



## Os e-services na Sociedade da Informação

Júlio Cardoso

Arquivo Municipal de Sintra

### RESUMO:

Na sociedade atual, que se convencionou chamar, Sociedade da Informação, a implementação e utilização das TIC de forma adequada revela-se um fator de competitividade, modernização e qualificação das organizações. No caso da Administração Pública, independentemente da esfera de poder em questão, as TIC permitiram o surgimento de novos conceitos como o e-government do qual os e-services são apenas a face visível. Se, por um lado, e-government permite a oferta de e-services respondendo às exigências dos cidadãos cada vez mais familiarizados com as TIC, por outro, constitui a oportunidade que a Administração Pública encontrou para operar no seu seio a tão ansiada modernização administrativa. Com efeito, as práticas de *e-government* consubstanciam a massificação da utilização das TIC que, quando acompanhada de efetivas mudanças e reestruturações organizacionais permitem a reconfiguração de métodos e processos de trabalho com o objetivo de simplificar e qualificar aqueles bem como os serviços que geram. Para além do desenvolvimento de portais e sítios na Internet para a disponibilização de *e-services*, são desenvolvidas ferramentas e plataformas que permitem a interoperabilidade no seio da Administração Pública agilizando a comunicação entre organismos do Estado e entre os vários níveis de poder valorizando o trabalho colaborativo e, acima de tudo, a circulação da informação enquanto recurso vital das organizações. Neste contexto os sistemas de gestão de informação assumem uma função digna de destaque enquanto centros nevrálgicos de apoio à decisão em tempo útil. Assim, a implementação de sistemas de informação que permitem a oferta de *e-services* constituem, por um lado, vários desafios como a interoperabilidade ou a desmaterialização de processos e, por outro, uma oportunidade para o reposicionamento da arquivística e dos arquivistas nas organizações.

As práticas de *e-government* constituem o principal motor de modernização administrativa da Administração Pública e um passo de gigante no caminho entre uma Administração Pública centrada no poder para uma Administração Pública focalizada na prestação de serviços onde os cidadãos conquistam a dimensão de clientes cujas necessidades urgem satisfazer de forma eficiente, eficaz, com critérios de qualidade e, se possível na hora.

### Introdução

O advento da *world wide web*, em 1990, revolucionou e teve um impacto tremendo em todas as esferas da vida dos cidadãos nas atividades que desenvolvem. A lógica de rede, que tem o seu paradigma na Internet, tornou-se aplicável a todos os domínios de atividade em vários contextos. Esta mudança de paradigma resulta de uma transformação centrada nas Tecnologias da Informação tanto pela disseminação da informação como, principalmente, no seu processamento. Na Sociedade da Informação os vários contextos culturais/institucionais interagem de forma decisiva neste novo paradigma tecnológico caracterizado pela capacidade de transformar todas as informações num sistema comum de informação<sup>1</sup>.

Os sistemas de gestão da informação constituem uma dimensão das organizações extremamente importante na medida em que a aquisição, tratamento e reutilização da informação permitem gerar conhecimento e acelerar o processo de tomada de decisões esclarecidas. Esta realidade conheceu o seu impacto inicial no setor privado. Contudo, também, os Estados, independentemente do nível de poder em questão, reconheceram neste novo paradigma a oportunidade para modernizarem e reinventarem as Administrações Públicas. Por um lado, as TIC possibilitam novas formas de comunicação e interação com a sociedade, permitindo o fornecimento de novos e mais serviços, por outro, permitem uma efetiva reconfiguração dos processos e métodos de trabalho cada vez mais dinâmicos e vocacionados para a satisfação dos clientes. Com efeito, apesar de rejeitarmos o determinismo tecnológico destas alterações na Administração Pública, não podemos deixar de reconhecer que a implementação adequada destas novas ferramentas permitiu a concretização de programas e projetos de modernização administrativa onde os processos de negócio têm como *output* final eventos de vida concretos dos cidadãos e empresas. Desta evolução e transformação da Administração Pública surgiram conceitos novos e inovadores como *e-government* ou *e-services* pelo que os sistemas de informação adquirem uma dimensão crucial para o garante da sua eficácia e sustentabilidade.

### 1. e-Government

O *e-government* constitui um dos pilares mais importantes para o desenvolvimento da iniciativa *e-Europe*, integrada na estratégia de Lisboa, lançada pela Comissão Europeia com o objetivo de se estabelecer uma Administração Pública Europeia em linha. O primeiro plano de ação *e-Europe* foi aprovado pelo Conselho Europeu da Feira, em 2000, e viria a dar lugar ao *e-Europe 2005*, que por sua vez, foi substituído pelo *i2010 – Uma sociedade da informação europeia para o crescimento e o emprego*. O Plano de Ação Europeu 2011-2015 sobre *Administração Eletrónica – Inclusão das TIC para promover uma administração pública inteligente e sustentável*, que se inscreve na agenda digital 2020, pretende facilitar o desenvolvimento de uma nova geração de serviços administrativos eletrónicos a nível europeu, nacional, regional e local. Ficaram definidas algumas linhas de ação como: Desenvolvimento de serviços em torno das necessidades dos cidadãos e empresas, por exemplo a oferta de *e-services* personalizados; Criação de serviços em colaboração para o desenvolvimento de oferta de *e-services*; Reutilização da informação da Administração Pública; Interoperabilidade enquanto capacidade intrínseca aos sistemas para que estes possam trocar, processar, interpretar e reutilizar a informação.

“Para a Comissão Europeia, *e-government* é a utilização de TIC na Administração Pública, combinada com a mudança organizacional e do desenvolvimento de novas competências, a fim de melhorar os serviços públicos, os processos democráticos e reforçar o apoio às políticas públicas”<sup>2</sup>. Neste contexto, o *e-government* surge como meio inovador de relacionamento entre Administração Pública e os cidadãos. Podemos definir *e-government* como a forma que os governos encontraram para, através das TIC, designadamente a *Internet*, proporcionarem aos cidadãos e empresas acesso facilitado aos serviços públicos e, numa lógica de aproximação, oferecer serviços públicos eficazes, eficientes com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e reduzir os custos das operações da própria Administração Pública, mobilizando recursos em torno de objetivos comuns. Pretende-se a implementação de práticas que tornem a Administração Pública mais proactiva, eficiente, transparente e mais orientada para a prestação de serviços de acordo com as necessidades dos cidadãos. Esta nova postura permite abolir barreiras internas, valorizando uma perspetiva integrada e transversal de relacionamento entre organismos que compõem a Administração Pública e desta com os cidadãos<sup>3</sup>.

