

UNIVERSIDADE DE ÉVORA
Dissertação de Mestrado em Ciências Documentais

**Referenciais para um modelo de gestão de
informação de arquivo**

Estudo de caso sobre a Câmara Municipal do Barreiro

Trabalho elaborado por Isabel Margarida Rocio Crespo Nobre Soares
Sob orientação do Prof. Doutor Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora, 2007

Dissertação de Mestrado em Ciências Documentais, apresentada à
Universidade de Évora

Referenciais para um modelo de gestão de informação de arquivo

Estudo de caso sobre a Câmara Municipal do Barreiro

Trabalho elaborado por Isabel Margarida Rocio Crespo Nobre Soares
Sob orientação do Prof. Doutor Paulo Fernando Lopes Resende da Silva



160 786

Évora, 2007

Agradecimentos

Este trabalho de mestrado pretende ser apenas um contributo ao estudo da arquivística no seio da Ciência da Informação, com especial destaque aos sistemas de informação de arquivo na realidade das autarquias locais.

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à Câmara Municipal do Barreiro, na pessoa do seu Presidente, Sr. Carlos Humberto de Carvalho, pela confiança e abertura total para a realização deste estudo de caso. Agradeço, igualmente, a todos os funcionários e colegas desta autarquia, pela disponibilidade e interesse com que responderam às entrevistas, tão necessárias a este trabalho, e pela útil troca de informações informais que proporcionaram. Agradeço particularmente às colegas Dra. Ana Galinha, Dra. Carla Ribeiro e Dra. Beatriz Peres, dos Departamentos de Qualidade/Modernização Administrativa, Recursos Humanos e Administração Geral, respectivamente.

Um especial obrigada aos colegas do Arquivo Municipal, Dr. Fernando Mota, Augusta Caeiro e Carla Monteiro.

Não quero deixar de fazer referência agradecendo às colegas de outros Arquivos Municipais, nomeadamente à Dra. Angela Sousa do Arquivo Municipal de Palmela, Dra. Albertina Gomes do Seixal, Dra. Fernanda Rodrigues de Sesimbra, Dra. Luísa Gomes de Santiago do Cacém e Dra. Laura Garrido de Vila do Conde, pela profícua troca de experiências e pela constatação de que, afinal, as realidades não são tão diferentes como podem parecer.

Um especial agradecimento também à Dra. Manuela Pinto da Faculdade de Letras/Universidade do Porto pela sua disponibilidade em me receber e em aceder discutir comigo, informalmente, a temática dos Arquivos e da Ciência da Informação.

Agradeço, por fim, ao meu orientador de mestrado, Prof. Dr. Paulo Resende da Silva, pela disponibilização do seu precioso tempo e pelas suas críticas e sugestões, sempre tão úteis.

Por fim, não posso esquecer o apoio da minha família pois sem a sua compreensão e paciência, este trabalho não teria ficado concluído. Por isso, e por tudo o mais, obrigada aos meus pais e, especialmente a vocês, João, Henrique e Artur.

RESUMO: A presente dissertação tem como principal objectivo a apresentação de referenciais para um modelo de gestão de informação de arquivo, numa perspectiva integrada, sistémica e global. Consciente de que, em plena Sociedade da Informação, é indiscutível a importância de uma gestão eficiente e adequada do recurso Informação, quer no seu tratamento, divulgação e conservação, é essencial que a organização assuma este recurso como sendo estratégico e determinante para fazer face aos novos desafios. Entendendo a informação de arquivo como parte integrante do sistema de informação, procura-se, numa primeira parte deste trabalho, definir modos de conhecer a organização e o seu sistema de informação, estudando o caso da Câmara Municipal do Barreiro, para depois se procurar compreender os referenciais de um modelo de gestão de informação de arquivo que se pretende eficiente, abrangente e actual.

Palavras – Chave: Informação de Arquivo; Gestão Integrada de Informação; Modelo Sistémico e Integrado; Autarquia Local.

ABSTRACT: This thesis main purpose is to present references for an archive information model of management, on an integrated, systemic and global perspective. In our "Information Society", the importance of an efficient and adequate resources management is unquestionable, whether it's the way Information is handled, published or preserved, it's essential that the organization commits this resource as a strategic and determining one when facing new challenges. By taking archive information as an integrated part of the information system, we intend to, in first part of this assignment, to define new ways to know the organization and its information system, by studying the case of the Barreiro City Hall, for then to try and understand the referential of a information managing model that aspires to be efficient, global and up to date.

Keywords: Archival Information; Integrated Management of Information; Systemic and Integral Model; City Hall.

ÍNDICE

Agradecimentos	3
Resumo/Abstract	4
Índice	5
Índice de Figuras, Quadros e Anexos	6
Introdução	10
I – Enquadramento do estudo e abordagem metodológica	12
1 – Teoria e contexto.....	12
2 – Objecto e método	16
II – As organizações e os seus sistemas de informação de arquivo	26
1 – Conhecer as organizações enquanto sistemas	26
1.1 – Contexto.....	28
1.2 - Estrutura/Organização.....	29
1.3 - Processos/Actividades	30
2 – Compreender a organização para definir o modelo organizacional	35
3 – Informação: recurso estratégico das organizações	38
4 - O arquivo como (sub) sistema de informação	41
5 – Pressupostos para o conhecimento de um sistema de informação de arquivo	44
5.1 – Entendimento claro e inequívoco do papel do subsistema de informação de arquivo na organização	44
5.2 – Conhecer e interpretar a realidade da informação organizacional (global) e a realidade da informação de arquivo (específico)	45
5.2.1 – Investigação geral preliminar	45
1º Passo – Caracterização e enquadramento contextual da organização	45
2º Passo – Análise orgânico-funcional	47
3º Passo – Identificação da informação gerada e do modo de aquisição/produção da informação	48
4º Passo - Reconstituição dos fluxos informacionais	50
5º Passo – Identificação das necessidades de informação	53

5.2.2 – Determinar que informação vai fazer parte do subsistema-arquivo	57
III – Estudo de caso: Câmara Municipal do Barreiro	62
1 – Contexto	63
1.1 - Enquadramento local da instituição	63
1.2 - Enquadramento da instituição na evolução do poder local	64
1.3 - Enquadramento da instituição no âmbito da Modernização Administrativa e da Sociedade da Informação	66
1.4 - Organização e Modelo Organizacional para Autarquias Locais	70
2 – Estrutura/Organização	75
2.1 - Evolução estrutural e organizativa	75
2.2 – As funções autárquicas na estrutura actual da C.M.B.	79
3 – Processos/Actividades	83
IV – Referenciais para um modelo de gestão de informação de arquivo	122
A - Gerir informação à medida das necessidades da organização ...	123
B - Gerir informação numa perspectiva integrada e sistémica onde as TI são complementares	123
C – Gerir informação apostando na transdisciplinaridade e nas parcerias entre especialistas	125
D - Gerir informação para preservar a memória colectiva da organização	126
E – Gerir informação para uma cultura de qualidade	129
F - Gerir informação tendo por base o electrónico e digital	131
Conclusão	134
Bibliografia	139
Anexos	

Índice de Figuras, Quadros e Anexos

Figuras

Figura 1 – Relação entre o modelo organizacional e o modelo informacional, p. 17.

Figura 2 – Dos macro-processos à memória organizacional, p. 21.

Figura 3 – Notação básica para fluxogramas/diagramas de actividades, p. 21.

Figura 4 – Os sinónimos da palavra “Meio”, p. 28.

Figura 5 – Contexto externo e interacção dos subsistemas na organização, p. 29.

Figura 6- Esquematização de um processo, p. 32.

Figura 7- Escala de complexidade: organização=sistema, macro-processos, processos, actividades/tarefas, p. 35.

Figura 8 – Resultados futuros desejados *versus* resultados de hoje, p. 37.

Figura 9 – Da organização à informação, p. 39.

Figura 10 – O subsistema de informação de arquivo no conjunto de sistemas da organização, p. 42.

Figura 11 – Ciclo de gestão de informação numa organização, p. 50.

Figura 12 – A dinâmica circular da informação de arquivo, p. 54.

Figura 13 – Fases que precedem a implementação de um modelo de gestão de informação de arquivo, p. 61.

Figura 14 – Macro-processo “Apoiar no domínio social”, p. 86.

Figura 15 – Diagrama de actividades do Processo A.1, p. 86.

Figura 16 – Diagrama de actividades do Processo A.2, p. 87.

Figura 17 - Diagrama de actividades do Processo A.3, p. 88.

Figura 18 – Transversalidade do macro- processo “Apoiar no domínio social”, p. 90.

Figura 19 – Macro-processo “Dinamizar a área cultural”, p. 91.

Figura 20 – Diagrama de actividades do processo B.1, p. 92.

Figura 21 – Diagrama de actividades do processo B.2, p. 93.

Figura 22 – Diagrama de actividades do processo B.3, p. 94.

Figura 23 – Diagrama de actividades do processo B.4, p. 95.

Figura 24 – Transversalidade do macro-processo “Dinamizar a área cultural”, p. 97.

Figura 25 – Macro-processo “Gerir serviços urbanos”, p. 99.

Figura 26 – Diagrama de actividades dos processos C.1, C.2, C.3 e C.4, p. 100.

Figura 27 – Transversalidade do macro-processo “Gerir serviços urbanos”, p. 102.

Figura 28 – Macro-processo “Prevenir e proteger”, p. 103.

Figura 29 – Diagrama de actividades dos processos D.1 e D.2, p. 103.

Figura 30 – Transversalidade do macro-processo “Prevenir e proteger”, p. 104.

Figura 31 – Macro-processo “Coordenar actividades económicas e promover o turismo”, p. 105.

Figura 32 – Diagrama de actividades do processo E.1, p. 106/107.

Figura 33 – Diagrama de actividades do processo E.2, p.108.

Figura 34 – Diagrama de actividades do processo E.3, p.109.

Figura 35 – Transversalidade do macro-processo “Coordenar actividades económicas e promover o turismo”, p. 111.

Quadros

Quadro 1.– Reestruturações parciais feitas na Câmara Municipal do Barreiro de 1998 a 2002; p. 79.

Quadro 2 – As funções e a missão das autarquias locais e o seu enquadramento legal, p. 81.

Quadro 3 – Associação das funções autárquicas à estrutura da CMB, p. 82.

Quadro 4 - Ligação dos macro-processos às funções da autarquia, p. 83.

Quadro 5 – Análise do macro – processo “Apoiar no domínio social”, p. 89.

Quadro 6 – Análise do macro – processo “Dinamizar a área cultural”, p. 96.

Quadro 7 – Análise do macro – processo “Gerir serviços urbanos”, p. 101.

Quadro 8 – Análise do macro – processo “Prevenir e proteger”, p. 104.

Quadro 9 – Análise do macro – processo “Coordenar actividades económicas e promover o turismo”, p. 110.

Quadro 10 – Evolução das séries documentais, p. 113/114.

Quadro 11 – Descrição dos macro-processos/processos e informação gerada, p. 116.

Anexos

Anexo 1 – Modelo de entrevista.

Anexo 2 – Tabela evolutiva contextual do município do Barreiro.

Anexo 3 – Organigrama CMB 1860/1900.

Anexo 4 – Organigrama CMB 1914/1926.

Anexo 5 – Organigrama CMB 1926/1970.

Anexo 6 – Organigrama CMB 1986.

Anexo 7 – Organigrama CMB 1994.

Anexo 8 – Organigrama actual da Câmara Municipal do Barreiro.

«A informação está implicada no processo de gestão de qualquer entidade organizacional e, assim sendo, as práticas informacionais decorrem e articulam-se com as concepções e práticas dos gestores e actores e com a estrutura e cultura organizacionais, devendo o cientista da informação, em vez de estabelecer ou impor regras operativas, compreender o sentido de tais práticas, como se exige, por exemplo a um sociólogo das organizações, e apresentar dentro de certos modelos teóricos as soluções mais adequadas.»

Armando Malheiro da Silva - "A gestão da informação abordada no campo da Ciência da Informação in Páginas a&b n.º 16, 2005, Gabinete de Estudos.

Introdução

Um dos grandes desafios que se colocam às organizações actuais, autarquias locais incluídas, é o de se saberem moldar às exigências da sociedade em termos de modelos de gestão organizacional. Em plena Sociedade da Informação é indiscutível a importância de uma eficiente e eficaz utilização do recurso Informação, quer na gestão corrente quer no seu armazenamento, tratamento e conservação. Cada vez mais, as organizações sobrevivem se souberem utilizar de forma racional um dos seus principais recursos: a Informação. Entendendo a informação de arquivo (registada e permanente) como parte integrante do sistema de informação, cabe ao gestor/profissional da informação definir modos de conhecer e gerir o sistema informacional da organização, reajustando-o e transformando-o num modelo adequado aos novos desafios.

A premissa essencial para gerir informação é conhecer e interpretar a organização, para, a partir desse conhecimento, se avançar para o estudo do sistema informacional, descrevendo os processos que fazem parte da organização. O que se pretende é determinar que tipo de informação é que resulta desses processos e, conseqüentemente qual a informação de arquivo (registada e permanente) que é gerada. Com base em teorias de cariz sistémico, partimos do pressuposto de que o sistema de informação de arquivo só será coerente se for concebido como um sistema integrado, tendo como objecto a informação desde a sua produção à sua conservação definitiva. Cientes de que, após se ter conhecido e analisado o sistema informacional poderemos ter bases para definir um modelo de gestão de informação eficiente e adequado ao nosso caso, pretendemos estabelecer como principal objectivo deste trabalho a definição de referenciais para o modelo de gestão da informação da Câmara Municipal do Barreiro, referenciais esses adaptados a esta realidade, mas possível de ser adaptado também a outras realidades idênticas.

Vários estudos têm sido feitos sobre esta temática onde, entre outras coisas, se procuram referenciais para modelos organizacionais e informacionais, e se trata da interligação entre Informação e Gestão, Arquivística e Ciência da Informação.

Como arquivista desta autarquia, a escolha deste tema teve uma razão de ser: consciente de que a realidade informacional actual desta autarquia (morosidade no tempo de resposta aos munícipes, falta de conhecimento dos próprios funcionários dos circuitos internos da informação, falta de normas e procedimentos esclarecedores), não é a que melhor se adequa ao objectivos que visa satisfazer, havia que conhecer o seu sistema organizacional e informacional para depois interpretá-lo e, finalmente, poder agir sobre ele. Apenas desta forma, se conseguiria

modelar também a área do Arquivo (enquanto subsistema de informação registada, de conservação) que é, indiscutivelmente, o reflexo de todo o sistema informacional, num contexto integrado e dinâmico. E, como se fosse um jogo de espelhos, pensamos que melhorando o sistema de informação, estamos a influenciar positivamente todos os outros sistemas organizacionais.

O problema de investigação que se coloca é o da desadequação do sistema de informação de arquivo ao modelo de gestão actual da entidade objecto de estudo – a Câmara Municipal do Barreiro. Estamos cientes que se não se definir um modelo de informação actual e baseado em novos referenciais da Ciência da Informação esta autarquia dificilmente responderá aos novos desafios colocados pelas exigências da Qualidade, Modernização Administrativa e da chamada Sociedade da Informação. Os objectivos a que nos propomos são, então, os de encontrar/definir referenciais para o sistema de informação de arquivo desta autarquia, de forma a que o modelo de informação de arquivo a aplicar seja eficiente e adequado à sua realidade. Para tal, temos como objectivos específicos o de conhecer e interpretar o modelo de gestão da entidade estudada para partir, depois, para a caracterização e desenho do subsistema de informação de arquivo para que possamos, finalmente, definir os referenciais que entendemos dever modelar este subsistema.

A presente dissertação, perseguindo o objectivo que acima se estabeleceu, encontra-se dividida em quatro partes distintas. Na Parte I, entendemos ser importante fazer o enquadramento do estudo através de uma abordagem metodológica ao tema da ciência da informação e arquivística, definindo a teoria e o contexto, o objecto e o método de investigação. Na Parte II, pretende-se demonstrar a relevância que tem a informação nas organizações, sendo que procurámos conhecer as organizações enquanto sistemas complexos e compostos por subsistemas, entre os quais se encontra o subsistema de informação de arquivo, recurso estratégico para a organização. Procuramos, depois, estabelecer a base para se conhecer um sistema de informação de arquivo, definindo formas de o fazer. A Parte III é dedicada ao estudo de caso da Câmara Municipal do Barreiro. Para conhecermos o sistema organizacional faremos uma breve evolução histórica, enquadramento legal e caracterização da sua estrutura (organigrama). Partimos depois, através da aplicação de uma entrevista a vários intervenientes no sistema informacional, para o conhecimento do sistema informacional, fazendo uma descrição dos seus processos e actividades, e da informação que é aí gerada, estudando os circuitos da informação, os registos feitos, os intervenientes no processo, a informação registada produzida (documentos). Detectaremos também qual da informação gerada que pode ser considerada de arquivo, registada e permanente. Na Parte IV, após este conhecimento da entidade estudada, partiremos para a definição dos referenciais necessários a um modelo de gestão de informação de arquivo adequado aos novos desafios colocados às autarquias locais.

Ao concluirmos este estudo gostaríamos de deixar as bases que pensamos poderem ajudar na melhoria da gestão da informação da organização em causa.

I – Enquadramento do Estudo e Abordagem Metodológica

1 – Teoria e Contexto

O surgimento da Arquivística como disciplina estruturada é recente, apesar das origens dos arquivos se confundirem com as da própria escrita. Esta disciplina remonta a duzentos anos atrás, época da Revolução Francesa, quando a nova legislação trouxe, entre outras, mudanças ao nível dos arquivos e do acesso à documentação pelos cidadãos. Mas até finais do século XIX, a Arquivística foi vista apenas como «ciência auxiliar» da História. É em 1898, com a publicação do célebre Manual dos Arquivistas Holandeses que se inicia uma etapa de autonomização em relação à História, sendo reforçada a componente técnica desta disciplina. No entanto, apesar desta separação, esta disciplina manteve sempre uma concepção tradicional (ainda hoje dominante), herdeira do modelo francês, que pugna por uma forte tradição historicista e patrimonial e caracteriza-se pela existência de «arquivos históricos» concebidos para conservar, gerir e possibilitar o acesso a documentos que servirão, na maior parte dos casos, de fonte para a historiografia.

Durante o século XX, novos suportes de informação e novos desenvolvimentos tecnológicos bem como uma maior produção documental trouxeram novos problemas difíceis de solucionar pelos arquivos históricos, apenas vocacionados para a investigação e divulgação cultural. São outras questões que começam a preocupar a Arquivística, questões essas que dizem respeito aos problemas da avaliação documental e que surgem com o crescer e acumular da documentação produzida por entidades várias. A avaliação documental, a selecção e a eliminação surge como um meio natural de limitar uma produção documental crescente. Para além de um significativo aumento documental, a evolução tecnológica também caracterizou a segunda metade do século XX (anos 40/50), marcando significativamente sob vários aspectos os arquivos. Assim, o crescimento exponencial da documentação em suporte papel bem como a proliferação dos meios automáticos para fazer a gestão e o acesso à documentação dominam o início da segunda metade do século XX e fazem surgir novas abordagens à temática dos arquivos. No entanto, a explosão documental interligada com o aumento das funções e preocupações dos arquivos, agudiza também alguns problemas da administração pública, que já se começavam a fazer sentir: aumentam as necessidades de espaço, equipamentos e pessoal qualificado, deixa à vista o problema da capacidade limitada de incorporação dos arquivos

históricos e faz realçar a questão da avaliação e eliminação. Surge o conceito da pré-arquivagem - que designa o tratamento dos documentos entre a retirada dos serviços produtores e o arquivo histórico - e dos arquivos intermédios que corresponde a uma fase da vida dos arquivos.

Como forma de fazer face a estas novas questões, uma nova área de interesse, mais pragmática e tecnicista, manifestou-se: a gestão dos arquivos correntes ou *records management*. Embora lidando com o mesmo objecto de estudo – os documentos – os métodos de trabalho desenvolvidos apostaram na avaliação e eliminação como forma de fazer face a um aumento documental desmedido, encetando métodos de trabalho mais eficazes e de crescente normalização e caracterização técnica. Esta questão dos arquivos correntes/*records management* e dos arquivos intermédios, leva ao surgimento de várias teorias sobre as três idades dos arquivos, embora sejam quase todas consensuais: a documentação atravessa três idades distintas – corrente, intermédia e histórica – dedicando cada uma destas fases um tratamento específico à documentação. Estas teorias, embora reconhecendo uma cadeia que liga as três idades do arquivo acabam por criar uma ruptura na evolução natural da vida dos arquivos que, desde sempre, se tinham mostrado sistémicos e interligados.

O conceito do *record group* - que visa a separação dos documentos de acordo com as respectivas entidades produtoras acaba por levar ao surgimento de um outro conceito – *records management* (ou gestão de documentos) – que perspectiva a intervenção da gestão e tratamento arquivístico logo na primeira idade dos documentos, isto é, na primeira fase dos arquivos, no que se denomina arquivos correntes. Isto com o fim de potenciar a gestão documental, aplicando métodos de economia e eficácia que se traduziriam nas outras “fases” da vida de um arquivo.

Nos anos 70 há uma crescente preocupação no aprofundamento da teoria arquivística que se traduz em estudos científicos como o de Carlo Laroche sobre o respeito pelos fundos (“Que signifie le respect des fonds? Esquisse d’une archivistique structurale”, Association des Archivistes Français, 1971) ou Michel Duchein que procura também clarificar a noção de fundo, definindo-o como um conjunto determinado de documentos (“Le respect des fonds en archivistique: principes théoriques et problèmes pratiques”, La Gazette des Archives, 1977). Em 1977, um outro autor, Michael Cook, no seu livro “Archives Administration: a manual for intermediate and smaller organizations and for local government” (Ed. Dawson, 1977) reforça a questão dos arquivos com uma nova perspectiva já virada para os problemas da pesquisa e do acesso à informação, como consequência dos novos suportes e das necessidades informativas emergentes. Outros autores procuram especificar e clarificar o próprio conceito de arquivo, ou dão especial atenção aos problemas dos registos informáticos, da avaliação documental ou mesmo da rede de arquivos. De

facto, os anos 70 foram profícuos em estudos que contribuíram para o avanço e reforço da componente teórica da arquivística.

A evolução social, económica e tecnológica que se tem vindo a acentuar nas duas últimas décadas tem provocado mudanças profundas na sociedade, trazendo novas questões e impondo novos desafios. A sociedade industrial rapidamente se transformou em sociedade da informação, o que levantou inúmeras questões quanto ao perfil dos profissionais dos arquivos, aos conceitos, objecto de estudo e modelo da Arquivística e ao enquadramento desta disciplina na área científica. Novas perspectivas da arquivística como ciência e do arquivo como sistema integrado e interactivo surgem em vários estudos e autores como Terry Cook, Catherine Bailey, Michel Roberge, Elio Lodolini, Vicenta Cortes Alonso, Antonia Heredia, entre outros. Referenciamos também o manual de Michale Cook, publicado em 1986, com o título "The management of information from archives" que representa bem as questões que se colocam aos arquivos, enquadrando a Arquivística no mundo da Informação, e o de Angelika Menne-Haritz ("Formation en archivistique: pour répondre aux besoins de la société du XXI siècle", Montréal, 1992), onde caracteriza o que designa por "arquivística multifuncional" onde se debruça sobre a temática da avaliação como parte de um processo conjunto coerente e uniforme. Noutros países, nomeadamente da América Latina e na Austrália, novos estudos têm vindo a lume sobre a arquivística como ciência e os arquivos como parte integrante de sistemas de informação mais complexos e dinâmicos.

Nos últimos anos, em Portugal, ocorreram algumas alterações significativas no que se refere ao quadro de estudo e compreensão dos arquivos e dos seus contextos de produção, recolha, organização, armazenamento, recuperação e uso. Quando, em 1998, surge a versão portuguesa do manual canadiano de Rousseau e Couture¹, surge também uma nova noção de Arquivística que passa a ser definida como um campo disciplinar que interage e se relaciona com outras áreas de estudo da informação e outros domínios científicos (mais com a administração, a informática, as ciências da informação e menos com a História) e que tem como objecto a informação orgânica registada que dá origem aos arquivos das organizações. A Arquivística é vista como uma «disciplina que permite a gestão integrada da informação orgânica» (Couture; Rousseau, 1994, p. 67) entendendo-se informação orgânica como a informação que é registada em qualquer suporte, e que tenha sido produzida ou recebida pela organização no âmbito da sua missão, isto é, no exercício das suas funções. Esta obra apresenta-nos os primeiros passos do percurso desta disciplina, a sua terminologia, os seus princípios, bases e abordagens teóricas mais marcantes. Por isso se entende que a divulgação desta obra veio «contribuir para o reforço da

¹ Título original "Les fondements de la Discipline Archivistique", edição de Presses de l'Université du Québec, 1994. Edição portuguesa "Os fundamentos da disciplina arquivística" tradução de Magda Bigotte de Figueiredo e revisão de Pedro Penteado. Edição Publicações Dom Quixote.

sensibilidade dos profissionais portugueses do sector» (Penteado, 2004) levando-os a considerar o arquivo como um sistema onde a informação orgânica registada deve ser tratada de forma integrada, desde a criação até ao destino final da informação de arquivo, independentemente da fase do ciclo de vida em que se encontrassem. E é no seguimento das noções de informação orgânica e de tratamento integrado, proveniente desta corrente de origem quebequense, que se passa a sublinhar a importância da relação entre áreas do saber e da necessidade do alargamento da área de intervenção dos arquivistas, muitas vezes, até então, circunscrito aos arquivos históricos.

O manual português *Arquivística: teoria e prática de uma ciência da informação*² editado em 1998, foi bastante importante para o desenvolvimento desta linha de pensamento entre os arquivistas portugueses. Aí, a Arquivística é definida como uma disciplina no seio das ciências da informação e apresenta dois paradigmas em confronto:

- Paradigma histórico-tecnicista, custodial e estático (paradigma oitocentista ainda hoje predominante) onde a Arquivística se apresenta como prática e técnica, no âmbito das «Ciências» Documentais;
- "Paradigma científico-informacional e dinâmico (paradigma emergente)" (Silva et al., 1998, p. 203-211) onde a Arquivística surge como disciplina científica no âmbito da Ciência da Informação.

«Como consequência da pós-industrialização, da globalização da economia e da sociedade da informação» surge o que Armando Malheiro da Silva e outros autores (Silva, 1998, p. 210) designam por fase científica e pós-custodial da Arquivística, onde o arquivista é visto como um profissional da informação e os Arquivos como Sistemas de Informação. Os arquivos são vistos como sistemas de informação, e devem ser definidos e contextualizados do ponto de vista da sua estrutura orgânica, da sua funcionalidade e do factor memória, bem como da sua relação com outros sistemas coexistentes. O conteúdo do documento (informação) ganha importância, em detrimento do seu suporte. A noção estática de documento (onde se assume o suporte papel) perde cada vez mais terreno, nos novos tempos, para o suporte digital e a sua importância dentro do sistema de informação de arquivo.

Associada a estes pressupostos teóricos e metodológicos, surge uma nova terminologia onde se define o Arquivo como «[...] um sistema (semi-) fechado de informação social materializada em qualquer tipo de suporte, configurado por dois factores essenciais – a natureza orgânica (estrutura) e a natureza funcional (serviço/uso) – a que se associa um terceiro – a memória – imbricado nos anteriores» (Silva, 1998, p. 214). A Arquivística é perspectivada como «ciência da informação

² Tem como autores Armando Malheiro da Silva, Fernanda Ribeiro, Júlio Ramos e Manuel Luís Real.

social que estuda os arquivos quer na sua estruturação interna e na sua dinâmica própria, quer na interacção com os outros sistemas correlativos que coexistem no contexto envolvente» (Silva, 1998, p. 214). Destes pressupostos destaca-se a importância de um trabalho integrado entre os arquivistas dos Arquivos Públicos Históricos e os arquivistas envolvidos na organização, ligados à gestão corrente dos documentos administrativos e técnicos na prossecução do que foi designado no contexto anglo-americano de *records management*. Sendo que o objectivo comum destes profissionais é único (organização, descrição indexação e divulgação dos conteúdos registados em qualquer tipo de suporte - a informação) a aposta para fazer face aos desafios de uma nova sociedade de cariz tecnológico e de informação passa não apenas pela interdisciplinaridade mas também pela própria transdisciplinaridade. Significa, pois, uma profunda mudança de perspectiva. Numa outra obra de dois dos autores da anterior, Armando Malheiro da Silva e Fernanda Ribeiro, que surgiu em 2002 intitulada *Das "ciências" documentais à ciência da informação*, é reforçada a mudança de paradigma – do técnico-custodial para o científico e pós-custodial, salientando que o objecto da Ciência da Informação está centrado no conhecimento dos sistemas de informação social e da sua dinâmica, dando exemplos de projectos de cooperação e interligação entre os vários ramos disciplinares da Ciência da Informação.

E é partindo destes pressupostos que partimos para o estudo a que nos propusemos.

2 – Objecto e Método

Com base nas premissas acima descritas, realçamos a noção de **Informação** como essencial e determinante para o nosso estudo. Explicada esta noção e a sua pertinência como objecto de estudo para a Ciência da Informação, torna-se essencial a compreensão de como nasce, circula, trata, armazena e disponibiliza essa informação no seio das organizações.

Neste trabalho de investigação, o objecto de estudo é a informação de arquivo, entendido numa perspectiva de sistema de informação – arquivo total, sistémico e integrado. O modo como esse sistema de informação de arquivo se define e organiza dentro da organização é determinado pela definição do sistema da própria organização.

A organização é vista como um sistema, com interligações com o seu meio envolvente (contexto), composto por vários subsistemas internos. A constante interactividade entre esses subsistemas e a consciência de que é o conjunto das partes que forma o todo é a base da visão sistémica numa perspectiva organizacional. Uma organização é estudada de acordo com o seu contexto, com a forma como se

estrutura formalmente e com os seus processos e actividades. Conhecendo, interpretando e compreendendo esses dados (contexto, estrutura e processos), captamos o modelo organizacional que serve de referência aquela organização. Identificar e analisar o modelo organizacional que serve de base à organização objecto de estudo, permite-nos compreender a razão da existência daquela organização, a sua missão e visão, como se adapta ao seu meio envolvente, e como é a sua estrutura formal e estrutural interna.

É através do conhecimento e interpretação do sistema que é a organização e do modelo organizacional que a sustenta que podemos identificar e interpretar o seu subsistema informacional. A partir da compreensão de como a organização se estrutura e actua, podemos propor um modelo que se adequa às necessidades informacionais da organização. O modelo informacional só pode ser definido a partir do conhecimento e compreensão da própria organização e após definição do seu modelo organizacional.

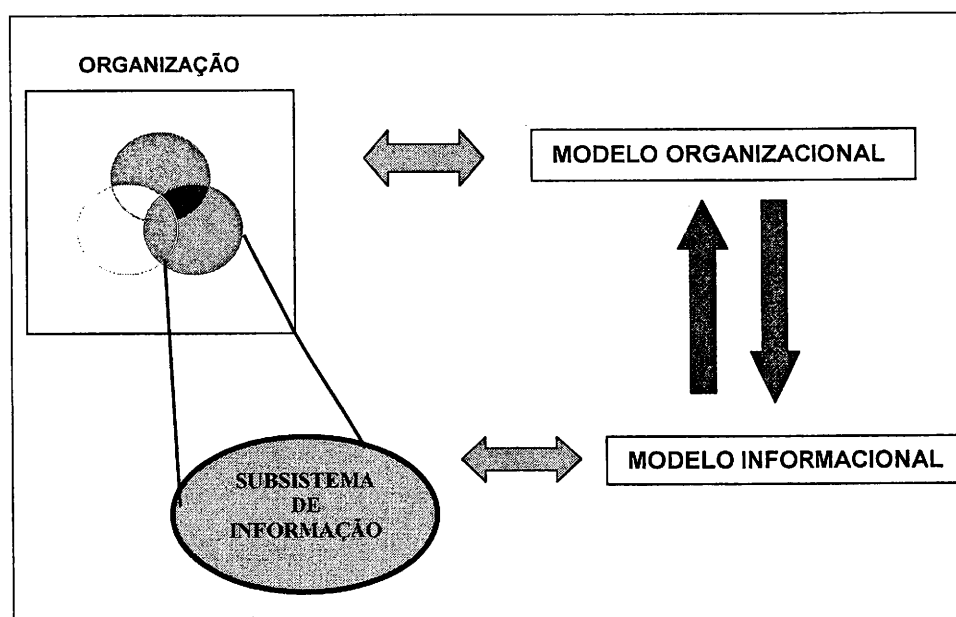


Figura 1 – Relação entre o modelo organizacional e o modelo informacional.

O objectivo deste trabalho é conhecer e compreender o modelo organizacional actual da entidade que é objecto de estudo – a Câmara Municipal do Barreiro. Pensar a autarquia em termos de teoria organizacional, compreender os modelos organizacionais que orientam a autarquia tendo em conta o seu contexto, estrutura e processos/actividades. O conhecimento do modelo organizacional dessa autarquia, que se procurará ter através da compreensão do contexto onde esta actua, da sua forma de se organizar e estruturar (estrutura formal) e dos seus processos de negócio (processos/actividades), levará ao conhecimento do seu sistema informacional.

Do conhecimento do sistema/modelo organizacional teremos uma base para avançar para o conhecimento e compreensão do sistema/modelo informacional. Necessariamente, uma coisa levará à outra pela interdependência entre os dois modelos. E será com base no conhecimento e compreendido o modelo organizacional

e informacional actual desta autarquia que poderemos compreender “onde” a autarquia está e para onde “quer ir”. Analisando os pontos críticos e as expectativas, as necessidades e os problemas de gestão que se colocam à autarquia, resultantes de novos contextos e da mudança de paradigma na gestão de informação de arquivo, há que compreender se o modelo actual responde a estes novos desafios.

O problema que se nos depara é o de que entendemos que não há um referencial de gestão de informação generalizado a toda a autarquia, partilhado e aceite por todos. Não há linhas orientadoras (normas) para a gestão da informação, a informação não é vista numa perspectiva sistémica e integrada, como fazendo parte de um todo e que deva ser gerida desde o seu nascimento/produção, com formas de acesso, partilha e divulgação eficazes. A informação não é entendida como sendo a memória organizacional colectiva, de todos e para todos, como fundamental para a acção e para a tomada de decisão. Parecem-nos ser estas as características do sistema de informação actual na organização e não nos parece que um modelo informacional ajustado aos novos desafios, que se colocam diariamente, parta desta base.

Há outras questões relevantes que se levantam: o modelo de gestão informacional actual, resultado de condicionantes e limitações várias, pode continuar a ser o modelo organizacional de futuro? Será que, continuando a orientar-se por uma noção de arquivo estática e não dinâmica, limitada a alguns sectores, não abrangente e integrada, a autarquia poderá fazer face aos novos desafios que vão surgindo em termos de gestão de informação de arquivo e de ciência da informação? Pressupõe-se que não, para efeitos do estudo, pois não é a estas questões que procuramos dar resposta. Pretendemos sim, mais do que propor um modelo futuro, **compreender o modelo informacional actual e enumerar os referenciais que poderão servir de base para um novo modelo futuro**, modelo esse que responderá ao que a organização deseja ser para que possa, de uma forma segura, enfrentar os novos desafios que a Sociedade da Informação coloca.

Então, a pergunta de investigação a que nos propomos responder no âmbito deste trabalho é a seguinte:

Quais são os referenciais de um modelo de gestão de informação de arquivo pode ser aplicado às especificidades das Autarquias Locais – neste caso, à Câmara Municipal do Barreiro -, para que estas possam responder eficazmente às solicitações informacionais, internas e externas.

Entendendo que é essencial conhecer o sistema de informação de arquivo numa perspectiva evolutiva para poder compreendê-lo e agir sobre ele, o que pretendemos fazer inicialmente é um estudo da evolução orgânico-funcional da instituição, do ponto de vista teórico. O objectivo é conhecer a instituição de uma forma completa tendo em conta a evolução das suas atribuições e competências e o impacto que essa evolução teve na forma como a instituição se organizou (que

corresponde à evolução da sua estrutura) e como isso determinou, por sua vez, a forma de desenvolver as suas actividades, procedimentos e processos, em suma, a sua informação. Para tal será feita uma representação gráfica da estrutura organizacional e funcional da autarquia, com organigramas representativos da evolução diacrónica da estrutura orgânica, correspondendo cada um deles a momentos em que, por via legislativa se consumaram alterações orgânico-funcionais particularmente significativas. Esta forma de representação tem a vantagem de ilustrar com clareza a componente estrutural não apresentando, contudo, a complexidade de teias informais e relações laterais existentes no seio da instituição.

¶ Pretende-se, nesta primeira fase do estudo, tornar clara um dos factores essenciais para o conhecimento de um subsistema de arquivo – a natureza orgânica. Esta fase resulta na elaboração do quadro orgânico-funcional que reflecte a estrutura e funções da instituição ao longo dos tempos. Em qualquer projecto de investigação de gestão da informação, um estudo de natureza orgânico-funcional é uma etapa essencial, mas não suficiente.

Após o conhecimento da evolução da autarquia em termos de contexto e estrutura, procuramos então conhecer o sistema de informação actual. Tendo em conta que a questão que se coloca é **encontrar/definir um referencial do subsistema de informação de arquivo para esta autarquia local**, mas que se adapte também a outras de idênticas dimensões e características, os objectivos a que nos propomos são:

- Conhecimento e compreensão do sistema/modelo organizacional actual da autarquia, onde pretendemos ...
 - ... Caracterizar a autarquia em termos de sistema e modelo organizacional;
 - ... Analisar a importância da gestão da informação numa perspectiva integrada, sistémica e total numa autarquia, enquadrando na sociedade actual;
- Conhecimento e compreensão do sistema/modelo informacional de arquivo, onde pretendemos ...
 - ... Identificar as características do subsistema de informação de arquivo nesta autarquia;
 - ... Definir os referenciais do modelo de gestão de informação de arquivo que corresponda às necessidades informacionais desta instituição.

Para tal, procuramos responder às seguintes questões:

Que características tem o meio ambiente externo actual (geral e específico)?

Qual o impacto (condicionalismos/oportunidades) desse meio ambiente?

Quais as perspectivas futuras do meio envolvente e da organização?

Quais as funções actuais da organização?
Qual a sua estrutura formal?
Qual é a sua rede de relações hierárquicas e horizontais, formais e informais?
Quais são as principais actividades da organização?
Quais as actividades transversais à organização?
Quais são os principais macro-processos/processos organizacionais?
Que macro-processos/processos correspondem a que funções da organização?
Que tecnologias tem a organização?
Como estão distribuídos os meios e equipamentos tecnológicos?

No presente estudo a abordagem é feita através de uma metodologia de investigação qualitativa, que se entende ser a mais adequada.

Tendo como objectivo analisar e estudar o modelo de gestão de informação de arquivo da Câmara Municipal do Barreiro (é esta a minha entidade empregadora e pretendo propor sugestões para a sua melhoria de desempenho) torna-se mais adequado aplicar uma metodologia qualitativa que me possa permitir recolher dados através da análise documental e entrevistas semi-estruturadas.

Neste estudo de caso serão desenvolvidas os seguintes métodos de investigação qualitativa:

- Recolha e análise documental, onde se recuperarão os elementos pertinentes para o conhecimento do sistema, tais como dados histórico-institucionais, normativos e reguladores;
- Avaliação retrospectiva e prospectiva, onde se analisarão os dados recolhidos para interpretação da dinâmica informacional existente (retrospectiva) e que poderá permitir antecipar e avaliar situações eventuais (prospectiva);
- Entrevista semi-estruturada para levantamento de questões relevantes para o conhecimento da produção e gestão da informação de arquivo em cada unidade orgânica.

Serão apresentados exemplos que ilustram o contexto da produção informacional em diferentes unidades orgânicas, a informação produzida e a respectiva descrição e os circuitos (tramitação) da informação no interior da organização; recenseamento e referenciação das séries e documentos produzidos pelos vários sectores orgânicos bem como as relações informacionais com outras séries/documentos.

Será feito um levantamento, análise e representação dos processos organizacionais e informacionais, definindo macro-processos, processos, actividades, agentes, diagramas de fluxo, regras, normas, tipos de transacções, acessos, tipos de documentos utilizados e produção informacional. Da análise da informação gerada

torna-se possível as séries documentais produzidas, isto é, o conjunto de documentos a que foi dada uma determinada ordenação. Procura-se mostrar essa sequência na Figura apresentada a seguir.

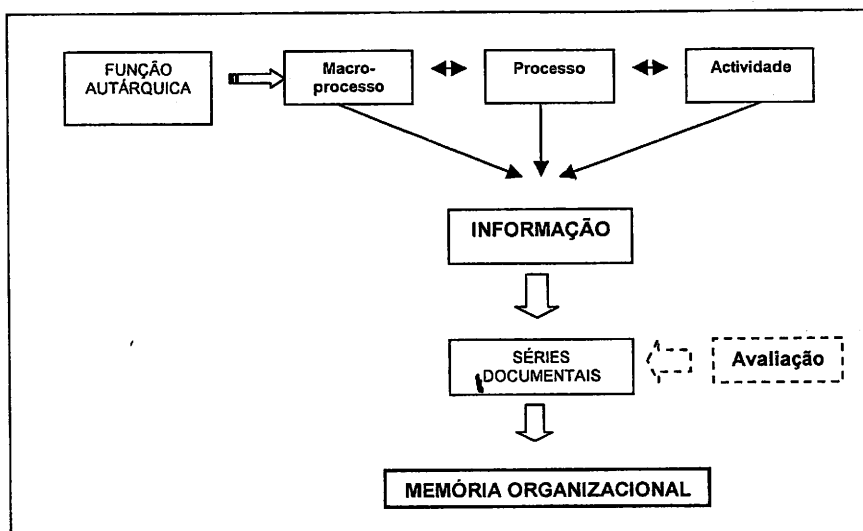


Figura 2 – Dos macro-processos à memória organizacional.

Para representar os processos e respectivos fluxos informacionais utilizaremos os diagramas de actividade que entendemos reproduzirem de forma clara a circulação informacional e documental. Temos, como legenda dos diagramas de actividades, os símbolos que a seguir se apresentam:

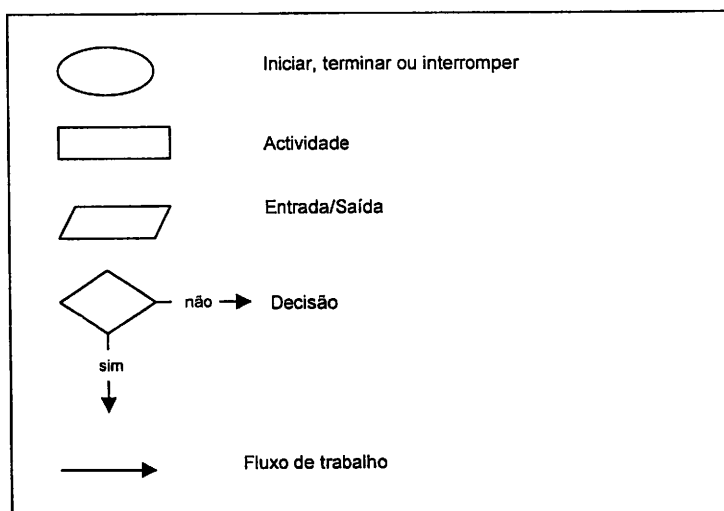


Figura 3 – Notação básica para fluxogramas/diagramas de actividades. Figura adaptada de Sousa, 1997, p. 56.

Assim, o que se pretende, nesta análise prática dos processos e actividades da autarquia, é conhecer e interpretar os processos organizacionais para, a partir da, compreender como a informação flui dentro deles, comparando-se a informação que circula pela organização ao sangue que corre todas as partes do corpo, tornando-o dinâmico e vivo. Conhecendo os circuitos informacionais dentro da autarquia, que correm paralelos (ou dentro dos ...) aos próprios processos, estamos a tentar compreendê-los para poder agir sobre eles. Propomo-nos a descrever os processos e,

com isso, descrever os caminhos que a informação percorre, determinando qual o seu suporte, a sua importância para o processo, a sua influência no resultado final. Conhecendo, compreendendo e determinando a importância dessa informação que segue os processos desta autarquia, estamos a determinar que tipo de informação é produzida e com que fim, sendo depois mais fácil a sua avaliação e pertinência para a memória organizacional. No final do percurso estaremos aptos a determinar qual a informação que deve ser incluída no subsistema de arquivo, passando a ser parte inequívoca da memória organizacional.

A ENTREVISTA COMO FORMA DE RECOLHA DE DADOS SOBRE O SISTEMA DE INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os dados foram recolhidos através de uma entrevista semi-estruturada (Anexo 1) e foram complementados com a recolha e análise documental. Entendemos que a aplicação de uma entrevista é um passo fundamental para se ter um conhecimento global do sistema de informação da organização que pretendemos analisar, pois vai permitir:

- Caracterizar a organização de uma forma geral – contextos em que opera (evolutivo e actual; administrativo e legal; económico, político e social; formal e informal);
- Analisar funcionalmente: identificação de cada função, actividade ou transacção. É igualmente importante documentar as várias funções e actividades através de recolha de modelos de impressos, informação registada que ajuda a compreender as funções analisadas;
- Identificar as necessidades de informação – no seguimento dos pontos anteriores, a entrevista permite-nos também recolher dados quanto às necessidades de informação sentidas pela organização como estrutura e pelos funcionários no desenvolvimento das suas actividades;
- Determinar qual a informação que vai fazer parte do subsistema de arquivo – para tal, há que analisar os requisitos da informação e determinar o seu “valor” na memória colectiva para que esta seja conservada no subsistema de informação de arquivo (técnicas arquivísticas de selecção, avaliação, eliminação).

A aplicação da entrevista é um passo fundamental para que, além de se ter um conhecimento geral da organização analisada, se faça também a identificação das necessidades de informação e o consequente conhecimento dos actuais circuitos informacionais e documentais, para que se determina qual a informação registada que vai fazer parte do sistema de informação de arquivo. O conhecimento de todos estes dados permitirá definir as bases para um modelo do sistema de informação de arquivo para aquela organização.

A recolha de dados sobre a entidade será feita em duas fases e com dois objectivos distintos: a primeira fase é a da recolha de dados do sistema global tendo como objectivo caracterizar a entidade na sua totalidade. A segunda fase é a da recolha de dados dos vários sistemas organizacionais que permitirá identificar e conhecer os diferentes subsistemas dentro do sistema global; e do subsistema de arquivo da entidade com as suas interacções no que se refere aos seus sistemas informacionais e documentais.

MODELO DE ENTREVISTA

Dividimos a entrevista em duas partes: A – Recolha de dados do sistema organizacional; B – Recolha de dados sobre a produção de informação de acordo com os processos organizacionais. A primeira parte (Parte A) é global para toda a autarquia, daí que não faça propriamente parte do modelo de entrevista aplicado às unidades orgânicas sectoriais. Serve como guia para recolher informação global sobre a organização, mas o método de recolha de dados pode ser efectivamente através da entrevista ou recolha de manuais, regulamentos, documentos e outra literatura que nos permita conhecer a organização objecto de estudo nas suas diferentes vertentes.

A – Recolha de dados do sistema organizacional e caracterização do sistema de informação

Estas questões são colocadas com o objectivo de se ter um conhecimento amplo do sistema objecto de estudo como um todo e numa perspectiva sistémica.

A recolha de informação para estas respostas é feita pelo recurso a documentos e informação externos e internos. Pela análise e leitura final das questões deste Ponto A fica-se conhecedor da forma de funcionamento do sistema global, das suas interligações e interacção com o meio externo envolvente bem como da sua evolução como um todo. Apresentamos, seguidamente o tipo de questões colocadas.

A/I – Conhecimento da evolução do meio envolvente e da organização – interacção

- Como têm evoluído o âmbito e funções da organização estudada?
- Como têm sido a sua interacção com meio envolvente externo?
- Quais foram as principais normas legislativas e regulamentadoras da actuação deste tipo de organizações?

A/II – Conhecimento do meio envolvente externo actual

- Quais as grande linhas orientadoras deste tipo de organização?
- Que leis e normas as regem?
- Que funções gerais, atribuída pela legislação, têm?
- O que os utilizadores externos (clientes) esperam obter da organização? Como é obtido esse conhecimento/feedback?
- Que outras organizações estabelecem relações com esta?

A/III – Conhecimento da organização objecto de estudo na actualidade

- Quais são as grande áreas de actuação da organização?
- Quais as suas orientações/política interna? Que prioridades e objectivos a atingir?
- Quais as suas normas reguladoras internas e gerais?
- Quais as áreas “estáveis” e as “áreas de risco” (mais sujeitas a alterações) de actuação da organização? Como isso se reflecte na sua estrutura orgânica?
- Que publicações internas ajudam a definir e clarificar a sua estratégia e políticas? Que outras publicações internas há?

B – Recolha de dados sobre a produção de informação nas unidades orgânicas

B/I – Caracterização da unidade orgânica

É essencial, antes de mais, conhecer as funções, atribuições e competências de determinada unidade orgânica para que, a partir daí, se parta para o conhecimento da informação que essa unidade recebe e produz e cujo resultado é o agrupamento da informação registada (recebidos e produzidos) em séries documentais.

É feita, num primeiro ponto, uma simples identificação da unidade orgânica; num segundo ponto, é feito o enquadramento dessa unidade no todo da entidade, sendo referida a sua dependência hierárquica; num terceiro ponto, é feita uma descrição das normas legais que criaram e justificam as atribuições da unidade, bem como uma descrição das suas funções, competências e missão. Pretende-se fazer também aqui um breve resumo da evolução temporal desta unidade orgânica na entidade como um todo.

Pontos em que se divide esta área:

- 1 – Identificação 2 – Enquadramento orgânico 3 – Enquadramento legal e competências

B/II – Caracterização das séries documentais através do conhecimento dos processos

Pretende-se conhecer e caracterizar toda a informação entrada nas várias unidades orgânicas objectos de estudo. A informação registada é enquadrada em diferentes séries documentais, entendendo-se série por «unidade arquivística constituída por um conjunto de documentos simples ou compostos a que, originalmente, foi dada uma ordenação sequencial, de acordo com um sistema de recuperação da informação. Em princípio, os documentos de cada série deverão corresponder ao exercício de uma mesma função ou actividade, dentro de uma mesma área de actuação» (*Dicionário de Terminologia Arquivística*). A cada série documental corresponderá um conjunto de informações tipo que importa conhecer e caracterizar, sendo que cada série enquadrar-se-á num procedimento e inserir-se-á num circuito também caracterizáveis e passíveis de modelação. Será possível, após análise das respostas, estabelecer uma ligação entre as funções da unidade orgânica no todo organizacional e a respectiva produção de documentação.

