



## Arquivo da Câmara Municipal do Porto: gestão integrada e participada

Maria Helena Gil Braga

helenabraga@cm-porto.pt Câmara Municipal do Porto

João Paulo Fernandes Lopes

joaolopes@cm-porto.pt Câmara Municipal do Porto

### Resumo

A presente comunicação pretende dar a conhecer a centralidade do papel do Arquivo Municipal na modernização administrativa do Município do Porto, através da aplicação duma visão global da gestão de informação, com melhorias da qualidade dos serviços prestados. Esta gestão passa, entre outros instrumentos, pela interoperabilidade dos sistemas de informação, pela criação e desenvolvimento de um arquivo eletrónico certifiável, e pela classificação funcional, de acordo com as tendências atuais.

### Abstract

This communication aims to raise awareness of the essential role that the Municipal Archive plays in the administrative modernization of the municipality of Porto, through the application of a global vision of information management, with improvements on the quality of services provided. This management is operated, among other instruments, by the interoperability of information systems, by creating and developing a certifiable electronic archive, and by functional classification, in accordance with current trends.

### 1.A GESTÃO INTEGRADA

O Arquivo Municipal do Porto conserva a documentação produzida pela Câmara Municipal do Porto (CMP) desde a Idade Média até à atualidade, bem como diversos arquivos de ordem particular e coleções. O seu acervo, com aproximadamente 12 km, inclui numerosas séries manuscritas, pergaminhos, códices iluminados, desenhos, fotografias, entre outros. Como complemento informativo, o serviço dispõe de uma biblioteca auxiliar com cerca de 5000 publicações impressas e, ainda, coleções de postais, gravuras, cartazes, entre outros, sobre temas portuenses.

Constituído por duas Divisões (Arquivo Geral e Arquivo Histórico), integradas na Direção Municipal de Cultura da Câmara Municipal do Porto, o Arquivo Municipal tem como missão promover a organização, o acesso e a difusão da informação produzida ou recebida pelo município no exercício da sua atividade, materializada em documentos, conservados a título temporário ou definitivo, em razão da sua natureza administrativa e do respetivo interesse histórico-cultural. A gestão integrada do sistema de informação da CMP tem sido um objetivo constantemente idealizado, aplicado, atualizado e melhorado desde os anos oitenta, com a criação da Divisão de Arquivo Histórico em 1980 e com a integração da Repartição de Arquivo Geral na primeira em 1983. Estas duas Divisões deram continuidade ao trabalho embrionário e meritório do Gabinete de História da Cidade, criado pela CMP na década de 1930, decorrente da necessidade de tratar tecnicamente o arquivo municipal e de promover a difusão do seu acervo, tanto a nível técnico como cultural.

Em 1995, consolida-se organicamente a integração, com a criação da Divisão de Arquivo Geral, na dependência do então Departamento Municipal de Arquivos (DMA). A integração funcional passou pela definição de procedimentos uniformes, objetivos de gestão transversais e partilhados, com vista à cobertura de todas as fases do ciclo de vida da informação. Começaram então a ser criadas algumas práticas que se vieram mais tarde a revelar profícuas por serem valorizadas como um conjunto de “boas práticas de gestão”.

Desde outubro de 2012, o Arquivo Municipal do Porto, constituído por duas Divisões de serviço, tem o seguinte enquadramento orgânico:

- Pelouro do Conhecimento e Coesão Social
  - Direção Municipal de Cultura
    - Departamento Municipal de Cultura
      - Divisão Municipal de Arquivo Geral
      - Divisão Municipal de Arquivo Histórico

### **1.1. Instrumentos de gestão de documentos**

Os instrumentos de gestão de documentos em uso no Arquivo Municipal do Porto resultam da aplicação da legislação em vigor, normas, orientações internacionais ou do órgão de gestão arquivística nacional, bem como de deliberações dos órgãos do município, instruções da hierarquia, normas de funcionamento, procedimentos e instruções de trabalho, entre outros. Incluem-se também as aplicações informáticas utilitárias, o sistema eletrónico de gestão de arquivos e o sistema eletrónico de gestão documental.

#### **1.1.1. O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)**

Em 2006, o então DMA recebeu a certificação do SGQ pela Norma 9001:2000, sendo o primeiro Arquivo certificado em Portugal, na totalidade dos seus serviços. A escolha do DMA, no universo da CMP, para o processo de certificação, deveu-se ao facto de serem reconhecidas pela hierarquia boas práticas de gestão da informação, com boa capacidade de resposta a solicitações do próprio município, bem como dos utilizadores.