No panorama nacional, durante os anos 90, várias foram as iniciativas para o estabelecimento de práticas de *e-government* como o caso do Infocid ou a publicação do Decreto-Lei n.º 290-D, de 2 de Agosto de 1999. Contudo, só em 2003 foi publicado, pela UMIC – Unidade de Missão Inovação e Conhecimento, o *Plano de Ação para o Governo Eletrónico* cuja estratégia previa 7 eixos de atuação<sup>4</sup>: Serviços públicos orientados para o cidadão; Administração Pública moderna e eficiente; Nova capacidade tecnológica; Racionalização de custos de comunicação; Gestão eficiente das compras; Serviços próximos dos cidadãos; Adesão aos serviços públicos interativos.

Na senda da aposta na Internet como um dos motores para a modernização, qualificação e comodidade dos serviços prestados, em 2003 ficava disponível o portal do cidadão, semelhante a uma loja do cidadão mas em ambiente *Web*, numa fase embrionária, sem apresentar ainda o nível de maturidade que permitisse realizar transações completamente desmaterializadas; O enfoque, por esta altura, residia na prestação de informação<sup>5</sup>. Contudo, podemos considerar o portal do cidadão como o projeto mais emblemático e visível da estratégia plasmada no plano de ação para o estabelecimento e desenvolvimento do *e-government* em Portugal. Atualmente, decorridos dez anos, fruto da evolução tecnológica e através da agregação e integração de vários serviços públicos contemplando disponibilização de informação, transações e possibilidade de pagamento de serviços, como as certidões *online*, constitui um poderoso impulso para o processo de simplificação da interação entre cidadãos e a administração pública. É um ponto de acesso aos *e-services* públicos criados de acordo com as necessidades dos cidadãos numa lógica de gestão da informação por processos de negócio que coincidem com os eventos de vida daqueles. Nesta nova filosofia de gestão, destacamos “o Instituto de Registo e Notariado (IRN) que adotou o conceito “eventos de vida” e reorganizou os serviços em torno do mesmo, quer na vertente física quer na vertente *online* [...] já em 2005, o IRN tinha avançado com a “Empresa na Hora”, balcão onde é possível criar uma empresa em menos de uma hora e sem deslocações tendo no mesmo ano surgido o Documento Único Automóvel (DUA)”<sup>6</sup>. A estes projetos seguiram-se outros empreendimentos que revolucionaram a oferta de serviços públicos como a *Empresa online*, o *Predial online* ou *Automóvel online*.

“Em 2007, ocorre o que pode ser considerado um ponto de viragem e que veio permitir a prestação de serviços *online*. Foi lançado o cartão do cidadão [que, através dos seus certificados digitais, permite aos cidadãos] uma forma segura de autenticação perante os serviços públicos *online*”<sup>7</sup>. Constitui um excelente “cartão-de-visita” para o novo funcionamento da Administração Pública que tenta funcionar numa lógica cooperação e de serviços partilhados privilegiando os processos transversais e a interoperabilidade de sistemas. Por outro lado, o Cartão do Cidadão “surge como uma oportunidade efetiva de agilizar a desmaterialização processual, bem como possibilitar a prestação real de serviços de forma não presencial”<sup>8</sup>, na medida em que permite a assinatura digital qualificada. No manual de autenticação com o Cartão do Cidadão podemos observar que: “De forma semelhante à agregação de vários cartões físicos num só, os mecanismos de autenticação do Cartão do Cidadão permitem simplificar e potenciar o uso de serviços eletrónicos da Administração Pública e envolver os cidadãos na utilização de serviços de *e-government*”<sup>9</sup>.

Face à evolução permanente das tecnologias, este conceito, por seu turno, tem também evoluído quanto à sua maturidade e sofisticação. Isto é, podemos considerar como *e-service* a disponibilização de informação através da sua publicação num portal ou sítio da *Internet* que se encontre, ainda, numa fase incipiente de implementação. Porém, no âmbito da presente comunicação, preferimos valorizar práticas de *e-government* cujo grau de maturidade e sofisticação permitem oferecer *e-services* transacionais. Neste grau de maturidade é possível ao cidadão submeter um requerimento através do portal ou sítio da Internet e esperar que a decisão para a sua pretensão, bem como o seu pagamento, sejam concluídos sem qualquer deslocação física, ou seja estamos em presença de serviços completamente desmaterializados e aos quais podemos aceder sem qualquer deslocação física e por vários canais. Para nós, soluções de *e-government* devem permitir situações como: Preencher um formulário, assiná-lo com o cartão do cidadão e submetê-lo em linha; Enviar solicitações por *e-mail*, através do portal ou poder consultar o estado de tramitação em que os seus processos se encontram.

No esquema que apresentamos de seguida, caracterizam-se as diferentes etapas da evolução do *e-Government*. Destas destacamos a etapa da personalização que pressupõe a integração entre o *back-office* e o *front-office* permitindo a reutilização de informação e o fornecimento de serviços proactivos e personalizados na medida em que, seguindo o princípio do registo único, quando o cidadão autentica o seu acesso a um sítio da Internet anteriormente utilizado, os seus dados pessoais são inscritos automaticamente aumentando os índices de qualidade e usabilidade dos serviços<sup>10</sup>.

