

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Dissertação de Mestrado em Ciências Documentais

**SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DE
INFORMAÇÃO AUTÁRQUICA
E A TOMADA DE DECISÃO
- ESTUDO DE CASO SOBRE A
CÂMARA MUNICIPAL DE SESIMBRA**

Trabalho elaborado por: Fernanda Maria do Ó Rodrigues

Sob orientação de :

PROF. DOUTOR ANTÓNIO M. SOARES SERRANO

Este trabalho não inclui as observações e as críticas feitas pelo júri.

Évora

2003

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Mestrado em Ciências Documentais/vertente Arquivo

**SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DE
INFORMAÇÃO AUTÁRQUICA
E A TOMADA DE DECISÃO
- ESTUDO DE CASO SOBRE A
CÂMARA MUNICIPAL DE SESIMBRA**

Trabalho elaborado por: Fernanda Maria do Ó Rodrigues



142547

Sob orientação de: PROF. DOUTOR ANTÓNIO M. SOARES
SERRANO

Este trabalho não inclui observações e as críticas feitas pelo júri.

Évora

2003

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação de mestrado à memória do meu falecido pai, que sempre iluminou o caminho da minha vida e me deu força para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho de mestrado, que agora apresento, pretende ser apenas um contributo para o estudo de uma experiência de gestão integrada de informação, aplicada à administração local, com o enfoque sobre a tomada de decisão.

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família pela paciência e apoio dado para a realização desta dissertação, especialmente à minha mãe, filha e marido; em segundo, agradeço aos meus amigos, em especial ao Dr. Jorge Canhoto, aos meus colegas da Câmara Municipal de Sesimbra, especialmente à Dra. Otilia Rodrigues Rosado, à D. Maria José Páscoa de Albuquerque, à D. Madalena Bráz Lopes da Divisão de Arquivo Municipal e Gestão Documental, à Dra. Cláudia Cocharra do Departamento de Gestão de Recursos Humanos, à Dra. Judite Coelho, à D. Vanda Silva Nunes da Divisão de Modernização, Qualidade e Sistemas de Informação, pela colaboração dada à realização do mesmo.

Agradeço ainda ao Professor Raul Mendes, pela grande ajuda na correcção ortográfica.

Agradeço, por fim, ao meu orientador de mestrado, Professor Doutor António Serrano, pela disponibilização do seu tempo tão precioso, para me acompanhar nesta jornada.

Índice Geral

1)	Dedicatória-----	3
2)	Agradecimentos-----	4
3)	Siglas-----	9
4)	Glossário-----	10/13
5)	Resumo-----	14/15
6)	Abstract-----	16
7)	Introdução-----	17/23
	<u>I – A Actividade de Gestão da Informação nas Organizações-----</u>	24
1.1-	A Importância da Informação na Organização-----	25/33
1.2-	O Ciclo Gestivo da Informação-----	34/38
1.3-	A Função da Gestão de Informação-----	39/46
1.4-	A Cultura Organizacional e a Gestão da Mudança-----	47/50
1.5-	O Papel da Informação na Tomada de Decisão-----	51/57
	<u>II – Estudo de Caso: Sistema de Gestão Integrada de Informação-----</u>	58
2.1-	Fundamentação da Gestão Autárquica no Contexto da Administração Pública -----	59/62
2.2-	Breve Caracterização da Câmara Municipal de Sesimbra -----	63/66
2.3-	Caracterização do Estudo-----	67
2.3.1-	Apresentação do Sistema de Gestão Integrada de Informação-----	67/68
2.3.2-	Análise do Problema e Escolha da Solução-----	68/70
2.3.3-	Formação-----	70/71
2.3.4-	Implementação do Sistema de Gestão Integrada de Informação	

Autárquica-----	71/83
2.3.5- Software e Hardware-----	84/82
2.3.6- Avaliação da Solução-----	87/89
2.4 – SGIIA enquanto Modelo de Sistema de Gestão Integrada de Informação -----	90/95
<u>III – Conclusão</u> -----	96/104
Bibliografia-----	105/109
Legislação-----	110/111
Sites-----	112

Índice de Quadros

- Anexo 1:
 - Quadro nº1 – Registo de Correspondência de Expediente de 1999/2000/2001/2002.----- 4

- Anexo 2:
 - Esquema do Escritório Electrónico.----- 6/9

- Anexo 3:
 - Introdução----- 11/16
 - Guião de Entrevista----- 17/19
 - Quadros de Análise----- 20/49

- Anexo 4:
 - Organograma da Câmara Municipal de Sesimbra ----- 51

- Anexo 5:
 - Plano de Classificação Documental 2003.----- 53/100

- Anexo 6:
 - Normas de Registo de Entrada, Circulação e Saída de Documentos da Câmara Municipal de Sesimbra ----- 102/111

- Anexo 7:
 - Esquema Simplificado de Wan da C. M. Sesimbra ----- 113

Índice de Gráficos

Gráfico nº1-----	pág.4
Gráfico nº1.1-----	pág. 21
Gráfico nº1.2-----	pág. 21
Gráfico nº2.1-----	pág. 23
Gráfico nº2.2-----	pág. 23
Gráfico nº3.1-----	pág. 25
Gráfico nº3.2-----	pág. 25
Gráfico nº4.1-----	pág. 27
Gráfico nº4.2-----	pág. 27
Gráfico nº5.1-----	pág. 29
Gráfico nº5.2-----	pág. 29
Gráfico nº6.1-----	pág. 31
Gráfico nº6.2-----	pág. 31
Gráfico nº 7.1-----	pág. 33
Gráfico nº7.2-----	pág. 33
Gráfico nº8.1-----	pág. 35
Gráfico nº8.2-----	pág. 36
Gráfico nº8.3-----	pág. 37
Gráfico nº9.1-----	pág. 39
Gráfico nº10.1-----	pág. 41
Gráfico nº10.2-----	pág. 41
Gráfico nº11.1-----	pág.43
Gráfico nº11.2-----	pág. 43
Gráfico nº12.1-----	pág. 44
Gráfico nº12.2-----	pág. 45
Gráfico nº13.1-----	pág. 47
Gráfico nº13.2-----	pág. 47
Gráfico nº14.1-----	pág.48
Gráfico nº14.2-----	pág. 49

SIGLAS

Neste trabalho de dissertação são utilizadas as seguintes siglas que, por constituírem designações comuns, são apresentadas deste modo:

AC – Administração Central

AI - Arquitectura de Informação

AL – Administração Local

AP - Administração Pública

ASI - Arquitectura do Sistema de Informação

BSP – Business Systems Planning

CMS – Câmara Municipal de Sesimbra

DAF – Departamento de Administração e Finanças

DAJC – Divisão de Apoio Jurídico e Contencioso

DAMGD – Divisão de Arquivo Municipal e Gestão Documental

DAPU – Departamento da Administração e Planeamento Urbanístico

DECL – Departamento de Educação, Cultura e Lazer

DMQSI – Divisão de Modernização, Qualidade e Sistemas de Informação

GD – Gestão Documental

GIRP – Gabinete de Informação e Relações Públicas

GPI – Gestão do Processo de Informação

GSI – Gestão do Sistema de Informação

PMQC – Projecto Municipal da Quinta do Conde

PSI - Planeamento Sistema de Informação

QC – Quinta do Conde

SGIIA - Sistema de Gestão Integrada de Informação Autárquica

SI - Sistema de Informação

GLOSSÁRIO

Acessibilidade – qualidade de dados e da informação, que existe, quando, uma vez produzidos e armazenados, são recuperáveis na sua integridade para posteriores utilizações.

Arquivista – profissional diplomado em arquivística.

Arquivística – ciência que tem por objecto os arquivos, os princípios e métodos da sua constituição, conservação, organização e comunicação dos fundos documentais.

Base de Dados – colecção de dados, organizada segundo uma estrutura conceptual que descreve as características desses dados, bem como as relações entre as entidades correspondentes, e destinada a um ou vários domínios de aplicação.

Campo – área existente num formulário, constituindo uma área distinta e contendo um único tipo de dados. Os tipos de dados determinam o conteúdo – texto, texto especial, números ou horas e datas.

Ciência da Informação – ciência que tem por objecto a recolha, tratamento e difusão da informação, nos seus aspectos teóricos e práticos.

Ciências Documentais – ciências que têm por objecto os documentos e a informação por eles veiculada, com vista à sua gestão e referência, para efeitos da comunicação.

Classificação – componente intelectual da organização, que consiste na elaboração e/ou aplicação de um quadro ou de um plano de classificação.

Dados – representação de factos, conceitos ou instruções, expressos de maneira formalizada, passível de comunicação, interpretação ou processamento por meios humanos ou automáticos.

Direito à Informação – reconhecimento legal de que a ninguém pode ser negado o acesso livre e gratuito aos documentos, dados ou informações que lhe digam directamente respeito, assim como, de um modo geral, a todos os documentos que estejam abrangidos por qualquer restrição de comunicabilidade.

Documento – unidade estruturada de informação registada e gerida como unidade discreta em sistema de informação.

Documento de Arquivo – unidade estruturada de informação registada e produzida e/ou recebida por uma pessoa ou organismo, no decurso das suas actividades, e que possua suficiente conteúdo, contexto e estrutura para fazer prova dessas actividades. É a mais pequena unidade arquivística, indivisível do ponto de vista funcional. Pode ser constituído por um ou mais documentos simples.

Documento de Arquivo Electrónico – documento de arquivo produzido, transmitido e mantido com recurso a equipamentos electrónicos.

Documento Electrónico – documento produzido, transmitido e mantido com recurso a equipamentos electrónicos.

Estrutura Organizacional – conjunto de cargos da organização, cuja hierarquia é reflectida no organograma da empresa.

Formulários – formulários controlam como se editam, visualizam e imprimem documentos. Um formulário pode conter campos, texto, gráficos e tipos especiais de objectos. Uma base de dados pode ter um diverso número de formulários.

Gestão de Arquivos – aplicação de arquivos, das teorias e técnicas que visam uma administração racional, eficiente e económica.

Gestão de Documentos – implementação de um conjunto de medidas que visam a racionalização e a eficácia na constituição, avaliação, aquisição, organização, conservação e comunicação dos arquivos.

Gestão de Documentos de Arquivo – função organizacional que percorre todo o ciclo de vida dos documentos de arquivo e que visa assegurar que os mesmos são criados, usados e mantidos, de acordo com as disposições reguladoras que sobre os mesmos impendem e que correspondem com eficácia às necessidades operacionais da entidade produtora e às expectativas da comunidade.

Gestão de Informação – implementação de um conjunto de medidas que visam a racionalização, a eficácia no uso e circulação de dados e informação, a aplicação das teorias e técnicas da ciência da informação e estes sistemas aos sistemas de informação.

Hardware – conjunto de elementos físicos (electrónicos e mecânicos), utilizados no processamento de informação.

Informação – determinado conjunto de dados que, quando fornecido de forma e a tempo adequado, melhora o conhecimento da pessoa que o recebe, ficando mais habilitada a desenvolver determinada actividade ou a tomar determinada decisão.

Organização – grupo de pessoas, num sistema estruturado, que desenvolve esforços coordenados no sentido de alcançar objectivos.

Processo – actividade básica da organização, independente de qualquer hierarquia ou responsabilidade de gestão.

Registo – acto de lançar em suporte próprio, dados ou informações.

Sistema de Arquivo – sistema de informação orientado para a preservação da evidência e prova das actividades funcionais de uma pessoa ou organismo.

Sistema de Informação – conjunto organizado de equipamentos, aplicações, políticas, procedimentos e pessoas, que armazena, processa e acessibiliza informação.

Software – conjunto de programas destinados a efectuar um processamento em computador, componente lógica dum sistema informático.

Unidade Orgânica – cargo da organização, relevante de estudo Business Systems Planning, parte da organização.

Valor Informativo – valor decorrente da informação veiculada por um documento de arquivo ou outra unidade arquivística.

Vistas ou Pastas – interfaces para visualização, massiva e ordenada, dos documentos da base de dados. Vistas ou Pastas podem utilizar fórmulas e outras propriedades para fazerem uma triagem dos documentos que são visualizados. As Vistas actuam sobre os documentos da base de dados; as Pastas só actuam sobre os documentos que nela estiverem contidos.

Workflow – fluxo de tarefas. Ferramenta tecnológica que potencia a automatização e controlo dos processos de trabalho. Trata não só os dados, informação e conhecimento existentes nas organizações, mas também a forma como são processados.

RESUMO

A presente dissertação final do Mestrado de Ciências Documentais/Arquivo versa sobre um estudo de caso, que é a implementação de um programa de gestão documental, na Câmara Municipal de Sesimbra. Pretende-se, nesta dissertação, analisar e reflectir sobre o trabalho realizado e em curso na referida autarquia e sobre a gestão integrada de informação, vulgarmente designada por SGIIA - Sistema de Gestão Integrada de Informação Autárquica, projecto iniciado nesta edilidade em 1998 e que ainda se encontra em fase de desenvolvimento.

Estruturalmente, o trabalho encontra-se dividido em duas partes: na primeira, são abordados os fundamentos teóricos desta dissertação; na segunda, é apresentada a caracterização da organização em estudo, e o modelo de sistema de informação.