No primeiro ponto, identifica-se a designação da série bem como o seu conteúdo; no segundo ponto, recolhe-se informação sobre a tramitação/circuito da série enquadrando-a num determinado procedimento; no terceiro ponto, caracteriza-se a informação de acordo com o tipo de suporte de base; no quarto ponto, pretende-se verificar se à cruzamento de informação entre as várias unidades orgânicas, isto é, se a informação produzida numa determinada unidade completa ou é complemento de informação produzida numa outra unidade orgânica. Desta forma, conhecer-se-á a Câmara Municipal do Barreiro, como um todo, como um sistema composto por vários subsistemas que se cruzam e interligam pela informação que circula entre eles; no quinto e último ponto, é abordada a temática da avaliação, fim último da recolha destes dados informacionais e que determinará qual a informação registada que deverá dar entrada no sistema de informação de arquivo da organização como garante da memória colectiva.

Pontos em que se divide esta área:

- 1 – Denominação e âmbito 4 – Cruzamento de informação
2 – Tramitação 5 - Avaliação
3 – Caracterização física

Ao se assumir os princípios base desta teoria e este método de investigação, temos necessariamente as seguintes implicações:

- Assumir o Arquivo como Sistema de Informação;
- Eleger o Arquivo (entendido numa perspectiva de sistema de informação) como objecto de estudo;
- Assumir o trabalho arquivístico como um processo investigativo que visa conhecer e representar com rigor a realidade informacional em análise (para conseguir este objectivo definimos o objecto de estudo ao qual se irá aplicar um método através do mesmo se irão obter representações fiáveis do real);
- Valorizar o contexto produtor e utilizador da informação;
- Aplicar a análise orgânico-funcional de forma evolutiva para que se conheça a estrutura do organismo produtor da informação e os "produtos" informacionais (séries, documentos, actos informacionais) por ele gerados e acumulados ao longo da sua "vida";
- Procurar conhecer as relações sistémicas internas e externas e a sua expressividade na produção informacional.

Partimos do princípio de que definindo de uma forma completa o objecto de estudo e a metodologia de abordagem do objecto de estudo se consegue ter uma base de trabalho mais segura e coerente. Definimos também os objectivos a atingir com este estudo, explicando as implicações que tem sobre ele os princípios assumidos com esta teoria. Acreditamos que apenas fazendo uma abordagem consistente da teoria se pode validar a prática.



II - As organizações e os seus sistemas de informação de arquivo

1 – Conhecer as organizações enquanto sistemas

Tendo em conta o nosso âmbito de estudo – as autarquias locais numa visão organizativa –, há que fazer uma primeira abordagem ao conceito de organização numa perspectiva mais lata, conceito este que tem sido objecto, ao longo do tempo, de diferentes abordagens e perspectivas, consoante o contexto em que se insere. Podemos procurar uma definição de organização tendo em conta alguns autores de referência da Teoria das Organizações, como é o caso de Mintzberg e Chiavenato. Mintzberg entende organização como «acção colectiva na perseguição da realização de uma missão comum» (2003, p. 9) enquanto Chiavenato apresenta as organizações como «extremamente heterogéneas e diversificadas» (1983, p. 1). Novas e diferentes perspectivas surgem mais tarde onde as organizações são apresentadas como máquinas e organismos ou com autores como Chun Wei Choo a definir as organizações como «sociedades de mentes» (Choo, 2003, p. 29) ou Gareth Morgan que, entre outras, nos deixa a imagem de organização como cérebro (Morgan, 1999).

No entanto, apesar da própria evolução do conceito e das diferentes abordagens e teorias em torno da organização, não há dúvida que as organizações são a forma dominante da sociedade actual e que existem para satisfazer necessidades da sociedade, quer se tenha em mente o indivíduo isoladamente ou em grupo. Todas as actividades cujo objectivo seja a produção de determinados bens/produtos ou a prestação de serviços são planeadas, geridas e controladas dentro das organizações. O mundo actual depende das organizações mas as próprias organizações também dependem da sociedade: há uma interdependência mútua e essencial entre as organizações e a sociedade, as primeiras visam satisfazer as necessidades da última sendo que esta não sobrevive sem a primeira. As organizações são extremamente heterogéneas e diversificadas com tamanhos, características, estruturas e objectivos diferentes. No entanto, apesar dessas diferenças que têm sido abordadas pelas várias teorias organizacionais, enquadradas em determinadas épocas cronológicas e conjunturais, e que são usadas para compreender as próprias organizações e para fazer face aos desafios que a sua gestão coloca, há um fundo comum que é a essência do próprio conceito de organização e que procuramos abordar na definição que se segue.

Assim, por **organização** entendemos toda a entidade social composta por pessoas que trabalham em conjunto, deliberadamente estruturada numa orgânica própria, sob um mecanismo de coordenação, a qual tem, normalmente, como objectivo comum a prestação de produtos/serviços que visa a satisfação das necessidades

sociais. O conceito de organização tem tido sempre esse denominador comum: o de conjugar e combinar em si o conjunto de recursos humanos e tecnologias com o propósito de atingir determinados objectivos e integrado num meio envolvente complexo.

De entre as diferentes teorias organizacionais e escolas de gestão, damos destaque às teorias sistémica e contingencial, pela importância que dão ao meio envolvente, ao contexto no qual se integra a organização. Analisemos aqui a teoria sistémica bem como o conceito de sistema e as características que lhe estão inerentes por entendermos que também é essencial para a compreensão do sistema de informação/arquivo sob esta perspectiva, como adiante se verá.

Sistema pode ser entendido como um conjunto de elementos interrelacionados que trabalham em conjunto para atingir objectivos comuns, sendo que existem várias características que lhe estão inerentes como «a abertura, a complexidade, a finalidade, o tratamento, a globalidade, o fluxo, a regulação, a retroacção, o equilíbrio e a entropia» (Bertrand, 1994, p. 47).

As organizações são vistas como sistemas abertos com uma estrita ligação com o meio envolvente, isto é, com os outros sistemas que a envolvem. Por isso a relação entre organizações e ambientes continua a ser uma importante área de estudo na teoria das organizações. A organização constitui um sistema aberto em interacção constante com o seu meio envolvente (supra-sistema), ao qual se vai adaptando. Do meio ambiente recebe os recursos (*inputs*) que, através do tratamento adequado, aquela realidade transforma em produtos e serviços (*outputs*). O meio ambiente, por uma questão de facilidade analítica, pode ser dividido em micro ambiente e macro ambiente. No primeiro encontram-se os fornecedores, utilizadores e as organizações afins, enquanto que no segundo enquadram-se diversas variáveis tidas como políticas, demográficas, sociais, ecológicas, económicas, culturais e políticas. Num sistema tudo está relacionado, mantendo-se as partes em constante interacção. O ambiente é tudo o que rodeia a organização sendo que, da análise do ponto de vista sistémico, a organização “casa-se” com o meio o que fornece um contexto organizacional, interagindo e pressionando um sobre o outro.

É essencial conhecer a organização, como actua e como se estrutura, para que se possa actuar sobre ela. Uma organização só faz sentido integrada numa ambiente externo que a envolve e com o qual ela interage constantemente, daí que o conhecimento dessa organização na sua totalidade não está completo sem conhecer esse seu contexto (caracterização externa). Para além de conhecer o contexto em que a organização se situa, é necessário também conhecer como ela se organiza e se estrutura e quais são os seus processos e actividades (caracterização interna). O conhecimento da organização numa perspectiva abrangente leva a que possa ser gerida de forma mais eficiente. Actuamos melhor sobre aquilo que conhecemos. Então, dito de outra forma, para que a organização atinja os seus objectivos e cumpra

a sua missão é preciso conhecê-la, em todas as suas vertentes. Só a partir desse conhecimento se pode definir um modelo de gestão eficaz, que assegure que a organização atinge a sua missão. Ou, como se procurou demonstrar, através da noção de sistema (Mella, 1997), uma organização (entendida como um sistema) só pode ser descrito quando se conhecem e se compreendem:

- O meio ambiente e a interacção ambiental (**Contexto**);
- A sua **Estrutura e Organização**;
- A sua rede de processos e os programas operativos que os dirigem (**Processos/Actividades**).

1.1 - Contexto

Para que se conheça e compreenda a organização temos, inicialmente, que conhecer o contexto em que esta se situa e se move. As organizações inserem-se num determinado contexto social, político, económico e é nesse contexto que vão procurar as suas oportunidades e restrições de crescimento e desenvolvimento. É através da análise e compreensão que as organizações fazem desse contexto que se vão interrelacionar e fazer as suas escolhas, visando dar resposta à sua missão e objectivos. Daí que a organização, vista como «sistema social inserido num meio mais vasto...entendida como um sistema aberto e dinâmico» (Zorrinho, 1991, p.) - porque deve abrir-se ao seu meio ambiente, deva compreender o seu contexto envolvente para que possa agir sobre ele. A organização deve estar consciente do seu meio geral (macro-ambiente), que é composto pela cultura; sistema político; sistema económico; tecnologia e organização social. A organização deve igualmente estar consciente do seu meio específico (micro-ambiente), este também relacionado com o meio exterior mas sendo aquele que interage directamente com aquela organização em causa (clientes, fornecedores, outras instituições similares, etc.). A figura 2 esquematiza esta interacção.

OS SINÓNIMOS DA PALAVRA MEIO

MEIO = CONTEXTO ORGANIZACIONAL = SUPRA-SISTEMA =
MEIO ORGANIZACIONAL = SOCIEDADE = META-SISTEMA

Figura 4 – Os sinónimos da palavra "Meio". Figura adaptada de Bertrand, 1991, p. 94.

Consciente desse meio envolvente (geral e específico; macro e micro), a organização apreende-o para poder evoluir e adaptar-se e para «funcionar em equilíbrio, tendo por referência os objectivos que pretende atingir» (Zorrinho, 1991, p.). Dado que as organizações modernas enfrentam um «ambiente exterior cada vez mais complexo e volátil» (Choo, 2003, p. 14) é essencial que a organização saiba extrair

“sinais” desse meio ambiente activo e dinâmico, que os tenha em conta e os compreenda para se adaptar a eles, sobrevivendo. Compreendendo as forças externas de mudança, muito rápidas e fortes no nosso mundo actual, as organizações estarão, sem dúvida, mais preparadas para desenvolver respostas eficazes que assegurem ou melhorem a sua capacidade de resposta à mudança. Entendendo a organização como um sistema aberto e dinâmico, a sua gestão deve ter natureza contingencial dado que a teoria contingencial preconiza que a gestão se realize em função do ambiente.

1.2 - Estrutura/Organização

Ao analisar as características e componentes de um sistema, um dos autores que escreveu sobre a teoria sistémica – o italiano Piero Mella - realça que todo o sistema deve obedecer a algumas condições, entre elas a de que deve ser sempre reconhecida, na análise de um sistema, “uma correlação permanente entre a unidade (totalidade) e os elementos (partes)” (Mella, 1997, p. 28); o sistema só fará sentido se for o resultado da multiplicidade dos seus componentes.

No seguimento desta perspectiva, reforçamos a ideia da organização entendida como um sistema que interage com outros sistemas externos, e que é composta por subsistemas internos. Esses subsistemas convergem todos para o mesmo fim, o fim comum a todas as partes da organização – a sua missão. Daí que a organização, como um todo, tenha necessidade de capturar e assimilar o seu contexto (meio ambiente) pois só a partir do conhecimento e compreensão desse contexto é que a organização se pode preparar e moldar para fazer face às mudanças e imprevistos provenientes do meio externo, para os converter em oportunidades. A organização tem necessidade de compreender o contexto no qual se insere, para que se possa estruturar e organizar visando alcançar as suas próprias intenções. Isto é, o todo (sistema) reage ao meio envolvente, modelando e estruturando as suas partes (subsistemas) (Fig.3). Trabalhando todas para o mesmo fim, as partes que formam a organização procuram atingir os seus objectivos que, em conjunto, se traduzem no fim último da organização.

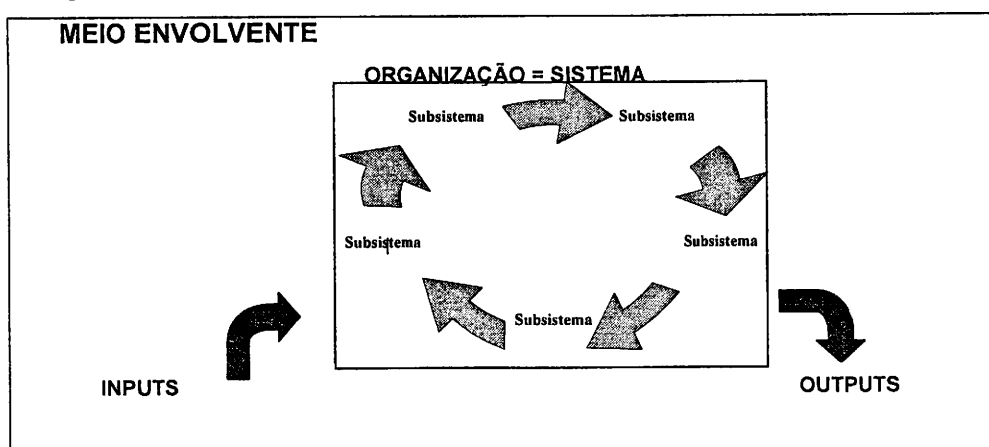


Figura 5 – Contexto externo e interação dos subsistemas na organização.

A estrutura é frequentemente descrita sob a forma de regras e procedimentos, de descrições de tarefas e de diagramas organizacionais. A estrutura é a forma interna do próprio sistema se organizar. A organização supõe uma estruturação própria: divisão do trabalho, atribuição de responsabilidades, coordenação, centralização ou descentralização, etc. Enquadra-se aqui a noção de estrutura como a «ossatura, os seus órgãos vitais» (Bertrand, 1991, p. 67) da organização, a base permanente composta pelas relações entre os elementos que a compõem.

Várias escolas de gestão propõem diferentes formas das organizações se estruturarem seguindo várias filosofias de gestão. A estrutura formal de uma organização é definida por si própria, de acordo com o meio ambiente externo e a sua dinâmica interna moldada por constrangimentos políticos, económicos e legais. O organigrama de uma organização permite-nos sempre conhecer a sua estruturação e os elos entre as suas unidades orgânicas. Mas, paralelamente a esta estrutura formal, existe uma estrutura mais informal que é dominada pelo sistema de relações dos agentes intervenientes (pessoal), pelo sistema de comunicação e informações à margem dos circuitos preestabelecidos, pela cultura organizacional, pelos tipos de gestão e liderança. A acrescentar a estes elementos da estrutura informal existem ainda os processos políticos e as relações de poder, ao nível de topo, que podem destabilizar a estrutura organizativa. A estrutura informal nem sempre está explícita formalmente nos textos oficiais da organização mas representa um papel de relevo na organização. É a junção destas estruturas, formal e informal, que nos leva à estrutura da própria organização. O conhecimento dessa estrutura permite-nos compreender a organização como um todo podendo, a partir daí, interagir sobre ela.

A estrutura da organização deve estar adaptada ao contexto no qual a organização se insere e com o qual se interrelaciona. Deve ser maleável, leve e flexível, podendo ser adaptada às mudanças externas sempre que necessário e deve corresponder, sempre que possível, às expectativas dos agentes internos da organização. Deve, sempre, visar atingir os objectivos actuais e futuros a que a organização se propõe. Como a organização está em evolução constante, a sua estrutura, porque se adapta, também, evolui.

1.3 - Processos/Actividades

A partir do momento em que conhecemos a organização, através do seu contexto e da sua forma de se estruturar, partimos para uma outra análise, mais detalhada: saber quais os macro-processos e processos organizacionais o que nos permitirá conhecer o que a organização faz e como faz, quais as actividades e tarefas que executa no cumprimento da sua missão.

No nosso estudo de caso, entendemos que, para facilitar a representação rápida da organização estudada, usamos como unidade de trabalho um conjunto de componentes a que chamamos macro-processos. Um macro-processo reúne sob a mesma designação um ou mais processos. Por exemplo, podemos ter um macro-processo associado a uma função da autarquia – Urbanismo – e, ao fazer um zoom sobre esse macro-processo podemos identificar os diferentes processos que o compõem como, por exemplo, Gestão Urbana, Licenciamento, Planeamento, etc. Este artifício de trabalhar com macro-processos permite representar qualquer organização através de poucos macro-processos, tornando-se mais fácil a sua representação e memorização. Permite ainda trabalhar a níveis de abstracção sucessivamente menores pois ao procurar representar as organizações é muito fácil cair-se no erro de mergulhar no detalhe e perder a noção do todo. Assim, trabalhar com macro-processos representa uma etapa intermédia no esforço de modelar as organizações o que reduz o risco de nos enredarmos nas particularidades e pormenores, perdendo a ideia do propósito do trabalho.

Uma organização, apesar de ser composta por um conjunto de vários macro-processos, deve actuar como uma unidade compacta, sintonizada e alinhada pela sua estratégia. Reforçamos a ideia de que um sistema é composto por um conjunto de unidades a que chamamos macro-processos sendo que cada macro-processo é composto por um outro conjunto de componentes menos complexos, os processos.

Se olharmos para uma organização e a considerarmos como um sistema, o que vemos? Podemos ver actividades, departamentos, funções, pessoas, produtos... qual será a nossa unidade de trabalho? O equivalente às peças do *puzzle* com que compreenderemos e modelaremos a organização: os processos. Assim, no nosso estudo de caso será seguido o princípio de gestão da qualidade: uma abordagem por processos.

«Os resultados pretendidos são alcançados de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos que lhe estão associados são geridos como um processo».

in ISO 9000:2000.

No âmbito da gestão organizacional e das tecnologias da informação, **processo** pode definir-se como:

«...uma sequência específica de actividades produtivas no tempo e no espaço, com um início, um fim e entradas e saídas claramente identificadas» (Davenport citado por Sousa, 1997, p. 14).

“...um conjunto de operações ou de actividades realizadas pelos actores através dos meios disponíveis e de acordo com determinadas referências tendo em vista uma determinada finalidade” (Boutou, 2005, p. 33).

«...uma actividade que utiliza recursos e que é gerida de forma a permitir as transformação das entradas em saídas» (ISO 9001:2000, p. 9)

Um processo é sinónimo de uma sequência de actividades que se inicia com a entrada de recursos de que a organização dispõe e utiliza para que esses recursos se transformem em resultados o que acrescenta valor à organização, conforme se esquematiza na Figura 4.

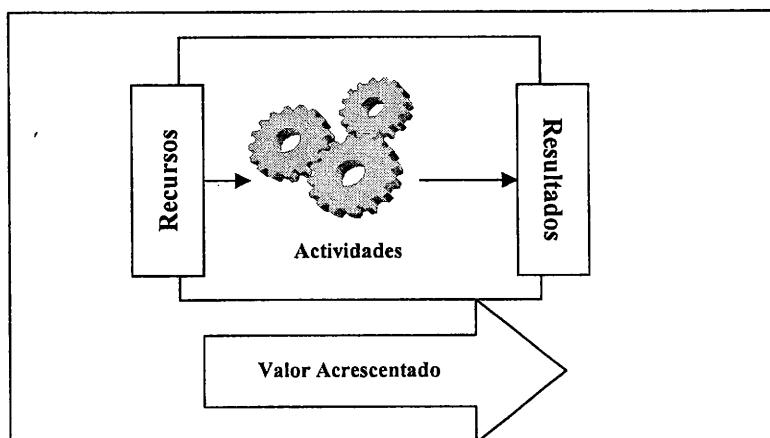


Figura 6 – Esquematização de um processo. Figura adaptada de Boutou, 2005, p. 30.

A noção de processo prende-se com os próprios circuitos de trabalho (*workflow*), que são representados como entradas de recursos e saídas de resultados, otimizados por uma gestão organizacional eficaz e eficiente

Os processos, significam acção, transformação onde há uma entrada e uma saída. Daí que sejam designados por um verbo e as entradas/saídas sejam designadas por substantivos. Os sistemas, as organizações, são organismos criados para transformar, para actuar, para agir ao serviço de um propósito, de uma razão de ser. Como tal, as transformações são acções e são bem descritas por um verbo. Assim, ao representar um sistema procuramos descrever e enumerar quais as acções que ocorrem dentro desse sistema, recorrendo a verbos na sua forma infinitiva e imperativa para salientar que os processos existem para agir: designar um processo começando por um verbo na sua forma infinitiva e imperativa concentra qualquer observador no propósito do processo.

Esta forma de designar processos reduz fortemente a possibilidade de confundir processos com as designações do organigrama (departamentos ou secções). Processos e departamentos são realidades distintas: os departamentos aparecem organizados e hierarquizados nos organigramas, são uma unidade de representação da organização numa perspectiva vertical do poder. Os processos, pelo contrário, são uma unidade de representação de uma organização numa perspectiva horizontal desligada do poder. O processo acompanha sempre o circuito, anota as actividades (verbos) que se vão desenrolando e conduz-nos sempre do momento inicial ao momento final. De acordo com esta metodologia e tendo por base a

abordagem por processos, tendemos a desenvolver modelos que as pessoas que trabalham na organização realmente reconhecem.

A ISO 9001:2000, quando identifica os requisitos gerais para um sistema de gestão de qualidade, refere na cláusula 4.1 (p. 13) que uma organização deve:

- “a) identificar os processos necessários para o sistema de gestão...;
- b) determinar a sequência e interacção desses processos.”

A própria ISO 9001 requer que as organizações que implementam sistemas de gestão elaborem modelos que as representem e expliquem o seu funcionamento. Depois, também esta Norma propõe às organizações que sigam o princípio de gestão “abordagem por processos”, ou seja, que façam uso do modelo, composto por processos, para actuar sobre a realidade e atingir os objectivos desejados. No estudo de caso que se aqui se apresenta, será feita uma abordagem organizacional baseada em mapas de processos da organização estudada, identificando e desenhando os processos e a sua inter-relação, pretendendo-se dessa forma conhecer a realidade actual.

Capturar, analisar e definir os processos organizacionais torna-se, então, essencial para se ter um conhecimento global da organização pois ao conhecermos os processos da organização estamos a compreender as actividades e os passos que essa organização dá para produzir um resultado específico. Esse resultado, (ou o conjunto de resultados relacionados entre si) atingido através daquele determinado processo, é o objectivo da organização. Daí que os processos e actividades devam ser modelados e definidos (e reajustados sempre que necessário) de forma a corresponderem aos objectivos da organização. Sempre que tal se justifique, a organização deve colocar questões como: Que processos temos de alterar e/ou melhorar? Que actividades desenvolver/criar? Ao respondermos a estas questões, estamos a procurar adequar a organização ao meio envolvente, numa perspectiva de futuro. Estamos a procurar adaptar a nossa organização à constante mudança e desafios que regularmente se lhe colocam.

Cada área funcional e organizacional tem processos e actividades específicas que procuram dar resposta aos objectivos da organização, devendo estar em consonância com a missão da organização. No entanto, apesar de se pretender conhecer a organização não se pode querer analisar todos os processos. Seria uma tarefa morosa e pode não se justificar. Assim, devemos analisar apenas os que caracterizam as principais áreas de actividade da organização, ou seja, analisar os processos que estão directamente relacionados com os objectivos e o contexto da organização e os processos que se interligam e que são mais significativos. Se os processos analisados forem os mais determinantes, essa análise é suficiente para compreender os objectivos da organização e, conseqüentemente, a sua razão de

existir³. Os processos caracterizam-se, também, por poder ser detalhado em sub-processos, que podem ser decompostos em actividades «até se atingir por esta aproximação *top-down* a tarefa individual» (Sousa, 1997, p. 17). Desta forma, o conhecimento dos processos e actividades (pelo menos, os mais significativos) é muito importante para o conhecimento que pretendemos ter da organização no âmbito da gestão da informação, como se procurará demonstrar: é requisito essencial para que se faça uma gestão da informação eficaz «determinar que informação deve ser produzida em cada processo de negócio ... decidir sobre a forma e estrutura dessa informação ... as tecnologias a utilizar ... a meta-informação que a acompanha ... quais os requisitos para recuperação, utilização e transmissão dessa informação» (NP 4438-1, p. 13).

Um processo pode ser regulamentado e definido através de um procedimento. O procedimento é uma forma específica de descrever uma actividade ou um processo. Pode também ser entendido como o próprio documento que descreve, de modo formal, as tarefas a cumprir para se atingir os objectivos fim de determinado processo. Com as normas de qualidade ganha força o termo "procedimentos documentados" onde se entende que devem ser formalizados e registados os procedimentos dos processos chave da organização para que sejam conhecidas por todos.

As actividades incluem-se no processo e são entendidas como «uma sucessão de tarefas elementares» (Boutou, 2005, p. 29), pode ser desenvolvida por um elemento isolado ou por um conjunto de funcionários, que utilizam os recursos (materiais, informáticos, financeiros) de forma coerente para obterem um resultado que permita acrescentar valor à organização. Qualquer actividade numa organização pode ser descrita por um verbo: redigir, reparar, limpar, separar, emitir, processar, classificar... O uso da forma infinitiva e imperativa na descrição das actividades que constituem um processo é uma forma eficaz de reduzir a quantidade de palavras utilizadas para transmitir uma mensagem, concentrando-nos no essencial.

A organização conhece-se do geral para o particular. Como referimos, começamos por conhecer o seu contexto, avançamos para a estrutura e daí para os seus processos e actividades. Todos estas componentes estão de tal forma interligados, uns dependem e influenciam os outros conforme se pretende demonstrar na Figura 6, que seria impensável pretender conhecer a organização sem ser desta forma integrada e sistémica.

³ Apesar de cada área orgânico-funcional ter processos e actividades característicos e específicos, há que ter em conta que o processo também se caracteriza por ser transversal, isto é, pode "correr" a estrutura funcional da organização, ligando departamentos distintos e recorrendo a actividades de diferentes departamentos, pressupondo inúmeras interacções.

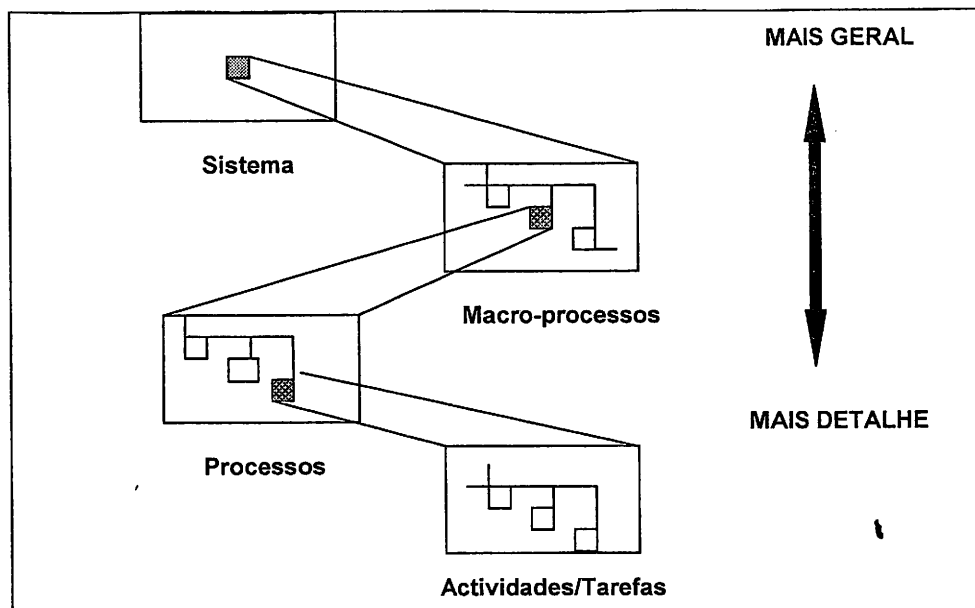


Figura 7 – Escala de complexidade: organização = sistema, macro-processos, processos, actividades/tarefas. Adaptado de Boletim Informativo de Redsigma, 2006.

2 - Compreender a Organização para definir o Modelo Organizacional

A forma como a organização vê o meio ambiente que a envolve (contexto), como define os seus objectivos e como se estrutura para prosseguir na sua missão (organização/estrutura), bem como desenvolve os seus processos/actividades, determina o seu modelo organizacional actual adaptado à sua realidade interna e externa.

Com efeito, é precisamente esta a base de uma abordagem sistémica de uma organização: a produção de modelos da realidade organizacional, “espelhos” que reflectem essa organização. Aqui, neste âmbito, quando falamos em modelo é no sentido de padrão, molde, a representação de um sistema. Daí que se assuma como certo que um modelo possui uma certa analogia com o sistema que representa sendo analogia sinónima de associação, correspondência, um elo entre dois objectos.

«Um modelo é uma representação externa e explícita de parte da realidade, tal como vista por pessoas que pretendem usar o modelo para compreender, para mudar, para gerir e controlar essa parte da realidade» (Pidd, 2003, p. 23)

O modelo organizacional tem como fim o de representar a própria essência da organização – conhecendo e interpretando o contexto, a estrutura e os processos, que caracterizam aquela organização, que é diferente de todas as outras, logo única. E esse conhecimento daquela organização como diferente de todas as outras, para além de provir da caracterização destes três factores (contexto, estrutura e processos) que garantem a sua “personalidade”, provém também da própria Cultura Organizacional.

De facto, é a Cultura Organizacional o indicador do carácter único e particular de cada organização e o conhecimento e interpretação da dessa Cultura permite agir sobre ela. Ao conhecermos a Cultura de determinada organização e ao sabermos como manter, reforçar ou tentar agir sobre ela para a modificar estamos a dar um passo significativo para o conhecimento do modelo organizacional da entidade.

Temos, então, uma organização com determinadas especificidades e objectivos; composta por partes que se interligam entre si; inserida num determinado meio envolvente. Para que possa garantir a sua sobrevivência, essa organização adopta um modelo de gestão coerente com o meio ambiente no qual se integra e que permita atingir os objectivos a que se propõe. O modelo de gestão de uma organização deve ser definido com base num conhecimento da própria organização a três níveis, conhecimento esse que se terá respondendo a questões como:

➤ **Contexto:**

Que características tem o meio ambiente externo (geral e específico)?

Qual o impacto (condicionalismos/oportunidades) desse meio ambiente?

Qual a visão estratégica da organização?

Quais as perspectivas futuras do meio envolvente e da organização?

➤ **Organização/Estrutura**

Quais as funções da organização?

Qual a estrutura formal da organização?

Qual é a sua rede de relações hierárquicas e horizontais, formais e informais?

➤ **Processos/Actividades**

Quais são os macro-processos organizacionais?

Que processos correspondem a que funções da organização?

Quais são os principais processos organizacionais?

Quais os processos transversais à organização?

Que actividades fazem parte destes processos?

Que tecnologias tem a organização?

Na resposta a este conjunto de questões é possível identificar os diferentes elementos que servirão de base para a construção do modelo organizacional. Das respostas conseguimos extrair um conjunto de componentes que, ao se interagirem sobre elas, poderemos modelar a organização. Cada organização define o seu modelo organizacional, e esse modelo que vai depender de "onde" e "como" a organização está e para onde "pode" e quer "ir". O modelo adoptado terá que ter em conta, sob risco de não ser viável a sobrevivência dessa organização, a forma como a organização define a sua missão, como se relaciona com partes envolventes e com o contexto onde actua, interno e externo. De facto, quando estudamos uma organização, capturamos e analisamos o seu modelo organizacional, o que se consegue através do conhecimento do seu contexto, estrutura e processos. Esse modelo baseia-se num processo de concepção orgânica. O modelo é indissociável daquela organização

porque é indicador do carácter único e particular daquela organização e torna-se perceptível através de um conhecimento contextual e orgânico da entidade e de uma abordagem por processos/actividades. Ao modelar uma organização num conjunto de processos, estamos a criar uma ferramenta, um instrumento para melhor descrever e perceber como a realidade actual gera o desempenho actual. E simultaneamente estamos a conceber uma ferramenta para actuar e conseguir convergir para os resultados futuros desejados.

Os modelos são sempre uma simplificação e uma representação aproximada de alguns aspectos da realidade, de forma pragmática reduzem a complexidade do real, simplificam o original para reduzir o ruído produzido pelo detalhe da realidade e assim salientar e distinguir os factores críticos para o objecto de estudo em causa. O modelo não evidencia todos os atributos do original (nem precisa, nem deve) apenas ilustra aqueles atributos que são relevantes ou adequados para o observador/criador/utilizador do modelo compreender, interpretar, manipular, influenciar e transformar a realidade. No nosso estudo de caso, os macro-processos analisados serão apenas alguns, dado a impossibilidade de, num curto espaço de tempo ir mais longe: serão os que consideramos mais significativos e representativos na entidade objecto de estudo.

Ao se desenhar um modelo de funcionamento de uma organização com base na abordagem por processos, como nos propomos a fazer no estudo de caso, a ideia que se segue é esta: esta é uma representação da nossa organização, esta é uma “fotografia” da nossa realidade, é esta aproximação, é este modelo que tem o desempenho actual e que por isso gera os resultados actuais. A filosofia subjacente à abordagem por processos pressupõe que, se pretendemos atingir outras metas, então temos de criar uma nova realidade, temos de aperfeiçoar o modelo, temos de modificar, transformar um ou mais processos desse modelo. Então, os processos são a nossa unidade de trabalho, as nossas “peças do Lego®” para criar uma realidade futura capaz de gerar os resultados futuros desejados. E a etapa da cartografia dos processos actuais (em que se escolhem os processos a incluir no modelo, em que se determinam as fronteiras e interfaces, em que se descrevem as actividades que compõem cada um dos processos) é essencial para conhecer o modelo actual e determinar as melhorias e pontos críticos que permitirão desenvolver o modelo futuro.

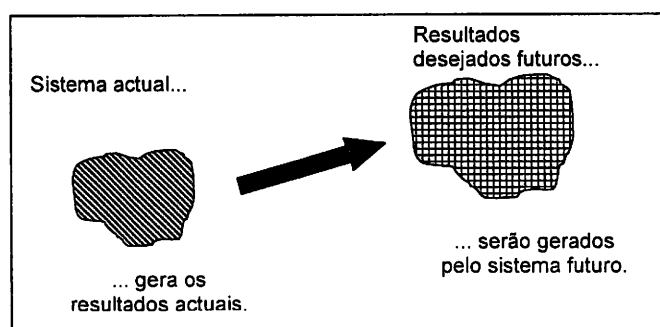


Figura 8 – Resultados futuros desejados *versus* resultados de hoje.

Para que se compreenda e interprete o modelo organizacional adoptado numa perspectiva de gestão de qualidade, há que perceber a ligação entre os processos e as actividades, a estrutura formal com os sistemas de relações internas informais, os desejos e expectativas dos agentes intervenientes (internos e externos) e a sua ligação com as variáveis organizacionais e de gestão. Todos estes factores poderão ser capturados ao se colocarem (e forem respondidas) as questões acima descritas.

Os resultados futuros desejados conseguir-se-ão detectando os pontos críticos do modelo actual e identificando as transformações necessárias. Muitas vezes, para se conseguir gerar os resultados futuros desejados, ou seja, criar um modelo de gestão eficiente, pode não ser necessário modificar todos os processos: pontualmente, pode ser necessário criar um novo processo, mas também pode ser suficiente melhorar alguns dos processos do modelo. De qualquer forma, o conhecimento da organização através de uma abordagem pelo conhecimento do contexto, estrutura e dos processos é essencial para se definir o modelo informacional desejado.

Ao se conhecer e compreender o modelo organizacional actual, as organizações terão um instrumento para poderem recriar ou redefinir novas políticas e orientações estratégicas, para desenvolverem novas metodologias e ferramentas de trabalho e de gestão. O conhecimento do modelo actual pode levar também a uma reestruturação da própria organização e a uma reanálise dos objectivos a alcançar. O modelo orienta-nos, serve-nos de guia na definição/redefinição do desenho da própria organização. E deve reflectir sempre o contexto, a estrutura e os processos e actividades da organização objecto de estudo.

3 - Informação: recurso estratégico das organizações

A Informação, entendida como «um objecto formatado, criado artificialmente pelo Homem, tendo por finalidade representar um tipo de acontecimento identificável por ele no mundo real» (Le Moigne, 1978, p. 10), é vista como um modelo de representação do real, onde são conjugados «registos em linguagem simbólica (dados), interpretados de acordo com um determinado código (padrão)» (Zorrinho, 1991, p. 15). Situa-se, deste modo, entre sujeito individual, que pensa, reage, interage e o colectivo. Isto é, situa-se na interpretação e conhecimento que o sujeito individual tem e faz de dados e padrões que lhe são transmitidos pelo todo.

A informação (e o seu processamento) sempre fez parte integral de toda a actividade humana. No entanto, a capacidade do Homem registar essa informação – independentemente do seu suporte – tornou possível a sua difusão e a sua

continuidade ao longo dos tempos. Com a evolução da sociedade, evoluíram também os seus mecanismos de transmissão e conservação da informação.

Nos anos 90, entramos na era da proliferação de informação. Aumenta a quantidade de informação produzida o que faz surgir novas necessidades de processamento e recuperação de toda essa informação. A sociedade passou da era industrial para a era da informação que se caracteriza, entre outros aspectos, por novas formas de comunicação, de aprendizagem e de trabalho. Ligada a esta nova forma de sociedade está o fenómeno da globalização e a aposta forte nas tecnologias digitais. Novas questões são agora colocadas e novas abordagens são feitas à temática da Informação. A importância da Informação na nossa Sociedade é tal que esta passou a ser denominada por “Sociedade da Informação”, termo este que visa definir uma sociedade emergente onde a informação, para além do seu contexto social e tecnológico, é também um recurso económico:

«A Informação tornou-se tão fundamental para a criação da riqueza moderna como a terra e a luz do sol o foram em tempos» (Barlow citado de Borges, 2002, p. 84).

Sendo a Sociedade da Informação reconhecida como uma realidade «também económica» (Borges, 2002, p. 84) é um facto que a informação impõe-se “às” e “nas” organizações. Qualquer organização, como modo de organização da própria sociedade, gera informação e o seu desenvolvimento depende da utilização eficiente e eficaz do recurso Informação. Um certo número de importantes teorias trata as organizações como sistemas de processamento de informação. A informação, produto da acção humana e organizacional, é moldada pela estrutura produtora dessa organização, depende dos seus processos e actividades, é condicionada pelo meio ambiente e vista numa perspectiva sistémica tendo em conta o contexto actual e histórico. Uma abordagem ao processamento de informação na própria organização procura compreender e prever o modo como estas entendem os estímulos, como os interpretam, como armazenam, recuperam e transmitem informação, como produzem opiniões e resolvem problemas, tomando decisões.

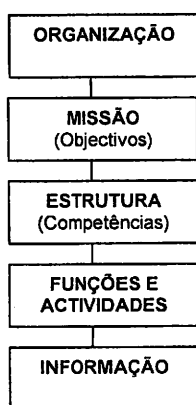


Figura 9 – Da organização à informação. Figura adaptada de Pinto, 2003, p. 101.

A utilização eficiente e eficaz que a organização faz desse recurso traduz-se não só na forma como utiliza a informação mas também como a armazena e recorda. Como essa informação é transformada na memória dessa organização, e na possibilidade dessa memória ser recuperada sempre que tal se apresente necessário.

As organizações utilizam a informação proveniente do meio ambiente para «a manutenção ou codificação de estruturas e processos organizacionais» (Choo, 2003, p. 34) sendo certo que as organizações mantêm, adaptam ou modificam os seus subsistemas internos como forma de se adaptarem e sobreviverem. A informação que chega às organizações proveniente do ambiente externo tem que ser interpretada e processada, sendo que esta “tarefa” vai permitir “transformar” a informação em conhecimento. Uma procura e utilização eficaz da informação pelas organizações para o conhecimento e tomada de decisão tornam a «organização inteligente» (Choo, 2003, p. 54-56).

A informação é, reconhecida pelas organizações actuais, como um dos principais recursos de que dispõem para fazer face a um sociedade cada vez mais complexa e a um mercado também cada vez mais exigente. Estes desafios que se colocam às organizações implicam necessariamente o apetrechamento tecnológico, com um indiscutível papel central das TIC⁴. No entanto, há que considerar primeiro todas as variáveis pois a aposta nas novas tecnologias só será uma aposta ganha se tiver em conta a cultura organizacional, a sua estrutura, o seu modo de gestão, os seus procedimentos, o seu relacionamento com os agentes internos e externos. Isto é, o conjunto de princípios que levaram à criação do seu modelo organizacional.

O planeamento de um sistema de informação deve dar articulação à atenção à interacção entre tecnologias e contextos sociais pois entendemos que a perspectiva deve ser sempre a de uma integração completa. A gestão de informação tem como objectivo o de “manter uma visão global dos dados da organização de modo a satisfazer as suas necessidades de informação” (Amaral, 2000, p. 13). O sistema de informação deve ser gerido de acordo com a satisfação da missão da organização, tendo em conta o seu contexto externo e organização e processos internos. A informação é, de facto, um recurso estratégico das organizações. Se for produzida, transformada, processada, assimilada e utilizada de forma eficaz é uma das melhores “armas” que a organização tem ao seu dispor para fazer face a uma sociedade cada vez mais exigente e em constante mudança.

⁴ Tecnologias de Informação e Comunicação

4 - O arquivo como (sub) sistema de informação

Sendo a Informação entendida, na continuação do que acima se referiu, como um “conjunto estruturado de representações codificadas, socialmente contextualizáveis e passíveis de serem registadas num qualquer suporte material (papel, filme, banda magnética, disco compacto, etc.)” (Silva; Ribeiro, 2002, p. 37), esta pode ser, portanto, comunicada “de forma assíncrona e multidireccionada” (Silva; Ribeiro, 2002, p. 37). E uma vez produzida, circula instantaneamente. E poder ser recebida, tratada, incorporada em *software* e equipamentos, transformada em conhecimento e valorização pessoal, em valor acrescentado para o mercado ou para a sociedade, em recurso estratégico para as organizações.

A Informação enquanto fenómeno possui algumas propriedades que podem ser objecto de estudo: a sua estruturação pela acção (humana e social); a sua integração dinâmica; pregnância; quantificação; reprodutividade; transmissibilidade⁵. Enquanto processo inclui o comportamento informacional e um “conjunto de etapas – criação, uso, difusão, organização, armazenamento, colecção, pesquisa e interpretação”. (Silva; Ribeiro, 2002, p. 38-43). E é aqui, precisamente, que entra o arquivo como resultado da actividade de uma qualquer entidade (arquivo aberto e dinâmico, entendido como sistema). Arquivo como sistema onde se centra e concentra a informação (que é registada, daí informação de arquivo), materializada em qualquer tipo de suporte, e configurada por três factores: a natureza orgânica (estrutura), a natureza funcional (serviço/uso) e a memória. (Silva, *et. al.*, 1998, p. 214)

Entendemos e perspectivamos, neste estudo, o arquivo como um subsistema de informação, integrado num (macro) Sistema de Informação. Os centros de documentação, a biblioteca, as bases de dados, a rede de comunicações, os postos de atendimento são outras integrantes desse todo que é o (macro) Sistema de Informação de determinada organização. Qualquer dos instrumentos referidos é visto como subsistema da própria organização, dotado de finalidades específicas.

A informação, que é a essência do sistema de arquivo (e de qualquer outros dos subsistemas informacionais acima referidos), é resultado da actividade da organização quer na sua estruturação interna e na sua dinâmica própria, quer na interacção com os outros sistemas correlativos que coexistem no contexto envolvente. O Arquivos não são apenas guardiães da memória, onde se conserva, arruma e disponibiliza documentos aos investigadores, tem antes que ser vistos como parte de um sistema integrado e dinâmico, inseridos num contexto orgânico produtor de fluxo informacional e em constante interacção com as outras partes. Assim, torna-se

⁵ Estas propriedades da Informação vêm referidas na obra “Das «ciências» documentais à ciência da informação” de Armando Malheiro da Silva e Fernanda Ribeiro, no Ponto 3 – As propriedades intrínsecas da informação, pp. 38-43.

essencial compreender que todo o sistema de arquivo integra e é integrado pela dinâmica do universo sistêmico que o envolve. Ou seja, há uma interligação e relação constante com outros sistemas conexos. É igualmente importante compreender que todo o sistema de arquivo tende a recuperar a informação recebida ou produzida por critérios de pertinência decorrentes da estrutura ou da envolvimento sistêmica.

Nesta perspectiva, quando se estuda um sistema de informação de arquivo temos sempre que conhecer e compreender as propriedades e comportamento da informação, as forças que regem o fluxo informacional e o sentido do processamento de informação com vista à otimização do acesso e uso. O processo de informação, como antes se referiu, inclui a origem, a disseminação, a colecção, a organização, o armazenamento, a recuperação, a interpretação e o uso da informação e são estas etapas que temos que analisar, reflectir para, depois, agir sobre elas.

A organização é um macrosistema composto de sistemas, onde se insere o sistema de informação e aí, e de acordo com os pressupostos já referidos, o subsistema de informação de arquivo, como se apresenta na Figura 9.

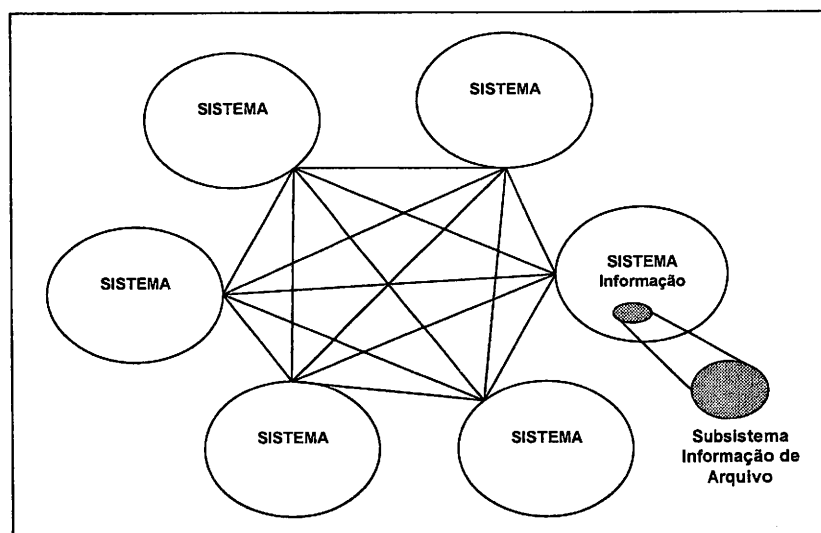


Figura 10 – O subsistema de informação de arquivo no conjunto de sistemas da organização.

Entendemos que subsistema se define como um sistema que se individualiza dentro de um sistema maior, é uma parte que compõe o sistema principal. Todas as partes interagem entre si, logo o subsistema de arquivo interage com outros sistemas, daí a necessidade de se conhecer e interpretar a informação que flui entre esses sistemas e termina sendo a memória dessa organização, tratada e organizada.

O principal objectivo do subsistema de informação de arquivo é o «controle e processamento da informação social registada que é produzida, recebida e acumulada por uma organização, no contexto das suas actividades» (Penteado, 2004, p. 3) sendo o seu objectivo final a sua disponibilização aos utilizadores. E refere ainda este autor que «uma parcela considerável da memória organizacional coincide normalmente com este elemento», a informação registada, sendo que para tal é necessário garantir uma

correcta utilização de fases de processamento e tratamento dessa informação, entre outras a avaliação e eliminação. O subsistema de informação de arquivo tem, como parte integrante de um todo, a finalidade de ajudar a organização na qual se insere a atingir e cumprir os seus objectivos gerais. Portanto, ao planearmos a estratégia e o modelo de gestão do subsistema de informação de arquivo numa organização, temos que ter sempre em conta que esse modelo específico estará sempre em consonância com os objectivos e a missão global da organização em que se insere. Temos assim um sistema e subsistemas criados através do conhecimento das relações entre as partes que o constituem.

Numa organização, a relação e o trabalho conjunto entre as partes é possível através de uma circulação constante de informação entre elas. A eficiência e eficácia de uma organização será tanto melhor quanto a produção, circulação, uso, armazenamento e recuperação da informação for feita. Baseado neste pressuposto - de que as organizações e os seus sistemas de informação de arquivo criam e estabelecem entre si relações internas e externas essenciais, para cumprimento das funções para as quais foram criadas - torna-se crucial analisar e compreender o "desenho" dessas relações. A análise e compreensão desse "desenho" pode ser feita através de uma decomposição das partes que compõem essa relação, tendo o apoio de diagramas e fluxogramas, tendo sempre em conta que a junção das partes fazem o todo organizacional.

Já referimos que a informação que "alimenta" o sistema de informação de uma organização espelha o próprio sistema organizacional: reflecte o seu contexto, como se relaciona com outros sistemas, a forma como esta se estrutura e organiza, como reage a estímulos internos e externos, como se moderniza e absorve as novas tecnologias em proveito próprio. O sistema de informação (e conseqüentemente o subsistema de informação de arquivo) está intrinsecamente ligado (e depende) do sistema organizacional como um todo. Defendemos que o conhecimento e compreensão de uma organização são feitos pelo conhecimento que se faz do seu contexto, da sua forma de se estruturar e dos seus processos e actividades internas. Através da análise deste conjunto de dados, podemos ter conhecimento da informação produzida e gerada pela organização e, a partir daí, da informação de arquivo.

Tentámos demonstrar, atrás, a importância e a forma de se conhecer a organização como um sistema total e integrado: através do seu contexto estrutura e processos/actividades. Partimos do conhecimento do macrosistema que é a organização, para o conhecimento dos seus sistemas integrantes. Como nos interessa, neste estudo, conhecer o sistema de informação e o subsistema de informação de arquivo na organização, tentamos especificar seguidamente os pressupostos essenciais ao conhecimento de um sistema de informação de arquivo.

5 - Pressupostos para o conhecimento de um sistema de informação de arquivo

5.1 – Entendimento claro e inequívoco do papel do subsistema de informação de arquivo na organização

Antes de se partir para a abordagem do sistema de informação de arquivo, deve haver uma percepção clara e bem definida da importância deste sistema no todo organizacional. Numa perspectiva de planeamento estratégico global, o arquivo deve ser entendido como parte da organização e actividade essencial da mesma. As linhas de planeamento estratégico para os vários sistemas organizacionais, arquivo incluído devem estar em sintonia, devendo entender-se o sistema global quando se parte para o planeamento dos sistemas específicos.