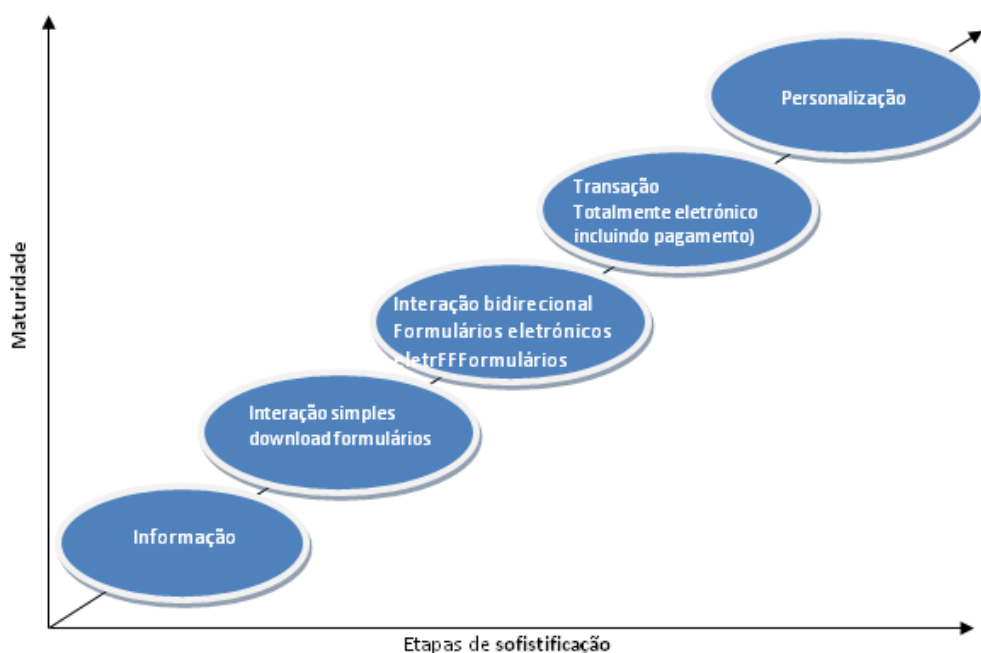


Figura 1 – Evolução dos e-services de acordo com a Comissão Europeia <sup>11</sup>.

## 1.1 e-services

As práticas de *e-government* surgiam como ferramenta para, finalmente, se conduzir no seio da Administração Pública a tão desejada reforma focalizada no cidadão e nas suas necessidades que vários governos apre-goaram sem contudo conseguirem reunir condições culturais, sociais, económicas e tecnológicas para a sua efetiva implementação. Pretendia-se com esta estratégia a oferta de serviços públicos 24 horas por dia, 7 dias por semana, redução de custos quer para os cidadãos e empresas quer para a Administração Pública, maior transparência, promoção da cidadania e da sociedade da informação e a obtenção de reconhecimento<sup>12</sup>.

Em 2009, Portugal ascendeu ao primeiro lugar no ranking europeu no que diz respeito à classificação dos vinte serviços público básicos disponibilizados enquanto *e-services* considerados para a avaliação e comparação entre os Estados Membros de acordo com os critérios de disponibilização *online* e sofisticação *online*. Estes resultados divulgados no estudo, *Smarter, Faster, Better e-government*<sup>13</sup>, elaborado pela Comissão Europeia, traduzem o esforço de modernização administrativa e tecnológica levada a cabo através de programas como o *Simplex*. A esta classificação, para além dos já citados, não ficaram alheios projetos e serviços como: NE-Temprego onde é possibilitado ao cidadão a pesquisa de emprego *online*; Declarações à polícia através da disponibilização de um formulário *online* no sítio da polícia judiciária para apresentação da queixa eletrónica; Obtenção de licenças de construção através do portal do cidadão; O Portal da Biblioteca e do Conhecimento; Operacionalização do sítio para candidaturas ao ensino superior.

No quadro que apresentamos de seguida, a operacionalização dos projetos e serviços acima caracterizados vão de encontro aos serviços públicos básicos analisados e avaliados pela Comissão Europeia para qualificar a disponibilidade e sofisticação daqueles. Dos vinte serviços públicos básicos considerados, doze destinam-se aos cidadãos e oito têm as empresas como destinatário.

### Serviços públicos para os cidadãos

1	Declaração de rendimentos (Declaração e Notificação de avaliação)
2	Procura de emprego
3	Acesso a apoios económicos da Segurança Social
4	Documentos pessoais como o passaporte
5	Registo automóvel
6	Pedido de licença de construção
7	Declarações à polícia (Queixa eletrónica)
8	Bibliotecas públicas (disponibilização de catálogos online)
9	Certidões de nascimento e casamento
10	Matricula no ensino superior
11	Alteração de morada
12	Serviços relacionados com a área da saúde

### Serviços públicos para as empresas

1	Contribuição social dos empregados
2	IRC – Imposto sobre o rendimento de pessoas coletivas
3	IVA – Declaração e notificação
4	Constituição e registo de empresas
5	Apresentação de dados ao serviço nacional de estatística
6	Declarações aduaneiras
7	Autorizações ambientais
8	Contratação pública

Como podemos observar, nem todos os serviços públicos básicos considerados são transacionais, como por exemplo a disponibilização de catálogos *online*, no entanto, como referimos, podemos considerar a disponibilização de informação como a prestação de um serviço.

## 2. A gestão da informação

Para a Administração Pública *e-government* deve permitir acolher todas as solicitações através dos diferentes canais de acesso e dar-lhes o encaminhamento para o *workflow* interno onde a assinatura possa também ser realizada através do cartão do cidadão ou outra forma de assinatura legalmente prevista. Neste contexto, os sistemas de gestão da informação assumem-se como o centro nevrálgico das organizações na medida em que a informação constitui um recurso ativo vital daquelas pelo que importa agir num momento prévio à produção de documentos/informação para se estabelecerem as condições consideradas adequadas à criação de documentos/informação. Em algumas linhas de pensamento, existe uma tendência para se fazerem analogias entre as organizações e os seres vivos onde o sistema nervoso está para estes como o sistema de gestão da informação está para as organizações. Se por um lado as TIC proporcionam inúmeras vantagens, por outro colocam inúmeros desafios aos gestores da informação. O *e-government* constitui a oportunidade que os Governos têm de impulsionar a reforma dos serviços em duas vertentes principais, provocando uma relação causa efeito: por

um lado, a reorganização de todo o *back-office* que sustenta o conjunto de serviços, potenciando o surgimento de novos paradigmas de funcionamento e organização das instituições e, por outro, a definição de um novo *front-office* com a implementação de novos serviços e adaptação de antigos, disponibilizando aos cidadãos novos canais e formas de acesso e comunicação com a Administração Pública. Para o sucesso de ambas as vertentes, o Governo deve promover, mediante políticas e estratégias, a reestruturação da sua orgânica bem como a disponibilização em linha dos serviços públicos, incentivando os cidadãos a participar<sup>14</sup>.

