



Políticas Estratégicas do Arquivo Municipal de Lisboa: Inovação e integração na implementação do Projeto SIGA – Sistema Integrado de Gestão de Arquivos

Ilda Pires; Inês Viegas

ilda.pires@cm-lisboa.pt; ines.viegas@cm-lisboa.pt

Arquivo Municipal de Lisboa

Resumo

Quando as organizações optam por substituir as aplicações informáticas sem refletir no impacto daí resultante pela ausência de articulação entre processos de negócio e tecnologias de informação tendem, mais cedo ou mais tarde, a não se reverem nesses sistemas de informação e a encontrarem dificuldades de resposta às suas necessidades.

Nesta comunicação pretende-se apresentar a forma como o Arquivo Municipal de Lisboa respondeu ao desafio de gerir documentos de forma integrada tendo em conta a era digital e a necessidade de substituir as suas aplicações obsoletas.

Palavras chave: Modelação de processos. Gestão Integrada de Informação. Sistemas de informação

1 - Contextualização

A organização do acervo que compõe o Arquivo Municipal de Lisboa (AML) vem demonstrar desde muito cedo que o concelho sentiu necessidade de guardar, os documentos mais importantes relativos à cidade e aos seus habitantes.

O Arquivo Municipal de Lisboa, sendo o segundo maior do país, tem à sua guarda documentação da cidade que data do século XII até à atualidade, destacando-se a confirmação feita por D. Afonso II do Foral outorgado a Lisboa por D. Afonso Henriques, o Cartulário Pombalino ou os valiosos espólios de Neves Águas, José Luís Monteiro e dos Arquitetos Cassiano Branco, Keil do Amaral e Ruy Athouguia. O AML guarda 850 anos da História da Cidade de Lisboa.

Não menos importantes com a maior procura por parte dos munícipes está a série dos Processos de Obra, imprescindíveis no estudo da evolução arquitetónica e urbanística da cidade.

O acervo de fotografia e videográfico têm um valor documental e patrimonial único para a história da cidade nos mais variados aspetos (urbanísticos arquitetónicos, sociais, políticos).

Para Júlio Cerdá, os documentos foram palavras que com o passar do tempo e organizados pelos técnicos de Arquivo são colocados ao serviço dos historiadores (CERDÀ:2004:203). O principal objetivo da organização, na gestão da informação é aproveitar todos os recursos, sejam eles humanos, tecnológicos e capacidades para que a organização se adapte à mudança.

A **Missão** do Arquivo Municipal de Lisboa resulta na criação de valor dependente do tratamento dos documentos à sua guarda. Receber, guardar, organizar, tratar, preservar a documentação relativa à memória da cidade, para numa atitude proactiva **Difundir** produtos e serviços de informação sustentando uma **Visão** assente em boas práticas de gestão documental integrada, num esforço de melhoria contínua, com critérios de qualidade, dinamizando a ótica de serviço público.

As organizações públicas e/ou privadas devem definir uma política de gestão de documentos de arquivo para toda a sua estrutura. O objetivo dessa política deve ter como primeira preocupação a produção e a gestão de documentos de arquivo fidedignos, autênticos, capazes de apoiar a gestão diária, enquanto necessário, nas funções e atividades da organização. As organizações devem, ainda, assegurar que essa política seja comunicada e implementada de igual forma a todos os níveis da organização.

Assim, o Arquivo Municipal de Lisboa é o último serviço para onde são encaminhados os processos cuja função administrativa foi concluída através de um despacho de “arquite-se”. Permanece contudo como fonte de informação e sustentação para novas decisões e novos processos administrativos e como memória da cidade e da nação, sendo igualmente, responsável pela forma como os documentos são organizados, classificados numa lógica de gestão documental, logo, faz todo o sentido que as suas tarefas sejam efetuadas a montante e não a jusante.

As atividades da orgânica devem ser sustentadas por legislação, regulamentos, normativos, manuais técnicos e outras de forma a estabelecer melhores práticas a fim de documentar as suas atividades.

O papel dos arquivos municipais é transversal à administração pública. Os arquivos são um contributo diário, muito importante, para o sistema de gestão de documentos produzidos pelas várias orgânicas no exercício das suas funções.