O arquivo deve ser reconhecido por todos (do topo à base) como um importante recurso organizacional, tão necessário e operacional como qualquer outro. O arquivo, porque integra um “conjunto de funções específicas e de responsabilidades próprias” (Barbedo, 2002, p.6), deve configurar uma gestão contínua e permanente. Ao se reconhecer a importância e especificidade da função arquivo na organização, o arquivo deve aparecer, de forma evidente, na lei orgânica, no quadro de pessoal, nos planos de actividades e orçamentos. Muitas organizações, ao não o fazerem, estão ainda a entender o arquivo como um mero conjunto de procedimentos documentais, sem importância ou especificidade suficiente, sem ligação com as partes e sem fazer parte do todo organizacional.

Os arquivos devem, no seguimento do que foi anteriormente apresentado, ser considerados numa perspectiva sistémica, em interligação contínua e permanente com os outros sistemas/subsistemas organizacionais e sendo parte integrante do conjunto organizacional. Entendemos que o subsistema de informação de arquivo deve, como os outros subsistemas, ser construído e moldado à medida das necessidades da organização do qual é parte. Se forem tomados estes dois referenciais em consideração, – a perspectiva sistémica e a sintonia entre os sistemas/subsistemas – aquando da análise do sistema de informação e, posteriormente, na definição de um modelo de gestão informacional, torna-se mais fácil:

- Definir e compreender a missão e os objectivos do sistema de arquivo;
- Definir e compreender o seu posicionamento no todo organizacional e a sua relação com os outros sistemas;
- Definir e avaliar continuamente os meios e recursos que necessita e/ou que pode vir a necessitar, no futuro;

- Definir e pôr em acção as funções que estão inerentes a um subsistema de arquivo no todo e na sua relação com as partes, dada a transversalidade de muitas dessas funções;
- Avaliar contínua e permanentemente, de forma alargada e em conjunto com outros sistemas, as funções que são transversais, redefinindo ou remodelando conjuntamente certas actividades quando tal se justifique;
- Definir e compreender, por outro lado, as funções que são autónomas e específicas dos subsistemas de arquivo e que, por não estarem interligadas com outros sistemas organizacionais, têm tratamento técnico arquivístico específico.

Ao se ter uma percepção clara e inequívoca do papel e importância o subsistema de informação de arquivo na organização, teremos já uma base para caminharmos para a análise/estudo de um sistema de informação.

5.2 – Conhecer e interpretar a realidade da informação organizacional (global) e a realidade da informação de arquivo (específico)

Porque não se consegue “trabalhar” sobre o que não conhecemos, é factor determinante conhecer o sistema de informação da organização, para que depois se possa interpretá-la e compreendê-la. Só após esta fase (conhecimento e interpretação) se pode partir para a construção de um modelo de gestão de informação. O gestor/profissional da informação deve planear e definir as diferentes etapas que permitirão conhecer e compreender os sistema de informação da entidade. São essas etapas:

5.2.1 – Investigação geral preliminar

1º Passo: Caracterização e enquadramento contextual da informação produzida - O conhecimento da realidade informacional existente passa sempre, como já se referiu, por um conhecimento prévio da organização como um todo (caracterização do organismo). Esse conhecimento deve ser feito numa perspectiva global e integrada, como também já se referiu neste estudo, tendo em conta o contexto envolvente da organização, a sua forma de se organizar que resulta na adopção de determinada estrutura e as suas actividades e processos de negócio que, ao serem eficientemente desenvolvidos, vão levar a que a organização cumpra eficazmente a sua missão.

Para que se tenha tal conhecimento da organização, torna-se necessário conhecer e interpretar “os diplomas legais e as normas nacionais e internacionais, que regem ou regeram as funções, actividades, acções ou procedimentos do organismo”

(Henriques; *et. al.*, 1998, p.). O objectivo é fornecer à organização “uma compreensão dos contextos administrativo, legal, funcional e social em que opera” (NP⁶ 4438-2, p.). Este conjunto de normas (ou “ambiente regulador” como refere a citada Norma Portuguesa) que determinam e fixam regras impondo formas de actuação, podem dividir-se em normas gerais (para a Administração Pública) e normas específicas (para a Administração Pública Local). E porque estamos a falar da Administração Local, mais especificamente de um modelo de gestão do sistema de informação de arquivo numa autarquia, temos igualmente que considerar a legislação e as normas existentes para estas entidades na área de arquivos e “gestão documental”.

Para além do conhecimento do enquadramento legal externo é necessário conhecer e compreender como é feito o enquadramento interno da informação. De facto, o estudo dos diplomas legais externos à organização não é suficiente para conhecer a realidade organizacional porque, ou não são integralmente implementados (cada caso é um caso) ou porque definem atribuições e competências de forma algo vaga e genérica. Daí que sejam essenciais “documentos fundamentais produzidos internamente, como sejam os planos e relatórios de actividades, quadros de pessoal, regulamentos, etc.” (NP 4438-2, p.). Através desses documentos, podemos conhecer como se estrutura a organização e, a partir daí, que informação é produzida.

Pretendemos reforçar também a importância de se conhecer a evolução do contexto envolvente da organização: o saber como evoluiu o contexto político, social e económico e como essa evolução foi influenciando a evolução da própria organização e dos seus modelos de gestão. Entendemos que o conhecimento proporcionado por uma análise retrospectiva é imprescindível para a sustentação de um projecto de gestão de informação de arquivo que se pretende actual, adequado às novas realidades mas sustentado no conhecimento do passado. Esta parte do estudo pode ser efectuado com a recolha e análise de trabalhos de investigação histórica (nacional e local), sociológica, demográfica; com o recenseamento da documentação mais antiga e o enquadramento dessa documentação/séries documentais no contexto orgânico-funcional da organização na época. Pode ainda ser recolhida informação a partir de outras fontes documentais ou mesmo de entrevistas e/ou questionários.

O conjunto de normas actuais e o conhecimento da evolução contextual e orgânico-funcional da organização são determinantes para se conhecer e compreender o seu modelo organizacional. No entanto, como acima se referiu, o modelo organizacional baseia-se, para além desta parte mais formal, na estratégia adoptada pela organização. Actualmente, essa estratégia, tendo em conta um grande conjunto de factores, não pode deixar de lado a importância e o impacto da Sociedade da Informação e das novas tecnologias na definição de um modelo de gestão de informação de arquivo em qualquer organização, autarquias locais incluídas,

⁶ Norma Portuguesa

obviamente. Daí que entendamos ter noção dos desafios que se colocam à organização em termos de predominância da Sociedade da Informação / TIC / Modernização Administrativa (e, conseqüentemente, do impacto que esses novos conceitos podem ter no âmbito da gestão do sistema de informação. O facto de não se ter em conta esta temática quando se analisa e propõe modelos de gestão de informação pode levar a disfunções complexas.

2º Passo: Análise Orgânico-funcional - Para que se conheça o sistema de informação de arquivo é essencial, também e à semelhança do que acima se referiu, efectuar uma análise orgânico-funcional, que se associa necessariamente uma identificação das actividades e da informação organizacional gerada. Isto que significa proceder de forma a “identificar e documentar cada função, actividade e transacção (...); identificar e documentar o fluxo dos processos de negócio e respectivas transacções” (NP 4428-1, p.). O objectivo é conhecer e compreender o que a organização faz e como faz e perceber se essas funções vêm no seguimento da estratégia da organização e do seu modelo organizacional. Poderemos, através da análise funcional, compreender de que forma a informação que a organização recebe, produz e que faz circular, trata e conserva, se relaciona com as suas actividades e com os seus processos de negócio. Tendo por base este conhecimento, identificamos e conhecemos a sua forma de se organizar, o que significa que uma análise funcional nos leva ao conhecimento da estrutura orgânica.

No Ponto 1.3 deste trabalho (Processos/Actividades), referimos que para conhecermos e compreendermos uma organização é preciso conhecer o seu contexto envolvente, a sua forma de se organizar e estruturar e os seus processos e actividades. É sobre este último ponto que nos debruçamos quando referimos o quão importante é fazer uma análise orgânico-funcional para que se consiga um conhecimento sério do sistema informacional da organização. É que, de facto a análise das funções da organização leva a um conhecimento das suas actividades e tarefas, procedimentos e processos e ao conhecimento do seu organigrama. E, por sua vez, a análise de actividades e de processos de negócio da organização irá permitir compreender a relação entre as actividades dessa organização e a sua informação de arquivo.

De facto, a estrutura orgânica e as funções da organização são duas variáveis determinantes para a configuração do sistema de informação e, por isso mesmo, “conseguir identificá-las é dar um passo decisivo na conquista pela melhoria desse mesmo sistema” (Fernandes, 2004). Nesta perspectiva, o conhecimento do passado é essencial pois permitirá à organização conhecer os seus pontos fortes e fracos, sabendo o que resultou ou não no passado, interpretando esses dados e aplicando essa análise e interpretação retrospectiva em mais valia para processos de decisão e estratégia no presente e no futuro. O conhecimento da evolução da estrutura e das

funções da organização (análise retrospectiva) permitirá avançar para projectos prospectivos de forma mais segura e completa.

O que pensamos ser mais adequado é que se comece por fazer um estudo do contexto e da organização actual, caracterizando a sua estrutura, definindo as suas funções actuais e reconstituindo os principais circuitos que vigoram actualmente. Com o conhecimento da realidade informacional actual parte-se para o conhecimento e compreensão da organização numa vertente retrospectiva. Com o conjunto dos dados recolhidos e interpretados, poderemos avançar, de uma forma mais segura e equilibrada, para a definição do modelo de gestão de informação para o presente e futuro. Após esta análise orgânico-funcional (do passado e do presente) e com o conhecimento adquirido com a mesma, será mais fácil tomar decisões sobre a forma de tratamento e organização da informação, sobre o próprio fluxo e circuito informacional e sobre o destino (de conservação permanente ou não) a dar à informação. Facilitar-se-á, ainda, a atribuição formal de responsabilidades pela "guarda" da informação em qualquer fase do circuito.

3º Passo: Identificação da informação gerada e do modo de aquisição/produção da informação - Para que o profissional/gestor de informação defina qual o modelo de gestão de informação que se adequa a determinada realidade organizacional é necessário identificar (para compreender e poder agir) toda a informação gerada pela organização e o motivo e forma como foi gerada. Torna-se essencial responder a questões como: que necessidades se tem daquela informação – o motivo –, e qual foi o modo de aquisição e/ou produção de informação. É essencial conhecer todo o ciclo de vida da informação desde que é produzida, os seus circuitos na organização (fluxos informacionais e *workflow*), a forma como é tratada e organizada. Os circuitos informacionais e o modo de determinar as necessidades de informação dos diferentes actores/agentes será tratado mais tarde, analisaremos agora o modo de aquisição e produção de informação.

Podemos referir duas formas da informação iniciar o seu circuito na organização: externa e internamente. Significa que a informação pode ser recebida do exterior, do seu meio envolvente (aquisição) ou produzida no interior da organização (produção).

A **aquisição da informação** está intimamente ligada à fase da identificação de necessidades de informação, sendo activada por essas necessidades e tornando-se eficaz quando responde às necessidades de informação de forma satisfatória. Planear como se adquire informação útil para as necessidades da organização e seleccioná-la para que com essa informação a organização cresça e sobreviva, pode ser um processo complexo. Há que tornar a informação que se adquire numa mais valia para a organização no desenvolvimento das suas funções e actividades e no prosseguimento dos seus objectivos. A informação que uma organização pode adquirir

externamente está ligada com a evolução das tendências político-sociais e económicas, mudanças legislativas, padrões demográficos, mas essencialmente inovações e desenvolvimento tecnológico. Entidades como as autarquias locais não são excepção e têm que saber lidar com a complexidade de informação proveniente do ambiente externo, de forma a seleccionar o que interessa para um eficaz desenvolvimento das suas funções. Realçamos que a aposta nas novas tecnologias, emergentes da actual Sociedade de Informação, levantou novas questões de necessidades e de aquisição de informação às autarquias locais. Uma boa selecção e utilização de fontes de informação (formais ou informais) são factores determinantes para se atingir de forma eficaz os objectivos da organização. De facto, as fontes de informação devem ser “planeadas, controladas e avaliadas tal como qualquer outro recurso vital da organização” (Choo, 2003, p. 67). Desta forma, é possível avaliar de forma contínua e permanente a sua pertinência. O resultado dessa avaliação permitirá detectar lacunas, inconsistências e duplicação de informação que não beneficia em nada a boa gestão da organização, muito pelo contrário.

O conhecimento dos modos de **produção da informação** é essencial para quem pretende conhecer interpretar e gerir o sistema de informação de arquivo de determinada organização. Para tal, é necessário determinar:

- Como se produz ou produziu a informação;
- Qual é o suporte material e tecnológico (papel, digital, em ambos) em que é feito o registo dessa informação;
- A informação foi produzida de acordo com que lógica processual e com que objectivos orgânico-funcionais (de realçar que este último tópico encerra em si muitas outras questões tais como: concepção e gestão de formulários; preparação e gestão da correspondência, das normas e informações; definição workflow/circuitos documentais).

Também nesta temática da produção da informação é necessário um planeamento antecipado e uma avaliação permanente, de forma a determinar a adequação da produção informacional às alterações impostas interna e externamente. Igualmente importante é um conhecimento pormenorizado das lógicas e das práticas anteriores, se possível desde o “nascimento” da organização que se está a estudar (análise organizacional retrospectiva), e da lógica organizacional que existe actualmente. Apenas partindo desta análise se poderá propor um novo modelo de acção mais adequado às realidades organizacionais, seguindo o ciclo de gestão de informação.

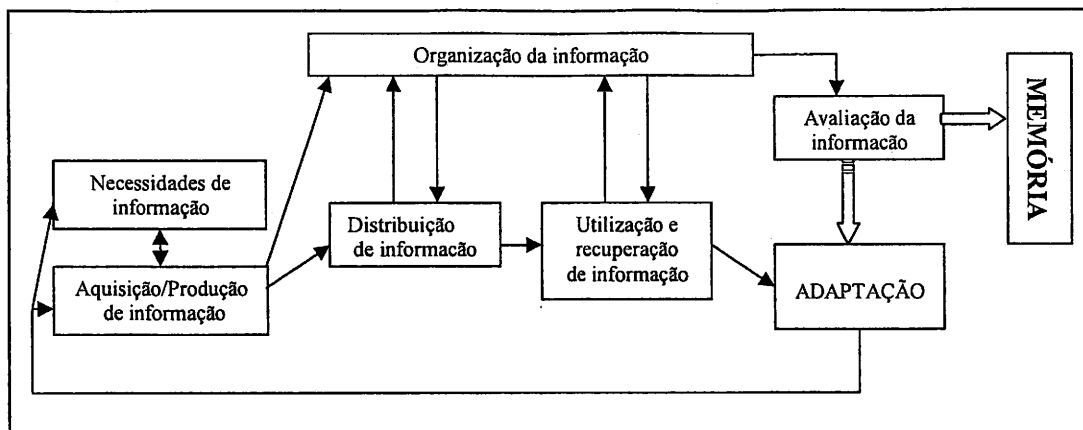


Figura 11 – Ciclo de gestão de informação numa organização. Adaptado de Choo, 2003 pp.58.

Torna-se, também, cada vez mais pertinente analisar para compreender outra parte da questão: a importância, e cada vez mais a substituição, dos meios e suportes tradicionais pelos meios e suportes tecnológicos. Ou seja, importa conhecer e definir o que é produzido em suporte digital e saber se o é em substituição ou complemento do suporte papel. A resposta a esta problemática exige a aplicação de algumas operações como a observação, a distribuição de inquérito e/ou questionário, a realização de entrevistas aos diferentes actores envolvidos e a análise exaustiva dos resultados. O objectivo que se pretende atingir com a utilização destes métodos é conhecer, dentro da organização, que informação é produzida em suporte papel, qual é produzida em suporte electrónico ou ambos para que se possa planear uma estratégia de actuação e um modelo de gestão. Daí que, em paralelo com este conjunto de dados que vão servir para conhecimento e análise, vão-se estabelecendo referenciais que irão servir de base para a construção de um modelo (solução).

4º Passo: Reconstituição dos fluxos informacionais - No seguimento da identificação da informação que levará ao conhecimento de toda a informação gerada pela organização, proceder-se-á à identificação, por sua vez, e à reconstituição dos fluxos informacionais. Na reconstituição desses fluxos devem, no nosso entender, ser incluídas algumas actividades a desenvolver, como sejam a identificação dos processos organizacionais e a descrição das actividades inerentes a esses processos. Como se podem identificar os processos para, a partir daí, se reconstituírem os fluxos informacionais? Segundo Olivier Boutou (2005, p. 94), podem ser vários os métodos para identificar os processos:

Global versus local

Pode-se partir de uma representação geral da organização “Qual é a missão da organização?” e, a partir dessa resposta, listar os processos existentes e os necessários para atingir essa finalidade descendo até ao operacional (detalhe).

Local versus global

Este método consiste em: recensear todas as actividades ligadas à prestação do serviço final; agrupá-las de acordo com uma lógica funcional; associar o cumprimento destes processos na satisfação do “cliente”; enquadrar estes processos na gestão global.

Missão – serviços prestados

A partir dos elementos de definição da missão geral da organização, inventariar os serviços que a mesma deve prestar de acordo com as funções e estabelecer uma matriz de comparação dos serviços com as funções. As ligações que se conseguem escrutinar através da matriz permitem formulações do tipo “Produzir o serviço X para responder à função Y”.

De qualquer forma, apesar dos diferentes métodos de identificar processos, a sua descrição deve ser cuidada e específica a cada organização, dependendo também da sua área de actividade, da sua dimensão e tipo de gestão. A descrição de um processo consiste em caracterizá-lo para melhor o compreender, analisar, dirigir e melhorar. A sua descrição deve referir a sucessão de tarefas e etapas que o compõem; os actores das diferentes tarefas/etapas; os elementos de entrada das tarefas/etapas que podem ser informações, informações registadas (documentos), regras legais ou outros elementos desencadeantes; os elementos de saída; a finalidade em termos de contribuição (valor adicional) para a organização; e também a informação que o compõe realçando a informação de arquivo, registada e permanente, que irá integrar o subsistema de arquivo, indicando onde esta informação entra, como se caracteriza qual o seu suporte e forma, como se interliga com a restante, qual a sua forma de acesso, etc. De realçar também que a descrição dos processos deve ser feita de forma participativa e colectiva. É essencial mobilizar os actores/participantes responsáveis ou intervenientes nos processos. A descrição de um processo é, no nosso entender, muito importante para o conhecimento das funções e actividades da organização e a sua importância no sistema informacional. No entanto, o nível de detalhe de descrição de um processo depende do peso/importância que estes tenham no sistema onde se inserem. Para determinar o seu peso no sistema, devemos ter em conta o seu impacto no resultado final (sobre a conformidade do processo às regras e à satisfação do “cliente final”) bem como a sua contribuição na performance global do sistema.

Pelas leituras que fizemos, não descobrimos nenhuma regra universal no que se refere ao “contorno” que devem assumir os processos pois “o nível de decomposição e de linguagem a utilizar dependem da cultura da organização, do nível de profundidade e de especialização desejados e da eficiência que se pretende atingir com a descrição dos processos” (Boutou, 2005, p. 102). Para as grandes organizações, onde os processos são normalmente mais complexos e em maior quantidade, são desenhados vários níveis de decomposição. Para representar as

actividades e as interacções entre os processos devem ser privilegiados modos de representação acessíveis, memorizáveis e facilmente adaptados pelos seus actores. Dentre os modos de representação gráfica mais utilizados, encontramos o Fluxograma, o Logigrama, o Diagrama de Actividades, o Diagrama de Fluxos de Dados, entre outros mais específicos. Em qualquer um destes esquemas, poderá ser útil e interessante referir e identificar, a cor diferente, os procedimentos de gestão; os procedimentos de suporte; os procedimentos de realização; os procedimentos de melhoramento. Para qualquer um destes modos de representação pode ser igualmente importante definir o objectivo do processo e os "riscos" que o mesmo pretende evitar, identificando os pontos-chave; os riscos; os locais de possível disfunção. Com estas indicações tornar-se-á mais fácil analisar a eficácia, a qualidade e o respeito pelas regras nos processos que se está a tratar.

Essa descrição das actividades e processos pode ser feita demonstrando também a hierarquia entre elas, isto é, demonstrando de que forma as acções, tarefas e actividades dependem hierarquicamente e se ligam umas com as outras. E aqui é igualmente importante que se demonstre que informação/documento é produzido por essas acções e tarefas e em que ponto ou fase do fluxo informacional. É apresentado, no estudo de caso, para as unidades orgânicas estudadas, alguns exemplos com representações gráficas desta temática.

A informação que nos permitirá reconstituir os fluxos informacionais pode ser conseguida através da análise documental e/ou de aplicação de entrevistas estruturadas, previamente trabalhadas. Um modelo de entrevista que pretende recolher estes e outros dados será apresentada mais à frente. Pretender-se-á também, com este instrumento (a entrevista), recuperar dados que ajudem a "esclarecer, corrigir, aprofundar ou complementar todo o conjunto de informações recolhidas" (Henriques; *et. al.*, 1998, p.) informalmente ou através da análise documental, para que se possa completar e conhecer de modo global a organização e o seu sistema de informação. Ainda como forma de complementar toda a informação e dados recolhidos, pequenas reuniões não-estruturadas ou pedidos de informação informais a membros da organização (chefias e funcionários) podem demonstrar ser um bom instrumento de apoio à própria entrevista.

Esta etapa é particularmente importante porque ao permitir definir melhor os fluxos informacionais, permite também determinar, desde a fase de recepção/produção da informação, qual a informação a incluir nos fluxos e circuitos informacionais da organização (*workflow*) com vista à sua posterior conservação. Quando se pensa na definição de um modelo de gestão de informação de arquivo, pode (e deve-se) definir numa fase primária de produção, qual a informação que deve fazer parte do sistema. A análise da informação que deve integrar o sistema de arquivo, ou seja, a informação que se pretende de conservação permanente, resulta também da análise das funções da organização. A análise funcional permite conhecer

o porquê da produção de determinada informação e, desde logo, determinar o valor daquela informação para a organização no presente e no futuro.

Pretendemos fazer aqui uma breve nota quanto à questão da integração da informação digital no sistema de arquivo. A informação neste tipo de suporte não é, muitas vezes, integrada num sistema de arquivo por ser demasiado complexa. No entanto, não nos podemos esquecer que ao se pretender implementar um sistema de gestão total e integral da informação não podemos deixar de fora a informação produzida em ambiente electrónico (o documento digital), tendo em consideração que, apesar destes documentos possuírem diferentes morfologias (texto, imagem, áudio, audiovisual), as quais condicionam as tecnologias de gestão, estes não devem ser excluídos do sistema.

A estrutura destes documentos digitais, que é lógica e não física, e o seu conteúdo devem ser configurados e enquadrados no momento da sua recepção/produção, sempre no início do seu circuito para que a recuperação da sua informação seja mais fácil em qualquer ponto do circuito informacional. Para além disso, é igualmente importante especificar a informação contida nos documentos digitais para se entender a sua relação com os diferentes processos de negócio e o seu contexto: pode ser meta-informação de descrição, integrada num determinado contexto (o que também pode ser entendido como Fundo); ou pode ser parte integrante num circuito (*workflow*) num sistema informacional numa organização. Pretende-se, desta forma, formular estratégias apropriadas de meta-informação, estratégias que serão fundamentais para a definição de um modelo de um sistema de informação de arquivo total e integrado.

Em forma de resumo, reforçamos a ideia de que uma análise orgânico-funcional da organização permitirá identificar as suas funções e actividades, bem como toda a informação gerada (o modo de aquisição/produção de informação), o que possibilitará reconstituir os fluxos informacionais. Uma eficaz prossecução destas fases levará a que...

...se compreenda as actividades organizacionais, o porquê da sua existência e a sua relação entre elas;

...se tomem decisões mais conscientes;

...se atribuam responsabilidades de forma mais directa;

...se determine qual a informação, pertinente e permanente, a incluir no subsistema de arquivo.

5º Passo: Identificação das necessidades de informação - Entendendo o conceito de informação como um fenómeno/processo humano e social que está intrinsecamente implicado no processo de gestão organizacional, temos consciência

que este conceito é uma expressão comum no funcionamento de qualquer entidade. No âmbito deste estudo, informação de arquivo surge-nos como a informação que é registada e que se encontra inserida no sistema informacional da organização, sendo tratada e organizada para dar resposta à recuperação e uso que dela se faz.

O uso de informação provem da necessidade que temos da mesma. Assim se entende que ao conceito de informação esteja associada uma inerência expansiva pois “usar informação é trabalhar com a matéria informação para obter um efeito que satisfaça uma necessidade de informação” (Le Coadic, 1996, p. 12). O carácter dinâmico e contínuo da informação torna-se, assim, claro pois a informação é usada/recuperada para responder a alguma necessidade de informação. A dinâmica informacional assume uma forma circular em que a produção informacional leva ao seu uso (e vice-versa), uso este que por sua vez determinará a permanência/conservação daquela informação (informação de arquivo, registada e permanente).

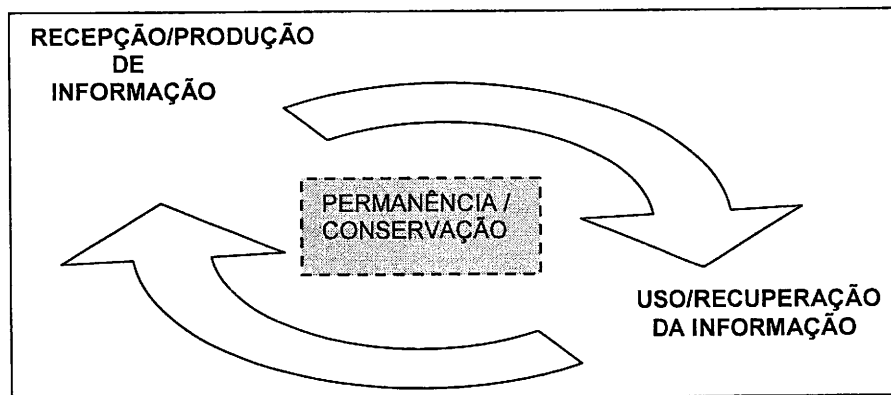


Figura 12 – A dinâmica circular da informação de arquivo.

As necessidades de informação são sentidas dentro da própria organização, esta sente-as quando tem que responder aos objectivos que fazem parte da sua missão. A organização e os seus agentes/actores definem as suas necessidades de informação em termos de assunto e de contingências determinadas por situações – determinada informação ajuda melhor a resolver determinado assunto. Daí que se possa definir as necessidades de informação como sendo “contingentes, dinâmicas e multifacetadas” (Choo, 2003, p. 61) só sendo possível uma “especificação suficientemente completa destas necessidades dentro de uma representação rica de todo o ambiente de utilização de informação” (Choo, 2003, p. 61). Mais uma vez se destaca a importância do contexto: os problemas decorrentes da informação inserem-se num contexto mais vasto. Por isso é que entendemos que o definirmos as dimensões de um problema (vê-lo de todos os ângulos possíveis) pode permitir-nos, como profissionais de informação, “deduzir as necessidades de informação de um modo mais estruturado e sistemático” (MacMullin; Taylor, 1984, p. 98) e, conseqüentemente, mais global.

As necessidades de informação podem ser divididas em várias tipologias, a saber: (Masson; Silva, 2001, p.)

- Necessidade de informação em função do conhecimento: que deriva do desejo de saber, de recolher e recuperar informação para que com ela se possa produzir conhecimento. E porque a informação é uma ferramenta que apoia na tomada de decisão e é fundamental para a produção de conhecimento, a informação deve ser organizada, armazenada e recuperada de forma contextualizada e transdisciplinar;

- Necessidade de informação em função da acção: que deriva das necessidades materiais exigidas para a realização de actividades humanas, profissionais e pessoais. Neste âmbito, entende-se que as necessidades de informação existem para darem resposta às actividades e tarefas desenvolvidas dentro da organização, como acima se referiu. Por isto, a informação insere-se no universo informacional disponível à organização (produzido ou recebido) e que visa alcançar os objectivos estabelecidos e desta forma cumprir a missão da organização.

As necessidades de informação dependem de factores contextuais: estilo da organização, constrangimentos funcionais, normas profissionais, grau de risco, clareza e consenso de objectivos. Dependem também da sua abrangência: existem necessidades de informação para a organização como um todo, necessidades das próprias unidades orgânicas (que pretendem cumprir os seus objectivos, a sua missão sectorial), e dos diferentes funcionários (procura de informação diária e corrente não dos funcionários a título individual, mas para dar resposta às actividades desenvolvidas nos cargos que estes ocupam). No que se refere à informação de arquivo, registada e permanente, as necessidades de informação variam, também, consoante o tipo de utilizadores. No âmbito deste estudo, temos dois tipos de utilizadores de informação de arquivo:

- Os utilizadores internos (funcionários da Câmara) que sentem necessidades informacionais e procuram essa informação para dar resposta às funções da unidade orgânica na qual se inserem, dar resposta aos seus processos informacionais – necessidades de informação do que se denomina por “arquivo corrente”;

- Os utilizadores externos (municípios/cidadãos/outros agentes) que pretendem a prestação de um bem ou serviço, procurando a informação necessária para dar resposta à sua necessidade, no que se denomina por “arquivo permanente ou histórico”.

Um gestor de informação, ao pretender diagnosticar e determinar quais as necessidades de informação da organização como um todo (inclui necessidades funcionais e processuais), deve procurar determina-las identificando os objectivos, desafios, funções, forças, oportunidades, ambiente externo dessa organização – o seu

contexto. Mas deve identificar também os requisitos da informação necessária para o cumprimento das funções das diferentes unidades orgânicas e, dentro, desta, para que os funcionários desempenhem as funções inerentes aos seus cargos de forma eficiente. Na realidade, as necessidades particulares de informação terão de ser extraídas dos indivíduos, de quem desempenha determinada tarefa.

Os requisitos de informação necessária à organização podem ser determinados a partir das necessidades de informação dos membros de áreas estratégicas que compõem essa organização. O gestor de informação deve perguntar não só “o que quer saber?” mas tem também que responder a questões como: (Choo, 2003, p.60-61)⁷

- “Porque precisa saber isso?” ou “Como é que isso o vai ajudar?”

A resposta a estas questões permite compreender como é que a informação que vai recolher o pode ajudar a desenvolver melhor determinada actividade ou fundamentar determinado processo.

- “Como se apresenta o seu problema?” ou “Como precisa de saber isto?”

A resposta a estas questões permite determinar qual a forma como se apresenta o problema que deu origem aquela necessidade de informação e de que forma se poderá apresentar a informação solicitada para que se responda mais eficazmente ao problema.

- “O que é que já sabe?” ou “O que prevê vir a descobrir?”

Ao responder a estas questões pretende-se apurar que conhecimentos o interessado já tem sobre o assunto (retrospectivamente) e o que pensa que a informação lhe trará de novo sobre o assunto (prospectivamente).

Mas o desvendar das necessidades de informação pode ser um processo confuso e complexo. Muitas pessoas têm dificuldade em expressar eficazmente as suas necessidades de informação. Daí que as necessidades serão melhor percebidas se colocadas no seu contexto: conhecendo o processo ou actividade onde se inserem; conhecendo a forma como esse indivíduo utilizará essa informação para agir sobre o problema.

Saber qual a informação que *não* é necessária é tão útil como especificar uma longa lista de carências de informação. O ruído atrapalha e isso porque “a informação não é só uma fonte de poder, é também uma fonte de confusão” (Choo, 2003, p.39). E o produzir, manter e conservar informação que não se entende apropriada não facilita a condução das actividades da organização. Por isso é determinante conhecer e

⁷ Citação de MacMullin, Susan; Taylor, Robert em “Problem dimensions and information traits” in Information Society 3, nº. 1, p. 91-111.

identificar a informação que se entende necessária à organização/sistema, para que esta cumpra os seus objectivos, e às suas partes/subsistemas, no cumprimento dos seus processos e actividades.

Resumindo, podemos referir que ao determinar as necessidades de informação estamos a contribuir para:

... Para que se determine qual a informação que deve ser produzida em cada processo de negócio/actividade, inserindo estes nas funções da organização e, mais especificamente, da unidade orgânica em estudo;

... Para que se decida sobre a forma, estrutura e suporte da informação a produzir e integrar no sistema de arquivo, e sobre a meta-informação associada e tecnologias a utilizar;

... Para que se conheça e compreenda todas as interligações entre as unidades orgânicas o que levará ao conhecimento de como os fluxos de informação de cada unidade se cruzam formando a teia informacional de toda a organização;

... “Para que se identifique e avalie oportunidades para melhorar a eficácia, eficiência ou qualidade dos processos, decisões e acções” (NP 4438 – 1,p.) com o objectivo de conseguir a modernização administrativa da organização, traduzida numa maior qualidade organizacional.

5.2.2 – Determinar que informação vai fazer parte do subsistema arquivo

Ao identificarmos as necessidades de informação gerais da organização, estamos a desenvolver uma outra acção (que entendemos não separar como se fosse outra fase, porque são indissociáveis) que é a identificação da informação que vai constar do subsistema de arquivo. As restantes fases que levam ao conhecimento do sistema de informação global da organização (a investigação geral sobre o contexto onde a organização actua; a análise funcional; o conhecimento do modo de aquisição/produção de informação na organização) levam a um conhecimento integral e total da organização, de forma sistémica, e permitirão também conhecer, no meio da panóplia informacional existente, qual a que se entende que deve integrar o subsistema de arquivo.

Os requisitos da informação que vai integrar o sistema de informação de arquivo podem variar “em função do tipo de organismo e do enquadramento legislativo ou social em que se move “ (NP 4438-1, p. 19) mas esses requisitos de informação a incluir no subsistema arquivo têm que ser determinados pela própria organização – de dentro para fora – e descritos de forma precisa, o que é condição prévia para uma gestão de informação de arquivo eficaz.

De facto, apesar dos arquivos serem constituídos pela informação registada gerada no seio de uma organização e de se constituírem no seguimento das suas actividades/funções, estes não se constroem automaticamente e independentes da vontade da organização. A informação para fazer parte do subsistema de arquivo e para ser considerada como tal, deve preencher alguns requisitos e apresentar determinadas características externas e internas.

No que se refere às características externas, deve permitir “tornar evidente” (NP 4438-1, p. 14) o contexto organizacional em que a informação/documento foi produzido, recebido e utilizado. Desta forma, entende-se a informação de arquivo de uma forma sistémica e que reflecte a actividade da organização. Isto também significa que devemos ter consciência das necessidades de informação que um documento pode satisfazer. Para incluirmos determinado documento num sistema de arquivo devemos ter noção de que esse documento responde a determinadas necessidades de informação e foi produzido em determinado contexto e com determinado fim. Deve, igualmente, tornar evidente as ligações essa informação/documentos e outros, informações/documentos esses que, podendo estar separados fisicamente, constituem um todo: de novo a visão sistémica.

No que se refere às características internas da própria informação (conteúdo), para que esta faça parte do subsistema de arquivo de uma organização deve “reflectir correctamente o que foi comunicado ou decidido” mantendo a sua “autenticidade, fidedignidade e integridade” (NP 4438-1, p. 14). Desta forma, quando recuperarmos a informação criada conseguiremos entender claramente a acção tomada àquela data, podendo atribuir também responsabilidades.

A informação, para se determine a sua integração num sistema de arquivo, deve também ser analisada de acordo com o seu interesse – efémero ou valor prolongado no tempo. Ao se determinar este requisito, estamos cientes de que nem todos os documentos produzidos são/têm obrigatoriamente de ser capturados no sistema de arquivo, e aos que são capturados no sistema pode e deve ser dado um tratamento diferenciado. Disponibilizando a todos os documentos tratamento idêntico, esse seria “excessivo para uns, insuficiente para outros” (Barbedo, 2002, p.). É, por isso determinante o papel da Avaliação como forma de determinar o valor primário ou secundário dos documentos. Autores como Antónia Herreda Herédia, Theodore R.

Schellenberg ou Jean-Yves Rousseau e Carol Couture defendem a Avaliação como forma de seleccionar e eliminar a documentação a documentação, embora o entendem apenas numa determinada fase da vida dos arquivos, baseada na teoria das três idades do arquivo. Parece-nos que, numa perspectiva de Gestão Integrada da Informação, a fase de Avaliação não deve ser feita à posteriori mas sim integrada e baseada no conhecimento do próprio sistema informacional.

Resumidamente, podemos dizer que como seguimento, ou melhor ainda, integrada na fase de conhecimento e compreensão da realidade informacional global da organização, devemos determinar qual a informação que deve constar do subsistema de informação de arquivo, ou seja, que será conservada de forma para que faça parte da memória colectiva da organização. Estas duas fases não se seguem antes complementam-se e interligada com elas, ou inserida nelas está, obviamente, a avaliação. A avaliação pode, nesta perspectiva, ser entendida como a detecção da informação que pode e deve ser considerada, pelo seu uso e valor, informação de arquivo a conservar com carácter permanente. De facto, se falamos de um Sistema de Gestão Integrada da Informação numa perspectiva que envolve todas as fases da “vida” da informação/documento, não podemos esquecer esta outra operação metodológica indispensável para equacionar problemas de funcionamento e propor sugestões de melhoria – a avaliação.

A avaliação permitirá determinar a pertinência e uso da documentação bem como a frequência com que esta é consultada. É nossa convicção que a análise destes factores (pertinência, uso, frequência) deverá ser feita numa fase logo a seguir à produção documental – “fase pós-genésica” (Silva; Ribeiro, 2000, p.) – determinando-se logo no início de vida da informação/documentação o seu valor quanto é memória organizacional e ao uso. Temos, assim, um sistema informacional integrado onde a avaliação tem, desde o início, um papel essencial ficando, desde logo, determinadas as séries de conservação permanente, sendo a avaliação feita no início do ciclo de vida informacional e não apenas à posteriori.

Em forma de resumo, reforçamos a ideia de que o sistema de informação de arquivo deve ser de ser pensado como parte integrante do sistema de informação da organização e em articulação com os restantes sistemas organizacionais, perspectivando-se a organização como um todo composto por partes (sistemas) que se interligam e que são entendidos em conjunto. A partir desta noção básica, entendemos que é essencial que se parta para o conhecimento e interpretação da realidade informacional da organização num cenário integrado, total e sistémico tendo sempre em conta o papel do subsistema de informação de arquivo (com informação

enquanto objecto fixado e permanente) como garante de prova e de memória colectiva.

É através do conhecimento dos macro-processos, dos processos de negócio e das actividades da organização que poderemos compreender o sistema de informação da organização pois nestas componentes está intrínseca a própria informação recebida e produzida pela organização. Os processos/actividades organizacionais traduzem, são o espelho, da própria organização, reflectem a sua razão de existir e toda a informação resultante desses processos é também ela o reflexo da própria organização.

Daí que na própria NP 4438-2 se leia que para se demonstrar de que forma *«os documentos se relacionam com as actividades da organização e com os seus processos de negócio ... há que fazer:*

- *uma descrição das actividades e dos processos de negócio da organização;*
- *um esquema de classificação funcional que mostre as funções, actividades e transacções da organização, numa relação hierárquica, e;*
- *uma representação gráfica dos processos de negócio da organização que mostre os pontos do fluxo de trabalho em que são produzidos ou recebidos documentos»* (NP 4438 – 2, p. 11).

Os passos acima descritos constituem um plano de trabalho que tem o objectivo de saber como a Informação é produzida/gerada e recebida, seleccionada, armazenada recuperada, transformada e/ou reproduzida e difundida/acedida. Esse levantamento e análise da informação produzida e recebida será feita através da aplicação de um questionário que será aplicado às unidades orgânico-funcionais da Câmara Municipal do Barreiro. O âmbito do questionário aplicado será explicado mais adiante. Mas, para além da informação formal recuperada através do questionário, pretende-se recolher também dados sobre a informação que circula pela instituição a nível informal, de forma a se conseguir compreender o sistema de informação da instituição objecto de estudo – a Câmara Municipal do Barreiro – como um todo integrado, completo e sistémico.

Este estudo informacional desta instituição permitirá, quando já se tiver este conhecimento completo a este nível da instituição, passar para a fase de análise e aplicação do sistema tecnológico e informático (hardware, software, grau de automatização e processos automatizados). Só nesse altura, e com uma base já sustentada, se pode passar à construção de um sistema integrado de informação, sustentado na aplicação das TIC, onde se terá sempre em conta a uniformização dos modelos de documentos e a sua transformação em formato electrónico, bem como o

controle de toda a produção informacional/documental (nos diversos suportes) acompanhando todo o ciclo de vida da informação/documentação e criação de meta-informação.

Este levantamento é essencial para a informatização de um modelo proposto. De facto, o estudo que se pretende fazer, aplicando as diversas fases de conhecimento, será a base para a definição de um modelo de Gestão Integrada de Informação (neste caso, na Câmara Municipal do Barreiro), conforme se pretende demonstrar através da Figura seguinte.

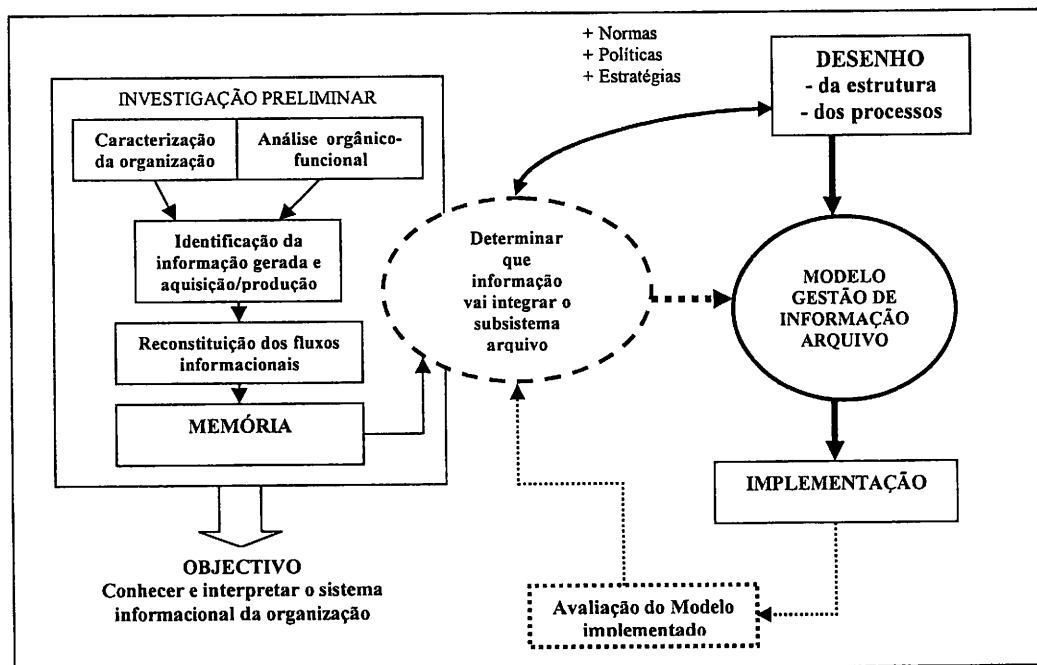


Figura 13 – Fases que precedem a implementação de um modelo de gestão de informação de arquivo.

Seguidamente, será feito o estudo de caso da Câmara Municipal do Barreiro, procurando conhecer a sua realidade informacional, através da aplicação das fases atrás descritas e que esta Figura procura traduzir.

III – Estudo de caso: Câmara Municipal do Barreiro

Com base nos pressupostos teóricos atrás referidos, apresentamos uma realidade institucional - a da Câmara Municipal do Barreiro, analisada como uma entidade integrada e sistémica que produz informação no âmbito das suas funções, informação essa que será conservada garantido a memória colectiva dessa entidade e do concelho no qual se insere.

O objectivo deste estudo de caso é o de analisar e interpretar o fenómeno e processo informacional ocorrido no interior desta instituição e na sua relação entre as partes que a compõem, tendo em conta obviamente a sua natural interacção com o ambiente exterior. O que se pretende é conhecer o contexto (externo e interno) em que o sistema de informação se desenvolve e como o meio envolvente o condiciona. A partir do conhecimento desse contexto, passamos para o conhecimento da forma como a instituição produz e trata a informação, bem como a transforma em conhecimento, cumprindo dessa forma a sua missão. O conhecimento do contexto, da forma como a instituição se organiza, bem como dos seus processos e actividades é essencial para a definição dos referenciais de um modelo de gestão de informação de arquivo dessa mesma instituição. E, obviamente, o conhecimento dos referenciais que levarão à aplicação de um modelo de gestão informacional para aquela realidade permitirá uma melhoria do desempenho operacional da instituição como um todo e de cada um dos seus sistemas em particular.

No estudo de caso a que nos propomos analisaremos o sistema de informação de acordo com a metodologia proposta no Capítulo I, Ponto 2. Procuraremos fazê-lo de forma exaustiva dentro de cada macro-processo, embora não de forma alargada a todos os macro-processos, dado a complexidade que é uma entidade como a Câmara Municipal do Barreiro. Analisaremos macro-processos que entendemos ser bastante significativos para o cumprimento da missão autárquica, exceptuando o Urbanismo devido, como já referimos, à sua complexidade na limitação de tempo que tínhamos.

Os dados foram recolhidos através da aplicação de um entrevista semi-estruturada, como já foi referido. Esta entrevista foi aplicada a administrativos (quer recebem, tratam, classificam e arquivam a informação recebida na sua unidade orgânica) e alguns dados capturados pela entrevista foram depois reconfirmados com a chefia da respectiva unidade orgânica. Foram feitas um total de 10 entrevistas, distribuídas da seguinte forma: 2 entrevistas à área de Protecção Civil, 3 entrevistas nos Serviços Urbanos, 2 na área da Educação e Cultura, 1 na área de Assuntos Sociais e 2 na área de Actividades Económicas. O facto de se ter aplicado mais ou menos entrevistas por área/unidade orgânica depende da dimensão, quantidade de informação e número de funcionários dessas mesmas áreas.

As entrevistas não foram gravadas tendo-se optado pelo registo das respostas na folha que servia de guião à entrevista (Anexo 1). As respostas foram escritas nessa folha apresentada como anexo, não se tendo utilizado qualquer outra ficha ou esquema de anotação, e isto porque se entendeu não se justificar. Essa folha apresenta as perguntas sob a forma de temas a abordar e não como perguntas directas, tendo sido essa a opção para que a entrevista se pudesse “moldar” às respostas dadas e não ser muito directiva. No entanto, apresentamos as perguntas directas a que procurámos responder através da entrevista na página 13 “Modelo de entrevista”.

1 - Contexto

1.1 - Enquadramento local da instituição

O concelho do Barreiro localiza-se na margem sul do estuário do rio Tejo. A norte, é banhado pelo rio Tejo; a sul, confronta-se com os concelhos de Palmela, Sesimbra e Setúbal, a oeste com Seixal e, a este, com o concelho da Moita. Possui uma área geográfica de 33,81 km², dividida em oito freguesias: Alto Seixalinho, Barreiro, Coina, Lavradio, Palhais, Santo André, Santo António e Verderena. Em termos demográficos e de acordo com o Censos 2001, tem uma população total residente de 79012 (52% do sexo feminino), sendo a freguesia mais povoada Alto Seixalinho com 20522 habitantes e a menos povoada a freguesia rural de Palhais com 1224 habitantes. As origens do concelho do Barreiro remontam a 1147 e estão ligadas aos freires da Ordem de Santiago, embora a vila em si só tenha surgido no século XVI, com a Carta de Foral de D. Manuel I. Durante a época dos Descobrimentos, o Barreiro adquiriu uma importância estratégica, devido à construção naval e ao fabrico de biscoitos para as naus portuguesas. Mais para o interior, a terra fértil da região deu origem a várias quintas agrícolas. No século XVIII, o concelho ficou marcado pelo surgimento da indústria manufactureira. Mas foi com a abertura do primeiro troço ferroviário a sul do Tejo, em 1861, que o Barreiro viu o início do que viria a ser um grande desenvolvimento industrial. Desenvolvimento esse que caracterizou o concelho durante mais de 150 anos e o transformou no principal eixo na ligação norte/sul de Portugal. Também com o surgimento do caminho-de-ferro, desponta a indústria corticeira, por volta de 1865, tornando-se o Barreiro, nos finais desse século, um dos centros corticeiros mais importantes do país. Já no século XX, em 1907 surgem em cena as indústrias químicas, pela mão de Alfredo da Silva, e teve início a transformação que tornou o concelho num significativo complexo industrial e o tornou, em meados do século XX, um dos centros urbanos mais povoados do país.

No dia 28 de Junho de 1984, a vila do Barreiro alcançou o estatuto de cidade.

1.2 - Enquadramento da instituição na evolução do poder local

Apesar de se recuar a passados muito remotos, quando se trata da temática da organização administrativa local, foi com as Ordenações Afonsinas que os concelhos viram consagradas algumas das suas liberdades e poder que se mantiveram, com mais ou menos pormenores, nos séculos seguintes. Mas foi no século XIX, período de profundas reformas estruturais, que se veio dar uma maior afirmação e concretização do poder local. Com a 1ª Constituição, em 1822, são enumeradas as atribuições das câmaras, às quais são atribuídas grandes liberdades no governo municipal e económico. Em 1836, publicou-se o primeiro Código Administrativo amplamente descentralizador. No entanto, essa característica foi alterada pela faceta mais centralizadora do Código de 1842, iniciando-se assim «o movimento pendular da centralização e da descentralização» (Oliveira, 1995, p. 10) das competências e atribuições da organização administrativa local, que caracterizou toda a legislação publicada no século XIX pela Monarquia Liberal, e que se prolongou já nas primeiras décadas do século XX. Apesar da confusão legislativa que caracterizou a República parlamentar, a partir de 1910, é dado um novo poder aos municípios. O estabelecimento da Ditadura Militar, em Maio de 1926, e a Constituição de 1933 subordinaram os municípios aos princípios de organização corporativista. O código Administrativo de 1936, que foi experimental, recebeu redacção definitiva aprovada em 1940, alterando a forma de gestão concelhia. O concelho passa a ter como órgãos o conselho municipal, onde têm assento os representantes de todas as actividades e instituições de interesse concelhio; a câmara composta de vereadores, eleitos pelo conselho municipal; e o presidente da câmara, nomeado pelo Governo e a quem competia orientar o exercício da competência da câmara. Termina em 1974, com a Revolução de Abril, a visão corporativista dos municípios. A partir de 1976, com as primeiras eleições, os municípios portugueses e o poder local constituíram-se como uma realidade inteiramente democrática, emergente do sufrágio secreto e universal. Com este novo regime que implantou e consolidou a democracia representativa, os municípios recuperaram a sua autonomia conquistando, por outro lado, novas atribuições e competências próprias e exclusivas, assumindo igualmente novas responsabilidades. Mas foi também após 1974 que as autarquias se depararam com graves carências no domínio das infra-estruturas básicas e dos equipamentos. Numa tentativa de responder a estes desafios, a fase pós 25 de Abril caracterizou-se por uma actuação a nível das infra-estruturas/equipamentos numa tentativa clara de melhorar as condições de vida das populações. De forma a acompanhar esta nova realidade, apostou-se numa progressiva institucionalização dos Municípios e Juntas de Freguesia enquanto autarquias locais dotadas de autonomia política, administrativa e financeira.