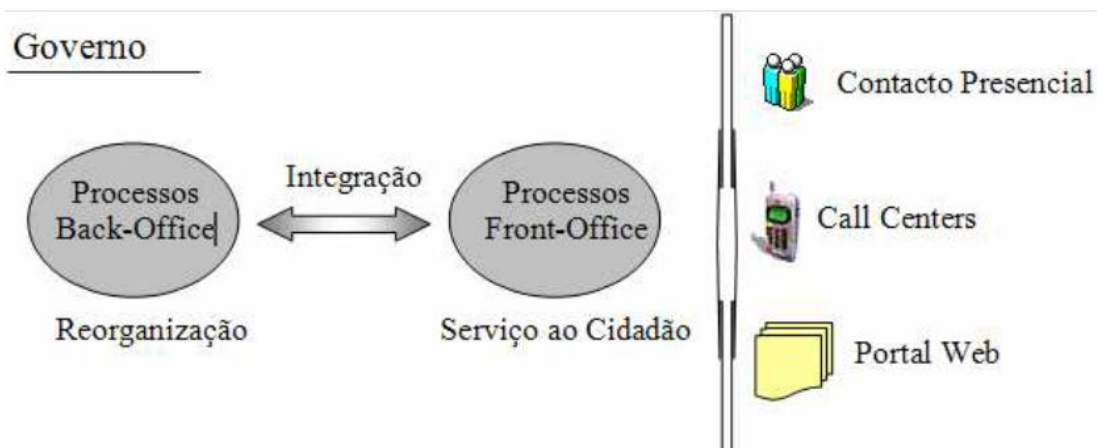


Figura 2 – Integração de processos e atendimento multi-canal<sup>15</sup>.

De acordo com o modelo supra apresentado, “o Estado deve funcionar para o utente como uma camada de abstração isolando a complexidade interna e disponibilizando de uma forma segura e eficiente serviços de qualidade para o cidadão”<sup>16</sup>. Com efeito, para fazer face à evolução social e económica das últimas décadas as organizações e a Administração Pública sentiram a necessidade de se repositonar na economia de escala e de qualificar os serviços que prestam numa lógica de melhoria continua onde as atividades organizacionais devem ser vistas em termos de processos chave, pressuposto fundamental para a [...] reconfiguração fundamental do trabalho [de acordo com esta perspetiva] a reengenharia de processos, combina a adoção de uma visão processual da atividade com a aplicação da reengenharia aos processos chave”<sup>17</sup>. Para Davenport “processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto específico para um determinado cliente ou mercado [...] é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação”<sup>18</sup>.

Esta nova abordagem às organizações que valoriza a gestão por processos, identificados como processos de negócio, caracteriza-se pelo dinamismo que permite à organização criar valor em oposição a uma visão mais hierárquica, vertical e estanque das organizações e nas relações internas de poder, o que muitas vezes implica mudanças interfuncionais e interorganizacionais. Assim, “os processos são a estrutura pela qual uma organização produz valor para os seus clientes”<sup>19</sup>. O processo de trabalho na era informacional deve acrescentar valor gerado pela inovação de procedimentos, serviços e produtos no contexto das organizações em rede que devem ter capacidade para adaptação interna e flexibilidade externa. Deste modo, as componentes destes processos de trabalho consubstanciam a habilidade para se conseguir uma tomada de decisão estratégica mobilizando a integração de todos os elementos do processo produtivo que contempla uma nova divisão do trabalho no paradigma informacional em que cada um terá de se relacionar com o próximo, em tempo real, na cadeia de produção dentro da organização e fora dela<sup>20</sup>.



Esta nova gestão da informação por processos de negócio favorece e facilita uma visão sistémica e holística das organizações e da Administração Pública, onde o sistema de gestão da informação deve pautar a sua presença no seio daquelas pela transversalidade, abrangência e universalidade devendo constituir o seu centro nevrálgico, pugnando pela supressão dos silos administrativos que caracterizam inúmeras organizações e constituem barreiras e entraves a uma comunicação organizacional que deve ser ágil e célere para a tomada de decisões esclarecidas em tempo útil. Deve contribuir para que as divisões, os departamentos e os gabinetes enquanto partes da mesma realidade interajam de forma dinâmica para que por sua vez a organização possa interagir no contexto em que se insere e, atuando em rede, possa responder prontamente aos estímulos internos e externos. O Sistema de gestão da informação deverá focar a sua atenção nos processos que se constituem de forma transversal atravessando várias unidades orgânicas desde o seu *input* até ao seu *output*, se quisermos, desde um qualquer requerimento de um cidadão até à decisão que conclui o processo. Só esta visão permite a implementação com sucesso do *e-government* onde a transversalidade e interoperabilidade são duas palavras de ordem incontornáveis. Para além de trabalharem para si, os organismos públicos devem trabalhar para os outros numa perspetiva horizontal de atuar setorialmente mas pensando no todo. Numa perspetiva interorganizacional pretende-se que as organizações integrem e partilhem entre si serviços ou apenas informação de forma a aumentar a celeridade e eficácia dos processos mediante a sua inevitável e prévia análise e reestruturação<sup>21</sup>.