O SGQ permitiu consolidar procedimentos e metodologias de trabalho, de forma transversal e integradora, tendo havido uma adesão e envolvimento dos colaboradores, com benefícios para a gestão de recursos humanos e para os serviços prestados aos clientes internos e externos. Possibilitou ainda a criação de Responsáveis da Qualidade, da Equipa de Melhoria Contínua, de Gestores dos Processos e de uma Bolsa de Auditores Internos, para além do impulso dado a duas unidades de gestão transversais (Unidade de Gestão de Informação e Controlo de Autoridade, e Unidade de Gestão Interna do Sistema Informático), para assuntos técnicos.

No âmbito do SGQ foram criados documentos de suporte à gestão de documentos, como manuais, procedimentos, instruções de trabalho e outros. Fruto deste processo, o DMA recebeu em 2008 o Prémio Nacional do Concurso de Boas Práticas na Administração Local, da Presidência do Conselho de Ministros-Direção Geral das Autarquias Locais.

#### **1.1.2. Sistema de Gestão Documental (DocInPorto)**

O Arquivo Municipal participa na administração do sistema de gestão documental em uso na CMP (DocInPorto), em colaboração com a Direção Municipal de Sistemas de Informação (DMSI). Assim, o Arquivo Municipal tem um pivot junto da DMSI, com responsabilidade e autonomia no controlo de autoridade, nomeadamente na criação de tipologias informacionais e assuntos (ideográfico). Esta participação permite que, paulatinamente e de forma consolidada, o DocInPorto vá sendo enriquecido com um “verdadeiro” e rigoroso controlo de autoridade.

#### **1.1.3. Classificação**

Inicialmente era utilizado o plano de classificação do ex-Instituto Português de Arquivos (IPA) que, na prática, respondia tanto às necessidades de classificação orgânico-funcional como às do sistema de instalação em depósito.

Desde 2010, o Arquivo Municipal implementou o projeto de Organização de Informação Administrativa, através do qual, de forma proativa e profilática, envergou o hábito de “missionário” junto das unidades orgânicas, entrando em contacto direto com alguns serviços produtores, prestando apoio na produção, organização, seleção e eliminação documental. Deste projeto resulta um plano de classificação com base na documentação existente, sendo que se inicia, a partir daí, a classificação na produção, com benefícios reais para a organização e recuperação de informação mais eficiente, tornando-se assim uma ferramenta de apoio à gestão. Neste projeto foram já estabelecidas parcerias internas com 7 unidades orgânicas.

A necessidade dos serviços municipais acederem de forma rápida a uma informação, completa e pertinente, associada aos processos de modernização administrativa e à constante evolução tecnológica, motivaram a elaboração do Regulamento Interno de Produção, Circulação e Arquivo de Documentos Administrativos da CMP, publicado em final de 2012. Este Regulamento integra as Normas Internas de Circulação dos Documentos Administrativos da CMP, as quais atualizam a regulamentação interna anterior, nomeadamente as Normas de Registo da Correspondência de 1955, sucedendo a uma primeira tentativa, não concretizada, de revisão dessas normas, por um grupo de trabalho constituído para o efeito em 1989.

Em 2012, na sequência da apresentação do Plano de Classificação para a Administração Local, Versão 0.1 pela então Direção-Geral de Arquivos (D GARQ), o município do Porto aderiu ao Grupo de Trabalho para a extensão e aplicação da Macroestrutura Funcional (MEF) à Administração Local, como observador em regime *online*. Desde então foram dados vários contributos através de comentários e sugestões, bem como a análise da função 300 - *Gestão de direitos, bens e serviços*. Entretanto, internamente foi proposta a criação de um grupo de trabalho supra-departamental com carácter transversal, que reúne numa estrutura nuclear e permanente o Departamento de Cultura (Arquivo Geral e Arquivo Histórico), o Gabinete do Município (GM) e a Direção Municipal de Sistemas e Informação (DMSI), a qual será alargada a interlocutores sectoriais, com permanência temporária.