A Constituição de 1976 legitimou o poder local estipulando, no n.º 1 do artigo 6.º, que o Estado é unitário e respeita, na sua organização, os princípios da autonomia dos poderes locais e da descentralização democrática da administração pública. A Constituição passou a reconhecer a importância das autarquias e dos eleitos locais entendendo as “autarquias locais enquanto pessoas colectivas de base territorial, dotadas de órgãos representativos cujo objectivo é a promoção dos interesses próprios das populações respectivas” (artigo 235º) e definindo um quadro institucional e financeiro que garantisse a afirmação da autonomia local. A própria Constituição garantia também que se reconhecia a existência de atribuições próprias e definidas por lei, em conformidade com o princípio da descentralização administrativa (artigo 237º); Que se definia a estrutura dos órgãos da autarquia local, prevendo a existência de um órgão executivo colegial (artigo 239º); Que se atribuía às autarquias locais um poder regulamentar próprio, nos limites da Constituição, das leis e dos regulamentos emanados das autarquias locais de grau superior, assim como das autoridades com poder tutelar (artigo 241º); Que se estabelecia que as autarquias locais dispõem de quadros de pessoal próprios e se explica que o regime dos funcionários e agentes do Estado lhes é aplicável, com as necessárias adaptações (artigo 243º). No seguimento da Constituição, o Decreto-lei de 25 de Outubro de 1979 reforçou consideravelmente as atribuições (ou seja, os interesses ou fins que devem reger as suas actividades) e as competências (ou seja, os poderes funcionais que permitem a concretização dos objectivos fixados) dos municípios no âmbito do equipamento rural e urbano, saneamento, transportes, etc. Em 1984, com a aprovação do Decreto-lei n.º 100/84, de 29 de Março, os municípios viram alargadas as suas atribuições e competências relativas aos interesses comuns e específicos das respectivas populações. O Decreto-lei n.º 77, ainda de 1984, define os domínios nos quais compete aos municípios fazer investimentos públicos. São eles: equipamentos urbanos e rurais (espaços verdes, vias, cemitérios municipais instalação de serviços públicos municipais, mercados públicos, bombeiros); saneamento básico (sistemas municipais de distribuição de água, de saneamento, de recolha de lixo, higiene e limpeza urbana); energia (iluminação pública urbana e rural); transportes e comunicações (redes de vias urbanas e rurais, transportes colectivo urbanos); educação e ensino (educação pré-escolar, equipamentos de ensino, residências escolares, transportes escolares, acção escolar e ocupação de tempos livres); cultura, desporto e lazer (centros culturais, bibliotecas, arquivos, museus municipais, património cultural, parques de campismo, instalações para a prática desportiva e de lazer); saúde (centros de saúde); ordenamento do território (elaboração de planos director municipais, planos de urbanização, planos de pormenor e implementação de instrumentos de política de solos).

A década de noventa apresenta novas realidades às autarquias. Com a integração de Portugal na União Europeia, a abertura da economia e a progressiva

liberalização do comércio, iniciaram-se grandes alterações na estrutura da sociedade portuguesa. Estes factores trouxeram consequências em todas as áreas e as “autarquias locais, enquanto nível político-administrativo mais próximo das populações não ficaram, naturalmente, imunes a esta nova realidade” (Silva, 1998, p. 22). As autarquias locais passam a assumir novas responsabilidades que vão muito além do mero provimento das necessidades básicas da comunidade local. Muitas vezes sem meios administrativos e financeiros, as autarquias alargaram o seu âmbito de intervenção e envolveram-se na “promoção local do desenvolvimento económico” (Silva, 1998, p. 22). Esse envolvimento passou quer pela valorização dos seus recursos endógenos quer por novas formas de cooperação e entendimento com os agentes locais de forma a captar investimentos, criar empregos e fixar populações. Como cada caso é um caso, as autarquias locais enquanto agentes catalisadores e promotores desta abordagem colectiva e integrada, olharam em volta e apercebendo-se do contexto onde se encontravam inseridas e das variáveis que tinham ao seu dispor (recursos naturais, condições ambientais, características históricas, recursos humanos e financeiros disponíveis, estruturas institucionais e demográficas) procuraram adoptar estratégias municipais de promoção do desenvolvimento sócio económico. Estratégias que resultaram em modelos de gestão que se pretendiam adequados ao seu território e à população local. As estratégias passaram por: ordenamento e acolhimento empresarial com o objectivo de atrair ou expandir as principais actividades económicas do concelho; marketing territorial, aliando os conceitos de território, desenvolvimento local e bem-estar e qualidade de vida; serviços de proximidade que pretendem evitar desemprego, exclusão social, assimetrias regionais; e a valorização dos recursos locais.

1.3 - Enquadramento da instituição no âmbito da Modernização Administrativa e da Sociedade da Informação

Para que se possam definir os referenciais de um modelo de gestão de informação para as autarquias locais, torna-se essencial, antes de mais, conhecer o universo sistémico da entidade produtora também no âmbito de uma cada vez mais forte Sociedade da Informação. Faz-se, por isso, uma breve caracterização das principais mudanças que houve propostas pelos órgãos soberanos e que apostam no desenvolvimento desta nova sociedade na Administração. Estas propostas e acções efectivas de modernização, abertura e aposta na informação e no conhecimento têm uma influência muito grande no modo de funcionamento e de organização das próprias autarquias locais, dado que estas são também, obviamente, parte do todo e agentes interessados e participativos na mudança.

Entendendo-se, através da própria Constituição da República Portuguesa, o Poder Local como o modo de organização mais próximo dos cidadãos o seu art. 267º,

n.º 1 refere que «A Administração Pública será estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva (...)». No prosseguimento destes objectivos, tem sido função dos diferentes governos nacionais adoptar políticas que promovam esta realidade. Nos finais da década de 1990, torna-se notória a aposta política do Governo de então na Sociedade da Informação, através de uma Reforma Estrutural. É aprovada uma Resolução do Conselho de Ministros que cria a Missão para a Sociedade da Informação conduzindo, em 1997, à aprovação do Livro Verde para a Sociedade da Informação. Os princípios base para a Sociedade da Informação eram expressos nesse Livro e subordinavam-se às grandes áreas de investimento como o Estado Aberto, o Acesso à Sociedade da Informação e a Iniciativa Nacional para o Comércio Electrónico. No âmbito do Estado Aberto, pretendiam-se criar condições para cada vez uma maior abertura do Estado em relação aos cidadãos e às empresas, o que se traduziria, entre outras medidas, numa melhor gestão e divulgação da informação administrativa, numa aposta no pagamento electrónico e na democratização do acesso à informação apostando no domínio cada vez maior dos computadores e das comunicações. No âmbito do Acesso à Sociedade da Informação seria reforçado o domínio das novas tecnologias da informação, incentivando o acesso à Internet e a novos serviços. As autarquias locais tiveram, aqui, um desempenho importante ao tentar combater o fenómeno da info-exclusão, com várias iniciativas de criação de centros de acesso à informação e ao conhecimento em espaços camarários, colectividades e clubes, associações culturais. No âmbito da Iniciativa Local para o Comércio Electrónico seriam fomentadas as transferências electrónicas de dados nas empresas e na administração pública incluindo, obviamente, as autarquias locais. O incentivo e a dinamização dessas transferências electrónicas eram vistas como essências para o aumento de eficiência da administração pública e para uma acrescida acessibilidade que se traduziria, sem dúvida, num desenvolvimento da economia portuguesa e numa conseqüente melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. É nesta altura também que é aprovado o Decreto-lei n.º 135/99, de 22 de Abril onde o Governo procurou superar a dispersão das medidas e diplomas de modernização administrativa publicados nas duas últimas duas décadas. As áreas de influência deste diploma que mais tocam a temática da gestão da informação/documentação, são as da comunicação administrativa, simplificação de procedimentos e divulgação de informação administrativa. São sugeridas, no âmbito da comunicação administrativa e dos art. 11º ao 26º, formas de funcionamento que se prendem com o encaminhamento de correspondência, redacção e modelos de requerimentos, pedidos, recepção e restituição de documentos que vêm, de uma forma inequívoca, entrosar-se no sistema de informação de arquivo das autarquias locais. No âmbito da simplificação de procedimentos há a realçar a questão da dispensa dos originais de documentos e da delegação e subdelegação de

competências como forma de propiciar respostas mais céleres aos utentes. Quanto às medidas de divulgação informativa, o objectivo prende-se com a divulgação de informação produzida pela entidade e que tenha interesse para os utentes. Pretende-se, no caso das autarquias locais, que se caminhe para uma interligação entre os diferentes subsistemas da informação no sentido de uma divulgação aos utentes de informação una, coerente e completa.

Em 2002, é feita uma aposta reforçada na Sociedade da Informação e do Conhecimento, pois esta era considerada, no Programa do XV Governo Constitucional, um vector de inovação e conhecimento e uma oportunidade para alterar as relações entre os cidadãos e o Estado, orientando a organização do Estado para os cidadãos, reforçando a competitividade económica do país e criando um sector de tecnologias de informação forte e competitivo. Para se alcançar estes objectivos seriam lançadas medidas estratégicas, entre elas: o Plano Estratégico Info 2005 que incluía o Plano de Acção para a Sociedade da Informação; o Plano de Acção para o Governo Electrónico; a Iniciativa Nacional para a Banda Larga; a Iniciativa Nacional para os Cidadãos com Necessidades Especiais; bem como o Programa Nacional de Compras Electrónicas. (www.portugal.gov.pt – consultado a 5/6/2006). Criada em 2005, a UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP, resulta do Programa do XVII Governo Constitucional que entende o Plano Tecnológico proposto neste Programa como uma peça central na política económica do Governo. (www.unic.pt - consultado a 5/6/2006). Um dos seus projectos é o Programa Ligar Portugal, que englobou o Fórum para a Sociedade da Informação (Aveiro, Março de 2006) cujo objectivo foi o de promover e «assegurar a participação regular dos actores relevantes para o desenvolvimento da Sociedade da Informação, estimulando o debate, a troca de experiências, ... e a construção partilhada de objectivos comuns». (www.unic.pt - consultado a 5/6/2006). De uma forma mais ou menos clara, as autarquias locais seriam envolvidas nestes projectos, candidatando-se a programas de apoio sempre com vista a um reforço na área das novas tecnologias, em redes integradas e na sua modernização administrativa e tecnológica.

Depois do «salto tecnológico» iniciado com o Plano Estratégico Info 2005 impõe-se a mudança fundamental que é a mudança da estrutura organizacional da Administração Pública (também Local) e a consequente mudança da cultura organizacional, envolvendo os seus agentes participativos e interessados – os cidadãos, as empresas e o Estado. O PRACE (Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, Março 2006) é já um exemplo desta mudança que se pretende operar. Este Programa, entre outras linhas estratégicas de acção, pretende «desenvolver serviços partilhados ... de forma a reduzir estruturas e processos redundantes» e «flexibilizar, desburocratizar e aumentar a comunicação horizontal e vertical ... com forte recurso a tecnologias de informação e comunicação». A adaptar-se este Programa à Administração Local, (deverá surgir, provavelmente a

curto prazo, um PRAL) todos estes vectores de acção irão necessariamente mexer com o subsistema de informação de arquivo das autarquias dado interacção entre os vários sistemas organizacionais do qual este subsistema é parte integrante. Um outro programa, o Simplex 2006 (Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa) propõe medidas que visam dar uma resposta pronta e eficaz às necessidades dos cidadãos e das empresas, estabelecendo um compromisso até final de 2006: a eliminação do papel e conseqüente desmaterialização, a simplificação e desburocratização bem como a facilitação do acesso aos serviços públicos, de acordo com as medidas estabelecidas no Programa para este ano. Algumas destas medidas, apesar de se destinarem (por enquanto) aos órgãos da Administração Central, têm reflexos nos processos e procedimentos da Administração Local.

Com a elaboração e divulgação destas medidas em governos e datas diferentes, o objectivo base mantém-se o mesmo: a aposta num Estado aberto, permitindo o acesso à informação partilhada de forma instantânea, a partir de qualquer lugar e da forma mais conveniente. Sem dúvida que serão (e tem vindo a ser) igualmente alterados os métodos de trabalho, procedimentos e processos, bem como as plataformas tecnológicas e de comunicação que sustentam a prestação desses serviços.

De realçar ainda que estas medidas, ao colocarem o ênfase nas questões da inovação e modernização administrativa ao serviço do munícipe/cliente, direccionaram as atenções para a temática da Qualidade e Sistemas de Qualidade. Em 1994, com a criação do Prémio da Qualidade em Serviços Públicos e em 1999, criado os diplomas relativos às boas práticas de modernização administrativa tornava-se clara a aposta nesta área. Várias foram as autarquias locais que receberam estes prémios, realçando a Câmara Municipal de Vila do Conde com o «Sistema de Gestão Integrada de Informação do Município» (2000), a Câmara Municipal de Beja com «Desenvolvimento/Expansão dos Sistemas de Informação Municipal» (2000) e a Câmara Municipal de Aveiro com «Sistema Integrado de Gestão e de Informação Municipal» (2002). Qualquer destes projectos apostava na optimização da gestão documental, na simplificação e racionalização dos fluxos internos de informação, na digitalização e implementação de um arquivo digital e no facilitar o acesso à informação. (www.dgaa.pt) Pretende-se que todas estas questões convirjam na promoção e gestão da mudança e na dinamização da modernização o que veio, sem dúvida, no seguimento do que as medidas e programas governamentais têm vindo a preconizar. A necessidade de implementação de uma nova cultura de gestão e organização da Administração Pública é reforçada e ampliada com a Declaração de Lisboa sobre a política de Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia, sobre a Sociedade da Informação (2006) e a difusão da Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia (CAF) como modelo de auto-avaliação.

A autarquia objecto deste estudo não é excepção. Sobre ela, também se têm vindo a exercer pressões, mais ou menos perceptíveis, e que resultam de todo este contexto acima descrito. Normas, processos e procedimentos, formas e métodos de trabalho têm vindo a ser alterados, por força da lei ou por consequente necessidade de adaptação a práticas de modernização administrativa e de gestão que se pretendem mais eficientes, e de resposta mais pronta aos munícipes, empresas e restantes agentes envolventes. Seguidamente, caracterizaremos o modelo organizacional que resultou de todas as variantes deste contexto, para que possamos analisar, em seguida, qual a forma da instituição objecto de estudo se organizar e de estruturar o seu sistema de informação de arquivo para fazer face a este contexto.

1.4 - Organização e Modelo Organizacional para Autarquias Locais

O papel e objectivos da Administração Pública (onde se enquadra a Administração Local) é, de acordo com o art. 266º, n.º 1 da Constituição da República Portuguesa “a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos legalmente protegidos dos cidadãos” devendo os seus órgãos e agentes administrativos “actuar, no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e boa fé”. (n.º 2). Há aqui uma primeira referência à Administração Pública Local como o modo de organização mais próximo dos cidadãos, sendo a igualdade e boa fé, entre outros, alguns dos princípios pelos quais se regem os Municípios. Partindo destes princípios éticos de base, cabe aos municípios cumprir as suas funções que estão legalmente definidas e que são a sua razão de existir. A prossecução dos seus objectivos e actuando numa política de transparência e igualdade, cabe a quem gere os Municípios fazê-lo de forma a que, acompanhando as grandes políticas provenientes do Poder Central, adequue essas directrizes aos seus objectivos locais satisfazendo as necessidades populacionais daquele territórios igualmente com os meios locais que têm ao dispor. A gestão municipal vai, então, ter em conta as grandes orientações externas (o seu contexto) e a adequação desse contexto à sua realidade local, com todas as possibilidades e constrangimentos dessa realidade.

Enquadrada num contexto nacional como o que acima se referiu, até meados dos anos 90 a esmagadora maioria dos municípios optou por uma estratégia e um modelo de gestão baseado em intervenções sectoriais e no domínio das obras públicas, com preocupações dominantes de curto prazo. Essas intervenções visavam maioritariamente a realização de obras públicas de infra-estrutura básica, como saneamento, abastecimento de água rede viária, equipamento e habitação. Foi o que se designou por “Município Empreiteiro” (Ramos, 1999, p. 31) muito virado para a execução de obras públicas. Mas, entrando na década de 90 e face à crescente complexidade das suas atribuições, à diversificação dos serviços exigidos pelos

munícipes e às pressões para uma gestão mais eficaz e racional da gestão de serviços e equipamentos, muitos municípios optaram por adoptarem alternativas ao modelo de gestão directa de infra-estruturas e equipamentos públicos. Uma dessas alternativas foi a gestão de bens e serviços através de empresas municipais, criadas para cumprirem as funções adstritas aos Municípios em determinada área e sob a supervisão deste. Apesar da grande maioria destas empresas municipais serem criadas para áreas operacionais como Águas e Saneamento, Transportes ou Gestão de Equipamentos Desportivos, actualmente já cobrem áreas mais variadas como a Cultura, Educação ou mesmo a Áreas Social.

Tal como ao nível empresarial, a Administração Pública (e logo as Autarquias Locais), tendem hoje a adoptar uma postura cada vez mais similar a organizações empresariais, recolhendo muitos ensinamentos de gestão empresarial moderna. O seu objectivo é que consigam redimensionar a orgânica funcional e melhor servir os clientes. No entanto, tendo presente estes princípios de base (qualidade e organização leve), o conjunto de medidas que os Municípios têm vindo a adoptar têm sempre em vista enquadrarem-se na teoria e prática de uma Gestão Pública mais eficiente e transparente. Numa altura em que se colocam às organizações (e às instituições da Administração Pública Local por consequência) desafios característicos da Sociedade da Informação e que tanto se usam termos como Modernização Administrativa, Tecnologias da Informação e Comunicação, Internet/Intranet, governo electrónico, Estado aberto, democratização no acesso à informação, nova cultura de serviço público, eficiência, inovação, produtividade, etc., cabe às instituições do Poder Local adoptarem modelos de gestão que vão ao encontro desta realidade, das características deste novo meio envolvente.

Algumas medidas que se entendem adequadas a esta nova realidade têm vindo a orientar os novos modelos de gestão das autarquias locais e têm as seguintes características comuns (Hood, 2004, p. 18):

- Opção por unidades autónomas de gestão de cada “produto” em vez de estruturas grandes e uniformes – divisão em unidades operacionais com missões e objectivos próprios e bem identificados, como forma de centrar claramente as responsabilidades pelos serviços produzidos. Conduz a procedimentos de trabalho mais curtos, rápidos e flexíveis o que se traduz em processos/documentos mais simples e menos burocráticos. Esta abordagem envolve a adopção de práticas do sector privado pelo sector público. Caracteriza-se por uma estrutura mais leve e flexível e é observável em áreas como a contabilidade, aquisições e aprovisionamentos.

- Definição de padrões de funcionamento explícitos e mensuráveis em termos de objectivos, nível e conteúdo dos serviços a fornecer. A gestão por objectivos é aqui o princípio de base, as regras e procedimentos estão descritos para que sejam conhecidos por todos – envolve conceitos como Qualidade e Avaliação;

- Promoção de parcerias multisetoriais como forma de responder a questões suscitadas a nível local, particularmente aquelas que pela sua complexidade exigem uma abordagem conjunta. Os municípios (ou apenas unidades orgânicas desse município) podem associar-se com vista à concretização de acções ou projectos comuns ou à administração de serviços comuns: esta prática levou ao surgimento de Associações de Municípios.

Como antes se referiu, o Poder Local terá evoluído de uma fase administrativa, caracterizada pela prática de actos administrativos, consubstanciados na passagem de licenças e autorização, para uma fase “fordista” (Ramos, 1999, p. 16) correspondente à construção de infra-estruturas e planos de desenvolvimento urbano. Uma última fase – “pós-fordista” (Ramos, 1999, p. 16) e actual – caracteriza-se por várias tendências: separação entre controlo e prestação de serviços públicos, podendo estes ser fornecidos pelo sector privado; existência duma alteração substancial nos padrões de oferta e atenção à qualidade e satisfação ao consumidor; tendência pelo aparecimento de novas formas de gestão do território por organismos não eleitos, cabendo ao poder local ser cada vez mais um coordenador de serviços deixando as tarefas especializadas para outros. Reconhecendo embora a complexidade e especificidade das organizações municipais, alguns autores defendem uma abordagem de gestão à realidade municipal, às autarquias. Defendem que as técnicas de gestão aplicadas às organizações empresariais devem ser adoptados pelas autarquias como forma destas se modernizarem e atingirem a excelência. Mas, apesar da importância das técnicas de gestão empresarial na modernização das organizações autárquicas, não se pode reduzir a gestão destas instituições à adopção destas técnicas. Isso seria simplificar demais o problema. É um facto que a adopção de técnicas de gestão por parte da Administração Pública (e consequentemente da Administração Local) remonta à década de oitenta e assenta na ideia de que o modelo burocrático, típico das organizações públicas é gerador de ineficiências e disfunções. Os municípios deveriam adoptar, de forma a se tornarem mais racionais e eficientes, algumas características da gestão empresarial insistindo desse modo, na descentralização na delegação de competências e na possibilidade de distinção entre política e administração. Mas os municípios sendo organizações bem estruturadas que desempenham uma função muito própria na sociedade, não são orientadas propriamente por objectivos estratégicos. Apresentam um comportamento único, onde a eficácia e eficiência resultam de interface entre a organização e a população.

O modelo de gestão meramente empresarial, que se mostrou inadequado para resolver por si só os problemas da Administração Pública (também Local), tem vindo, de acordo com vários autores, a ser progressivamente abandonado com o aparecimento do conceito de governação que “designa a estrutura de poder de uma instituição que está integrada num ambiente complexo que não pode ser dominado”.

Esta nova abordagem aponta para “alternativas ao modelo tradicional, colocando um menor peso na estrutura em contrapartida a uma maior importância dada à governação, ao meio ambiente envolvente e às relações inter-organizacionais” (Proença, 2003, p.12). Outros autores reforçam o facto de que as diversas pressões de carácter económico, financeiro, político, ideológico bem como o esgotamento das soluções pensadas para a Administração tradicional levaram a um novo modelo de Gestão, a “Nova Gestão Pública” (Rodrigues; Araújo, 2005, p. 27). Este modelo baseia-se na introdução de mecanismos de mercado bem como na adopção de ferramentas de gestão privada, na promoção da competição entre fornecedores de bens e serviços públicos, na expectativa de melhor serviço para o cidadão, no aumento de eficiência e na flexibilização da Gestão. É a preconização da ideia de “um Estado menos intervencionista mas que continue a regular funções importantes da vida social e económica” (Rodrigues; Araújo, 2005, p. 27). Ganham aqui cada vez mais relevância as realidades e as especificidades locais, a importância da relação entre município e população, a interligação entre município e outros órgãos locais, a importância da política para as decisões de gestão municipal.

Parece-nos, pelo atrás exposto, claro que não existe dicotomia entre política e administração. Nas autarquias locais a actividade política e a função de gestão estão de tal forma interligadas pelo que não é possível a adopção do paradigma de gestão puro e simples. De facto, “o município é uma unidade político-administrativa gozando, por isso, o executivo municipal de legitimidade política (...) e cabendo ao Presidente da Câmara a governação municipal” (Rocha, 1997, p. 46).

Um outro aspecto que nos ajuda a compreender o modelo de gestão das autarquias locais é o facto das autarquias locais serem organizações complexas com lógicas diferenciadas: a dos eleitos, a dos funcionários autárquicos, e a da população em geral. São vários os seus intervenientes e os seus públicos: contribuintes, eleitores, clientes, consumidores e residentes. Todos eles devem ser tidos em conta no momento da decisão e criam expectativas quanto à gestão e ao modelo adoptado por essa instituição. Acresce ainda o facto de que as autarquias locais também são instituições complexas porque têm em si a sedimentação cultural e o peso da história local. Estas duas condicionantes “exigem” que o município tenha cada vez mais a capacidade para organizar livremente os seus órgãos de gestão, sem as regras homogéneas do poder central. Entendemos com isto que deve desaparecer a uniformização dos modelos organizativos devendo estes serem o resultado da interrelação com o meio envolvente e da capacidade de inovação. Com um orçamento próprio, cada autarquia deve assumir a sua própria identidade tendo grande importância para o seu modelo de gestão a interrelação com outras instituições locais, com as quais pode (e deve) manter ligações institucionais. Essas interrelações devem ter sempre como objectivo que o município cumpra a sua missão que passa cada vez mais, por assumir funções de âmbito social como a educação, saúde e mesmo o

emprego. Neste sentido, as autarquias devem conhecer os seus pontos fortes e fracos, as suas oportunidades, ameaças e problemas mais importantes para que possam traçar alternativas de gestão não coincidentes com a gestão empresarial, mas sim adequadas à sua realidade. Isto passa também, sem dúvida, por uma adopção de uma estratégia competitiva e ganhadora por parte dos municípios.

O modelo de gestão adoptado pela Câmara Municipal do Barreiro foi semelhante ao de tantas outras autarquias mas teve as suas especificidades. Vamos por partes: o concelho tem as suas particularidades: área geográfica pequena; nunca foi um concelho muito rural, mas sim com um grande peso do sector secundário, com uma zona industrial que ocupa grande parte do concelho (primeiro CUF, depois Quimigal, actualmente Quimiparque); taxa de desemprego elevada (aliás o que sempre caracterizou o distrito de Setúbal - a taxa de desemprego é, em médio, quase o dobro da nacional); concelho bastante descaracterizado em termos urbanísticos e sem grandes investimentos em infra-estruturas durante o período do Estado Novo, apresentava graves carências em meados dos anos 70. Daí que o modelo de gestão adoptado após o 25 de Abril de 1974, desde logo pende para uma forte aposta nas infra-estruturas básicas (águas, saneamento, transportes, rede viária e recolha lixo). Há ainda um reforço, mais característico neste concelho do que nos concelhos limítrofes, de uma reforço nas estruturas técnicas na área do Urbanismo e Planeamento Territorial. Houve uma forte aposta neste e nos Pelouros acima indicados, o que se manteve até meados dos anos 80. Apenas em 1983/85 a autarquia passa a privilegiar significativamente a área da Educação, Cultura, Desporto e Acção Social com a criação de unidades orgânicas específicas. No entanto, a gestão de serviços e equipamentos sempre foi feita de forma directa e nunca fez parte do modelo de gestão desta autarquia a aposta em empresas municipais. De facto, o município do Barreiro é um dos únicos quatro municípios (juntamente com Braga, Aveiro e Coimbra) que tem Serviços Municipalizados de Transportes Colectivos, no entanto, estes não funcionam como empresas municipais.

Também em termos de gestão, a Câmara Municipal do Barreiro tem apostado na descentralização de algumas competências das autarquias nas Juntas de Freguesia (as que obviamente a lei permita), apostando assim numa maior interligação entre si e outros organismos e associações do concelho. Têm sido igualmente estabelecidas parcerias e protocolos com instituições congêneres do distrito para projectos comuns em áreas como a Cultura e Educação (feiras pedagógicas, exposições culturais conjuntas) e Infra-estruturas básicas (tratamento de águas e saneamento, tratamento lixos). O seu modelo de gestão tem sido também com base numa aposta forte numa gestão participada da população o que se observa nas reuniões participadas para o orçamento "Opções participadas" (a população pode participar em reuniões com o executivo camarário – uma por freguesia – onde pode fazer as suas sugestões e propostas a incluir no próximo orçamento).

Tem sido notório, na última década, na Câmara Municipal do Barreiro, um modelo de gestão virado para o exterior, onde se estabelecem mais parcerias com outras entidades e de maior comunicação com os munícipes. No entanto, a procura de satisfação das necessidades dos munícipes passa também por uma maior modernização interna, aposta nas novas TI, na inovação tecnológica e adequação de procedimentos e processos, pois apenas dessa forma se conseguirão dar respostas rápidas e céleres. Um novo modelo de gestão passa, sem dúvida, por aqui.

2 - Estrutura/Organização

A estrutura que as instituições assumem é o resultado do contexto no qual se inserem, e da influência que esse contexto (formal e informal) tem sobre elas. É igualmente o resultado das estratégias e formas de gestão adoptada por quem têm a competência de gerir a instituição e que visam fazer face aos desafios que o contexto envolvente lhes coloca.

A forma da Câmara Municipal do Barreiro se organizar e estruturar resulta então de:

- Contexto externo que a envolve;
- Estratégias e forma de gestão interna.

No âmbito do seu contexto externo, a estrutura orgânica que esta autarquia adopta deriva também das funções que a autarquia teme que decorrem da própria lei. Isto significa que o organigrama da Câmara Municipal do Barreiro há-de ser semelhante às outras autarquias do país (porque resulta das próprias funções autárquicas emanadas da lei geral), mas tem características próprias (porque resulta do contexto envolvente próprio desta autarquia e da sua forma de gestão e estratégias internas).

2.1 - Evolução estrutural e organizativa

Entendemos ser determinante, para conhecer e compreender a estrutura actual, conhecer a sua estrutura evolutiva: identificar como foi a evolução orgânico-funcional da Câmara Municipal do Barreiro, enquadrando-a no contexto externo também ele evolutivo, e nas suas partes. A partir desse conhecimento, podemos partir para a compreensão dos processos e actividades da instituição que é objecto de estudo e da própria informação recebida e produzida (e que circula no seu interior) no âmbito das suas funções. Uma estrutura histórica evolutiva é o retrato organizacional possível de ser construído através da legislação existente, podendo ou não traduzir a estrutura historicamente real, porque a lei pode não ter sido aplicada de forma integral

como foi escrita e aprovada. Os vários organigramas que a instituição tem tido são bons documentos de estudo.

Não é pretensão desta tese fazer um estudo aprofundado da evolução histórica das autarquias em geral nem desta própria autarquia. O que se pretende é somente conhecer a evolução dinâmica e buscar informações importantes para contextualizar e construir o quadro orgânico-funcional a partir da legislação que cria e normaliza o funcionamento desta instituição, bem como de outras fontes. Isto far-se-á apenas com o propósito de conhecer a génese do sistema de informação sob o ponto de vista organizacional, num contexto sistémico. Este trabalho poderá, mais tarde, ser enriquecido com o cruzamento de outras fontes que permitirão um conhecimento mais profundo da evolução histórica do município, o que não é objetivo deste trabalho de investigação.

Dado que o Fundo da Câmara Municipal do Barreiro não é muito antigo (a informação registada mais antiga data de meados do século XIX) é-nos muito difícil reconstituir a evolução estrutural da autarquia antes dessa data. Mesmo para o século XIX, apenas conseguimos fazer essa reconstituição cruzando a informação retirada das actas de Câmara com a legislação da época, ou utilizando também as poucas monografias existentes sobre a história do concelho. Informação mais antiga sobre a Câmara e o Concelho do Barreiro pode ser verificada na Tabela evolutiva contextual apresentado como Anexo 2. Pela análise dos documentos da época, apercebemo-nos de que a estrutura da Câmara, em meados do século XIX era composta por 1 Presidente e 4 Vereadores com Pelouros específicos. Os Pelouros correspondiam às grandes funções atribuídas ao poder local pela legislação específica.

As funções das Câmaras Municipais foram, de uma forma geral e a partir de meados do século XIX, as seguintes:

- Obras públicas de interesse municipal (construção, reparação e manutenção de estradas, calçadas, caminhos, ruas e praças, poços, pontes, aquedutos, fontes, iluminação, cemitérios);
- Manutenção da limpeza e higiene urbana;
- Criação e supressão de estabelecimentos;
- Fazer posturas ou regulamentos de interesse municipal;
- Gestão de edifícios escolares municipais, feiras e mercados;
- Autoridade policial;

Cabia ainda às Câmaras Municipais a função de auxiliar na execução de serviços gerais do Estado. As funções acima descritas foram as que deram origem à criação de uma estrutura interna da Câmara Municipal do Barreiro que se pode ver no organigrama apresentado como Anexo 3. Este organigrama pode ainda ser cruzado com a informação contida na Tabela Contextual (Anexo 2) de forma a se compreender o seu contexto externo.

Já no início do século XX, com a implantação da República foi legislado que as Câmaras Municipais eram eleitas por sufrágio directo dos munícipes, as quais possuíam dois órgãos principais: o Senado Municipal e a Comissão Executiva. A estrutura interna da Câmara apenas foi alterada a nível de topo, sendo o Presidente da Câmara o agora Presidente da Comissão Executiva. As funções das Câmaras Municipais foram estabelecidas pela Lei Administrativa, datada de 7 de Agosto de 1913 (artigos 94º a 97º) e, nesta Câmara, a aposta a nível de Pelouros passou por um maior reforço no Pelouro da Instrução conforme se pode constatar no organigrama apresentado como Anexo 4.

Com a Revolução de 28 de Maio de 1926, a organização administrativa e autárquica foi alterada, passando a funcionar Comissões Administrativas até 1936, altura em que o novo Código Administrativo vem introduzir alterações significativas na autonomia das Câmaras Municipais e na forma destas se organizarem e estruturarem internamente, o que pode ser verificado na referida Tabela Contextual.

Durante o período do Estado Novo, a tutela da administração local esteve confiada ao Ministério do Interior que sempre estrangulou qualquer laivo de autonomia do poder municipal. Com a entrada em vigor do Código Administrativo de 1936, estavam legalmente conferidas ao Poder Central, através deste Ministério, todas as competências em matéria de direcção e controlo da vida local. Para além de caber ao Governo, também por via deste Ministério,

“...nomear todos os representantes do Estado ao nível (...) concelhio, passou também a ser da sua responsabilidade a escolha e tutela dos presidentes de câmaras, transformados em agentes da administração central nos concelhos. O domínio integral do poder local, por parte do Governo, era por outro lado, garantido através do controlo por parte do Ministério de todos os actos administrativos que se prendiam com a vida das populações locais, designadamente no plano das infra-estruturas, tais como abastecimento público, estruturas sanitárias, centros de assistência social, destacamento de bombeiros, já para não falar do monopólio do Ministério em matéria de segurança pública”. (www.mai.gov.pt/data/historia - consultado a 18/07/2006)

Durante este período, as organizações municipais, devido ao meio envolvente de tipo passivo e estável e ao contexto político geral, caracterizavam-se por terem internamente um conjunto de tarefas pouco complexas e altamente rotinadas, típico de uma burocracia. Por outro lado, os níveis de formação dos funcionários eram bastante baixos. Estes dois factores (rotina e pouca qualificação) contribuíram para uma estrutura organizacional bastante burocratizada com uma grande centralização “reforçando as lógicas locais de clientelismo e as relações de parentesco que estavam historicamente profundamente enraizadas” (Passos, 1993, p.33). O organigrama adoptado pela Câmara Municipal do Barreiro durante o período foi o que se apresenta como Anexo 5.

Com a Revolução de Abril, em 1974, o Poder Local conquistou a sua autonomia política, administrativa e financeira. No período imediato à Revolução (e até às primeiras eleições livres) a Câmara Municipal foi composta, internamente, pelos seguintes Grupos de Trabalho:

- 1º Grupo: Secretaria, Repartição técnica, tesouraria, fiscalização de impostos, mercados e feiras, aferições;
- 2º Grupo: Serviços sociais de pessoal;
- 3º Grupo: Saúde, higiene e limpeza, sanidade pecuária e matadouro, meio ambiente;
- 4º Grupo: Obras, jardins, arborização, cemitérios, instrução e biblioteca;
- 5º Grupo: Serviços municipalizados e tesouraria;
- 6º Grupo: Águas e saneamento dos serviços municipalizados;
- 7º Grupo: Transportes colectivos e oficinas dos serviços municipalizados.

Estes Grupos de Trabalho mantiveram-se até 1977 sendo depois criados Pelouros específicos, pelouros esses que traduziram as funções das Câmaras Municipais especificadas na nova lei sobre as atribuições e competências das autarquias locais, a Lei n.º 79/77, de 25 de Outubro.

Mais recentemente, em meados dos anos oitenta os municípios portugueses, por iniciativa do Estado Central, "encetaram uma reestruturação do seu aparelho administrativo, processo que continuou pelos anos 90" (Passos, 1993, p. 35). Esta reestruturação organizacional explica-se em grande parte pelas modificações que entretanto ocorreram na envolvente externa: obviamente, destaca-se a autonomia do poder local adquirida após 1974, mas aí já tinha havido a alteração com a Lei n.º 79/77. O que pesou então para esta nova tendência de reestruturação organizacional nas autarquias locais foi o aceleração do desenvolvimento socio-económico e uma maior dinâmica político-social, a partir de meados dos anos oitenta. A Câmara Municipal não foi excepção e modificou, em 1986, a sua estrutura interna e consequentemente o seu organigrama para fazer face a estas novas tendências e reformas nacionais, conforme se apresenta no Anexo 6.

Em termos de estrutura orgânica, a partir de 1974, a Câmara Municipal do Barreiro teve uma evolução muito semelhante a quase todas as outras autarquias do país. As atribuições e competências eram as mesmas, obviamente, determinadas pela legislação nacional. Quando se deu a Revolução, em 1974, a Comissão Administrativa que passou a gerir a autarquia manifesta desde logo, que o seu grande objectivo é investir nas infra-estruturas básicas, como águas (ex.: furos de captação), saneamento, rede viária, transportes e recolha e tratamento de lixo. Os Grupos de Trabalho criados com maior incumbência nessas áreas são exemplo da prioridade dessas temáticas na gestão camarária. Com as primeiras eleições livres (1977) e a tomada de posse dos vereadores a aposta mantêm-se nas mesmas áreas de trabalho.

E assim se manterá até meados dos anos 80 (1983) quando surge o primeiro Pelouro da Educação e Cultura, o que traduz então uma preocupação com esta área. Surgem também em 1983 dois Pelouros inovadores: o do Meio Ambiente e o de Informação e Relações Públicas. Em termos de estrutura interna, a existência destes Pelouros resulta na criação de unidades orgânicas também nestas áreas (ex.: Gabinete de Meio Ambiente, Divisão de Informação e Relações Públicas) o que consequentemente leva à produção informacional e documental nestas áreas. É a partir de 1983 que “nascem” as séries documentais destas áreas. O organigrama que surge da reestruturação camarária de 1986 já apresenta esta realidade.

Nova reestruturação é feita em 1994, representado no organigrama apresentada como Anexo 7, mantendo-se quase toda a estrutura idêntica. Pequenas alterações a essa estrutura de 1994 têm sido feitas desde então, conforme demonstra o quadro seguinte:

Leg.	N.º	Apênd.	Aviso	Data	Assunto
DR	220 II Série	123	5759/98	1998.09.23	Reestruturação DGRH e DOSU
DR	51 II Série	24	1147/99	1999.03.02	Reestruturação DAS
DR	274 II Série	146	8919-A/99	1999.11.24	Reestruturação Protecção Civil
DR	190 II Série	120	6414/2000	2000.08.18	Reorg. DAGF/Reorg. DPGU/Criação DAP
DR	42 II Série	22	1372/2001	2001.02.19	Reestruturação DOSU (GAT)
DR	270 II Série	148	9712/2002	2002.11.22	Criação do DAMA

Quadro 1 – Reestruturações parciais feitas na Câmara Municipal do Barreiro, de 1998 a 2002.

De realçar que, apenas em 2002, foi criado um outro Departamento – O Departamento de Auditoria e Modernização Administrativa, como forma de responder a novas questões colocadas pela modernização administrativa, sociedade da informação, atendimento eficiente, qualidade na gestão pública e novas tecnologias. De qualquer forma, a base da estrutura orgânica interna desta instituição mantém-se praticamente inalterada desde 1994. Havendo, no entanto, actualmente a noção de que este organigrama se encontra bastante desadequado, pois já passaram cerca de 12 anos desde a sua elaboração, a Câmara Municipal prevê a sua revisão, baseada numa reestruturação total camarária que deverá acontecer já em 2007.

2.2 - As funções autárquicas na estrutura actual da C.M.B.

O regime em vigor sobre as funções e competências das autarquias locais, estabelecido pela Lei 159/99 de 14 de Setembro, reveste-se de uma configuração muito simples, recorrendo a princípios de descentralização e de autonomia. O quadro jurídico das competências próprias das autarquias locais foi estabelecido pelas Leis

169/99 de 18 de Janeiro, com as alterações previstas na Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro. Na prática, o sistema em vigor assenta essencialmente sobre o sistema da competência geral que permite às autarquias locais ocuparem-se de todas as questões relativas aos interesses dos habitantes da respectiva circunscrição e, designadamente:

- Assuntos Sociais – que inclui as áreas designadas na legislação como Saúde e Acção Social;
- Cultura – que inclui Educação, Património, Ciência, Tempos livres e Desporto;
- Serviços Urbanos – inclui Ambiente, Salubridade e Saneamento Básico;
- Protecção Civil;
- Actividades Económicas – que inclui a Defesa do consumidor;
- Urbanismo – inclui Equipamento rural e urbano, Energia, Transportes e Comunicações, Habitação, Promoção do desenvolvimento, e Ordenamento do território. Pode incluir ainda a Gestão do património municipal.

Podemos, pela tabela abaixo apresentada, relacionar as funções que competem às Câmaras Municipais no prosseguimento da sua missão e que lhes estão cometidas por lei:

#	Funções	Missão	Enquadramento legal
1	Assuntos Sociais	"Apoiar ou participar ...actividades de natureza social..."; "Participar na prestação de serviços a estratos desfavorecidos ou dependentes"; "Deliberar em matéria de acção social escolar..."	...artigo 64º, n.º 4, alínea a) a d)
2	Cultura	"Deliberar sobre a concessão de apoio financeiro, ou outro, tendo por objecto, o desenvolvimento de actividades culturais, recreativas e desportivas"; "Apoiar ou participar no apoio à acção social escolar e às actividades complementares no âmbito do projecto educativo..."; "organizar e gerir transportes escolares..."	...artigo 64º, n.º 1, alínea o) ...artigo 64º, n.º 1, alínea l); m)
3	Serviços Urbanos	"Proceder à captura, alojamento e abate de canídeos e gatídeos..."; "Deliberar sobre a deambulação e extinção de animais nocivos"; Deliberar sobre a administração de águas públicas..."; "Deliberar sobre estacionamento de veículos..."	...artigo 64º, n.º 1, alínea s), u), x) e z)
4	Protecção Civil		
5	Actividades Económicas	"Promover e apoiar o desenvolvimento de actividades económicas..."	...artigo 64º, n.º 2, l)
6	Urbanismo	"Estabelecer denominação de ruas e praças e regras de numeração dos edifícios"; "Criar e construir instalações, equipamentos, redes de circulação, de transportes, de energia, de	...artigo 64º, n.º 1, alínea q), v) ...artigo 64º, n.º 2, f) ...artigo 64º, n.º 5, a) a c)

	distribuição de bens e recursos físicos..."; "Conceder licenças para construção, reedificação ou demolição dos edifícios...proceder a vistorias..."; Aprovar projectos, programas de concurso, cadernos de encargo e adjudicação relativamente a obras..."	
--	---	--

Quadro 2 – As funções e missão das autarquias locais e o seu enquadramento legal.

Estas funções actuais e legalmente definidas são entendidas como a adequação dos Municípios à nova realidade, ao que se espera deles no seio da sociedade em geral. Ao prosseguir no desempenho destas funções, os Municípios estão a cumprir a sua missão, a sua razão de existir. No entanto, e como já foi referido, os Municípios não podem deixar de adequar estas funções às suas realidades e, cada vez mais, ao seu meio envolvente. E esse meio, o seu contexto de actuação, passa por uma aposta na modernização e na informação e tecnologia como forma de enfrentar um meio ambiente mais exigente, dinâmico e em mutação permanente. O organigrama actual da Câmara Municipal do Barreiro reflecte essa realidade e vem apresentado como Anexo 8.

Da estrutura orgânica e hierárquica da autarquia geral decorre uma subestrutura mais específica, ou seja, cada componente da estrutura tem uma série de competências e atribuições, previstas no momento da sua criação que resultam em actividades que geram informação. Cada Divisão, Secção ou Gabinete enquadra-se na estrutura formal da autarquia devido às funções que tem e à missão e objectivos que deve cumprir. Há uma nítida relação entre a forma que assume a estrutura formal e as funções e competências das unidades orgânicas que compõem essa estrutura. Isto significa que dependem da mesma unidade orgânica (ex.: Departamento) outras unidades (ex.: Gabinetes, Secções) que têm algum elo entre si, sendo esse elo a sua missão e funções que desempenham.

Assim, interligando as funções das autarquias, definidas na lei, e o organigrama adoptado pela Câmara Municipal do Barreiro, podemos verificar qual a estrutura adoptada por esta autarquia:

Funções (áreas funcionais)	Organigrama C.M.B.		
	UO 1º nível (Departamento)	UO 2º nível (Divisão)	Outros (Gabinete, Sector, Secção,...)
Assuntos Sociais		Divisão de Assuntos Sociais	
Cultura	Departamento de Educação e Cultura	Divisão de Bibliotecas Divisão Sociocultural	
Serviços Urbanos	Departamento de Obras e Serviços Urbanos	Divisão de Águas e Saneamento Divisão de Higiene Urbana Divisão de Serviços Urbanos Divisão Edifícios e Pavimentações Divisão Jardins e Espaços Verdes	
Protecção Civil	Departamento de Protecção Civil		
Actividades Económicas	Departamento Planeamento e Gestão Urbana	Divisão Actividades Económicas e Turismo	

		Divisão de Abastecimento Público	
Urbanismo	Departamento Planeamento e Gestão Urbana	Divisão de Planeamento Divisão de Infra-estruturas Divisão de Projectos e Edificações Divisão de Fiscalização Divisão de Gestão Urbana Divisão de Informação Geográfica	
Gestão Patrimonial	Departamento Administração Geral e Finanças Departamento de Educação e Cultura	Divisão Administração Geral Divisão Sociocultural	
Gestão Financeira	Departamento Administração Geral e Finanças	Divisão de Gestão Financeira	
Jurídico-Administrativo	Departamento Administração Geral e Finanças	Divisão Administração Geral	
Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos		
Modernização e Comunicação	Departamento de Auditoria e Modernização Administrativa	Divisão de Comunicação e Relações Públicas	Gabinete Informática
Informação			Arquivo Municipal

Quadro 3 – Associação das funções autárquicas à estrutura da C.M.B.

No entanto, para além da estrutura formal, rígida e hierarquizada, há uma outra estrutura, informal e flexível, que não é mais do que uma teia de relações e interligações, mais ou menos complexa. Esta estrutura informal é paralela à estrutura formal e podemos-nos aperceber dela quando nos debruçamos sobre a própria informação. De facto, conhecer o sistema de informação da autarquia implica conhecer as relações informais entre as unidades orgânicas, os circuitos informacionais, que muitas vezes fogem da estrutura formal, a transversalidade dos processos informacionais, etc.

De uma forma generalizada podemos caracterizar esta instituição (Câmara Municipal do Barreiro) como um sistema organizado, do tipo (semi) fechado, pois recebe informações e dados externos, processando-os e assimilando-os, mas que se organizou internamente da forma que entendeu ser a mais adequada para fazer face a esse contexto externo. A sua unidade depende, não apenas da estrutura, mas sobretudo da organização estrutural, a qual se foi tornando mais complexa ao longo dos séculos, assumindo, actualmente, a configuração de um sistema pluricelular no qual o controlo da informação se processa de forma descentralizada.

Também como resultado de um contexto e de uma estrutura cada vez mais complexa, bem como de um alargamento de funções destes tipo de instituições, a produção informacional aumentou, estruturando-se como um sistema (semi) fechado de informação social que, começando por servir a Administração, se alarga ao cidadão, a todos quantos, para os mais diversos fins, pretendem aceder à informação e obter a prestação de um serviço de qualidade.

Em termos de estrutura, é neste contexto que se houve cada vez mais falar em "flexibilizar a máquina autárquica" (Sá, 2004, p. 19). A flexibilização pode passar pela passagem de estruturas pesadas e integradas verticalmente, com muitos departamentos e serviços, para estruturas mais leves, com menos pessoal, mais

qualificado e intensivo em conhecimentos. A flexibilização dos organigramas dos serviços municipais pode ser conseguido através da subcontratação a privados, se for essa a opção em termos políticos. Mas o que visa essencialmente é responder aos desafios de uma sociedade cada vez mais exigentes, de municípios mais atentos, de um contexto social, político e económico mais complexo. Para que possamos adequar a instituição e a sua estrutura a estes desafios e adoptar um modelo informacional adequado a estas realidades é necessário, direi mesmo essencial, conhecer os seus processos e actividades internas.

3 – Processos/Actividades

No seguimento do estudo de caso, e após o conhecimento do contexto e estrutura orgânica da Câmara Municipal do Barreiro, analisamos agora os macro-processos e, dentro destes, os processos e actividades inerentes às funções da própria autarquia. É a partir da análise dos processos que poderemos conhecer e interpretar a informação gerada pela autarquia (no prosseguimento das suas funções) e como essa informação é a essência do subsistema de arquivo da autarquia.

Como vimos anteriormente, quando analisamos o contexto envolvente da organização estamos a tentar compreender como essa organização se vai estruturar para fazer face aos desafios que lhe são colocados. Analisando agora os processos/actividades, estamos a “entrar” dentro da organização para compreender as suas partes mais pequenas e a forma dessas partes se organizarem para cumprir as funções da organização, a sua razão de ser.