A Decisão n.º 922/2009/CE, de 16 de Setembro, define interoperabilidade como a “Capacidade de organizações díspares e diversas interagirem com vista à consecução de objetivos comuns com benefícios mútuos, definidos de comum acordo e implicando a partilha de informações e conhecimentos entre as organizações, no âmbito dos processos administrativos a que dão apoio, mediante o intercâmbio de dados entre os respetivos sistemas TIC”. Acrescenta, ainda, a referida decisão na sua alínea 18.ª que “tendo em conta o papel das administrações públicas locais e regionais para a garantia do bom funcionamento e da interoperabilidade das administrações públicas europeias, é importante que as soluções tenham em consideração as necessidades das administrações públicas locais e regionais”. Nesta matéria, destacamos um projeto que pela sua inovação e impacto, tanto para a Administração Pública como para os cidadãos e empresas, merecem um breve apontamento. Falamos do SIRJUE, (Sistema Informático do Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação) ferramenta, disponibilizada a 10 de Julho de 2008 no Portal Autárquico, que permite a desmaterialização de todo o processo de licenciamento urbano, tornando-o acessível *online* a todos os intervenientes, e a obtenção, em apenas um mês, do parecer final da autarquia<sup>22</sup>. Como observámos anteriormente, o *e-government* é muito mais do que a mera desmaterialização de procedimentos, constitui uma oportunidade de reinvenção do Governo, das relações entre os diferentes níveis de poder e das relações com os cidadãos. O SIRJUE constitui um excelente exemplo de interoperabilidade na Administração Pública bem como do trabalho colaborativo num esforço sinérgico onde o que importa é o *output* daquele, o produto final para o cidadão, a resposta objetiva às suas necessidades.

Só uma visão holística da Administração Pública centrada no cidadão e nas suas necessidades permitiu a disponibilização de *e-services* e serviços presenciais onde aquele, em apenas uma deslocação a um local, pode solucionar questões que dependem de vários organismos da Administração Pública. Atualmente, estão criadas as condições para que aqueles desempenhem a sua missão em cooperação através de plataformas de comunicação interoperáveis que permitem a sua integração administrativa e tecnológica numa lógica de gestão por processos de negócio. A passagem de uma gestão baseada em procedimentos para uma gestão orientada para resultados exige uma gestão por processos de negócio que coloque os cidadãos no centro da prestação de serviços<sup>23</sup>.

Para o sucesso de qualquer organização é necessário perspetivá-la de uma forma global, orgânica, flexível, integrante e integrada em determinado contexto. “Neste sentido foi surgindo a ideia de caminhar para modelos do tipo orgânico, baseados em analogias com os seres vivos [onde] a inovação consiste em partir da noção

básica da organização como instrumento de execução da sua missão, um conceito tão geral e estável quanto a própria existência da organização, e materializar esse conceito, de forma atuante e em tempo real, em todos e cada um dos processos que constituem a sua atividade, quer sejam processos mais ou menos estáveis quer sejam efémeros.”<sup>24</sup> Nesta nova abordagem comparativa, os sistemas de informação estão para as organizações como o sistema nervoso está para os organismos vivos pelo que a comunicação entre o *back-office* e o *front-office* deve ser tão ágil e eficaz quanto possível para que se possam atingir os objetivos a que se propõem e que em última análise é a satisfação dos seus clientes. Assim, os sistemas de informação devem ser valorizados enquanto centros neurálgicos transversais à organização onde a “informação é o recurso que permite uma efetiva combinação e utilização de outros fatores de produção – de facto, trata-se do meta-recurso que coordena a mobilização dos outros meios de forma a permitir o desempenho da organização”<sup>25</sup>.

Desta forma, o arquivista deve assumir um papel de destaque nas organizações que, no contexto da sociedade atual, produzem e adquirem conhecimento numa nova postura dinâmica em suportes digitais, em permanente evolução, competindo-lhe, quando para tal tem oportunidade, ser onnipresente no sistema de gestão da informação tentando marcar a sua influência em todo o processo de gestão dos documentos desde o momento da sua produção/receção. Paraphrasing Fernanda Ribeiro, deve estar presente na fase genésica dos documentos ou, se possível no momento prévio à sua criação, pugnando pela uniformização e normalização da produção documental, que deve ocorrer em contextos controlados. Atuando no momento chave de qualquer sistema de informação, valoriza-se a gestão integrada e contínua da mesma no que diz respeito a todos os momentos importantes do seu ciclo de vida como a criação, a tramitação, a avaliação, a classificação, o armazenamento, a preservação e a sua disponibilização, objetivo basilar de qualquer sistema de informação. Esta afirmação faz, ainda, mais sentido quando estão em causa projetos de digitalização ou desmaterialização como os que atrás referimos. No entanto, estamos conscientes que compete à gestão de topo aprovar e apoiar a política de gestão documental que deverá ser conhecida por toda a organização e onde o arquivista terá, enquanto técnico qualificado para a gestão de documentos, um papel fulcral na dinamização da mudança organizacional atuando de forma transversal. Com o intuito de reforçar a questão do envolvimento da gestão de topo na gestão da informação foi desenvolvida uma nova família de normas ISO, a norma ISO 30300:2011 e a ISO 30301:2011 baseadas, sem substituir, a norma ISO 15489: 2001. Estas normas pretendem estabelecer padrões para o desenvolvimento e implementação de sistemas de gestão de documentos baseando-se numa visão estratégica e holística da organização para a gestão de processos e sistemas baseada nas melhores práticas internacionais. Têm como principal objetivo tornar os benefícios da boa política de gestão de documentos de arquivo relevantes para a organização, e ao mesmo tempo, inscrever essa política na agenda da gestão de topo das organizações<sup>26</sup>.