Nos últimos anos o AML tem apresentado como plano estratégico e operacional:

- Definir uma política de gestão integrada de todos os documentos produzidos e recebidos pela administração municipal, seja qual for a data, tipo ou suporte, desde a sua produção até ao destino final;
- Definir e promover a execução da política arquivística do município;
- Assegurar o serviço de leitura pública para o acervo que se encontra à sua guarda, assim como satisfazer as necessidades de consulta dos serviços camarários;
- Promover uma política cultural que divulgue a informação contida no seu acervo documental, através de edições de fontes, estudos e investigação, na organização de fóruns científicos e exposições e na animação do serviço educativo para diferentes públicos, infantil, adulto e o sénior, através de ações promovidas junto das escolas e outras instituições. Tem vindo igualmente a dar continuidade à realização de exposições;
- Desenvolver uma política de aquisição de arquivos privados, pessoais, de famílias ou empresas com relevância para a história da cidade de Lisboa;
- Desenvolver parcerias com as partes interessadas;
- Sensibilizar os serviços da CML orientando-os para a necessidade de implementação de boas práticas no que respeita à gestão dos documentos (organização, classificação, avaliação e preservação documental) conforme as orientações e normas nacionais e internacionais.
- Promover a eficiência e eficácia dos serviços municipais, nomeadamente no que se refere às suas relações com os municípios;
- Definir um plano de preservação digital que oriente e regule a produção, gestão e conservação dos

documentos digitais produzidos ou recebidos pelos diversos serviços da CML, salvaguardando os critérios normalizados na gestão e descrição de metadados e nas de regras para digitalização de documentos (CML), não esquecendo os diferentes formatos para a sua preservação;

- Desenvolver o Projeto de Informação e Gestão Documental, apoiando as diferentes unidades orgânicas e projetos, no âmbito das competências do AML em matéria de gestão documental, no levantamento e identificação de processos e/ou assuntos, na gestão e manutenção de PCD e QCD;
- Por outro lado, e mais recentemente, a participação do AML no Projeto Macroestrutura Funcional para a Administração Pública (MEF) visando a construção de uma estrutura classificativa funcional para a administração pública, bem como a elaboração de uma nova Portaria de gestão de documentos para a Administração Local;

Desta forma a adoção de uma política de gestão integrada de documentos traduz-se na necessidade de adaptação dos sistemas de informação dinâmicos segundo novas regras, que visam a reengenharia com vista à normalização e à interoperabilidade entre as aplicações informáticas existentes na CML tendo por base uma melhoria contínua. Segundo Castells, a cidade em rede, é definida como sendo *“uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentais na micro electrónica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes”* (CASTELLS: 2006).

O desafio do AML também tem sido integrar duas plataformas de software com vários módulos: Autoridades, Thesaurus, Prisma, Sala de leitura entre outros, associando também a um projeto que tem sido piloto, a digitalização dos processos de obra e que se estendeu a outras séries documentais.

A partir de 2009 e com o espírito de modernização administrativa para uma maior eficácia e eficiência, o AML propôs-se desenvolver e implementar um Sistema Integrado de Gestão de Arquivo (SIGA) capaz de acompanhar a evolução tecnológica e informacional, identificando a arquitetura da informação e alinhando-a com os processos de negócio da instituição, suportado nas suas atividades.

Existe sempre a preocupação de controlo, segurança e preservação da informação e do seu valor probatório sem esquecer a acessibilidade à informação.

Assim, os sistemas de gestão numa organização com têm o fim de interagir ou correlacionar processos, objetivos e políticas estratégicas definidas.

O principal objetivo do projeto SIGA é contribuir para a gestão integrada da informação. Para a prossecução desse objetivo entendemos ser essencial a mudança para o modelo de gestão que visa a reengenharia de processos, alteração de procedimentos, desenho de fluxos e interoperabilidade entre sistemas, para uma articulação mais eficaz entre processos de trabalho e aplicações informáticas de forma a rentabilizar, automatizar e modernizar.

Tendo por base critérios de simplificação administrativa e a NP EN ISO 9001:2000, o Arquivo Municipal de Lisboa encontrou a solução com a implementação do modelo de gestão por processos de onde resulta a sua cadeia de valores estando em curso o desenvolvimento da aplicação informática SIGA.

2. SIGA - Da Reengenharia de Processos à Integração Tecnológica

“Meta essa alma de pequena empresa dentro do seu corpo de grande empresa” (Welch apud Peters, 1994)

Tom Peters no seu livro *“Tempos Loucos pedem Organizações Loucas”* refere que só terá êxito a empresa que tiver qualidade e inovação nos seus produtos e serviços, tendo em conta as necessidades dos seus clientes, designando-a de *“empresa curiosa”*.

