



A IMPORTÂNCIA DO ARQUIVO E DA GESTÃO DOCUMENTAL PARA A COMPETITIVIDADE

- *PRESSUPOSTOS PARA A ESCOLHA DE UM PARCEIRO*

Um contributo para melhor compreender as vantagens numa perspectiva sistémica sobre a função Arquivo para as Organizações.

A IMPORTÂNCIA DO ARQUIVO E DA GESTÃO DOCUMENTAL PARA A COMPETITIVIDADE.

1 - INTRODUÇÃO

A sociedade, tal e qual como se nos apresenta, assenta numa filosofia de simbiose entre o Homem e a tecnologia, onde o primeiro socorre-se do segundo para melhorar a qualidade de vida e otimizar os tempos de execução nas mais variadas tarefas correntes, e o segundo depende do primeiro para evoluir, continuamente, com permanentes inovações ao nível dos equipamentos e dos suportes lógicos que lhes dão “vida”.

Com a tremenda potenciação das vias de comunicação, principalmente verificada a partir da segunda metade do século XX, as instituições por todo o mundo começaram a aperceber-se da importância vital que a informação representava para o seu quotidiano, mormente, para os negócios, para os produtos e para o valor acrescentado que poderiam gerar para o Cliente. Tudo passou a girar em torno da recolha de dados, pelo cruzamento de informação, pela multiplicação de meios e pessoas ávidos de mais notícias. Contudo, como rapidamente se apercebeu, a massificação era ainda mais perniciosa que a escassez. Gerava necessidades monstruosas de recursos para classificar, disseminar, tratar, alojar e, finalmente, utilizar, de forma útil, todos os dados e informação recebidos.

Nos dias de hoje é comumente aceite que a rentabilização eficaz de um qualquer processo de suporte ao negócio, passa pela eficiência com que este é conceptualizado e, posteriormente, implementado. A lógica de *“the right information at the right time for the right purpose”* toma proporções de premência instantânea face à dinâmica da sociedade em geral, e da concorrência empresarial em particular. As empresas que “fazem as coisas acontecer” estão, nesta matéria, vários passos à frente dos demais. Compreenderam à muito a importância de se centrarem nos assuntos nucleares do seu negócio, entendendo e valorizando o “outsourcing” como um meio para se chegar a um fim mais efectivo e menos oneroso.

Neste contexto, a função Arquivo tem-se progressivamente libertado de uma conotação ambivalente de desconsideração e menorização face àqueles que lidam com os documentos e a necessidade latente de se recuperarem fólhos com conteúdos de sobeja importância, que constituem elementos de evidenciação objectiva para o esclarecimento de qualquer entidade comercial ou jurídica, ou até mesmo de particulares. O termo “Gestão da Informação” progride e aglutina a função Arquivo. Trata-se de um processo, dissimulado, de valorização e de dignificação das bases elementares da produção, acesso, alteração e eliminação de conteúdos.

Também aqui, a procura de entidades especializadas se começa a fazer sentir em Portugal. Contudo, a escolha de um Prestador de Serviços deve, em muito, ultrapassar a superficialidade do preço unitário.

2 - O POSICIONAMENTO DOS 'ARQUIVOS' FACE À ESTRUTURA ORGANIZATIVA – RECURSO AO “OUTSOURCING”

No seio de cada empresa, ninguém discute a necessidade de uma função Financeira e de Contabilidade, de uma função de Assuntos Administrativos ou de Contencioso, de uma função de Gestão de Recursos Humanos, de Gestão dos Materiais e dos Aproveitamentos, de diversas funções técnicas que respondem às missões da organização. A função Arquivos é uma realidade que, sem dúvida, não tem sido até ao momento, suficientemente considerada e correctamente valorizada, ainda que responda a uma necessidade evidente: a de os Arquivos serem a memória e a experiência da Administração. É necessário conservar o testemunho dos direitos e compromissos da organização, dos estudos feitos e das decisões tomadas. Sob este ângulo, os arquivos constituem um factor indispensável de continuidade de acção e de preservação dos direitos empresariais. São a condição para uma gestão eficaz.