A necessidade de conservar os documentos é uma obrigação das organizações enquanto prova dos seus atos. No caso dos documentos digitais há que criar as condições não só para a sua conservação mas também para o seu acesso continuado mantendo os critérios de autenticidade e fidedignidade incluindo-se aqui, também, o momento em que se torna necessário migrar a informação para se garantir a sua acessibilidade ao longo do tempo e obviar a obsolescência tecnológica<sup>27</sup>. A conservação de documentos digitais responde às mesmas necessidades e obrigações que a conservação de documentos em qualquer suporte tradicional. Contudo, os documentos digitais apresentam características distintas que transformam o tipo de conservação. Por um lado, o carácter cambiante da sua estrutura e suporte ao longo do processo de conservação e, por outro, a dissociação entre o documento e o suporte tornam a conservação a longo prazo um processo dinâmico e contínuo. A conservação passiva relaciona-se unicamente com o armazenamento da informação e uma conservação ativa reporta-se a ações que se devem realizar para manter a informação acessível como por exemplo a migração. Assim, existem autores que defendem a substituição do conceito de conservação permanente, de carácter estático, pelo conceito de conservação contínua, mais representativo da realidade ativa da preservação digital<sup>28</sup>.



Gostamos desta ideia de conservação contínua mas preferimos o conceito de preservação contínua, sendo certo que esta terá de ser aplicada a todos os documentos independentemente do seu destino final pelo que, preservação contínua não poderá substituir o conceito de conservação permanente. Para os projetos de digitalização e desmaterialização de processos torna-se crucial estabelecer, desde o primeiro momento, algumas premissas tendentes à preservação digital que poderá ser encarada de acordo com os seguintes vetores:

- “Conjunto de atividades desenvolvidas com o fim de aumentar a vida útil da informação de arquivo (iARQ), salvaguardando a utilização operacional e protegendo-os das falhas de suportes, perda física e obsolescência tecnológica;
- Conjunto de atividades que promovem a acessibilidade continuada aos conteúdos;
- Conjunto de atividades que assistem na preservação do conteúdo intelectual, forma, estilo, aparência e funcionalidade”<sup>29</sup>.

Pelo que fica exposto, consideramos que a estratégia organizacional para a gestão da informação e para os documentos digitais em particular, deve considerar:

- Todo o ciclo de vida dos documentos digitais;
- Localizar a gestão tecnológica na ordem organizacional;
- Integrar as políticas da qualidade e da gestão documental, uma vez que abordam a gestão por processos;
- Potenciar o acesso para fora e a gestão para dentro, dando visibilidade à organização através dos ambientes Web;
- Transformar a arquivística de uma função terminal numa função antecipada, sobretudo no que se refere à organização, seleção e acessibilidade dos documentos digitais antes mesmo destes serem criados para lhes incorporar os metadados;
- Integrar de forma continuada os modelos de gestão do papel, misto e digital, como nova forma de gerir a memória histórica<sup>30</sup>.

## Conclusões

O processo de evolução e maturidade da Sociedade da Informação impeliu os sucessivos governos constitucionais ao desenvolvimento de projetos que visaram a modernização da Administração Pública. Estes são a face visível da evolução do próprio conceito de governação, fruto das pressões sociais, económicas e da própria evolução das TIC. Na senda da modernização administrativa, as práticas de *e-government* constituem, na atualidade, o seu móbil principal. Assumem-se como uma oportunidade que a Administração Pública dispõe para atingir a tão almejada reforma e qualidade dos serviços públicos. Se por um lado, através da construção de portais e sítios na internet com disponibilização de *e-services*, se transmite uma imagem de modernidade e qualidade, por outro, permite a adoção de plataformas tecnológicas interoperáveis para a gestão da informação que valorizam o trabalho colaborativo numa perspetiva intra e supra institucional. Isto é, uma redefinição do *front-office* com oferta de mais e renovados serviços e uma reorganização do *back-office* que permite apoiar novos modelos de funcionamento. Estes projetos devem contemplar a conceção de sistemas de informação e sistemas tecnológicos de informação para garantir a sua operacionalização e sustentabilidade numa lógica de gestão da informação por processos de negócio. Assim, consideramos que estes empreendimentos constituem uma oportunidade para o reposicionamento da arquivística e do arquivista, no seio das organizações, na medida em que oferecem uma série de desafios como a desmaterialização, a preservação digital ou a interoperabilidade de sistemas.

Esta mudança de paradigma do funcionamento da Administração Pública preconiza uma alteração significativa no funcionamento das organizações que a compõem. Pretende a evolução de um modelo de funcionamento vertical em que os organismos operam sem se preocupar com o seu contexto funcional, numa lógica de silos, para um modelo em que a palavra de ordem é a interoperabilidade, onde se privilegia o trabalho colaborativo e de funcionamento em rede subordinado a uma visão holística da Administração pública. Neste novo modelo que visa essencialmente a rentabilização de recursos e qualificação dos serviços prestados, a celeridade na circulação e reutilização da informação assume especial relevância na medida em que aquela se assume como um dos principais recursos ativos das organizações, se não mesmo o principal. O acesso à informação em tempo útil acelera e apoia o processo de tomada de decisão pelo que o sucesso das organizações depende da forma como cada uma gere e utiliza a informação.