O desenvolvimento exponencial da tecnologia, uma maior consciencialização dos cidadãos, das empresas, das organizações políticas e sociais levou a que a partir dos final dos anos 80 se criassem mecanismos de gestão assentes numa visão holística alinhando-se os processos de negócios das organizações com as necessidades dos clientes. A nova versão da ISO 9001:2000 produziu alterações no conceito de Qualidade, não basta definir Processos de Negócio, é preciso que os mesmos sejam continuamente melhorados com vista à satisfação e fidelização do cliente.

A identidade de uma organização deve ser sustentada e assentar no seu capital intelectual e na sua capacidade de produzir conhecimento, mas a organização terá de se conhecer intrinsecamente, deve possuir uma visão sistémica bem fundamentada do que representa em si e no meio ambiente envolvente construindo alicerces que a tornem (re)conhecida. Implementar um modelo de gestão por processos (BPM - *Business Process Management*) ou fomentar a Reengenharia de Processos (BPR - *Business Process Reengineering*) com vista à mudança que Peters designa de “*abandono*” ou “*revolução*” exige uma alteração de comportamento das pessoas e comprometimento das chefias cuja ausência representa um risco.

Em 2008 o Arquivo Municipal de Lisboa, procedeu a uma autoavaliação tendo em conta o modelo CAF (EFQM). O relatório referiu existir “... *um conjunto de condições que permitem ao serviço estar optimista já que a curto/médio prazo as margens de progressão podem ser bastante significativas basta-lhe para tal implementar o Plano de Melhorias*” (AML:2008:4) Deste Plano constam 10 melhorias destacando-se neste contexto as seguintes ações:

Ação de Melhoria 4: Criar métodos que permitam implementar formas de trabalho baseadas na metodologia Planear – Executar – Rever – Ajustar

Ação de Melhoria 14: Identificar, descrever e documentar os processos chave de uma forma contínua assegurando a sua coordenação e sincronização.

Ação de Melhoria 15: Identificar e atribuir responsabilidades aos gestores de cada processo.

Sem recorrer à consultoria externa apostando antes nos seus recursos e sob o mote *Pensar em conjunto para agir em conjunto*, o Arquivo Municipal de Lisboa aplicou o método Mlearn de Jorge Coelho ¹ que alinha a estratégia organizacional com as competências daí resultando indicadores de desempenho² necessitando o Arquivo de se conhecer enquanto organização e de conhecer quem serve. Parafraseando Fernando Pessoa “...*é preciso estudar quem se serve...o estudo propriamente social do meio, é aparentado com o seu estudo psicológico...o estudo propriamente social tem por objeto os hábitos puramente exteriores, as convenções... parte da índole dessa gente...mas tem de ser conhecida...através do estudo do meio em que eles vivem...*” (PESSOA:1926:3)

Como se pode verificar na figura 1, o Arquivo Municipal de Lisboa surge integrado e em interação com o ambiente social, económico e político, sendo as partes interessadas constituídas por: **Produtores e Consumidores** de informação que, juntamente com o AML, constituem o eixo central da cadeia de valor da gestão da informação. Nesta cadeia os produtores são definidores dos principais **inputs** e os consumidores dos principais **outputs**. Para que a cadeia acrescente valor efetivo à informação o AML enquanto responsável e gestor do processo necessita de **mecanismos de controlo** e de **ferramentas** que auxiliem a produção. Os principais mecanismos de controlo resultam da interação entre o AML, os parceiros e o município de Lisboa e as principais ferramentas de produção são o resultado da interação entre o Arquivo, os colaboradores e os fornecedores.

A análise do ambiente envolvente objetiva avaliar as oportunidades e ameaças como refere Luís Cardoso “*A estratégia a adoptar procurará explorar as oportunidades que tenham como factores críticos de êxito aqueles em que a organização se encontre mais forte. Desta forma, ela poderá ganhar vantagens competitivas sobre os seus concorrentes*” (CARDOSO:2003:62)



figura 1 - Modelo de contexto externo AML

A reengenharia de rotinas de trabalho executadas pelo AML resultou de e numa relação causa-efeito definindo-se desta forma a cadeia de valor³ com base no **Ciclo PDCA**. Daí caracterizaram-se e identificaram-se os **Processos Chave**, os **Processos de Gestão** e os **Processos de Suporte** numa perspetiva de interação com os serviços camarários; afinal a visão holística não se deve esgotar no Arquivo sob pena de se criarem ilhas de atuação.