A metodologia utilizada tem por base a Business Systems Planning e a reflexão sobre a minha experiência de trabalho.

Entre outros aspectos, são abordadas temáticas como a informação, enquanto factor preponderante nas organizações, as tecnologias de informação, a utilização desta na administração pública, os sistemas de informação, a abordagem sobre o caso português, a caracterização da Câmara Municipal de Sesimbra, a sua cultura organizacional, a arquitectura de informação, e a tomada de decisão, entre outros elementos considerados importantes.

A implementação do SGIIA - Sistema de Gestão Integrada de Informação Autárquica - decorre há cerca de 4 anos, não sendo previsível, como é habitual, nestes casos, definir o seu *terminus*, dado que depende de inúmeros factores conjunturais.

Palavras chave:

- Estudo de caso
- Sistema de Gestão Integrada de Informação Autárquica
- Informação
- Tecnologia da informação
- Sistema de informação
- Cultura organizacional
- Arquitectura da informação
- Tomada de decisão

ABSTRACT

The final essay for the Masters Degree on Archival Science analyses a “case study” – the implementation of a documental management program for “Sesimbra’s Town Hall”.

We aim to describe and analyse the work already accomplished and still to be accomplished at Sesimbra’s Town Hall. Including the project known as SGIIA (Integrated Management System for Information) at local town councils, a project that began in this town council in 1998, still being developed.

The study is divided into two chapters, the first chapter analyses the teorical fundaments of the essay, the second chapter deals with the Town Hall organic characteristics and the model chosen for the information system.

The methodology used has as basis the “Business Systems Planning” and a reflection on my work experience.

Among other subjects, it deals with areas such as, information as a main factor in organizations, information technologies, its use in local authorites, information systems, na approach to the Portuguese system case, the characteristics of Sesimbra’s Town Hall, its cultural organic structure, information structure and taking a decision, among other important elements.

The introduction of “SGIIA” – Integrated Management Systems for Information at Local Authorities, has been running for about four years, and as in many similar cases, it is not possible to predict its terminus, for it depends on many internal factores.

Key words:

- Case study
- Integrated Management Sytem for Information at Local Authorities
- Information
- Information technology
- Information system
- Cultural organic structure
- Information structure
- Taking a decision

INTRODUÇÃO

Este trabalho de Dissertação de Mestrado em Ciências Documentais resultou da minha actividade profissional, como arquivista e gestora de informação, na Câmara Municipal de Sesimbra(CMS).

Trata-se de um estudo de caso que reflecte o trabalho desenvolvido ao longo de seis anos e que deu origem à Divisão de Arquivo e Gestão Documental, na recém-implementada reestruturação dos serviços municipais, e contribuiu para o melhoramento do funcionamento interno da autarquia.

A implementação deste sistema levou-me a estudar e a aprofundar esta área de gestão de informação aplicada à Administração Pública(AP) e especialmente à Administração Local(AL).

Outro aspecto relevante para a realização deste Mestrado, foi a consciência da necessidade de implementar ferramentas de trabalho, que contribuíssem para a aproximação entre administrados e administração, na óptica da Sociedade da Informação, e para a premente necessidade de modificar a imagem da AP, na sociedade portuguesa.

Passados seis anos, após a criação do Serviço de Arquivo, julgo ser altura de realizar uma análise e reflexão sobre o trabalho já feito, os erros cometidos e os pontos críticos, revendo-os por forma a continuar a implementar esta solução de gestão de informação.

Penso ainda que esta dissertação poderá contribuir como experiência, apesar de um estudo de caso ser unicamente aplicado ao próprio caso, para outras organizações similares, especialmente na Al.

O problema que deu origem ao SGIIA, foi a necessidade de resolver o atraso do registo de expediente, que era efectuado de modo arcaico, usando meios quase primitivos, impossibilitando o registo dos documentos entrados na CMS, de forma eficaz, racional e rápida. Além da inexistência de qualquer ferramenta

informática, não existia também qualquer modelo de organização, de controlo documental, nem de gestão arquivística.

A implementação da solução de registo electrónico de expediente, permitiu encarar a gestão e controlo da informação interna de forma mais séria, e abrindo as portas á introdução da solução de escritório electrónico, e mais do que isso a uma nova filosofia de gestão da informação na CMS.

Os objectivos desta dissertação são:

- Análise da importância da gestão da informação, nas organizações;
- Análise do papel da informação, na tomada de decisão;
- A importância da introdução de novas metodologias de trabalho, na Administração Pública;
- Apresentação do SGIIA, como modelo de sistema de gestão de informação nas organizações, especificamente na Administração Local.

O trabalho encontra-se dividido em duas partes: na primeira, são abordados os fundamentos teóricos desta dissertação; na segunda, é apresentada a caracterização da organização em estudo, e o modelo de sistema de informação.

Em todo o período de implementação do SGIIA, tive a convicção de que a tomada de decisão é um factor imprescindível para o sucesso das organizações. Daí o tema desta tese de mestrado ser o "Sistema de Gestão Integrada de Informação Autárquica e a Tomada de Decisão".

Este estudo de caso teve por base a investigação de tipo activo e de tipo observador-participante, para avaliar o modelo de gestão integrada de informação, usando ainda a metodologia Business Systems Planning(BSP).

Os métodos utilizados foram a pesquisa documental e revisão de literatura, a observação da organização e respectivo resultado da informação e a aplicação de questionários, designadamente guiões de entrevistas, para avaliar a

adesão dos serviços da CMS a este sistema, sobretudo a satisfação dos utilizadores face ao SGIIA, e a importância da tomada de decisão.

Não existindo regras rígidas ou métodos de trabalho feitos à medida para o estudo organizacional, especialmente aplicado à gestão de informação, devemos ter por base, no entanto, algumas regras: muito espírito empreendedor e alguma imaginação.

Para implementar um Sistema de Informação na CMS, foi necessário introduzir um método considerado indicado, tendo em conta a especificidade deste tipo de organização, os utilizadores internos, no que diz respeito aos funcionários, chefias e executivo municipal e os utilizadores externos, a quem se dirige a finalidade da instituição, ou seja, os munícipes/clientes da organização autárquica.

Este trabalho tem por base duas perspectivas essenciais: a do planeador, que sonhou a obra; e a do desenhador, que introduziu o Sistema de Informação(SI) na CMS, visando resolver alguns dos problemas organizacionais, através da tomada de decisão, com base na informação e no conhecimento.

Utilizou-se o método BSP, cujo fundamento é o trabalho em equipa, essencial à implementação destas metodologias de trabalho nas organizações, a partir de uma análise top-down, permitindo desenhar o modelo de dados que conduza ao produto final e que vise satisfazer as necessidades dos gestores de topo. Estes sabem qual a informação relevante que os apoie na tomada de decisão. O BSP permite uma abordagem que cria na organização uma política de gestão integrada de informação na CMS, traça um plano inicial de acção, preparando a organização para a introdução de novas metodologias de trabalho, definindo a função do Sistema de Informação(SI) e as etapas de intervenção. O BSP, não constituindo um método de intervenção organizacional imutável, é muitas vezes alterado, de acordo com a evolução de trabalho em curso, e é influenciado pelo contexto organizacional.

O BSP permite:

- ❖ A realização de um planeamento do SI, com base na informação e estruturas organizacionais, detendo um método formal e objectivo para o estabelecimento de prioridade do SI, independentemente dos interesses individuais;
- ❖ Assegura o SI, ao longo do tempo;
- ❖ Protege o investimento efectuado no SI;
- ❖ Assegura a correcta gestão dos recursos de processamento de dados, de forma eficaz e eficiente;
- ❖ Melhora o funcionamento dos serviços;
- ❖ Promove o acesso de informação útil que contribui para a boa gestão e tomada de decisão. O BSP considera a informação como um recurso imprescindível para a gestão das organizações que, como tal, deverá ser planeada, gerida e controlada como um dos recursos mais importantes para o sucesso organizacional.

O BSP detém diversas etapas para a sua implementação, nomeadamente:

- Estudo da organização;
- Definição de etapas a desenvolver;
- Definição da arquitectura da informação;
- Análise do SI actual, em comparação com o SI novo;
- Compromisso dos funcionários e especialmente dos decisores;
- Realização de entrevistas top-down, para recolha de informações;
- Determinação de prioridades;
- Análise da gestão de informação, recursos humanos e económicos, existentes;
- Proposta de recomendações aos decisores, em cada etapa de desenvolvimento;
- Comunicação de resultados de forma periódica.

O BSP é uma metodologia de trabalho que constitui a chave para o sucesso do planeamento e desenvolvimento da arquitectura da informação, cujos

fundamentos são: o planeamento top-down; a implementação down-top; a gestão da informação como um recurso organizacional; e uma metodologia comprovada e adaptável às organizações.

No actual contexto, verificamos que a informação constitui um recurso fundamental para qualquer organismo, constituindo um recurso tão ou mais importante que o financeiro, material ou humano, e, em consequência da organização, promovendo o seu sucesso.

Para avaliar o papel da Arquivística é imprescindível proceder à análise conjunta, no seio da organização.

O reconhecimento da Arquivística contribui para a missão da organização e para a gestão integrada da informação desta, detendo três fases principais:

1. Criação, difusão e acesso à informação. Esta fase visa conceber a informação de forma estruturada e inteligível, registando-se num suporte adequado e inserindo-se como canal de difusão da comunicação na organização;
2. Classificação e recuperação da informação que, através das funções da organização, são analisadas, esquematizadas e harmonizadas, num sistema de classificação e recuperação de informação;
3. Protecção e conservação da informação. Esta fase visa a conservação e protecção da informação e promove a protecção e conservação dos suportes dos documentos.

O lugar da Arquivística na gestão da informação depende do contexto organizacional.

A abordagem da Arquivística implica a importância do valor primário do documento, mais conhecido como *records management*, e ainda uma maneira tradicional que se refere ao valor secundário do documento, ou valor permanente, finalizando uma nova maneira de se ver a Arquivística. Esta é a forma global e integrada que se ocupa do valor primário dos documentos, assim como do valor secundário dos mesmos. Com uma abordagem global da

Arquivística, o profissional desta área pode assegurar a unidade e continuidade do ciclo de vida dos documentos, através de intervenções deles próprios. Irá também promover a articulação e a estruturação das actividades da política de organização arquivística e pode integrar o valor primário e o valor secundário, numa definição alargada de arquivo.

Os profissionais da arquivística, na actualidade, tornam-se gestores da informação e contribuem para o estudo organizacional, com base na informação e tramitação desta para o seu desenvolvimento interno, e o cumprimento da missão da organização. O gestor de informação contribui para facultar a informação ao decisor, por forma a que este possa dispor de meios que lhe permitam decidir de forma rápida e eficiente, na resolução dos problemas dos administrados/clientes.

O Arquivista, mais do que contribuir para a organização, promove o acesso à informação e facilita a transparência do acesso à mesma, seja a nível interno ou externo, contribuindo para a democratização da AP e para a aproximação entre administração e administrados.

A realização desta dissertação decorre da minha actividade profissional e ainda da minha participação na equipa de projecto do SGIIA, pretendendo, com esta implementação, a adopção de um sistema de informação na CMS e a contribuição para tomada de decisão nesta organização.

Esta dissertação tem ainda como objectivos estudar a gestão de informação e a tomada de decisão como pressupostos teóricos, analisar um caso aplicado à Administração local, designadamente à CMS, e por fim usar este caso como exemplo a introduzir, com as devidas adaptações, noutras organizações da Administração Pública.

I – A ACTIVIDADE DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

- 1.1- A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO
- 1.2- O CICLO GESTIVO DA INFORMAÇÃO
- 1.3- A FUNÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO
- 1.4- A CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA MUDANÇA
- 1.5- O PAPEL DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

1.1- A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

O direito de acesso à informação e o direito à liberdade de expressão estão expressos como sendo alguns dos fundamentais direitos humanos.

O conceito de informação deriva do latim e significa um processo de comunicação ou algo relacionado, tendo este conceito diversificadas acepções.

Segundo Le Moigne, a informação é como um objecto formatado, criado artificialmente pelo Homem, tendo por finalidade a representação de um tipo de acontecimento perceptível por ele, no mundo real.

Para Zorrinho (1995:15), a informação é uma representação simbólica por natureza, em código convencionado de acontecimentos, objectos ou fluxos, que constituem o real perceptível. Conjuga, assim, um conjunto de registos em linguagem simbólica(dados), interpretados de acordo com um determinado código(padão). O mesmo autor (1991) considera a informação um recurso volátil, que se consome sem se gastar, se gasta sem se consumir e é abundante na natureza. Como recurso económico, em sentido lato, a informação tem de ser gerida, tendo em atenção as suas especificidades e vertentes de possível exploração.

Contudo, para Almiro Oliveira (1994:34), a informação é tudo aquilo que diminui o grau de incerteza no processo decisório ou que contribui para a estabilização organizacional e funcional de uma unidade económica. A informação constitui um recurso importante para a gestão, influenciando o sucesso das organizações; é um factor estruturante, um instrumento de gestão e uma arma estratégica para a obtenção de vantagens competitivas, sendo a base do funcionamento das organizações.

De um modo geral, podemos considerar que a informação é hoje um dos factores estruturantes do funcionamento e da evolução social.