## Notas

- <sup>1</sup> A propósito do conceito *Sociedade de informação* ver: CASTELLS, Manuel – *Era da informação: economia, sociedade e cultura*. Lisboa: FCG, 2007.
- <sup>2</sup> MATEUS, João Carlos – *O Governo eletrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia*. [Em linha]. Revista de Estudos Politécnicos, 2008, vol. VI, n.º9. [Consult. 11 Jan. 2012]. Disponível na WWW: <URL: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n9/n9a02.pdf>>. p. 3.
- <sup>3</sup> ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – *UN E-Government survey 2008: From E-Government to Connected Governance*. [Em linha]. [Consult. 11 Jan. 2012]. Disponível na WWW: <URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028607.pdf>>. p. 12.
- <sup>4</sup> UNIDADE DE MISSÃO INOVAÇÃO E CONHECIMENTO – *Plano de Ação para o Governo Eletrónico*. [Em linha]. [Consult. 10 Dez. 2011]. Disponível na www: <URL: [http://www.umic.pt/images/stories/publicacoes/II\\_Plano\\_Accao\\_eGov.pdf](http://www.umic.pt/images/stories/publicacoes/II_Plano_Accao_eGov.pdf)>. p. 5.
- <sup>5</sup> MARTINHO, Ana Pinto – *e-Government: o estado da arte em Portugal*. [Em linha]. [Consult. 8 Mar. 2012]. Disponível na www: <URL: <http://ligov.org/index.php?artid=14556&visual=21&subject=288>>. p. 7.
- <sup>6</sup> IDEM – *Ibidem*. p. 7.
- <sup>7</sup> IDEM – *Ibidem*. p. 7.
- <sup>8</sup> MARTINS, Pedro de Matos – *Pombal na senda da Modernização Administrativa*. [Em linha]. [Consult. 5 Mai. 2012]. Disponível na WWW: <URL: <http://www.rcc.gov.pt/Mediateca/artigos/Paginas/Pombal-na-Senda-da-Moderniza%C3%A7%C3%A3o-Administrativa.aspx>>.
- <sup>9</sup> AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA – *Cartão do cidadão: Autenticação com o cartão do cidadão*. [Em linha]. [Consult. 5 Mai. 2012]. Disponível na WWW: <URL: [http://www.cartao decidadao.pt/images/stories/Manual%20Autenticacao%20com%20Cartao%20de%20Cidadao\\_%20v1.7.pdf](http://www.cartao decidadao.pt/images/stories/Manual%20Autenticacao%20com%20Cartao%20de%20Cidadao_%20v1.7.pdf)>. p. 7.
- <sup>10</sup> COMISSÃO EUROPEIA – *Smarter, Faster, Better eGovernment: 8º benchmark measurement, 2009*. [Em linha]. [Consult. 5 Nov. 2011]. Disponível na www: <URL: [http://ec.europa.eu/information\\_society/europe/i2010/docs/benchmarking/egov\\_benchmark\\_2009.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/europe/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2009.pdf)>. p. 20, 21.
- <sup>11</sup> COMISSÃO EUROPEIA – *The user challenge: Benchmarking the supply of online public services*. [Em linha]. [Consult. 11 Jan. 2012]. Disponível na WWW: <URL: [http://www.ch.capgemini.com/m/ch/tl/EU\\_eGovernment\\_Report\\_2007.pdf](http://www.ch.capgemini.com/m/ch/tl/EU_eGovernment_Report_2007.pdf)>. p. 14.
- <sup>12</sup> ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO – *Making life easy for citizens and business in Portugal: Administrative simplification and e-Government*. [Em linha]. [Consult. 5 Nov. 2011]. Disponível na www: <URL: <http://www.oecd.org/mena/governance/42600869.pdf>>.
- <sup>13</sup> COMISSÃO EUROPEIA – *Op. Cit.*
- <sup>14</sup> MATEUS, João Carlos – *Op. Cit.* p. 9.
- <sup>15</sup> IDEM – *Ibidem*. p. 5.
- <sup>16</sup> IDEM – *Ibidem*. p. 5.
- <sup>17</sup> DAVENPORT, Thomas H. – *Reengenharia de processos. Como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 1.
- <sup>18</sup> DAVENPORT, Thomas H. – *Op. Cit.* p. 7.
- <sup>19</sup> IDEM – *Ibidem*. p. 10.
- <sup>20</sup> CASTELLS, Manuel – *Op. Cit.* p. 319.
- <sup>21</sup> BARBEDO, Francisco – *Governo eletrónico: Documento metodológico para a elaboração de um esquema de metainformação para a interoperabilidade (MIP) e uma macroestrutura funcional*. [Em linha]. [Consult. 15 Jul. 2012]. Disponível na www: <URL: [http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/egov\\_interoperabilidade1.pdf](http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/egov_interoperabilidade1.pdf)>. p. 4.
- <sup>22</sup> PORTUGAL. REDE COMUM DO CONHECIMENTO – *SIRJUE (Sistema informático do Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação)*. [Em linha]. [Consult. 15 Jul. 2012]. Disponível na www <http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/AE/Paginas/SIRJUE-%28Sistema-Infom%C3%A1tico-do-Regime-Jur%C3%ADdico-da-Urbaniza%C3%A7%C3%A3o-e-da-Edifica%C3%A7%C3%A3o%29-.aspx>.
- <sup>23</sup> UNIDADE DE COORDENAÇÃO DA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA – *Bolsa de ideias para a Modernização Administrativa*. [Em linha]. [Consult. 10 Nov. 2011]. Disponível na www: <URL: <http://www.slideshare.net/carloscarapeto/bolsa-de-ideias-para-a-modernizao-administrativa>>. p. 36.
- <sup>24</sup> CASTRO, J.A. Temudo de; CUNHA, A. C.; LEAL, Maria José – *Organizações em tempo real: O papel dos sistemas da informação*. Lisboa: Edições Silabo, 2008. p. 151.
- <sup>25</sup> CHOO, Wei Chun – *Gestão da Informação para a organização inteligente*. Lisboa: Caminho, 2003. p. 19.
- <sup>26</sup> ELLIS, Judith; BUSTELO, Carlota – *Management System for Records*. [Em linha]. [Consult. 10 Fev. 2012]. Disponível na www: <URL: [http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref1524](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1524)>.
- <sup>27</sup> SERRA, Jordi Serra – *Los documentos electrónicos: Qué son y como se tratan*. Gijón: Trea, 2008. p. 111.

<sup>28</sup> SERRA, Jordi Serra – *Op. Cit.* p. 113.

<sup>29</sup> BARBEDO, Francisco; CORUJO, Luís; SANT'ANA, Mário – *Recomendações para a produção de Planos de Preservação Digital*. Lisboa: Direção Geral de Arquivos, 2011. [Em linha]. [Consult. 10 Jun. 2012]. Disponível na www: <URL: [http://dgarq.gov.pt/files/2011/11/Recomenda%C3%A7%C3%B5es-para-a-produ%C3%A7%C3%A3o-de-PPD\\_V2.1.pdf](http://dgarq.gov.pt/files/2011/11/Recomenda%C3%A7%C3%B5es-para-a-produ%C3%A7%C3%A3o-de-PPD_V2.1.pdf)>. p. 8.

