

Modernização administrativa e qualidade: uma ferramenta chamada CAF

MARIA MANUELA GOMES DE AZEVEDO PINTO

PALAVRAS-CHAVE

ESTRUTURA COMUM DE AVALIAÇÃO

AVALIAÇÃO DE QUALIDADE

SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

INOVAÇÃO

RESUMO

O principal objectivo deste artigo é dar a conhecer, de uma forma sintética, o exercício de aplicação da CAF (Common Assessment Framework) no âmbito do projecto desenvolvido na Câmara Municipal de Vila do Conde, o qual, incidindo no sistema de informação/arquivo da autarquia – "Projecto de Gestão Integrada do Sistema de Informação Municipal" aplicado à gestão corrente do Município –, teve como pressuposto científico a assunção da Arquivística como disciplina aplicada da Ciência da Informação, no contexto da Sociedade da Informação e do processo de modernização da Administração Pública em Portugal.

ABSTRACT

The main purpose of this article is to give an overview of the experience and results related with the application of the Common Assessment Framework (CAF) in the project which took place in the City Council of Vila do Conde – "Integrated Management of the Information System of the Municipality" applied to the current management of the City council. A practical case developed in the information system/archive of the municipality, based in a theoretical model which assumed the Archivistics as an applied discipline in the scope of Information Science and in the context of the challenges launched by the Society of the Information and the modernization process of the Portuguese Public Administration.

MUDANÇA E QUALIDADE

No contexto actual a palavra de ordem é a "mudança", sobretudo quando nos referimos ao sector da Administração Pública. Mudança no sentido da plena integração na Sociedade da Informação, da aplicação das tecnologias de informação e comunicação, de uma maior competitividade, da qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas ao seu cliente, o cidadão.

O desempenho organizacional medir-se-á pela maior ou menor capacidade destas organizações em se adaptarem ao meio ambiente em mudança através de estratégias solidamente alicerçadas no conhecimento que têm desse meio e das suas expectativas, bem como na sua "memória organizacional", isto é, nos recursos informacionais que sustentam a tomada de decisão e o pleno desenvolvimento da sua actividade. O sistema de informação organizacional assume um papel primordial nesta transformação, destacando-se, por consequência, os serviços e profissionais da informação, gestores de informação ao serviço da organização, dado que, como afirma Chun Wei CHOO, o «objectivo básico da gestão de informação é o de aproveitar os recursos de informação da organização de forma a habilitá-la a aprender e a adaptar-se ao seu meio ambiente em mudança. A criação, a aquisição, o armazenamento, a análise e a utilização da informação fornecem, portanto, a treliça intelectual que suporta o crescimento e o desenvolvimento da organização inteligente.»¹

Procurando ultrapassar o risco de se cair na pura informatização de ineficiências, têm que se reformular os modelos de gestão e de interacção com o cidadão, orientando a actuação das organizações públicas para a criação de fluxos procedimentais simplificados e transversais aos vários serviços internos alargando-os, inclusive, aos organismos externos que com elas interagem. Só uma articulação eficaz, através de um processo de gestão de mudança que envolve os recursos humanos, os processos e métodos de trabalho, a componente tecnológica e, naturalmente, o sistema de informação organizacional, possibilita a criação de valor quer na organização, quer no serviço por ela prestado, sustentado na eficácia organizacional, na eficiência processual e no desenvolvimento de uma "cultura de serviço", de uma "cultura de qualidade".

De facto, o processo de mudança e de inovação desencadeado é indissociável do movimento internacional da qualidade e da respectiva integração nos modelos de gestão global. Do percurso já efectuado em Portugal importa salientar alguns momentos marcantes como a criação do Secretariado para a Modernização

Administrativa², em 1986, e subsequentes medidas para a implementação de um Sistema de Qualidade nos Serviços Públicos, bem como a instituição do Prémio de Qualidade em Serviços Públicos ou, ainda, no ano de 1999, os diplomas relativos às medidas da modernização administrativa³ e à instituição do Sistema de Qualidade em Serviços Públicos⁴.

