, p.32). De acordo com o documento, a CMC conta com uma extensa lista de manuais de procedimentos atualizados e relevantes, em formato digital. A modelação de processos foi executada com recurso a ferramentas o Microsoft Visio e em língua portuguesa, o que permite o cumprimento dos objetivos da instituição, pois, na prática a CMC os processos de negócios da CMC não estão suportados em tecnologia.

Porém, existe uma vontade do CA na definição do sistema de informação na sua declaração de interesse que foi desafiante pelo Centro de Documentação, numa consequentemente aquisição de um software de gestão documental, que incluísse a possibilidade de utilização de assinaturas digitais. Verifica-se no pessoal da linha da frente, os primeiros administrativos, sendo não especializados, como as secretárias do CA, rececionista, bem como o pessoal do CDMC. O expectável a cada área técnica com a qualificação de mestrado e doutoramento do curso de Ciência da Informação, em virtude da sua bagagem trazer mais-valia e valor acrescentado, ou seja, “tem muito crescer” quando o colaborador tem o título de doutor. Neste sentido, deve ser a CMC gerir as parcerias e procurar

assegurar os requisitos de atualização dos profissionais da informação, apostar no trabalho coletivo e projetos colaborativo, publicando internacionalmente e abrir horizontes para o estudo da Ciência da Informação das áreas fora da Europa e América, formar os seus quadros.

Encaramos este estudo com a tomada de consciência do que é necessário para o sistema de informação CMC, e o que seja adequado à sua cultura organizacional, considerando a pergunta de partida de que modo a redefinição do Sistema de Informação Arquivística na CMC poderá potenciar a gestão da informação, respondemos com as seguintes recomendações e propostas:

Recomendação # 1: Estabelecimento de políticas de modernização e qualidade dos serviços da CMC.

No contexto em que nos apresentamos, verifica-se que não se pode verdadeiramente falar da implementação de um Sistema de Informação, que já existe, mas da sua redefinição. Para potenciar o seu valor estratégico, o sucesso na redefinição do Sistema de Informação Arquivística na CMC, mantendo todas variáveis constantes, passa também por um planeamento, seguido de uma estratégia para identificar os recursos necessários, estimar o tempo e os custos da atividade, desenvolver o calendário, elaborar o orçamento e planeamento do risco, desenvolver medidas de garantia de qualidade e obter aprovação final. Este capítulo refere-se, na sua essência, à questão da implementação de um futuro projeto, tendo por base alocação e a coordenação dos recursos. Nesse sentido, aborda-se a monitorização e controlo, que visa medir a execução do projeto, verificar se a implementação ou execução está a decorrer conforme o planeamento, identificar as ações corretivas para resolver as questões e os riscos, sem se esquecer dos elementos a ter em conta como: o apoio aos utilizadores finais, correções de erros e atualizações a longo do tempo. Os objetivos dos projetos, estratégia e processos devem estar alinhados. No contexto dos documentos de arquivo eletrónicos, isso significa manuais, modelos de requisitos e normas. Deste modo, satisfazer as necessidades de informações especificadas pelas áreas bem como as necessidades apresentadas pelos utilizadores, proporcionar uma estruturação natural e fácil para entender a informação e dar maior desempenho, fluidez bem como tempo de resposta, tempo de processamento, as diversas atividades laborais da CMC exigem a definição de uma Política de Gestão Informação.

Proposta #1: Criar bases técnicas para elaboração de um documento orientador para a institucionalização do documento eletrônico e assinatura eletrónica. Aos manuais de procedimentos existentes dever-se-ão juntar o Código de Ética dos Arquivistas e o Código de Ética dos Profissionais da Informação, a Carta da Qualidade, Manual da Qualidade, Manual de Arquivo, Plano de preservação da informação. Produzir um conjunto de orientações técnicas anunciando à normalização de metodologia e procedimentos adaptando as normas internacionais ⁹⁷ para CMC: ISAD (G) e ISAAR (CPF), Metainformação para a Interoperabilidade, Norma geral internacional de descrição arquivística, Norma internacional de registo de autoridade arquivística para pessoas coletivas, pessoas singulares e famílias, respetivamente. Guia para a Elaboração de Cadernos de Encargos e Avaliação de Software de Sistemas Eletrónicos de Gestão de Arquivos da DGLAB. Elaboração de Relatórios de Avaliação de Documentação Acumulada da DGLAB. Recomendações para a produção de planos de preservação digital da DGLAB. Elaboração de bases técnicas para elaboração do documento de Política da Informação, Política de Gestão de ativos, Política de Recursos Humanos, Política de segurança física e ambiental, Política de gestão e comunicação e operações, Política de gestão de acessos, Política de desenvolvimento, aquisição e manutenção de sistemas de informação, Política de gestão de incidentes, Política de *compliance*, Política de utilização aceitável de recursos de tecnologia da informação, Política de mobilidade e teletrabalho, Política de privacidade, Política de cookies.

Relativa a Política de privacidade o objetivo da Política de privacidade e tratamento de dados pessoais é informar e garantir a segurança, proteção e transparência das práticas e mecanismos de tratamento de dados pessoais sob responsabilidade da CMC e de todas as entidades por este contratadas, reiterando o compromisso para com o cumprimento escrupuloso da legislação aplicável nesta matéria.

⁹⁷ A legislação de Angola tem como principal matriz inspiracional a legislação portuguesa, mas tem também de outras jurisdições, tais como a brasileira, a moçambicana, a sul africana, a cabo-verdiana e até a americana. Porém, a legislação angolana é mais parecida com Portugal porque a estrutura administrativa portuguesa é muito mais parecida com a angolana, isto evita o risco de uma norma ser, por exemplo, considerada inconstitucional ou violar algum princípio do Direito. Outra razão é, evitar que uma norma que poderia levar dois ou mais anos a ser feita, possa ser feita em menos tempo. Se a norma funciona bem numa jurisdição e se adequa à jurisdição de Angola, não precisamos de ter que inventar outra, basta replicar. Todos os países do mundo fazem isto, seguindo as jurisdições que têm uma estrutura administrativa ou jurídica próxima da sua. Contudo, não basta replicar por replicar. Há um conjunto de regras e princípios que se deve ter em conta ao replicar e nós, procuramos fazer adaptação.

Relativamente a Política de Segurança da Informação: Políticas específicas de segurança da informação são os documentos que estabelecem regras, orientações e responsabilidades de alto nível dentro das respetivas áreas de Segurança da Informação mapeadas às cláusulas da norma ISO/IEC 27001:2013. Uma vez identificados os principais riscos, a organização deve desenvolver uma política de segurança para proteger os seus ativos, o que inclui a classificação dos riscos e identificação de metas plausíveis e mecanismos para atingir o objetivo da segurança;

Política de utilização interna, relacionada com a utilização dos recursos de informação por parte dos membros da organização. No que respeita a Gestão da identidade, identifica os utilizadores válidos de um sistema e controla o seu acesso aos recursos do sistema: inclui políticas para identificar e autorizar categorias de utilizadores, especificar as permissões de acesso aos diferentes níveis do sistema, de acordo com o que o utilizador precisa para levar a cabo a tarefa designada, ou seja, desenhar o perfil de utilizador. Inclui, de igual forma, processos e tecnologias de autenticação e proteção da identidade do utilizador.

Relativa as políticas de recursos humanos as TIC encabeçam um grupo de domínio de competência relativa à segurança interna.

Relativa a Política de cookies: os cookies servem para ajudar a determinar a utilidade, interesse e o número de utilizações dos seus sítios web, permitindo uma navegação mais rápida e eficiente, eliminando a necessidade de introduzir repetidamente as mesmas informações. A CMC utiliza os cookies para guardar as suas preferências de navegação, bem como aceder a áreas seguras. Sem estes cookies, os serviços sítios web não podem ser utilizados.

Relativa a Política de mobilidade e teletrabalho:

Recomendação # 2: Plano de estrutura organizativa

Elaboração de um plano de reorganização e coordenação do CDMC que assegura a reforma estrutural e organizativa que deriva na separação orgânica muito clara entre as funções da Biblioteca e as funções do Arquivo podendo manter a denominação já existente de Centro de Documentação adicionado uma Divisão de Gestão da Informação que deverá ter como função a Gestão da Informação Arquivística, desde o arquivo corrente até

ao arquivo permanente ou definitivo. Dito de outra forma, a organização do Centro de Documentação no exercício das competências definidas atualmente, compreende as valências somente de Biblioteca, habilmente prestar apoio informacional e técnico aos utilizadores e prestar a colaboração que lhe for solicitada pelos órgãos estatutários, agentes da formação e serviços da CMC. O surgimento da nova divisão à semelhança dos Departamentos, implica a transformação na sua estrutura hierárquica e, conseqüentemente, o recrutamento de mais pessoas, poderá manter a terminologia de Centro, mas com operações de departamento. A decisão de reestruturar o CDMC não é tarefa fácil e deve ser reconhecida pela gestão do topo de forma a constar, no Regulamento interno, os recursos disponíveis para o exercício de funções arquivísticas, existência de uma rubrica específica para os arquivos no seu orçamento anual, DRH adicionar no seu quadro de pessoal a contratação de profissional de informação e o lugar em si, e salvaguarda de espaços condignos para a conservação definitiva de documentos de suporte físico existente. Iniciar esse tipo de mudanças envolve toda a instituição. O CDMC se encontra superlotado e inadequado das instalações atuais. Reconhecemos estarem outras pessoas preparadas para gestão de informação de matérias afins, assente, porém, numa mesma base de disciplinas.

Proposta redefinição do documento plano de classificação

Para o sistema de informação CMC, no documento proposta da classificação da informação, não faz referência da existência da elaboração de uma tabela de seleção nem de uma comissão de avaliação da informação. Assim sendo, recorreremos a lei do arquivo de Angola que submete um período de 25 anos, mas é do nosso entendimento, após analisar a tabela de seleção das congêneres da CMC, que a documentação deverá permanecer, em média, cerca de três anos após ouvido o comité de avaliação, uma vez finalizada a sua tramitação. A aplicação desses instrumentos deverá ser aprovada e acompanhada pela instituição arquivística na sua específica esfera de competência, com o objetivo de proceder aos ajustes necessários ao seu aprimoramento, em função das particularidades de cada órgão. Ou seja, em consequência, nesta fase, os documentos de arquivo devem permanecer próximos dos seus utilizadores, em arquivo corrente, uma vez que a rapidez de acesso à informação é especialmente valorizada por condicionar significativamente a eficácia e, de uma forma geral, a qualidade do serviço.

Por vez, a documentação selecionada para o serviço da informação deverá obedecer ao critério de classificação adotado pelo Comissão do Mercado de Capitais (ver anexo 4). A

eliminação de documentos observará a tabela de seleção e eliminação de documentos de arquivo relativa às atividades-meio da Administração Pública, bem como aquela aplicável às atividades específicas ou finalísticas da organização. Algumas organizações com maior consciência do risco que enfrentam optam pela constituição de uma equipa interna multidisciplinar permanente de avaliação de documentos de arquivo com o fim de orientar e realizar o processo de análise, avaliação e seleção da documentação, independente do suporte, produzida e acumulada no seu âmbito de atuação, tendo em vista a identificação dos documentos para guarda permanente e a eliminação dos destituídos de valor. É ainda importante identificar para o processo de avaliação todos os sistemas de informação existentes na CMC enquanto contentores de informação produzida pela organização.

Proposta #2: a redefinição de uma estrutura organizativa e modelo de gestão técnica do Centro de Documentação do Mercado de Capitais. Este documento constituiria o resultado parcial de uma etapa de trabalho referente ao plano de organização e coordenação do CDMC que teria como objetivo propor: modelo de estrutura organizativa; modelo de gestão técnica pautado no objetivo principal e nas atribuições do CDMC; disseminação da informação; grade de permissão de acesso às informações; tipos de serviços oferecidos.

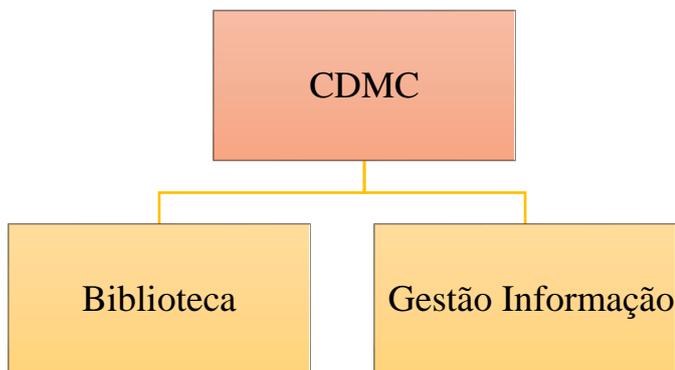


Figura 22. Proposta amostra estrutura organizativa

Dito de outra forma, notamos que será fundamental a criação de uma Divisão que terá como função a Gestão da Informação Arquivística (Fig. 12), desde o arquivo corrente até o definitivo. Ao definir a estrutura organizativa e o modelo de gestão técnica, este documento trata, primeiramente, neste tópico, das atribuições e divisão das áreas de trabalho do CDMC, com o intuito de criar um modelo de gestão técnica, com foco no resultado,

no qual as variáveis de especialização e metodologia não se sobreponham ao ambiente externo, e que aponte para as necessidades e perfil do utilizador com predominância na qualidade percebida dos serviços. Nesse sentido, o elo passa pela definição dos objetivos e da estrutura organizativa do CDMC, pelo qual se desdobram os objetivos da proposta de gestão técnica, conforme segue nas próximas páginas.