O final do século XX constituiu um período de grandes transformações em todo o mundo e em todos os seus quadrantes. Mudou a visão deste e a vivência do quotidiano.

As mentalidades mudavam, à medida que a revolução tecnológica se instalava, contribuindo para a difusão da comunicação à distância, com as novas metodologias de armazenamento e processamento da informação, passando a ser de maior importância e a ser comum o binómio que diz: "quem detém informação, detém poder". A informação passou a ter um lugar prioritário na sociedade moderna, no dia a dia, nos meios de comunicação, nas organizações, com o objectivo de acesso mais fácil e rápido e mais eficaz à comunicação e difusão da informação.

A informação passou a ser uma das palavras de ordem, entre a troca de informações e a comunicação de ideias, passando a deter um carácter quase comercial, e a competitividade passou a ser um dos termos mais usados no dicionário da sociedade actual. A incerteza tomou o lugar da certeza de outros tempos e as novas tecnologias da informação e da comunicação passaram a ser o remédio para estes tempos conturbados.

Ao longo da história da humanidade, têm ocorrido mudanças de tal modo significativas, que acabaram por influenciar decisivamente o rumo da evolução. Alvin Toffler caracterizou sublimemente três momentos verdadeiramente marcantes, classificando a revolução agrícola, iniciada há cerca de dez mil anos, como a primeira grande vaga de mudança da história do homem, a revolução industrial, dos finais do século XVII, como a segunda vaga, e, mais recentemente, uma terceira vaga de mudança, iniciada em meados da década de 50, assinalando o começo de uma nova civilização, na qual a informação e o conhecimento assumem em definitivo um papel inquestionavelmente fulcral.

Esta última é apontada como grande responsável pela transformação sócio-económica, que caracteriza o mundo actual.

No epicentro desta espiral de mudança, encontramos as Tecnologias de Informação.



Este potencial é usado nas organizações, para potenciar e otimizar o funcionamento interno, constituindo um dos suportes mais valiosos da gestão organizacional moderna.

Quando se pensa em mudança, necessariamente surgem-nos à mente as tecnologias informáticas, mas agora numa nova óptica, em estreita correlação com as metodologias de informação.

Em todas as instituições, públicas ou privadas, laicas ou religiosas, urge implementar as novas metodologias de informação, para fazer face à complexidade organizacional.

Habitualmente, as organizações detêm sistemas de informação não estruturados nem adaptados à realidade da organização. Este factor é preponderante para adaptar sistemas, de acordo com a realidade da instituição e a sua missão. De acordo com Serrano (1997:17), as organizações em geral percebem, cada vez mais, a informação como um recurso organizacional e como um factor preponderante na implementação da mudança.

São introduzidos sistemas informáticos, com o objectivo da resolução dos problemas da organização. Os gestores não detêm consciência de gestão da informação e têm uma postura de gestão que, em muitos casos, remonta ao século passado.

Tal como ao nível empresarial, a AP, seja central ou local, tende hoje a adoptar uma postura cada vez mais similar a uma pequena ou média empresa, recolhendo muitos dos ensinamentos do mundo empresarial, para melhor dimensionar a orgânica funcional e melhor servir os clientes que, detendo cada vez mais conhecimento dos seus direitos e deveres, obrigam a administração a adoptar uma atitude cada vez mais profissional.

Numa sociedade em constante mudança, a informação constitui um recurso importante para a tomada de decisão, devendo a gestão da organização encarar a informação como um bem e recurso passível de boa gestão, para a progressão e competitividade da própria instituição ou empresa.

Na sociedade da informação em que actualmente vivemos, cabe ao gestor empresarial ou gestor da administração decidir sobre a pertinência da informação e a tomada de decisão, face à mesma.

A evolução tecnológica permite o acesso à informação, sempre que necessário, contribuindo para a diminuição de incerteza da sociedade actual, estruturando a organização e transformando os dados que conduzem ao conhecimento.

A informação é um dos principais recursos que uma organização possui para fazer face às contínuas exigências do mercado, nas suas diversas acepções.

O processo conducente à sociedade da informação constitui uma revolução na verdadeira acepção da palavra, contribuindo esta para o acesso à informação. As tecnologias da informação e da comunicação(TIC) permitem a circulação e a difusão da informação, de forma célere e eficaz, promovendo o diálogo interno na organização e a nível externo com outras instituições e empresas, e a melhor resolução dos assuntos dos munícipes/administrados.

Um estado aberto aos cidadãos, dispondo de informação, contribui para a melhoria da Administração Pública, tanto ao nível do seu desempenho profissional, como da sua imagem.

O conhecimento profundo da realidade e comportamento das organizações é condição *sine qua non*, para a concepção de sistemas organizacionais que contribuam para a realização da missão da organização.

Um dos fenómenos mais característicos, a que a humanidade tem assistido desde a Revolução Industrial, é o formidável aumento, em número, tamanho e complexidade, de todos os tipos de organizações.

As organizações, na realidade, são a forma dominante da actual sociedade que representam com um alto padrão de vida e das quais o homem depende no decorrer de toda a sua existência. As organizações são entidades que surgem para satisfazer necessidades da sociedade, dos indivíduos isoladamente ou dos grupos.

Segundo Marcelino (1980), a organização só existe enquanto instrumento para a realização de certos fins que, à partida, lhe são necessariamente exteriores. O conceito de organização é uma combinação intencional de recursos humanos e tecnologias, integrada num todo complexo e inserida num enquadramento socio-económico, com o propósito de atingir determinados objectivos. Torna-se, assim, imprescindível compreender como uma organização se estrutura internamente, quais as suas características, como se insere no meio envolvente de que é parte e como age na interacção constante e dinâmica com o meio envolvente.

A concepção de organização tem sido objecto, ao longo do tempo, de diferentes abordagens e escolas de gestão, variando em função do ambiente em que se enquadra. Desde há muito tempo que, no senso comum, se observa a crença na existência de factores organizacionais a influenciarem o desempenho dos indivíduos e dos grupos, surgindo o conceito, no mundo do trabalho, geralmente associado a medidas organizacionais, como são exemplo as taxas de absentismo, mobilidade, sindicalização e produtividade, entre outras.

De entre as diferentes escolas, referenciamos as concepções sistémicas e contingenciais, considerando a complexidade actual das organizações, acelerada pela incerteza do meio envolvente. A importância de analisar as organizações como sistemas abertos, em permanente acção com o meio envolvente, permite uma compreensão global do funcionamento e interacção com o meio sócio-económico, em que se insere. A gestão da organização, entendida como sistema, deve ter natureza contingencial.

A teoria contingencial preconiza que a gestão se realize em função do ambiente.

Para Chiavenato (1983), um sistema é um conjunto de elementos relacionados, formando uma actividade (processamento), interagindo com um dado ambiente, no qual obtém recurso(entradas), e disponibilizando o resultado do seu processamento (saídas), com o fim de alcançar uma

determinada finalidade. Os elementos, as relações entre eles e os seus objectivos constituem os aspectos fundamentais na definição de um sistema.

Num sistema, todos os itens, eventos ou acções estão relacionados, de algum modo, mantendo uma constante interacção.

A análise do ponto de vista sistémico resulta do todo e não da agregação das partes. O todo é diferente da soma das partes. Os sistemas podem ser abertos, se interagirem com o meio envolvente, ou, se pelo contrário não o fizerem, são considerados sistemas fechados.

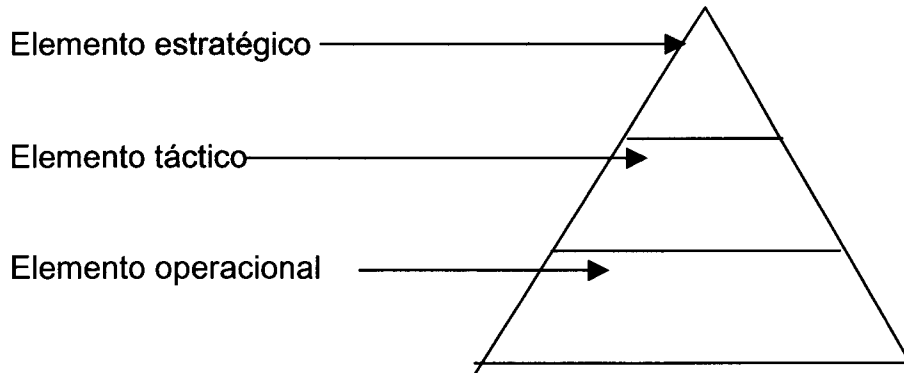
Segundo Zorrinho (1991), uma organização é um sistema social inserido num meio mais vasto, no âmbito do qual desenvolve a sua actividade, podendo, assim, ser entendida como um sistema aberto e dinâmico, em constante evolução e adaptação, de modo a funcionar em equilíbrio, e tendo por referência os objectivos que pretende atingir.

O ambiente é tudo o que envolve uma organização. É o contexto em que esta se insere que condiciona a sua actuação e desenvolvimento. A necessidade do conhecimento do meio envolvente, em que a organização actua, não se esgota na percepção global de características gerais da sociedade em que labora. Há todo um conjunto de agentes económicos e sociais que são os interlocutores indispensáveis, para o normal desenvolvimento das suas actividades.

Assim, dentro desta problemática, surge o ambiente de tarefa da organização que é um conjunto de entidades, indivíduos ou organizações, com quem, de certo modo, tem contacto directo, através de trocas na organização e com outras entidades. A postura da organização deve ser consistente com o ambiente, de modo a evitar ou minorar o impacto das ameaças previstas e outras não projectadas, assim como ter consciência da sua realidade interna, para prover a sua subsistência.

As organizações estruturadas têm três níveis ou subsistemas: o estratégico, o tático e o operacional, independentemente da dimensão estrutura e actividades a que se dedique. O modelo de visão das actividades de suporte é

o da pirâmide de Anthony, cujo vértice está virado para cima, estando no topo o elemento estratégico, seguido do tático e, por fim, o operacional.



Numa época de complexidades, mudanças e incertezas, como a actual, a gestão tornou-se numa das mais importantes disciplinas do conhecimento humano, revelando-se uma das áreas mais complexas e com mais desafios.

O avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento, per si, não produzem efeito, se a qualidade de gestão da organização não se efectivizar.

A gestão não é mais do que a condução racional das actividades de uma organização, seja ou não lucrativa. Trata do planeamento, da estruturação, da direcção e controlo das actividades, diferenciadas pela divisão do trabalho, que existe no seu seio. A gestão deve identificar os pontos fortes e pontos fracos da organização, de modo a realizar as oportunidades, para fazer face às ameaças existentes na sociedade.

A gestão é geralmente um processo de liderança, envolvendo as funções de planeamento, estruturação, direcção e controlo, baseados nas teorias das organizações de Henry Fayol, que considera que o gestor deve planear as suas actividades, dirigir e controlar as operações, para o bom desempenho da organização.

As organizações têm uma missão, estabelecem objectivos, definem estratégias para atingir esses objectivos e estruturam-se a si próprias para implementar essas estratégias. A missão da organização sintetiza a razão da sua existência, reflectindo uma visão que possa constituir uma referência, um ideal

comum para toda a organização, que oriente os comportamentos e decisões e motive a acção.

A organização tem necessidade profunda e constante de compreender a evolução, não só dos seus ambientes externos, geral, e de tarefa, mas também do seu sistema interno.

Gerir a informação é crucial a todos os níveis da organização, quer para a sua acção no processo de tomada de decisão quer para a sua reacção, ou seja, o controlo e correcção dos desvios da acção. Para a perspectiva, preceptiva ou psicológica, esta é a expressão da forma como entende o ambiente de trabalho, designadamente o clima psicológico.

O clima organizacional é algo instável no tempo, não uniforme numa organização, departamento ou nível hierárquico. O clima dentro da organização difere hierarquicamente do operário para o administrativo, deste para o técnico e para o administrador.

Assim, as características da organização são influenciadas por diversos elementos, como a selectividade dos estímulos, a frequência de experiências prévias, a história de reforços anteriores, as condições determinantes no acto da percepção e os indicadores ou processos de medir a percepção. Estes factores diferem na organização, de indivíduo para indivíduo, sendo difícil, por vezes, distinguir os conceitos de clima e satisfação no trabalho.

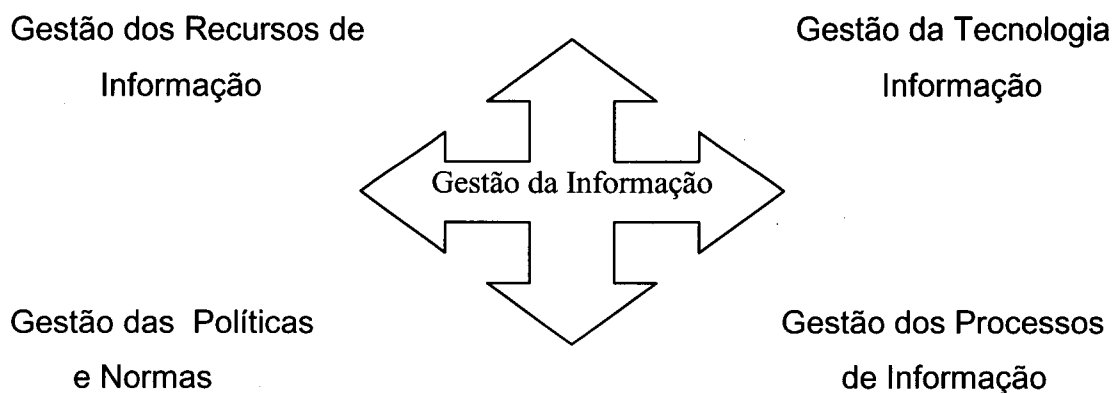
Para proceder à avaliação da organização, devem ter-se em conta elementos como os processos políticos, as relações de poder, o relacionamento dentro da organização e a cultura vigente, entre outros factores.