Para facilitar uma compreensão rápida da autarquia objecto de estudo usamos, como unidade de trabalho, um conjunto de componentes a que chamamos **macro-processos**. Depreendemos que de cada função da autarquia decorre um macro-processo, traduzido sob a forma de **verbo** o que implica acção. Os macro-processos (acções) desenvolvidos pela Câmara Municipal do Barreiro são os seguintes:

#	Funções	Macro-processos	Cód. Classificação
1	Assuntos Sociais	Apoiar no domínio social	A
2	Cultura	Dinamizar área cultural	B
3	Serviços Urbanos	Gerir serviços urbanos	C
4	Protecção Civil	Prevenir e proteger	D
5	Actividades Económicas	Coordenar actividades económicas e turismo	E - F
6	Urbanismo	Planear e ordenar o território	G - H - I - J - K
7	Gestão Patrimonial	Gerir bens	L
8	Gestão Financeira	Gerir recursos financeiros	M
9	Jurídico-Administrativo	Assistir juridicamente	N
10	Recursos Humanos	Gerir pessoas	O
11	Comunicação e Modernização	Preparar o futuro	P

Quadro 4 – Ligação dos macro-processos às funções da autarquia.

Dividimos, também, os macro-processos desta autarquia em **macro-processos fim**, que existem para que a autarquia cumpra as suas funções fim, a razão de existir. Assim sendo, são macro-processos fim os primeiros seis macro-processos, que apresentam os códigos classificativos de A a K. Por outro lado, os **macro-processos meio** são entendidos como uma forma/um meio da autarquia poder cumprir as suas funções e objectivos e são os representados com os números 7 a 11 apresentando os códigos classificativos de L a P.

Existe, no nosso entender, um macro-processo transversal a toda a autarquia, que engloba as duas vertentes: é um processo meio e um fim da autarquia, em simultâneo. Esse macro processo é designado por “Gerir Informação” e decorre da função de informar que a autarquia tem, informar tanto externamente (municípios, a comunidade local, outras entidades, fornecedores) como internamente (funcionários, unidades orgânicas, executivo camarário). Por isso se tenta explicar a transversalidade e importância que deve assumir a gestão da informação numa autarquia.

Analisamos, seguidamente, alguns dos macro-processos desenvolvidos nesta autarquia. Analisaremos apenas os **macro-processos fim** dada a impossibilidade, por questões de tempo, de o fazer de forma tão aprofundada para a totalidade da autarquia. Deixaremos também de fora a área do Urbanismo, dada a sua especificidade e complexidade. Temos, por isto, consciência de que o estudo não fica completo, deixando “portas em aberto” para posteriores investigações. Assim, os macro-processos que analisaremos de forma mais aprofundada são os Assuntos Sociais; Cultura; Serviços Urbanos; Protecção Civil; Actividades Económicas e Informação.

Analisaremos os macro-processos procurando conhecer:

- Evolução orgânica e funcional;
- Processos e sub-processos que o compõem;
- Actividades e tarefas inerentes;
- Agentes intervenientes;
- Tipo de transacções e acessos;
- Sistema tecnológico;
- Produção informacional e séries documentais;
- Tipo de documentos utilizados.

Assuntos Sociais

Através do conhecimento da evolução do contexto da Câmara Municipal do Barreiro, e pela análise dos seus próprios organigramas (apresentados em anexo), podemos conhecer a informação que foi sendo gerada nesta área:

Séc. XIX (1860-1900) – Não há registo de informação produzida nesta área. Não há séries documentais guardadas em Arquivo Municipal.

Séc. XX (1914-1926) – A partir destes anos, apesar de, quando observamos o organigrama da câmara não existir referencia a nenhum serviço ou pelouro de assuntos sociais, constamos a existência de seis séries documentais existentes no arquivo municipal e que se enquadram na área de assuntos sociais.

São elas:

- Legados Pio;
- Internamento de doentes pobres;
- Inquéritos hospitalares;
- Contas com estabelecimentos hospitalares;
- Pagamento de rendas de casa;
- Registo de licenças de habitação social.

Séc. XX (1926-1976) – Todas estas séries documentais mantiveram-se no organigrama representativo da época de Estado Novo. Estas funções eram desenvolvidas pelo Pelouro da Saúde Pública que, juntamente com a área da Propaganda e Turismo incluía os serviços de assistência social e habitação social.

Séc. XX (1974-1994) – a partir de 1974 foi criado um Grupo de Trabalho dedicado a área da saúde, mas que também incluía as áreas de higiene e limpeza, sanidade pecuária e matadouro, e meio ambiente. Com a alteração de organigrama em 1976 surge-nos o serviço de acção social enquadrado na Divisão Sócio cultural e Desportiva. Deparamos aqui com novas séries documentais que são:

- Atribuição de subsídios a instituições de solidariedade social;
- Acções de apoio social/promoção da saúde;

Com a nova alteração sectorial do organigrama em 1994 é criada a Divisão de Assuntos Sociais, na directa dependência do Presidente da Câmara.

Mantiveram-se as duas séries documentais anteriores surgindo outras, como resultado das novas funções desta divisão. Vamos analisar a seguir a informação gerada por esta área da autarquia, conhecendo os processos/actividades que são desenvolvidos actualmente e qual a informação que daí resulta.

Da área Assuntos Sociais decorre o macro-processo “Apoiar no domínio social”.

Macro-processo A:

Apoiar no domínio social – Dar apoio a munícipes e entidades no domínio social.

Divide-se em 3 processos, codificados como A.1, A.2 e A.3. São eles:

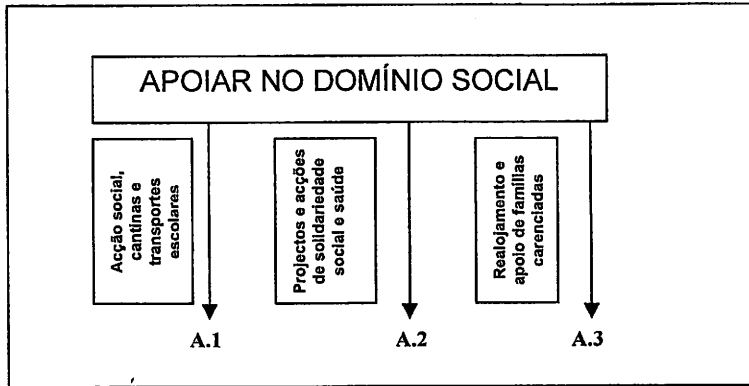


Figura 14 – Macro-processo “Apoiar no domínio social”.

Processo A.1:

- Estudar necessidades e atribuir apoio no âmbito da Acção Social Escolar, cantinas e transportes escolares;

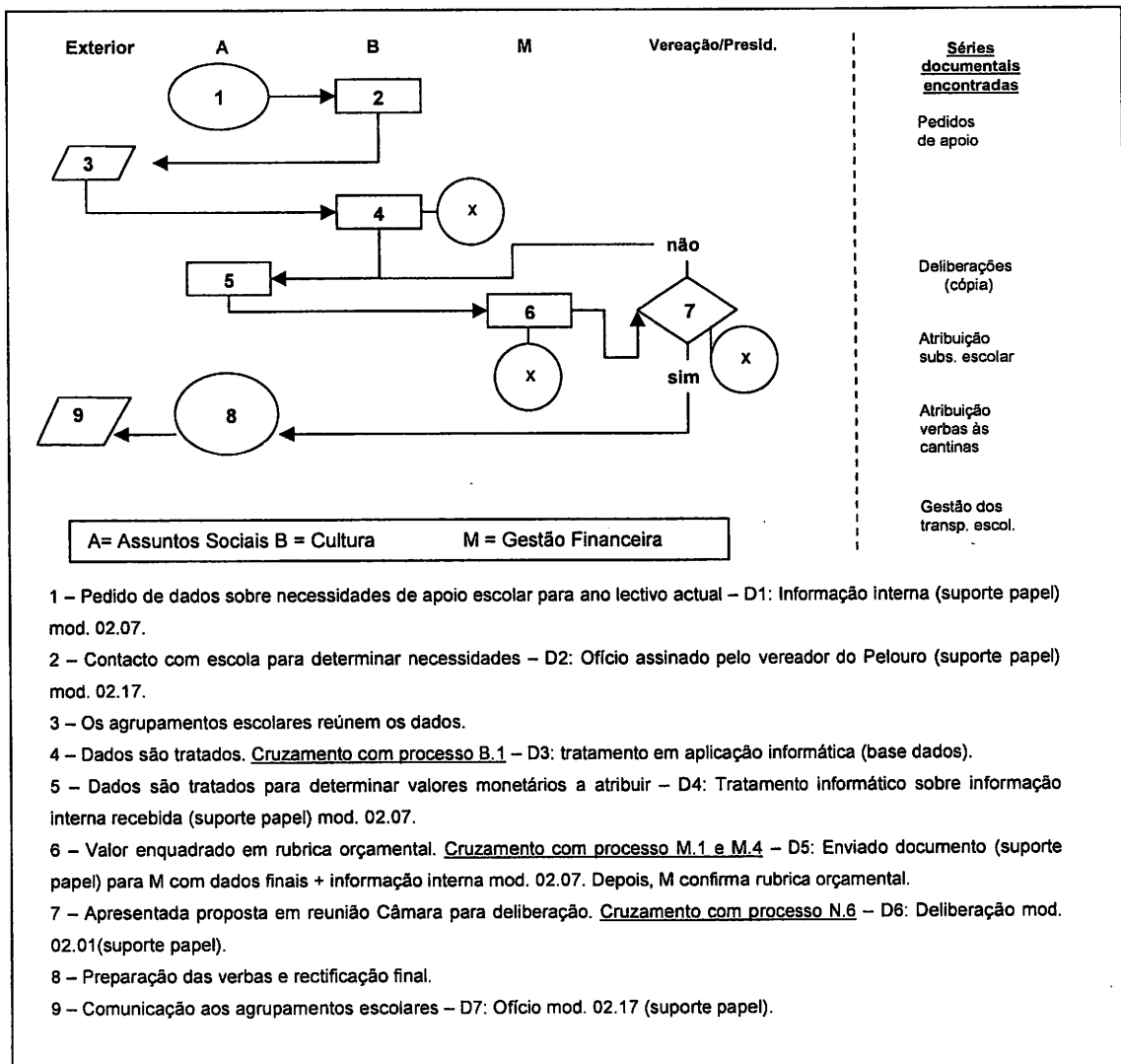


Figura 15 – Diagrama de actividades do Processo A.1.

Processo A.2:

- Apoiar e desenvolver projectos e concretizar acções nas várias vertentes da solidariedade social e promoção da saúde;

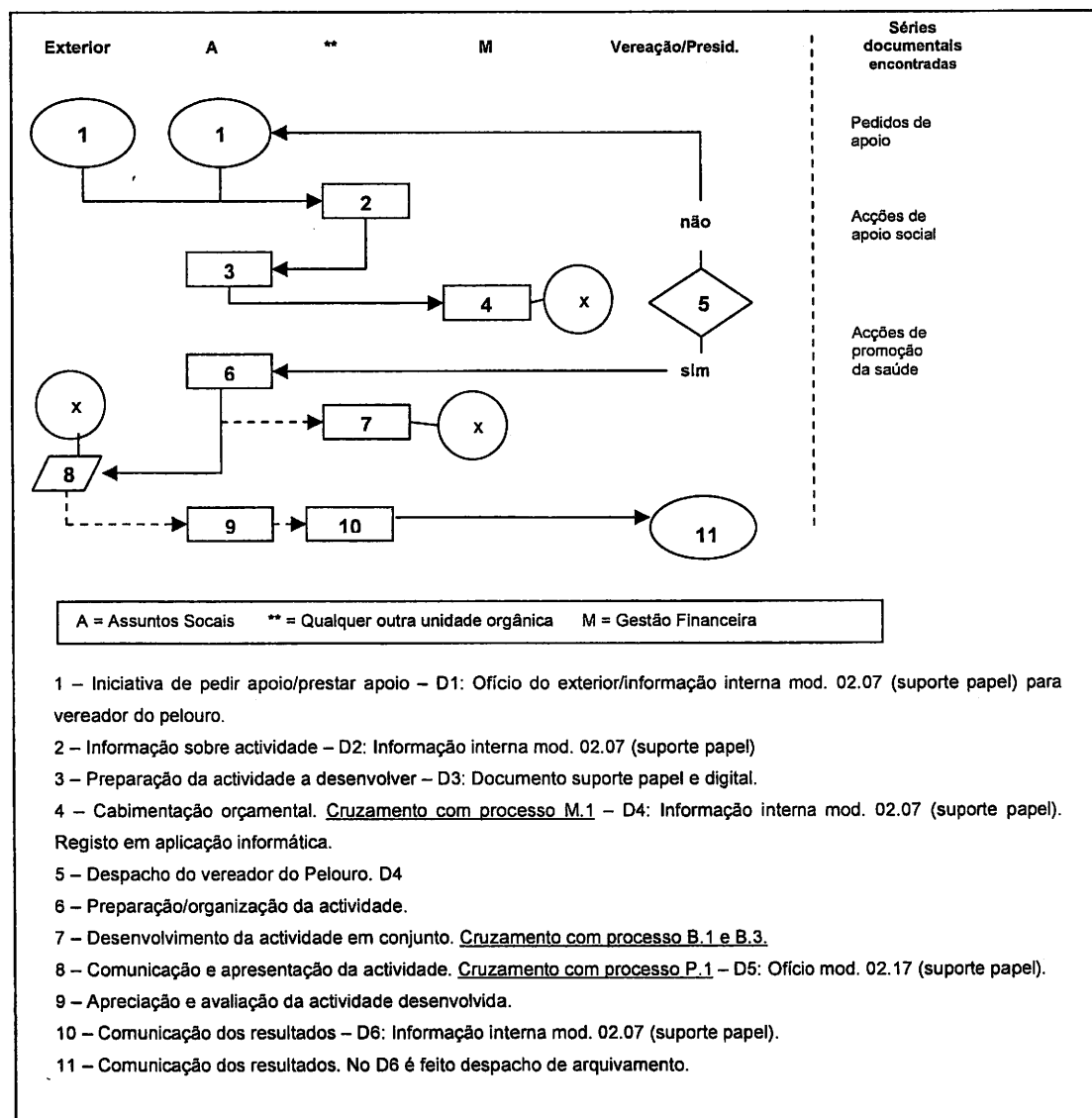


Figura 16 – Diagrama de actividades do Processo A.2.

Processo A.3:

- Analisar carências e promover realojamento de famílias carenciadas do concelho, incluindo acções de formação e integração social.

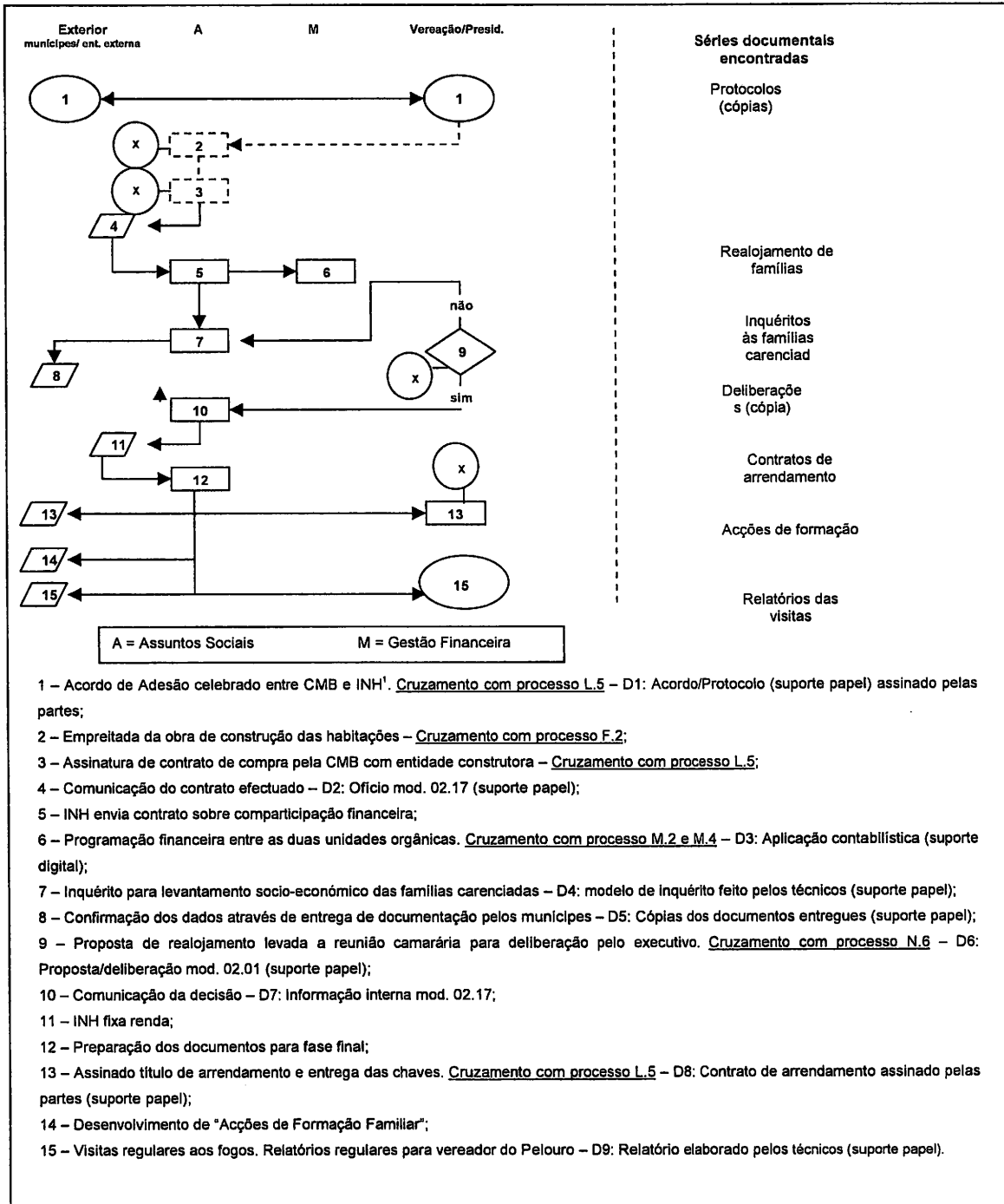


Figura 17 - Diagrama de actividades do Processo A.3.

Analisando o macro-processo, temos:

Macro-processo	Assuntos Sociais/Apoiar no domínio social	
Processos	Apoio em acção social escolar, cantinas e transportes escolares	
	Projectos e acções de solidariedade social e saúde	
	Realojamento e apoio de famílias carenciadas	
Agentes intervenientes	Externos: municipais, instituições estatais e particulares	
	Internos: B/Cultura; M/Gestão Financeira; */outras UO	
Tipo de transacções	Cruzamento com Processos B.1 e B.3; F.2; L.5; M.1, M.2 e M.4; N.6; P.1	
Sistema tecnológico	Base dados Access; Microsoft Office 2003. Não têm ligação em rede ao sistema da autarquia.	
Acesso à informação	Apenas acesso à informação desta UO: pesquisa manual para informação em suporte papel; acesso à base dados pelos técnicos/administrativos da UO.	
Tipos de documentos	Ofício (mod. 02.17); Inf. interna (mod. 02.07); Deliberação (mod. 02.01); doc. próprios (sem mod.)	
Informação gerada	Séries documentais originais⁸	Séries não originais⁹
	Atribuição de subsídio escolar Atribuição de verbas às cantinas escolares Gestão dos transportes escolares Acções de apoio social Acções de promoção da saúde Inquérito às famílias carenciadas Realojamento de famílias carenciadas Relatórios de visitas	Protocolos Contratos de arrendamento Acções de formação Pedido de apoio Deliberações de Câmara Informação interna sobre acção Correspondência expedida (copiador)

Quadro 5 – Análise do macro-processo "Apoiar no domínio social".

⁸ Séries documentais produzidas no decorrer deste macro-processo.

⁹ Séries documentais que pertencem a outro macro-processo e que neste são meras cópias.

A transversalidade que se constata nestes processos, ou seja, o facto de todos estes processos fazerem vários circuitos dentro da autarquia percorrendo várias unidades orgânicas, podem ser traduzidas na seguinte figura:

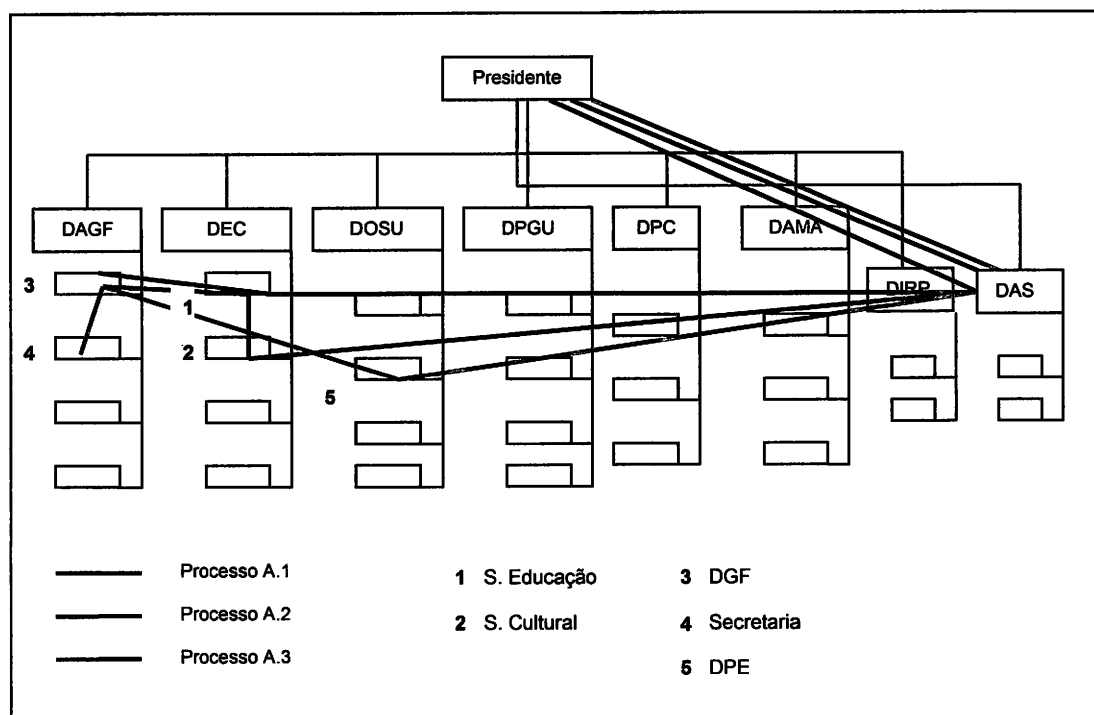


Figura 18 – Transversalidade do macro-processo “Apoiar no domínio social”.

Cultura

Analisemos, em primeiro lugar, a informação gerada na área da cultura.

Séc. XIX (1860-1900) – Não há qualquer registo de um serviço criado nesta área. Não existem, no arquivo municipal, séries documentais correspondente a função cultural nestes anos.

Séc. XX (1914-1926) – mantêm-se o facto de não haver registo desta área no organograma, nem séries documentais guardadas no Arquivo Municipal.

Séc. XX (1926-1976) – para além da Comissão Municipal de Arte e Arqueologia, é criado o Pelouro da cultura, instrução e bibliotecas. Detectamos, a partir desta data, séries documentais guardados em arquivo e que nos permitem apercebermo-nos da informação gerada na autarquia nesta área. As séries documentais são:

- Despesas com as escolas;
- Correspondência com clubes e colectividades;
- Exposições temáticas;
- Vistos e programas de espectáculos;
- Festas do Barreiro;
- Participação em eventos externos;
- Organização de actividades desportivas.

Séc. XX (1976-1986) – É criado o departamento de acção sócio cultural, o que demonstra a grande importância dada a esta área cultural. Este Departamento é composto pela Divisão de Acção sócio cultural e desportiva e na Divisão de bibliotecas. Como a existência desta unidade orgânica se mantém até a actualidade, analisamos seguidamente a informação actual gerada pela mesma.

Da área Cultura decorre o macro-processo “Dinamizar a área cultural”.

Macro-processo B:

Dinamizar a área cultural– Desenvolver ideias e projectos de dinamização da área cultural.

Divide-se em 4 processos, codificados como B.1, B.2, B.3 e B.4. São eles:

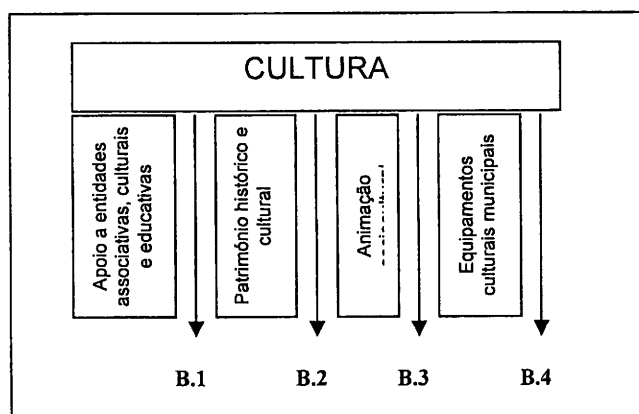


Figura 19 - Macro-processo “Dinamizar a área cultural”

Processo B.1:

- Apoiar material e logisticamente as estruturas associativas e agentes culturais e educativos do concelho

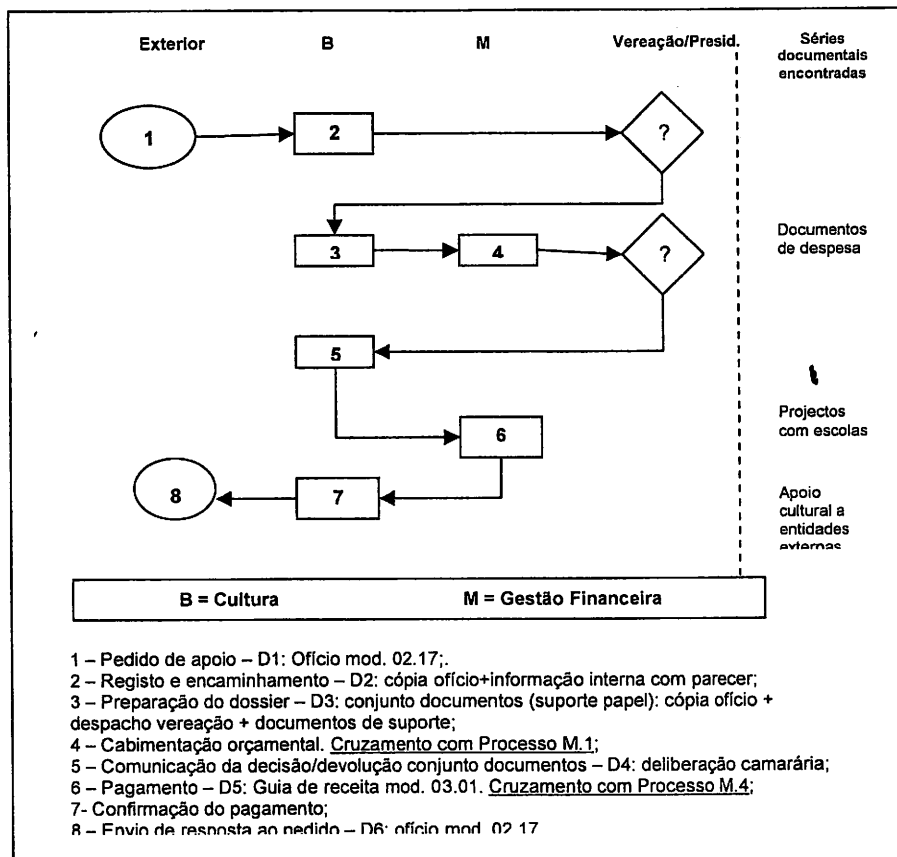


Figura 20 – Diagrama de actividades do Processo B.1.

Processo B.2:

- Tratar, conservar e divulgar o património histórico-cultural;

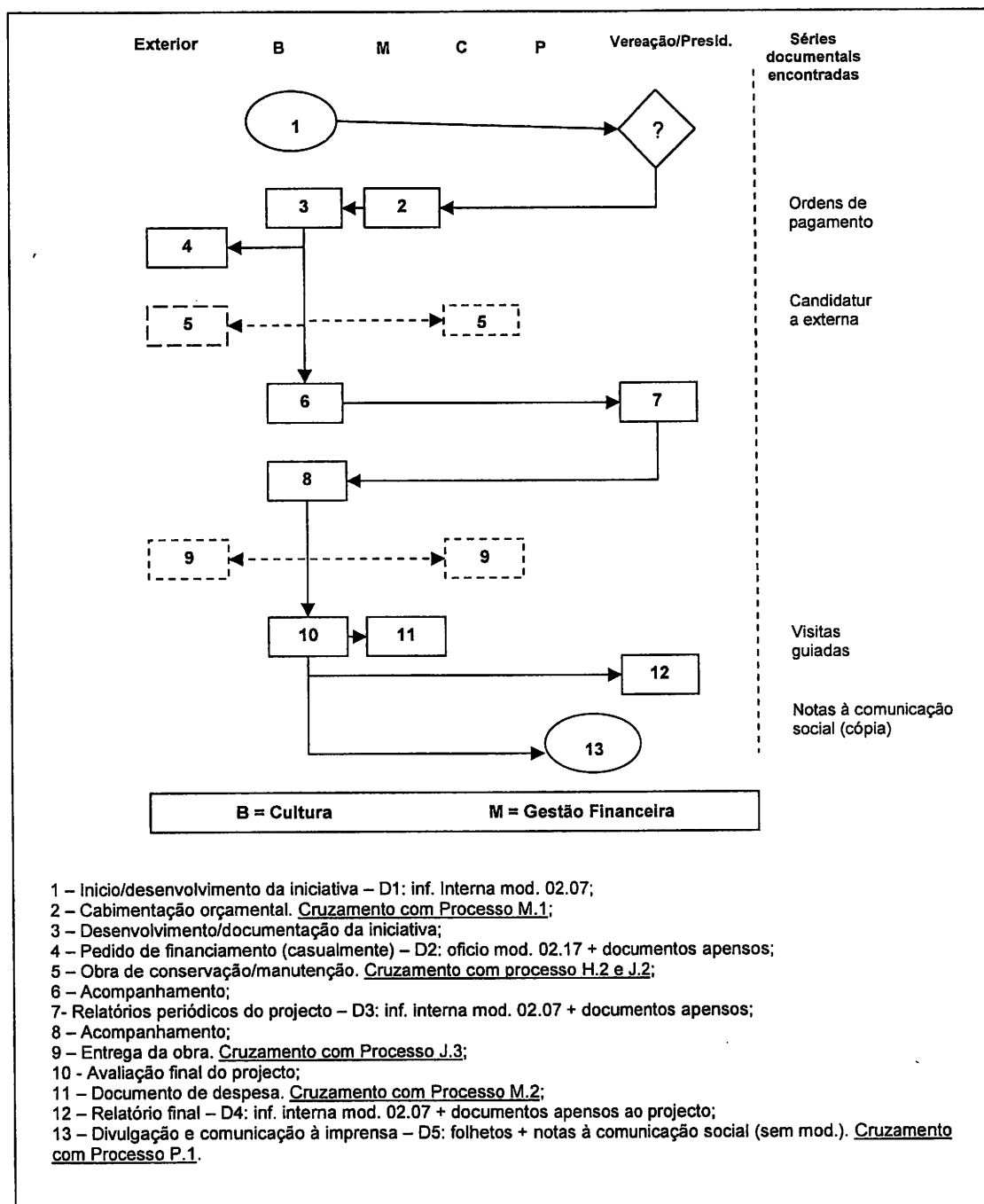


Figura 21 – Diagrama de actividades do Processo B.2.

Processo B.3:

- Desenvolver projectos de animação sociocultural, promovendo o desporto, música e leitura;

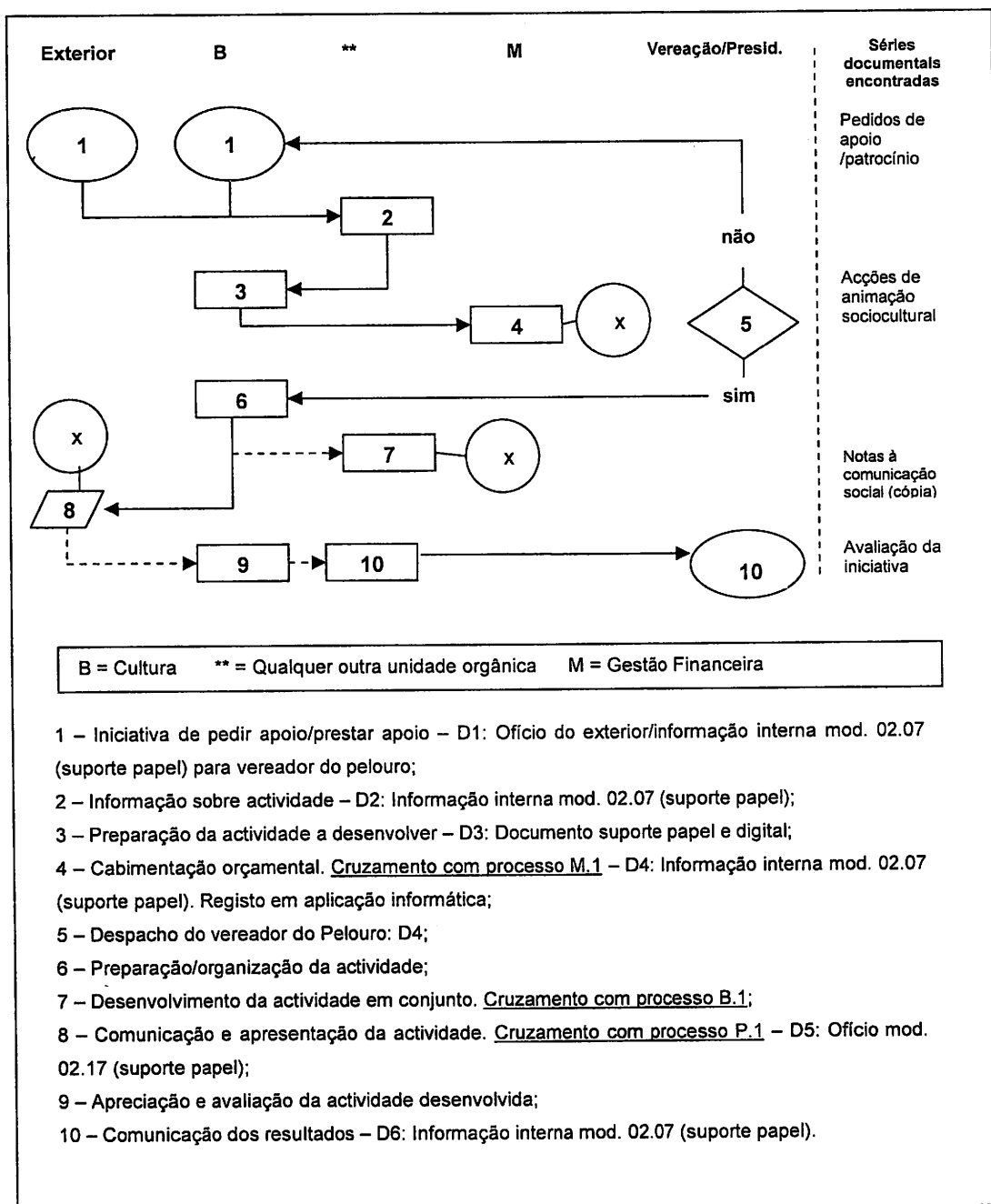


Figura 22 – Diagrama de actividades do Processo B.3.

Processo B.4:

- Gerir e conservar os equipamentos culturais municipais;

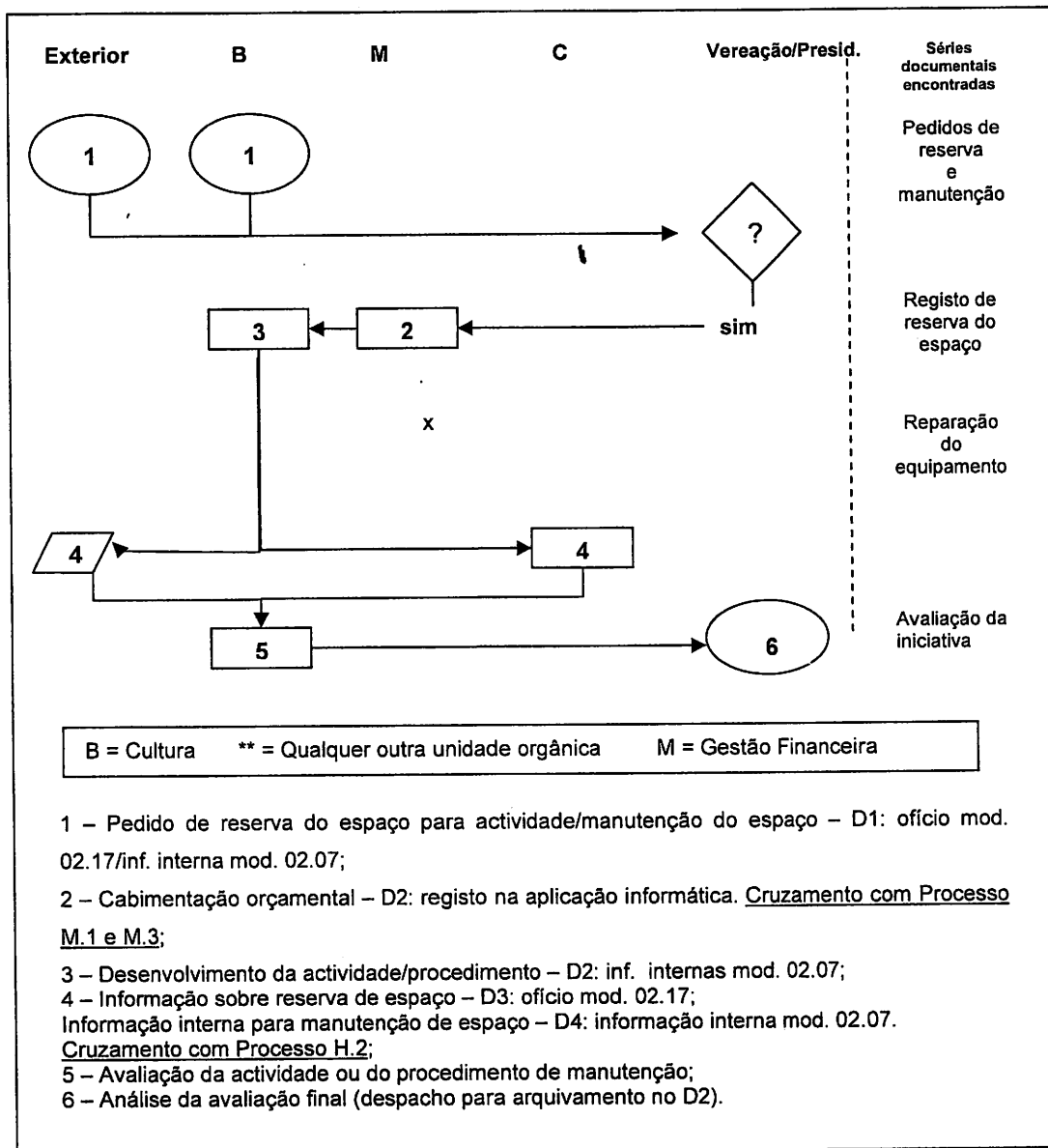


Figura 23 – Diagrama de actividades do Processo B.4.

Analisando o macro-processo, temos:

Macro-processo	Cultura/Dinamizar a área cultural	
Processos	Apoio a entidades associativas, culturais e educativas	
	Património histórico e cultural	
	Animação sociocultural	
	Equipamentos culturais municipais	
Agentes intervenientes	Externos: munícipes, instituições estatais e particulares	
	Internos: H/Equipamentos Municipais (Urbanismo); J/ Fiscalização (Urbanismo); M/Gestão Financeira; P/Comunicação; */outras UO	
Tipo de transacções	Cruzamento com Processos B.1; H.2; J.2 e J.3; M.1, M.2, M.3 e M.4; P.1	
Sistema tecnológico	Base dados Access: Microsoft Office 2003; Aplicação informática de gestão objectos museológicos (GestArte). Têm ligação em rede ao sistema de gestão da correspondência da autarquia (AIRC2000).	
Acesso à informação	Acesso dos técnicos ao GestArte e à base dados Access. Acesso à aplicação AIRC2000. Pesquisa manual nas pastas ou por catálogo (museu e galeria).	
Tipos de documentos	Ofício (mod. 02.17); Inf. interna (mod. 02.07); Deliberação (mod. 02.01); Guia de receita (mod. 03.01); outros doc.(sem mod.)	
Informação gerada	Séries documentais originais	Séries não originais
	Projectos com escolas ¹⁰ Apoio cultural a entidades externas ¹¹ Candidaturas externa Pedidos de apoio e patrocínios Acções de animação sociocultural ¹² Avaliação das iniciativas Pedidos reserva/manutenção dos espaços Registo de reserva dos espaços Reparação dos equipamentos	Ordens de pagamento Notas à comunicação social Deliberações Correspondência expedida (copiador)

Quadro 6 – Análise do macro-processo “Dinamizar a área cultural”.

¹⁰ Esta série documental inclui: recepção aos professores, visitas de estudo, entre outras actividades;

¹¹ Esta série documental inclui: apoio a iniciativas de clubes, associações e colectividades, atribuição de subsídios;

¹² Esta série documental inclui: comemorações para o Dia da Criança, 25 de Abril, Feriado Municipal, actividades desportivas, actividades na Biblioteca e em outras casas de cultura municipais.

A transversalidade que se constata nestes processos, ou seja, o facto de todos estes processos fazerem vários circuitos dentro da autarquia percorrendo várias unidades orgánicas, podem ser traduzidas na seguinte figura:

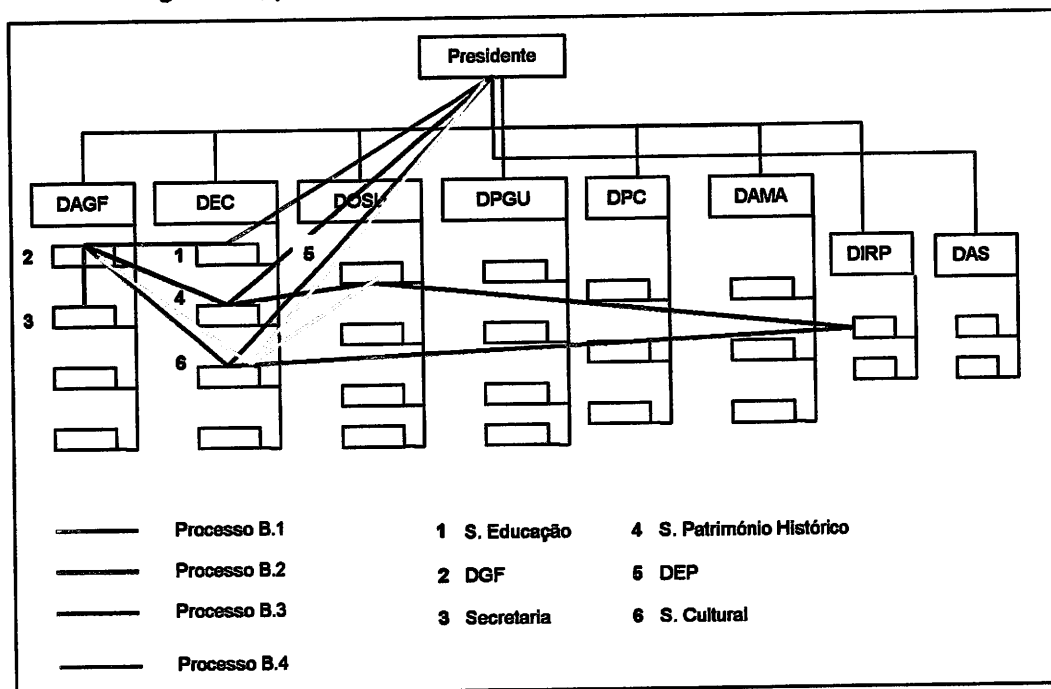


Figura 24 – Transversalidade do macro-processo “Dinamizar a área cultural”.

Serviços Urbanos

Em seguida, vamos abordar a evolução da informação produzida na área dos Serviços Urbanos, após a análise dos organigramas e evolução funcional desta área.

Séc. XIX (1860 – 1900) – Esta sempre foi uma área que representa uma das grandes missões da autarquia. Já desde o século XIX, a autarquia via os serviços urbanos (higiene e limpeza, gestão dos cemitérios, saneamento básico) como uma das suas principais funções. O organograma desta época demonstra a existência do Pelouro das estradas, limpeza e polícia e Pelouro das obras públicas, poços e cemitério, onde se incluíam serviços como a abegoaria, recolha de lixos, cemitérios. Daí que desde esta data se recuperem séries documentais, na consulta através do Arquivo Municipal como:

- Registo de inumações;
- Conservação de fontes e fontanários;
- Limpeza de espaços públicos.

Séc. XX (1914 – 1926) – Mantém-se a importância dada à área dos Serviços Urbanos o que se traduz na manutenção destes Pelouros no organograma desta data. A informação produzida é a mesma da anterior, encontrando em arquivo, na área dos cemitérios nesta data, novas séries documentais Boletins de óbito e Registo de inumações, o que pode significar um aumento de solicitações e de organização deste serviço.

Séc. XX (1926 – 1976) – São criados novos Pelouros como o Pelouro da higiene e limpeza, cemitério, parque e jardins e o Pelouro do trânsito e iluminação. Em Arquivo encontramos, a partir desta data, novas séries documentais: na área dos cemitérios, encontramos séries documentais como compras de terreno; exumações/transladações; ocupação de ossários; e a manutenção de outras séries (boletins de óbito e inumações). Na área das águas e saneamento, encontramos, também a partir desta altura, novas séries documentais relacionadas com a Administração do consumo de água (contratos com consumidores, processamento de consumo de água, colocação/retirada/substituição de contadores), o que é resultado do alargamento de toda a rede de águas e saneamento a grande parte do concelho. Na área da higiene urbana, mantém-se a limpeza dos espaços verdes, mas agora com a distinção entre Gestão dos espaços verdes (arranjo de espaços e jardins, para além da própria limpeza) e Recolha de resíduos, que passou a ser uma área melhor equipada e estruturada, mercê do crescente aumento populacional e de novas necessidades da população. Indiscutivelmente, isso traduziu-se num aumento de responsabilidade da autarquia nessa área e num aumento de produção informacional interna. A área do trânsito teve uma maior importância (apesar de estar representada na estrutura da Câmara desde a década de trinta) anos mais tarde, já nos anos 60, também devido a um elevado aumento populacional no concelho e à necessidade de melhoria da rede viária e transportes.

As séries encontradas em Arquivo são: colocação e manutenção de sinalização, e mantêm-se até à actualidade, acrescentando a gestão dos parques de estacionamento. Na estrutura camarária actual, a área dos Serviços Urbanos está integrada na unidade orgânica Departamento de Obras e Serviços Urbanos, com uma área (Obras Municipais) que, em nosso entender, se enquadraria melhor na área de Urbanismo. Analisaremos, a seguir, a informação produzida actualmente.

Da área Serviços Urbanos decorre o macro-processo “Gerir serviços urbanos”.

Macro-processo C:

Gerir serviços urbanos – Fazer uma gestão corrente dos sectores de águas e saneamento, trânsito, cemitérios e higiene urbana.

Divide-se em 4 processos, codificados como C.1, C.2, C.3 e C.4. São eles:

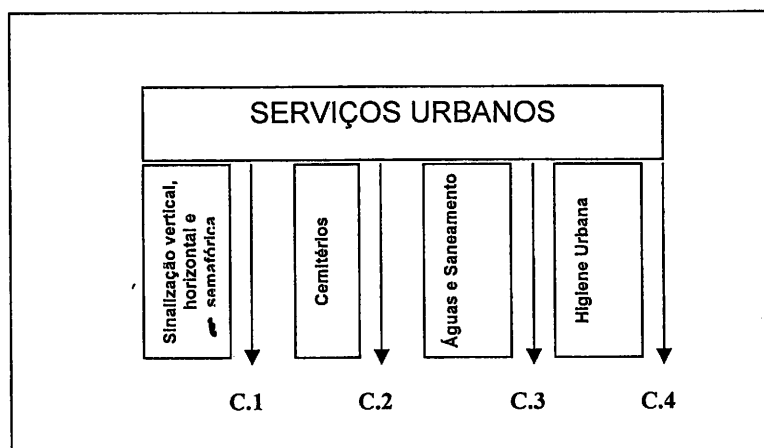


Figura 25 – Macro-processo “Gerir serviços urbanos”.

Processos C.1, C.2, C.3 e C.4:

- Assegurar a correcta colocação e conservação da sinalização horizontal, vertical e semafórica;
- Planificar e controlar a gestão dos cemitérios;
- Assegurar a gestão e funcionamento dos sistemas de exploração e abastecimento de águas e saneamento;
- Assegurar a higiene urbana promovendo e desenvolvendo acções de recolha de entulhos e resíduos e limpeza de espaços públicos.