Este grupo terá como objectivos:

- estudar as implicações resultantes da aplicação da MEF no município, nomeadamente ao nível:
  - das práticas de trabalho administrativas, principalmente no que respeita ao registo, onde se inclui a aplicação do novo Plano de Classificação (MEF-AL)
  - do Sistema de Gestão Documental (DocInPorto)
  - do Sistema de Gestão da Qualidade da CMP
  - das práticas de tratamento arquivístico, incluindo a análise da aplicação informática em uso (GISA)
- elaborar o caderno de encargos com as propostas de alteração necessárias à adoção do novo Plano de Classificação (MEF-AL)
- apoiar a gestão de topo na decisão de implementar o novo Plano de Classificação (MEF-AL)
- monitorizar a implementação do novo Plano de Classificação (MEF-AL)

#### **1.1.4. Gestão Integrada de Sistemas de Arquivo (GISA)**

A CMP fez uma aposta inicial no ARQBASE, concebido pelo Instituto Português de Arquivos (IPA) nos finais da década de 80, inovador para a época por apostar já num modelo de descrição multinível. A extinção do IPA e a obsolescência da aplicação face às normas internacionais de descrição arquivística levaram à busca de novas soluções para responder às necessidades de gestão do sistema de arquivo.

Idealizada desde 1995, surge em 2003 a aplicação informática Gestão Integrada de Sistemas de Arquivo (GISA), que permite a gestão integrada de operações arquivísticas assente diretamente na ISAD(G), e ultra-

passando o âmbito do chamado “arquivo histórico”. A iniciativa partiu da CMP, começando por ser um produto interno. Em maio de 2001 foi assinado um protocolo de cooperação entre as diversas entidades produtoras do GISA (Câmaras do Porto, Espinho, Vila Conde, Vila Nova de Gaia e Reitoria da Universidade do Porto).

No sentido de melhorar a gestão da informação, tem sido promovida a interoperabilidade entre sistemas, nomeadamente através do desenvolvimento do módulo de integração entre o DocInPorto e o GISA. Este módulo encontra-se em fase de testes, sendo que a entrada em produção iniciará com a incorporação de processos nado-digitais de licenciamento de obras particulares. O GISA foi ainda enriquecido com o módulo de objetos digitais que permite a associação e estruturação de objetos digitais. Este módulo, para além de disponibilizar imagens associadas aos metadados descritivos, permite uma difusão de informação alargada, quer através da pesquisa presencial no módulo de consulta local, quer a pesquisa remota através do módulo GISAWEB. Com este módulo, o Arquivo Municipal do Porto valoriza e promove o acesso à informação de forma remota, universal e gratuita.

Produzidas de acordo com as normas internacionais, as descrições disponibilizadas são compatíveis com as plataformas nacionais e internacionais de recursos de informação, como o Portal Português de Arquivos (PPA), o Portal Europeu de Arquivos (APEnet) e a Europeana, aos quais está a ser ultimada a adesão. A restrição a uma desejada difusão de informação mais abrangente, nomeadamente através da Internet, prende-se com as limitações da legislação relacionada com direitos de autor e direitos conexos e com utilizações permitidas de obras órfãs (Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos; Diretiva 2012/28/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de outubro de 2012).

No sentido de disseminar o conhecimento das potencialidades do GISA, quer como sistema de gestão de arquivo, quer como ferramenta de apoio à gestão, o Arquivo Municipal vai dinamizar o contacto entre os diferentes interessados e o universo informacional da CMP, estando já agendada a realização em 2013 de três *workshops* sobre “GISA: Consulta local e Consulta Web” dirigidos a diferentes público internos e externo.

Concomitantemente seguir-se-á a instalação do módulo GISA Consulta em alguns serviços da CMP já identificados, com o objetivo de promover a sua utilização para a pesquisa de informações necessárias à gestão de processos administrativos e outros, proporcionando assim uma recuperação de informação mais célere e promovendo a preservação dos processos originais. Seguindo a linha orientadora da integração, um dos serviços pioneiros será a Direção Municipal de Urbanismo, pela elevada frequência de consulta de processos, dando continuidade à colaboração estreita iniciada com o licenciamento urbanístico digital, no qual o Arquivo é ator a montante – através da desmaterialização – e a jusante – na disponibilização da informação descritiva e dos objetos digitais.

#### **1.1.5. Avaliação, seleção e eliminação**

O Arquivo Municipal do Porto aplica o Regulamento Arquivístico para as Autarquias Locais, constante da Portaria n.º 412/2001, de 17 de Abril, republicado pela Portaria n.º 1253/2009 de 14 de Outubro. As dificuldades de utilização do regulamento prendem-se maioritariamente com a identificação das séries existentes no Arquivo. Nestes casos, em diálogo com os serviços e utilizando sempre critérios de prudência e rigor, tenta-se encontrar uma solução de acordo com o interesse do serviço e/ ou dos utilizadores, bem como através da utilização de séries ou subséries homólogas constantes da tabela de seleção. Em todo o caso, aquele Regulamento dá resposta à maioria das necessidades surgidas em processos de avaliação, exceptuando um caso que originou uma proposta à ex-Direção-Geral de Arquivos (D GARQ) em 2009, a qual foi aprovada.