Compete à Divisão de Gestão da Informação – DINF: I – planejar, organizar e controlar as atividades de protocolo e de gestão do acervo documental da CMC; II – propor normas relacionadas a gestão documental na CMC; III – orientar e supervisionar rotinas ligadas à gestão de documentos arquivados, conforme legislação em vigor; IV – coordenar a participação da CMC nos fóruns que tratam de integração de sistemas de processo administrativo eletrônico e de gestão documental; V – gerir os sistemas de processo administrativo eletrônico; VI – planejar, organizar, controlar e executar atividades e serviços decorrentes da Lei de Acesso à Informação.

Recomendação # 3: Determinar quais os documentos e informação deverá integrar determinados processos.

Proposta # 3: Em relação ao processo administrativo observará o meio eletrônico para registo e disponibilização dos atos processuais. Aos processos eletrônicos atribuir um Número Único de Protocolo (NUP), tenha o processo esta ou outra designação. O NUP correspondente; a abertura de processo compete unidade orgânica responsável pelo assunto que estaria de forma constante em uma lista, listagem de tipos de processo do sistemas eletrônicos de informação, tenha a lista esta ou outra designação, podendo esta ser realizada de ofício, por meio de despacho ou outro ato da autoridade competente, ou por requerimento do interessado; os documentos expedidos, denominados internos, constaram da lista de tipos de documentos do sistemas eletrônicos de informação, e deve ser produzidos de acordo com os modelos estabelecidos no Manual de Documentos Oficiais da CMC, que observará a regulamentação aplicável.

Recomendação #4: Decidir a forma e a estrutura para a criação de documentos criados e/ou capturados pelo sistema.

Esta recomendação prende-se sobretudo o documento digital a ser juntado ao processo eletrónico e poderá ser: nato-digital: documento criado originalmente em meio eletrónico; ou digitalizado: documento obtido a partir da conversão de um documento não digital, gerando uma fiel representação em código digital; os documentos nato-digitais e assinados eletronicamente por meio de certificado digital emitido no âmbito da infraestrutura de chaves públicas ou chave móvel digital à semelhança da Administração pública que são considerados originais para todos os efeitos legais mas no contexto da CMC.

Proposta #4: Criação de Formulários único, existência de um repositório digital certificado com responsabilidades na custódia e emissão de cópias certificadas dos documentos nele ingeridos e geridos.

Recomendação #5: O processo eletrónico deve ser instaurados exclusivamente por meio de um sistema eletrónico.

Esta recomendação procura assegurar o formato de arquivo dos documentos digitais permitidos pelo futuro sistema eletrónico observar às políticas e diretrizes estabelecidas na arquitetura e-Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrónico, assim como as recomendações do Arquivo Nacional de Angola (ANA).

Proposta # 5: A solução proposta requer a existência de diversas aplicações disponíveis no mercado para as organizações que desejem implementar um sistema de gestão documental - pagas ou gratuitas, de código aberto ou fechado - que consistem, na sua maioria, em sistemas modulares e parametrizáveis que se adaptam às necessidades de pequenas, médias ou grandes organizações e suas especificidades. Podem suportar desde um a múltiplos utilizadores, e permitir funcionalidades como a descrição documental, a exportação de metadados, a pesquisa, a publicação on-line, e até a digitalização, de forma integrada. Podem ser sistemas genéricos, como o Alfresco (software livre), ou sistemas dedicados a nichos de “negócio”, como o AtoM. Compilam-se de seguida os dados recolhidos durante a consulta aos sites de alguns SGD comumente utilizados nos arquivos permanentes. Três pertencem a empresas nacionais, o X-arq (Mind), o Archeevo (Keep) e o In doc (Sistemas do Futuro), e o quarto foi inicialmente desenvolvido com o apoio do Conselho

Internacional de Arquivos, e é atualmente mantido pela *Artefactual Systems: Access to Memory* ou AtoM. Outra opção passa pelos sistemas de gestão de conteúdos empresariais como o Alfresco, que disponibiliza soluções integradas de gestão documental, de processos de negócio, de governança da informação e desenvolvimento aplicativo.

Recomendação # 5: Criação de uns repositórios arquivísticos digitais confiáveis para o armazenamento e manutenção de documentos arquivísticos digitais em suas fases corrente, intermediária e permanente (continuum).

Proposta #5: Aquisição de um software Dspace, Fedora tendo em conta os requisitos funcionais.

Recomendação # 6: Criação de um comité permanente de avaliação da informação. Inferimos que a nível da preservação digital.

Proposta #6: Equipas interdisciplinares responsáveis do Gabinete de Organização e Planeamento, Departamento Sistema de Informação e Comunicação, Departamento de Administração e Finanças, Centro de Documentação do Mercado de Capitais.

Recomendação #7: Definir que metainformação deve ser criada em cada documento e nos processos documentais e como a estes deve ser vinculada e gerida.

Proposta #7: Disponibilizar a autoria, a autenticidade e a integridade dos documentos e das assinaturas, nos processos administrativos eletrónicos, dar-se-á por meio de nome de usuário e senha; instituir o uso de certificado digital emitido no âmbito da Infraestrutura de Chaves Públicas; Documentos internos serão datados somente no ato da assinatura, cabendo ao subscritor verificar a coerência entre as datas antes de realizar a operação.

Recomendação #8: Determinar os requisitos para a recuperação, utilização e transmissão dos documentos.

Esta recomendação prende-se em assegurar a conservação da informação e dos documentos existente e mantê-los acessíveis durante quanto tempo suportar adequadamente as suas funções e atividades; cumprir com os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicados à gestão de documentos e informação.

Proposta # 8: Aplicar as normas internacionais.

Recomendação#9: Aplicação da legislação em vigor.

Para a planificação do Sistema de Informação Arquivística CMC, conhecida a legislação geral que enquadra o organismo como órgão da administração mista⁹⁸, a legislação arquivística, a legislação administrativa comum, as normas relevantes para a atividade da organização e a história institucional.

Proposta # 9: A solução requiere políticas que orientem a elaboração do plano de preservação digital, na medida em que indicam o que a organização quer fazer com a sua informação (como mais um dos seus recursos) e tudo o que gira à volta dela. Política de Informação, Política de Segurança da Informação e Plano de Preservação Digital. A política de preservação digital facilita a gestão eficaz dos registos de informação digitais, garantindo que a organização possa executar as funções que lhe foram atribuídas, traduzindo-se num mandato conferido através de um conjunto de orientações programáticas definidas e que visam a preservação de informação registada digitalmente por meio de uma estratégia de preservação estruturada e gerida. Alguns fatores decisivos para o sucesso de uma política de preservação digital: o planeamento, a definição ou conceção da plataforma tecnológica, a definição de uma equipa multidisciplinar para o tratamento das questões de preservação digital, a normalização dos formatos, a seleção dos esquemas de metainformação mais adequados às funções pretendidas, à garantia de acessibilidade, autenticidade, integridade, preservação, e reutilização da informação, o comprometimento de toda a organização e da administração com a afetação orçamental para as atividades de preservação. Então, mesmo que a organização possua um Política de Segurança da Informação bem estruturadas, é necessária a conscientização dos funcionários sobre a importância das informações para as organizações, da presença da alta gerência e a construção de uma cultura organizacional que defina as regras, metas e punições relacionadas ao cumprimento da política de segurança da informação.

⁹⁸ Na medida em que a sua aplicação prática se ajusta ao regime dos institutos públicos das empresas públicas e o da função pública de Angola.

Recomendação # 10: Novos serviços

À luz dos conceitos acima referenciados, liderar na era digital pode exigir a criação de novos cargos ou departamentos, regulamentos. Os estatutos analisados demonstram claramente a inexistência de uma unidade orgânica de Proteção de Dados, que integre a informação arquivística, biblioteconómica, isto para simplificar o desenho de cargos na CMC e conseqüentemente a redução do fluxo de tarefas. É preciso reassegurar a proteção de dados pessoais, principalmente na CMC, instituição que trata de documentos importantes e também de natureza pessoal onde as entidades pública e privada estão sempre fornecendo informações privadas à semelhança segue as disposições impostas pelo GDPR, desde que foi publicado em 2016 por meio do Regulamento (EU) 2016/679.

Proposta # 10: Igual similitude o Encarregado de Proteção de Dados; Departamento de inovação tecnológica, diretor de dados, analítico, diretor digital. Departamento de Informação e Tecnologia; Departamento de Administração e Gestão de pessoas; Manual de Cultura Institucional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. Cordeiro & Satiro, F. (2019). *Direito dos Valores Mobiliários e dos Mercados de Capitais: Angola, Brasil e Portugal*. Lisboa: Almedina. pp. 21-36

Adam, A. (2008). *Implementing Electronic Document and Record Management System*. New York: Auerbach Publications.

Alfresco Software. (2018). *Documents management software*. Disponível em: <<https://www.alfresco.com/capabilities/document-management-software>>. [consultado em 13 de dezembro de 2019].

Alfresco Software. (2018). *Document scanning and capture*. Disponível em: <<https://www.alfresco.com/capabilities/document-scanning-and-capture>>. [consultado em 13 de dezembro de 2019].

António, J. M. R. (2008): *Desafios profissionais da gestão documental*. Lisboa: Edições Colibri Santa Casa da Misericórdia.

António, J. M. R. (2008). *O Sistema de Gestão Documental: oportunidade do software livre no Municípios Portugueses, Dissertação de Mestrado*. Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/1739> [consultado em 11 de novembro de 2019]

Association for Information and Image Management. (2019). *What is Information Management*. [S.l.]: AIIM. Disponível em: <<https://www.aiim.org/What-is-Information-Management#>>. [consultado em 17 de dezembro de 2019]

Baldissera, T. A. (2007). *Gestão da segurança da informação em colégio: uma análise da utilização da Norma NBR/IEC 17799*. 119 f. Dissertação (Mestre em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Maria.

Barbedo, F. (2005). *Arquivos digitais: da origem à maturidade*. Cadernos BAD, Lisboa, n. 2, p. 6-18. Disponível em: <<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/810>>. consultado em 11 de novembro de 2019].

Barbedo, F. (2019). *Recomendações para a produção de planos de preservação digital, 2.ª versão*. Lisboa: DGLAB. Disponível em [Recomendacoes_PPD_v2.pdf](#) (dglab.gov.pt) [consultado em 3 de setembro de 2019].

Barbedo, F., Corujo, L., Gomes, E., Henriques, C. (2000). *Recomendações para a gestão de documentos de arquivo eletrónicos: contexto de suporte*. Lisboa: Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo: Programa SIADe, p. 48. Disponível em: <http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/siade_caderno1.pdf>. [consultado em 17 de novembro de 2019].

Barbedo, F.; Corujo, L.; Sant'Ana, M. (2011). *Recomendações para a Produção de Planos de Preservação Digital*. Lisboa: DGARQ. Disponível em http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2014/02/Recomendacao_PPD_V2.1.pdf. [consultado em 3 de setembro de 2019].

Beagrie, N., Semple, N., Williams, P., & Wright, R. (2008). Digital Preservation Policies. *Part 1: Final Report. Strategies*, (October), 60. Disponível em: http://www.jisc.ac.uk/media/documents/programmes/preservation/jiscpolicy_p1finalreport.pdf. [consultado em 8 de novembro de 2019]

Bell, Judith. (2010). *Como realizar um projecto de investigação*. 5ª.ed. Lisboa: Gradiva.

Best, D. (1998). *The Future of Information Management*. International Journal of Information Management, v.8, p.13-24.

Bíblia Sagrada (2009). Tradução João Ferreira de Almeida- Edição Revista e corrigida. 4ª ed. Local: Barueti: S:P: Sociedade Bíblica do Brasil, Rio de Janeiro: Casa Publicadora das Assembleias de Deus. 1536p.

Black, A. & Brunt, R. (1999). *Information management in business, libraries and british military intelligence: towards a history of information management*. The Journal of Documentation, v. 55, n. 4, p. 361-374.

Bowen, G. (2009). *Document Analysis as a Qualitative Research Method*. Qualitative Research Journal, 9(2), p. 27-40. DOI: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.