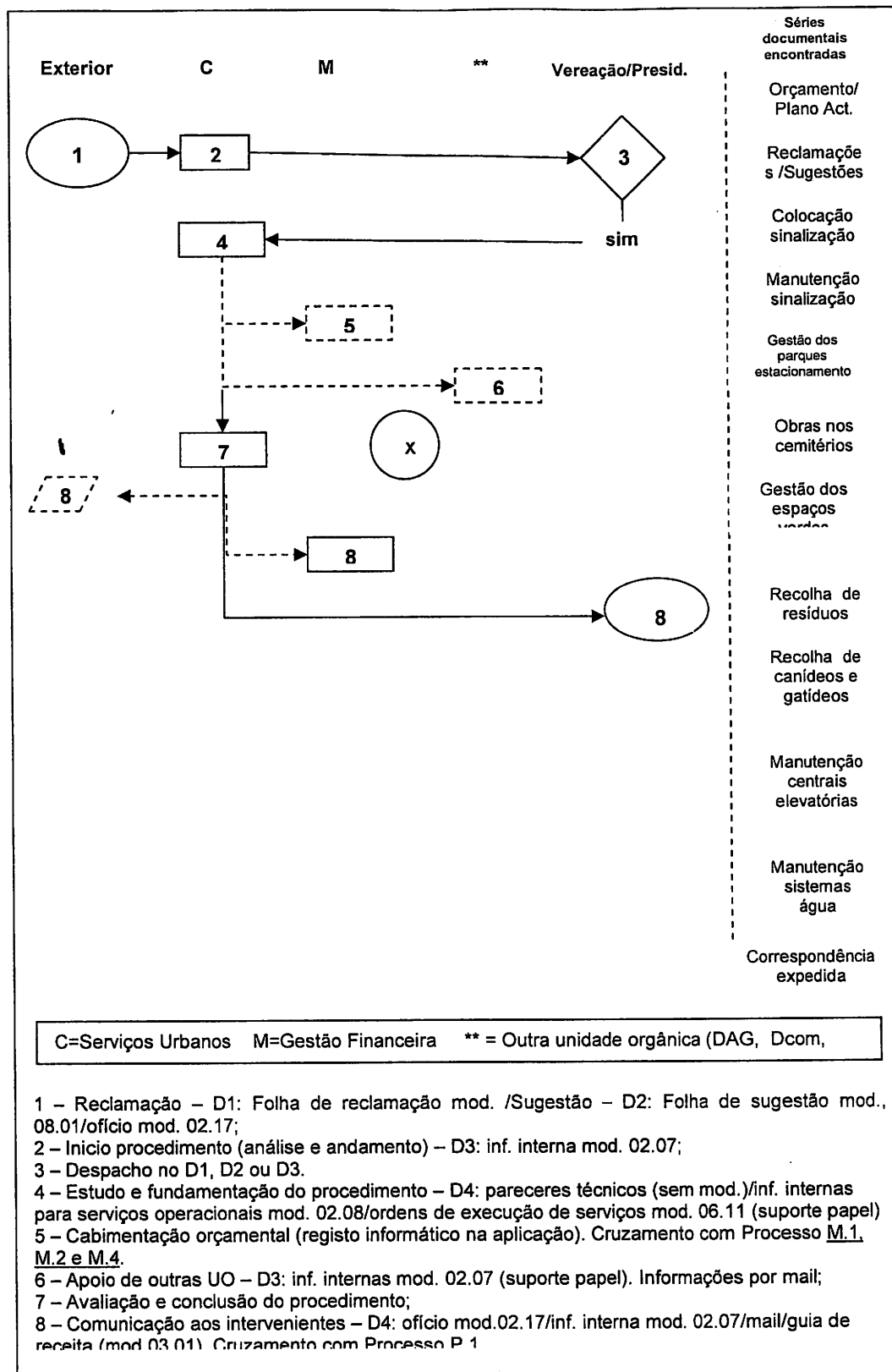


Figura 26 – Diagrama de actividades dos processos C1, C2, C3 e C4.

Analisando o macro-processo, temos:

Macro-processo	Serviços Urbanos/Gerir serviços urbanos	
Processos	Sinalização vertical, horizontal e semafórica	
	Cemitérios	
	Águas e Saneamento	
	Higiene Urbana	
Agentes intervenientes	Externos: municipais, instituições estatais e particulares	
	Internos: M/Gestão Financeira; P/Comunicação.	
Tipo de transacções	Cruzamento com Processos M.1, M.2 e M.4; P.1	
Sistema tecnológico	Base de dados Access; Microsoft Office 2003. Têm ligação em rede ao sistema da autarquia AIRC2000. Aplicação informática própria AIRC para Gestão Administrativa Cemitérios e Águas.	
Acesso à informação	Acesso dos técnicos (e administrativos no atendimento) à aplicação AIRC para Gestão Administrativa Cemitérios e Águas, e à base dados Access. Acesso geral à aplicação AIRC2000.	
Tipos de documentos	ofício (mod. 02.17); inf. interna (mod. 02.07); guia de receita (mod. 03.01); inf. internas para serviços operacionais (mod. 02.08); ordens para execução de serviço (mod. 06.11)	
Informação gerada	Séries documentais originais	Séries não originais
	Colocação de sinalização Manutenção de sinalização Obras nos cemitérios Administração dos cemitérios ¹³ Gestão dos espaços verdes Recolha de resíduos ¹⁴ Recolha de canídeos/gatídeos Manutenção de centrais elevatórias Manutenção de sistemas de água ¹⁵ Administração do consumo de água	Reclamações e Sugestões Ordens de pagamento Deliberações Orçamento/Plano de Actividades Correspondência expedida (copiador)

Quadro 7 – Análise do macro- processo "Gerir serviços urbanos".

¹³ As séries Administração dos cemitérios/Administração do consumo de água são compostas por outras séries (subséries) ligadas a procedimentos administrativos, daí que as suas actividades não se encontrem retratadas no diagrama de actividades que acima se apresenta.

A série documental Administração dos cemitérios inclui: boletins de óbito; inumações, exumações e transladações; compras de terrenos, ocupação de ossários. A série documental Administração do consumo de água inclui: contratos com consumidores; processamento de consumo de água; colocação, retirada e substituição de contadores.

¹⁴ Esta série documental inclui: inclui acções de desinfestação, iniciativas e campanhas, reclamações, limpeza praias, tratamento de resíduos sólidos, aterro sanitário;

¹⁵ Esta série documental inclui: controlo de qualidade da água para consumo e controlo da qualidade de água das praias.



A transversalidade que se constata nestes processos podem ser traduzidas na seguinte figura:

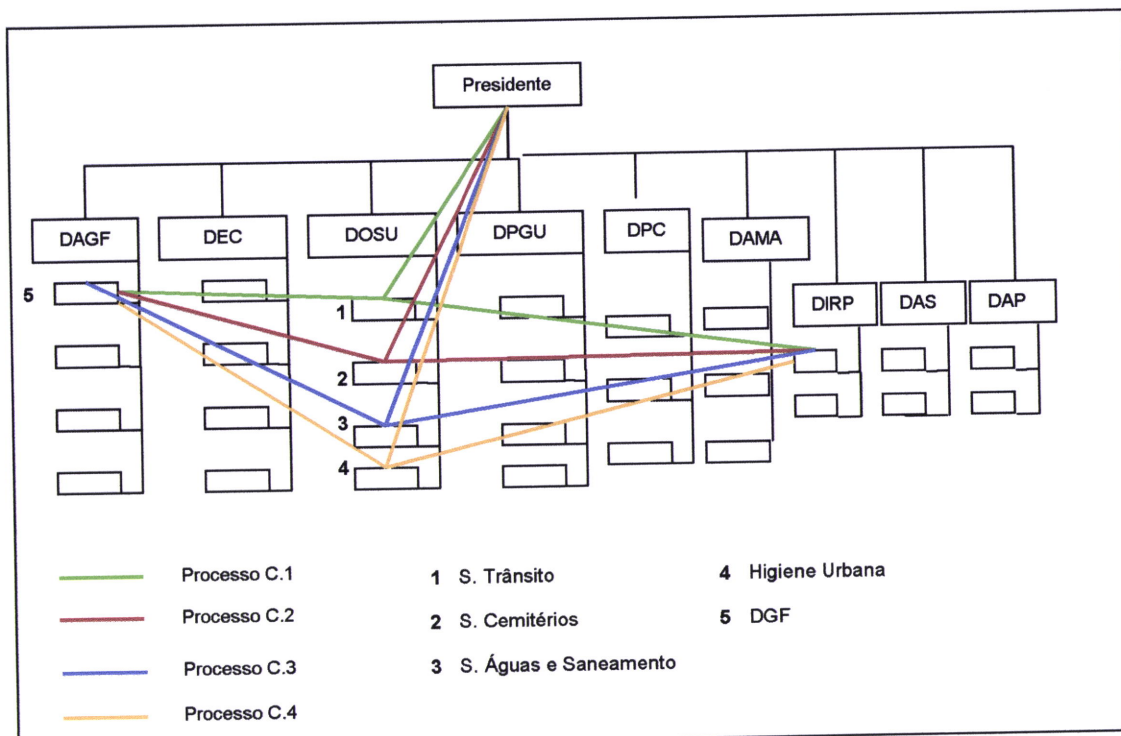


Figura 27 – Transversalidade do macro-processo “Gerir serviços urbanos”.

Protecção Civil

Entendendo a área Protecção Civil como sendo uma função camarária que tem como objectivo prevenir e desenvolver acções de protecção de acidentes e catástrofes na área do município, e analisando a evolução funcional desta autarquia e os seus organigramas, constatamos que esta área não teve qualquer preponderância até 1999, ano em que foi criado o Departamento de Protecção Civil. As séries documentais encontradas no Arquivo Municipal são as que se mantêm até à actualidade.

Da área Protecção Civil decorre o processo “Prevenir e proteger”.

Macro-processo D:

Prevenir e proteger – Desenvolver acções de prevenção e protecção na área do município.

Divide-se em 2 processos, codificados como D.1 e D.2. São eles:

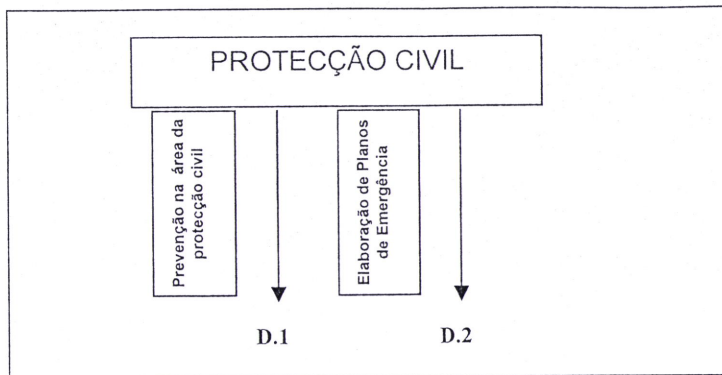


Figura 28 – Macro-processo “Prevenir e proteger”.

Processos D.1e D.2:

- Fomentar acções de prevenção na área de protecção civil;
- Elaborar e divulgar estudos e planos de emergência a utilizar em equipamentos de interesse municipal (escolas, serviços municipais e outros).

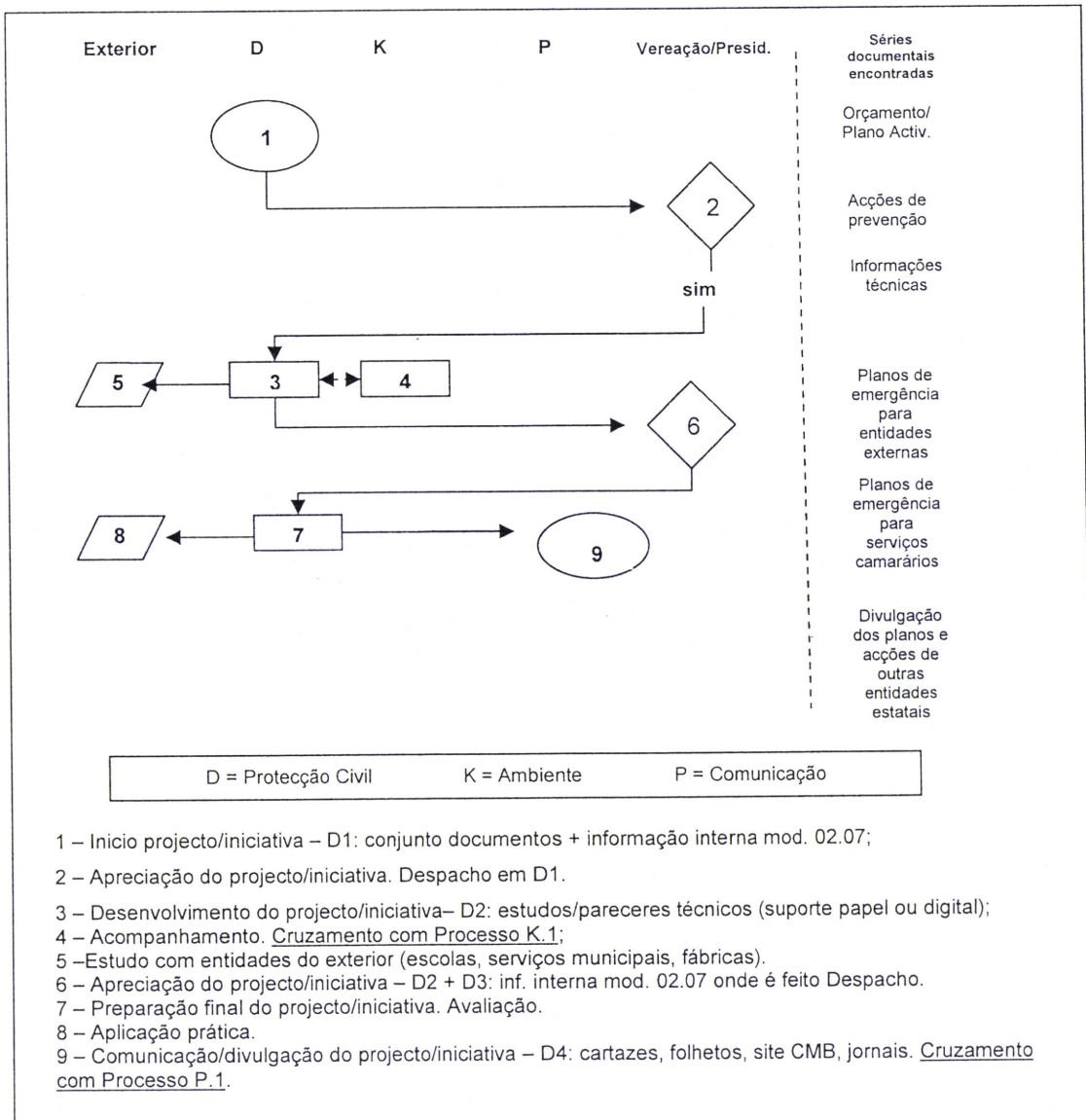


Figura 29 – Diagrama de actividades dos processos D.1 e D.2.

Analisando o macro-processo, temos:

Macro-processo	Protecção Civil/Prevenir e proteger	
Processos	Prevenção na área da protecção civil	
	Elaboração de planos de emergência	
Agentes intervenientes	Externos: instituições estatais e particulares	
	Internos: K/Ambiente; P/Comunicação	
Normas e regras	Lei e decreto-lei	
Tipo de transacções	Cruzamento com Processos K.1 e P.1	
Sistema tecnológico	Base dados Access; Microsoft Office 2003. Não têm ligação em rede ao sistema da autarquia.	
Acesso à informação	Apenas acesso à informação desta UO: pesquisa manual para informação em suporte papel; acesso à base dados pelos técnicos/administrativos da UO.	
Tipos de documentos	ofício (mod. 02.17); inf. interna (mod. 02.07); outros doc. (sem mod.)	
Séries documentais	Séries originais	Séries não originais
	Acções de prevenção Planos de emergência entidades externas Planos de emergência serviços camarários Informações técnicas	Orçamento/Plano de actividades Divulgação dos planos e acções de outras entidades estatais Correspondência expedida (copiador)

Quadro 8 – Análise do macro - processo “Prevenir e proteger”.

A transversalidade que se constata nestes processos podem ser traduzidas na seguinte figura:

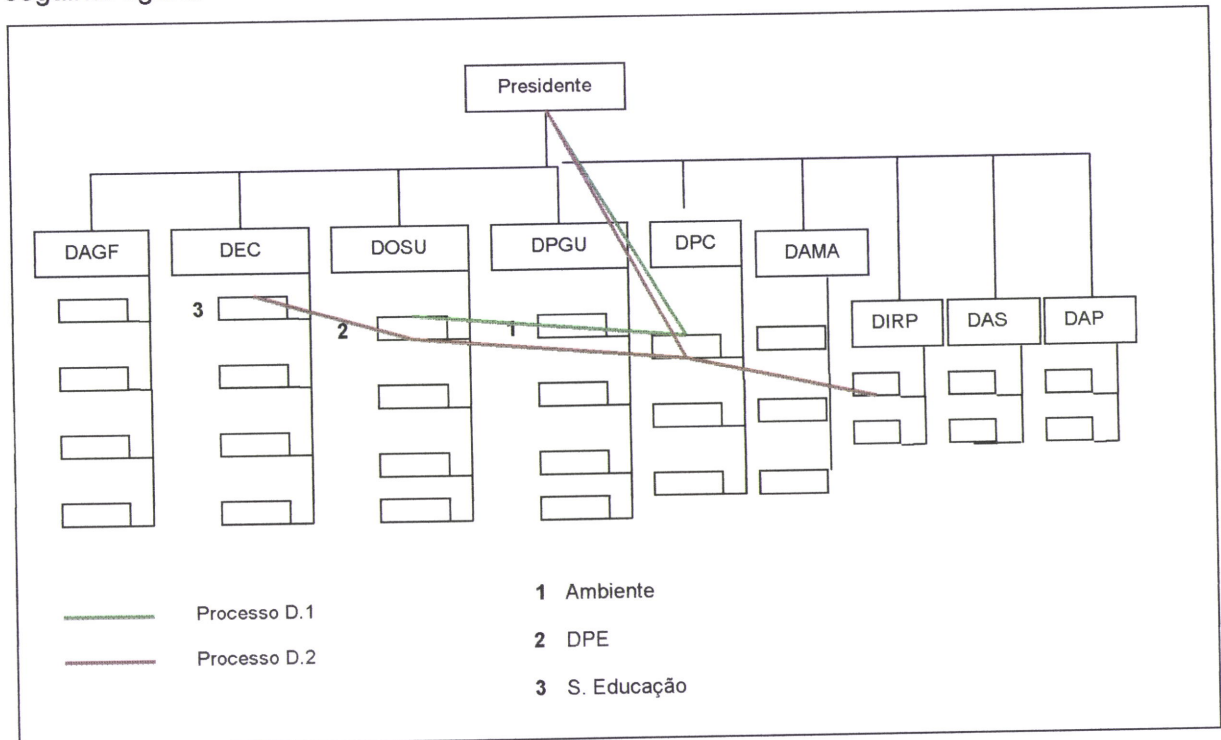


Figura 30 – Transversalidade do macro-processo “Prevenir e proteger”.

Actividades Económicas

Da área Actividades Económicas decorre o macro-processo "Coordenar actividades económicas e promover o turismo".

Macro-processo E:

Coordenar actividades económicas e promover o turismo – Promover, apoiar e fiscalizar a actividade económica do concelho, desenvolvendo o turismo;

Divide-se em 3 processos, codificados como E.1, E.2 e E.3. São eles:

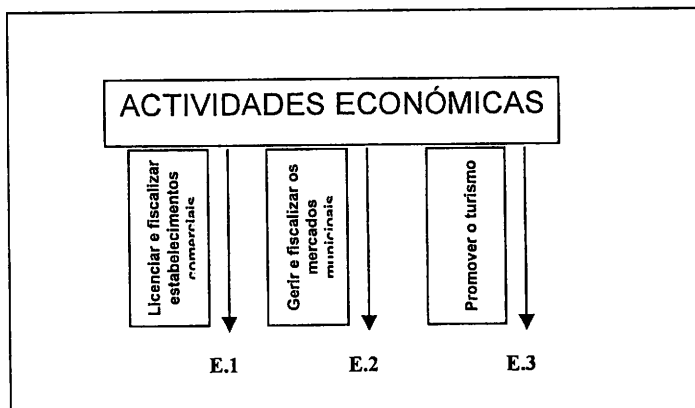
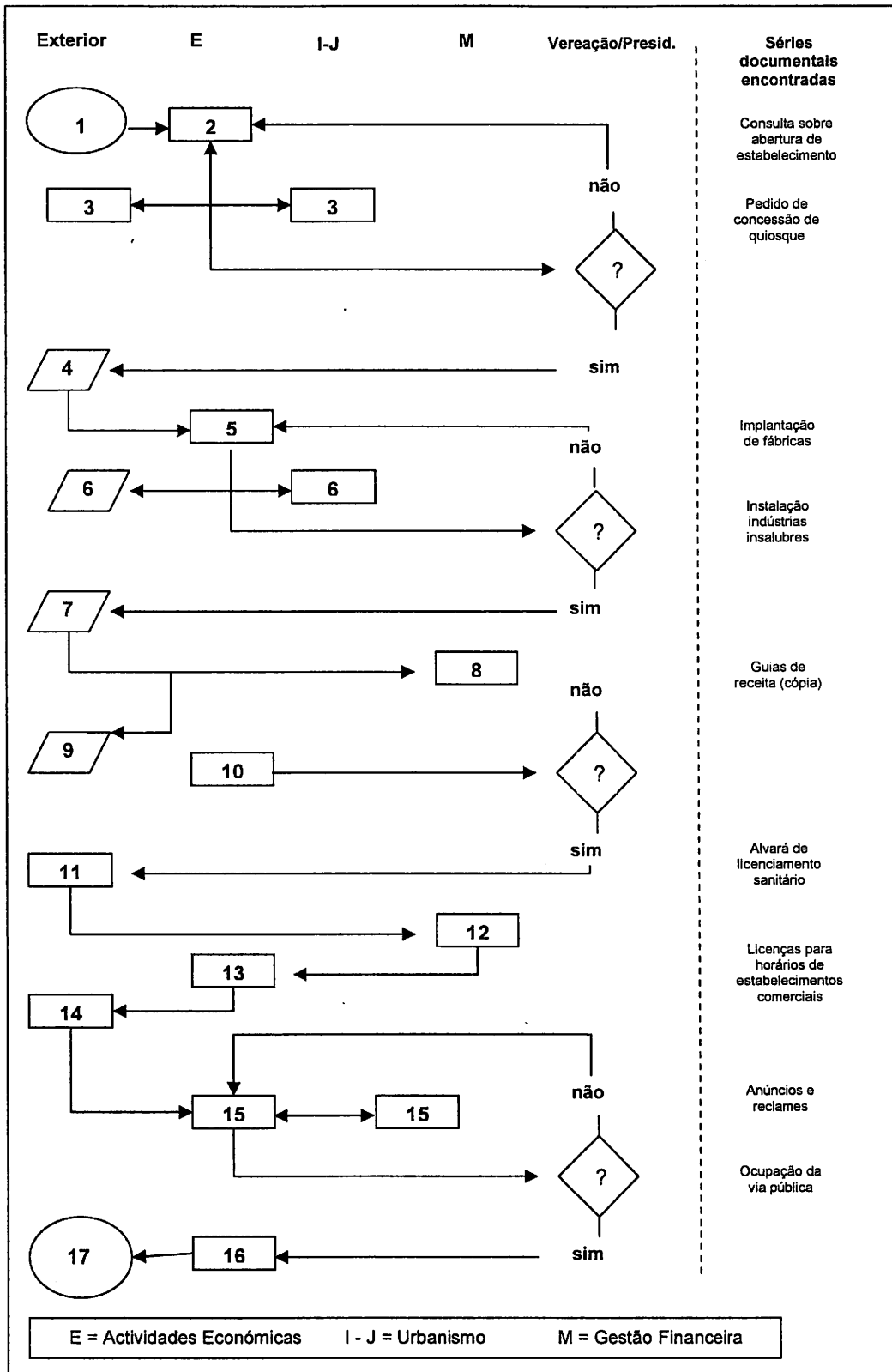


Figura 31 – Macro-processo "Coordenar actividades económicas e promover o turismo".

Processo E.1:

- Licenciar e fiscalizar estabelecimentos comerciais e industriais, assegurando a cobrança de taxas e tarifas;



- 1 – Início do procedimento – D1: requerimento do interessado (sup. papel sem mod.)+memória descritiva + planta localização + título de propriedade;
- 2 – Parecer técnico – D2: inf. interna mod. 02.07 ;
- 3 – Pedido de parecer externo (Junta Freguesia e Polícia Segurança Pública) + Pedido de parecer interno (Urbanismo: Gestão Urbana e Planeamento). Cruzamento com Processo I.2;
- 4 – Resposta sobre possibilidade de abertura de estabelecimento – D3: ofício mod. 02.17;
- 5 – Requisição de alvará de licenciamento sanitário – D4: requerimento (sup. papel sem mod.) + título de propriedade + planta localização + termo responsabilidade de técnico;
- 6 – Pedido de parecer externo (Junta de Freguesia) + Pedido parecer interno (Urbanismo: Planeamento). Cruzamento com Processo J.1;
- 7 – Resposta sobre decisão.
- 8 – Pagamento do alvará – D7: guia de receita (sup. papel e digital) mod. 03.01. Cruzamento com Processo M.4;
- 9 – Pedido de parecer sanitário ao Delegado de Saúde – D8: ofício mod. 02.17;
- 10 – Envio de Auto de Vistoria. Sugere-se deferimento ou indeferimento;
- 11 – Informação sobre decisão – D9: ofício mod. 02.17;
- 12 – Pagamento de alvará – D10: guia de receita (sup. papel e digital) mod. 03.01. Cruzamento com Processo M4;
- 13- Emissão de Alvará de Licenciamento Sanitário (sem mod.) + Emissão de Horário de período de funcionamento do estabelecimento – D11: mod. 50/51 (sup. papel);
- 14 – Pedido de colocação de anúncio ou reclame – D12: requerimento do interessado (sem mod.) + planta localização + memória descritiva + termo responsabilidade de técnico + autorização do proprietário do edifício (se outro) ou título de propriedade;
- 15 – Pareceres técnicos internos (Urbanismo: fiscalização e Gestão Urbana) – D13: sem mod. (sup. papel);
- 16 – Detecção de irregularidades (ex.: colocação prévia). Pode ter cruzamento com Processo J.3;
- 17 – Informação de decisão – D14: ofício mod. 02.17.

Figura 32 – Diagrama de actividades do Processo E.1.

Processo E.2:

- Coordenar, gerir e fiscalizar as actividades desenvolvidas nos mercados municipais;

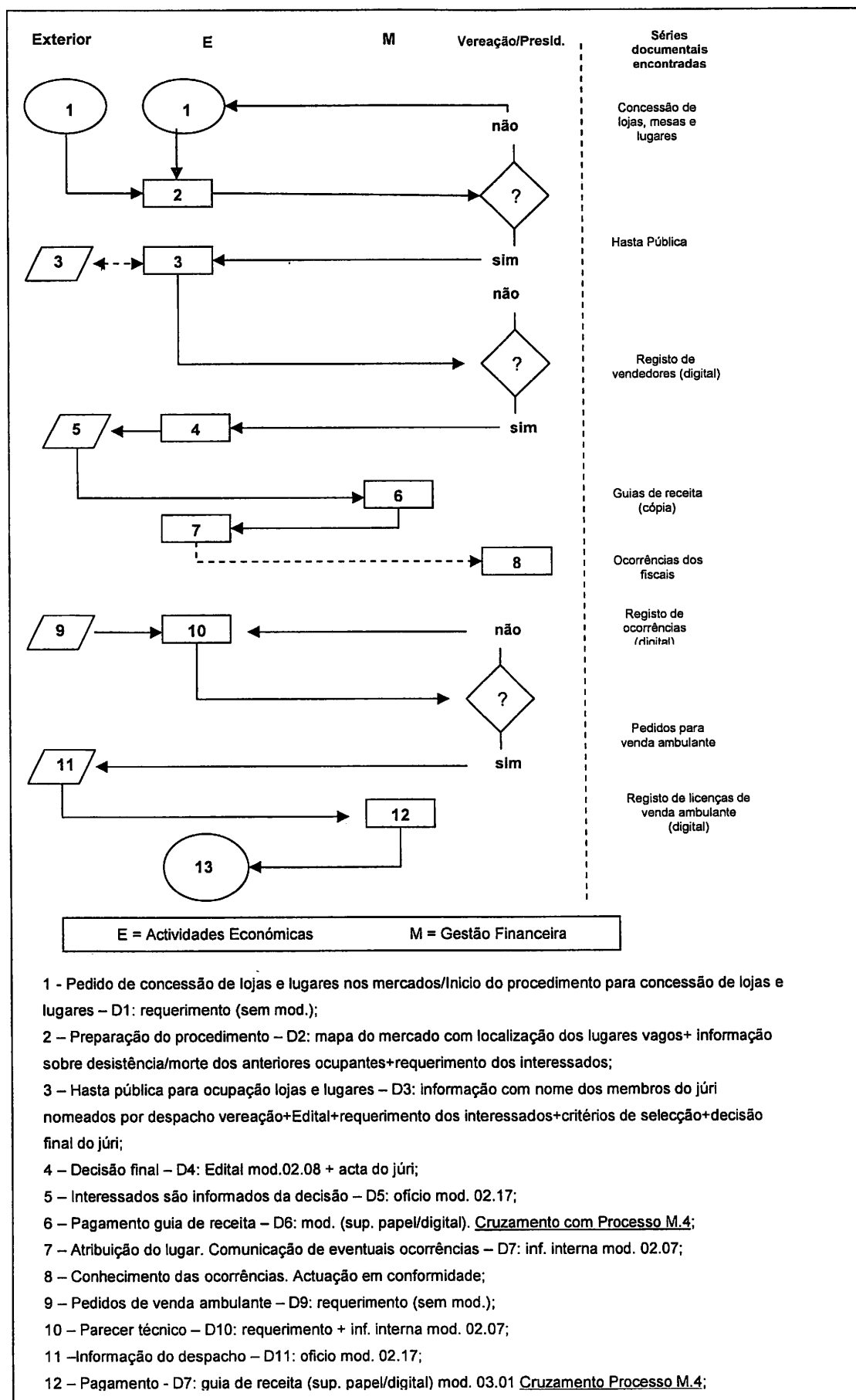


Figura 33– Diagrama de actividades do Processo E.2.

Processo E.3:

- Desenvolver acções de animação turística, divulgando informação turística.

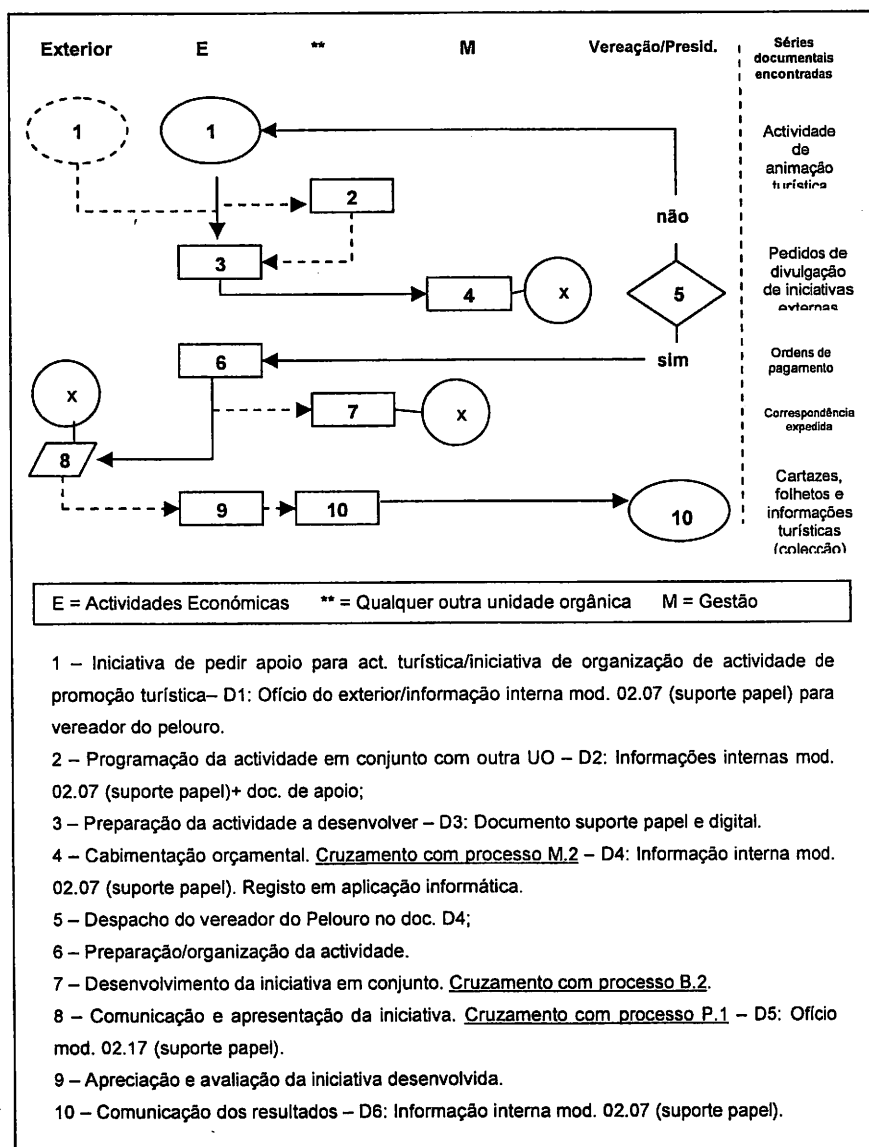


Figura 34 – Diagrama de actividades do Processo E.3.

Analisando o macro-processo, temos:

Macro-processo	Actividades Económicas/Coordenar act. econ. e promover o turismo	
Processos	Licenciar e fiscalizar estabelecimentos comerciais	
	Gerir e fiscalizar mercados municipais	
	Promover o turismo	
Agentes intervenientes	Externos: municípios, entidades estatais e particulares	
	Internos: I – J/Urbanismo; M/Gestão Financeira; **/outras UO	
Tipo de transacções	Cruzamento com Processos B.2; I.2; J.1 e J.3; M.2 e M.4; P.1	
Sistema tecnológico	Base dados Access; Microsoft Office 2003. Não têm ligação em rede ao sistema da autarquia.	
Acesso à informação	Apenas acesso à informação desta UO: pesquisa manual para informação em suporte papel; acesso à base dados pelos técnicos/administrativos UO.	
Tipos de documentos	Ofício (mod. 02.17); inf. interna (mod. 02.07); guia de receita (mod. 03.01); outros doc. (sem mod.)	
Séries documentais	Séries originais	Séries não originais
	Consulta sobre abertura estabelecimentos Pedidos de concessão de quiosques Implantação de fábricas Instalação de indústrias insalubres Alvarás de licenciamento sanitário Licenças horários estabelecim. comerciais Anúncios e reclames Ocupação da via pública Concessão de lojas, mesas e lugares Hasta Pública Registo de vendedores Ocorrências dos fiscais Registo de ocorrências Pedidos para venda ambulante Registo de licenças venda ambulante Actividades de animação turística	Guias de receita Ordens de pagamento Correspondência expedida (copiador) Pedidos externos de divulgação turist. Cartazes e folhetos de informação

Quadro 9 – Análise do macro – processo “Coordenar actividades económicas e promover o turismo”.

A transversalidade que se constata nestes processos podem ser traduzidas na seguinte figura:

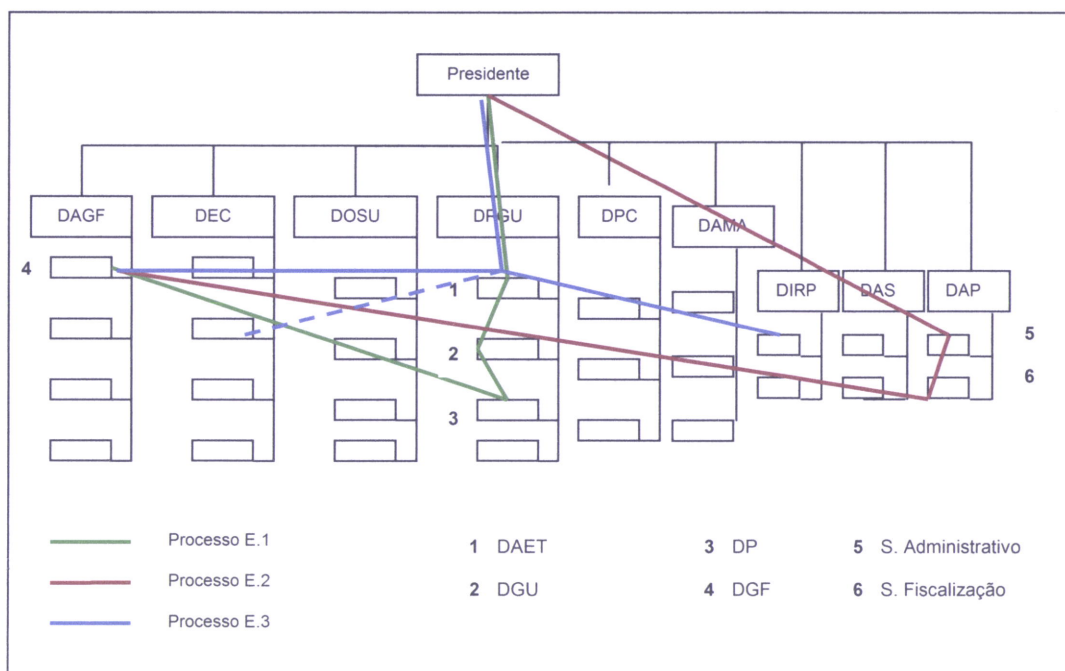


Figura 35 – Transversalidade do macro-processo “Coordenar actividades económicas e promover o turismo”.

Apesar de não tratarmos o macro-processo fim Urbanismo bem como os macro-processos meio, dada a complexidade do mesmo e o facto daquela unidade orgânica estar já em reestruturação, definimos, nesta tabela, os macro-processos que não foram trabalhados, decompostos nos seus processos principais.

Urbanismo

Macro-processos:

G – Planear e Ordenar – Desenvolver estudos e planos urbanísticos de ordenamento e pormenor.

Processos:

- Orientar e apreciar projectos de loteamento urbano e emitir respectivos alvarás (G.1);
- Definir a localização de equipamentos colectivos (G.2);
- Assegurar a gestão do Plano Director Municipal (G.3);
- Recolher, sistematizar e disponibilizar informação geográfica do município (G.4).

H – Desenvolver equipamentos municipais e infra-estruturas – Desenvolver e gerir projectos de edificações municipais e espaços livres e respectivas infra-estruturas.

Processos:

- Planificar e coordenar projectos de edificações municipais e de espaços livres (H.1);
- Elaborar e aprovar projectos, programas de concurso, cadernos de encargo e adjudicação relativamente a obras municipais (equipamentos e pavimentações) (H.2);
- Elaborar e acompanhar projectos particulares e de iniciativa municipal de redes públicas de esgotos, abastecimento de águas e iluminação pública (infra-estruturas) (H.3);
- Apreciar projectos de infra-estruturas de urbanizações particulares;
- Assegurar cadastro e cartografia das redes públicas de água, saneamento, energia eléctrica, telefones, nascentes e fontes (H.4).
- Criar (ou acompanhar), remodelar e conservar os espaços verdes municipais (H.5).

I – Gerir o território – Assegurar a gestão urbanística e territorial do concelho.

Processos:

- Desenvolver e promover a recuperação do parque habitacional (I.1);
- Acompanhar, apreciar e licenciar obras particulares (I.2).

J – Fiscalizar – Desenvolver actividades técnicas de fiscalização.

Processos:

- Acompanhar obras e edificações particulares (J.1);
- Apreciar propostas de adjudicação de obras públicas de iniciativa municipal (J.2);
- Fiscalizar obras de urbanização e de empreitadas municipais (J.3);
- Emitir licenças de habitabilidade e utilização (J.4);
- Controlar alvarás de loteamento (J.5).

K – Ambiente – Assegurar a gestão ambiental do concelho

Processos:

- Desenvolver planos de prevenção ambiental (K.1);
- Gerir zonas ambientais definidas no concelho (K.2).

Gestão Patrimonial

Macro-processos:

L – Gerir bens – Organização e gestão dos bens patrimoniais.

Processos:

- Proceder ao registo dos bens imóveis em entidades externas (L.1);
- Elaborar e actualizar o inventário dos bens móveis e imóveis da autarquia (L.2);
- Proceder à compra dos bens para a autarquia (L.3);
- Gerir os stocks e armazenamento de materiais (L.4);
- Preparar a outorga de todos os contratos, protocolos ou escrituras em que a Câmara seja interveniente (L.5).

Gestão Financeira

Macro-processos:

M – Gerir recursos financeiros – Efectuar a gestão económico-financeira do município.

Processos:

- Elaborar e controlar o orçamento municipal (M.1);
- Emitir, classificar e registar todos os movimentos contabilísticos (M.2);
- Elaborar o balanço e demais peças contabilístico-financeiras (M.3);
- Efectuar todos os recebimentos e pagamentos da autarquia, controlando os movimentos das contas bancárias (M.4).

Jurídico-Administrativo

Macro-processos:

N – Assistir juridicamente – Prestar assistência jurídico-administrativa ao município.

Processos:

- Instruir acções de contra-ordenação (N.1);
- Instruir acções de execução fiscal (N.2);
- Instruir e acompanhar os recursos e acções judiciais em que o município toma parte (N.3);
- Conduzir os inquéritos administrativos (N.4);
- Emitir as licenças de caçador, militares, armeiros e espectáculos (N.5);
- Assegurar o funcionamento dos serviços de apoio ao executivo (apoio em reuniões) e unidades orgânicas (apoio em reprografia, portaria) (N.6).

Recursos Humanos

Macro-processos:

O – Gerir pessoas – Planear e gerir o pessoal municipal.

Processos:

- Desenvolver operações de “entrada” e “saída” de pessoal (O.1);
- Conceber, acompanhar e implementar mecanismos de melhor aproveitamento dos recursos humanos (mobilidade, avaliação e formação) (O.2);
- Analisar situações e promover medidas de implementação de higiene e segurança no trabalho (O.3);
- Assegurar a gestão corrente do pessoal (vencimentos, descontos, faltas, férias) (O.4);
- Acompanhar o exercício do poder disciplinar (O.5).

Comunicação e Modernização**Macro-processos:**

P – Preparar o futuro – Planear e gerir para modernizar e qualificar.

Processos:

- Gerir a comunicação da autarquia com o exterior (P.1);
- Organizar e concretizar acções de relações públicas da autarquia (P.2);
- Identificar, modificar ou propor medidas de modernização e simplificação de procedimentos ou formalidades tendo em vista a Qualidade organizacional (P.3);
- Elaborar e desenvolver acções de auditoria aos serviços camarários (P.4);
- Planear e gerir o sistema informático (P.5).

Informação produzida/recebida

Um sistema de informação integrado e sistémico deve, no nosso entender, ter em conta a evolução orgânica e funcional da entidade estudada. Na Câmara Municipal, a evolução da informação gerada foi dando origem às seguintes séries documentais:

Função	Séc. XIX	1910 - 1926	1926 - 1976	1976 - 2006
Apoio Social Escolar				Atrib. Subsid. escolar Atribuição verbas às cantinas escolares Gestão transportes escolares
Assistência Social		Legados Pio Internamento doentes pobres Inquéritos hospitalares Contas com estabelecimentos hospitalares		Atribuição de subsídios a instituições de solidariedade social Acções de apoio social/promoção da saúde
Habitação Social		Pagamento de rendas de casa Registo de licenças de habitação social		Contratos arrendamento Inquéritos às famílias carenciadas Acções de formação Relatórios das visitas
Apoio a entidades associativas, culturais e educativas			Despesas com escolas Correspondência com clubes e colectividades	Projectos com escolas Apoio cultural a entidades externas
Conservar e divulgar património histórico e cultural				Candidaturas externas Visitas guiadas
Promover animação sociocultural			Exposições temáticas Vistos e programas de espectáculos Festas do Barreiro Participação em eventos externos Organização de actividades desportivas	Acções de animação sociocultural Festas do Barreiro Participação em eventos externos Pedidos de apoio ou patrocínio Avaliação das iniciativas

Gerir equipamentos culturais municipais				Pedidos de reserva e manutenção Registo de reserva do espaço Reparação do equipamento
Colocar e conservar sinalização vertical, horizontal e semaforica			Colocação de sinalização Manutenção da sinalização	Colocação de sinalização Manutenção de sinalização Gestão dos parques de estacionamento
Gerir os cemitérios	Registo inumações	Boletins de óbito Inumações Registo inumações	Boletins de óbito Inumações Compras de terrenos Exumações/transladações Ocupação de ossários	Boletins de óbito Inumações Compras de terrenos Exumações/transladações Ocupação de ossários Obras nos cemitérios
Gerir sistemas de águas e saneamento	Conservação fontes e fontanários	Conservação fontes e fontanários	Contratos consumidores Processamento consumo de água Colocação, retirada e substituição contadores Manutenção de centrais elevatórias Manutenção de sistemas de água	Contratos consumidores Processamento consumo de água Colocação, retirada e substituição contadores Manutenção de centrais elevatórias Manutenção de sistemas de água
Assegurar higiene urbana	Limpeza espaços públicos	Limpeza espaços públicos	Gestão dos espaços verdes Recolha de resíduos	Gestão espaços verdes Recolha de resíduos Recolha de canídeos e gatídeos
Prevenção na área da protecção civil				Ações de prevenção Informações técnicas
Elaboração de Planos Emergência				Planos de emergência para entidades externas Planos de emergência para serviços camarários Divulgação dos planos e acções de outras entidades externas
Coordenar as actividades económicas	Registo dos preços médios dos géneros	Alvarás de licenças de funcionamento Registo de minas Pedidos de concessão ostraicola Registo dos preços médios dos géneros Aferição de pesos e medidas	Alvarás de licenças de funcionamento Instalação de indústrias insalubres Registo dos preços médios dos géneros Aferição de pesos e medidas Consulta sobre abertura de estabelecimentos Licenças para horário dos estab. Comerciais Alvarás de licenciamento sanitário Fichas vendedores e concessionários Concessão de lojas e mesas Vendedores ambulantes de lotaria	Implantação de fábricas Instalação de indústrias insalubres Consulta sobre abertura de estabelecimentos Licenças para horário dos estab. Comerciais Alvarás de licenciamento sanitário Pedidos concessão quiosques Anúncios e reclames Ocupação da via pública Registo de vendedores Concessão de lojas e mesas Hasta Pública Pedidos para venda ambulante Registo de licenças para venda ambulante Ocorrências dos fiscais Registo de ocorrências
Promover o turismo				Actividades animação turística Pedidos de divulgação de iniciativas externas Cartazes, folhetos e informações turísticas

Quadro 10 – Evolução das série documentais.

Através da análise da informação guardada e conservada no Arquivo Municipal (pela consulta do inventário, guia e dos próprios documentos) foi feito um recenseamento da informação/documentação produzida (nos diversos suportes) nas várias épocas históricas. Cruzando essa informação recolhida com os quadros contextuais estruturais e orgânicos (organigramas) previamente feitos, foi possível conhecer as antigas séries documentais resultantes das antigas funções autárquicas. Ficamos com conhecimento das antigas funções da Câmara Municipal do Barreiro e de como isso se traduz na informação produzida na autarquia.

Assim, pela análise do quadro anterior e dos diagramas de actividades atrás apresentados, chegamos à informação gerada actualmente, na prossecução da missão actual da autarquia. Estes dados são apresentados no Quadro seguinte.

Funções	Macro-processos	Código	Processos	Informação gerada
Assuntos Sociais	Apoiar no domínio social	A	<p>A.1-Dar apoio a municipais e entidades no domínio social;</p> <p>A.2-Apoiar e desenvolver projectos e concretizar acções nas várias vertentes da solidariedade social e promoção da saúde;</p> <p>A.3-Analisar carências e promover realojamento de famílias carenciadas do concelho, incluindo acções de formação e integração social.</p>	<p>Atribuição subsídio escolar</p> <p>Atribuição de verbas às cantinas escolares</p> <p>Gestão dos transportes escolares</p> <p>Acções de apoio social/promoção da saúde</p> <p>Realojamento de famílias</p> <p>Inquérito às famílias carenciadas</p> <p>Contratos de arrendamento</p> <p>Acções de formação</p> <p>Relatórios das visitas</p> <p>Pedidos de apoio (cópia/colecção)</p> <p>Deliberações (cópias)</p> <p>Informação para vereador sobre acção (cópia/colecção)</p> <p>Protocolos (cópia/colecção)</p>
Cultura	Dinamizar área cultural	B	<p>B.1-Apoiar material e logisticamente as estruturas associativas e agentes culturais e educativos do concelho;</p> <p>B.2-Tratar, conservar e divulgar o património histórico-cultural;</p> <p>B.3-Desenvolver projectos de animação sociocultural, promovendo o desporto, música e leitura;</p> <p>B.4-Gerir e conservar os equipamentos culturais municipais.</p>	<p>Projectos com escolas</p> <p>Apoio cultural a entidades externas</p> <p>Candidaturas externas</p> <p>Visitas guiadas</p> <p>Acções de animação sociocultural</p> <p>Participação em eventos externos</p> <p>Pedidos de apoio ou patrocínio</p> <p>Avaliação das iniciativas</p> <p>Pedidos de reserva e manutenção dos equipamentos</p> <p>Registo de reserva do espaço</p> <p>Reparação dos equipamentos</p> <p>Ordens de pagamento (cópia/colecção)</p> <p>Notas à comunicação social (cópia/colecção)</p> <p>Deliberações (cópia/colecção)</p> <p>Correspondência expedida (cópia)</p>
Serviços Urbanos	Gerir serviços urbanos	C	<p>C.1-Assegurar a correcta colocação e conservação da sinalização horizontal, vertical e semafórica;</p> <p>C.2-Planificar e controlar a gestão dos cemitérios;</p> <p>C.3-Assegurar a gestão e funcionamento dos sistemas de exploração e abastecimento de águas e saneamento;</p> <p>C.4-Assegurar a higiene urbana promovendo e desenvolvendo acções de recolha de entulhos e resíduos e limpeza de espaços públicos.</p>	<p>Colocação de sinalização</p> <p>Manutenção de sinalização</p> <p>Gestão dos parques de estacionamento</p> <p>Obras nos cemitérios</p> <p>Administração dos cemitérios</p> <p>Gestão dos espaços verdes</p> <p>Recolha de resíduos</p> <p>Recolha de cães</p> <p>Manutenção de centrais elevatórias</p> <p>Manutenção de sistemas de água</p> <p>Administração do consumo de água</p> <p>Reclamações/Sugestões (cópia/colecção)</p> <p>Correspondência expedida (cópia)</p> <p>Orçamento/Plano de actividades (cópia)</p>
Protecção Civil	Prevenir e proteger	D	<p>D.1-Fomentar acções de prevenção na área de protecção civil;</p> <p>D.2-Elaborar e divulgar estudos e planos de emergência a utilizar em equipamentos de interesse municipal.</p>	<p>Acções de prevenção</p> <p>Planos de emergência para entidades externas</p> <p>Planos de emergência para serviços camarários</p> <p>Divulgação planos/acções de outras entidades estatais (cópia)</p> <p>Correspondência expedida (copiador)</p> <p>Orçamento/Plano de actividades (cópia)</p>
Actividades Económicas	Coordenar actividades económicas e turismo	E - F	<p>E.1-Licenciar e fiscalizar estabelecimentos comerciais e industriais, ocupação da via pública e publicidade;</p> <p>E.2-Emitir alvarás sanitários, assegurando a cobrança de taxas e tarifas;</p> <p>E.3-Coordenar e gerir as actividades desenvolvidas nos mercados municipais;</p> <p>E.4-Fiscalizar as actividades nos mercados municipais, participando as ocorrências que possam surgir;</p> <p>F.1-Desenvolver acções de animação turística;</p> <p>F.2-Divulgar informação turística.</p>	<p>Implantação de fábricas</p> <p>Instalação de indústrias insalubres</p> <p>Consulta sobre abertura de estabelecimentos</p> <p>Licenças para horário dos estabelecimentos comerciais</p> <p>Alvarás de licenciamento sanitário</p> <p>Pedidos de concessão de quiosques</p> <p>Anúncios e reclames</p> <p>Ocupação da via pública</p> <p>Registo de vendedores</p> <p>Concessão de lojas e mesas</p> <p>Hasta Pública</p> <p>Pedidos para venda ambulante</p> <p>Registo de licenças para venda ambulante</p> <p>Ocorrências dos fiscais</p> <p>Registo de ocorrências</p> <p>Actividades de animação turística</p> <p>Cartazes, folhetos e informações turísticas (cópias)</p> <p>Pedidos de divulgação de iniciativas externas (cópias)</p> <p>Guias de receita (cópia/colecção)</p> <p>Ordens de pagamento (cópia/colecção)</p> <p>Correspondência expedida (cópia/colecção)</p>

Quadro 11 – Descrição dos macro-processos/processos e informação gerada.