No que concerne ao conceito de **qualidade**, e de acordo com o Decreto-Lei n.º 166/99, no seu art. 2.º, a «qualidade em serviços públicos é uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos». Subjacente ao conceito de **modernização administrativa**, expresso no Decreto-Lei n.º 135/99, encontramos a «relação entre a Administração e os Cidadãos» (seus clientes) como factor primordial, a procura da «melhoria contínua dos processos administrativos» otimizando os recursos disponíveis e implementando um efectivo «sistema de informação para a gestão», o garantir que a «actividade é orientada para a satisfação das necessidades dos cidadãos» sendo assegurada a audição dos mesmos como forma de melhorar os métodos e procedimentos, privilegiando a simplicidade, a comodidade e garantindo os meios mais expeditos, propondo adoptar métodos de trabalho em equipa, promovendo a comunicação interna e desenvolvendo a motivação dos funcionários para o esforço conjunto de melhorar os serviços e partilhar os riscos e responsabilidades.

Esta necessidade de institucionalização de uma nova cultura de gestão da Administração Pública é reforçada e ampliada, em 2000, com a Declaração de Lisboa sobre a política da qualidade das administrações públicas da União Europeia e a difusão da *Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia (CAF-Common Assessment Framework)*⁵ como modelo de auto-avaliação.

A CAF (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)

Para as organizações que iniciavam o seu percurso na qualidade e que necessitavam de planear e implementar processos de monitorização, de medição, de análise e de melhoria, a CAF era, e continua a ser, uma **ferramenta de auto-avaliação** muito completa e com um formato simples e acessível, ajudando à compreensão e utilização das técnicas de gestão da qualidade, numa perspectiva de melhoria contínua, possibilitando a comparação com organizações congéneres.

Na realidade, a construção deste modelo constituía a segunda de um conjunto de quatro etapas da iniciativa *Serviços Públicos Inovadores* destinada a melhorar a qualidade das administrações públicas da União Europeia, a saber:

- 1.ª etapa – Balanço da situação em matéria de melhores práticas administrativas na União Europeia apresentadas na 1.ª Conferência da Qualidade nas Administrações Públicas da EU (realizou-se em Lisboa, em Maio de 2000, com enfoque nas áreas de processos de gestão e aplicação de novas tecnologias – serviços públicos *on-line*);
- 2.ª etapa – Construção de um modelo de análise – CAF – destinado a facilitar a aplicação destas técnicas e a promover exercícios de auto-avaliação (Lisboa, Maio de 2000);
- 3.ª etapa – Criação e consolidação de uma rede europeia de *benchmarking* com o objectivo de trocar experiências e informação sobre as melhores práticas;
- 4.ª etapa – Realização de uma 2.ª Conferência Europeia para fazer o balanço e reforçar a partilha de experiências.

Fruto da cooperação desenvolvida entre os Estados membros da União Europeia no domínio da administração pública (entre 1998 e 2000), a versão final da CAF foi produzida e testada no período correspondente às presidências Finlandesa e Portuguesa (segundo semestre de 1999 e primeiro semestre de 2000), salientando-se o importante papel desenvolvido pela EFQM (European Foundation for Quality Management) e a Academia de Speyer no projecto, bem como dos respectivos modelos de avaliação da qualidade, dado que, sendo a CAF um modelo adaptado às características específicas dos organismos públicos, garantia-se a compatibilidade com os principais modelos organizacionais utilizados pelas organizações públicas e privadas na Europa.

Não sendo um modelo de gestão de qualidade completamente desenvolvido, a CAF tem como objectivos:

- servir de ferramenta base para os gestores públicos realizarem uma auto-avaliação simples na organização (níveis globais ou genéricos), ganhando sensibilidade na utilização deste tipo de ferramenta e melhorando, conseqüentemente, as suas práticas de gestão, constituindo um ponto de partida para a implementação da gestão da qualidade;
- servir de ligação entre os vários modelos e metodologias utilizadas na gestão da qualidade nas administrações públicas da UE;
- permitir o desenvolvimento de acções e projectos de *benchmarking* entre organizações públicas.

Direccionada ao desempenho e aos resultados atingidos pela organização, transmite a percepção dos colaboradores da organização sobre a mesma, dado que pressupõe a constituição de um grupo de funcionários *ad hoc* que aplicará os critérios, o que torna a sua aplicação menos dispendiosa, se bem que menos detalhada e rigorosa que uma auditoria externa levada a cabo por especialistas. Da análise efectuada resulta uma avaliação global da organização sustentada em evidências, identificando-se os seus pontos fortes e fracos, devendo, naturalmente, surgir propostas de melhoria e de desenvolvimento organizacional resultantes de posições consensuais, criando-se um ambiente geral de envolvimento e motivação das pessoas, bem como uma plataforma de auto-avaliações periódicas que medirão o progresso já efectuado no sentido da efectivação dos objectivos e estratégias organizacionais e da gestão de qualidade. A componente do *benchmarking* com outros serviços faz parte, como vimos, deste exercício, sendo a partilha de boas práticas fundamental em todo este percurso, nomeadamente através da constituição de redes para partilha de experiências na UE (Rede Europeia de Benchmarking).