Os **Processos** surgem como uma **Cadeia de Valor** a que foi atribuída a designação de **Sistema Integrado de Gestão da Informação**. Como se ilustra na figura 2 e de acordo com Deming⁴, o ciclo **PDCA** é um ciclo de quatro fases que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua: **Plan** – Planear (fase do projeto); **Do** – Executar (fase de execução); **Check** – Rever (fase do controlo); **Act** – Ajustar (fase da ação, adaptação e correção).

Com base no modelo IDEF0⁵ representado na figura 3, no sistema integrado de informação que CHOO refere como sendo “...um ciclo contínuo de seis actividades estreitamente ligadas: a identificação das necessidades de informação, a aquisição de informação, a organização e o armazenamento de informação, o desenvolvimento de produtos e serviços de informação, a distribuição de informação e utilização de informação” (CHOO:2003:58), os processos estabelecem diferentes tipos de relação entre si:

Cliente/fornecedor - em que os *outputs* de uns são os *inputs* de outros;

Controlo - em que uns desenvolvem *outputs* que servem de *mecanismos de controlo* para outros;

Parceria - em que os *outputs* de uns são *ferramentas de produção* dos outros.

A tríade **Processo – Atividade – Tarefa** identificada e caracterizada com base nas competências do AML serviu, por assim dizer, de base para a resposta à necessidade de evoluir do ponto de vista tecnológico. Um dos fatores impulsionadores do desempenho positivo da organização são as tecnologias de informação que como