A partir do Quadro acima apresentado, temos a base para a elaboração de um Plano de Classificação geral da autarquia (orgânico – funcional), que será o apoio para a ordenação da informação produzida:

No Plano de Classificação, estas séries poderiam entrar como¹⁶:

A – Assuntos Sociais

- A.1 – Apoio em acção escolar;
 - A.1.1 – Atribuição de subsídio escolar
 - A.1.2 – Atribuição de verbas às cantinas escolares
 - A.1.3 – Gestão dos transportes escolares
- A.2 – Acções de solidariedade social e promoção da saúde
 - A.2.1 – Acções de apoio social
 - A.2.2 – Acções de promoção da saúde
- A.3 – Avaliação e realojamento de famílias carenciadas
 - A.3.1 – Protocolos
 - A.3.2 – Inquérito às famílias carenciadas
 - A.3.3 – Realojamento de famílias carenciadas
 - A.3.4 – Contratos de arrendamento
 - A.3.5 – Acções de formação
 - A.3.6 – Relatórios de visitas

B – Cultura

- B.1 – Apoio a entidades associativas, culturais e educativas
 - B.1.1 – Projectos com escolas
 - B.1.2 – Apoio cultural a entidades externas
- B.2 – Património histórico-cultural
 - B.2.1 – Candidaturas externas
 - B.2.2 – Visitas guiadas
- B.3 – Animação sociocultural
 - B.3.1 – Acções de animação sociocultural
 - B.3.2 – Participação em eventos externos
 - B.3.3 – Pedidos de apoio ou patrocínio
 - B.3.4 – Avaliação das iniciativas
- B.4 – Equipamentos culturais municipais

¹⁶ As séries documentais que não são as originais daquela unidade orgânica seriam classificadas com o código do macro-processo a que dizem respeito.

B.4.1 – Pedidos de reserva e manutenção dos equipamentos

B.4.2 – Registo de reserva do espaço

B.4.3 – Reparação dos equipamentos

C – Serviços Urbanos

C.1 – Sinalização vertical, horizontal e semafórica

C.1.1 – Colocação de sinalização

C.1.2 – Manutenção da sinalização

C.1.3 – Gestão dos parques de estacionamento

C.2 – Cemitérios

C.2.1 – Obras nos cemitérios

C.2.2 – Administração dos cemitérios

C.3 – Águas e Saneamento

C.3.1 – Manutenção das centrais elevatórias

C.3.2 – Manutenção dos sistemas de água

C.3.3 – Administração do consumo de água

C.4 – Higiene Urbana

C.4.1 – Gestão dos espaços verdes

C.4.2 – Recolha de resíduos

C.4.3 – Recolha canídeos/gatídeos

D – Protecção Civil

D.1 – Prevenção

D.1.1 – Acções de prevenção

D.2 – Planos de emergência

D.2.1 – Planos de emergência para entidades externas

D.2.2 – Planos de emergência para serviços camarários

E – Actividades Económicas

E.1 – Indústria e Comércio

E.1.1 – Implantação de fábricas

E.1.2 – Instalação de indústrias insalubres

E.1.3 – Consulta sobre abertura de estabelecimentos

E.1.4 – Licenças para horário dos estabelecimentos comerciais

E.1.5 – Alvarás de licenciamento sanitário

E.1.6 – Pedidos de concessão de quiosques

E.1.7 – Anúncios e reclames

E.1.8 – Ocupação da via pública

E.2 – Mercados

E.2.1 – Registo de vendedores

- E.2.2 – Concessão de lojas e mesas
- E.2.3 – Hasta Pública
- E.2.4 – Pedidos para venda ambulante
- E.2.5 – Registos para licenças para venda ambulante
- E.2.6 – Ocorrências dos fiscais
- E.2.7 – Registo de ocorrências

F – Turismo

F.1 – Animação

- F.1.1 – Actividades de animação turística
- F.1.2 – Cartazes, folhetos e informações turísticas

Para que se possa definir um modelo de gestão de informação adaptado às realidades da autarquia estudada, é igualmente essencial caracterizar a informação não apenas em termos de informação registada/séries documentais, mas conhecer todo o circuito informacional desde a entrada/produção da informação até à sua circulação.

A entrada de informação na Câmara Municipal do Barreiro é feita das seguintes formas:

- Secretaria do DPGU (Urbanismo);
- Secretaria Central na DAG;
- Fax/mail dá entrada em cada uma das UO;
- Requerimentos dão entrada em cada UO.

Em qualquer dos casos, o registo dessa informação é feito na mesma aplicação informática AIRC, independentemente da sua entrada.

A circulação da informação através das diversas UO não é registada nem controlada. Não há forma de se ter acesso ao documento quando este está a circular entre UO. O que se pode apenas saber é a última UO de onde foi expedido através do registo que é feito na aplicação AIRC.

Constatamos aqui que:

- A informação circula entre UO em suporte papel pois a aplicação não permite a sua digitalização e envio em correio electrónico;
- A maioria das UO utilizam a aplicação informática em rede, logo têm acesso ao registo de entrada/saída dos documentos. O acesso aos registos pode ser feito de vários pontos;
- Na aplicação informática conseguem-se recuperar alguns circuitos informacionais, se as UO tiverem o cuidado de registar os documentos.

Pela análise do sistema de informação actual constatámos também que:

- Não há uniformização no registo da informação da aplicação (apenas nos campos em que a própria aplicação obriga);
- Não há uniformização na classificação/codificação dessa informação registada;
- Não há uniformização dos modelos documentais;
- Não existem normas homogéneas de definição de procedimentos.

Propomos um Modelo genérico de gestão integrada e sistémica da informação, modelo esse que se traduzirá no desenho de um instrumento operatório que resulta das premissas teóricas acima enunciadas e do conhecimento que temos da autarquia estudada e da informação que nela (e por ela) é produzida.

O **Modelo de Gestão de Informação** proposto tem que ter em conta, em termos práticos, um trabalho conjunto das áreas responsáveis pela Informação (Arquivo, Informática, Modernização e Qualidade, Sistemas de Informação) no sentido de reequacionar e redesenhar os processos e procedimentos organizacionais bem como os circuitos informacionais, o que obviamente se traduzirá na eficiência do sistema de informação de arquivo.

O Modelo de Gestão que se propõe deve apostar numa mudança técnica (redes de comunicação, hardware e software), renovando ou interligando as aplicações informáticas já existentes, num sistema completo e integrado, que chegue a todos os serviços de forma a que as respostas internas e externas dadas pelos serviços sejam eficientes e céleres. Após a análise do sistema tecnológico, a aposta deve ser num maior grau de autonomização dos processos e de interligação prática entre eles (autonomizados ou não). Essa autonomização e informatização dos processos dos seus circuitos documentais deve ser acompanhada da reformulação dos mesmos, da uniformização dos modelos de documentos. A aposta deve ser na criação de uma rede de comunicações e de informação entre as unidades orgânicas, devendo as unidades orgânicas acompanhar e participar nessa evolução.

Um modelo de gestão de informação adequado a esta autarquia deve, igualmente, fazer uma forte aposta na mudança da cultura organizacional, envolvendo estruturas, processos e pessoas.

A proposta de Modelo aplicada a esta autarquia passa por um modelo onde seja considerada a informação de todos os tipos, em todos os suportes e com uma ampla variação cronológica. Um Modelo onde, na prática, ocorram as seguintes etapas;

- Conhecimento da entidade estudada (contexto, estrutura e processos);

- Conhecimento e tratamento da informação produzida na autarquia (diagramas de actividades, tratamento técnico da informação, definição de tipologias e suportes, avaliação);
- Informatização (aplicação TI tendo por base os processos e procedimentos ajustados e já previamente definidos);
- Formação (associada a uma partilha da cultura organizacional, de todos e para todos);
- Gestão e Avaliação (aplicação prática das TI e de novos métodos de trabalho; acompanhamento contínuo e reajustamentos).

O Modelo de Gestão Integrado de Informação propõe que se veja o Arquivo como um subsistema, com a missão de Gerir Informação e decomposto nos dois processos seguintes:

- Planear, definir e gerir informação corrente, diariamente recebida, utilizada e recuperada para apoiar na tomada de decisão;
- Organizar, tratar e avaliar, para conservar a informação que se entende ser o garante das acções da autarquia e que deve ser mantida como sinónimo da memória colectiva concelhia. Estes dois processos não são seriam entendidos como fases ou etapas distintas mas, pelo contrário, integrados e não são passíveis de gestão um sem o outro, na perspectiva integrada e sistémica que se temos vindo a apresentar.

Podemos concluir que a aplicação de um Modelo de gestão integrada da informação é a preparação de terreno para que se trabalhe para uma gestão integrada da informação envolvendo todas as fases do ciclo informacional, desde a sua produção à sua conservação definitiva. Muitos processos decorrem, nesta autarquia, de forma célere e eficaz para os munícipes, mas pecam por uniformidade de procedimentos internos, pela falta de definição de regras e modos comuns de procedimento, de modelos em suporte papel e/ou digital, o que leva a disfunções internas muitas vezes complicadas. O papel da unidade orgânica Arquivo pode aqui ser essencial.

Ao darmos por concluído este estudo de caso, propusemos as características essenciais para um Modelo genérico de Gestão Integrada de Informação para a Câmara Municipal do Barreiro. Pretendemos, agora, aprofundando um pouco mais, definir quais os referenciais que deve ter um Sistema/Modelo de Gestão Integrada, base essencial para que uma autarquia se modernize e qualifique no âmbito da Sociedade da Informação.

IV – Referenciais para um modelo de gestão de informação de arquivo

No seguimento do que anteriormente se tratou, tentou-se clarificar que para se conhecer e compreender uma organização é necessário conhecer o seu contexto, a forma como se organiza e como é determinada a sua estrutura. Para além disso, procurou-se explicar também como as actividades e processos desenvolvidos pela organização dependem das duas condicionantes (contexto e estrutura) e têm em vista a prossecução da missão da organização: as actividades e os processos que a organização desenvolve estão interligados com as funções da própria organização e em sintonia com a sua estratégia e missão.

O conhecimento e interpretação destes factores (contexto, estrutura e processos) pela organização levam a que a mesma adopte um modelo de gestão que esteja em sintonia com a sua razão de ser e que leve ao cumprimento da sua missão.

Logo, o sistema de informação, como fazendo parte de um sistema mais global que é a própria organização, deve estar em sintonia com o todo (organização) e com o modelo de gestão adoptado por esse todo. As partes convergem para o todo, numa perspectiva sistémica: todos os subsistemas que compõem a organização estão em uníssono e o sistema informacional não é excepção.

Entendendo o arquivo como um subsistema de informação registada e permanente, entendemos que a informação de arquivo fará parte, obviamente, do sistema de informação global da organização. Pressupõe um conjunto de acções que tem por fim a optimização do fluxo informacional, desde a fase de criação/produção de informação, até à fase de avaliação/eliminação ou conservação da informação com valor, que será o garante da memória da organização.

Posto isto, o subsistema de informação de arquivo deverá ser gerida de forma a conseguir a sua máxima eficiência e eficácia e deve estar em sintonia com a estratégia e o modelo da organização na qual se insere. Portanto, haverá um modelo informacional em sintonia com o modelo organizacional. E como parte desse modelo informacional inclui-se um modelo (que se entenderá ser o mais eficiente) para a gestão de informação de arquivo.

O que aqui pretendemos abordar neste Capítulo, e que entendemos ser já uma conclusão deste trabalho, são os referenciais para um modelo de gestão de informação de arquivo, isto é, os pressupostos que são a base sob a qual assenta um modelo de informação de arquivo para a instituição em causa, neste caso, uma

autarquia local. No entanto, entendemos que estes referenciais não se limitam à autarquia geral objecto de estudo, obviamente, podendo servir de base também para todas as autarquias, em particular, e para as organizações, em geral.

A - Gerir informação à medida das necessidades da organização

Um modelo de gestão para um determinado sistema informacional deve ser planeado, e pensado para uma organização específica. Daí a importância de se conhecer e interpretar, conforme se tentou demonstrar anteriormente neste trabalho, o contexto, a estrutura organizacional e os processos e actividades da organização que é objecto de estudo: só podemos “trabalhar” sobre aquilo que conhecemos. Um modelo de gestão organizacional, assim como um modelo de gestão de informação, deve ser adaptado a uma determinada realidade organizacional, não “importando” modelos de nenhuma outra, sob pena de não funcionar: cada modelo terá que ter uma matriz contextualizadora. Entendemos, assim, que deve ser abandonada a ideia de que a procura de soluções “avulsas” pode trazer benefícios: de facto, estas soluções podem resolver alguns problemas sectoriais a curto prazo, mas nunca serão soluções globais e de longo prazo para aquela organização especificamente. A perspectiva é a de que a gestão deve ser feita atendendo às necessidades de informação que foram sendo detectadas pelo profissional da informação, numa tentativa de suprimir as lacunas informacionais e poder, dessa forma, tomar as decisões mais acertadas e adequadas a cada situação. Isto é, gerir tendo em conta a cultura organizacional que é “o indicador do carácter único e particular de cada organização” (Pinto; Malheiro, 2005, p. 12). Na Câmara Municipal do Barreiro, procurou-se definir um modelo que assentasse no conhecimento da entidade: através do levantamento e interpretação do seu contexto, estrutura e processos/actividades, pudemos perceber os seus pontos fortes e fracos, para reforçar uns e abandonar os outros, aplicando um modelo de gestão de informação de arquivo integrado e sistémico.

B - Gerir informação numa perspectiva integrada e sistémica onde as Tecnologias de Informação são complementares

A gestão do sistema de informação deve ser entendido numa perspectiva sistémica e integrada, onde se compreendem o ciclo de gestão de informação como único e onde se faz gestão de documentos e gestão de conteúdos de forma integrada, sem dar primazia ao suporte em detrimento do conteúdo. A gestão do sistema de

informação, sistema este que é uno e indivisível, deve ser sustentada numa plataforma tecnológica eficaz, mas sem esquecer que essa plataforma não é mais do que a aplicação prática e útil de um planeamento cuidadosamente feito à priori: as tecnologias de informação, por si só, não são a solução, mas sim a aplicação tecnológica e prática de um modelo anteriormente definido. A organização precisa de uma abordagem que envolva de forma integrada e global, desde a concepção da plataforma tecnológica (hardware e software) até à definição de todo o processo de gestão de informação (produção/aquisição, tratamento, organização, disponibilização, preservação) definindo regras, fluxos e circuitos informacionais, modos de acesso, controlo e avaliação de forma interna (organização) e externa (clientes). A visão única e integrada da gestão de informação não se consegue trabalhando com múltiplos "conjuntos" de informação, com várias perspectivas e processos de gestão, com várias programas tecnológicas na mesma organização. Consegue-se, isso sim, com um modelo único, sistémico, integrado, numa visão holística onde se envolve de forma activa e participada toda a organização, todos os seus processos e actores¹⁷.

Na Câmara Municipal do Barreiro, há ainda muito pouco feito sobre esta matéria: não há procedimentos nem modelos documentais uniformizados, não há uma perspectiva da entidade como um todo. Então, um modelo de gestão de informação de arquivo para esta autarquia, implica que se trabalhe, antes de mais, numa perspectiva integrada apostando em que sejam definidos de forma clara e inequívoca um conjunto de procedimentos técnicos que vão do registo (independentemente do suporte em que é feito) da informação, da sua classificação, ordenação e da arrumação, de forma a que estes procedimentos sejam por todos conhecidos e partilhados. Este conjunto de procedimentos que são a base de organização e tratamento de informação consiste num conjunto variável de procedimentos técnicos associados ao registo, classificação, ordenação, controlo e arrumação, definidos de forma teórica e prática na Norma Portuguesa 4438, parte 1 e 2. O que se pretende ao tratar e organizar sistematicamente a informação é facilitar a sua partilha e recuperação e, desta forma, a informação permitirá "responder a perguntas, tomar decisões, interpretar situações e resolver problemas" (Choo, 2003, p.69). O objectivo é, através desses procedimentos técnicos, conseguir uma recuperação da informação cada vez mais eficaz.

¹⁷ Para que se possa implementar um modelo integrado de informação de arquivo é importante, também, que sejam reanalisadas algumas noções habituais na Arquivística e Ciência da Informação como é o caso de "sistema total de informação" que, correctamente, leva a que numa organização se entenda a gestão da informação como um processo único onde se gere a informação, independentemente do seu suporte, da forma e finalidade com que é produzida, da área a que se destina, do uso que se lhe dá.

C - Gerir informação apostando na transdisciplinaridade e nas parcerias entre especialistas

Numa organização com um certo grau de desenvolvimento, a gestão da sua informação passa pela responsabilidade de vários serviços. É entendido como um subsistema de informação, o Arquivo é uma entidade unívoca e integrada, independentemente da maior ou menor complexidade dos serviços que o suportam. A organização, manutenção e exploração da informação deste subsistema depende, por isso, frequentemente de uma rede diversificada de serviços e de uma cadeia de operações com responsabilidades repartidas, se bem que todas elas orientadas para um objectivo comum que é o de assegurar o bom funcionamento e controlar o sistema de informação global da organização.

Cabe ao profissional/gestor da informação conhecer e compreender todo o sistema de informação para depois o gerir, mas fazendo-o de uma "forma compartilhada, inter e até transdisciplinar com todos os outros profissionais que, de forma sistémica, actuam no sentido de atingir o objectivo da organização" (Masson; Silva, 2001, p.).

Na autarquia objecto de estudo há, muitas vezes, deficiente comunicação entre os serviços, as suas práticas diárias não se encontram articuladas entre si nem caminham para um projecto comum. Isto tem originado graves consequências para a quebra de unidade dos sistemas, com prejuízo da própria gestão corrente da autarquia, bem como do entendimento que dela se fará ao consultar, à posteriori, a sua documentação com valor histórico. Daí que a aposta deva (tem que) ser num sistema e num controlo integrado do sistema de informação. A entidade estudada precisa de ser tratada como uma só, com uma abordagem informacional integral e completa. Essa inter e transdisciplinaridade entre as diversas áreas e profissionais têm que existir atendendo à complexidade da produção, circulação, ordenação, armazenamento e recuperação da informação gerada pelas actividades da autarquia, ou, mais genericamente, na Administração Pública. A inter e transdisciplinaridade partem da contextualização da própria génese e fluxo da informação. Essa visão completa e integrada da informação contribui para uma visão sistémica, inter e transdisciplinar das próprias estratégias que compõem o modelo adoptado para alcançar os objectivos de uma organização. A aposta deve ser na criação de uma equipa de projecto onde poderão entrar como elementos permanentes: técnicos do Arquivo, Informática, Imagem, Jurídico, Modernização Administrativa e Qualidade. Como a informação é um fenómeno transversal a toda a organização, deve envolver o

recurso a conhecimentos interdisciplinares, criando diferentes grupos de trabalho ao longo do projecto de definição e aplicação do modelo proposto.

D - Gerir informação para preservar a memória colectiva da organização

Num contexto organizacional, e como constatámos no nosso estudo de caso, guardar informação resulta do acumular de várias circunstâncias e actos desenvolvidos no decorrer das actividades e funções de uma organização ao longo dos tempos. A conservação da informação, entendida como memória organizacional, é determinante para que a organização possa compreender e gerir a actualidade e o seu próprio futuro.

Não podemos deixar de associar a memória organizacional às experiências da organização quando interage com o meio ambiente. Essa memória é expressa formalmente, através de documentos e procedimentos, e informalmente, através de crenças e histórias. A ideia subjacente a tudo isto é a de que não há organização inteligente sem aprendizagem contínua, sem comportamento adaptável, sem capacidade de coligir informação acerca do meio ambiente externo e interno e de interpretar e, obviamente, sem memória.

Uma organização deve ser capaz de olhar e aprender com o seu passado porque essa será uma forma de encontrar o caminho a seguir, de planear o seu futuro: *“A história de uma empresa contém a sua herança e tradições, que os gestores têm de entender se quiserem ver o presente como parte de um processo e não como uma colecção de acontecimentos acidentais. Perceber uma empresa desta forma pode aumentar a capacidade de um gestor de planificar o futuro. Os gestores precisam de aprender o modo como desenvolver recursos históricos e como pô-los a uso”*

(Smith, George e Steadman, Laurence - “Present value of corporate history”, Harvard Business Review 59, nº 6, 1981 citado por Choo, 2003, p. 73)

Cabe a esta autarquia local definir um modelo de gestão de informação, contextualizado com o seu meio ambiente e realidade interna, que, através do conhecimento do seu passado lhe permite compreender o presente para poder projectar o futuro. Adoptando esta posição, e utilizando métodos e técnicas de trabalho que permitem reconstituir orgânica e estruturalmente o seu passado, estamos a delinear um modelo de gestão a pensar no futuro mas baseado numa análise retrospectiva estando a Câmara Municipal do Barreiro, desta forma, a “potenciar o uso da memória informacional retro-prospectivamente” (Ribeiro, 2003). A análise retro-prospectiva que fizemos permitiu conhecer o contexto em que foi gerada a informação e o modo da autarquia se estruturar ao longo da sua existência, constituindo o que foi

contrário do termo memória que nos transporta para uma imagem mais estática e historicista da organização. No entanto, um modelo de gestão de informação eficiente e integrada pode (e deve) estar intrinsecamente ligada à memória organizacional porque dela depende e ela deve ser um dos seus objectivos.

E – Gerir informação para uma Cultura de Qualidade

Não são frequentes, na Administração Pública Local, cenários de sistemas de informação devidamente planeados e com estratégias de acção definidas à priori e de forma integrada. A gestão de informação é, na maior parte dos casos, feita de forma parcelar, sem linha condutora entre os vários sistemas organizacionais o que leva a que não se tenha uma política organizacional comum no que respeita à gestão do sistema informacional.

No entanto, é sabido que a gestão da informação envolve toda a organização e os seus colaboradores, numa perspectiva integrada e global. O projecto do sistema de informação integrado, global e dinâmico assume-se como um instrumento de mudança e deve produzir, de forma controlada – por isso é planeado – uma mudança necessária à organização. Como nada nem ninguém constitui uma ilha dentro da organização, a mudança a realizar no âmbito do projecto tem que estar alinhada com a estratégia dessa organização.

Para esse planeamento eficaz (porque controlado), há que fazer uma gestão muito bem definida mas, ao mesmo tempo, integrada: gestão do projecto (objectivos bem delineados saber sempre para onde se vai caminhar, o que se pretende atingir); gestão dos prazos; gestão dos custos; gestão dos recursos humanos; gestão do risco; gestão da procura (aquisição de bens e serviços no exterior); gestão da informação; e, obviamente, uma gestão da qualidade.

Tendo em conta a perspectiva de gestão de informação sistémica e global, possibilita-se 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” e de uma “Cultura de Qualidade”. A Gestão da Informação interliga-se, cada vez mais, com a Gestão da Qualidade, com o planeamento estratégico das organizações, com os processos organizacionais, sejam eles de gestão, de produção ou de implementação de tecnologias. A gestão da informação está cada vez mais associada a um processo de mudança e de inovação que se integra num modelo de Qualidade e num modelo de gestão total que envolva os recursos humanos, os processos e métodos de trabalho, a componente tecnológica e, naturalmente, o sistema de informação organizacional.

O modelo de “Gestão de Projectos” aplicado a um serviço de informação parece ser o caminho mais adequado e acertado. Numa autarquia local, o desempenho de um projecto desta natureza envolve a qualidade da “governança” (relação da autarquia com os munícipes), a qualidade organizacional (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 ainda a qualidade “comercial” (relação do fornecedor do serviço com o seu cliente).

De acordo com as ISO 9001 e ISO 9004: 2000¹⁹, gerir uma organização de forma integrada e global significa apostar numa gestão eficiente e eficaz, orientada para o cliente e tendo sempre como objectivo “atingir, melhorar e manter o desempenho e as capacidades globais da organização” (ISO 9004:2000, p. 7). Isto aplica-se igualmente às autarquias locais, obviamente. Todos os sistemas organizacionais devem estar em sintonia no prosseguimento deste objectivo: o aumento da eficiência da organização com uma aposta clara no sistema de qualidade. Logo, ao se planejar a gestão do sistema de informação de arquivo deve-se definir a informação/documentação necessária para “suportar a operação eficaz e eficiente dos processos da organização” (ISO 9004:2000, p. 11) tendo em conta que a informação/documentação produzida e a conservar deve estar em sintonia “com os requisitos contratuais, estatutários e regulamentares e as necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas e que seja apropriada à organização” (ISO 9004:2000, p. 12), ou seja, que esteja de acordo com o contexto organizacional, a estrutura que foi planeada e definida pela gestão de topo, e também, em sintonia com os processos e actividades da organização.

É notória a ligação entre as Normas de Qualidade e a NP 4438:2005²⁰. Nesta última se realça, logo no Preâmbulo, que a Norma pretende-se que seja “um guia para definir as responsabilidades dos organismos face aos seus documentos e, também, para organizar e gerir esses mesmos documentos numa perspectiva de qualidade” (NP 4438:2005, p. 6) pretendendo-se que se garanta que a informação produzida possua as características necessárias para serem evidência do que representam.

Associado à própria noção de qualidade, surge-nos o conceito de avaliação/reavaliação dos sistemas organizacionais. O sistema informacional deve ser orientado para objectivos e resultados, tendo sempre presente a realidade organizacional numa perspectiva sistémica e integrada, e procurando a eficácia e eficiência apostando na qualidade. Pensar numa gestão organizacional onde estejam

¹⁹ Normas sobre sistemas de gestão da qualidade

²⁰ Norma intitulada “Informação e documentação. Gestão de documentos de arquivo”.

a sua memória organizacional (arquivo) que deve ser posta ao serviço da organização quer para fins de investigação (utilizadores externos), quer para fins de gestão.

Trata-se aqui, depois de conhecer informação e fazer análise retrospectiva, de definir que informação registada actual é pertinente para que “entre” no subsistema de arquivo e passe a fazer parte da memória da organização a partir deste momento. É aqui que as organizações percebem e assumem a importância de preservar a sua memória (registada em suportes externos – do papel ao digital) e surge, em automático, a necessidade de eliminar o supérfluo, tudo o que não contribui para a identidade passada, presente e futura da organização, nem corresponde aos objectivos estratégicos da mesma. Surgem as operações de avaliação, selecção e eliminação. Podemos, então, definir a memória organizacional como sendo “selectiva, cabendo ao arquivista a tarefa científica de descobrir e fixar os critérios endógenos que regem naturalmente essa selecção interna” (Malheiro, s.d.). A selecção da informação que fará parte da memória organizacional consegue-se não perdendo a noção que se deve estabelecer sempre uma relação entre todos os sistemas organizacionais e o subsistema arquivo.

A memória não foi feita para estar virada para o passado:

«O saber só se transforma em sabedoria se terminar numa conduta. De que serviria a aprendizagem de si mesmo e do mundo se ela não condicionasse o futuro?»
(Cambier, 2004, p.).

No entanto, o subsistema de arquivo da autarquia estudada (e de muitas outras, certamente) ainda são entendidos como “guardiães da memória”, armazenadores tão só, da informação que deixou de estar sob custódia do serviço produtor independentemente do seu suporte (gráficos, audiovisuais, textuais, sonoros, electrónicos). Os arquivos foram, assim, desenvolvendo ao longo dos tempos, técnicas e normas de trabalho que permitissem cumprir eficazmente a sua função de registo e guarda da documentação: registando, ordenando, descrevendo, elaborando instrumentos de acesso, comunicando. Contudo, foi sendo deixado de lado uma gestão integrada, sem ser entendida a ligação intrínseca entre as fases, sem se aperceberem do ritmo dinâmico que está associado a uma gestão complexa global da informação organizacional.

O acesso e comunicação da informação tornou-se útil pela motivação histórica de quem a recupera mas igualmente pelo modo como facilita a descoberta de elementos de informação específicos para determinado fim e em determinada altura. Desta forma, a informação registada serviu (e serve) os utilizadores externos e as respectivas entidades produtoras. No entanto, tendo presente a noção de Informação acima apresentada e no seguimento da perspectiva integrada e sistémica,

entendemos que aos arquivos não cabe apenas o papel de guardiães da memória da organização que arrumam, conservam e disponibilizam aos utilizadores (internos e externos) documentos. Cabe-lhes, sim o papel determinante de estruturadores e gestores de informação, ou outras das muitas designações que têm surgido enquadradas na temática da Ciência da Informação. Entendemos, no entanto, que a designação pode ser esta ou outra, desde que englobe em si a perspectiva dinâmica, integrada e sistémica de um arquivo como sistema de informação registada, onde a memória organizacional seja o resultado de um processo de selecção informacional que atravesse toda a organização.

É essencial compreender a ligação intrínseca que deve haver entre a memória da organização com as práticas diárias e correntes da gestão organizacional: o conhecimento de que informação deve fazer parte da memória organizacional é um apoio na definição de estratégias e na gestão da organização. Num sistema integrado e dinâmico, conhecer que informação é considerada como memória da organização, ajuda na definição de modelos organizacionais vendo a organização como um todo.

Há, e é igualmente importante, uma ligação entre a temática da memória organizacional e um outro aspecto fundamental: quando as diversas entidades percebem e assumem a importância de preservar a sua memória (registada em suportes externos – do papel ao digital) surge, em automático, a necessidade de esquecer, ou seja, de eliminar o supérfluo, tudo o que não contribui para a identidade passada, presente e futura da entidade, nem corresponde aos objectivos estratégicos da mesma. Entrosa-se aqui uma outra temática, igualmente pertinente e complexa, que inclui as operações de análise, avaliação e eliminação da informação registada.

Por isso, a conservação da informação é uma questão que se coloca no início do ciclo informacional e não apenas no fim. Há que determinar, na altura da produção/aquisição da informação que informação deve ser entendida como informação de arquivo, isto é, a fase de avaliação entendida como técnica arquivística, é feita no início do processo e nunca à posteriori. Este procedimento justifica-se mais ainda na época da informação digital em que vivemos: a conservação se não for decidida no acto de produção/aquisição pode não ser viável, mais tarde, a sua leitura, acesso e integridade.

Daí que entendamos que um modelo de gestão da informação é compatível com a conservação da memória ou, melhor ainda, “a conservação da memória é parte indissociável de uma gestão de informação com qualidade” (Ribeiro, 2005¹⁸). A gestão da informação é um termo que se parece adaptar mais à dinâmica organizacional ao

¹⁸ Consulta do site www.ler.letras.up.pt. Acesso a 26/08/2006

sempre presentes estes factores implica, necessariamente, promover a criação e aplicação de adequados mecanismos de controlo de avaliação/reavaliação nunca esquecendo que a qualidade é um conceito que descreve a relação entre as expectativas e os resultados. Daí a importância de, após se planejar e implementar o modelo de gestão da informação adequado, há que fazer, de forma contínua, a avaliação do referido modelo para que se possa proceder a ajustes e redefinições sempre que necessário, conforme se pôde constatar na Figura 20.

Numa autarquia local, um projecto desta natureza pretende e aposta numa melhoria do exercício da instituição e na sua progressiva aproximação às expectativas dos seus clientes – os munícipes/cidadãos. Aposta conseqüentemente, e num sentido mais restrito, na satisfação das expectativas dos clientes do Arquivo Municipal, utentes finais de um sistema de gestão informação.

F - Gerir informação tendo por base o electrónico e digital

A distância entre o mundo digital actual e o “velho mundo” analógico é cada vez mais uma realidade. Os novos paradigmas existentes na sociedade levam-nos a repensar a organização e a sua forma de trabalho, a assumir as TICs como indissociáveis das actuais formas de organização e estruturação das organizações e da própria sociedade e a defini-las como a base de como se produz, organiza apresenta, divulga e acede à informação. É um facto que grande parte da informação nas organizações já nasce em formato electrónico, tornando-se impossível colocar como alternativa a impressão em papel para a sua conservação futura. Pelo contrário, cada vez mais se recorre à transferência da informação em suporte papel para suporte digital. Nas organizações, o futuro é digital, e esse cenário é incontornável. As organizações acompanham e fazem parte da denominada “Sociedade da Informação” requerendo, por isso, técnicas e modelos de gestão que vá ao encontro desta nova realidade.

A ideia clássica que pressupõe uma materialização dos registos informacionais em suportes estáticos e permanentes (o mais comum é o papel) é difícil de entender e gerir na era da informação digital. O documento tradicional (“objecto que se guardava em instituições destinadas a preservar a memória” (Ribeiro, 2005, p.) já deu lugar a uma nova realidade que importa conhecer e compreender para depois encontrar novos modelos de gestão.

De realçar ainda que o problema está, muitas vezes, e manter erradamente, são circuitos paralelos onde o documento em suporte papel e a informação digital não se tocam e interagem, parecendo realidades separadas, circuitos perfeitamente

descontrolados, repetidos e sem qualquer ligação entre eles. O resultado final é que a informação se multiplica no sistema de informação sem qualquer controlo, caindo por terra a pressuposto de um modelo global e completo, porque sistémico e integrado.

Esta nova realidade, digital e dinâmica, veio trazer a lume velhas questões relacionadas com o conceito de documento e informação, suportes estáticos e dinâmicos, meios impresso e electrónico. Apesar de não enveredarmos por esta temática, há que realçar que os novos suportes da informação têm variado do estático ao dinâmico, bem como os meios e o acesso à informação, o que leva, por si só a que se reequacione o próprio conceito de documento e que se explore o conceito sistemas de informação²¹.

Novas questões se colocam aos profissionais da informação, pois esta realidade digital constrói e reconstrói-se permanentemente, transfere-se de lugar e suporte físico muito rapidamente e reproduz-se sem limites. Há que ter sempre em conta que a gestão da informação/documento digital é complexa e devem ser “assumidos os seguintes princípios-base:

- A estrutura e conteúdo do documento digital configuram-se no momento da visualização;
- A estrutura do documento digital é lógica e não física;
- É necessário especificar a informação relacionada com os processos de negócio (o porquê da sua razão de existir) e o seu contexto (como parte de um workflow ou meta-informação de descrição relacionada com um contexto);
- Para a sua gestão é necessária a existência de meta-informação;
- Pode possuir diferentes morfologias (texto, imagem áudio audiovisual) as quais condicionam ao uso de diferentes tecnologias de gestão;
- Têm um armazenamento distribuído;
- Podem ser acedidos de diferentes pontos físicos” (Pinto; Malheiro, 2005, p. 13).

Todos estes princípios devem ser tidos em conta quando se define um modelo de gestão de informação para uma autarquia local, que deve incluir (não pode ser de outra maneira) a informação digital. Deve ser adoptado em estreita ligação com os outros sistemas organizacionais, um modelo de gestão de informação de arquivo também em forma digital, sendo o Modelo de Requisitos para a Gestão de Arquivos Electrónicos (MoReq), elaborado pelo IAN/TT e II (Instituto de Informática), em 2002, um bom instrumento de trabalho de apoio na aplicação de um modelo integrado.

²¹ Sobre este tema, sugere-se um livro que aborda de forma muito interessante esta temática: “De Alexandria a Xanadu” de Maria Manuel Borges.

Tem que haver o reconhecimento da importância de um contexto onde se inclui uma aposta forte nas TIC e uma integração plena na Sociedade da Informação. O reconhecimento da aposta nessa área tem que partir dos gestores de topo que poderão envolver, de uma forma global, toda a organização num projecto desta natureza. No caso que estamos a estudar, implica a sensibilização do Presidente da Câmara e do executivo camarário numa estratégia e num modelo informacional deste tipo: em estrita ligação com as tecnologias de informação e numa perspectiva global e integrada, em rede e com conhecimento e informação partilhada por todos, caminhando na direcção da modernização administrativa e da prestação de um serviço de qualidade. Só assim, com este envolvimento *top-down* é que se poderá conseguir um modelo de informação de arquivo alargado e partilhado por todos, na dupla vertente: clientes internos (serviços) e clientes externos.

Em termos de gestão de informação de arquivo e, no seguimento deste conceito, reforça-se a importância de gerir a informação organizacional desde a sua produção/aquisição até ser entendida como garante da memória da organização, sendo gerida pela organização, nas várias fases do seu ciclo de vida, de forma una, por métodos comuns a toda a organização, com vista a atingir objectivos conhecidos e partilhados por todos.

Conclusão

Ao iniciar este projecto, tínhamos como um dos objectivos principais o de nos debruçarmos sobre um Sistema de Informação de Arquivo da Administração Pública Local, procurando conhecer as suas características actuais, o seu papel, o seu modo de se relacionar com o meio envolvente. Ao conhecermos esse sistema, poderíamos depois referenciar o modelo de gestão que melhor se adaptaria à realidade actual das autarquias locais e que melhor faria face aos novos desafios que se colocam resultantes do desenvolvimento rápido das TI e no âmbito da Sociedade da Informação. Nesta óptica, fazia sentido basearmo-nos na teoria sistémica, enquadrando a autarquia local objecto de estudo num contexto envolvente mais abrangente, em interligação permanente com outros sistemas externos e compostos por subsistemas igualmente interligados entre si.

Pretendíamos, ao enquadrar e conhecer a autarquia local objecto de estudo, fazê-lo no âmbito da Informação. Gerir informação é uma expressão que nos surgiu em diversos estudos, livros e trabalhos de investigação durante a pesquisa que fomos fazendo para este estudo. Representámos a gestão da informação como um ciclo onde se entende que a criação/produção, aquisição, armazenamento e utilização são partes componentes, entendendo a informação de arquivo como a que, fazendo parte do Sistema de Informação, é registada e permanente.

É uma realidade que as organizações, complexas e diversificadas, têm cada vez maiores quantidades de informação para gerir. O excesso de informação exige formas inteligentes e eficientes de tratamento que localizem e permitam identificar e rentabilizem ao máximo o uso da informação que se pretende dependendo do uso e utilização a que se destina. A grande quantidade de informação produzida e a rapidez com que a mesma se reproduz graças às facilidades da tecnologia, exige que se definam novas formas e modelos de gestão, adaptados a esta nova realidade. As organizações assumem, cada vez mais, formas funcionais, de resposta rápida e eficiente aos novos desafios e para, tal assumem um modelo de gestão igualmente eficiente e adequado. Entendendo uma organização numa perspectiva sistémica, como sendo um sistema complexo e integrado, entendemos que qualquer entidade – autarquias locais incluídas – são sistemas compostos por subsistemas que funcionam e interagem entre si tendo como fim atingir a sua missão, a sua razão de existir. Assim, na Parte II deste trabalho, procurámos demonstrar que apenas depois de se conhecer a organização como um todo se poderia partir para o conhecimento de um subsistema (que é o nosso objecto de estudo) o subsistema de informação de arquivo.

Referindo que a informação é um recurso tão necessário e estratégico para a organização como qualquer outro (recursos humanos, financeiros, patrimoniais, etc.) reforçamos a importância da informação de arquivo como parte desse sistema.

Reconhecendo a importância da informação, estamos a realçar que o registo de informação que é feita no decorrer dos processos/actividades e o tratamento e conservação eficiente dessa informação é um garante da memória colectiva da autarquia local estudada. Entendendo o sistema de informação de arquivo também numa perspectiva sistémica, há que conhecê-lo desde o seu início, desde que a informação é produzida ou recebida pela entidade, até à sua conservação definitiva. Não são várias fases, independentes e autónomas, é apenas uma única fase, larga e abrangente que integra todo o ciclo informacional, em toda a autarquia.

Para atingir os objectivos a que nos propúnhamos, isto é, para se definir um Modelo de Gestão de Informação de Arquivo para a Câmara Municipal do Barreiro, dinâmico e eficiente, é necessário conhecer a organização e conhecer, obviamente, o sistema de informação global implantado. No Ponto 3 deste trabalho, definimos modos de conhecimento de um sistema de informação, concluindo que todas as fases apresentadas se unem e estão interligadas e que, tal como a NP 4438 nos apresenta, o conhecimento geral preliminar da entidade é essencial para, a partir daí, se determinar que informação vai ser parte integrante do subsistema de arquivo. Concluimos também que a entrevista semi estruturada é a melhor forma de recolha de dados sobre o sistema informacional de uma dada entidade, dada a grande maleabilidade que assim nos é permitida.

Partimos para o estudo de caso da Câmara Municipal do Barreiro, onde procurámos conhecer a contexto evolutivo das suas funções, bem como esta autarquia se foi procurando adaptar a essas evoluções. Pudemos concluir que a Câmara Municipal do Barreiro (como nos parece acontecer com qualquer outra autarquia), têm actualmente desafios decorrentes da Sociedade da Informação que passam por uma aposta séria na Modernização Administrativa, baseada nas novas Tecnologias da Informação, numa nova cultura de Serviço Público, aposta esta que se traduzirá numa maior inovação, eficiência e produtividade. Para conhecer a autarquia, em termos de organização e informação gerada, analisámos os macro-processos e os processos e actividades inerentes e fizêmo-lo recorrendo ao modelo de entrevista que se apresentou na Parte I deste trabalho. Esse modelo de entrevista foi aplicado ao responsável da área funcional a que se referia o macro-processo estudado e a dois administrativos da área orgânica estudada.

Foram, então, identificados os macro-processos da autarquia e dentro destes, os processos. A cada processo foi atribuído um código, fazendo-se um diagrama das

actividades que o compõem com indicação das séries documentais que encontramos no decorrer do processo. Foram igualmente identificados os documentos utilizados, o seu modelo e o suporte (papel ou digital). Este estudo dos processos da autarquia, bem como das actividades que os compõem, permitiram-nos reconstituir os fluxos informacionais, e também conhecer a transversalidade desses fluxos/processos, por toda a autarquia, e a interligação entre eles. Podemos concluir que os organigramas adoptados sempre traduziram a missão da autarquia, dando-se sempre especial destaque, a áreas como Aguas e Saneamento, Urbanismo e Obras Municipais, bem como um grande peso à área Administrativo-financeira. Constatámos que grande parte das séries documentais existentes ainda hoje em Arquivo são relacionadas com estas áreas, apesar de se ter perdido muita documentação em épocas de transição política. Fizemos um levantamento de alguns dos principais processos da autarquia, procurando determinar sempre que informação era produzida, o que nos permitiu apresentar as séries documentais encontradas e que foram apresentadas no final do estudo de caso. Podemos concluir que é muito pouca a informação produzida apenas em suporte digital, e que mesmo essa existe em duplicado, em suporte papel. De qualquer forma, mesmo se a autarquia apostasse fortemente na informação em suporte digital, há que rever os procedimentos, pois nem os processos nem as aplicação informáticas estão interligadas entre si, em toda a autarquia.

No caso da autarquia local objecto de estudo (certamente não se limitarão a esta autarquia), detectámos más práticas que afectam o seu sistema de informação de arquivo:

- Não se identificam necessidades de informação, o que leva a informação produzida seja ou insuficiente ou excessiva;
- Há informação redundante, repetida e dispersa em vários suportes;
- Não há integração da informação, parecendo que o próprio sistema de informação é composto por várias partes em ligação entre elas;
- Há uma fraca interligação entre os sistemas tecnológicos e a prática diária (as aplicações informáticas não são "feitas à medida" das necessidades organizacionais, parece que as funções é que têm que se adaptar às aplicações);
- A avaliação da informação é feita à posteriori, e não na fase inicial onde se poderiam modelar procedimentos;
- Não há procedimentos uniformizados e normalizados, correndo-se o risco de se "inventarem" formas de trabalhar diferentes em cada sector, que podem não cumprir, sequer, as imposições legais;
- O uso da informação não é direccionado à estratégia da organização, o que faz com que toda a organização perca em termos de desenvolvimento e produtividade.

Ao pretendermos estabelecer os referenciais para um modelo de gestão de informação, fim último do nosso trabalho, concluímos que a aposta numa melhor eficiência desta autarquia passará, sem dúvida, por uma melhoria do sistema informacional que se reflectirá nos restantes sistemas organizacionais. Um Modelo, baseado nos referenciais propostos onde se aposta numa interligação entre as partes, numa equipa multidisciplinar que trabalhe em conjunto na análise e reajustamento desse modelo, numa aposta sempre renovada nas novas tecnologias e numa procura da Qualidade, e que tenha por fim último a preservação da memória colectiva é o que melhor se adapta aos novos desafios colocados às autarquias locais.

Os intervenientes no processo de definição (e posterior implementação e avaliação) de um modelo de gestão de informação devem ser os próprios utilizadores da informação orientados por especialistas/gestores em informação e tecnologias de informação. A gestão da informação deve ser vista como parte de um processo de melhoria da organização, feita em conjunto e em sintonia com as outras formas de gestão organizacional, como sejam a gestão de mercadorias, a gestão financeira, de pessoal, etc. Por isso, o modelo de gestão informacional deve ter em conta que as estruturas e processos associados devem ser tão maleáveis e abertos quanto a organização e os processos estratégicos, de planeamento e de tomada de decisão que apoiam.

Ao melhorarmos os processos informacionais, apostando na eficiência e clareza dos circuitos da informação, ao trabalharmos sobre a produção da informação no início das etapas, definindo formas de registo, acesso, divulgação e mesmo de avaliação, no início do circuito, teremos quase certo o facto de que, no final do processo, quando a documentação que se entenda de conservação definitiva for arquivada, como garante da memória colectiva da organização, será coerente com a missão organizacional e representativa da mesma.

Ao concluirmos este estudo, podemos reforçar que:

- O sistema de informação de arquivo da Câmara Municipal do Barreiro analisado é o resultado da actividade desta autarquia ao longo dos séculos;
- Este sistema reflecte o universo sistémico em que esta autarquia se inseria/insera e com o qual se relacionava/relaciona;
- É um sistema que se estruturou de acordo com as características orgânico-funcionais dessa instituição produtora, obedecendo a uma evolução natural que acompanhou a sua actividade;
- É um sistema que foi progressivamente ganhando uma maior complexidade, em função da idade e do grau de desenvolvimento da própria instituição;

- É um sistema que disponibiliza a informação que vai produzindo e gerando segundo critérios orgânico-funcionais, cuja recuperação pode ser feita seguindo os mesmos critérios.

Com o conhecimento do modelo actual de gestão da informação de arquivo torna-se mais fácil determinar quais os objectivos a atingir; clarificar as funções de cada um e do todo; sistematizar e redefinir os processos; apostar na modernização administrativa e na prestação de um serviço de qualidade; desburocratizar procedimentos; aperfeiçoar os sistemas internos de gestão, organização e funcionamento; promover a adopção de métodos de trabalho em equipa, de comunicação interna e de cooperação intersectorial; proporcionar a audição dos “clientes”; em suma implementar um sistema de informação para a Gestão.

Este trabalho pretende ser apenas um mero contributo para a definição de um modelo de gestão de informação numa autarquia local deixando, por isso, em aberto várias possibilidades de estudo. Em primeiro lugar, nestas autarquia temos ainda (e vamos avançar nesse sentido) que analisar os processos para as funções meio da autarquia, que não foram aqui analisados, como se procurou explicar, por limitações de tempo e por algumas unidades orgânicas já se encontrarem em processo de reestruturação (que se prevê global em 2007). Fica ainda em aberto a aplicação prática de um modelo integrado, com os sempre necessários reajustamentos. Para além de uma autarquia local, parece-nos igualmente interessante a definição de um modelo para qualquer outra tipologia de organização.

Podemos concluir, dizendo que na autarquia do Barreiro (assim como em qualquer outra entidade), o sistema de informação deve ser gerido tendo em conta os referenciais propostos. Vendo a informação de arquivo como implicada na gestão de qualquer entidade, caberá ao gestor de informação compreender a conhecer e compreender o modelo de gestão da organização, não para impor regras e modos de procedimento, mas sim para apoiar e orientar na definição de um modelo de informação adequado ao modelo organizacional.

Bibliografia

- ALVES, Ivone [et. al.] – “Dicionário de terminologia arquivística”. Lisboa: Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro, 1993.
- AMARAL, Luís – “PRAXIS: um referencial para o planeamento de sistemas de informação”. Universidade do Minho, 1994. Tese de doutoramento.
- AMARAL, Luís; Varajão, João – “Planeamento de sistemas de informação”. Lisboa: FCA, 3ª ed., 2000. (Colecção Sistemas de Informação).
- BARBEDO, Francisco [et. al.] – “Recomendações para a gestão de documentos de arquivo electrónicos. 2ºv: Modelo de requisitos para a gestão de arquivos electrónicos (MoReq). Programa SIADÉ”. Lisboa: Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo, Instituto de Informática, 2002.
- BARLOW, John Perry – The Economy of Ideas. Disponível em www.wired.com/wired/archive/2.03/economy.ideas_pr.html
- BELL, Judith – “Como realizar um projecto de investigação – um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação”. Lisboa: Gradiva, 3ª ed., 2004, (Colecção Trajectos).
- BERTRAND, Yves; PATRICK, Guillemet – “Organizações: uma abordagem sistémica”. Lisboa: Instituto Piaget, 1994. (Sociedade e Organizações: 3).
- BORGES, Maria Manuel – “De Alexandria a Xanadu”. Coimbra: Quarteto Editora, 2002. (Colecção Ciberculturas, nº 2).
- BORGES, Maria Manuel – “Conexão, (R) Evolução e Informação” in Actas do Colóquio “Do documento à informação” e da Jornada sobre Sistemas de Informação Municipal - Homenagem ao Professor Doutor José Marques, 26 e 27 Junho 2003. Porto: Faculdade de Letras/Universidade do Porto, 2004.
- BOUTOU, Olivier – “Gestion documentaire: 100 questions pour comprendre et agir”. Paris: AFNOR, 2005.
- CAMBIER, Jean – “A memória”. Mem Martins: Editorial Inquérito, 2004.
- CANAVARRO, José Manuel – “A organização: teorias e paradigmas”. 2ª ed. Coimbra: Editora Quarteto, 2004.
- CHAUMIER, Jacques – “Les techniques documentaires”. Paris: Presses Universitaires de France, 2000, 8.ª ed.
- CHIAVENATO, Idalberto- “Introdução à teoria geral da administração”. 3ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CHOO, Chun Wei – “Gestão da Informação para a organização inteligente. A arte de explorar o meio ambiente”. Lisboa: Editorial Caminho, 2003, (Das Bibliotecas & Informação).