Nos dias de hoje, a complexidade de funções atribuídas ao mundo empresarial repercute-se em dificuldades no controlo dos documentos em virtude do perfil burocrático, da proliferação excessiva de cópias e da conseqüente inoperância dos arquivos no fornecimento pontual e/ou sistemático de informações aos utilizadores dos Serviços. As Organizações procuram soluções integradas para fazer face ao crescimento exponencial de documentos à sua custódia e sob a sua gestão.

Foi a partir da constatação de que a área da documentação requer uma planificação e gestão ajustadas às necessidades das restantes funções meio e funções fim das organizações, que surgiram os Prestadores de Serviços especializados em Arquivo e Gestão Documental.

Este tipo de organizações procura obstar a situações inerentes a qualquer tipo de disfunção organizacional ou funcional em Arquivo ou Gestão de Documentação. A abrangência da aplicação dos Serviços é transversal às mais diversas áreas de negócio, passando pela banca, seguradoras, telecomunicações, indústrias, áreas de comércio e serviços, ou mesmo serviços públicos. Os Prestadores de Serviços com competências técnicas em Ciências Documentais, combinam estratégias para solucionar as principais dificuldades dos Arquivos das empresas suas Clientes. Após um primeiro reconhecimento sobre a realidade Arquivística, os Prestadores de Serviços definem actuações prioritárias, prosseguindo o trabalho referente ao Diagnóstico dos Arquivos, acompanhando-o de medidas conducentes à avaliação, selecção e incorporação.

Entre as competências que lhes assiste, os Prestadores de Serviços encontram respostas dentro dos referenciais normativos para enquadrar a produção da informação e introduzi-la em suportes informáticos. Preconizam a racionalização da produção dos documentos, a racionalização e normalização dos Arquivos Administrativos e a regulamentação dos critérios de selecção dos mesmos, à qual deve subjazer um sistema flexível e adaptável à realidade empresarial, que se deve pautar por sistemáticos ajustes organizacional decorrentes da conjuntura de mercado.

No que diz respeito à Gestão de Documentos (“Records Management”) em sistema de “off-site storage”, o resultado que se pretende obter é o alojamento da documentação com valor útil para a Administração em condições dignas e de salvaguarda para a sua integridade física, e a consequente eliminação de todos os documentos que não apresentem qualquer valor de carácter legal, probatório ou histórico. Daqui resulta que o Prestador de Serviços especializado em Arquivo e Gestão Documental se encontra devidamente identificado com as práticas de recolha, organização, identificação, alojamento, resposta a consultas e protocolos de eliminação. O Cliente irá encontrar no Prestador de Serviços um meio para aceder, num período de tempo pré-definido, uma sequência lógica de documentos que rapidamente lhe permitem uma tomada de decisão, a custos controlados e perfeitamente conhecidos.

Como resultado da ‘especialização’ da função Arquivo devem atingir-se alvos muito concretos, como sejam:

- ✓ Redução da área afectada à função Arquivos;
- ✓ Controlo da produção de documentos, evitando-se a sua proliferação aleatória e desgovernada;
- ✓ Facilidade no acesso aos documentos, quer estejam isolados, quer acondicionados como documentos compostos;
- ✓ Redução dos tempos de resposta, de capital importância em situações cuja tomada de decisão envolva a visualização do documento, mesmo em momentos de picos de produção de documentação;
- ✓ Redução de custos, directos e indirectos associados à manutenção da estrutura orgânica e administrativa da função Arquivo;
- ✓ Usufruto das mais avançadas tecnologias de segurança e prevenção contra degradação ou perda dos suportes de informação.

Em síntese, e como consequência do recurso a Prestadores de Serviços especializados, o Cliente deve esperar um aumento da rentabilidade e da segurança dos seus próprios processos internos.

PRESSUPOSTOS PARA A ESCOLHA DE UM PARCEIRO

3 - FACTORES PARA A ESCOLHA DE UM PRESTADOR DE SERVIÇOS

Se bem que o recurso ao “outsourcing” em Arquivo e Gestão Documental possa parecer, em primeira instância, a solução para todas as dificuldades sentidas na gestão da informação interna de uma organização, o processo de selecção e escolha de um Prestador de Serviços não deve ser dissociado do estabelecimento de critérios sólidos e rigorosos, quanto às características necessárias reunir para minimizar os riscos sobre a salvaguarda de dados e de informação nos seus mais variados suportes.