Em 2011, aquando da elaboração do plano de gestão de incorporações, foi efectuado um mapeamento da documentação a avaliar, com base em pedidos existentes e em cálculos efectuados no histórico de indicadores. Este planeamento permitiu a definição sustentada de um programa de avaliação que serve as necessidades dos serviços produtores e auxilia a gestão interna do serviço de arquivo, ao possibilitar a eliminação de uma

parte significativa da documentação existente nos depósitos. Este plano de gestão de incorporações identificou ainda a necessidade de reforço do investimento em processos de avaliação, de modo a, simultaneamente, libertar o Arquivo Municipal dos encargos decorrentes de recursos humanos e materiais para o tratamento e instalação e conservação de documentação sem utilidade para os serviços camarários e/ ou para os municípios.

#### **1.1.6. O Arquivo Eletrónico Certificável**

No contexto da modernização administrativa, surge em 2008 a Unidade Central de Digitalização (UCD). O facto de o Arquivo Municipal estabelecer um interface com o Gabinete do Município (GM) na prestação de serviços ao cliente externo proporcionou o mapeamento dos processos mais importantes e a filtragem das respostas às solicitações, permitindo identificar e localizar diversos pontos críticos do procedimento administrativo.

Por outro lado, a reestruturação dos serviços da Direção Municipal de Urbanismo (DMU) levou à elaboração de um conjunto de requisitos para o desenvolvimento de uma aplicação informática de *workflow*, destinada a controlar os processos de licenciamento urbanístico (SIURB). A intenção de desmaterializar os processos conduziu ao desenvolvimento da UCD, tendo ficado assente que o então DMA – por ser o serviço que conserva os processos findos e que dispõe de competências especializadas em gestão da informação – fosse o serviço responsável pela mesma. O projeto representou o desafio de criar um modelo de gestão integrada da informação, que responda com eficácia às necessidades do sistema administrativo, a começar pelos serviços de Urbanismo.

As competências da Unidade Central de Digitalização são:

- Digitalizar e identificar os documentos relevantes para a atividade administrativa da CMP, integrando e/ ou produzindo a meta-informação necessária à gestão do arquivo eletrónico
- Cooperar diretamente com os serviços do município, no que concerne à desmaterialização dos processos, iniciando com os de gestão urbanística
- Cooperar com a DMSI na criação de um repositório de imagens digitais, respeitando os princípios e normas internacionais em termos de gestão de arquivos eletrónicos
- Cumprir o escalonamento de prioridades que vierem a ser definidas pelos serviços camarários com objetivos estratégicos e competências no domínio da gestão da informação do Município

Os principais objetivos da UCD são os seguintes:

- Definir a estratégia e criar o modelo para desmaterialização de processos de gestão administrativa
- Criar um repositório de objetos digitais, com introdução de normas de gestão de metadados e de preservação digital
- Dinamizar a cooperação técnica entre serviços estratégicos da Câmara, no âmbito da gestão da informação
- Promover soluções de interoperabilidade das aplicações informáticas de base, no âmbito da gestão da informação
- Lançar as bases, em termos seguros e de acordo com normas internacionais, para a futura constituição dum verdadeiro arquivo electrónico, ao serviço da Administração Municipal

Em outubro de 2011, no âmbito do Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa – Simplex Autárquico, a CMP, através do então Departamento de Arquivos (DMA) e da Direção Municipal de Serviços de Informação (DMSI), assumiu, a responsabilidade de desenvolver uma medida relacionada com o seu Arquivo Digital, que se pretende certificável. Foi então criada a medida PT09 – Arquivo Electrónico Certificável: desmaterializar controladamente para potenciar a informação em rede. Esta medida pretendeu conhecer detalhadamente os requisitos necessários à criação de um arquivo digital certificável, com capacidade de integração com a Rede



Portuguesa de Arquivos e, simultaneamente, preparar a sua implementação. Desta forma ficavam igualmente lançadas as bases para a desmaterialização do Arquivo em suporte de papel e para a criação de um Sistema de Gestão Integrado de Informação que promova, na prática, a racionalização de todo o processo informacional, controlando de forma exemplar: a produção, a circulação, o armazenamento, a preservação e a disponibilização da informação.