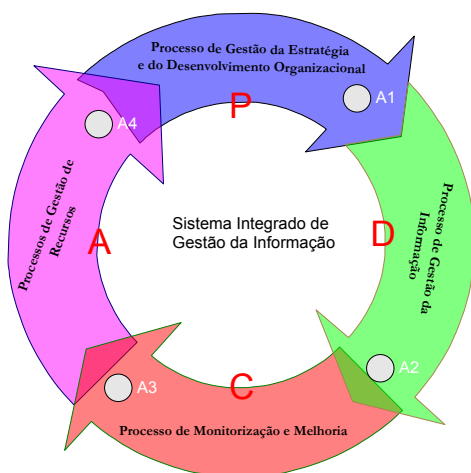


figura 2 - Interação Processos/Ciclo PDCA

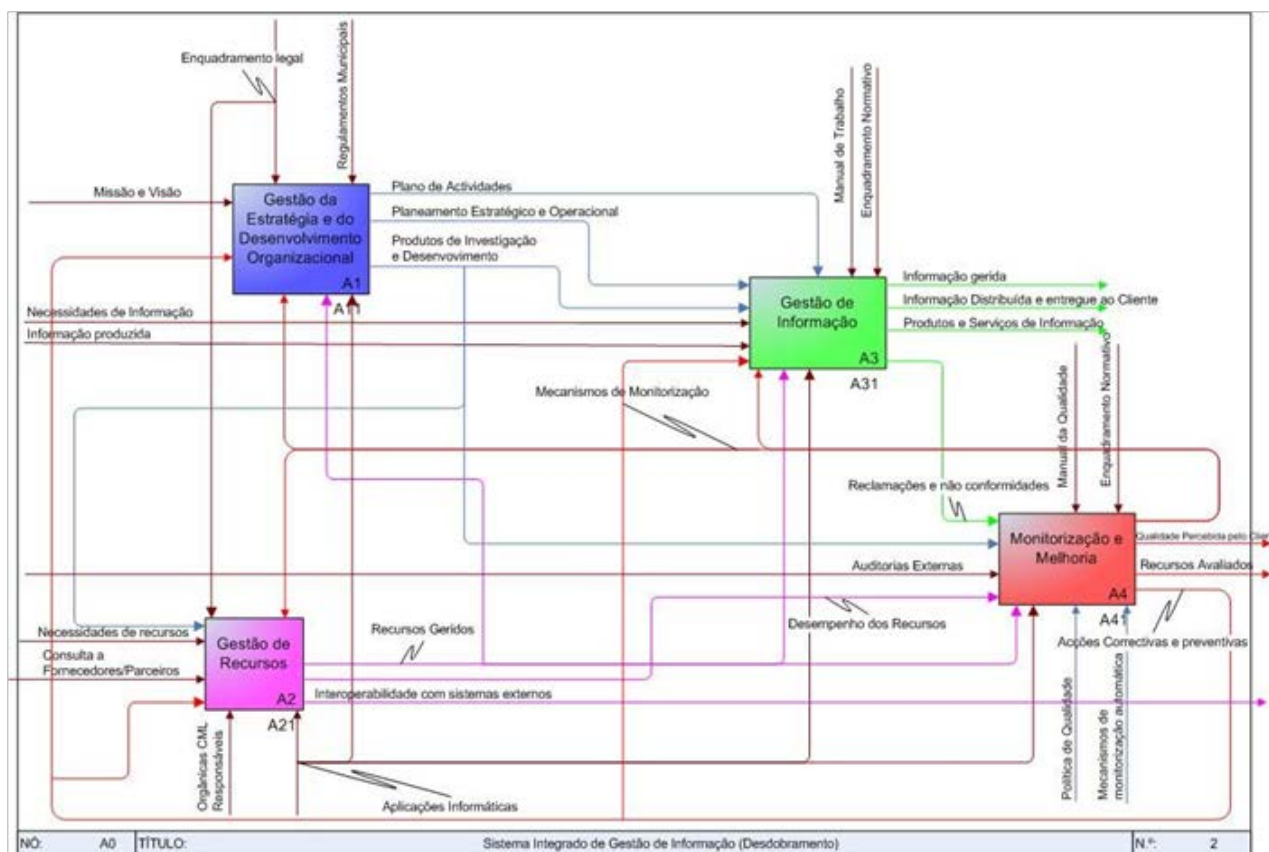


figura 3 - Modelo de Interação dos Processos de 1º nível ou Processos Elementares

César Alexandre de Souza refere assenta num modelo cuja sequência mostra a relação entre tecnologias de informação e a criação de valor:

Investimentos em TI >> Investimentos adequados >> Recursos de TI >> Uso adequado >> Impacto nos processos >> Processo competitivo >> Benefícios empresariais

(fonte: Adaptada de Soh e Markus, 1995)⁶

O que leva a organização a mudar de aplicações informáticas? A obsolescência tecnológica? Para que a organização seja mais eficiente e eficaz na busca da resposta à satisfação do Cliente? De que forma essa alteração tecnológica se relaciona com a criação de Conhecimento na organização?

Gerir Conhecimento não deve basear-se em apenas “*uns poucos cliques de mouse*” (STEWART:2002:179). Efetivamente, a gestão integrada/concertada de procedimentos conduz ao reconhecimento da necessidade de integrar para não dispersar, para rentabilizar recursos, para normalizar, para saber competir, para alcançar a excelência. Portanto, altera-se o paradigma, são as tecnologias de informação que vão ao encontro das necessidades da organização, desenha-se para se implementar e não se implementa para redesenhar.

Como explica Thomas A. Stewart “... não é uma questão de escolher entre software e netware...o pessoal motivado encontrará formas inesperadas de pôr o conhecimento a trabalhar em seu favor...todos os factores precisam um do outro e devem atuar em conjunto...” (Ibidem:2002:175)⁷. A gestão de documentos eletrónicos e a necessidade de interoperabilidade entre sistemas estão sustentadas em normas e orientações tais como MoReq2; NP EN-ISO 9001:2008 – Gestão da qualidade e processos; ISO 9241.11:1998 – Norma para usabilidade; (ISO 15489; NP 4438; Diretivas W3C; ISO/IEC 9126 – Modelo de qualidade (processo, produto e qualidade de uso), Programa IDA – Interchange of Data between Administrations da Comissão Europeia – 2001), entre outras que alimentam a visão para uma Gestão Integrada de Informação, logo, existem os **mecanismos**

de controlo, os **inputs** são os processos geridos, os **outputs** produtos e serviços de informação em melhoria contínua e as tecnologias de informação uma das **ferramentas de produção**.

Analogamente e no que diz respeito à Câmara Municipal de Lisboa, a obsolescência do parque tecnológico foi reconhecida no relatório do Grupo de Trabalho formado no âmbito da Deliberação 7/CM/2008⁸ que refere, no que diz respeito aos sistemas de informação a necessidade de:

“...criação de uma Estrutura Global de Sistemas de Informação (EGSI) através da qual se possam consolidar as diversas aplicações, conteúdos e serviços até agora dispersos, sendo o objectivo da criação desta estrutura a centralização e a racionalização de recursos técnicos, humanos e financeiros. (CML:2008:13)

Alinhando objetivos estratégicos de negócio com os sistemas de informação a implementar objetivava-se “... uma melhoria na comunicação e colaboração entre serviços e minimização dos tempos de execução das tarefas”. (Ibidem:2008:13). O diagnóstico, após o levantamento dos sistemas de informação da CML, foi a ausência de um sistema de gestão documental que funcionasse como “responsável por um controlo eficiente e sistemático de produção, recepção, manutenção e utilização, destino dos documentos/processos para constituir e manter prova e informação sobre atividades e transações”. (Ibidem:2008:262).