Um qualquer exercício de análise que se queira considerar abrangente no âmbito da função Arquivo e da Gestão Documental, e objectivo em termos de comparação relacional entre várias entidades Prestadoras de Serviço, deve considerar e pormenorizar, pelo menos, os onze itens abaixo indicados.

3.1. EXPERIÊNCIA DO PRESTADOR DE SERVIÇOS

A aceitação tácita de que o Prestador de Serviços se encontra habilitado a exercer qualquer actividade no âmbito da função Arquivo e da Gestão Documental apenas pela alegação, pode vir a demonstrar-se como um erro primário. Se bem que algumas das actividades que compõem a função Arquivo e a Gestão Documental detêm regras de funcionamento e métodos de trabalhos bem estruturados e facilmente reconhecidos, é também verdade que outras se desenvolvem com um índice de complexidade elevado, e que a sua própria forma de execução requer trabalhos de concepção e desenvolvimento criteriosos e com consolidação nas Ciências Documentais. Os índices de rigor e de experiência adquirida a requerer a um Prestador de Serviços devem crescer ainda mais, quando se pretende associar a um projecto de dimensão e de complexidade acrescida, as tecnologias de informação e de comunicação.

“Os que têm, mostram.

Os que não têm, alegam.”

3.2. LEQUE DE SERVIÇOS DISPONÍVEIS E CAPACIDADE PARA ESTRUTURAR E DISPONIBILIZAR SOLUÇÕES ABRANGENTES E INTEGRADAS

A probabilidade de se encontrar num Prestador de Serviços uma solução rápida e eficaz para a resolução de problemas, passa seguramente pelo tipo e diversidade da oferta que este aporta. Necessidades específicas, devem exigir soluções ajustadas. A abrangência dos Serviços é um indicador muito importante sobre a forma como o Prestador de Serviços se posiciona perante as necessidades latentes do mercado que se predispõe a servir, bem como da maturidade que foi desenvolvendo ao longo do seu período de existência. As experiências do passado constituem marcos importantes de conhecimento adquirido e de ajustes feitos à filosofia e concepção dos Serviços. A maturação é, também ela, um importante mitigador do erro. Conduz a avaliações de situações de risco de forma mais estruturada e qualitativamente mais bem mensurada, principalmente, na escolha e alocação de recursos ao planeamento operacional, bem como na opção sobre parceiros para aumentar a complementaridade da solução.

“Necessidades específicas, requerem soluções ajustadas.”

3.3. NÍVEIS DE SERVIÇO APRESENTADOS

Também sobre o nível qualitativo do Serviço prestado se devem fazer incursões. A ostensão da figura de “Prestador de Serviços” deve representar muito mais do que apenas celebrar um negócio e satisfazer as necessidades primárias e primeiras de um Cliente. Passar a obrigação das respostas de necessidades internas em Arquivo para uma terceira entidade, e endossar responsabilidades para alterar os métodos ou regras de trabalho instituídos, deve requerer do lado do Prestador de Serviços uma estrutura de comunicação eficaz e eficiente que esteja disponível e saiba recolher e tratar necessidades explícitas e implícitas. Trata-se tão somente de materializar, com igual ou melhor efectividade, aquilo que a estrutura interna de qualquer organização exige: a disponibilização em tempo útil dos dados e da informação requerida. A abrangência deste conceito deve iniciar-se no ponto em que a empresa Cliente determine que a actividade em causa deixa de ter relação directa com o seu negócio

“Não basta começar. Há que saber estar presente; disponível em todos os momentos; eficaz sobre todas as necessidades.”

nuclear, sabendo, contudo, que o Prestador de Serviços que o irá assumir tem a disponibilidade e os meios para suprimir todas as fases do ciclo de vida da informação.