Bustelo Ruesta, C. (2012). Série ISO 30300: *sistema de gestão para documentos de arquivo*, Lis-boa. Tradução de Ana Filipa Pereira, Hélio Balinha, Leonor Calvão Borges e Pedro Pente-ado (coordenador) - Grupo de trabalho de Gestão de documentos de arquivo da BAD. Disponível em: https://www.bad.pt/publicacoes/Serie_ISO_30300.pdf. [consultado em 10 de dezembro de 2019].

Butcher, D., Rowley, J. (1998). *The 7 Rs of information management. Managing Information*, v.5, n.3, p.34-36.

Cardoso, J. (2018). *Da Reforma Administrativa ao e-Government – e-services nos Municípios do Oeste*. Lisboa: Edições Colibri. (Ciência da Informação; 4).

Carrapeto, C.; Fonseca, F. (2014). *Administração pública: modernização, qualidade e inovação*. 3.a ed. Lisboa: Silabo.

Carvalho L., Bernardo, M., Sousa I., Negas M. (2014). *Gestão das Organizações: Uma abordagem integrada e prospetiva*. Silabo. 1ª ed, p. 85-206

Carvalho, J., Ramos, I. & Gonçalves, R. (2002). *Sistema: modelo conceptual de um objecto*. Disponível em: <http://piano.dsi.uminho.pt/jac/SI/zdocumentos/sistemas.pdf>. [consultado em 10 de dezembro de 2019].

Chiavenato, I. (2010). *Administração dos novos tempos*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

Choo, C. (1995). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. Medford, NJ: ASIS.

Coelho, J.S. (2005). *Sistemas de Informações Organizacionais*. Lisboa: Edições Silabo

Comissão do Mercado de Capitais. (2012). Relatório & Contas. Comissão do Mercado de Capitais. Luanda: CMC, p. 1-50. Disponível em: <http://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Lists/CMC%20%20PublicaesFicheiros/Attachments/56/RC2012Web.pdf>. [consultado em 18 de julho de 2019].

Comissão do Mercado de Capitais. (2013). Relatório & Contas. Comissão do Mercado de Capitais. Luanda: CMC, p. 1-32. Disponível em: <http://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Lists/CMC%20%20PublicaesFicheiros/Attachments/162/Relat%C3%B3rio%20Anual%202013.pdf>. [consultado em 18 de julho de 2019].

Comissão do Mercado de Capitais. (2014). Brochura Institucional CMC. Disponível em: <https://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Lists/CMC%20%20PublicaesFicheiros/Attachments/180/BROCHURA%20INSTITUCIONAL%20%20Low%20res.pdf>. [Consulta em 17 de outubro de 2020].

Comissão do Mercado de Capitais. (2014). Relatório & Contas. Comissão do Mercado de Capitais. Luanda: CMC, p. 1-77. Disponível em: http://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Lists/CMC%20%20PublicaesFicheiros/Attachments/289/Relat%C3%B3rio%20%20Contas_CMC_2014%20v1.pdf. [consultado em 18 de julho de 2019].

Comissão do Mercado de Capitais. (2015). *Governança Corporativa: Guia Anotado de Boas Práticas Luanda*: CMC, p. 12. Disponível em: <https://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Lists/CMC%20%20PublicaesFicheiros/Attachments/344/Guia%20Anotado%20de%20Boas%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Govern%C3%A7%C3%A3o%20Corporativa.PDF>. [consultado em 11 de novembro de 2019].

Comissão do Mercado de Capitais. (2015). Relatório & Contas. Comissão do Mercado de Capitais. Luanda: CMC, p.1-55. Disponível em: <http://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Lists/CMC%20%20PublicaesFicheiros/Attachments/733/Relat%C3%B3rio%20e%20Contas%202015.pdf>. [consultado em 18 de julho de 2019].

Comissão do Mercado de Capitais. (2016). Relatório & Contas. Comissão do Mercado de Capitais. Luanda: CMC, p. 1-54. Disponível em: <http://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Lists/CMC%20%20PublicaesFicheiros/Attachments/1032/Relatorio%20e%20Contas%202016.pdf>. [consultado em 18 de julho de 2019].

Comissão do Mercado de Capitais. (2017). Relatório & Contas. Comissão do Mercado

de Capitais. Luanda: CMC, p. 1-48. Disponível em: <http://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Lists/CMC%20%20PublicaesFicheiros/Attachments/1205/Relat%C3%B3rio%20e%20Contas%20CMC%20-%202017.pdf>. [consultado em 18 de julho de 2019].

Comissão do Mercado de Capitais. (2018). Relatório & Contas. Comissão do Mercado de Capitais. Luanda: CMC, p. 1-70. Disponível em: < <https://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Lists/CMC%20%20PublicaesFicheiros/Attachments/1328/Relat%C3%B3rio%20e%20Contas%202018.pdf>> [consultado em 18 de julho de 2019]

Comissão do Mercado de Capitais. (2019). Relatório & Contas. Comissão do Mercado de Capitais. Luanda: CMC, p. 1-78. Disponível em: http://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Lists/CMC%20%20PublicaesFicheiros/Attachments/1533/CMC_Relat%C3%B3rio%20de%20Actividades%20e%20Contas%202019.pdf. [consultado em 18 de julho de 2019].

Comissão do Mercado de Capitais. (2020). Relatório & Contas. Comissão do Mercado de Capitais. Luanda: CMC, p. 1-88. Disponível em: <http://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Lists/CMC%20%20PublicaesFicheiros/Attachments/1809/Relat%C3%B3rio%20e%20Contas%202020.pdf>. [consultado em 18 de julho de 2019].

Comunidade Portuguesa de Alfresco. *Descritivo do Alfresco*. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/alfrescopt/descritivo-do-alfresco>>. [consultado em 10 de dezembro de 2019].

Conselho Europeu das Associações de Informação e Documentação [ECIA]. (2005). *Euro-Referencial I-D Vol. I: Competências e aptidões dos profissionais europeus de I-D Vol. II: Níveis de qualificação dos profissionais europeus de I-D*. Local: INCITE – Associação Portuguesa para a Gestão da Informação, Ed. (Vol. I, p. 142). Lisboa. Retrieved from http://www.eseig.ipp.pt/eseig/documentos/doc_noticias/EuroReferencial_P.pdf. [Consult. 16 de Abril. 2020]

Cook, T. (2001). *Fashionable Nonsense or Professional Rebirth: Postmodernism and the Practice of Archives*. *Archivaria*, 51, 14-35. Disponível em: < <https://archivaria.ca/index.php/archivaria/article/view/12792>> [consultado em 11 de novembro de 2019].

Corujo, L. (2015). *Repositórios digitais e confiança: um exemplo de preservação digital: o RODA*. 243 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Documentação e Informação) – Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa, Lisboa. Disponível em: <<http://repositorio.ul.pt/handle/10451/18109>>. [consultado em 7 de setembro de 2019].

Corujo, L. (2017). *Avaliação Arquivística de Informação Eletrónica: Subsídios para um Estado da Arte*. In: Borges, Maria Manuel; Sanz Casado Elias, coord. - *A Ciência Aberta: o Contributo da Ciência da Informação: atas do VIII Encontro Ibérico EDICIC*. Coimbra: Universidade de Coimbra. Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX - CEIS20, p. 811-827. [consultado em 7 de setembro de 2019].

Corujo, L. (2017). *Metodologias para o estudo da avaliação arquivística de informação eletrónica*. Páginas A&B: Arquivos e Bibliotecas, (Especial), p. 42-52. <https://doi.org/10.21747/21836671/pag2017a4>. [consultado em 7 de setembro de 2019].

Corujo, L. (2017). Corujo, Luis. *O Projeto IES: análise do processo na ótica da Gestão do Conhecimento - Estratégias de gestão e conversão do conhecimento* (Estudo de Caso). // Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends. p.10-24. ISSN 1981-1640. Doi: <http://dx.doi.org/10.5016/brajis.v11i1.5994>. [consultado em 7 de setembro de 2019].

Corujo, L. (2020). *Avaliação Arquivística de Informação Eletrónica: da emergência teórica ao consenso sobre um modelo*. Tese no âmbito do Doutoramento em Ciência da Informação, apresentada ao Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/95276>>. [consultado em 21 de maio de 2021].

Correia, F. (2016). *Gestão de Processos de Negócio para Gestão Documental Complexa*. 78.

Costa, Croner. (2017). *Formação superior em ciência arquivística na República Popular da China: um estudo comparativo entre a Escola de Gestão da Informação da Universidade de Wuhan e a Escola de Gestão de Recursos de Informática da Universidade Renmin da China*. Lisboa. Dissertação para obtenção do grau de Mestrado em Ciências da Documentação e Informação pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10451/30414>>. [consultado em 11 de novembro de 2019]

Costa, A.S. (2017). *Produção científica em Angola: análise bibliométrica na Web of Science*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/14724>. [consultado em 22 de novembro de 2019]

Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.

Cruz, P.R.F. (2006). *Desenvolvimento e aplicação de uma metodologia para a avaliação do Sistema de Gestão de Informação* (Dissertação). Aveiro: Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro. Disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/4792/1/2007001384.pdf>. [consultado em 11 de outubro de 2019]

Davenport, T. M. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Ernst & Young, Center for Information Technology and Strategy, Harvard Business School Press.

Davenport, T. H. (1994). *Reengenharia de processo: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus

Davenport, T., Prusak, L. (1997). *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. Oxford: Oxford University Press.

Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.

Díaz Lozano, R. (2006). *La Biblioteca Pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizand o personas*. Gijón: Trea

DGLAB. (2018). NP ISO 30300:2018 – *Sistemas de gestão para documentos de arquivo: Fundamentos e vocabulário*. Versão portuguesa publicada pelo IPQ. Disponível em: <<http://arquivos.dglab.gov.pt/2018/10/18/np-iso-303002018-sistemas-de-gestao-para-documentos-de-arquivo-fundamentos-e-vocabulario-versao-portuguesa-foi-publicada-pelo-ipq/>>. [consultado em 13 de dezembro de 2019].

European Commission (2001). *MoReq Specification: Model Requirements for the Management of Electronic Records*. Brussels: Office for Official Publications of the European Communities. Disponível em: <http://ec.europa.eu/archival-policy/moreq/doc/moreq_en.pdf>. [consultado em 13 de dezembro de 2019].

Faria, M.I., e Pericão, M.G. (2008). *Dicionário do livro: Da escrita ao livro eletrônico*. Coimbra: Almeida.

Freitas, C. (2012). *Gestão Documental*. In *Ciência da Informação. Contributos para o seu estudo*, de Freitas, J. (Dir.), Gouveia, L. & Regedor, A. (Eds.), Edições Universidade Fernando Pessoa, Porto. p.159-168. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/36476/1/Cap_02_2012.pdf>. [consultado em 13 de dezembro de 2019].

Freitas, M.C.V. et. al. (2019). *Entre realidades e virtualidades: mapeamento dos termos gestão da informação e gestão do conhecimento em planos de estudos de informação em Portugal e em Espanha* in *Ciência da Informação: Gestão da Informação*. p. 165-190. Brasília: Ibict

Gadamer, H.G. (1999). *Verdade e Método. Traços Fundamentais de uma Hermenêutica Filosófica*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2442370/mod_resource/content/1/VerdadeEM%3%A9todo.pdf. [consultado em 23 de dezembro de 2019].

Guimarães, B. (2016). «A UTOPIA da Governança da Informação», *O Estado da Arte na Gestão Documental em Portugal*, coord. Rafael António, Beatriz Guimarães, Lisboa: APDSI. <https://apdsi.pt/wpcontent/uploads/prev/Estudo%20Estado%20da%20Arte%20na%20Gestao%20Documental%20em%20Portugal.pdf> . [consultado em 23 dezembro de 2019].

Halas, H., Porekar, J., KLOBUČAR, T., & BLAŽIČ, A. J. (2008). *Organizational aspect of trusted legally valid long-term electronic archive solution*. WSEAS Trans. Info. Sci. and App, 5, 939-948.

História da Bodiva, disponível em: <https://www.bodiva.ao/?acao=7967791d08c33bfa3caa5e521b7957bb>). [consultado em 17 de outubro de 2020].

ISO. (2016). ISO 15489-1:2016 *Information and documentation -- Records management -- Part 1: Concepts and principles*. Disponível em: <<https://www.iso.org/standard/62542.html>>. [consultado em 13 de dezembro de 2019].

ICA (2016). *Understanding Digital Records Preservation Initiatives*. Recuperado em: https://www.ica.org/sites/default/files/Digital%20Preservation%20Initiatives%20Module_0.pdf

Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo (2006). *Guia para a elaboração de cadernos de encargos e avaliação de software de sistemas electrónicos de gestão de arquivos*. Lisboa: Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo.