Dentro da organização, nem sempre existe uniformidade ao nível do tipo de climas. Existem microclimas que resultam da área funcional, da posição hierárquica, natureza do trabalho e grupos profissionais, entre outros.

1.2- O CICLO GESTIVO DA INFORMAÇÃO

A informação é abundante nas organizações, embora só uma parte seja útil para a gestão da informação. A informação reduz a incerteza, promovendo a certeza num mundo onde a competitividade é cada vez mais acérrima no âmbito das organizações, contribuindo para a produtividade e para o sucesso organizacional. Para que a informação seja útil, na medida das necessidades, esta deve ser transformada em conhecimento, pois só este permite às chefias a tomada de decisão.

O processo de transformação da informação que circula nas organizações é o objectivo da Gestão da Informação(GI). Este processo deve aglutinar factores como as tecnologias da informação(TI), gestão do processo da informação(GPI), gestão das políticas e normas de informação e ainda a gestão dos recursos, como se encontra expresso no esquema que abaixo se apresenta.



Fundamental, para este processo, é cativar todos os agentes da organização a participarem desde o início na sua criação, para que a considerem parte activa e não ofereçam resistência à mudança.

Nas organizações ditas inteligentes, onde a informação deu lugar ao conhecimento, é importante a gestão integrada dos recursos existentes, de modo eficiente, com o objectivo de impulsionar a adaptação ao novo *status quo*.

A adaptação à nova realidade organizacional é tanto interna como externa.

O objectivo da gestão da informação é proteger tanto os recursos da informação, como as capacidades da mesma, promovendo a aprendizagem e a adaptação da organização. Nas organizações inteligentes, os gestores assumem um papel importante. Cabe-lhes o papel de decisor, dispondo de informação útil, tomando uma decisão de forma mais rápida e eficiente. Estas organizações detêm igualmente uma filosofia de trabalho de equipa que se reflecte também na partilha da informação.

A cultura/clima organizacional, existente nas instituições, torna-as mais fortes face às mudanças, embora existam sempre poderes informais, e mesmo oficiais, resistentes à introdução das mesmas.

O ciclo de aprendizagem das organizações inteligentes coincide com o ciclo de gestão da informação. O principal papel da gestão da informação é mobilizar meios, para que a organização aprenda e se adapte às mudanças.

O processo de aprendizagem corresponde ao modelo de gestão da informação, constituindo as seis fases do ciclo gestivo:

- Identificação das necessidades de informação;
- Aquisição de informação;
- Organização e armazenagem de informação;
- Desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
- Distribuição de informação;
- Utilização da informação.

O ciclo gestivo inicia-se pela criação de informação, ao nível das acções da organização, que definimos de comportamento adaptativo. São essas acções que interagem com outras envolventes, produzindo mais informação.

A identificação das necessidades de informação prende-se com a influência externa da organização. As necessidades de informação têm origem em problemas e incertezas existentes na organização.

Em função das problemáticas surgidas, são determinadas necessidades de informação. Vários factores contextuais, como o estilo de organização, recursos humanos e materiais, entre outros, determinam o uso, acesso e trâmite da informação.

A aquisição de informação é conduzida pelas necessidades da mesma, devendo satisfazê-las de forma adequada. O planeamento a efectuar para a aquisição de informação é uma função complexa. Cada organização necessita de um tipo específico de informação, dadas as suas características internas e relacionamento externo, entre outros factores conjunturais. A informação deverá ser fornecida de acordo com normas específicas, para satisfazer as necessidades orgânicas.

O advento e uso de tecnologias de informação têm contribuído para a sua aquisição, produzindo ganhos significativos, apesar de ser cada vez mais reconhecido o factor humano no processo de gestão da informação. A implementação de redes de circulação de informação permite o acesso a áreas cada vez mais vastas da organização. Como qualquer outro recurso da organização, a informação deve ser gerida, obedecendo a um plano organizado, indispensável à selecção e uso de recursos da mesma.

A organização e armazenamento da informação constitui a fase do ciclo que tem por objectivo criar uma memória organizacional, através de um tipo de depósito do conhecimento organizacional.

A recolha de dados, produzidos e recolhidos, reflecte a estrutura e o modo de utilização destes pelos membros da organização. A informação adquirida e produzida tem de ser organizada e armazenada, de modo sistémico, para

permitir o acesso e recuperação desta. O armazenamento representa a memória da organização.

Toda a organização tem como base o conhecimento da estrutura; o desenho das rotinas de trabalho; o processamento da informação, fundamental para o conhecimento; e a interpretação das situações, que permite a resolução dos problemas e tomar decisões consentâneas. A gestão da documentação e a definição das tarefas administrativas e técnicas, com base arquivística, permitem saber quais os procedimentos internos e acessos hierárquicos aos documentos, desenhando o funcionamento interno da organização.

Os produtos ou serviços de informação reflectem a arrumação da informação adquirida e memorizada nos diferentes níveis de produtos e serviços, destinados aos diferentes tipos de utilizadores. Para a construção do conhecimento, a organização inteligente precisa de se alimentar de informação de qualidade que permita o acto de decidir. Os utilizadores pretendem encontrar solução para os seus problemas, através de produtos e serviços informativos. A informação é usada para formular decisões e conduzir comportamentos.

Quanto à distribuição da informação, nesta fase pretende-se divulgar/incrementar a informação na organização. O processo de distribuição consiste em procurar e cotizar informação das diferentes fontes que será mais tarde tramitada no seio da organização. Para as organizações inteligentes que estão em constante aprendizagem, é fundamental que detenham o processo de divulgação de informação, dado que é condição necessária para a percepção e interpretação das situações e dos problemas da organização. Como princípio geral, sugere-se que o circuito da informação deva circular, especialmente se for através de um sistema de rede, e responder aos hábitos e problemas dos utilizadores. A distribuição deverá ser realizada em função do critério do utilizador, caso a caso, de forma a cativá-lo para trabalhar em sistema de equipa. A distribuição da informação externa não tem tanto sucesso como a informação interna que circula na organização, através dos canais ou

circuitos de comunicação previamente estabelecidos. A distribuição da informação induz ao conhecimento nas organizações em aprendizagem ditas modernas.

1.3 - A FUNÇÃO DA GESTÃO DE INFORMAÇÃO

O rápido evoluir dos mercados, a forte pressão da concorrência e as crescentes exigências dos consumidores trazem consigo a necessidade de se desenvolverem constantemente novos processos de maximizar o "poder da informação", ao serviço de uma maior qualidade, produtividade, rapidez e rentabilidade na organização, sendo neste contexto que surgem as chamadas Tecnologias de Informação(TI).

Desde que o homem se viu confrontado com a necessidade de realizar de forma rápida e fiável o tratamento dos dados, surgiu um conjunto de dispositivos e invenções mecânicas, para facilitar essa tarefa. As primeiras necessidades de tratamento de dados foram a realização de cálculos aritméticos.

Entre os instrumentos auxiliares do cálculo destacam-se o Ábaco, a máquina de John Napier, conhecida por "Ossos de Napier", a máquina automática de Blaise Pascal, a máquina analítica de Charles Babbage, a máquina de cartões perfurados de Herman Hollerith, tendo surgido os primeiros computadores entre 1939/51. Mas a Segunda Guerra Mundial constituiu o marco fundamental para o desenvolvimento do actual sistema informático.

Actualmente, face a um volume crescente de dados que circulam na nossa sociedade, necessitamos de sistemas de informação capazes de os processar, possibilitando o acesso e gestão da informação, de uma forma rápida, eficaz e equilibrada.

As tecnologias de informação(TI) estão presentes em praticamente todas as actividades que o Homem desempenha no seu dia-a-dia. A aplicação dos meios informáticos na organização é uma das condicionantes, para a eficácia da empresa actual, reflectindo-se em todos os sectores e influenciando directamente a produtividade e a qualidade dos seus produtos ou serviços.

Normalmente as organizações não dispõem de sistemas de informação, utilizando metodologias informáticas para a resolução dos problemas orgânico-funcionais, da competitividade latente e da necessidade de fazer uso da informação, como bem precioso para a gestão da organização.

Uma organização não está preparada para enfrentar as dificuldades do dia a dia, se, para além de possuir informação e tecnologia, não possuir um sistema de gestão de informação.

Como afirma Zorrinho, a “informação é um objecto formatado e criado artificialmente pelo homem, tendo por objectivo representar determinado acontecimento identificável com o mundo real, competindo ao gestor da informação efectuar todo um trabalho de base de acesso aos dados, e que permitam transmitir uma informação útil”. A capacidade de análise e avaliação dos dados de informação disponíveis é fundamental, sob pena destes não deterem qualquer valor de informação para a organização.

A selecção da informação deverá ter como princípios base: exaustividade, fiabilidade, actualização e sobriedade.

O gestor de informação situa-se no topo da cadeia hierárquica e apoia-se numa equipa diversificada e interdisciplinar, com poderes para gestão, desenho dos circuitos de informação e sua implementação dentro da organização, permitindo a rendibilidade desta. O bom funcionamento da organização depende da boa gestão e não propriamente de problemas tecnológicos, considerando que esta constitui um organismo vivo e estruturante.

Como afirma Oliveira, a informação configura-se também como elemento estruturante da gestão e factor decisivo da coesão gestiva e organizacional, caracterizando-se como um perfeito cimento organizacional. A informação reduz a incerteza em relação à tomada de decisões e é um instrumento que permite a melhor compreensão do mundo que nos rodeia e da estrutura organizacional.

O registo da informação é uma preocupação que o homem tem tido desde a pré-história até aos nossos dias.

A sua evolução é vista como uma resposta das organizações, para acompanhar a tecnologia ao nível do sistema informático, com vista a disponibilizar mais e melhor informação.

Não basta existirem as TI, é imprescindível haver uma estreita articulação destas, com um sistema de gestão de documentação, para o sucesso do funcionamento da organização, cabendo um papel de liderança ao gestor, na tomada de uma atitude de escolha criteriosa da informação útil que contribui significativamente para a tomada de decisão na organização.

A informação é, hoje em dia, um bem e um recurso de apoio à gestão. Actualmente, para o volume crescente de dados que circulam na nossa sociedade, necessitamos de sistemas de informação apoiados nas novas tecnologias e capazes de processar esses dados e fornecer ao gestor a informação pertinente, no formato correcto e no momento exacto.

A última década foi prodigiosa em inovações tecnológicas, de aplicação universal, que contribuíram para uma mudança significativa dos hábitos de trabalho e da qualidade de vida de inúmeras comunidades. A diversificação dos meios de comunicação e a eficiência e eficácia promovidas pelos computadores pessoais aproximaram a população mundial, respondendo melhor ao apelo para a globalização. Contudo, a introdução de novas tecnologias criou resistências à inovação, especialmente quando estas influem nos hábitos de trabalho, velhas rotinas e domínios de poderes instalados, caracterizados por lógicas de centralização de poder e liderança retrógrada e austera.

O desenvolvimento tecnológico sempre representou o produto de um esforço criativo empreendido pelo Homem, para adaptar as condições ambientais às suas necessidades e colmatar carências à sua condição humana.

A revolução tecnológica das décadas finais do século XX relançou a discussão sobre o grau de determinismo desta, como elemento altamente condicionador do desenho organizacional.

O sistema de informação é visto como resultado de um processo de concepção e de visão global do SI da organização. Este deve incluir a especificação da arquitectura da informação, bem como a caracterização da TI envolvida e a identificação das aplicações e serviços de suporte aos processos da organização.

Para Amaral (1994), o SI é assim um conjunto de representações e modelos que descrevem, a um nível global e de uma forma articulada, todos os aspectos interessantes do SI da organização.

Segundo Ventura (1992:38,39), um sistema de informação é um conjunto de meios técnicos, dados e procedimentos que se articulam entre si, tendo em vista atingir um objectivo comum: fornecer informação útil para o desenvolvimento das actividades da organização em que está inserida e que podem ir desde as actividades operacionais até à definição dos objectivos estratégicos e ao processo de tomada de decisão.

Serrano (1997) identifica o sistema de informação com a própria organização, defendendo simultaneamente que todas as organizações tenham um sistema de informação, variando apenas no grau em que esta está formalizada.

Cada vez mais a informação é orientada para a acção ou para a decisão nas organizações, sendo disponibilizada pelos designados Sistemas de Informação, ficando o documento mais afecto à transmissão de informação, orientada para o conhecimento e para a cultura, independentemente da forma como se apresente, seja em suporte de papel, suporte electrónico ou outro.

Os SI são um instrumento de tomada de decisão.