3.4. FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

“Mas o que são as empresas, senão as pessoas?!”. Os recursos humanos são o activo mais precioso dentro das organizações. A competência e o saber adquirido não são mensuráveis à luz de um negócio ou de uma instituição, contudo, são perfeitamente tangíveis quando se pretende obter respostas às solicitações. A formação dos recursos humanos marca diferenças, hierarquiza níveis qualitativos e torna as soluções escaláveis. As bases elementares para o exercício de uma qualquer actividade e os conceitos que daí resultam, são fundamentais para congregar sob um mesmo objectivo um conjunto de personalidades, caracteres e vivências distintas. A quantidade e qualidade de informação que um Prestador de Serviços ministra aos seus colaboradores, é também um indicador de peso sobre a importância que este atribui ao Cliente e ao suporte do seu negócio sob a forma da função Arquivo. Contudo, a formação deve ser sempre tomada pela perspectiva mais abrangente. Os códigos de ética e de conduta dos próprios interlocutores e colaboradores do Prestador de Serviços, deixam transparecer sempre os cuidados tidos na elaboração dos critérios de selecção de pessoal.

“Pegue-se nos melhores jogadores e dê-se-lhes o melhor treino. O trabalho em equipa resultará nos melhores resultados.”

3.5. SOFTWARE UTILIZADO

Os melhores recursos humanos produzirão mais e melhores resultados se as suas actividades e tarefas diárias se suportarem em sistemas eficientes de auxílio à gestão. Todo um Sistema Informático de alojamento e gestão de dados deve primar pela robustez do Sistema de Gestão de Bases de Dados (SGBD) que o suporta. Termos como “Fiabilidade”, “Autenticidade”, “Integridade” e “Disponibilidade” são hoje entendidos como da mais elementar necessidade para a garantia de quem utiliza para benefício próprio, ou de terceiros, as tecnologias de informação e de comunicação. Simultaneamente, o recurso a SGBD's deve ser devidamente enquadrado com o estado da arte em tecnologias de defesa contra intrusões danosas. Os anti-virus e as “firewalls” são escudos de defesa inestimáveis e insubstituíveis para a sociedade global que se deixou aprisionar pelo potencial das tecnologias. Se

“Para quê vinte picaretas, se um martelo pneumático resolve a situação?”

bem que possa parecer não tão evidente, as aplicações de suporte ao negócio podem também ser entendidas como um excelente indicador de Qualidade no Serviço Prestado. Para todo e qualquer tipo de Serviço, existem referências mundiais ao nível das aplicações informáticas e das suas funcionalidades para o auxílio à gestão e exploração do negócio das empresas. Não é tão pouco comum quanto se possa imaginar, mas o Prestador de Serviços vê-se, pelo menos uma vez ao longo do seu ciclo de existência, com um dilema ambíguo: “Escolher o standard do mercado, tendo que adaptar os meus métodos de trabalho e alterar as práticas correntes, ou optar pelo desenvolvimento de uma ferramenta de suporte ao negócio perfeitamente ajustada às necessidades actuais...”.

3.6. LEQUE DE CLIENTES

Um dos indicadores mais significativos sobre a Qualidade do Prestador de Serviços, dado que também se materializa como o que se encontra acima de qualquer suspeita, é o rol de empresas Clientes e as áreas de negócio pelos quais se estendem. Indiscutivelmente, os Prestadores de Serviços mais habilitados e experimentados terão consigo os Clientes de referência para as diferentes áreas de negócio existentes. Simultaneamente, serão estes Prestadores de Serviço que irão incluir mais áreas de negócio sob a sua esfera de actividade. Certamente que existirão Clientes de referência disseminados por diversas empresas prestadoras de Serviços no ramo, contudo, a expressividade em número destes mesmos Clientes é revelador das valências que o Prestador de Serviços foi conquistando no mercado e, mais em concreto, do equilíbrio que foi gerando ao longo do tempo na relação de custo/benefício com os seus Clientes, que naturalmente degenera na sua capacidade para retenção.

***“Todos são bons...
Contudo, há os
melhores!”***

3.7. LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA E CAPACIDADE INSTALADA

Dois aspectos importantes a considerar na escolha do Prestador de Serviços, nomeadamente, em capacidade de resposta para entrega ou recepção de originais, são a sua localização geográfica face às instalações do Cliente, e ainda, a capacidade de resposta para suportar várias solicitações num curto espaço de tempo. No