Instituto Português da Qualidade (2005). *Informação e Documentação: gestão de documentos de arquivo: parte 2: recomendações de aplicação*. Caparica: IPQ

InterPARES (2019). *The InterPARES 2 Project Dictionary*. Recuperado em: http://www.interpares.org/ip2/display_file.cfm?doc=ip2_dictionary.pdf&CFID=20231589&CFTOKEN=25786846. [consultado em 13 de dezembro de 2019].

International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems. InterPARES 2 Project: *Terminology Database*. Vancouver: InterPARES, [2006?]. Disponível em: <http://www.interpares.org/ip2/ip2_terminology_db.cfm>. [consultado em 13 de dezembro de 2019].

International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems. InterPARES 1 Project: *Glossary Task Force: The InterPARES Glossary*. Vancouver: InterPARES, 2001. Disponível em: <http://www.interpares.org/ip1/ip1_documents.cfm?cat=gtf>. [consultado em 11 de dezembro de 2019].

Jordán, V. (1995). *Diccionario de términos archivísticos*. Buenos Aires. ISBN 987-20868-0-X. Disponível em: <<http://www.actiweb.es/itsam/archivo8.pdf>>. [consultado em 6 de janeiro de 2020].

Keep Solutions. (2018). *Archeevo Software de gestão de arquivo para as fases semi-ativa e inativa da documentação*. Disponível em: <<https://www.keep.pt/produtos/archeevo-software-de-gestao-de-arquivos/>>. [consultado em 13 de dezembro de 2019].

Karpinski, C., Cândido, A.C. (2019). *Memória e inovação: uma aproximação necessária em Ciência da Informação: Gestão da Informação*. p. 89-102. Brasília: Ibict

Lakoff, G. and Turner, M. (1989). *More than Cool Reason*. Chicago, IL: University Press

Leitão, J. F. (2018). *Modernização Administrativa e Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Colibri. (Ciência da Informação; 3).

Lessard-Hébert, M., Goyette, G., Boutin, G., & Reis, M. J. C. N.-P. 22934 V. P. 22934 V. (2005). *Investigação qualitativa*. Epistemologia e sociedade (Vol. 21). Lisboa: Instituto Piaget.

Mackenzie, N., Knipe, S. (2006). *Research dilemmas: aradigms, methods and methodolo-gy*. Issues in Educational Research, p193-205.

Manuel, L. (2018). *Mecanismo de Protecção do Investidor no Mercado de Valores Mobiliários*. Luanda. Casa das Ideias.

Marcial, V., Gomes, L. & Marques, M. (2015). *Perspetiva Teórica e Metodológica em Sistemas de Informação Complexos*. Páginas A&B, 3(4), p.3-21. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/32053> > [consultado em 13 de dezembro de 2019].

Mertens, D. (2009). *Research methods in education and psychology: integrating diversity with quantitative and qualitative approaches*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

Mind. X-arq *Sistema Normalizado de Gestão de Arquivos*. Disponível em: <http://x-arq.mind.pt/x_arq.html> [consultado em 13 de dezembro de 2019].

Mingo, A. & Cerrillo-i-Martínez, A. (2018). *Improving records management to promote transparency and prevent corruption*. International Journal of Information Management, (38), 256–261. Doi: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.09.005>>. [consultado em 30 de outubro de 2019].

Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação. (2015). *Projecto Pedagógico do Curso de Ciências da Informação*. Licenciatura em Ciências da Informação. Luanda, Angola.

Myerson, G. (1998). *The electronic archive*. London: UCL Press.

NP 4041. 2005. *Informação e documentação – Terminologia arquivística: conceitos básicos*. Monte da Caparica: Instituto Português da Qualidade.

NP 4438. 2005. *Informação e documentação - Gestão de documentos de arquivo: princípios diretores*. Monte da Caparica: Instituto Português da Qualidade.

O'Brien, J. A (2006). *Sistemas de Informação: E as decisões gerenciais na era da Internet*. São Paulo: Saraiva. 2ed.

O'Brien, J. (2015). *Electronic Document and Records Management System (EDRMS)*. In L. Duranti e P.Franks (Eds.), *Encyclopedia of Archival Science*, p. 197-200. Maryland: Rowman & Littlefield.

Pires, A. R. (2012). *Sistemas de gestão da qualidade: ambiente, segurança, responsabilidade social, indústria, serviços, administração pública e educação*. Lisboa: Silabo.

Prytherch, R. (2005). *Harrod's Librarians' Glossary and Reference Book*. 10th ed. Aldershot: Ashgate Publishing.

Putnam, H. (1982). *Reason, Truth and History*. Cambridge: Cambridge University Press.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4a ed.). Lisboa: Gradiva.

Revez, J.M. R. (2019). *O papel das Bibliotecas na Investigação Científica: percepções, comportamentos informacionais e impacto*. Tese no âmbito do Doutoramento em Ciência da Informação, apresentada ao Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/87349>. [consultado em 21 de dezembro de 2019].

Ribeiro, F., Silva, A. Malheiro da (2000). *A Avaliação de Informação: uma operação metodológica*. Páginas A&b. (5). pp. 57–113. Disponível em <http://informati-onr.net/tdw/publ/papers/evaluation85.html> [consulta em 30 de outubro de 2020]

Ribeiro, F., Fernandes, M. & Reimão, R. (2001). Universidade do Porto. *Estudo Orgânico-Funcional: modelo de análise para fundamentar o conhecimento do Sistema de Informação Arquivo*. Disponível em: https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=16153 Ribeiro, F. (2018) >. [consultado em 30 de outubro de 2019].

Ribeiro, F. (2018). *Novos retos: arquivística para maná*. In *Actas das III Jornadas Olga Gallego de arquivos*, p.14-34. Espanha: Coruña: Fundacion Olga Gallego Disponível em: http://www.fundacionolgagallego.gal/upload/recursos/cat_2/64/actas_iii_xornadas_olga-gallego.pdf. > [consultado em 30 de outubro de 2019].

Rocha, D. e Sarmiento, M. (2009.). *Modelos de Gestão de Sistemas de Informação*. In *Proelium Revista da Academia Militar*, Lisboa. p.249-276.

Rüsen, J. (2007). *Reconstrução do Passado*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

Silva, C.G. *O sistema de Arquivo Digital do Município de Torres Vedras*. Texto inédito

Silva, C. G. (2008). *O papel da arquivística na gestão da qualidade das organizações*. 28.

Silva, C.G. (2008). *O papel da arquivística na gestão da qualidade das organizações*. Convergindo. 2º Seminário Nacional de Arquivos, Bibliotecas, Centros de Documentação e Museus. Disponível em: https://www.academia.edu/5121065/O_Papel_da_Arquiv%C3%ADstica_na_Gest%C3%A3o_da_Qualidade_das_Organiza%C3%A7%C3%B5es. [consultado em 18 de agosto de 2019].

Silva, C. G. da. (2013). *A classificação da informação arquivística da administração local nos países ibéricos: uma análise comparada*. Jornadas Ibéricas de Arquivos Municipais: Políticas, Sistemas e Instrumentos, p. 1–16. Disponível em: http://repositorio.ul.pt/handle/10451/30033%0Ahttp://arquivomunicipal.cm-lisboa.pt/fotos/edi-tor2/guardado_silva.pdf

Silva, C. G. (2018). Prefácio. In: *Ciência da Informação*; 3. *Modernização Administrativa e Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Colibri.

Silva, C. G. (2018). Prefácio. In *Ciência da Informação*; 4. *Da Reforma Administrativa ao e-Government – e-services nos Municípios do Oeste*. Lisboa: Edições Colibri.

Silva, C. G. (2019). *Investigação em Ciência da Informação*. Lisboa: Colibri.

Silva, C., & Corujo, L. (2019). *Uma abordagem diacrónica da gestão da informação: conceito, enquadramento disciplinar, etapas e modelos*. In *Ciência da Informação*, 48 (2). Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4696>. [consultado em 18 de outubro de 2019].

Silva, C. G., & Pinto, C. M. (2017). *A Empregabilidade dos diplomados do Mestrado em Ciências da Documentação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa*. A *Ciência Aberta: O contributo da Ciência da Informação*. Atas do VII Encontro ibérico EDICI, pp.645-653. Universidade de Coimbra. doi: <http://sci.uc.pt/eventos/atas/edicic2017.pdf>.

Simão, S.G. (2015). *O sistema de informação arquivística: caso do Museu Regional da Huíla. Dissertação de Mestrado em Ciências da Documentação e Informação*. Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/18313>. [consultado em 1 de agosto de 2019].

Sistemas do Futuro. (2017). In doc *Gestão do Património Documental*. Disponível em: <http://sistemasfuturo.pt/>. [consultado em 27 de setembro de 2019].

Sousa, R., & Araujo Júnior, R. (2019). *Considerações sobre a classificação e descrição de documentos de arquivo no contexto do ambiente tecnológico e social*. In *Ciência da Informação: Gestão da Informação*. Brasília: Ibict

Stake, R. (2016). *A arte da investigação com estudos de caso* (4a ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Studies, L. (1996). *Ciência da informação: origem, evolução e relações*. Ci,41-62. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/08/pdf_fd9fd572cc_0011621.pdf. [consultado em 16 de abril de 2020].

Pinto, M.A. (2003). *Gestão integrada de Sistemas de Informação em Autarquias Locais: uma abordagem sistémica. Páginas a&b: arquivos e bibliotecas*. Lisboa. p. 91-114.

Pinto, C. (2016). «A VISÃO da Sociedade Civil», *O Estado da Arte na Gestão Documental em Portugal*, coord. Rafael António, Beatriz Guimarães, Lisboa: APDSI. <https://apdsi.pt/wpcontent/uploads/prev/Estudo%20Estado%20da%20Arte%20na%20Gest%C3%A3o%20Documental%20em%20Portugal.pdf>. [consultado em 13 de janeiro de 2020].

Taylor, A., Farrell, S. (1992). *Information management in context*. Aslib Proceedings, v.44, n.9, p.319–322.

Teixeira, S. (2017). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Telo, P., & Pinto, M. (2019). *Debater a visão europeia sobre competências de informação- documentação: perspectivas, estratégias e posicionamentos*. In *Ciência da Informação: Gestão da Informação*. Brasília: Ibict

Tuckman, B. (2002). *Manual de investigação em educação: como conceber e realizar o processo de investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Vianna, W. (2019). *Gestão Informação*. ibict In: *Revista Ciência da Informação*, p. 7-9

Vianna, W., & Freitas, M. (2019). *Gestão da informação e ciência da informação: elementos para um debate necessário*. Em *Ciência da Informação: Gestão da Informação*. Brasília: Ibict

Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory. Foundations, Developments, Applications*. Disponível em: <https://monoskop.org/images/7/77/Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf>. [consultado em 30 de outubro de 2019].

Wilson, T. (2003). *Information Management*. In: Feather, J.; Sturges, P. (ed.). *International Encyclopedia of Information and Library Science*. 2nd ed. London: Routledge, p. 263-278.

Yin, R. (2014). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York/London: The Guilford Press.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Portugal. Leis, decretos, etc.

RADA

Portaria de documentos

ANGOLA. Leis, decretos, etc.

Decreto-Presidencial 54/13, de 6 de junho. (2013). Em *Diário da República de Angola n.º 106/2013, Série I*. Aprova o Estatuto Orgânico da CMC. Disponível em:

<https://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Lists/CMC%20%20PublicaesFicheiros/Attachments/1/DecretoPresidencial_54-13-6Junho.pdf>. [consultado em 11 de novembro de 2019].

ANGOLA. Decreto Presidencial 264/20, de 14 de outubro. (2020). Em Diário da República de Angola nº 163/2020, Série I. Disponível em: <https://www.ucm.min-fin.gov.ao/cs/groups/public/documents/document/aw4x/mjq2/~edisp/min-fin1246865.pdf>. [consultado em 11 de novembro de 2019].

ANGOLA. Decreto-Lei nº 486/99, de 13 de novembro. (1999). Em Diário da República de Portugal. nº 265/99, Série I, Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/682983/details/normal?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%20486%2F99%2C>. [consultado em 11 de novembro de 2019].

ANGOLA. Lei n.º 22, Diário da República nº 124, I Série, de 31 de agosto de 2015. Aprova o Código de Valores Mobiliários. Disponível em: <<https://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Lists/CMC%20%20PublicaesFicheiros/Attachments/387/C%C3%93DIGO%20VALORES%20MOBILI%C3%81RIOS.pdf>> [consultado em 11 de novembro de 2019].