UM CASO DE APLICAÇÃO DA CAF

Se inserirmos o aparecimento da CAF neste contexto de fomento de mudança de atitudes, de comportamentos, de estilo de gestão, não poderemos deixar de equacionar a questão dos projectos entretanto desenvolvidos assumindo, desde logo, o próprio **projecto como um "instrumento de mudança"**. Por definição um projecto vai produzir, de forma controlada – por isso é planeado –, uma mudança necessária à organização. Não existindo por si próprio, nem constituindo uma ilha dentro da organização, a mudança a realizar no âmbito de um projecto tem que estar alinhada com a estratégia da organização. A sua gestão implica: a gestão da integração – processos que asseguram que os vários elementos de um projecto são coordenados correctamente até ao seu termo (planeando, executando, controlando, identificando riscos e alternativas de execução, estimando custos para planos de contingência, entre outras actividades); a gestão do âmbito – o âmbito do produto (características e funções que devem ser incluídas num produto ou serviço) e o âmbito do projecto (o trabalho que é necessário desenvolver para entregar um produto de serviço com as características e funções desejadas); a gestão dos prazos; a gestão dos custos; a gestão dos recursos humanos (pessoas envolvidas no

projecto: não só a equipa do projecto mas também os clientes e os fornecedores); a gestão da informação; a gestão do risco; a gestão da procura (aquisição de bens e serviços no exterior); e, finalmente, a gestão da qualidade, garantindo que todas as necessidades do projecto serão respondidas – é importante a satisfação do cliente (entender, gerir e influenciar as expectativas do cliente), a prevenção de erros, a gestão de responsabilidades e o faseamento apropriado dos processos. Em síntese, a mudança tem que ser planeada, executada, controlada e revista em função do controlo efectuado (planear, fazer, controlar, agir), dando-se em cada projecto um particular enfoque ao trinómio: prazo *vs.* custo *vs.* qualidade.

Ora, desenvolver uma gestão orientada para resultados programados implica, necessariamente, promover a criação e aplicação de adequados mecanismos de controlo, de avaliação, nunca esquecendo que a qualidade é um conceito que descreve a relação entre as expectativas e os resultados. O modelo de "gestão por projectos" associado a uma "abordagem por processos" aplicado a um serviço de informação pareceu-nos o caminho mais indicado, um pouco na linha do que defendia Robert S. TAYLOR quando afirmava que «os produtos e serviços de informação e os sistemas de informação em geral deveriam ser desenvolvidos como grupos de actividades que acrescentam valor à informação que está a ser processada de forma a ajudarem os utilizadores a tomar decisões mais acertadas e a perceberem melhor as situações e, em última instância, a agir de uma maneira mais eficaz.»⁶. Enquanto responsáveis por um serviço de informação numa autarquia local, o desempenho dos nossos projectos envolveria quer a qualidade da "governança" (entendida como a relação da autarquia com seus municípios); a qualidade organizacional (entendida como a relação organização/ambiente envolvendo a maneira como os sistemas, os processos, as actividades estão estruturados e são desenvolvidos, os recursos utilizados e a receptividade obtida); e a qualidade "comercial" (entendida como a relação do fornecedor do serviço com o seu cliente). Competia-nos participar proactiva e criativamente no exercício de melhoria da organização e na sua progressiva aproximação às expectativas dos seus clientes – os municípios/cidadãos – e, num sentido mais restrito, às expectativas dos clientes do serviço de Arquivo Municipal – a administração e os serviços da autarquia.

Aquele que designamos como o "**Projecto de Gestão Integrada do Sistema de Informação Municipal**", foi desenvolvido na Câmara Municipal de Vila do Conde entre 1999 e 2002,⁷ resultando da confluência de dois vectores essenciais: por um lado, uma nova abordagem dos arquivos e da arquivística no âmbito

da Ciência da Informação⁸ e, por outro, todo o contexto de mudança atrás exposto, destacando-se a necessidade de modernização administrativa e da prestação de um serviço de qualidade, desburocratizando procedimentos, aperfeiçoando os sistemas internos de gestão, organização e funcionamento, promovendo a adopção de métodos de trabalho em equipa, a comunicação interna e a cooperação intersectorial, proporcionando a audição dos "clientes", implementando um sistema de informação para a gestão. O enfoque de actuação incidiu decisivamente nas áreas relacionadas com a informação (formas de aquisição, circulação, armazenamento e recuperação), "centro nevrálgico" de um serviço público, e na aplicação das novas tecnologias da informação, centrando-se na fase inicial nos serviços de *back-office* e posteriormente no *front-office*. Para além da mudança técnica (redes de comunicações, *hardware* e *software* etc) tratava-se, sobretudo, da mudança da "cultura da organização", essencial para suportar as novas estratégias (envolvendo estrutura, processos e pessoas).