MODELO GLOBAL CML



figura 4 - Diagrama Hierárquico das relações estabelecidas na EGSI

A EGSI, representada na figura 4, tem como “elementos” chave:

A **Plataforma de Referência** (núcleo central);

A **Camada de Gestão**, representada na figura a negro fará a ligação entre a plataforma de referência e os sistemas de informação;

O **Sistema de Gestão Documental**, representado na figura a cinzento terá de ser capaz de centralizar num único sistema o registo, o movimento e a gestão de documentos produzidos pela Câmara;

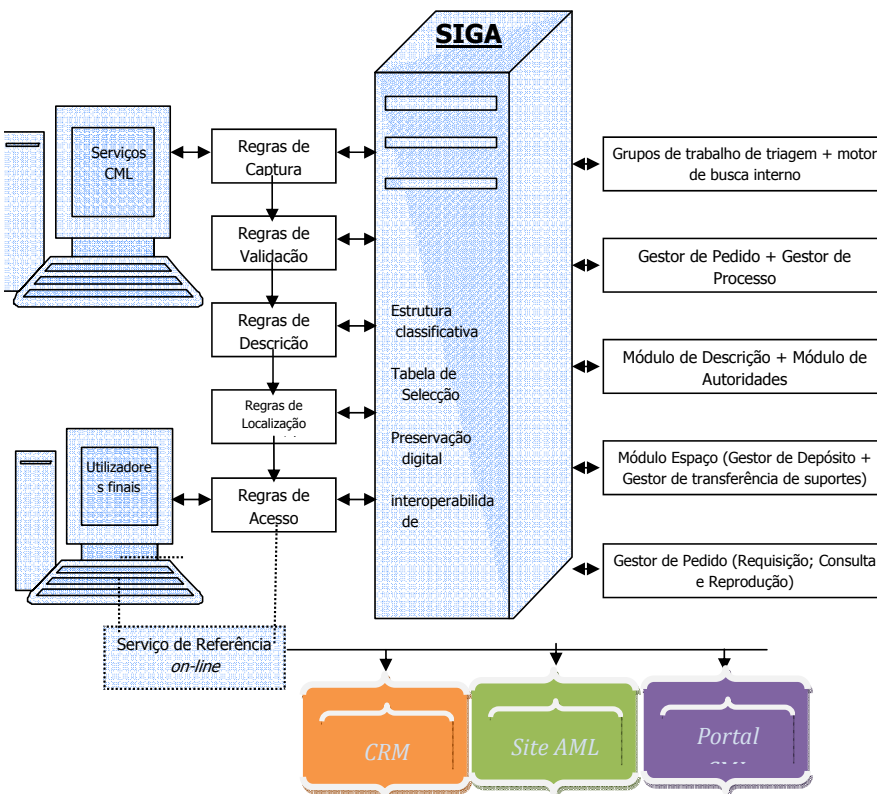
O **Sistemas de Gestão de Negócio**, são o que atrás se designou competências da organização;

O **Sistema de suporte à decisão** (coroa exterior), disponibiliza de uma forma estruturada todos os conteúdos produzidos pelos Sistemas de Negócio tendo em conta as necessidades e satisfação do cliente.

Dando continuidade à visão sistémica e a uma abordagem holística o Arquivo Municipal de Lisboa surge como um serviço transversal da Câmara Municipal de Lisboa. As suas competências recaem sobre a gestão dos documentos em fase de arquivo (seu processo de negócio) e sobre a comunicação de regras e orientações a fornecer aos serviços para que a gestão dos documentos seja feita *a priori* e em estreita colaboração com os serviços, é exemplo disso a classificação e avaliação documental, a organização e acondicionamento, entre outras tarefas. A relação privilegiada que tem com todos os serviços camarários, atrás identificados como produtores e potenciais consumidores (inputs e outputs) do seu processo de negócio faz com que tenha uma responsabilidade acrescida, logo o BPM do Arquivo resulta das suas competências, mas igualmente absorve a parte final do BPM de cada serviço.