O plano de ação inclui a elaboração e implementação do plano de preservação digital, com adoção do conjunto de requisitos fundamentais para repositórios de preservação digital, de acordo com as normas internacionais. Desta medida resultou a elaboração do Documento Orientador para a Criação do Arquivo Digital Certificável da CMP, onde são definidas as regras da sua criação, gestão e desenvolvimento tendo em conta o alargamento do acesso à informação por parte dos utilizadores internos, dos munícipes e dos cidadãos em geral.

### **1.1.7. Modelo inter-relacional**

De forma a apresentar uma visão mais abrangente do quadro acima plasmado, expõe-se seguidamente o modo como as iniciativas, medidas e projectos se inter-relacionam modelarmente entre si, formando um conjunto coerente que segue um fio condutor e se concentra rumo a um objetivo comum e estratégico: a gestão integrada do sistema de informação do município.

O SGQ permitiu consolidar e uniformizar procedimentos de trabalho, reorganizando os recursos disponíveis rumo à melhoria contínua preconizada pela Norma respetiva. Para além disso, uma mais-valia relevante foi a adesão de colaboradores e gestão de topo ao projecto. Naturalmente, esta melhoria resulta em melhoramentos do próprio sistema de gestão de informação.

A participação do Arquivo Municipal no controlo de autoridade do DocInPorto contribui certamente para a melhoria da qualidade da informação, no próprio momento da sua produção pelas unidades orgânicas, com benefícios evidentes no sistema de gestão documental e no GISA, para os serviços produtores, os serviços administrativos, os decisores e o público em geral.

A classificação, que se espera implementar segundo a MEF, virá conferir rigor e uniformidade a esta importante operação no ato de produção informacional, com benefícios para a desejada interoperabilidade semântica, bem como para definir os prazos de conservação administrativa e o destino final das séries documentais produzidas, facilitando uma avaliação com objectividade, rigor, e uniformidade em toda a administração. Para tal, aguarda-se a revisão do Regulamento Arquivístico para as Autarquias Locais, prevista no Plano de Classificação para a Administração Local.

Os desenvolvimentos que têm sido operados no GISA desde a sua origem – notadamente a criação dos módulos de integração e de objectos digitais – permitem a interoperabilidade entre os sistemas de informação estratégicos do município, conduzindo à desejada e emergente desmaterialização de processos, como a incorporação a partir do DocInPorto para o GISA e a disponibilização das representações digitais desses mesmos processos para a disseminação da informação.

Por outro lado, o desenvolvimento e disponibilização dos módulos Gisa-Consulta e Gisaweb permitem um acesso alargado à informação, mais rápido, fiável e eficaz, aportando ainda feedback dos diferentes tipos de utilizadores com elementos conducentes a melhorias e estabelecimento de prioridades de planeamento estratégico no campo da difusão de informação. Por último, mas não menos importante, a melhoria da classificação que o Plano de Classificação para a Administração Local certamente trará, vai facilitar seguramente o processo de avaliação, executado a partir da própria aplicação GISA.

As operações, iniciativas, medidas e projetos operados no sistema de gestão de informação serão corporizadas na elaboração do arquivo eletrónico certificável em curso, como consequência maturada de modernização administrativa no contexto atual da sociedade de informação e conhecimento.

## 2. A GESTÃO PARTICIPADA

Com a introdução de um método de gestão integrada e participada conseguiram-se vários benefícios para o Arquivo Municipal: um sistema objetivo, claro e repartido para alcançar a satisfação dos clientes internos e externos; a melhoria contínua dos produtos/ serviços e processos, através de esforços constantes na melhor identificação de situações problemáticas e respectivas soluções; uma gestão mais racional de recursos materiais e humanos. Atualmente a gestão exige transversalidades e inter-relação de funções, sendo de realçar o nível das competências e os resultados da atividade das equipas.

A gestão de recursos humanos tem, assim, sido orientada no sentido de promover a transversalidade e participação ativa dos colaboradores nos vários projetos desenvolvidos, fomentando a atualização e intercâmbio de conhecimentos e práticas de trabalho.