<sup>30</sup> SILVA, Carlos Guardado da – *O Sistema de Arquivo Digital do Município de Torres Vedras*. Texto inédito. p. 18.

---

## Bibliografia

AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA – *Cartão do cidadão: Autenticação com o cartão do cidadão*. [Em linha]. [Consult. 5 Mai. 2012]. Disponível na WWW: <URL: [http://www.cartaodecidadao.pt/images/stories/Manual%20Autenticacao%20com%20Cartao%20de%20Cidadao\\_%20v1.7.pdf](http://www.cartaodecidadao.pt/images/stories/Manual%20Autenticacao%20com%20Cartao%20de%20Cidadao_%20v1.7.pdf)>.

BARBEDO, Francisco – *Governo eletrónico: Documento metodológico para a elaboração de um esquema de metainformação para a interoperabilidade (MIP) e uma macroestrutura funcional*. [Em linha]. [Consult. 15 Jul. 2012]. Disponível na www: <URL: [http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/egov\\_interoperabilidade1.pdf](http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/egov_interoperabilidade1.pdf)>.

BARBEDO, Francisco; CORUJO, Luís; SANT'ANA, Mário – *Recomendações para a produção de Planos de Preservação Digital*. Lisboa: Direção Geral de Arquivos, 2011. [Em linha]. [Consult. 10 Jun. 2012]. Disponível na www: <URL: [http://dgarq.gov.pt/files/2011/11/Recomenda%C3%A7%C3%B5es-para-a-produ%C3%A7%C3%A3o-de-PPD\\_V2.1.pdf](http://dgarq.gov.pt/files/2011/11/Recomenda%C3%A7%C3%B5es-para-a-produ%C3%A7%C3%A3o-de-PPD_V2.1.pdf)>.

CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Governança, inovação e tecnologias: O estado rede e a administração pública do futuro*. Lisboa: Edições Sílabo, 2009.

CARDOSO, Júlio – *Da reforma administrativa ao e-government 1974 – 2012: e-services no Município do Pombal*. Dissertação de mestrado apresentada na Faculdade de Letras.

CASTELLS, Manuel – *Era da informação: economia, sociedade e cultura*. Lisboa: FCG, 2007.

CASTRO, J.A. Temudo de; CUNHA, A. C.; LEAL, Maria José – *Organizações em tempo real: O papel dos sistemas da informação*. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

CHOO, Wei Chun – *Gestão da Informação para a organização inteligente*. Lisboa: Caminho, 2003.

COMISSÃO EUROPEIA – *Smarter, Faster, Better eGovernment: 8º benchmark measurement*, 2009. [Em linha]. [Consult. 5 Nov. 2011]. Disponível na www: <URL: [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov\\_benchmark\\_2009.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2009.pdf)>.

DAVENPORT, Thomas H. – *Reengenharia de processos. Como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ELLIS, Judith; BUSTELO, Carlota – *Management System for Records*. [Em linha]. [Consult. 10 Fev. 2012]. Disponível na www: <URL: [http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref1524](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1524)>.

MARTINHO, Ana Pinto – *e-Government: o estado da arte em Portugal*. [Em linha]. [Consult. 8 Mar. 2012]. Disponível na www: <URL: <http://igov.org/index.php?article=14556&visual=21&subject=288>>.

MARTINS, Pedro de Matos – *Pombal na senda da Modernização Administrativa*. [Em linha]. [Consult. 5 Mai. 2012]. Disponível na WWW: <URL: <http://www.rcc.gov.pt/Mediateca/artigos/Paginas/Pombal-na-Senda-da-Moderniza%C3%A7%C3%A3o-Administrativa.aspx>>.

MATEUS, João Carlos – *O Governo eletrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia*. [Em linha]. Revista de Estudos Politécnicos, 2008, vol. VI, n.º9. [Consult. 11 Jan. 2012]. Disponível na WWW: <URL: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n9/n9a02.pdf>>.

MUNDET, José Ramón Cruz – *La gestión de documentos en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – *UN E-Government survey 2008: From E-Government to Connected Governance*. [Em linha]. [Consult. 11 Jan. 2012]. Disponível na WWW: <URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028607.pdf>>.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO – *Making life easy for citizens and business in Portugal: Administrative simplification and e-Government*. [Em linha]. [Consult. 5 Nov. 2011]. Disponível na www: <URL: <http://www.oecd.org/mena/governance/42600869.pdf>>.

PORTUGAL. REDE COMUM DO CONHECIMENTO – *SIRJUE (Sistema informático do Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação)*. [Em linha]. [Consult. 15 Jul. 2012]. Disponível na www: <http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/AE/Paginas/SIRJUE-%28Sistema-Infom%C3%A1tico-do-Regime-Jur%C3%ADdico-da-Urbaniza%C3%A7%C3%A3o-e-da-Edifica%C3%A7%C3%A3o%29-.aspx>>.

RIBEIRO, Fernanda – *Os Arquivos na era pós-custodial: reflexões sobre a mudança que urge operar*. [Em linha]. [Consult. 20 Abr. 2011]. Disponível na www: <URL: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo10091.pdf>>.

SERRA, Jordi Serra – *Los documentos electrónicos: Qué son y como se tratan*. Gijón: Trea, 2008.

SILVA, Carlos Guardado da – *O Sistema de Arquivo Digital do Município de Torres Vedras*. Texto inédito.

UNIDADE DE COORDENAÇÃO DA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA – *Bolsa de ideias para a Modernização Administrativa*. [Em linha]. [Consult. 10 Nov. 2011]. Disponível na www: <URL: <http://www.slideshare.net/carloscarapeto/bolsa-de-ideias-para-a-modernizacao-administrativa>>.

UNIDADE DE MISSÃO INOVAÇÃO E CONHECIMENTO – *Plano de Ação para o Governo Eletrónico*. [Em linha]. [Consult. 10 Dez. 2011]. Disponível na www: <URL: [http://www.umic.pt/images/stories/publicacoes/II\\_Plano\\_Accao\\_eGov.pdf](http://www.umic.pt/images/stories/publicacoes/II_Plano_Accao_eGov.pdf)>.