Os SI pretendem assegurar que a informação esteja disponível quando é necessária, de forma fidedigna, precisa e utilizável.

Os sistemas informáticos são apenas a base tecnológica do sistema de informação, tendo o papel de contribuir para a missão da organização.

O desenvolvimento das tecnologias promove a memorização, transmissão de dados e gestão dos mesmos, tendo contribuído para a alteração do papel do SI, nas organizações.

Os sistemas de conhecimentos divulgados nos últimos anos são aplicados à gestão documental e à orientação dos processos de negócio.

O conceito de cultura ganha relevo para a gestão, estende-se dos indivíduos aos grupos profissionais e destes à própria organização, passando a cultura organizacional a ser considerada como um factor crítico de sucesso das organizações.

A concepção de organização é actualmente vista como sistémica e contingencial.

Cada perspectiva ou abordagem tende a dar relevância e explicar determinados aspectos da realidade organizacional, omitindo ou relegando para um plano secundário outros igualmente importantes.

A análise destas perspectivas tem lugar nas organizações, no contexto da Gestão de Sistemas de Informação(GSI).

A importância de conceptualizar as organizações como sistemas complexos reside no facto de nos permitir uma melhor compreensão global do seu funcionamento, do seu meio envolvente, dos recursos humanos, entre outros factores que influenciam a vivência das organizações.

Um sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados(Chiavenato 1983), formando uma actividade (processamento) e interagindo com um dado ambiente, no qual obtém recursos (entradas) e disponibiliza o resultado do seu processamento (saídas), com o fim de alcançar uma determinada finalidade.

Uma organização é um sistema social inserido num meio mais vasto, no âmbito do qual desenvolve a sua actividade, podendo assim ser entendida como um sistema aberto e dinâmico, em constante evolução e adaptação, de modo a assegurar a sua existência, visando funcionar em equilíbrio e tendo por referência os objectivos que se pretendem atingir (Zorrinho 1991).

A macroestrutura da organização implica três níveis ou subsistemas, designadamente o nível estratégico, tático e operacional. Mas as Tecnologias de Informação e Comunicação(TIC) reduzem a necessidade destes três níveis, sendo a própria evolução dos SI que desvaloriza a utilidade dos níveis intermédios das estruturas que, no essencial, são meros transmissores de informação.

As organizações têm uma missão, estabelecem objectivos, definem estratégias para atingir esses objectivos e estruturam-se a si próprias para implementar essas estratégias. A missão da organização é a razão da sua existência, constitui uma referência, o seu ideal, que orienta os comportamentos e decisões e motiva a acção. A organização deverá deter toda a informação necessária para o seu funcionamento, visto que tem mesmo necessidades maciças de informação, para fazer face à complexidade da vida actual, como factor de sobrevivência face à concorrência.

A GSI consiste no conjunto de actividades que numa organização são necessárias para gerir a informação e no SI e na adopção de TI para a suportar.

Segundo Amaral (1994), trata do recurso de informação e de todos os recursos envolvidos no planeamento, desenvolvimento e exploração do SI.

A chave do sucesso da GSI estará na aplicação dos diferentes princípios às necessidades e circunstâncias de cada caso em particular, dependendo a relevância de cada aspecto e características da organização.

Segundo Serrano (1993), os SI existem para suportar a organização e o processo de sistema de informação deve ser parte integrante do seu processo de planeamento global, enriquecendo-se e influenciando-se mutuamente.

O Processo de Sistema de Informação(PSI) é o processo de identificação das metas, objectivos e prioridades da organização... é parte do planeamento organizacional, incumbido do desenvolvimento dos recursos do SI, incluindo pessoas, hardware e software. As estratégias do SI deverão estar devidamente relacionadas e alinhadas com as estratégias globais da organização, constituindo um suporte adequado. A análise estratégica é a base de todo o

processo do PSI que visa a identificação e caracterização, procurando identificar os problemas e a sua resolução.

A caracterização da situação da organização implica uma análise da micro e macro estrutura da mesma, como forma de determinar as necessidades da SI/TI.

A análise estratégica centra-se em duas actividades: a análise do meio envolvente e a análise do ambiente interno.

A análise do ambiente interno é determinada pelo estudo da missão, actividades chave, entidades e ambiente da organização. A sua análise envolve a avaliação do papel e planeamento do SI/TI à organização. O objecto duma arquitectura é mostrar como os componentes de uma realidade se enquadram conjuntamente. Constitui uma construção de uma solução, à medida dos problemas da organização.

A arquitectura da informação é o instrumento fundamental da actividade do PSI.

A AI é vista como resultado de um processo de concepção e de visão global da organização. A AI deve caracterizar a informação existente, bem como a TI usada, identificando a ferramenta de suporte aos processos da organização. É um conjunto de representações e modelos, que descrevem, a um nível global e de uma forma articulada, todos os processos interessantes do SI e da organização (AMARAL 1994).

Arquitectura significa estrutura de alguma coisa. Uma arquitectura cria uma imagem que sugere aquilo que se está a procurar criar ... O objectivo desta é mostrar como os componentes de uma realidade se enquadram. Uma arquitectura permite acomodar as diferenças e estabelecer interfaces adequados entre si, de modo a construir soluções à medida, conforme as exigências dos problemas. O conceito de Arquitectura do Sistema de Informação(ASI) constitui uma exigência das organizações actuais, constituindo uma base de conhecimento da organização, dos seus modelos funcionais e do funcionamento interno da mesma. A AI permite uma visão

global das aplicações necessárias ao bom funcionamento do SI, assinalando os fluxos de informação existentes entre elas.

1.4– A CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA MUDANÇA

Para gerir a informação e implementar um sistema de informação, desenvolve-se um conjunto de factores de informação é necessário estar consciente de que a cultura organizacional vai condicionar o processo de mudança e um novo SI.

A cultura organizacional é um dos factores mais importantes desta estrutura. A cultura organizacional funciona como factor explicativo, para o fenómeno da multidimensionalidade do clima. Este é um conceito sistémico que resulta das características organizacionais.

O interesse pelo estudo desta cultura tem origem nos finais dos anos 70 e conhece um amplo desenvolvimento na década de 80. Na origem deste interesse está a tomada de consciência da importância dos factores culturais nas práticas de gestão e a crença no facto da cultura constituir um factor de diferenciação das organizações. Actualmente, um dos mais salientes desenvolvimentos é a crescente aceleração da internacionalização e expansão das organizações. Conhecer os aspectos culturais do contexto organizacional e a necessidade de entender a relação dos mesmos, promove a eficácia organizacional. Tal constatação traduz a existência de factores não económicos que motivam e mobilizam fortemente os trabalhadores: os valores, a tradição, a história, a personalidade do líder, os símbolos, o estatuto, os pressupostos fundamentais, etc. A Cultura organizacional detém diversos significados e pode definir-se como um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização. A cultura é um atributo de grupo e não individual. Como tal, deve ser aprendido, partilhado, padronizado, e fundamentado no simbolismo das suas manifestações fenomenológicas, cujo

significado desempenha uma função integradora e adaptativa no seio da organização. Isto significa que o reconhecimento da realidade organizacional, para além dos domínios técnico e económico, integra igualmente o simbólico, referenciado na teoria e prática da organização, o que confere alguma legitimidade ao uso da cultura, como uma metáfora aplicada à compreensão do funcionamento e desenvolvimento organizacional. Uma cultura forte é definida pela homogeneidade, estabilidade, profundidade e intensidade da partilha dos pressupostos fundamentais que cimentam os elementos humanos da organização. Assim, se uma organização estável apresenta uma longa, variada e intensa história e enfrentou com sucesso problemas difíceis de sobrevivência, possui uma cultura forte.

A organização deve dispor de cultura adequada, para fazer face aos problemas de adaptação ao seu meio externo e de integração ao meio interno.

Para proceder à avaliação da organização, devem ter-se em conta elementos como os processos políticos, as relações de poder, o relacionamento dentro da organização e a cultura vigente, entre outros factores.

Mas, dentro da organização, nem sempre existe uniformidade ao nível do tipo de climas, pois existem microclimas que resultam da área funcional, da posição hierárquica, natureza do trabalho, grupos profissionais, etc. Para a perspectiva cultural, os indivíduos desenvolvem percepções partilhadas na situação organizacional, as quais traduzem o clima e a estrutura de referência.

A cultura organizacional explica a formação do clima.

Nas organizações, os indivíduos não se formam a partir do nada, o que implica a estrutura de referência comum e que se traduz na noção de clima. Mas antes são condicionados nas interações pelos profundos e anteriores significados, veiculados pela cultura organizacional, a qual se expressa sob forma de valores, normas e mitos. A cultura organizacional pode definir-se como um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que ditam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho, dentro da mesma.

O clima organizacional consiste numa percepção descritiva que o indivíduo faz da organização onde trabalha, da satisfação laboral, numa percepção dos sentimentos individuais, filtrado através dos sistemas individuais de valores, normas e expectativas. Por vezes, há tendência para confundir os conceitos de clima e de cultura organizacional. O clima é abordado com intuítos de aplicação prática e faz com que os problemas metodológicos arrastem os conceptuais, enquanto o conceito de cultura, dada a transferência do campo antropológico para o organizacional, originou uma grande quantidade de elementos sobre esta matéria.

Clima e cultura diferenciam-se em termos das disciplinas de base subjacentes. Enquanto o clima se apoia sobretudo na psicologia social, a cultura apoia-se na antropologia e sociologia. Quer o clima quer a cultura evidenciam uma notória orientação prática e são conceitos importantes, porque combinados podem especificar o contexto do comportamento humano nas organizações. A mudança organizacional está na ordem do dia: mudança nos processos de gestão, mudança nos procedimentos e na organização do trabalho, mudanças das estruturas, mudança na relação com o cliente e com o mercado e mudança das atitudes e valores no âmbito das organizações.

O alcance das mudanças organizacionais será diverso e terá uma influência maior ou menor sobre a produtividade e a sobrevivência da organização, consoante o nível em que forem efectuadas e o modo como esses níveis forem integrados no processo global de mudança.

A mudança organizacional pode ser perspectivada conforme o modo como é iniciada e o grau em que as condições da organização são alteradas. A mudança pode ser planeada ou não planeada, conforme é estruturalmente desencadeada do interior da organização ou requerida por factores externos, aos quais a organização procura adaptar-se.

A resistência à mudança constituiu um dos primeiros aspectos do processo de mudança organizacional. Entre os diversos factores que contribuem para a resistência à mudança, salientam-se:

- ◆ perda de controlo;
- ◆ falta de informação;

- ◆ introdução de novas medidas;
- ◆ mudança dos métodos de trabalho;
- ◆ competência para adoptar as novas tecnologias;
- ◆ maior quantidade de trabalho no processo de mudança;
- ◆ introdução de forma abrupta;
- ◆ alteração de poderes informais;
- ◆ ameaças à organização.

A participação das pessoas nos processos de mudança constitui factor importante de redução da resistência à mesma e a integração nas novas metodologias de trabalho.

Nos anos 90, emergiu uma nova perspectiva que visa superar a mudança organizacional. O conceito de reengenharia organizacional consiste em repensar a organização, os seus fundamentos e procedimentos de actuação, por forma a alcançar um melhor desempenho organizacional.

Os princípios fundamentais da reengenharia são:

- a rentabilização dos recursos financeiros;
- o melhor aproveitamento dos recursos humanos;
- a concepção e execução das actividades que atravessam a organização;
- o encorajamento da aprendizagem e desenvolvimento profissional;
- a gestão dos outputs e inputs;
- o controlo da chefia;
- e a promoção do envolvimento e participação dos utilizadores, nos novos processos de trabalho.

1.5 - O PAPEL DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

A informação é tudo aquilo que diminua o grau de incerteza no processo decisório ou que contribua para a estabilização organizacional e funcional de uma unidade económica, é informação. Isto é, tudo o que, trazendo conhecimento adicional, permite ou potencializa o reequilíbrio da instituição ou diminuição de incerteza do decisor (Oliveira 1994).

Nessa óptica, uma organização só poderá estar preparada para enfrentar as dificuldades, se usar a informação para melhor gerir a organização. Dado que a informação é um elemento central no processo de tomada de decisão, potencia o grau de conhecimento do decisor, diminuindo o grau de incerteza deste, no acto decisório.

Numa época em constante mudança, a informação é um dos recursos de base do processo de tomada de decisão, tendo de ser gerida nas organizações como um recurso tão ou mais importante que o recurso económico.

Para Oliveira (1996), a informação configura-se como um elemento estruturante de gestão e factor decisivo de coesão gestiva e organizacional, caracterizando-se como um perfeito cimento organizacional.

Segundo o mesmo autor(1999), o ambiente organizacional é tipicamente um ambiente contingente, turbulento, instável, dinâmico, sistémico, variado, complexo, entrópico e copernicano.

Contingente, porque raramente uma decisão ou acção é semelhante a outra, noutra situação, proveniente do mesmo agente e com os mesmos recursos. As relações causa-efeito não são próprias da gestão, mas antes as relações de natureza probabilística.

Turbulento, porque se encontra em constantes mudanças, seja ao nível dos recursos, meios ou resultados, o que significa que a mudança é a única constante do universo organizacional.