***“Tão longe, e ainda
assim tão perto.”***

que concerne à proximidade, este factor assume um peso tanto mais importante quanto maior for a necessidade de acesso rápido a documentos originais. Devem considerar-se os eixos rodoviários, em quantidade e capacidade de escoamento. Mais que isso, pode considerar-se um indicador com relevo o número de delegações – diferentes locais para o exercício da actividade – que um mesmo Prestador de Serviços detém por unidade de área geográfica. Usualmente, este tipo de Prestadores de Serviços têm implantações junto das grandes metrópoles. A ter ainda em consideração, é a capacidade para fazer face a picos de trabalho instantâneos. Este tipo de indicador mede-se pela capacidade instalada para mais documentação, pela carga efectiva de trabalho sobre os recursos humanos e sobre a tecnologia, e ainda pela mais recente política de investimentos em infra-estruturas e equipamentos acessórios, bem como pela política recrutamento e selecção de pessoal.

3.8. CONDIÇÕES DE SEGURANÇA ACTIVA, PASSIVA E CONJUNTURAL

Os critérios de escolha de um Prestador de Serviços para entrega de documentação para custódia por um período de tempo alargado, deve obedecer a um conjunto de critérios, que, também agrupados, constituem um indicador digno de atenção. A entrega de documentação a uma entidade externa deve ser sempre precedida de uma avaliação da entidade que se propõe à salvaguarda, nomeadamente, a sua conjuntura de risco para fenómenos da natureza e de poluição atmosférica, as infra-estruturas e os meios de apoio à mitigação do risco.

Sempre que possível, a entrega da documentação deve ser feita a entidades que mantenham localizações afastadas de ambientes muito agressivos ou de risco elevado.

“Um bunker nuclear pode parecer uma boa opção. Uma concepção global de segurança é ainda melhor.”

Elementos a evitar para reduzir a taxa de degradação natural dos suportes de informação:

- poluição atmosférica de queima de combustíveis ou de lixos orgânicos
- ambientes marinhos ou fluviais, com elevadas taxas de humidade relativa no ar
- ambiente com elevadas oscilações de temperatura no período de um dia
- zonas passíveis de serem afectadas com incêndios ou explosões, como áreas de mata densa a menos de 10 metros do local de depósito, ou de indústrias de material inflamável ou explosivo
- zonas sobre falhas geológicas ou sob a sua influência

A construção do próprio edifício onde se procederá à custódia do Arquivo deve merecer a melhor atenção. Aspectos como o isolamento do edifício ou a consolidação das estruturas de alojamento, são também factores a considerar na redução do risco.

Elementos a observar na concepção/construção de instalações para a custódia de documentação:

Nos edifícios:

- utilização de alvenaria dupla com isolamento de poliestireno extrudado, ou em alternativa;
- chapa metálica dupla, tipo sanduiche, também com poliestireno extrudado para garantir um bom isolamento térmico e à penetração de humidade
- não incidência directa da luz solar
- boa circulação do ar atmosférico

Paralelamente, as estruturas de alojamento da documentação devem:

- estar fisicamente fixadas a uma laje ou a outra massa de muito grande inércia
- ter portabilidade para suportar as descargas das massas de documentação
- ser concebidas para manter a forma e integridade física das unidades de suporte da documentação
- ser resistentes a fenómenos de oxidação e corrosão
- não ser inflamáveis

No entanto, a segurança imposta na concepção do edifício e das estruturas de alojamento deve ser acompanhada de equipamentos e tecnologias de segurança que paralelamente complementem toda uma filosofia de diminuição de riscos.

Elementos a procurar na análise dos meios disponíveis para a redução do risco sobre a salvaguarda da documentação:

- Circuitos de monitorização das instalações e do perímetro, como CCTV's para funcionamento em áreas com e sem iluminação, e ainda detectores de intrusão
- Detectores de incêndio e detectores de inundação, bem como os respectivos sistemas eliminação de chama, e bombas de sucção ou canais de escoamento rápido
- Sistema de sprinkler's, e carretéis contra incêndio e/ou extintores nas zonas de Custódia Arquivo
- Vigilância permanente das instalações
- Sistemas de apoio eléctrico que mantenham os serviços de vigilância e prevenção em funcionamento em caso de falha eléctrica

A conjugação de todos estes factores dará um resultado que servirá como indicador da importância que o Prestador de Serviços assume perante a salvaguarda da documentação dos seus Clientes.