Tentava-se dar os primeiros passos no caminho da qualidade do todo organizacional, o que começou desde logo pelo controlo e monitorização da implementação do próprio projecto, aferindo desvios, promovendo encontros de quadros e reuniões com os demais intervenientes no projecto, incluindo as entidades externas envolvidas. Destas acções resultaram, não só as correcções que se julgavam necessárias para a sua eficaz prossecução, mas, sobretudo, o despontar de um hábito de reflexão sobre a actividade desenvolvida, de acolhimento de propostas de melhoria, de correcções de procedimentos, de melhoria do desempenho no sentido da satisfação das expectativas do cliente, fosse ele interno à organização ou externo. Estávamos, todavia, conscientes da necessidade de não só avaliar o desempenho do projecto, medindo o progresso físico alcançado, no que respeita ao comportamento dos custos e cumprimento dos prazos, numa perspectiva de avaliação contínua que se revelava vital para um controlo adequado, mas também de aferir o seu impacto a outros níveis.

A aproximação sistémica que sustentava o projecto, a perspectiva interdisciplinar e holística que presidia ao seu desenvolvimento e o pressuposto de "mudança" que lhe estava inerente geraram a necessidade de uma ferramenta que proporcionasse o controlo global da estrutura organizacional, dos diversos intervenientes, dos processos e do impacto – interno e externo – das acções já desencadeadas. Daí que a aplicação da CAF fosse assumida como uma espécie de "guião" para a avaliação do próprio projecto.

Em 2001 esta era uma ferramenta muito recente, estávamos já numa fase avançada do projecto e dispúnhamos de alguns resultados. A primeira impressão era de que esquematizava de uma forma muito feliz, através dos seus critérios e subcritérios, o todo organizacional, facultando uma grelha de níveis de avaliação qualitativa de fácil aplicação. A estrutura proposta consistia em nove critérios subdivididos em dois grupos:

- Critérios de MEIOS (relativos ao modo como a organização desenvolve as suas actividades principais):
 - 1 – Liderança,
 - 2 – Política e estratégia,
 - 3 – Gestão das pessoas,
 - 4 – Recursos e parcerias,
 - 5 – Gestão dos processos e da mudança.
- Critérios de RESULTADOS (relativos aos resultados que estão a ser alcançados pela organização):
 - 6 – Resultados orientados para o cidadão cliente,
 - 7 – Resultados relativos às pessoas cidadãos,
 - 8 – Impacto na sociedade,
 - 9 – Resultados de desempenhos chave.



Aos critérios e subcritérios seriam aplicados os parâmetros de avaliação, os quais se distribuíam por duas tabelas, cada uma com cinco alternativas de resposta (de 1 a 5):

Quadro de avaliação dos MEIOS:

- 1 – Não iniciámos ou implementámos acções relevantes (ou não sabemos).
- 2 – Começámos a introduzir acções relevantes.
- 3 – Implementámos parcialmente essas acções.
- 4 – Foi completamente implementado um programa de acções relevantes.
- 5 – Introduzimos um ciclo permanente de melhoria da qualidade, baseado na revisão de programas anteriores.

Quadro de avaliação dos RESULTADOS:

- 1 – Não foram medidos resultados ou os resultados estão em declínio (ou não sabemos).
- 2 – Os resultados demonstram alguma melhoria.
- 3 – Os resultados demonstram uma tendência de melhoria ao longo de vários anos.
- 4 – Alcançámos os níveis de desempenho estabelecidos.
- 5 – Os resultados são alcançados de forma consistente ao mais alto nível de desempenho do sector (*benchmarking*, prémios, avaliações externas...).