- CLACY, Serge (dir.) – “Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation. Paris: Éditions Nathan, 1997.
- COELHO, M.^a Helena da Cruz; MAGALHÃES, Joaquim Romero de – “O poder concelhio: das origens às Cortes Constituintes”. Coimbra: Centro de Estudos e Formação Autárquica, 1986, (Notas de História Social).
- COUTURE, Carol; ROUSSEAU, Jean Yves – “Os fundamentos da disciplina arquivística”. Lisboa: D. Quixote, 1994. (Nova enciclopédia; 56).
- COUTURE, Carol - “Le concept de document d'archives à l'aube du troisième millénaire”. Canadá: Revue Archives, 1996. Vol. 27, n.º 4, p. 3-18.
- DAVENPORT, T. H. – “Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology”. Harvard Business School Press, 1993.
- EINAUDI - “Informação”. Lisboa: INCM, 2000. Comunicação/Cognição, vol. 34, pp. 11-77.
- FERNANDES, Daniela Teixeira – “Pedra a pedra: Estudo sistémico de um arquivo empresarial”. Lisboa: Gabinete de Estudos, 2004.
- FERNÁNDEZ, Eduardo Núñez - “Los archivos como sistemas de información”. Boletín ANABAD XLIX (1999), n.º 1, Janeiro/Março.
- FONSECA, Maria Odila - “Informação, arquivos e instituições arquivísticas”. Rio de Janeiro: Arquivo e Administração, 1998. Vol. 1, Jan/Jun. 1998, pp. 33-44.
- GONZALEZ, José Ramón Hilerá; SANCHEZ, José Manuel Martínez - “Gestión documental versus Processo documental”. Madrid: Boletín ANABAD: XLIX (1999) n.º 2 Abril/Junho.
- HENRIQUES, Cecília; et. al. – “Manual para a gestão de documentos”. Lisboa: Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo, 1998.
- HOOD, Christopher – “Racionalismo económico en la gestión pública? De la administración pública progresiva a la nueva gestión pública?” in Lecturas de Gestión Pública, 2004. (Série: Administración General, Ministério de Administraciones Públicas).
- ILHARCO, Fernando – “Filosofia da informação: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão”. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.
- KIRK, Joyce – “Information in organisations: directions for information management”. 1999.
- LE COADIC, Yves-François – “A Ciência da Informação”. Trad. de Maria Yêda F.S. de Figueiras Gomes. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.
- LE MOIGNE – “La Theorie du Système d'Information Organisationnel”. Informatique et Gestion, 1978.

Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal. Lisboa: Missão para a Sociedade da Informação; Ministério da Ciência e Tecnologia, 1997.

LLANSÓ, Joaquin – “Gestión de documentos: definición y análisis de modelos”. Iragi: Centro de Património Documental de Euskadi, 1993.

LÓPEZ, Enrique Borrueal; LACAL, Daniel de Ocaña - “El control administrativo de la documentación generada por la administración general del estado: critérios para la informatización de las entradas y salidas de documentos en los archivos”. Madrid: Boletín ANABAD XLV (1995), n.º 3 Julho/Set.

MACMULLIN, Susan; TAYLOR, Roberto S. – “Problem dimensions and information traits”. *Information Society* 3, n.º 1, 1984, pp. 91-111.

MAGALHÃES, Rodrigo – “Fundamentos da gestão do conhecimento organizacional”. Lisboa: Edições Sílabo; Associação Portuguesa para a Gestão do Conhecimento, 2005.

MASSON, Sílvia Mendes; SILVA, Armando Malheiro da – “Uma abordagem sistémica da informação municipal: o projecto SIMAP e um caso de aplicação ainda incipiente, o SIMAI” *in* *Cadernos de Estudos Municipais*. Braga: Arquivo Distrital de Braga/Universidade do Minho, n.º. 14/16, Julho 2000/Dezembro, 2001.

MELLA, Piero – “Dai sistemi al pensiero sistémico: per capire i sistemi e pensare com i sistemi”. Milano: Franco Angeli, 1997.

MINTZBERG, Henry – “Mintzberg on Management”. The Free Press, 1989.

MINTZBERG, Henry – “Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações”, tradução de Ailton Bomfim Brandão. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, Gareth – “Images de l’organisation”. Nova ed. Sainte-Foy: Presses de l’Université Laval; Bruxelles: De Boeck, 1999.

NAOUS, Benoit – “Construire le système documentaire: qualité, sécurité, environnement”. Paris: AFNOR, 2003, (Collection A savoir).

OLIVEIRA, César (dir.) – “História dos municípios e do poder local: dos finais da Idade Média à união europeia”. Lisboa: Círculo de Leitores, 1995.

PASSOS, Marcelino Lyra – “Desenvolvimento, contingência e reestruturação organizacional” *in* M. S. Costa e J. P. Neves (Org.), *Autarquias Locais e Desenvolvimento*. Porto: Ed. Afrontamento, 1993.

PEIXOTO, António Maranhão - “Arquivos Municipais: evolução e afirmação”. Lisboa: APBAD, 2002. Cadernos BAD 2, pp.

PENTEADO, Pedro – “A investigação em sistemas de arquivo organizacionais: o caso das Misericórdias em Portugal”. Consultado em <http://pwp.netcabo.pt/ppenteado> a 26 de Julho 2006.

PIDD, Michael – “Tools for Thinking: Modelling in Management Science”. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2003.

PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo – “Gestão integrada do Sistema de Informação Municipal”. Páginas a&b: arquivos&bibliotecas. Lisboa: Gabinete de Estudos a&b, 2003.

PINTO, Manuela Azevedo; MALHEIRO, Armando da Silva – “Um modelo sistémico e integral de gestão de informação nas organizações”. São Paulo: Actas da 2ª Conferência CONTESI, 2005.

PROENÇA, Margarida – “Teoria das Organizações e Gestão Local”. S.l.: Administração, 2003.

RAMOS, Luís; PEREIRA, Júlio – “Os Municípios e a contratualização da Gestão de Serviços Públicos Locais: uma reflexão” *in* Cadernos de Estudos Municipais. Braga: Arquivo Distrital de Braga/Universidade do Minho, nº. 11/12, Junho/Dezembro, 1999.

RASCÃO, José – “Sistemas de informação para as organizações: a informação chave para a tomada de decisão”. Lisboa: Edições Sílabo, 2001.

REAL, Manuel Luís - “Gestão integrada no Arquivo da Câmara Municipal do Porto”. Lisboa: IAN/TT. 2005. Revista 13, Julho a Setembro, pp.3-5.

REDSIGMA, Sistemas de Gestão, Lda. – “Modelar uma organização” *in* Boletim Informativo n.º 3 da Redsigma, Lda. Estarreja: Redsigma, 2006.

RIBEIRO, Fernanda – “O acesso à informação nos arquivos”. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian; Fundação para a Ciência e Tecnologia; Ministério da Ciência e do Ensino Superior, 2003, (Vol. I).

RIBEIRO, Fernanda; FERNANDES, Maria Eugénia Matos – “O sistema de informação arquivística da Universidade do Porto”. Páginas a&b: arquivos&bibliotecas. Lisboa: Gabinete de Estudos a&b, 2003, (Nº 11).

RIBEIRO, Fernanda – “Gestão da Informação/Preservação da Memória na era pós-custodial: um equilíbrio precário?”. Conservar para quê: actas da 8ª Mesa-Redonda de Primavera. Porto: Departamento de Ciências e Técnicas do Património, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2005. (Acesso através do site www.ler.letras.up.pt)

ROCHA, J. A. Oliveira – “Esboço dum Novo Modelo de Análise dos Municípios” *in* Cadernos de Estudos Municipais. Braga: Arquivo Distrital de Braga/Universidade do Minho, nº 8/Dezembro, 1997.

ROCKLEY, Ann; KOSTUR, Pamela; MANNING, Steve – “Managing Enterprise Content: A Unified Content Strategy”. California: New Riders, 2003.

RODRIGUES, Fernanda – “Sistema de gestão integrada de informação autárquica e a tomada de decisão – Estudo de caso sobre a Câmara Municipal de Sesimbra”. Universidade de Évora, 2003. Tese de mestrado.

- RODRIGUES, Miguel Ângelo Vilela; ARAÚJO, Joaquim Filipe – “A nova gestão pública na governação local”. Comunicação apresentada no 3º. Congresso Nacional de Administração Pública, Oeiras, 2005.
- SÁ, Jorge Alberto Vasconcellos – “As Autarquias do Futuro” in Conferência “A Administração Autárquica e os Desafios da Qualidade”. Torres Vedras, 1 de Abril de 2004.
- SHEPHERD, Elizabeth; YEO, Geoffrey – “Managing records: a handbook of principles and practice”. Londres: Facet Publishing, 2003.
- SILVA, Armando Malheiro da; et. Al. – “Arquivística: teoria e prática de uma ciência da informação”. Porto: Edições Afrontamento, 1998.
- SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda – “A avaliação em arquivística: reformulação teórico-prática de uma operação metodológica”. Lisboa: Páginas: arquivos & bibliotecas, nº. 5, 2000.
- 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).
- SILVA, Paula – “As autarquias locais e o desenvolvimento sócio económico: novos desafios, novas soluções” in *Cadernos de Estudos Municipais*. Braga: Arquivo Distrital de Braga/Universidade do Minho, n.º9/Junho, 1998.
- SOUSA, Rui Manuel Dinis de – “Técnicas de modelação de processos para a redefinição de processos organizacionais (BPR)”. Braga: Departamento de Informática da Escola de Engenharia da Universidade do Minho, 1997. Tese de Mestrado.
- TRIBOLET, José Manuel; PINTO, Helena Sofia; ZACARIAS, Marielba Silva - “Redes de conhecimento em engenharia organizacional: o imperativo dos contextos de acção”. Lisboa: APBAD 2004. *Cadernos BAD*, pp. 6-23.
- UNESCO – “Informe Mundial sobre la Información 1997/1998. Madrid: Centro de Información y Documentación Científica del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CINDOC), 1997; 45 p.
- YEPES, José López (coord.) – “Manual de información y documentación”. Madrid: Ediciones Pirâmide, 1996.
- YIN, Robert K. – “Case study research : design and methods2 - 3ª ed. - Thousand Oaks : Sage Publications, 2002.
- ZORRINHO, Carlos – “A Gestão da Informação”. Lisboa: Editorial Presença, 1991.

LEGISLAÇÃO E NORMAS

Norma Portuguesa 4438 e 4438-A:2005 – Informação e documentação: Gestão de documentos de arquivo (Princípios directores; Recomendações de aplicação)

Norma Portuguesa ISO 9001:2000 – Sistemas de gestão de qualidade: Requisitos

Norma Portuguesa ISO 9004:2000 – Sistemas de gestão da qualidade: Linhas de orientação para a melhoria de desempenho

Lei n.º 79/77, de 25 de Outubro – Atribuições das autarquias e competências dos respectivos órgãos

Decreto-lei n.º 6/96, de 31 de Janeiro – Código do Procedimento Administrativo

Resolução n.º 6/87, de 29 Janeiro – Medidas face ao bom atendimento dos utentes na Administração

Resolução n.º 36/87, de 10 Julho – Medidas a adoptar pela Administração Pública no âmbito da qualidade

Resolução do Conselho de Ministros n.º 60/98, de 6 Maio – Medidas de concretização da Sociedade de Informação

Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 Abril – Estabelece as medidas de modernização administrativa a que devem obedecer os organismos da AP face ao cidadão

Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 Maio – Cria o sistema de qualidade em serviços públicos (SQSP)

Decreto-Lei n.º 290-D/99, de 2 Agosto – Regula a validade, eficácia e valor probatório dos documentos electrónicos e assinatura digital

Resolução do Conselho de Ministros n.º 94/99, de 25 Agosto – Obriga as Direcções Gerais e Serviços equiparados bem como os Institutos Públicos, a disponibilizarem em formato digital toda a informação que seja objecto de publicação em papel

Lei n.º 169/99, de 18 Setembro – Estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias.

Lei 5-A/2002, de 11 Janeiro – 1ª alteração à Lei nº 169/99

SITES

<http://pwp.netcabo.pt/ppenteado>

<http://www.ina.pt>

<http://www.fct.mct.pt>

<http://www.citiap.gov.pt>

<http://www.naa.gov.au>

<http://www.wired.com>

ANEXO 1

ENTREVISTA SEMI - ESTRUTURADA

Área de controlo

Entrevistado (s)

Entrevistador (s)

Data da entrevista ___/___/___ Duração da entrevista _____

B/I – Caracterização da unidade orgânica

1 – Identificação

Nome

Contacto: Telefone _____ Fax _____ E-mail _____

Pessoal

Dirigente

Interlocutor

2 – Enquadramento orgânico

Unidade(s) ascendente(s)

Unidade(s) descendente(s)

Outras unidades orgânicas com quem tenha maior nº de contactos e motivo

B/II – Caracterização das séries documentais

1 – Denominação e âmbito

Título da série _____

Títulos
alternativos _____

Datas _____

Conteúdo informativo _____

Verbo utilizado _____

Tipologia _____

Tradição _____

Competência do serviço produtor na produção da série/enquadramento legal

Procedimento em que se enquadra a série _____

Tipo de unidade de acondicionamento _____

Crescimento médio/ano _____

4 – Cruzamento de informação

Esta é uma série que se inicia nesta unidade orgânica ou é de continuação. Se for de continuação, qual a unidade de onde provem _____

Produzem-se outras séries com informação igual ou semelhante? _____

Se sim, quais e em que unidade orgânica _____

A informação está sintetizada noutras séries? _____

Se sim, quais _____

O procedimento onde esta série se enquadra cruza com outros procedimentos?

5 – Avaliação

Nº referência na tabela da Portaria 412/2001 _____

A unidade orgânica concorda com os prazos propostos na Portaria _____

Em caso negativo, quais os prazos propostos _____

Destino final na Portaria _____

Destino final proposto _____

ANEXO 2

Quadro evolutivo CMB – Enquadramento e caracterização orgânico-funcional

Enquadramento externo a)	Caracterização do Concelho b)	Enquadramento e Caracterização da autarquia c)	Pelouros e Unidades orgânicas d)	Cargos e tarefas e)
<p>Ordenações Manuelinas</p>	<p>Barreiro é elevado à categoria de vila com Carta de Foral de 16 de Janeiro de 1521</p> <p>Ano de 1527 – 265 Habitantes 1 (Barreiro e Coina)</p> <p>Ano de 1571 – 375 Fogos ou 1500 Habitantes 2 (Barreiro, Coina e Palhais)</p> <p>Ano de 1706 – 600 Fogos ou 2400 Habitantes 3 (Barreiro, Coina e Lavradio)</p> <p>Ano de 1758 – 799 Fogos ou 3000 Habitantes 3 (Barreiro, Coina, Palhais, Telha, Lavradio)</p>			<p>Em 1712, os cargos existentes eram: 3</p> <p>1 <u>Procurador</u>:</p> <p>2 <u>Juízes</u>: eleitos localmente, pelo povo, por prazos anuais. Confirmado pela administração central da Coroa ou pelo senhor da terra. Não eram remunerados, embora houvesse excepções. Considerado officio superior. Podia ser substituído pelo vereador mais antigo. Função de manter a segurança e agir contra os malfeteiros; inspeccionar as estalagens.</p> <p>1 <u>Tesoureiro</u>: eleito localmente, pelo povo, de três em três anos. Confirmado pela administração central da Coroa ou pelo senhor da terra. Não eram remunerados, embora houvesse excepções. Considerado officio superior. Recebia todas as rendas municipais e fazia as despesas ordenadas pelos vereadores. Responsável pelos bens, pelo dinheiro que guardava e pelas despesas que fazia sem ordem dos vereadores;</p> <p>1 <u>Escrivão</u>: redige a maior parte dos documentos municipais. Aponta, em livro próprio, as receitas e despesas «maiores». Anota despesas «miúdas» a pedido do tesoureiro e para mostrar aos vereadores. Eleito pelo povo, de três em três anos.</p> <p>Referência ainda ao Juiz dos órfãos com escrivão, Tabelião do judicial & notas, alcaide e 1 companhia das ordenanças.</p> <p>Em 1751, os cargos existentes eram os acima referidos (o Juiz de fora também o era da vila se Sesimbra) e «os oficiais necessários».</p> <p>1ª Referência ao cargo de <u>Vereador</u>: membro</p>

				<p>da Câmara, representa-a e “administra as rendas”. Exerce jurisdição, mesmo contenciosa, na matéria da sua competência. Despacha os casos de injúrias verbais, de pequenos furtos e de Almotaxaria. Controle da aplicação dos bens do concelho (terras, herdades, casas e foros). Protege os bens do concelho (dívidas devidas, escrituras, tombos, forais e privilégios). Tem a seu cargo as obras públicas; trata da aplicação e arrecadação das contas do concelho (aplica taxas, expedida ordens de pagamento); corrigia ou refazia posturas consultando juizes e homens bons. 4</p> <p>A partir de 1793, há referência em actas aos cargos: 1 Procurador do Concelho 1 Juiz de Fora 3 Vereadores</p>
--	--	--	--	---

**Constitucionalismo
Monárquico**

1822 – 1ª Constituição	Em 1821 Barreiro já era Concelho	Funções: (art.º223 Constituição) - Fazer posturas ou leis municipais;		
1832 – 1ª Reforma Administrativa: extinção dos antigos forais e criação de uma administração fortemente centralizadora.	869 Fogos ou 4478 Habitantes (Barreiro, Coia e Lavradio)	A Câmara era de eleição indirecta e com funções apenas consultivas (Art. 26º «As Câmaras deliberam e consultam sobre todos os objectos municipais: a execução de todas as suas deliberações compete ao Provedor»). Atribuições das Câmaras no art. 28º.	Estrutura: Presidência Vereação (4) Secretaria	Presidente: vereador que obtém maior número de votos Vereador: eleitos anualmente. Secretário: escolhido pela Câmara. O cargo é vitalício. Escrivão: nomeado pela Câmara. Tesoureiro
18 Julho 1835 Nova Lei Administrativa		O concelho dispunha de um Administrador do Concelho nomeado pelo Governo a partir de nomes indicados pela Câmara. A Câmara era eleita directamente.		
31 Dezembro 1836 1º Cód. Administrativo Mantém a mesma divisão administrativa.				
29 Outubro 1840 Nova Lei Administrativa		Criam-se Conselhos Municipais formados pelos maiores contribuintes eleitores.		
18 Março 1842 Novo Código.		Confirma divisão administrativa confirmada pela Lei anterior. A Câmara		Presidente: Vereador com maior número de votos. Responsável pela execução das

Administrativo		<p>pode ser dissolvida pelo Rei.</p> <p>Atribuições da Câmara (secção sexta):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fazer posturas e regulamento; - Recenseamento eleitoral; - «Regula todos os objectos de polícia municipal tanto urbana como rural»; - Delibera sobre contracção de empréstimos e hipotecas; obras concelhias; construção caminhos e estradas, fontes, aquedutos, pontes, ruas e praças, sobre os seus bens; criação ou supressão de estabelecimentos, partidos para médicos e boticários, escolas municipais, feiras e mercados; - Repartição das Contribuições directas do Estado; - Recrutamento para Exército, alistamento na Guarda Nacional; - Administração dos Expostos 	<p>Cerca de 1845 em diante, as vereações eram eleitas de 2 em 2 anos.</p>	<p>deliberações; da publicação de regulamentos; da Polícia municipal; do orçamento e inspecção da contabilidade; da direcção das obras municipais; das administração e conservação das propriedades do Concelho; das escrituras e obrigações; de dirigir a correspondência da Câmara; de representar o Concelho.</p> <p>Vereador: Não recebiam pagamento ou gratificações.</p> <p>Escrivão: Nomeado pela Câmara, precisa de confirmação régia e só pode ser demitido pelo Governo. É um cargo vitalício. Funções: Assiste às sessões Câmara; lavra actas e restante expediente; subscreve actos legais da Câmara; responsável pela guarda do Arquivo e pelos trabalhos na Secretaria.</p> <p>Tesoureiro: Nomeado pela Câmara. Funções: recebe e arrecada rendimentos municipais; paga despesas devidamente autorizadas.</p> <p>Zelador Guarda rural</p>
1855 a 1858 (?)	Concelhos reunidos Barreiro, Moita e Alhos Vedros	Comissão Municipal Interina para reger os três concelhos reunidos		
1864 1866	Tinha 3 Freguesias, 1132 Fogos com 4543 Habitantes 5 (Barreiro, Palhais e Coima, Lavradio)		<p>Pelouros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiscalização do arvoredado - Fiscalização do matadouro, açougue e casas de venda - Inspecção sobre obras públicas e municipais, limpeza da vila e poços - Fiscalização da ponte e iluminação 	
6 Maio 1878 Novo Código Administrativo	1219 Fogos com 4843 Habitantes 6 (Barreiro, Lavradio, Palhais) É concelho de 4ª ordem	<p>Novo Código volta a estabelecer uma certa descentralização.</p> <p>Nos concelhos passam a existir Administradores do Concelho (art. 196º a 220º) de nomeação governamental e as Câmaras são eleitas directamente.</p> <p>Atribuições (art. 102º a 105º)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administração e promoção dos interesses municipais; - Autoridade policial do concelho; - Auxiliar na execução de serviços gerais do Estado 	<p>Pelouros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calçadas; Poços; Arvoredado; Estradas; Cemitérios; Iluminação; Limpeza; Talhos e matadouros; Açougues; Mercado do peixe. 	<p>Presidente: Atribuições no art. 108º e 109º.</p> <p>Vereador: A Câmara é composta por sete vereadores.</p> <p>Escrivão: Nomeado pela Câmara. Assiste às sessões Câmara, lavra actas, subscreve actos oficiais, exerce funções de tabelião em actos/contratos da Câmara, responsável pelo Arquivo e pela Secretaria.</p> <p>Empregados da Secretaria: São nomeados os empregados que se entendam necessários ao bom funcionamento da Secretaria.</p> <p>Tesoureiro: Nomeado pela Câmara.</p> <p>Outros empregados municipais: Os que a</p>

				Câmara entenda necessários. Há empregados "facultativos": farmacêuticos, parteiras, veterinários.
1886	Segundo Código Administrativo de 1886, Barreiro é considerado Concelho rural de 3ª ordem.	Mantém as linhas gerais da divisão administrativa anterior mas retira alguma autonomia às Câmaras Municipais. Atribuições: (art. 113º a 122º) - "Administrar os bens e interesses peculiares do concelho, promover e realizar todos os melhoramentos morais e materiais..."; - Atribuições deliberativas e consultivas na execução dos serviços de interesse municipal, distrital e paroquial...; - Atribuições consultivas...com deliberações definitivas e provisórias..."	Pelouros: - Iluminação; - Talho; - Limpeza; - Mercado de Peixe; - Cemitério; - Estradas.	1 Juiz ordinário 1 Escrivão que é também tabelião de notas Outros ofícios 2
1890	1423 Fogos com 5628 Habitantes (Barreiro, Lavradio, Palhais) 7			
6 Agosto 1892 Nova Lei Administrativa		São retiradas competências às Juntas de Paróquia, que são transferidas para as Câmaras Municipais.		
2 Março 1895 Novo Código Administrativo	Considerado concelho de 2ª ordem por Decreto de 26 Setembro 1895. Anexadas as freguesias de Alhos Vedros (actual Moita) e Paio Pires, Arrentela e Seixal (actual Seixal) Decreto de 13 Janeiro 1898 restaura Concelho Seixal e Moita. Barreiro perde as 3 freguesias acima referidas.	Altera-se a forma de escolha dos presidentes de certas Câmaras Municipais. Atribuições da Câmara (art.49º a 52º): - Delibera sobre administração dos bens próprios e comuns ao concelho; - Sobre construção, reparação e obras de interesse municipal; - Sobre subsídios a estabelecimentos e demais entidades; - Fazer posturas e regulamentos em assuntos de interesse local. Da composição e atribuições das Câmaras de 1ª, 2ª e 3ª ordem (art. 42º a 60º).	Pelouros: - Instrução e edifícios escolares; - Iluminação, incêndios, poços e bombas; - Limpeza, matadouro e talho; - Estradas, calçadas, arborização e obras - Cemitérios e mercado de peixe. Criados Pelouros para as novas freguesias do Concelho.	Presidente: Funções de representação do concelho, funções policiais, administrativas, de gestão de contas e outras definidas nos art. 68º e 69º. Secretário: Compete-lhe assistir às sessões da Câmara, redigir as actas; certificar e autenticar documentos oficiais; preparar expediente; exercer funções de tabelião; conservar arquivo municipal; responsabilidade pelos trabalhos eleitorais e de recrutamento. É nomeado por concurso. Outros empregados da Secretaria: Amanuenses; contínuos; oficiais de diligências (têm competência para acusar transgressão de regulamentos e posturas) Tesoureiro: Compete-lhe arrecadar toda a receita municipal, satisfazer pagamentos legalmente ordenados, remeter ao Presidente um balanço do cofre. Outros empregados municipais: Os que a Câmara entenda necessários: como exemplo, os carcereiros das cadeias a cargo das Câmaras. Mantém-se os empregados "facultativos" como os farmacêuticos, parteiras, veterinários. Incluíam-se também os empregados de limpeza. Zeladores e guardas campestres: Funções
1900	1828 Fogos com 7738 Habitantes (Barreiro, Lavradio, Palhais) 8			
1902	Mudança para novo edifício dos Paços do Concelho (ainda o actual)			
1906			Pelouros: - Limpeza, instrução e incêndios; - Poços, bombas, estradas e cemitérios;	

1908			- Obras, matadouro e talhos; Criados também os Pelouros de Serviços Municipalizados da Freguesia do Lavradio e Palhais.	policiais na circunscrição municipal. Corpo policial: Apenas para Câmaras dos concelhos de 1ª ordem.
I e II República				
1911 Constituição da República	2612 Fogos com 12057 Habitantes (Barreiro, Lavradio, Palhais) 9	Estabelecia princípios de grande descentralização. Art. 66 referia «O Poder Executivo não terá ingerência na vida dos corpos administrativos».		
7 Agosto 1913 Lei Administrativa		Estabelecia que as Câmaras Municipais eram eleitas por sufrágio directo dos munícipes, as quais possuíam dois órgãos principais: o Senado Municipal e a Comissão Executiva. Mantiveram-se as Administradores do Concelho. As atribuições da Câmara são referidas nos art.94º a 97º. São atribuições das Comissões Executivas: executar deliberações das câmaras respectivas; administrar bens e estabelecimentos municipais; dirigir obras e serviços a cargo das Câmaras; organizar e submeter à aprovação das Câmaras as contas e orçamentos; representar o município através do Presidente.	Surge denominação de Comissão Executiva . Pelouros - Viação e obras municipais; - Matadouro, mercado de peixe e cemitérios; - Iluminação pública, poços e bombas; - Limpeza municipal; - Instrução e beneficência; - Freguesias Lavradio e Palhais.	Presidente (da Comissão Executiva) e vice-presidente: Compete-lhe publicar posturas, regulamentos e avisos; ordenar pagamento despesas (após autorização da Com. Executiva); inspeccionar estabelecimentos e serviços municipais; assinar licenças policiais. Secretário e vice-secretário: Nomeados anualmente pela Câmara.
1917			Pelouros (os mesmos de 1913) acrescidos do Pelouro de receituário e fiscalização do leite.	
1918; 1919; 1922; 1924 - Tentativas para aprovação de novo Código Administrativo		Porque nunca chegaram a ser aprovados não teve qualquer aplicabilidade prática.	DL 3738 10 Janeiro 1918 nomeia Comissão Administrativa. Pelouros - - Viação, instrução, obras municipais, mercado e beneficência; - Cemitério e matadouro; - Limpeza, iluminação e aparelhos hidráulicos; - Freguesia Lavradio e Palhais.	
1920	3165 Fogos 15000 Habitantes 10	Referência a órgão da Mesa do Senado da Câmara Municipal.	Pelouros	

1939			- Serviços de incêndios; - Aferidor pesos e medidas	Nº total de funcionários: 125
1940	5813 Fogos 26104 Habitantes 12		Pelouros (os mesmos que em 1936 com três áreas novas) - Electricidade; - Casas económicas; - Saúde pública.	
1950	9610 Fogos 29719 Habitantes 13			
1954	DL 35927, Barreiro passou a ser concelho rural de 1ª ordem		Pelouros (novas áreas) - Secretaria, tesouraria e polícia; - Obras e fiscalização; - Pavimentos, estradas, caminhos e urbanização; - Mercados e matadouro; - Parques, jardins e arborização, saúde pública; - Instrução; - Bibliotecas e cultura; - Propaganda e turismo; - Iluminação, estabelecimento de serviços públicos e transportes colectivos.	
1960	9592 Fogos 34721 Habitantes 14			
1964	DL 46139, Barreiro passou a ser Concelho urbano de 1ª ordem			
Pós 25 de Abril				
25 Abril 1976 Constituição		“Autarquias locais são pessoas colectivas Territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas». Órgãos deliberativos e executivos são eleitos directamente pelos municípios.	Comissão Administrativa Grupos de trabalho: - Secretaria, Repartição Técnica, Tesouraria, fiscalização de impostos, mercados e feiras, aferições; - Serviços sociais de pessoal; - Saúde, higiene e limpeza, sanidade pecuária e matadouro, meio ambiente; - Obras, jardins, arborização, cemitérios, instrução e biblioteca; - Serviços municipalizados e	

<p>1977 1ª Eleições</p>		<p>Câmara eleita por quadriênios.</p>	<p>tesouraria; - Águas e saneamento dos serviços municipalizados; - Transportes colectivos e oficinas dos serviços municipalizados.</p> <p>Pelouros - Obras particulares; - Higiene, limpeza e mercados; - Obras municipais; - Planeamento; - Serviços Administrativos; - Águas e saneamento; - Transportes.</p>	<p>Nº total de funcionários: 402</p>
<p>Lei nº 79/1977 1979 Eleições</p>		<p>Lei das Autarquias</p>	<p>Pelouros (novas áreas) - Organização, programação e informação; - Planeamento urbanístico; - Abastecimento Público; - Assuntos sociais, educação e cultura; - Trânsito; - Saneamento básico; - Transportes e oficinas; - Assuntos comerciais e administrativos.</p>	

a) – Caracterização do ambiente externo nacional a nível político, económico e social.

b) – Caracterização da evolução do concelho; nº habitantes; características políticas significativas

c) – Atribuições e competências definidas por lei; pelouros existentes. Apesar dos Vereadores irem sendo substituídos, a designação dos Pelouros manteve-se. Quando há alteração da designação do nome atribuído ao Pelouro, fazemos referência a esse facto.

d) – Estrutura orgânica da autarquia; unidades orgânicas existentes definidas oficialmente

e) – Cargos da autarquia (funcionários) e tarefas por eles desempenhadas

1 – Segundo «Cadastro da População do Reino (1527): actas das comarcas damtre Tejo e Odiana e da Beira» – João Tellq de Magalhães Collaço. Lisboa: (s.n.), 1931, p. 79.

2 – Segundo «Memoria histórica e descriptiva da Villa do Barreiro» - José Augusto Pimenta. Lisboa: Typ.do Diccionario Universal Portuguez, 1886, p. 24-25.

3 – Segundo “Corographia Portugueza” de Carvalho da Costa numa referência de Armando da Silva Pais em «O Barreiro Antigo e Moderno – As outras terras do concelho». Barreiro: Edição CMB, 1963, p. 26 e p. 349.

4 – Segundo Luís Cardoso no seu “Dicionário Geográfico” numa referência de Armando da Silva Pais em «O Barreiro Antigo e Moderno – As outras terras do concelho». Barreiro: Edição CMB, 1963, p. 26.

5 – Pelo “1º Censo Geral da População de Portugal (Barreiro e suas freguesias)”, idem, p. 350.

6 - Pelo “2º Censo Geral da População de Portugal (Barreiro e suas freguesias)”, idem.

7 – Pelo “3.º Recenseamento da População de Portugal, o primeiro realizado com especiais cuidados, obedecendo já ao acordo estabelecido no Congresso Internacional de Estatística (1872) que estabeleceu os anos terminados em 0 para a realização dos recenseamentos em todas as nações”, idem, p. 351.

8 - Pelo “4º Recenseamento da População de Portugal”, idem.

9 - Pelo “5º Recenseamento da População de Portugal”, idem. De realçar que em 1911, «já em acentuado ritmo crescente da sua população, a vila do Barreiro, ... havia deixado para trás as seguintes capitais de distrito: Guarda, Vila Real, Bragança, Castelo Branco Leiria e Viseu» in idem, p. 352. Tal facto deveu-se ao crescimento acelerado que o Barreiro teve a partir de 1907 com a instalação das fábricas da CUF nesta vila, sob a alçada do industrial Alfredo da Silva.

10 - Pelo “6º Recenseamento da População de Portugal”, idem. O autor realça de novo que a vila do Barreiro, em 1920, «fazia enfileirar à sua retaguarda mais as seguintes capitais de distrito: Aveiro, Santarém, Beja e Viana do Castelo».

11 - Pelo “7º Recenseamento da População de Portugal”, idem.

12 – Pelo “8º Recenseamento da População de Portugal”, idem.

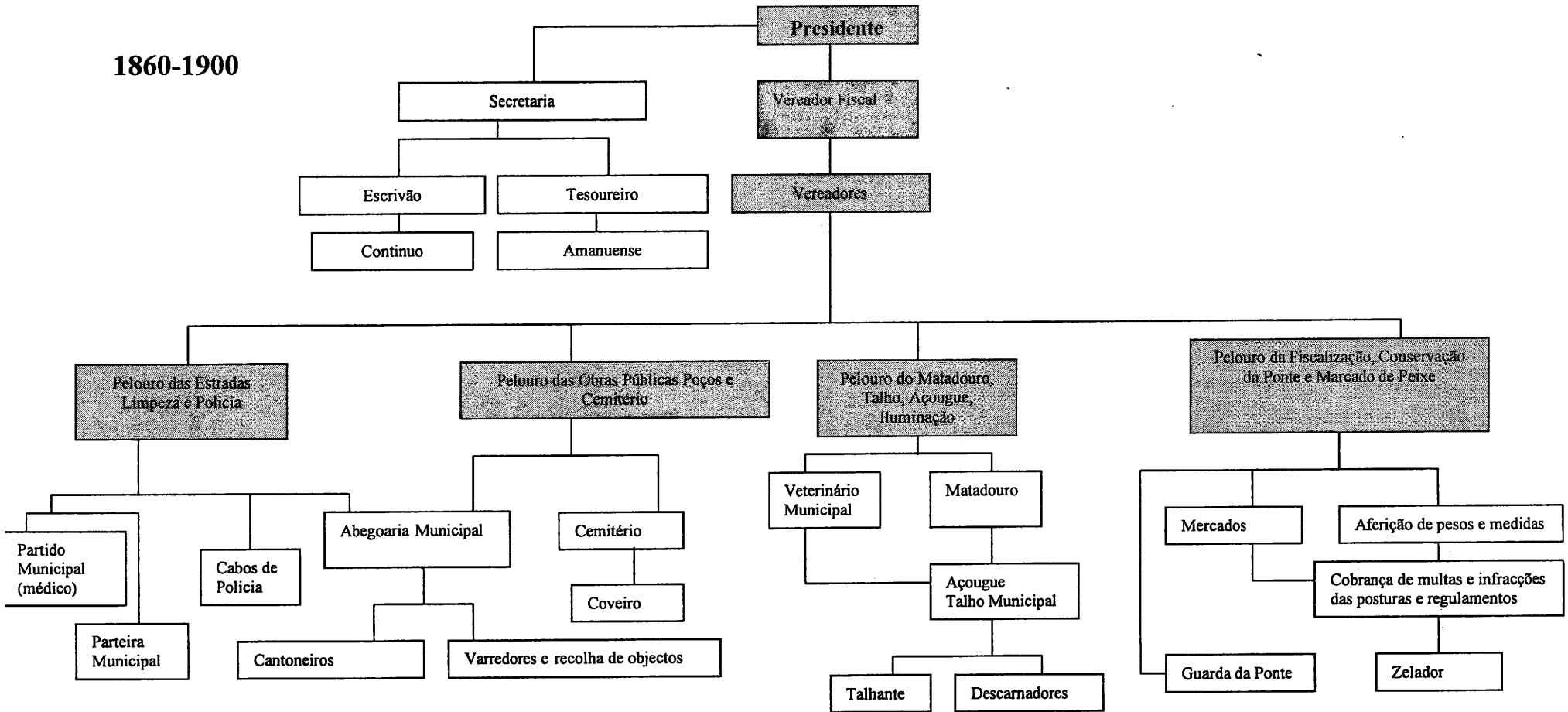
13 - Pelo “9º Recenseamento da População de Portugal”, idem. O Barreiro «ocupava o 9º lugar na escala dos maiores centros populacionais (urbanos) de Portugal Continental», idem, p. 420.

14 - Pelo “10º Recenseamento da População de Portugal”, idem.

– O Pelouro de **Fomento** incluía: abertura de novas ruas e poços nas povoações; construção e reparação de pontes e viadutos de interesse municipal; estabelecimento de serviços públicos de transporte colectivo; estabelecimento de barcas de passagem nas vias que atravessam o concelho; inventário das riquezas naturais do concelho; experiência e introdução de novas culturas; realização de exposições agrícolas, pecuárias e industriais de interesse para o concelho; saúde pública; turismo.

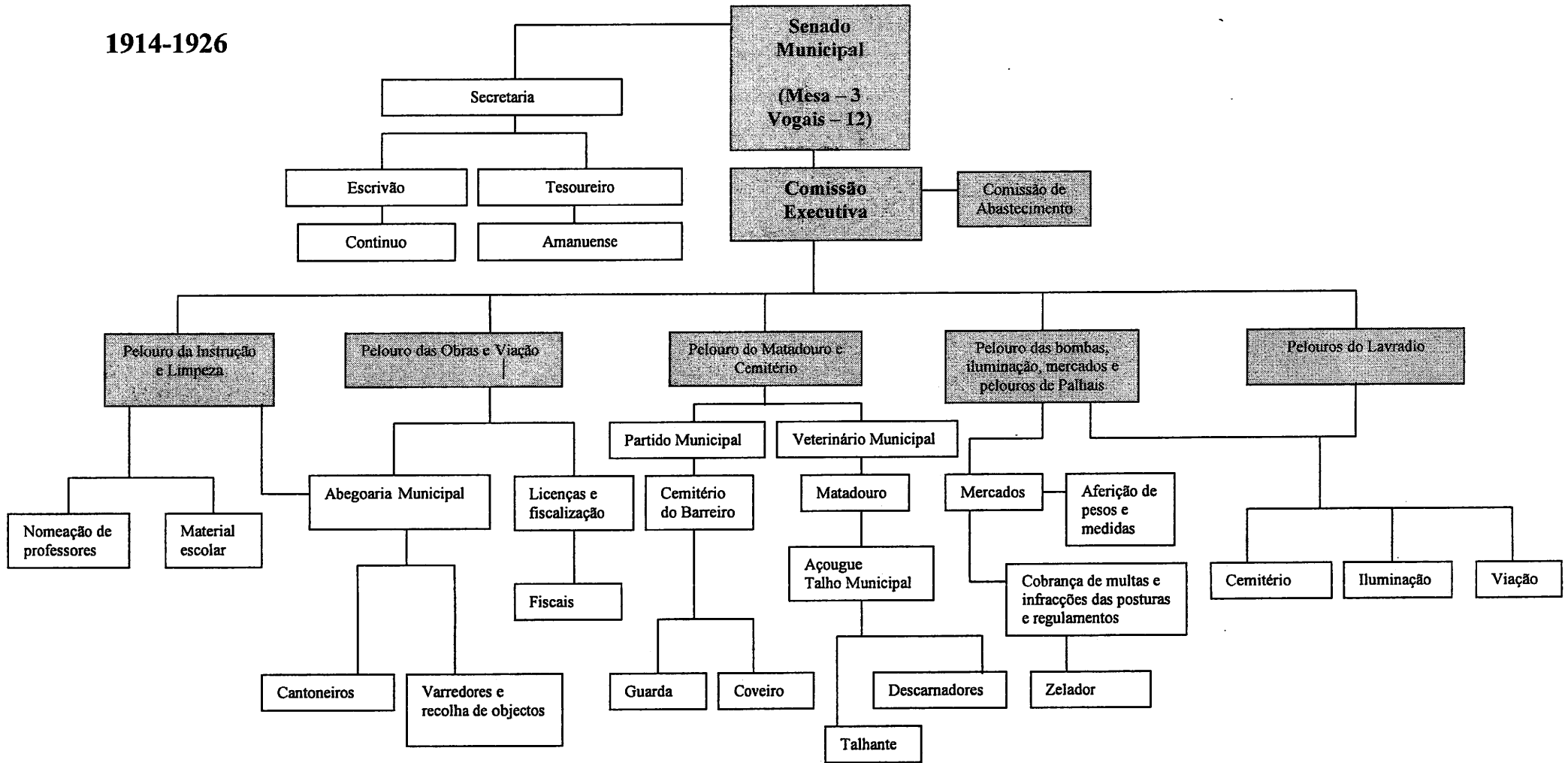
ANEXO 3

1860-1900



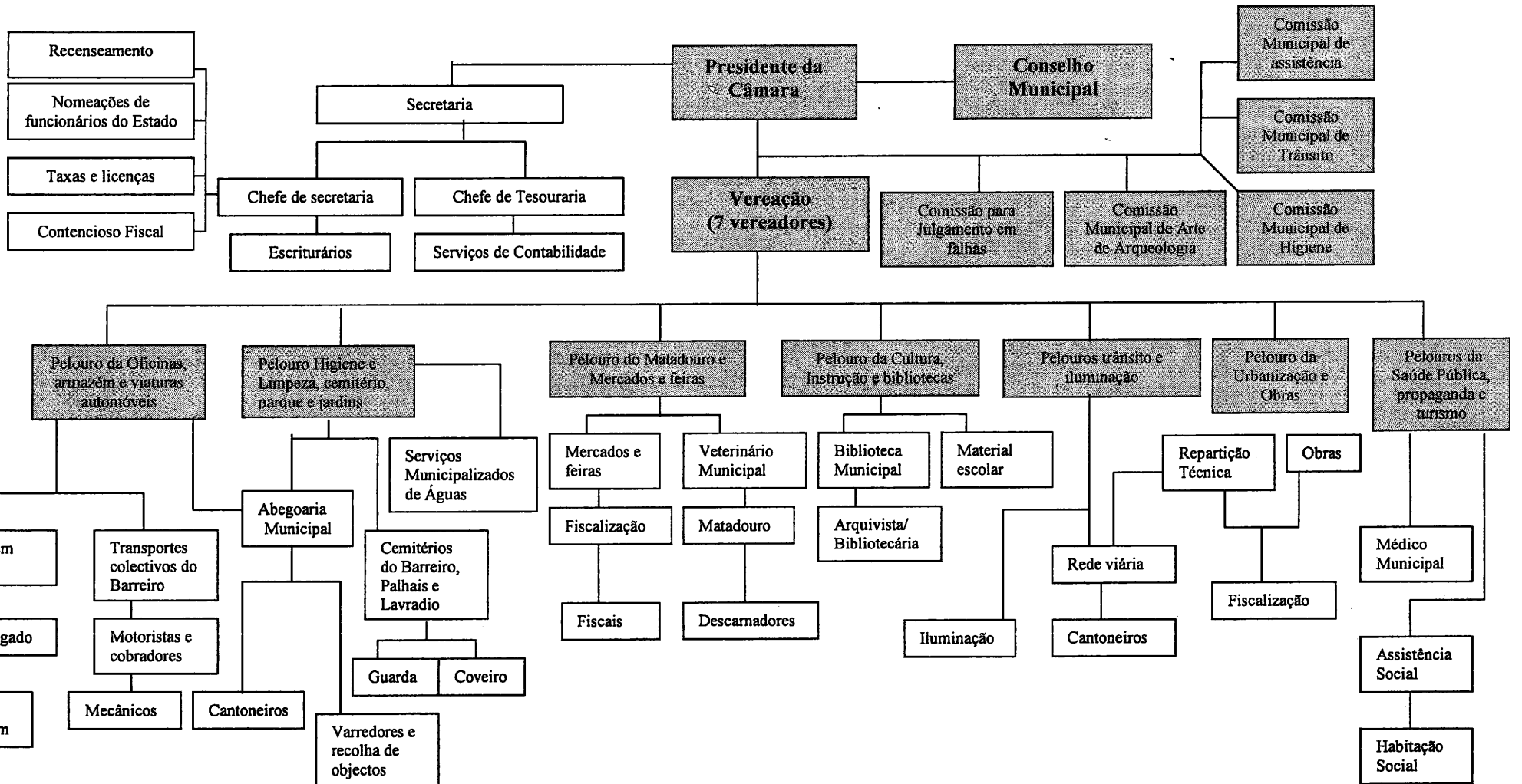
ANEXO 4

1914-1926



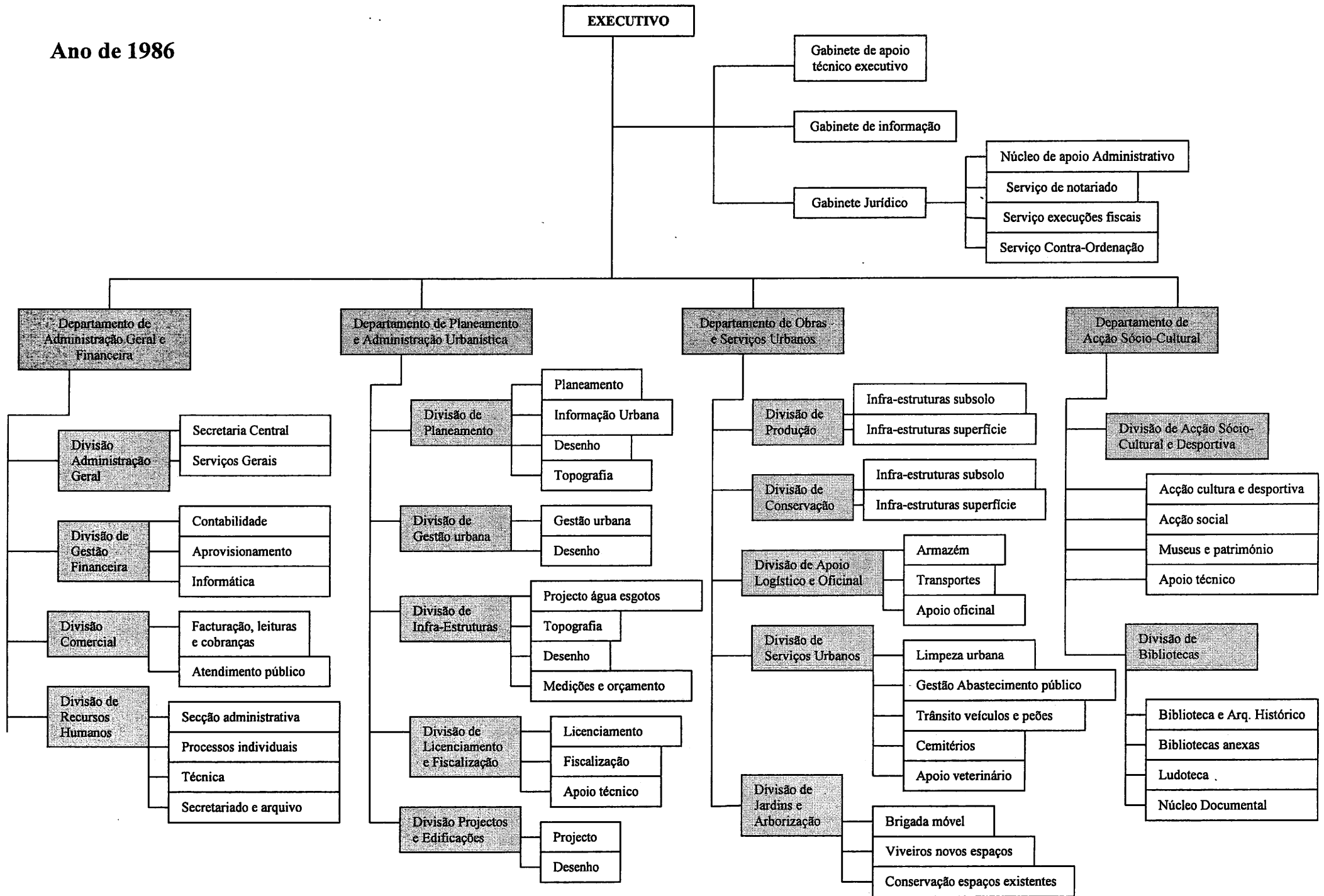
ANEXO 5

1926-1970



ANEXO 6

Ano de 1986



ANEXO 8

CÂMARA MUNICIPAL DO BARREIRO

PRESIDENTE

Gabinete de Apoio à Presidência
GAP

Gabinete Partido Veterinário
GPV

Gabinete Apoio Financiamento Externo
GAFE

Gabinete de Apoio ao Empresário
GAE

Centro de Informação Autárquica ao Consumidor
CIAC

Grupo de Trabalho do Ambiente
GTA



LEGENDA

D	- Departamento
DI	- Divisão
G	- Gabinete
REP	- Repartição
SR	- Serviço
SE	- Secção
SC	- Sector
A	- Atendimento
S	- Secretariado
AA	- Apoio Administrativo