Devem ainda considerar-se as valências que o Prestador de Serviços apresenta ao nível do ressarcimento do Cliente, com a

perda parcial ou total da documentação devida a fenómenos da natureza ou acções dolosas, bem como durante o próprio processo de transferência para as instalações de Custódia.

3.9. GARANTIAS DE CONFIDENCIALIDADE

Um dos factores mais difíceis de controlar em todo o processo de Gestão de Documentação, e por inerência garantir, é a confidencialidade total sobre os dados e informação que se encontram à mercê das pessoas que lhe têm acesso. As preocupações aumentam na proporção em que as pessoas ou entidades que contactam com a documentação, não deram ainda quaisquer provas da sua idoneidade e honorabilidade perante propriedade alheia. Nestes casos, existem dois indicadores muito objectivos aos quais o Prestador de Serviços se deve obrigar de forma natural. Um primeiro, é a celebração formal de um contrato onde o Prestador de Serviços identifique o conhecimento da legislação em vigor sobre sigilo e confidencialidade sobre propriedade alheia, e as obrigações a que se encontra submetido fruto dessa disposição. Um segundo, passa pela sensibilização dos colaboradores do próprio Prestador de Serviços para os deveres de sigilo e confidencialidade a que empresa se encontra sujeita fruto da sua actividade, e a responsabilização jurídica efectiva dos mesmos colaboradores através do seu vínculo laboral.

“O silêncio é de ouro. A responsabilização jurídica é mais eficaz.”

3.10. SISTEMA DE QUALIDADE CERTIFICADO

Como não poderia deixar de ser, a Certificação de um Sistema de Qualidade concedida por uma entidade acreditada é, pelo comprometimento que acarreta, um indicador seguro sobre a eficiência dos processos de gestão do Prestador de Serviços. O normativo de maior visibilidade e implementação em Portugal é, sem sobra de dúvidas, o ISO 9001:2000 : Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. O conceito subjacente a este tipo Sistemas pressupõe a monitorização constante do sistema, quer pelos dados medidos internamente, quer pelos recolhidos do exterior junto de clientes e fornecedores, a análise dos dados em conselho de quadros superiores e administração, a determinação de novas formas de actuação à luz da melhoria contínua do Sistema e, finalmente, o fecho do ciclo na forma da sua implementação, para ser alvo de futura nova monitorização. Para

“A Qualidade medida e garantida.”

salvaguarda dos seus próprios interesses, o Cliente, enquanto objecto final do Serviço prestado, pode solicitar auditorias periódicas ao Sistema da Qualidade do Prestador de Serviço, sabendo de antemão que irá encontrar um conjunto de documentos e práticas relacionados entre si, que garantem a estruturação dos processos de trabalho e a sustentabilidade dos requisitos do Serviço pretendido.

3.11. ANÁLISE CUSTO/BENEFÍCIO

Finalmente, mas não menos importante, o Cliente deve efectivar um pequeno exercício de cálculo que lhe diagnostique a relação dos benefícios no recurso a Serviços especializados em Arquivo e Gestão Documental, face aos custos directos que isso aportará. O Cliente deve mensurar, tão pormenorizadamente quanto possível, os custos internos, directos e indirectos, de manutenção de uma estrutura administrativa que suporte a função Arquivo da empresa. Paralelamente, fazer uma avaliação dos riscos associados a essa manutenção, nomeadamente, da adequabilidade das suas próprias instalações, dos riscos de perda por dano ou da fuga de informação para outras entidades através de colaboradores internos. A máxima que se inscreve ao lado é a mais absoluta verdade para qualquer tipo de negócio em qualquer parte do mundo. Numa área de negócio com elevada concorrência, o Cliente jamais poderá aspirar encontrar um Prestador de Serviços que reúna numa mesma oferta a melhor Qualidade de Serviço e o melhor preço. A chave para a solução de todo um enredo apresentado anteriormente, reside na comparação consciente entre as condições apresentadas pelo Prestador de Serviços, num equilíbrio sustentado entre o grau de importância denotado para com a propriedade do Cliente e o valor pedido pela prestação do Serviço, e as próprias condições que o Cliente reúne para manter a função Arquivo de forma rentável sob a sua esfera de responsabilidade.

***“If you give them
peanuts, you’ll only get
monkeys.”***