A aplicação desta estrutura permitiu avaliar a organização e o seu funcionamento, bem como o desempenho obtido, tendo, entretanto, surgido a oportunidade de alargar este processo de auto-avaliação a agentes externos na medida em que, por iniciativa do Secretariado para a Modernização Administrativa e contando com o incentivo da Comissão de Coordenação da Região Norte, foi submetida uma candidatura ao concurso "Qualidade em Serviços Públicos 2000", em Julho de 2001, a qual pretendia, mais do que a obtenção de qualquer prémio, aferir do nosso estágio de desenvolvimento no âmbito da Qualidade. A atribuição do "Prémio de Modernização Administrativa Municipal 2000" ao projecto, no início desse mesmo ano, e posterior acreditação como "Caso Exemplar de Modernização Administrativa", reflectia uma visão mais abrangente das acções desenvolvidas e dos resultados obtidos, importando, agora, aferir especificamente a vertente da Qualidade.

Com esta candidatura obtivemos uma menção honrosa a qual nos incentivou a prosseguir, sendo por todos assumido que, neste âmbito, tínhamos apenas dado os "primeiros passos", isto é, algumas das acções tinham sido recentemente iniciadas ou encontravam-se parcialmente implementadas, não tendo ainda sido

desencadeadas aquelas que envolviam o *front-office* (concretizadas em Julho de 2002), o que reduzia consideravelmente a possibilidade de medição do impacto directo sobre o cidadão e a comunidade. Convirá, no entanto, realçar a excelente pontuação obtida no critério relativo à *Gestão dos Processos e da Mudança*, seguido pelos critérios *Recursos e Parcerias*, *Impacto na Sociedade* e *Resultados Relativos às Pessoas*. Estávamos conscientes de que na realidade ainda só pretendíamos avaliar o impacto, medir os resultados e os indicadores fixados para um projecto que, por definição, tem um início e um fim claramente definidos, embora esse projecto tivesse objectivos muito precisos, metas a atingir decorrentes de uma estratégia global assumida pelos eleitos locais no âmbito da sociedade da informação e da modernização administrativa da Administração Pública portuguesa.

Contudo, dada a clara delimitação do projecto, dado o seu carácter transversal, a diversidade dos elementos do grupo de trabalho e o facto de envolver toda a organização, encontrando correspondência em praticamente todos os critérios especificados na CAF, este exercício permitiu introduzir novos conceitos (no âmbito da qualidade), concretizar a ideia de equipa, de melhoria e dar início à realização de ciclos sistemáticos e integrados de melhoria contínua sustentando o direccionamento do próprio processo de modernização administrativa para a implementação de um sistema de gestão de qualidade, objecto de uma candidatura de financiamento no âmbito da "Modernização Administrativa" realizada em 2002, a qual, por força da redução das verbas, alterações de critérios e destinatários preferenciais, ficou suspensa, se bem que seja por todos reconhecido o interesse da sua implementação.

O Serviço de Arquivo Municipal e a gestão do sistema de informação da autarquia seriam o ponto de partida desta nova abordagem, facto que, à época, surpreendia de alguma forma as empresas contactadas, situação que rapidamente era ultrapassada quando analisavam o trabalho já desenvolvido, nomeadamente, no âmbito do diagnóstico e conhecimento organizacional, bem como do mapeamento dos procedimentos, reconhecendo que a gestão do sistema de informação – uno e indivisível – gerado pela estrutura organizacional e sustentado por uma eficaz plataforma tecnológica era um dos principais alicerces do processo de mudança e de melhoria dos serviços prestados pela organização. Convirá referir que, para além dos grupos de trabalho constituídos no âmbito do projecto e, de forma a responder à interdisciplinaridade decorrente da análise deste objecto plurifacético que é a informação, foi proposto um novo formato de enquadramento

orgânico que incluisse o sector das Tecnologias da Informação (o STI – sistema tecnológico), o sector de Gestão do Sistema de Informação (o SI – vulgo serviço de Arquivo Municipal) e o sector de Gestão da Qualidade, assessorados por um sector de Projectos e Desenvolvimento, no âmbito de uma nova área que designamos como **Organização e Sistemas de Informação**, a qual teve um excelente impacto nos interlocutores envolvidos nesta fase do projecto.

Apesar da pausa a que nos vimos forçados, e agora por iniciativa do Centro para o Desenvolvimento de Modelos e Inovação Organizacional, do Instituto para a Inovação na Administração do Estado⁹, tivemos, ainda, a oportunidade de participar no processo de "Avaliação da Aplicação da Estrutura Comum de Avaliação (CAF) às Administrações Públicas dos Estados Membros da União Europeia", levado a efeito no início de 2002, o qual procurava aferir dos resultados da aplicação do modelo, recolher sugestões de melhoria, evidenciando já a preocupação de incluir numa nova versão um glossário contendo termos/conceitos aplicáveis.