Apresentam-se alguns exemplos:

- Criação de equipa de melhoria contínua e bolsa de auditores internos no âmbito do SGQ
- Reengenharia de processos, com participação de todos os colaboradores com sugestões de melhorias e alterações procedimentais com impactos ao nível de redução de custos de contexto para cidadãos e empresas; a nível ambiental; a nível da celeridade dos procedimentos; a nível da racionalização dos recursos humanos
- Criação de equipas transversais em áreas técnicas e culturais, com a nomeação dos respetivos pivots, como aconteceu, nomeadamente, na resposta à Autoridade Tributária e Aduaneira no processo de avaliação geral de imóveis em 2012 e no projeto de incorporação de licenças de obras particulares, fomentando práticas de rotatividade e polivalência (escalas de serviço, multifuncionalidade de postos de trabalho) e a interiorização de uma cultura de serviço e melhoria contínua
- Realização de Fóruns de Ciência da Informação, com apresentação e discussão de recensões de artigos técnicos da especialidade, por colaboradores das duas Divisões
- O ciclo de comunicações “O Documento do Mês”, pretendendo aproximar a comunidade ao Arquivo, tem como objectivo de base, a divulgação e promoção do património arquivístico do município, custodiado pelo Arquivo Municipal

Por outro lado, a transversalidade materializa-se através da partilha de conhecimentos e competências, recursos técnicos e tecnológicos com outros serviços, criando sinergias que se têm revelado profícuas e nas quais o Arquivo Municipal desempenha agora um papel de parceiro de pleno direito, com uma voz ativa na definição de políticas e estratégias de gestão de informação.

Assim, o Arquivo Municipal tem desenvolvido uma estratégia de aproximação e colaboração interdisciplinar com outros serviços estratégicos, com funções transversais na gestão do sistema de informação administrativa, como sejam a DMSI – serviço de gestão do sistema de suporte tecnológico da informação e a Direção Municipal da Presidência (DMP), através do Gabinete do Município (GM) – serviço de gestão da *interface* com o município, no plano da informação.

Assim, a colaboração com estes serviços é já uma realidade com resultados positivos manifestos, como evidencia o exemplo, mencionado acima no ponto 1.1.6., da criação de um grupo de trabalho constituído nuclearmente pelo Arquivo Municipal, a DMSI e o GM, para definir o planeamento de extensão e aplicação da Macroestrutura Funcional (MEF) à administração local.

A DMSI tem igualmente sido um parceiro do Arquivo Municipal nos desenvolvimentos da aplicação GISA, na definição dos requisitos técnicos para a criação do Arquivo Digital Certificável da CMP, ou ainda no apoio técnico para definição de equipamento técnico a adquirir para a UCD.

Este cada vez mais sedimentado paradigma colaborativo, com estes e outros serviços resulta, por um lado, da confiança técnica que o Arquivo Municipal tem granjeado pela resposta eficiente às diversas solicitações e, por outro lado, por ter empreendido uma estratégia de aproximação, diálogo e cooperação, buscando e oferecendo soluções para problemas comuns. Se há poucos anos o Arquivo Municipal e outros serviços trabalhavam isoladamente, com esforços descoordenados e dispersos, assiste-se hoje a um investimento na partilha do capital organizacional do município - informações e conhecimentos técnicos, competências, procedimentos, processos de trabalho, entre outros - resultando em mais-valias para melhoria da comunicação interna e a gestão do sistema de informação e, num sentido mais lato, para o desenvolvimento qualitativo dos serviços oferecidos pelo município, concorrendo para a melhoria da imagem do mesmo.

### 3. CONCLUSÃO

No contexto atual da administração pública exige-se um investimento na modernização administrativa que envolve constantes mudanças no sentido da plena integração na sociedade da informação, da aplicação das novas tecnologias de informação e comunicação, de maior eficiência e produtividade e de maior proximidade nos serviços prestados ao cidadão. O desempenho organizacional das instituições públicas avalia-se pela sua maior ou menor capacidade na adaptação ao meio ambiente em contínua mutação, a qual só será exequível através de estratégias solidamente alicerçadas na sua “memória organizacional” (recursos informacionais que sustentam as tomadas de decisão e o pleno desenvolvimento das atividades) e nas expetativas e metas a atingir a prazo.

A centralidade do papel dos arquivos para a produção do conhecimento e para a educação é reconhecida por todos. Importa, portanto, tornar estas instituições mais flexíveis, inovadoras e empreendedoras para fazerem face aos novos desafios. Os processos de inovação passam pela introdução de modelos de gestão integrada e participada. A melhoria contínua e sustentada será o resultado da capacidade de uma organização para atingir e manter os seus objetivos de longo prazo, tendo sempre em vista as necessidades de todas as partes interessadas.

---



Direção Municipal de Cultura  
Departamento de Património Cultural  
Divisão de Arquivo Municipal

arquivomunicipal de lisboa