A procura de equilíbrio e estabilidade é uma constante procura, no seio da organização, e uma necessidade crucial.

Dinâmico, porque decorre no eixo do tempo, no decurso das situações, na efemeridade dos resultados, na procura de novas combinações, visando melhorar o desempenho da organização.

Sistémico, relativamente ao conjunto dos elementos participantes que interagem na vida da empresa.

Variado, pelos recursos envolvidos na actividade empresarial, sejam estes de carácter físico, financeiro, humano, tangíveis ou não tangíveis.

Complexo, dado que resulta de diferentes combinações produtivas, gestivas e organizacionais, que têm por base os elementos, recursos, actividades que ocorrem numa teia de relações e fluxos. Esta complexidade caracteriza-se pela desorganização, desequilíbrio e desordem que se designa por entropia.

Actualmente, existe uma autêntica galáxia copernicana, caracterizada pela crescente internacionalização das actividades e complexidade organizacional. Perante a actual organização, suscita-se um novo problema organizacional: a tomada de decisão.

Desde Fayol, que a gestão se consubstancia num conjunto de actividades que vão do planeamento à organização, ao controlo, à coordenação e ao comando das tarefas e do desempenho organizacional, visando a resolução eficaz e eficiente dos problemas que decorrem no seio das organizações.

A gestão visa resolver ou evitar problemas. Esta leva-se a efeito através da tomada de decisão, num ambiente complexo e de incerteza, onde a informação tem um papel crucial para uma decisão de sucesso.

Para Oliveira (1999), citando Newell & Simon, a gestão tem de enfrentar e resolver três níveis: a gestão operacional, a gestão táctica e a gestão estratégica, respectivamente, para resolver os problemas estruturados, os problemas semi-estruturados e os problemas não estruturados, que se manifestam nas unidades orgânico-funcionais.

A tomada de decisão tem como base a informação e a disponibilização de dados úteis e em tempo oportuno, o que significa gerir com qualidade e

permite realizar a actividade de gestão, com profissionalismo, fazendo face à complexidade da sociedade actual.

No contexto do processo de tomada de decisão, são variáveis e relevantes os objectivos que se pretendem atingir, os aspectos condicionantes e limitativos de natureza cultural geral e os de natureza particular, individual, psicológica, e subjectiva de cada decisor, mas também a natureza e a qualidade da informação de que se dispõe sobre o problema a resolver e o tempo existente, para a o desempenho gestivo, organizacional e social.

Nesta óptica, é fundamental proceder a um estudo anatómico do processo de decisão, estudar profundamente a organização sob todas as suas perspectivas e definir os seus objectivos de forma clara, por forma a cumprir a missão da organização.

A informação é determinante para a tomada de decisão e, conjugada com outros factores, permite-nos realizar uma boa gestão organizacional.

A informação é tudo o que potencia o grau de conhecimento do decisor, diminuindo o grau de incerteza no processo de tomada de decisão. Implica a existência de um emissor e um receptor e um veículo através do qual se transmite a decisão ao utilizador.

Fundamental na tomada de decisão é o uso de informação de qualidade, caracterizada pela objectividade, precisão, verificabilidade e fiabilidade, por forma a fazer uso desta, na gestão organizacional.

Para analisar a informação de qualidade, temos de ter em conta aspectos como: forma, idade, frequência, oportunidade, relevância, segurança e rendibilidade da informação.

De entre as diversas escolas, que estudam a decisão, salientamos a Escola de Teoria da Decisão ou a chamada Escola de Poder do Líder que se preocupa sobretudo com o estudo dos factores que produzem os líderes, nos seus diversos estilos de liderança, e a forma do uso de poder destes, para a resolução dos problemas organizacionais.

Toda a teoria e investigação no domínio da gestão e trabalho do gestor propõe-nos um gestor profissional, ponderado, planificador e racional,

orientado para a acção de tarefas variadas, complexas, onde este tem muitas vezes de fazer uso da cultura pessoal e muita imaginação, para que tudo funcione bem na organização. A evolução desta teoria tem vindo a apontar para a criação de uma nova ciência no domínio económico e social.

A atitude psicológica individual do responsável, pela decisão na adopção das novas tecnologias, com vista a modernizar a organização, é uma peça chave na determinação da informatização.

Dos diversos modelos de actuação decisória existentes destaca-se o modelo racional, que detém as seguintes fases: identificação do problema, definição de objectivos, criação de alternativas, escolha da melhor alternativa e, por fim, a implementação da decisão.

Actualmente, a tomada de decisão tende a realizar-se através da decisão em grupo, sendo a sua forma semelhante à da tomada de decisão individual. A eficácia da tomada de decisão relaciona-se com a questão da participação no processo organizacional. Cada vez mais, na sociedade actual, existem pressões para a tomada de decisões, ao nível do governo, autarquias e administração em geral, assim como nas organizações privadas.

Recentemente, com a universalização dos recursos informáticos, criaram-se diversas aplicações, para servir de apoio ao trabalho de grupo – Groupware, a que serve de exemplo o estudo de caso, sobre o qual incide esta dissertação.

Estas aplicações são úteis para a melhoria da eficiência dos processos de decisão, contribuindo para uma tomada de decisão em grupo.

A eficácia da tomada de decisão participada depende da natureza do problema a resolver, das aptidões da equipa e da partilha da informação no seio do grupo.

O decisor deverá obter, através da informação participada, condições para decidir em equipa, garantindo a gestão de tempo e dos recursos humanos, o

que originará mais produtividade e atitude profissional por parte da organização.

O processo de tomada de decisão numa organização resulta de diversas dimensões, entre as quais destacamos: o grau de centralização, de formalização de informação e o grau de confrontação de ideias. Uma decisão com qualidade será aquela que maximize simultaneamente o critério informacional, seleccionando a alternativa mais racional, e o critério motivacional, garantindo o empenho de todos os implicados na sua implementação.

O sistema tecnológico de processamento de dados e apoio à decisão é um dado potencial de utilização como instrumento estratégico que tende a gerar mudanças mais ou menos controladas na estrutura organizacional. Variáveis, como o sistema de motivação, sistema de poder, dinâmica de grupos, sistema de valores, tecnologias e estrutura, são manipuladas com maior ou menor ênfase, na prática de gestão empresarial e no processo de decisão subjacente.

O sistema de informação é um conjunto organizado de procedimentos que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo das organizações. O sucesso da organização depende em larga medida da eficácia do seu processo de decisão, assumindo, para esse efeito, riscos e incertezas, com o apoio da informação.

De posse da informação, o gestor pode realizar o acto de dirigir, em grande medida, visto que pode decidir e garantir a flexibilidade e a boa gestão da organização.

Segundo Antony-Simon, existem três fases no processo de tomada de decisão:

- A fase da inteligência, fase que permite conhecer o problema e identificar a necessidade de tomar uma decisão.

- A fase de identificação e análise de possíveis soluções ou decisões, em que se faz apelo ao conhecimento de situações-tipo ou situações semelhantes, anteriormente vividas.

- A fase da selecção de uma das opções identificadas anteriormente, ou seja, a fase da decisão propriamente dita.

A tomada de decisão nas organizações é resultante de ambientes complexos, caracterizados por grandes níveis de incerteza, grande variedade de opções e existência de pressões sociais, políticas e económicas, e revelou-se particularmente difícil.

A partilha da responsabilidade da decisão em equipa, dá origem a um novo conceito, o conhecimento organizacional, que é uma das manifestações da sociedade do conhecimento.

Intensifica-se o trabalho em equipas interdisciplinares, na qual a partilha da informação e a tomada de decisão dependem da resolução encontrada nas mesmas.

A gestão das organizações deve identificar os pontos fortes e fracos da organização, de modo a aproveitar as oportunidades e fazer face às ameaças existentes no mercado. É geralmente descrita como um processo de liderança, envolvendo as funções de planeamento, estruturação, direcção e controlo. O gestor deve planear as suas actividades, dirigir e controlar as operações, avaliando o desempenho da organização.

A eficácia de uma organização depende em larga medida da existência de informação, da capacidade dos seus recursos humanos a todos os níveis, mas particularmente nos níveis de topo, da decisão na direcção e escolhas ou decisões em acção.

Para Silva e Costa (2001), o empenho claro dos líderes afigura-se decisivo para o sucesso do processo de informatização, efectuando as mudanças

necessárias na estrutura organizacional e definindo políticas de gestão mais adequadas à nova realidade proporcionada pelas TIC, na actual organização.

É à luz destes conceitos que apresentamos o estudo de caso, na 2º parte desta dissertação.

II – ESTUDO DE CASO:
SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DE INFORMAÇÃO

- 2.1- FUNDAMENTAÇÃO DA GESTÃO AUTÁRQUICA NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- 2.2- BREVE CARACTERIZAÇÃO DA CÂMARA MUNICIPAL DE SESIMBRA

- 2.3- CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO
 - 2.3.1- Apresentação do Sistema de Gestão Integrada de Informação Autárquica
 - 2.3.2- Análise do problema e escolha da solução
 - 2.3.3- Formação
 - 2.3.4- Implementação do Sistema de Gestão Integrada de Informação Autárquica
 - 2.3.5- Software e Hardware
 - 2.3.6- Avaliação da Solução

- 2.4- UM MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DE INFORMAÇÃO

2.1- FUNDAMENTAÇÃO DA GESTÃO AUTÁRQUICA NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A evolução do poder municipal e local não pode ser visto ignorando as grandes transformações económicas, sociais e culturais ocorridas na sociedade portuguesa, assim como os momentos de ruptura e mudança que marcaram a vida da mesma sociedade.

As Ordenações Afonsinas consagram algumas liberdades para os concelhos, até ao período de grandes transformações estruturais do Séc. XIX. A Constituição de 1822, a que se seguiu a reforma administrativa de Mouzinho da Silveira, o Código Administrativo de Martens Ferrão (1867), o de Rodrigues Sampaio (1878) e o de João Franco (1896). O Liberalismo revolucionou a ideia de poder, tendo contribuído designadamente para a afirmação do poder local . Em 1910, o Integralismo Lusitano dá um novo poder aos municípios.

O Estado Novo subordinou os municípios aos princípios de organização corporativa da Constituição de 1933 e aplicou o Código Administrativo Corporativo (1936/40) à vida municipal, através do Conselho Municipal, de composição orgânica e da nomeação do Presidente da Câmara pelo governo.

A partir de 1974/76, dá-se a ruptura com a estrutura corporativa e a construção dos primeiros alicerces que marcam a autonomia das autarquias. Os municípios, no pós 25 de Abril, estão dotados de atribuições provenientes da legislação para as autarquias locais, constituindo um modelo de organização territorial dotado de alguma independência, face ao poder central.

Como unidades fundamentais de gestão dos interesses locais, compete-lhes promover uma aproximação dos centros de decisão política à realidade local e reforçar uma aproximação efectiva das populações, enquanto emanação directa da vontade popular. Detêm uma missão fundamental de gestão dos seus interesses, negociação e dissensão de conflitos e tensões dos concelhos que governam, no âmbito do processo democrático para os quais foram

eleitos. O poder local, contudo, está subordinado a decisões do poder central, em diversas áreas, sobretudo por razões de índole económica e política.

A Administração Pública em Portugal tem actuado nos últimos anos no sentido de implementar uma nova filosofia, recorrendo para isso às tecnologias da informação e da comunicação, que contribuem para a melhoria da prestação de um serviço de qualidade. A AP em Portugal, tal como na Europa e nos Estados Unidos, tem uma estrutura pesada, burocrática e pouco flexível e, por vezes, pouco adaptada às necessidades dos administrados.

Apesar do investimento nas tecnologias de informação e a sua utilização ser cada vez maior, estas são, ainda, inferiores à média europeia.

A legislação e regras pelas quais se rege a AP não lhe permitem deter um funcionalismo mais adaptado à realidade das novas tecnologias, apesar de estar apetrechada com tecnologias informáticas. A mentalidade de gestão na AP ainda não tem em conta o entozamento destas com a gestão documental.

Em Portugal, desde pelo menos 1996, o governo de então lançou uma ampla iniciativa de promoção da Sociedade da Informação, expressa em diversos programas, recomendações e legislação, subsídios, etc. Iniciativas de "governo electrónico" estão a transformar profundamente as relações entre organismos públicos e os cidadãos, tanto como nas relações com o sector privado. Não existe, porém, ainda consciência do valor global da informação electrónica, capaz de gerar conhecimento.

O gestor na AP não dispõe de muitos mecanismos de gestão e controlo dos recursos económicos e humanos, assim como de legislação para pôr em prática uma boa gestão. A máquina burocrática e administrativa da AP impede os gestores de executarem uma filosofia de gestão moderna, similar à existente no sector privado. É imprescindível para a própria actualização da AP que se proceda a um exame do seu funcionamento, permitindo a revitalização deste sector do Estado.

Na AP, embora o objectivo não seja o economicista do sector privado, este deverá ser alterado em função da missão de bem servir os seus utentes, que são os clientes da Administração. A postura que se tem vindo a adoptar integra-se na filosofia da Administração Aberta e torna a administração transparente, rápida e eficiente para a resolução dos problemas dos administrados, como servem de exemplo o Infocid, Roteiro da Administração Pública, Siade, Bases de Dados de Licenciamento da Administração Pública, Residência e Loja do Cidadão.