- Lei do Arquivo de Angola

DOCUMENTOS INTERNOS DA CMC CONSULTADOS

-Documento proposta Plano de Classificação Documental

-Organograma da CMC 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019

-Manual de Gestão Documental da CMC:

Receção de Documentos versão

Elaboração de Documentos versão

Saída de Documentos versão

Procedimento para Apreciação de Documentos em Reuniões do CA versão

-Manual de Organização e Planeamento:

Processo e procedimentos da CMC

Regras sobre a Organização das pastas partilhadas

Regras sobre o acesso da internet

Regras de utilização dos correios eletrónicos

Regras de acesso lógico ao sistema de informação

Regras de utilização dos dispositivos multifunção

Regras de acesso a rede de dados

- Regulamento Interno da Comissão do Mercado de Capitais (2014)

- Regulamento Interno da Comissão do Mercado de Capitais (2017)

- Regulamento Interno da Comissão do Mercado de Capitais (2018)

- Plano de Classificação da Informação
- Plano de Ação 2019
- Memorando n.º 009/CDMC/06-14 implementação da centralização do Arquivo da CMC pelo Conselho de Administração da CMC
- Despacho Interno N.º 052/CA/CMC/ 2013, de 20 de junho. Nomeação da Diretora do CDMC
- Manual de Cultura Organizacional da Comissão do Mercado de Capitais
- Qualificador Ocupacional de Funções da CMC
- Modelo de Avaliação de Desempenho da CMC

APÊNDICES

Apêndice 1: Atribuições e Objetivos da Comissão do Mercado de Capitais

Comissão do Mercado de Capitais

Decreto n.º 9 de 18 de março de 2005

Decreto Presidencial de n.º 54 de 6 de junho de 2013

Atribuições: Para além das demais funções que lhe sejam atribuídas por lei, constituem atribuições da CMC a regulação, a supervisão, a fiscalização e a promoção do mercado de capitais e das atividades que envolvam todos os agentes que nele intervenham, direta ou indiretamente.

Objetivos: proteger os investidores; assegurar a eficiência, o funcionamento regular e a transparência do mercado de capitais; prevenir o risco sistémico. A CMC deve assessorar o Executivo e o Ministro das Finanças, a pedido destes ou por iniciativa própria, em todas as matérias relacionadas com o mercado de capitais.

Apêndice 2: Evolução cronológica das atribuições, competências, funções da CMC

CMC	2005-2013	2014-2016	2017	2018
Atribuições / Competências		<p>Compete zelar pela transparência do Mercado de Valores Mobiliários angolano, assegurar a sua eficiência e funcionamento regular, promovendo a difusão da informação necessária à proteção do investidor e à prevenção do risco sistémico.</p>	<p>Compete zelar pela transparência do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados angolano, assegurar a sua eficiência e funcionamento regular, promovendo a difusão da informação necessária à proteção do investidor e à prevenção do risco sistémico.</p>	<p>Compete zelar pela transparência do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados angolano, assegurar a sua eficiência e funcionamento regular, promovendo a difusão da informação necessária à proteção do investidor e à prevenção do risco sistémico.</p>
Funções		<ul style="list-style-type: none"> - A regulação, supervisão, fiscalização e promoção do Mercado de Capitais e das atividades que envolvam todos os agentes que nele intervenham; - O exercício, sobre tais agentes, do poder sancionador que lhe confere a lei; - A autorização e verificação dos agentes que intervêm no Mercado de Capitais, nos termos da legislação vigente; - A assessoria ao Executivo e ao Ministro das Finanças, a pedido destes, ou por iniciativa própria, em todas 	<ul style="list-style-type: none"> - A regulação, supervisão, fiscalização e promoção do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados, e das atividades que envolvam todos os agentes que nele intervenham; - O exercício, sobre tais agentes, do poder sancionador que lhe confere a lei; - A autorização e verificação dos agentes que intervêm no mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados, nos termos da legislação vigente; - A assessoria ao Executivo e ao Ministro das Finanças, a pedido destes, ou 	<ul style="list-style-type: none"> - A regulação, supervisão, fiscalização e promoção do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados, e das actividades que envolvam todos os agentes que nele intervenham; - O exercício, sobre tais agentes, do poder sancionador que lhe confere a lei; - A autorização e verificação dos agentes que intervêm no mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados, nos termos da legislação vigente; - A assessoria ao Executivo e ao Ministro das Finanças, a pedido destes ou por iniciativa

		as matérias ligadas ao Mercado de Capitais.	por iniciativa própria, em todas as matérias ligadas ao mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados.	própria, em todas as matérias ligadas ao mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados
--	--	---	--	--

Apêndice 3: Evolução Cronológica das Competências do Conselho de Administração da CMC

Decreto N.º 9 de 18 de março de 2005	Decreto Presidencial N.º 54 de 6 de junho de 2013	Regulamento Interno 2017/2018/2021
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar o Plano Anual de Atividades, o orçamento da CMC para aprovação do Ministro das Finanças após parecer do Conselho Fiscal; - Propor a política geral da CMC no quadro das suas atribuições; - Cumprir e fazer cumprir as deliberações e decisões do Governo e do Ministro das Finanças; - Contratar com terceiros a prestação de quaisquer serviços a CMC com vista ao adequado desempenho das suas atribuições; - Gerir os recursos humanos e patrimoniais da CMC; - Deliberar sobre a aquisição, alienação ou aluguer de bens moveis e arrendamento de imoveis destinados ao equipamento e funcionamento da CMC; - Arrecadar as receitas e autorizar a realização das despesas da CMC; - Elaborar o relatório da atividade desenvolvida pela CMC em cada exercício, o balanço e as contas anuais de gestão e submete-los até 31 de março do ano seguinte ao Ministro das Finanças acompanhado de prévio parecer do Conselho fiscal; - Preparar o relatório sobre a situação dos mercados; - Aprovar os regulamentos e outros actos, normativos bem como exercer os poderes conferidos por lei a CMC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deliberar sobre a aquisição, alienação, locação financeira ou aluguer de bens móveis e imóveis destinados a instalação, equipamento e funcionamento da CMC; - Elaborar o relatório da atividade desenvolvida pela CMC em cada exercício financeiro, o balanço e as contas anuais de gestão e submetê-los à fiscalização do Tribunal de Contas, acompanhado de parecer prévio do Conselho Fiscal; - Aprovar o Regulamento Interno da CMC e a respetiva organização interna e funcional; - Deliberar sobre a instalação e o encerramento de delegações e outras formas de representação; - Deduzir acusação ou praticar ato análogo que impute os factos ao arguido e aplicar multas e sanções cuja aplicação se enquadre no âmbito das atribuições da CMC; - Aprovar a abertura de processo preliminar de averiguação sobre crime contra o mercado e o seu encerramento; - Decidir sobre os recursos das decisões das Unidades de Estrutura; - Aprovar recomendações genéricas dirigidas à categoria de entidades sujeitas à sua supervisão e pareceres genéricos sobre questões relevantes que lhes sejam colocadas por escrito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprir e fazer cumprir as decisões do Titular do Poder Executivo e do Ministro das Finanças, tomadas ao abrigo do exercício dos poderes de superintendência e tutela, respetivamente; - Fixar as remunerações e regalias dos trabalhadores da CMC, - Elaborar o relatório das atividades desenvolvidas pela CMC em cada exercício financeiro, o balanço e as contas anuais de gestão e submetê-los até 31 de março do ano seguinte ao Ministro das Finanças, acompanhado do prévio parecer do Conselho Fiscal.

Apêndice 4: Contexto CMC Decreto Presidencial n. °54 de 6 de junho de 2013

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
Presidente da CMC		<p>Artigo 10º</p> <p>a) Representar a CMC em atos de qualquer natureza; b) Convocar e presidir ao Conselho de Administração e ao Conselho Consultivo; c) Encarregar-se da gestão diária da CMC; d) Distribuir os pelouros e dirigir o funcionamento do Conselho de Administração e coordenar a atuação dos serviços da CMC;</p> <p>e) Decidir e praticar todos os atos que não possam, pela sua natureza e urgência, aguardar a reunião do Conselho de Administração para a respetiva deliberação; f) Solicitar a convocação do Conselho Fiscal sempre que entender necessário; e g) Delegar, em Ata do Conselho de Administração, aos administradores, parte das suas competências.</p>	<p>As decisões e actos do Presidente da CMC, relacionados com a gestão interna da instituição, podem revestir a forma de:</p> <p>a) Despacho Interno; b) Circular Interna; c) Registo em ata dos despachos e reuniões do Presidente da CMC; e d) Instrução oral de trabalho.</p> <p>Delegar, em ata do CA, aos administradores, parte das suas competências.</p>
Conselho de Administração	<p>Artigo 19º</p> <p>a) Cumprir e fazer cumprir as decisões do Titular do Poder Executivo e do Ministro das Finanças, tomadas ao abrigo do exercício dos poderes de superintendência e tutela, respetivamente; b) Fixar as remunerações e regalias dos colaboradores da CMC; e c) Elaborar o relatório das atividades desenvolvidas pela CMC em cada exercício financeiro, o balanço e as contas anuais de gestão e submetê-los até 31 de</p>	<p>a) Definir e propor a política geral da CMC no quadro das suas atribuições; b) Aprovar o Regulamento Interno da CMC e a respetiva organização interna e funcional; c) Aprovar os regulamentos e outros actos normativos cuja competência tenha sido conferida por lei à CMC; d) Elaborar o Plano Anual de Actividades e o orçamento da CMC para que, após parecer do Conselho Fiscal, sejam submetidos à aprovação do Ministro das Finanças; e) Elaborar o relatório da actividade desenvolvida pela CMC em cada exercício financeiro, o balanço</p>	<p>Artigo 25.º (Forma dos actos)</p> <p>1. No exercício das suas competências e atribuições, o Conselho de Administração emite os seguintes actos:</p> <p>a) Despacho Interno; b) Recomendações; c) Circulares; d) Ordens de serviço; e e) Registo em ata do Conselho de Administração.</p> <p>Artigo 26.º</p>

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
	<p>março do ano seguinte ao Ministro das Finanças, acompanhados do prévio parecer do Conselho Fiscal.</p>	<p>e as contas anuais de gestão e submetê-los à fiscalização do Tribunal de Contas, acompanhado de parecer prévio do Conselho Fiscal; f) Elaborar o relatório anual sobre a situação dos Mercados de Capitais;</p> <p>g) Contratar terceiros para a prestação de quaisquer serviços à CMC com vista ao adequado desempenho das suas atribuições; h) Gerir os recursos humanos e patrimoniais da CMC; i) Deliberar sobre a aquisição, alienação, locação financeira ou aluguer de bens móveis e imóveis destinados a instalação, equipamento e funcionamento da CMC; j) Arrecadar as receitas e autorizar a realização de despesas da CMC; k) Deliberar sobre a instalação e o encerramento de delegações e outras formas de representação. l) Deduzir acusação ou praticar ato análogo que impute os factos ao arguido e aplicar multas e sanções cuja aplicação se enquadre no âmbito das atribuições da CMC; m) Aprovar a abertura de processo preliminar de averiguação sobre crime contra o mercado e o seu encerramento; n) Decidir sobre os recursos das decisões das Unidades de Estrutura; o) Aprovar recomendações genéricas dirigidas à categoria de entidades sujeitas à sua supervisão e pareceres genéricos sobre questões relevantes que lhes sejam colocadas por escrito; e p) Praticar os demais atos e deliberar sobre quaisquer matérias atribuídas por lei, ou regulamento, à CMC.</p>	<p>(Reuniões do Conselho de Administração)</p> <p>Compete aos Administradores Executivos, membros do Conselho de Administração, propor ao Presidente do Conselho de Administração a inclusão de pontos para a Agenda do Conselho, disponibilizando, para tal, os documentos para apreciação e de suporte, com, pelo menos, três dias úteis de antecedência.</p>

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
Conselho Consultivo		<p>a) Pronunciar-se sobre os assuntos que lhe sejam submetidos pelo Conselho de Administração; b) Pronunciar-se sobre as propostas de política do Governo relativas ao Mercado de Capitais; c) Dar parecer sobre diplomas legais relacionados com o Mercado de Capitais, ou que tenham grande influência sobre o mesmo; d) Apreciar a situação e evolução do Mercado de Capitais; e) Aconselhar, por sua própria iniciativa, o Conselho de Administração sobre as actividades a desenvolver no âmbito das funções da CMC.</p>	
Conselho Fiscal		<p>a) Acompanhar e controlar a gestão financeira da CMC; b) Apreciar e emitir parecer sobre o orçamento anual e os orçamentos suplementares da CMC; c) Apreciar e emitir parecer sobre o relatório de actividade e contas anuais da CMC; d) Examinar a contabilidade da CMC e o cumprimento das disposições legais e dos regulamentos internos aplicáveis nos domínios orçamental, contabilístico e de tesouraria; e) Informar o Conselho de Administração sobre as acções de verificação, fiscalização e diligências que tenham efetuado, assim como os seus resultados, e participar aos órgãos competentes as irregularidades e inexatidões de que tenham conhecimento; f) Fiscalizar a eficácia dos mecanismos de auditoria e controlo internos; g) Pronunciar-se sobre qualquer assunto da sua competência que lhe seja submetido pelo Conselho de Administração</p>	