No Relatório do Grupo de Trabalho da Deliberação 7/CM/2008 foi registado que os sistemas de informação do Arquivo Municipal se encontravam isolados de qualquer plataforma, referindo igualmente alguns não serem *webizados*. A utilização de quatro aplicações informáticas para o registo e tratamento dos documentos em fase de arquivo (nenhuma se substitui à outra) foi igualmente uma das fragilidades que conduziu o AML ao SIGA – Sistema Integrado de Gestão de Arquivos.

Tendo presente a implementação da gestão documental na Câmara Municipal (Projeto QREN – OP1, OP2 e OP3)⁹ e que este sistema deve promover as regras de comunicabilidade entre Serviços através de plataformas *web*, permitindo a gestão de documentos em múltiplos suportes, desde a sua criação, captura, tramitação e armazenamento, o Arquivo Municipal, em articulação com os seus processos, atividades e tarefas perfeitamente identificados e definidos, apresenta na figura 5 os componentes da arquitetura do SIGA numa ótica de gestão integrada desde a captura da informação por interoperabilidade ou registo, passando pelo seu tratamento e armazenamento, até à divulgação em estreita relação com os pontos de atendimento e divulgação da CML.



Fonte: Caderno de Requisitos funcionais do SIGA, 2008

figura 5 - Componente da arquitetura SIGA

Conclusão

Trabalhar de uma forma integrada significa criar um sistema cíclico de promoção e renovação do conhecimento. Independentemente do local onde a organização exerça funções, o conhecimento é adquirido por todos como um fluxo contínuo e distribuído aos clientes a partir de um ponto convergente, a cultura organizacional sustentada pela Missão, Visão e Objetivos Estratégicos.

A implementação das tecnologias de informação deve estar alinhada com os processos de negócio e estes devem refletir o modelo de gestão preconizado. Como refere Jorge Coelho de nada vale levantar processos sem ter presente à partida quais os objetivos e resultados esperados.

O Arquivo Municipal de Lisboa pretende ser reconhecido como um serviço de excelência e nesse sentido tem envidado esforços para promover uma cultura organizacional assente na qualidade e na satisfação dos seus clientes com:

Melhoria de capacidade de resposta ao munícipe;

Satisfação imediata (disponibilização online) dos processos requisitados pelos serviços para instrução mais célere de processos em fase administrativa;

Conhecimento das necessidades de informação das partes interessadas promovendo-se relações de confiança e transparência;

Melhoria na comunicação com os serviços e utilizadores;

Proatividade no que concerne aos serviços de arquivo a prestar quer na incorporação, de documentação, na avaliação documental como na comunicação de regras de gestão de documentos;

Diminuição de tempo de execução e resposta por automatização de tarefas tendo em conta a interoperabilidade entre aplicações de negócios;

Rentabilização de recursos humanos e recursos tecnológicos com a integração de quatro aplicações informáticas;

Diminuição de custos em contratos de manutenção para fornecedores diferentes;

Cumprimento das diretivas do governo central no que diz respeito ao plano tecnológico e à desmaterialização dos processos;

Conhecimento do património documental;

Conhecimento e controlo na lógica de melhoria contínua das tarefas de todo o negócio arquivo;

Modernização das aplicações informáticas numa lógica Web 2.0 promovendo-se a democratização do conhecimento através da bidireccionalidade, multiacesso e interatividade, características intrínsecas da evolução tecnológica.

Dada a abrangência desta matéria terminamos esta comunicação propondo para reflexão e quiça temáticas para novos encontros:

Conhecimento e sponsorização efetiva dos cargos dirigentes no modelo de gestão por processos;

Os riscos associados à gestão por processos. A compreensão, definição e abrangência do processo na organização

BPM uma ferramenta informática burocrática?

A capacidade tecnológica face aos desafios da gestão integrada.

O conceito de processo e suas relações nas unidades de armazenamento

Notas

¹ Consultor da Sisconsult, desenvolveu o método Mlearn que define as unidades e os processos da organização a partir do desdobramento dos objetivos e competências organizacionais em indicadores de desempenho.

² Os indicadores de desempenho são definidos tendo em conta a eficiência e eficácia, sendo que em relação à eficiência deve questionar-se sobre o tempo do ciclo de um processo e os recursos necessários para que cumpra a sua missão; relativamente à eficácia deve ponderar-se sobre se foram atendidas as expectativas e necessidades do cliente. Esses indicadores têm como objetivo a melhoria contínua e aplicam-se ao nível macro (Alta Direção), intermédio (Diretoria) e Elementar (Operações) da organização.