São experiências de novos mecanismos de trabalho na AP que têm contribuído para a aproximação dos administrados à Administração, desmistificando o papel desta na gestão da AP. Estas apostas na modernidade e a implementação das TIC têm contribuído muito para um melhor funcionamento da AP e criação de uma nova imagem do Estado.

A revolução tecnológica tem implementado um processo rápido de mudança nas metodologias de trabalho e tem contribuído para a mudança de mentalidades. Torna-se imperioso proceder à transição para um novo ambiente digital, substituindo os antigos métodos de trabalho por sistemas tecnológicos que contribuam para uma nova AP.

A postura dessa nova AP deverá estar em consonância com as definições da sociedade da informação, devendo actuar de forma transparente, isenta, rápida e eficaz, no atendimento dos seus clientes que cada vez mais detêm informação sobre os seus direitos e respectivos deveres e, por isso, têm hoje uma postura mais crítica e exigente.

A informação fiável e no momento certo é imprescindível em qualquer organização, seja a sua missão de índole comercial ou de serviço público.

Os portugueses têm demonstrado ser favoráveis à introdução de novas tecnologias da informação, sendo os hábitos de trabalho progressivamente alterados, apesar de alguns focos de resistência às inovações tecnológicas.

A introdução das TI, nos organismos da AP, promove:

- Mais produtividade;
- Celeridade na prestação e disponibilidade dos serviços;
- A informação disponível para a Administração;
- A formalização/normalização dos procedimentos;
- A melhoria da imagem da organização;
- A disponibilização de informação para a tomada de decisão por parte da Administração;
- A celeridade de resolução dos processos que constituem suporte de tomada de decisão;
- Maior comunicação entre o organismo e com outras organizações AP;
- Criatividade/diversidade do conteúdo funcional do serviço;
- Capacidade de resposta a desafios e competitividade actual;
- Restruturação dos serviços da AP;
- Comunicação do organismo com os cidadãos/utentes;
- Maior satisfação dos utentes/clientes da AP;
- Aprofundamento dos direitos e da cidadania.

2.2 - BREVE CARACTERIZAÇÃO DA CÂMARA MUNICIPAL DE SESIMBRA

O concelho de Sesimbra localiza-se no extremo sudoeste da Península de Setúbal, possuindo uma superfície total de 206 km². Confronta a norte com os concelhos do Seixal e Almada, a nascente com o de Setúbal e a sul-poente com o oceano Atlântico. O concelho de Sesimbra, em termos demográficos e de acordo com o Censos de 2001, detém uma população total de 37615 habitantes; a Freguesia do Castelo tem cerca de 15649 habitantes, a Freguesia de Santiago tem cerca de 5898 habitantes e a Freguesia da Quinta do Conde tem cerca de 16068 habitantes.

A Câmara Municipal de Sesimbra tem actualmente cerca de 800 funcionários que se repartem pelos vários serviços descentralizados e localizados em diversos edifícios. A média etária dos funcionários ronda os 40/50 anos e, do total dos funcionários, cerca de 63% são do sexo feminino.

O organograma no anexo 4 resultou de uma recente reestruturação dos serviços ainda em fase de implementação, na qual o Serviço de Arquivo passou para Divisão de Arquivo Municipal e Gestão Documental(DAMGD) e cujo conteúdo funcional abaixo se descreve. Esta Divisão, além das atribuições de estudo e divulgação do património documental do concelho de Sesimbra, pretende funcionar como serviço gestor de documentos, a que compete a responsabilidade de fazer a articulação com o ciclo de vida documental. É responsável por uma política de gestão de documentos que deverá ser implementada e aplicada, desde o nascimento dos documentos, até à sua morte.

O trabalho desenvolvido nesta dissertação centra-se nestes serviços, pelo que passamos a descrever as suas funções.

Esta DAMGD integra o Serviço de Arquivo Histórico, o Serviço de Gestão Documental e a Secção de Expediente.

Ao Serviço de Arquivo competem, as seguintes funções:

1. Supervisionar a aplicação das Normas de Funcionamento do Arquivo Municipal;
2. Identificar os fundos arquivísticos, públicos ou privados (qualquer que seja o seu suporte) detentores de interesse histórico para o concelho, e encorajar e promover a sua transferência para o Arquivo Municipal;
3. Efectuar o tratamento arquivístico do seu acervo, regendo-se pelas normas nacionais e internacionais aplicáveis;
4. Conservar e preservar o seu acervo documental, de acordo com as normas técnicas aplicáveis aos vários suportes;
5. Elaborar os instrumentos de descrição documental que permitam responder eficazmente às solicitações de que é objecto;
6. Assegurar a difusão dos seus fundos, por meio de publicação de instrumentos de descrição, consulta pública em sala de leitura, publicação de fontes e estudos históricos, e realização de índole cultural de promoção do património arquivístico adequada aos diferentes segmentos de público a que se destinem;
7. Apoiar e incentivar a realização de estudos da história do concelho;
8. Colaborar com a comunidade educativa do concelho, em estudos ou iniciativas, onde se utilizem as fontes documentais que constituem o acervo do Arquivo Municipal;
9. Elaborar projectos e emitir pareceres acerca de questões relacionadas com o património arquivístico do concelho;
10. Prestar apoio técnico a entidades externas que o solicitem, sempre que esteja em causa a preservação do património documental, com interesse histórico para o concelho;
11. Emitir cópias e certidões legalmente exigíveis, relativamente aos documentos do Arquivo.

Ao Serviço de Gestão Documental competem as seguintes funções, de acordo com as suas Normas que se encontram no anexo 6:

1. Propor, implementar e coordenar procedimentos técnico-administrativos orientadores da organização dos arquivos correntes;
2. Promover a implementação de uma aplicação informática de circulação e gestão documental;
3. Promover e realizar acções de formação aos vários serviços municipais sobre noções básicas de arquivo corrente;
4. Promover políticas de uniformização de procedimentos administrativos e de tipologias documentais, que melhorem a gestão do arquivo corrente;
5. Promover a uniformização de materiais a serem usados pelos serviços em arquivo corrente;
6. Assegurar e coordenar a aplicação da tabela de avaliação e selecção da documentação produzida para as Autarquias Locais e demais legislação aplicável;
7. Elaborar autos de eliminação;
8. Incorporar a documentação produzida pelos Serviços Municipais, no exercício das suas actividades, qualquer que seja o seu suporte (papel, magnético, fotografia, etc);
9. Elaborar e proceder às respectivas revisões do Plano de Classificação Documental;
10. Inventariar e organizar o Arquivo Intermédio, existente em depósito nas instalações do Arquivo Municipal;
11. Coordenar a execução da pré-arquivagem, assim como da gestão dos depósitos de arquivo.

À Secção de Expediente, competem as seguintes funções:

1. Executar as tarefas de recepção e abertura da correspondência dirigida à Câmara Municipal de Sesimbra;
2. Proceder ao registo electrónico dos documentos recepcionados, classificando-os e destinando-os aos serviços correspondentes;

3. Coordenar uma equipa de estafetas que procederão à distribuição documental, dos documentos que circulem em suporte de papel;
4. Proceder à pré-arquivagem dos documentos que, por decisão interna e com base na legislação, apenas circulem em ambiente virtual.

O Sector de Expediente é um sector de muita importância, dado que é responsável pela entrada de correspondência e encaminhamento da mesma. Este sector está munido de uma aplicação de gestão documental que permite o controlo dos documentos entrados e a tramitação dos processos internos, controlando ainda o circuito destes, na CMS. A utilidade deste serviço é notória, numa perspectiva de transparência e modernização administrativa, permitindo quer aos decisores, chefias, técnicos ou mesmo aos administrativos dar uma resposta célere aos clientes/municípios que questionem sobre o andamento dos processos.

A implementação do SGIIA resultou da iniciativa da DAMGD que, em boa hora, encetou um trabalho de equipa com a DMQSI. A implementação deste serviço permitiu a introdução de uma política de gestão integrada de informação, accionando meios e metodologias de uniformização arquivísticas, quer através da introdução da aplicação informática, da Secção de Expediente, quer da redefinição das tipologias documentais e da entrada em vigor do Plano de Classificação quer, finalmente, da introdução faseada da aplicação de Escritório Electrónico.

2.3- CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

2.3.1 - Apresentação e Objectivos do Projecto SGIIA

O SGIIA foi a solução adoptada para a gestão da informação na Câmara Municipal de Sesimbra. Este projecto iniciou-se em 1998, com intenção apenas de resolver o problema do registo de entradas, na Secção de Expediente.

A equipa de Projecto SGIIA foi composta pela Chefe de Divisão de Arquivo Municipal e Gestão Documental e pelo Chefe de Divisão de Modernização, Qualidade e Sistemas de Informação, com ligação estreita a todos os serviços, desenvolvendo assim trabalho de equipa inter-sectorial.

Os Elementos determinantes para a implementação do Projecto foram:

- ◆ Registo de correspondência externa;
- ◆ Acesso e tramitação dos documentos internos;
- ◆ A necessidade de dar resposta eficaz e célere aos munícipes;
- ◆ Implementação de uma política de modernização administrativa que promovesse um processo de tomada de decisão mais rápido e eficaz.

O actual executivo da CMS põe ênfase na modernização administrativa, como também se denota através da criação do Serviço de Modernização e Qualidade e da Divisão de Arquivo Municipal e Gestão Documental, na recém implementada estrutura da CMS que se encontra em anexo.

Os Principais Objectivos do Projecto foram:

- Desburocratização dos procedimentos administrativos e técnicos;
- Gestão documental;
- Redefinição dos circuitos documentais;
- Redefinição das tipologias documentais;
- Modernização administrativa;
- Controlo de informação, através do registo electrónico de entrada e de saída da documentação, na CMS;

- Arquivo digital da documentação externa, registada e digitalizada à entrada na instituição, e da documentação produzida na CMS, neste ambiente informático.

2.3.2. Análise do Problema e Escolha da Solução

Após a análise do problema chave de registo de entrada e saída de correspondência da CMS, optou-se por uma solução que compreendia:

- 1) Um registo electrónico e arquivo digital da documentação entrada;
- 2) Uma definição do acesso da informação aos destinatários, através do código de classificação;
- 3) Rapidez no acesso à informação, que seria instantânea;
- 4) A Classificação documental, a partir do seu registo, com base no Plano de Classificação;
- 5) A numeração e datação sequencial, automática e geral.

A solução arrancou em 1998 com uma equipa da Secção de Expediente, que constituiu a equipa de experiência piloto, estando já operacional no final de 1999. No anexo 1, quadro 1, apresentamos um quadro de registo de correspondência de 1999/2000/2001/2002.

O registo de correspondência passou a ser realizado electronicamente, sendo enviada a informação, em suporte de papel e em suporte electrónico, para os utilizadores do sistema, com base no Plano de Classificação Documental e nas normas de registo de entrada, circulação e saída de documentos da Câmara Municipal de Sesimbra (Anexo 6).

Aderiram ao SGIIA, em 1999, 37,5%; em 2000, 45%; em 2001, 15%; e, em 2002, aderiram os restantes utilizadores, ou seja, 2,5%, perfazendo a totalidade.

Logo na fase de implementação do arquivo Electrónico, em 1999, registou-se uma adesão já significativa, tendo em conta que o processo se iniciou nesse ano.

Escolheu-se uma solução com base na ferramenta Lotus Notes.

Lotus Notes é um produto de software vocacionado para responder à forma como as diferentes entidades trabalham e partilham a informação. Este software da Lotus Development Corporation foi desenvolvido especificamente para redes e destina-se a ser utilizado por outros sistemas de trabalho, surgindo como forma de responder a uma nova realidade: Groupware.

Baseado numa arquitectura Client/Server, com esta ferramenta, é possível que os vários grupos de pessoas recolham, organizem e comuniquem informação, utilizando computadores pessoais, ligados a LAN's e/ou trabalhando em diferentes plataformas.

Lotus Notes é uma plataforma de desenvolvimento de bases de dados, possuindo por isso ferramentas para desenvolvimento de aplicações que traduzem a maneira como a entidade se encontra organizada.

Este software apresenta as seguintes vantagens:

- Melhora o rendimento da entidade, ao reduzir o tempo necessário para executar os processos virtuais;
- A sua simplicidade, sendo amigável, cativa o utilizador;
- Rentabiliza as tarefas diárias e rotineiras, automatizando-as, designadamente ao nível da gestão de informação, registo interno, transferência de reclamações ou correspondência externa;
- Acessibilidade da informação aos serviços que tratam de determinados processos, o que permite a rapidez e eficácia da resolução dos problemas dos munícipes/clientes, permitindo ainda a constituição de processos electrónicos, sempre disponíveis, quando necessário.

A escolha da solução caiu numa aplicação de gestão documental que regista a correspondência e procede à sua distribuição pelos serviços.

Esta solução permitiu o controlo documental e a respectiva tramitação interna, mas a solução encontrada só resolvia parcialmente os problemas de gestão documental. Assim, procurou-se que os desenvolvimentos da solução gerissem igualmente a documentação produzida e a sua respectiva tramitação.