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
Diretor	<p>a) Representar o Departamento ou Gabinete junto das demais Unidades de Estrutura, formais ou <i>ad hoc</i>, da CMC; b) Assessorar o Presidente e o Conselho de Administração nos assuntos da sua competência; c) Dirigir e organizar as Divisões e Secções integradas nos correspondentes Departamentos; d) Formalizar e ratificar os documentos, informações e propostas elaboradas pelo respectivo Departamento; e) Analisar e monitorar o desenvolvimento dos assuntos que se encontram no âmbito das suas competências; f) Zelar pela correta execução das orientações do Administrador do pelouro e das deliberações do Conselho de Administração; g) Orientar e distribuir as tarefas pelos membros do Grupo; h) Cumprir e fazer cumprir o presente Regulamento Interno; i) Participar em reuniões ou outras actividades sempre que convocados; j) Desempenhar as demais funções que lhes sejam superiormente cometidas.</p>		<p>Art.º 22 n.º 3 (Reunião de Despacho) Em preparação dos Despachos com o Presidente, os Administradores Executivos e os responsáveis pelas unidades de estruturas a ele diretamente subordinados remetem ao Gabinete do Presidente, com a antecedência mínima de dois dias úteis, um ponto da situação das tarefas em curso, com base na tabela de acompanhamento do Plano de Ação da CMC fornecida pelo Gabinete de Organização, Planeamento e Estratégia.</p> <p>Art.º 23 n.º 4 (Reunião de Balanço) Em preparação destas reuniões de balanço, compete aos Administradores Executivos e aos responsáveis das unidades de estrutura de segunda linha a apresentação, com uma antecedência de pelo menos uma semana, dos Relatórios de Balanço das Actividades Correntes, elaborados de acordo com a metodologia a definir pelo Gabinete de Organização, Planeamento e Estratégia.</p> <p>Compete, igualmente, ao Diretor do Gabinete do Presidente manter o arquivo das atas das reuniões do Conselho de Administração.</p>
Chefe de Divisão	<p>a) Representar as Divisões que chefiar; b) Assessorar o Diretor do Departamento em que estiver integrada a Divisão nos assuntos da sua competência; c) Promover iniciativas de aprimoramento da gestão e das acções das respectivas Divisões, subordinadas ao controle do</p>		

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
	Diretor de Departamento; d) Manter o Diretor de Departamento informado sobre as acções e a gestão da respetiva Divisão.		
Chefe de Secção	a) Representar as Secções que coordenam; b) Assessorar o Chefe da Divisão em que estiver integrada a Secção nos assuntos da sua competência; c) Dirigir e fiscalizar a execução dos trabalhos técnicos e administrativos da Secção; d) Manter o Diretor de Departamento e o Chefe da Divisão em que se integra a Secção informados sobre as ações e a gestão da respetiva Secção.		
Departamento de Supervisão de Organismos de Investimento Coletivo (DSOIC)	a) Desenvolver as bases técnicas da política regulatória dos Organismos de Investimento Coletivo e das entidades relacionadas com os Organismos de Investimento Coletivo; b) Assegurar a supervisão prudencial dos Organismos de Investimento Coletivo; c) Acompanhar e executar a supervisão comportamental dos Organismos de Investimento Coletivo.	a) Elaborar propostas de bases técnicas dos instrumentos jurídicos de regulação do segmento dos Organismos de Investimento Coletivo que visam dar suporte à tomada de decisão do Conselho de Administração (CA) nesse domínio; b) Elaborar e submeter à aprovação do CA, em articulação com o GOPE, procedimentos e metodologias de instrução dos processos de autorização, registo e supervisão de: Organismos de Investimento Coletivo; Peritos Avaliadores de Imóveis; Sociedades gestoras de OIC; Analistas e consultores de investimento; Sociedades Gestoras de Patrimónios; Sociedades de Capital de Risco; Agentes de intermediação ligados à actividade dos OIC; Sociedades de Titularização; Entidades Certificadoras de Peritos ava-	

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
		<p>liadores de imóveis. c) Analisar e emitir parecer sobre as solicitações de autorização e registo das entidades previstas na alínea anterior, assim como a instrução dos processos subjacentes; d) Realizar acções de supervisão prudencial e comportamental das entidades definidas na alínea b) do presente número; e) Assegurar o suporte técnico ao CA em tudo o que lhe for solicitado, no domínio dos Organismos de Investimento Coletivo; f) Outras que superiormente lhe sejam atribuídas.</p>	
<p>Departamento de Supervisão de Emitentes e Auditores (DSEA)</p>	<p>a) Assegurar a supervisão comportamental dos emitentes, auditores e sociedades de notação de risco, acompanhando e investigando, preliminarmente, as operações que apresentem indícios de anomalias, em particular no que se refere a situações de abuso de informação privilegiada e manipulação de mercado; b) Assegurar as bases técnicas da política regulatória das entidades acima mencionadas.</p>	<p>a) Elaborar propostas de bases técnicas para os instrumentos jurídicos de regulação dos diversos segmentos do Mercado de Valores Mobiliários, no intuito de dar suporte à tomada de decisão do Conselho de Administração (CA) da CMC; b) Elaborar e submeter à aprovação do CA, em articulação com o GOPE, procedimentos e metodologias de instrução dos processos de autorização, registo e supervisão de: Emissões; Auditores; e Sociedades de Notação de Risco. c) Analisar e emitir parecer sobre as solicitações de autorização e registo das entidades previstas na alínea anterior, assim como a instrução dos processos subjacentes; d) Proceder ao registo de auditoras; e) Realizar acções de supervisão comportamental das entidades definidas na alínea c) do presente número; f) Proceder ao registo de operações de valores mobiliários, análise de prospectos e registo de ofertas públicas de distribuição, subscrição, venda,</p>	

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
		troca e aquisição; g) Analisar e controlar a divulgação de informação privilegiada, garantindo o atempado conhecimento por parte dos investidores de toda a informação considerada de carácter <i>price-sensitive</i> ; h) Analisar e emitir parecer sobre o relatório e contas dos emitentes (por amostragem, seguindo o modelo de supervisão baseado no risco); i) Analisar e emitir parecer sobre a avaliação do auditor independente, emitida sobre a qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelo auditor externo, nos termos do artigo 19º do Regulamento dos Auditores; j) Fiscalização dos deveres de boa governação dos emitentes, k) Análise e avaliação dos relatórios de auditoria; l) Avaliação do risco financeiro das sociedades emitentes; m) Normalização contabilística e de auditoria de Sociedades Abertas (em articulação com a OCPCA e a futura Comissão Nacional de Normalização Contabilística);	
Gabinete de Vigilância e Investigação do Mercado (GVIM)	a) Detectar eventuais comportamentos que possam ser classificados como abuso do mercado ou violação das obrigações profissionais dos intermediários financeiros; b) Analisar os padrões comportamentais dos intermediários financeiros e recomendar medidas estratégicas à Administração da CMC.	a) Verificar o cumprimento do dever de informação por parte dos emitentes; c) Verificar e investigar indícios de abuso do mercado e em cooperação com os departamentos de supervisão competentes das entidades envolvidas, propor medidas cautelares ou sancionatórias; d) Verificar a negociação de valores mobiliários ou produtos derivados em mercado de balcão; e) Propor e atuar em conjunto com as outras áreas na revisão e ajustes dos atos normativos	

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
		da Comissão do Mercado de Capitais, adequando-os as necessidades do mercado; f) Analisar reclamações formais apresentadas pelo público em geral sobre a atuação dos participantes do mercado; g) Assegurar o suporte técnico à Administração da CMC em tudo o que lhe for solicitado no domínio da vigilância e investigação do mercado de valores mobiliários.	
Gabinete de Desenvolvimento do Mercado (GDM)	a) Antecipar as necessidades de regulação, identificando oportunidades de desenvolvimento dos mercados e de implementação de novos instrumentos financeiros; b) Mobilizar e prestar suporte técnico permanente ao Comité de Desenvolvimento de Mercado.	a) Identificar oportunidades de desenvolvimento e implementação de novos instrumentos financeiros, desenvolvendo estudos necessário para o efeito; b) Coordenar tecnicamente a preparação das bases técnicas para a regulação e a promoção do mercado em função das oportunidades identificadas, em articulação com as demais áreas competentes em razão da matéria; c) Analisar e propor iniciativas que visem a adequação da infraestrutura do mercado às necessidades dos investidores e participantes; d) Dar <i>inputs</i> técnicos e fundamentados, com vista a melhorar a adequação dos diplomas legais e regulamentares à realidade do mercado nacional; e) Estabelecer diálogo permanente com os investidores e participantes do mercado, de modo a obter informações relevantes para a dinamização do mercado.	
Departamento de Supervisão da Inter-	a) Estruturar e coordenar o sistema de licenciamento, acompanhamento e fiscalização das instituições financeiras	a) Propor os requisitos para o licenciamento; b) Propor a informação a prestar para efeitos de acompanhamento e fiscalização da respetiva	

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
mediação Financeira e Infra-estruturas de Mercado (DSIFIM)	não bancárias sob a alçada da supervisão da CMC, bem como as actividades por elas desenvolvidas em mercado de valores mobiliários e derivados; b) Desenvolver, organizar e coordenar a implementação de um programa anual de acompanhamento e fiscalização das instituições financeiras sob a alçada da supervisão da CMC, definindo um plano de monitorização e avaliação dos respectivos processos e acções de supervisão.	actividade; c) Elaborar propostas de bases técnicas para os instrumentos regulatórios para a supervisão comportamental e prudencial; d) Elaborar e submeter à aprovação do CA, em articulação com o GOPE, procedimentos e metodologias de instrução dos processos de autorização, registo e supervisão de IFNBs; e) Propor a constituição de equipas responsáveis pelo acompanhamento contínuo de cada instituição supervisionada; f) Programar, calendarizar, organizar e executar as rotinas e acções de supervisão; g) Examinar e emitir pareceres e relatórios sobre questões atinentes à actividade de supervisão, sempre que tal lhe for solicitado.	
Gabinete Jurídico e de Contencioso (GJC)	a) Dar suporte jurídico a toda a instituição, garantindo a legalidade dos actos e contractos em que a CMC é parte; b) Assegurar a adequada intervenção e a defesa dos processos em que a CMC intervenha em tribunal; c) Assegurar a actividade instrutória dos processos de contração da competência da CMC (propor acusações e decisões, inquirir testemunhas); d) Assegurar a participação e a realização de denúncias de operações e actos que apresentem indício de anomalias/ilegalidades às autoridades competentes, nas matérias que não se encontram sob alçada da CMC; e) Assegurar as relações com o Ministério Público e os Tribunais, cooperando com tais entidades na investigação, instrução	a) Emitir pareceres sobre assuntos de natureza jurídica que lhe sejam solicitados; b) Elaborar minutas de contratos de qualquer natureza e demais instrumentos jurídicos; c) Emitir parecer sobre os diplomas legais e regulamentares produzidos no âmbito das actividades da CMC; d) Monitorar periodicamente a execução dos contratos, protocolos, convénios e outros instrumentos jurídicos de natureza similar que vinculem a instituição; e) Criar e manter actualizada uma base de dados legal e de jurisprudência; f) Organizar e manter em arquivo os originais de todos os contratos e demais instrumentos jurídicos em que a CM é parte, disponibilizando a respectiva cópia para a unidade orgânica a que digam respeito; g) Propor a contratação de advogados e juristas, sempre que a situação o exija, e acompanhar o desenvolvimento dos	

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
	e julgamento dos crimes contra o mercado.	trabalhos solicitados; h) Acompanhar diligências de carácter investigatório, em nome e representação da CMC, bem como manter as ligações com os órgãos de Polícia, Tribunais e Ministério Público; i) Instruir os processos de contravenção resultantes da violação das normas por parte das instituições financeiras; j) Instaurar inquéritos para averiguação de infrações de qualquer natureza, cometidas no âmbito dos poderes de supervisão da CMC; k) Elaborar as minutas de denúncia em processos-crime contra o mercado de valores mobiliários.	
Departamento de Política Regulatória e Normas (DPRN)	a) Propor e atualizar a política regulatória para a Comissão do Mercado de Capitais; b) Assegurar o suporte técnico à instituição na produção das normas legais e regulamentares do mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados e do sistema financeiro, sempre que a CMC seja chamada a intervir.	a) Elaborar regulamentos, instruções e recomendações sobre o mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados; b) Elaborar propostas de lei sobre o mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados; c) Participar da criação de normas sobre o sistema financeiro, sempre que a CMC seja chamada a intervir; d) Elaborar relatórios periódicos sobre a produção normativa da CMC e o impacto no Mercado de Capitais; e) Preparar e coordenar o lançamento e implementação de programas de auscultação pública de diplomas legais, regulamentares e Instruções a emitir pela CMC; f) Elaborar estudos sobre a regulação e propor a revisão dos diplomas cuja atualização se faça pertinente e oportuna; g) Criar uma base de dados sobre legislação produzida, com impacto no mercado de valores mobiliários e instrumentos derivados; h) Dar parecer sobre os diplomas	