Neste momento, a equipa do Arquivo Municipal, e demais parceiros da organização, aguardam as necessárias alterações das condicionantes financeiras que possibilitem a prossecução de novos projectos. Inquestionável para todos é o papel preferencial que o profissional da informação e os serviços de informação têm a desempenhar no que concerne à afirmação da qualidade nas organizações, sejam elas de carácter privado ou público, podendo mesmo afirmar que a efectiva implementação de um sistema de gestão da qualidade implica e requer a existência de um serviço de informação no desempenho pleno das suas atribuições.

NOTAS

¹ CHOO, Chun Wei – *Gestão da Informação para a organização inteligente. A arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Editorial Caminho, 2003, (Das Bibliotecas & Informação). ISBN 972-21-1506-5. p. 283.

² DECRETO-LEI n.º 203/86. *Diário da República*, I série. 167 (86-07-23).

³ DECRETO-LEI n.º 135/99. *Diário da República* I-A série. 94 (99-04-22).

⁴ DECRETO-LEI n.º 166A/99. *Diário da República* I-A série 1.º suplemento. 111 (99-05-13).

⁵ UNIÃO EUROPEIA. *Estrutura Comum de Avaliação*. [Em linha] [Consult. em 1 Out. 2004]. Disponível em: <URL: <http://www.dgap.gov.pt>>.

⁶ TAYLOR, Robert S. – *Value-added Processes in Information Systems*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corp, 1986, citado por CHOO, Chun Wei – *Gestão da Informação para a organização inteligente. A arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Editorial Caminho, 2003, (Das Bibliotecas & Informação). ISBN 972-21-1506-5. p. 77-78.

⁷ Cf. PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo – "Gestão integrada do Sistema de Informação Municipal". *Páginas a&b: arquivos & bibliotecas*. Lisboa: Gabinete de Estudos a&b. ISSN 0873-5670. 12 (2003) 91-109.

⁸ Cf. SILVA, Armando Malheiro da; *et. al.* – *Arquivística: teoria e prática de uma ciência da informação*. Porto: Edições Afrontamento, cop. 1998. (Biblioteca das Ciências do Homem. Plural; 2). ISBN 972-36-0483-3. vol. 1 e SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda – *Das "ciências" documentais à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular*. Porto: Edições Afrontamento, 2002. (Biblioteca das Ciências do Homem. Plural; 4). ISBN 972-36-0622-4.

⁹ Criado pelo Decreto-Lei n.º 269/2000, de 4 de Novembro e extinto pelo Decreto-Lei n.º 215/2002, de 22 de Outubro.

BIBLIOGRAFIA

CHOO, Chun Wei – *Gestão da Informação para a organização inteligente. A arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Editorial Caminho, 2003, (Das Bibliotecas & Informação). ISBN 972-21-1506-5.

DECRETO-LEI n.º 203/86. *Diário da República* I série. 167 (86-07-23).

DECRETO-LEI n.º 135/99. *Diário da República* I-A série. 94 (99-04-22).

DECRETO-LEI n.º 166A/99. *Diário da República* I-A série 1.º suplemento. 111 (99-05-13).

PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo – "Gestão integrada do Sistema de Informação Municipal". *Páginas a&b: arquivos & bibliotecas*. Lisboa: Gabinete de Estudos a&b. ISSN 0873-5670. 12 (2003) 91-109.

SILVA, Armando Malheiro da; *et. al.* – *Arquivística: teoria e prática de uma ciência da informação*. Porto: Edições Afrontamento, cop. 1998. (Biblioteca das Ciências do Homem. Plural; 2). ISBN 972-36-0483-3. vol. 1.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda – *Das "ciências" documentais à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular*. Porto: Edições Afrontamento, 2002. (Biblioteca das Ciências do Homem. Plural; 4). ISBN 972-36-0622-4.

TAYLOR, Robert S. – *Value-added Processes in Information Systems*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corp, 1986, citado por CHOO, Chun Wei – *Gestão da Informação para a organização inteligente. A arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Editorial Caminho, 2003 (Das Bibliotecas & Informação). ISBN 972-21-1506-5.

UNIÃO EUROPEIA. *Estrutura Comum de Avaliação*. [Em linha] [Consult. em 1 Out. 2004]. Disponível em: <URL: <http://www.dgap.gov.pt>>.