³ A cadeia de valor do AML é a seguinte: **Processo de gestão:** *Gestão da Estratégia e do Desenvolvimento Organizacional e Monitorização e Melhoria*; **Processos de Suporte:** *Gestão de Recursos e Serviços Técnicos*; **Processo chave:** *Gestão da Informação* com os sub-processos: *Definição de políticas de gestão de documentos*; *Desenvolvimento de Instrumentos e Serviços de Apoio à Gestão Documental*; *Gestão de Documentos em arquivo*; *Serviços de Acesso à informação e conteúdos*; *Disseminação da Informação*.

⁴ Estatístico, professor universitário, autor, conferencista e consultor norte-americano, Deming é amplamente reconhecido pela melhoria dos processos produtivos nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial, sendo porém mais conhecido pelo seu trabalho no Japão Os denominados “14 princípios da gestão”, estabelecidos por Deming, constituem o fundamento dos ensinamentos ministrados aos altos executivos no Japão a nível do melhoramento dos projetos e qualidade de produtos.

⁵ Integrated Definition Methodes – método adoptado pela Força Aérea dos EUA que pretende desenhar o modelo de decisão das Organizações ou Sistemas, com base nas suas ações e atividades (funções).

⁶ César Alexandre de Souza é Mestre e Doutor em Administração, organizador do livro *Sistemas ERP no Brasil*. Em entrevista ao site www.HSM.com.br sobre *O grau de informatização das empresas brasileiras* explica o modelo apresentado referindo que a análise deve ser feita da direita para a esquerda, isto é, as tecnologias de informação implementadas numa organização só trarão benefícios se contribuírem para a transformação e melhoria dos processos internos, para tal é necessário que tenham ocorrido impactos nos processos da organização. Não confundir desempenho com benefícios uma vez que estes não dependem exclusivamente das tecnologias de informação existem fatores externos como as condições de mercado, da economia e da concorrência que os podem limitar.

⁷ Sobre esta matéria é interessante verificar a analogia que Stewart faz entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, sendo que o primeiro se encontra no capital humano e o segundo no capital estrutural. Para este autor haverá sempre choque entre os tecnólogos e os humanistas e cita Andrew Michuda, CEO da Sopheon que afirma “*A gestão do conhecimento bate na parede quando aplicada de maneira genérica. ...será muito mais eficaz caso não se restrinja a um botão isolado no PC de alguém, mas, ao contrário, se integre nos principais processos de negócios*”.

⁸ A Deliberação do Presidente da Câmara Municipal de Lisboa de 2008 teve como propósito efetuar o diagnóstico e apresentar propostas de racionalização orgânica, procedimental e de sistemas de informação da área urbanística.

⁹ Em 2008 a Câmara Municipal de Lisboa candidatou-se ao QREN - nas operações OP1 – Atendimento; OP2 – Gestão Documental e OP3 – Interoperabilidade.

Referências Bibliográficas

CERDÁ DÍAZ, Júlio – Archivos y História Local, Universidad de Alcalá, 2004.

CARDOSO, Luís – Gestão estratégica das organizações: como vencer nos negócios do século XXI. 6ª ed. Rev. e Act.; São Paulo: Editorial Verbo, 2003.

CASTELLS, Manuel – A sociedade em rede: do conhecimento à política. In Castells, Manuel; CARDOSO, Gustavo (org.). Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda, 2006.

CHOO, Chung Wei – Gestão de Informação para a Organização Inteligente: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Editorial Caminho, 2003.

Entrevista a César Alexandre de Sousa – Disponível em <http://www.hsm.com.br/artigos/o-grEngenheiroau-de-informatizacao-das-empresas-brasileiras> [consultado em abril 2013]

Modulação por processos – Disponível em <http://www.slideshare.net/comunidadesina/modulao-de-processos-george-coelho> [Consultado em abril de 2013]

PESSOA, Fernando – A Essência do Comércio. In Revista do Comércio e Contabilidade, 1926.

PETERS, Tom – Tempos Loucos pedem Organizações Loucas. Trad. J. P. Conde. Venda Nova: Bertrand, 1994.

PORTUGAL. ARQUIVO MUNICIPAL DE LISBOA – Relatório Final de implementação do CAF, 2008.

SARAIVA, Margarida; TEIXEIRA, António (editores) – A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar. Lisboa: Edições Sílabo, 2009.

STEWART, A. Thomas . A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI. Trad. Afonso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.



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