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
		legais e regulamentares produzidos pelas entidades de supervisão, e outros com impacto direto no Mercado de Valores Mobiliários.	
Departamento de Cooperação (DC)	<p>a) Assegurar a representação da CMC nos diversos fóruns nacionais e internacionais;</p> <p>b) Assegurar a promoção de contactos regulares com os participantes no mercado;</p> <p>c) Assegurar a cooperação da Comissão do Mercado de Capitais com instituições congéneres e outras entidades, nacionais e internacionais, bem como a sua integração em organizações internacionais, cujo âmbito passe pela actuação no Mercado de Valores Mobiliários; d) Contribuir para o reforço da imagem institucional da Comissão do Mercado de Capitais no país e no estrangeiro; e) Assegurar as funções de comunicação da área internacional.</p>	<p>a) Assegurar a integração da Comissão do Mercado de Capitais em organizações internacionais vocacionadas para o Mercado de Valores Mobiliários; b) Promover e dinamizar a cooperação bilateral entre a Comissão do Mercado de Capitais e instituições congéneres, e entre a Comissão do Mercado de Capitais e organizações internacionais; c) Promover e dinamizar a cooperação bilateral entre a CMC e as outras autoridades de supervisão do mercado financeiro local, assegurando a otimização dos protocolos celebrados; d) Estabelecer e acompanhar a relação entre os diferentes Departamentos e Gabinetes da Comissão do Mercado de Capitais e organismos locais, públicos ou privados, em matérias relativas ao Mercado de Valores Mobiliários; e) Centralizar os contactos estabelecidos em áreas internacionais, nomeadamente em resposta a pedidos de assistência e cooperação apresentados por autoridades congéneres, organismos comunitários, e internacionais;</p> <p>f) Assegurar a otimização dos protocolos celebrados com organismos internacionais e instituições congéneres em termos de mais-valias para a actuação da Comissão do Mercado de Capitais e para o desenvolvimento do Mercado de Valores Mobiliários nacional; g) Estabelecer e acompanhar a ligação entre os diferentes De-</p>	

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
		<p>partamentos e Gabinetes da Comissão do Mercado de Capitais e as instituições congéneres; h) Participar no diálogo e no debate entre a Comissão do Mercado de Capitais e as diferentes instituições que atuam no Mercado de Valores Mobiliários a nível nacional ou internacional; i) Dar suporte ao organismo de tutela em todas as iniciativas de cooperação, regionais, continentais, ou internacionais, que sejam por ele estabelecidas e desenvolvidas.</p>	
Departamento de Estudos e Análises (DEA)	<p>a) Assegurar o suporte à tomada de decisão dos membros do Conselho de Administração e à actividade dos diferentes Departamentos e Unidades de Estrutura da CMC, através da elaboração de estudos de natureza económica e financeira, e análise de risco de mercado; b) Assegurar a produção e disponibilização de conteúdos para o programa de promoção do mercado de valores mobiliários e para o aumento do nível de literacia financeira por parte dos diferentes agentes do mercado.</p>	<p>a) Elaborar conteúdos programáticos para a divulgação, clarificação e aprofundamento do conhecimento do papel da CMC no mercado; b) Realizar análises que alicercem os projetos de implementação dos diversos segmentos do Mercado de Capitais; c) Assegurar a produção de estudos de natureza económica e financeira sobre a evolução do Mercado de Valores Mobiliários nacional e internacional, bem como, recolher, tratar, armazenar e fornecer informações do foro económico, político, social e financeiro aos Membros do Conselho de Administração e ao coletivo da Comissão do Mercado de Capitais para o exercício das suas funções; d) Elaborar pareceres, conforme solicitação dos membros do Conselho de Administração e dos Diretores de Departamento da Comissão do Mercado de Capitais; e) Disponibilizar o <i>know how</i> da equipa para acções de formação, conferências, seminários, entrevistas, debates e palestras promovidos pela Comissão do Mer-</p>	

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
		<p>cado de Capitais ou por entidades suas parceiras; f) Avaliar o impacto da conjuntura macro-económica e a dinâmica dos mercados na gestão e prevenção dos riscos associados ao Mercado de Valores Mobiliários; g) Centralizar o sistema de informação estatística sobre os mercados, da CMC, e dar o suporte necessário nos processos de análise e interpretação do comportamento estatístico de variáveis relevantes; h) Colaborar na elaboração de modelos explicativos e de previsão que as unidades orgânicas da CMC precisem desenvolver; i) Dar suporte metodológico na elaboração de inquéritos, bem como no posterior tratamento dos dados; j) Elaboração e divulgação de periódicos com informação sobre a evolução dos mercados e de economias relevantes, em coordenação com a Divisão de Estudos.</p>	
Gabinete de Literacia Financeira	<p>Participar em programas integrados que contribuam para a elevação da capacidade financeira, concorrendo para a elevação do bem-estar da população e da estabilidade do sistema financeiro, bem como o desenvolvimento de acções específicas no domínio da poupança e investimento, através do mercado de valores mobiliários.</p>	<p>a) Participar na coordenação de estudos e inquéritos sobre o nível de literacia financeira e das respectivas acções e iniciativas destinadas a melhorar o domínio dos conhecimentos financeiros, em termos de qualidade, profundidade e abrangência do público em geral; b) Propor e coordenar a preparação e implementação de acções de educação financeira orientadas para os investidores não institucionais no mercado de valores mobiliários; c) Propor e coordenar a preparação e implementação de acções de educação financeira que estimulem e eficiência dos empreendedores, em especial pelo recurso aos instrumentos disponibilizados</p>	

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
		pelo mercado de valores mobiliários; d) Promover a execução editorial de materiais de suporte, bem como a gestão de conteúdos didáticos no sítio eletrônico; e) Promover a execução dos conteúdos de educação financeira para difusão nos meios de comunicação social.	
Academia do Mercado de Valores Mobiliários (AMVM)	a) O ensino; b) A formação profissional; c) Editorial; e d) A investigação científica	a) Estabelece acordos de parceria com Universidades Nacionais, Estrangeiras e outras Instituições com objetivo afins, no âmbito da formação pós-graduado e participação na formulação dos planos curriculares e conteúdos programáticos orientados para o mercado de valores mobiliários e derivados; b) Promove ações formativas, presenciais ou à distância, que visem uma aprendizagem ao nível de competências diretamente envolvidas na prática profissional dos formandos; c) Promove uma linha editorial de conteúdos que suportem os currículos académicos e as ações formativas; d) Promover a realização de trabalhos de investigação científica no âmbito do Mercado de Valores Mobiliários e instrumentos derivados.	
Departamento Financeiro		a) Elaborar os orçamentos e a programação financeira; b) Elaborar e apresentar os relatórios de execução orçamental e as demonstrações financeiras; c) Elaborar relatórios e definir medidas de prevenção de riscos financeiros; d) Contribuir na elaboração de estudos de financiamento e programas de investimento; e) Elaborar e gerir os fluxos de caixa; f) Prestar informações contabi-	

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
	<p>a) Assessorar, planear e executar a política económica e financeira da instituição;</p> <p>b) Assegurar a execução orçamental;</p> <p>c) Assegurar a elaboração e apresentação das demonstrações financeiras.</p>	<p>lísticas e financeiras, no plano interno e externo, sempre que solicitadas; g) Definir o Plano de Contas e os roteiros contabilísticos; h) Proceder ao tratamento da documentação contabilística e assegurar a escrituração (registos) no respetivo aplicativo informático; i) Elaborar as reconciliações bancárias; j) Controlar as contas de terceiros; k) Assegurar o controlo contabilístico do património; l) Acompanhar e auxiliar os processos de auditoria financeira; m) Propor a reconstituição e reposição do fundo permanente e de caixa; n) Executar transações financeiras.</p>	
	<p>a) Elaborar e propor ao CA a definição da política de recursos humanos da instituição;</p> <p>b) Assegurar a gestão e implementação das políticas de recursos humanos da instituição; c) Garantir a gestão administrativa dos processos de recursos humanos</p>	<p>a) Proceder ao levantamento das necessidades anuais de pessoal, e à elaboração e execução do Plano de Recrutamento; b) Inventariar e descrever os postos de trabalho, bem como definir os seus perfis funcionais; c) Executar os processos relativos ao recrutamento, seleção, admissão, acolhimento, mobilidade e acompanhamento dos colaboradores; d) Gerir a base de dados dos recursos humanos da instituição; e) Elaborar, propor à aprovação pelo CA e executar os programas de estágios e integração técnico profissional de candidatos e novos colaboradores na instituição; f) Executar os procedimentos necessários para a mobilidade interna; g) Proceder ao levantamento das necessidades de formação; elaborar e submeter à aprovação do CA o Plano de Formação; h) Executar o</p>	

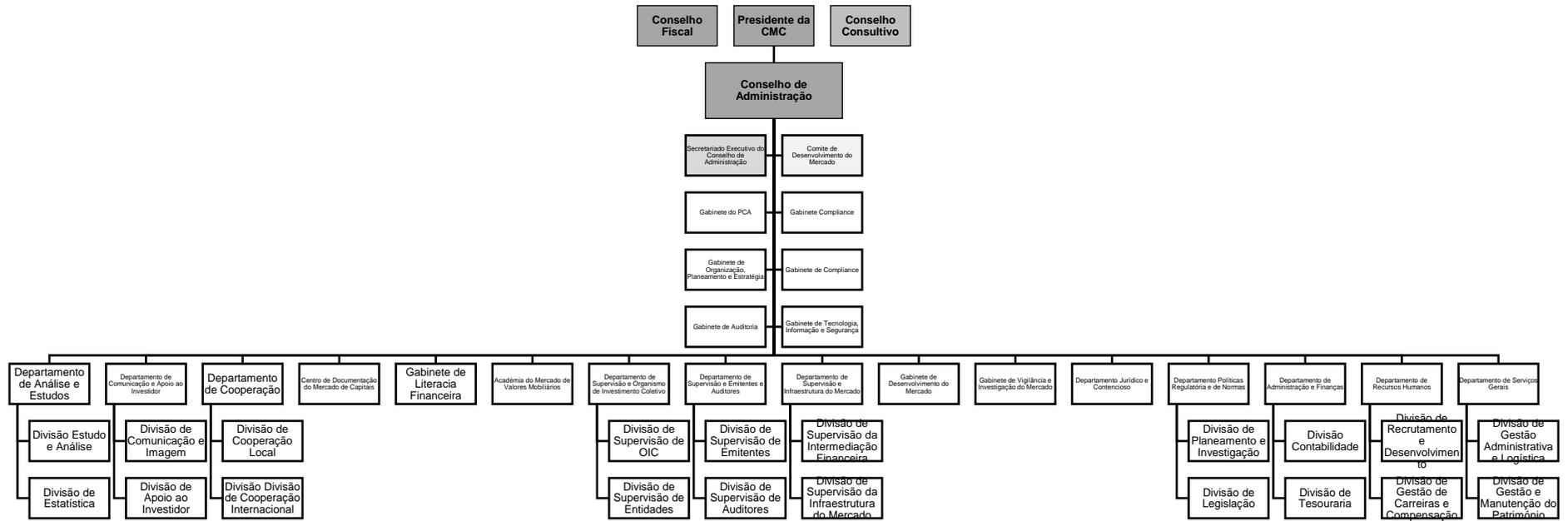
ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
Departamento de Recursos Humanos (DRH)		<p>Plano de Formação da instituição e outras acções extraordinárias aprovadas pelo CA; i) Elaborar os relatórios de execução e de balanço do Plano de Formação; j) Gerir o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores; k) Assegurar o tratamento dos dados estatísticos referentes aos recursos humanos; l) Assegurar o processo de pagamento das remunerações, bem como a retenção dos impostos, contribuições e demais descontos devidos; m) Elaborar, propor à aprovação do CA, gerir e executar o Plano de Férias; n) Apresentar propostas de revisão e atualização das componentes das políticas de recursos humanos; o) Assegurar a observância do Regulamento Interno da CMC, em parceria com a área competente pela fiscalização e controlo do cumprimento do RI; p) Cumprir as obrigações decorrentes da Lei Geral do Trabalho; q) Coordenar a actividade de Contencioso Laboral, em estreita colaboração com o Departamento Jurídico; r) Velar e garantir a prestação de serviços de âmbito social, nomeadamente a assistência médica e medicamentosa; s) Prestar apoio aos colaboradores e aos seus familiares, na resolução de situações de âmbito psico-social; t) Tratar dos procedimentos inerentes à passagem para a Reforma dos colaboradores, e posterior acompanhamento; u) Coordenar as acções de promoção de actividades culturais, desportivas e recreativas da instituição; v) Promover acções que visem a</p>	

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
		implementação e manutenção da cultura organizacional; w) Elaborar relatórios de índices de satisfação dos colaboradores e apresentar propostas de melhoria dos níveis de satisfação e comprometimento dos mesmos.	
Gabinete de <i>Compliance</i> (GC)	a) Assegurar a conformidade dos procedimentos internos da CMC com as normas, regulamentos e leis a ela aplicáveis; b) Assegurar, em colaboração com as demais áreas, a identificação de potenciais riscos que possam perigar a segurança, transparência e bom funcionamento do mercado, derivados do incumprimento de leis e regulamentos; c) Assegurar, em colaboração com as demais áreas de supervisão, o cumprimento das obrigações impostas às instituições financeiras não bancárias previstas na legislação em vigor sobre o Combate ao Branqueamento de Capitais e ao Financiamento do Terrorismo (LCBC/FT).	a) Adotar procedimentos adequados a detectar qualquer risco de incumprimento dos deveres a que a CMC e os seus colaboradores se encontram sujeitos, aplicando as medidas para os minimizar ou corrigir, evitando a sua ocorrência futura e permitindo às autoridades competentes o exercício das suas funções; b) Acompanhar e avaliar regularmente a adequação e eficácia das medidas e procedimentos adoptados para detectar qualquer risco de incumprimento dos deveres a que a CMC ou os seus colaboradores se encontram sujeitos, bem como das medidas eventualmente tomadas para corrigir as deficiências no cumprimento destes; c) Prestar aconselhamento aos órgãos de administração e fiscalização da CMC, para efeitos do cumprimento dos deveres a que estes se encontram sujeitos; d) Identificar as operações sobre instrumentos financeiros que possam envolver processos de branqueamento de capitais ou de financiamento do terrorismo; e) Denunciar ao órgão de administração qualquer violação de deveres de que se aperceba; f) Elaborar, manter actualizada e garantir a difusão de toda a informação relativa às obrigações legais e regulamentares a que os colaboradores da CMC se encontram adstritos; g) Manter um registo dos	

ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
		<p>incumprimentos em que a CMC ou os seus colaboradores hajam incorrido, bem como das medidas propostas e daquelas que foram adoptadas; h) Assegurar a relação com a Unidade de Informação Financeira, órgãos de investigação criminal e outros parceiros, procurando fortalecer relações de colaboração e parceria entre a CMC e aqueles organismos; i) Propor acções de formação sobre <i>compliance</i>, presenciais e à distância, dirigidas aos colaboradores da CMC; j) Coordenar o sistema de denúncia interna de irregularidades, no caso de este vir a ser criado; k) Proceder à elaboração e apresentação ao CA de relatórios periódicos sobre o sistema de controlo do cumprimento (o sistema de <i>compliance</i>), em que se identifiquem os incumprimentos verificados, e as medidas a serem adoptadas para pôr cobro ou minimizar as consequências desses incumprimentos.</p>	
Gabinete de Auditoria (GA)	<p>a) Assegurar e coordenar globalmente as acções de auditoria e inspecção interna às Unidades de Estrutura da CMC, de forma a assegurar o controlo e cumprimento da legislação em vigor, dos processos instituídos e normas de serviço.</p>	<p>a) Conceber, propor, gerir e assegurar a implementação do programa global de auditoria anual; b) Colaborar com todas as entidades de estrutura no que concerne à adopção das políticas, normas e procedimentos instituídos, nomeadamente no reforço da cultura de controlo interno por todos os colaboradores; c) Efectuar auditoria às Unidades de Estrutura, verificando a conformidade da informação (física e electrónica), dos valores patrimoniais e do estado das infraestruturas; d) Gerir o relacionamento com auditores externos e órgãos com competência regulamentar, de supervisão, e judicial (e.g.</p>	

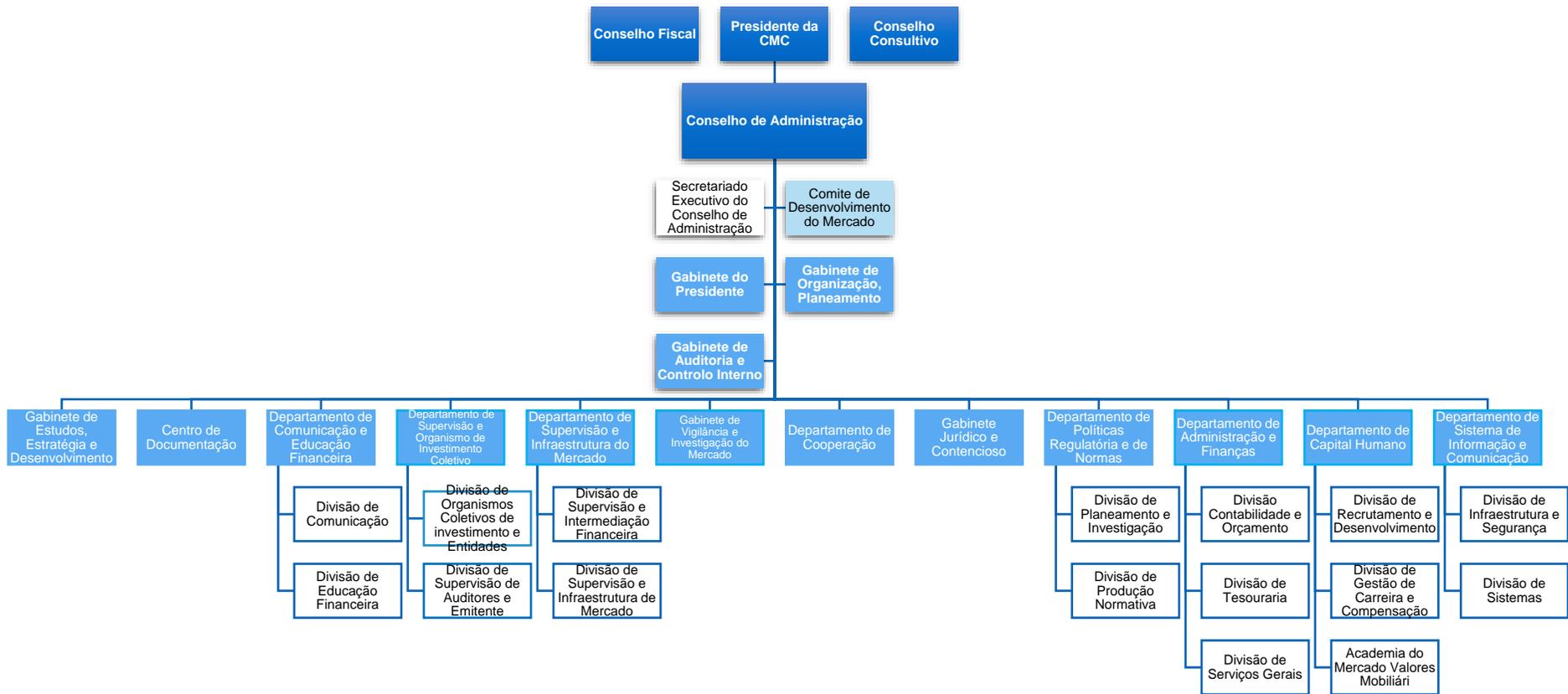
ÓRGÃOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
		Conselho Fiscal e Ministério das Finanças); e) Proceder à análise de normas internas, emitindo parecer sobre a eventual necessidade de efectuar a sua supressão, reformulação, ou criação de novas disposições; f) Elaborar relatórios de auditoria e propor medidas correctivas; g) Divulgar e fazer circular informações da sua esfera específica de actuação.	
Comité de Desenvolvimento do Mercado (CDM)	O Comité de Desenvolvimento do Mercado é fundamentalmente responsável por discutir o lançamento de novos produtos financeiros e a potencial resposta dos investidores aos mesmos, bem como proceder ao acompanhamento do Mercado de Valores Mobiliários e da adesão dos investidores aos produtos existentes.	a) Pronunciar-se sobre as iniciativas regulatórias da Comissão do Mercado de Capitais; b) Dar parecer sobre as iniciativas regulatórias da Comissão do Mercado de Capitais, assim como sobre qualquer diploma que tenha grande influência no Mercado de Valores Mobiliários; c) Aconselhar o órgão de administração da CMC sobre qualquer iniciativa destinada a promover a dinamização e modernização do Mercado de Capitais.	a) O Comité de Desenvolvimento do Mercado reúne-se sempre que convocado pelo Presidente da CMC; b) Em cada reunião do Comité de Desenvolvimento do Mercado é lavrada uma ata, assinada por todos os membros presentes.

Apêndice 5: Organograma CMC 2013



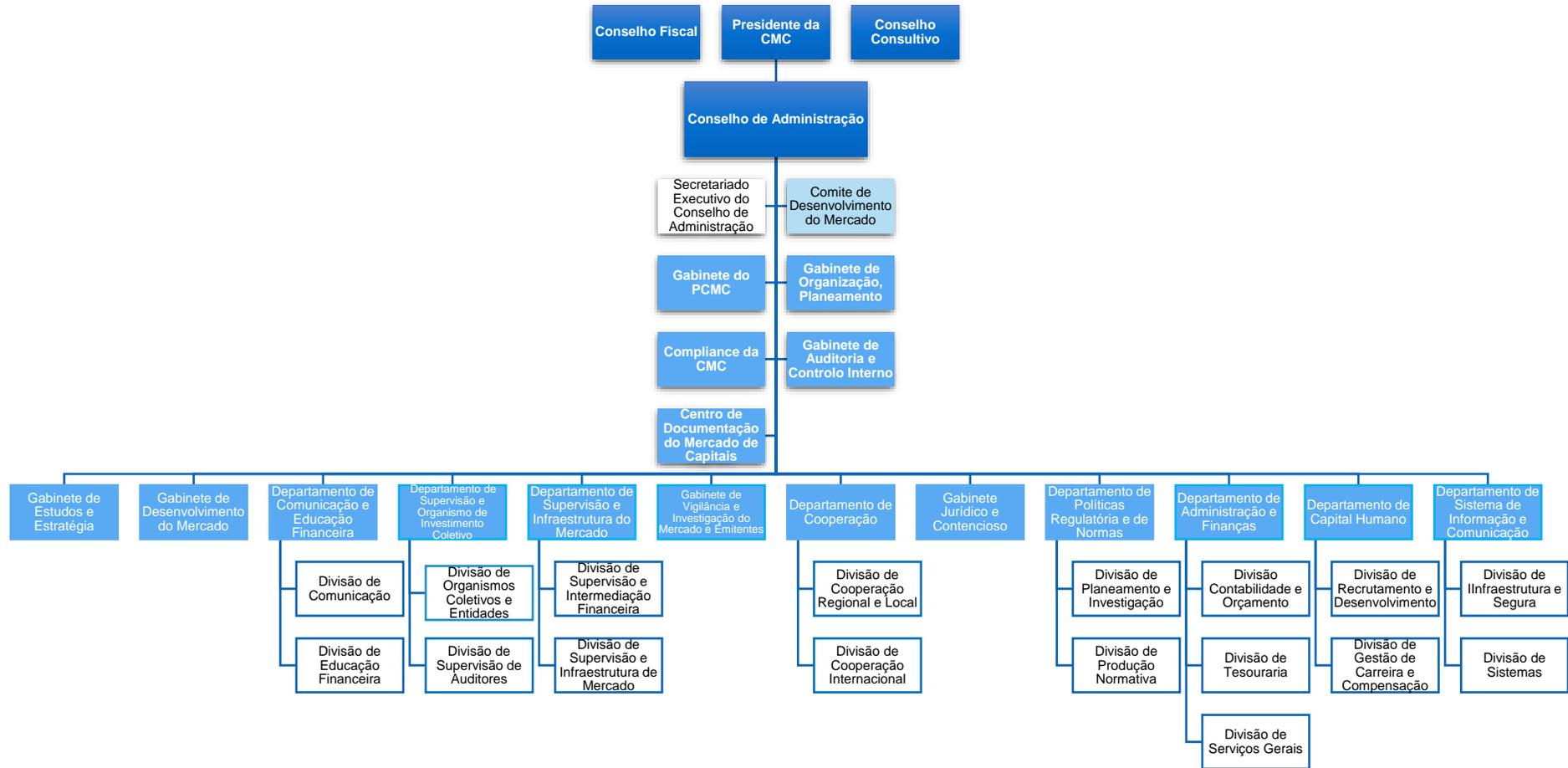
Fonte: Regulamento Interno CMC 2014 (documento interno)

Apêndice 6: Organograma CMC 2017



Fonte: Relatório de Contas CMC 2017

Apêndice 7: Organograma CMC 2019



Fonte: Relatório e Contas CMC 2019