O SGIIA detém as seguintes bases de dados:

- a) Base de Dados de Arquivo Electrónico - registo electrónico e arquivo digital de entradas e saídas de documentação da CMS;
- b) Base de Dados de Escritório Electrónico - registo electrónico, arquivo digital e circulação em ambiente electrónico da documentação interna da CMS;
- c) Base de Dados de Circuitos Documentais internos, da CMS - cujo suporte é o Plano de Classificação que contém, por código, indicação dos autorizados a aceder à informação;
- d) Base de Dados de Estrutura Orgânica - contém uma ficha por utilizador/licença da aplicação, com menção das prerrogativas e actividades que pode exercer, no SGIIA.

2.3.3. Formação

Outro factor preponderante é o envolvimento dos utilizadores na promoção desta aplicação. Para isso, foram realizadas acções de sensibilização, onde foram explanados os objectivos do projecto e a importância da participação de todos, para a real implementação do mesmo.

Verificou-se, também, a realização de acções de formação, para explicar como trabalhar com a nova ferramenta informática, a todos os níveis da cadeia hierárquica, até mesmo ao executivo e assessores municipais. Como se verifica pelo quadro nº2 do Anexo 3, cerca de 97,5% dos utilizadores tiveram formação, verificando-se apenas 2,5% de utilizadores que não tiveram formação para trabalhar com o SGIIA.

Promoveu-se ainda uma assessoria técnica com a empresa que desenvolveu a solução informática, para dar apoio diário aos utilizadores. Finalmente, realizaram-se jornadas de classificação, para debater o classificador da CMS que é revisto anualmente. Ainda se promoveu a realização de reuniões com todos os utilizadores, serviço a serviço, para entender as dificuldades e

necessidades específicas de cada um e, desta forma, poder providenciar a sua resolução.

Este projecto foi implementado de modo faseado, cuja prossecução para a fase seguinte implicou estabilização da fase anterior. Com isto, pretende-se não pressionar a instituição e seus funcionários com mudanças radicais, evitando a resistência característica destes processos.

Todas as fases, contudo, implicam mudança. Considerando a sua implementação gradual, verificou-se ser mais fácil a adesão dos utilizadores, apesar de existirem focos de resistência.

A formação foi realizada em duas fases: primeiro, à equipa de trabalho de Projecto do SGIIA; depois, aos utilizadores do sistema que, na fase inicial, foram os funcionários da Secção de Expediente, sendo, numa segunda fase, ministrada a todos os utilizadores do mesmo.

A formação foi ministrada pela empresa que desenvolveu a solução informática, em colaboração com o Arquivo Municipal que acompanhou estas formações, especificamente na parte do Plano de Classificação, onde explicou o que era este instrumento de trabalho, ensinando como usá-lo.

2.3.4. Implementação do SGIIA

Para implementar o SGIIA foi fundamental realizar o levantamento da arquitectura da informação (AI) na CMS, tendo este as seguintes fases:

- Análise da legislação, referente às atribuições das autarquias locais;
- Recolha da informação sobre os processos administrativos da CMS;
- Identificação das unidades orgânicas;
- Definição dos conteúdos funcionais dos assuntos tratados por serviço;
- Definição dos circuitos documentais;
- Criação do Plano de Classificação Documental.

O levantamento da AI foi realizado pela equipa da DAMGD e DMQSI, em estreita colaboração com todos os serviços, tendo contado com o apoio do Executivo Municipal, especialmente do Vice-Presidente e Vereador dos Pelouros Administrativo/Financeiro e com algumas chefias.

Constatou-se alguma dificuldade de comunicação, de resistência à mudança, por parte de uma fatia de técnicos e administrativos e, sobretudo, de chefias que, detendo hábitos tradicionais de trabalho e poderes oficiais e informais, receiam perder o controlo da informação que hoje significa deter poder.

Como é sabido, a introdução de novas metodologias de trabalho implica realizar o processo mais complexo da história do ser humano, ou seja, o processo de mudança de mentalidades.

Identificados os processos e quem “faz o quê” na organização, foram definidos os circuitos documentais, o acesso à informação, a redefinição das tipologias documentais, de forma hierárquico-funcional, e a tramitação dos documentos, desde o registo electrónico de entrada até ao final do processo administrativo.

O acesso à informação, de forma rápida e eficaz, permite a tomada de decisão, deixando o decisor de poder invocar que “não teve conhecimento do assunto; que não lhe chegou às mãos a informação; e que desapareceu a informação”, porque o registo e a tramitação desta segue todo o circuito do documento, exigindo de todos os intervenientes uma resposta ao mesmo, seja por parte de administrativos, técnicos e, muito especialmente, por parte dos decisores.

Este projecto foi implementado de modo faseado e a prossecução para a fase seguinte implicou a estabilização da fase anterior. Pretendia-se a adaptação da organização e dos recursos humanos, num processo de mudança de hábitos e rotinas de trabalho.

Procurámos envolver toda a cadeia dos recursos humanos, por forma a que estes se sentissem motivados e aderissem ao novo sistema.

Na 1ª fase da Aplicação de Arquivo Electrónico, o primeiro passo foi o do conhecimento profundo da estrutura organizacional, definindo claramente os objectivos do projecto.

Em Fevereiro de 2000, iniciou-se a instalação do software e hardware e a parametrização da solução, a nível geral na CMS, apesar de anteriormente já estar em funcionamento a Secção de Expediente(1999).

A Implementação da Aplicação do Escritório Electrónico surgiu após a resolução do problema do registo de expediente, mas para a sua introdução foi necessário:

- 1) Definição dos acessos à informação produzida internamente;
- 2) Criação de grupos de testes que posteriormente se alargou a 300 e depois a 400 utilizadores;
- 3) Implementação das novas tipologias documentais uniformizadas: Informação, Info-Parecer, Ordem de Serviço, Despacho;
- 4) Introdução da circulação de processos digitais e ainda de arquivo informático dos documentos internos.

Os resultados parciais obtidos com este projecto são:

- 1) Disponibilização de informação, de forma rápida e eficaz aos decisores;
- 2) Solucionar de forma mais célere as solicitações dos munícipes;
- 3) Eliminação dos circuitos documentais redundantes, traduzível pela mais rápida circulação documental;
- 4) Implementação de novas tipologias documentais, com uniformização de imagem, da CMS.;
- 5) Processo de registo de entrada mais célere e funcional;
- 6) Circuito da informação mais rápido e eficaz;
- 7) Organização arquivística, a partir da entrada da documentação, na CMS.

O primeira passo na implementação da Aplicação de Arquivo Electrónico foi o de conhecer a fundo a estrutura organizacional desta edilidade e definir

claramente o que se pretendia objectivamente, com a implantação deste projecto.

Foi realizada a arquitectura da informação(AI), assim como o levantamento dos assunto desenvolvidos por cada serviço, com base na legislação para as autarquias locais e conteúdo funcional dos assuntos, elementos que, juntamente com todos os serviços, contribuíram para a realização do Plano de Classificação Documental.

À parte deste trabalho inicial, foi realizado o levantamento do parque informático da CMS e a aquisição dos computadores necessários para esta nova filosofia de trabalho, assim como a ligação dos serviços em rede, entre eles, dado que, até aqui, as ligações existentes eram somente locais.

A abertura do sistema de gestão documental ao utilizador dito normal ocorreu depois da realização de formação e dos testes finais deste, passando o SGIIA a estar operacional para os utilizadores internos da CMS.

A 1ª fase (gestão de correspondência) estava concluída e passou a ser usada pela Secção de Expediente, a partir do final de 1999.

A 2ª fase (correio electrónico) passou a estar operacional para todos os serviços, a partir do final de 2000, como está patente no quadro nº7 do Anexo 3, onde se regista, logo em 2000, a adesão de 45% do universo dos utilizadores.

A implementação das duas fases de projecto foi idêntica, no que diz respeito a: controlo, ajuste de alguns desvios e formação, com acompanhamento e apoio por parte da empresa e equipa de projecto.

Foram realizadas avaliações periódicas das várias fases, verificando-se passo a passo as medidas a tomar, os prós e os contras destas, no âmbito da aplicação.

O SGIIA encontra-se a funcionar em pleno, no final de 2001, detendo as aplicações as seguintes valências:

- Gestão de Correspondência e Arquivo, que permite o registo e arquivo de toda a correspondência externa, a digitalização dos documentos após darem entrada e o respectivo encaminhamento de forma digital;
- Escritório/Correio Electrónico, onde se regista e arquiva toda a informação que é produzida e circula internamente.

Este sistema integrado de controlo da informação funciona através de dois conceitos básicos:

a) Workflow

Implica a existência de templates (como é o caso de Memos, Notas Internas, Faxes, Ofícios, etc.), mas implica igualmente a definição muito precisa de regras de processo e muita responsabilização.

b) Groupware

Implica uma nova mentalidade relativamente à partilha de informação.

À noção de Groupware estão ligadas três palavras chave: comunicação, colaboração e coordenação. A comunicação é a parte da infra-estrutura que inclui correio electrónico e que permite vários tipos de comunicação: de um para um, de um para muitos, de muitos para muitos. A colaboração é a essência do Groupware e consiste na colaboração entre grupos de trabalho, ao completar uma determinada tarefa ou projecto mais eficaz e rapidamente, com menores custos e com maior qualidade do que se o fizessem individualmente. A chave da colaboração é a partilha de informação e o trabalho de equipa. A colaboração não é mais do que a capacidade para potenciar os circuitos de trabalho existentes, permitindo maior produtividade e rentabilização dos recursos humanos.

O SGIIA, ao desenvolver esta solução, pretendia:

- Uma gestão automática dos processos diários;
- Acelerar as tarefas rotineiras;
- Manter a informação mais organizada e acessível;
- Eliminar a informação redundante;
- Redistribuir funções, libertando recursos para outras tarefas.

A Gestão de Correspondência inclui todo o processo de registo de entrada de correspondência até à saída documental, sendo este trabalho desenvolvido pela Secção de Expediente.

O documento pode entrar na CMS pelas seguintes vias, sendo carimbado e registado informaticamente:

- ↪ Correio;
- ↪ Fax;
- ↪ E-mail;
- ↪ Em mão.

Acede-se ao programa de registo de correspondência, clicando no botão doc/registo entrada, e surge-nos uma lista de entidades, com os quais a CMS estabelece contactos, e ou se acede a uma dessas entidades pré-existentes ou se cria uma nova entidade de acordo com o remetente da carta/ofício.

O documento pode ser registado em nome da entidade ou também em nome da pessoa/contacto.

O documento é registado de acordo com os seguintes dados:

- data;
- referência do utente;
- tipo de documento;
- assunto;

- destinatário.

Estes dados são de preenchimento obrigatório, excepto o campo n.º de processo.

Existe ainda o botão inserir documento, que é utilizado para a digitalização do documento, através de scanner. Após a sua digitalização, este é enviado para os seus destinatários.

Quando o documento é gravado, é-lhe dado automaticamente número de entrada, sendo esse número registado no carimbo, quando o documento entra na CMS.

Qualquer informação, parecer ou despacho é feito em cima do documento inicial. É assim que se cria o processo electrónico, ou seja, um conjunto de documentos relacionados com o mesmo assunto inicial, mantendo a classificação atribuída no registo de entrada.

Um documento só pode ter uma única classificação.

Caso o destinatário inicial pretenda enviá-lo para outro, pode fazê-lo acrescentando, no campo de autorização, o nome dessa licença.

Todos os movimentos realizados em cima do documento original são registados no histórico do documento.

Existem duas formas de aceder ao documento: através de registo de entrada ou através do destinatário deste documento.

O acesso ao documento tem os seguintes campos:

- Acções a tomar- campo de mensagens, de tipo post-it;
- Criar doc. internos/externos - resposta ao documento inicial, seja através de documentos internos (informação, parecer, info-parecer, despacho, ordem de serviço) ou externos (ofício, fax).

Os campos dentro dos documentos são:

- Despedidas - têm várias opções;
- Idioma doc.- permite a escolha do idioma para resposta(português, inglês, e francês);
- Introdução de iniciais- de quem assina, aparece no fim do documento;
- Actualização de autorizações - permite acrescentar ou retirar utilizadores que acedem ao documento;
- Devolver - campo que permite devolver à Secção de Expediente, caso o doc. esteja mal classificado;
- Mover - quando se pretende integrar o doc. noutra processo que lhe diz respeito.

O documento, ao ser criado, herda automaticamente o campo de data, referência e classificação do documento original.

As vistas de acesso aos documentos são:

- Vistas dos doc. entrados no dia;
- Vistas dos doc. do ano passado;
- Vistas do doc. deste ano;
- Vistas dos doc. saídos no ano passado;
- Vistas dos doc. saídos neste ano;
- Vistas por assuntos;
- Vistas por processos;
- Vistas por situação;
- Vistas por referência de utente.

Cada uma das vistas contém os seguintes dados referentes aos documentos:

- Organização por assuntos;
- N.º de registo de entrada;
- Data;
- Destinatário;

- Remetente.

O sistema dá-nos também indicação sobre a situação dos documentos, ou seja, se ainda estão por assinar ou enviar.

O acesso aos documentos está definido pelos circuitos documentais automatizados, com base no Plano de Classificação, privilégios de acesso, regras de preenchimento, etc.

Para além dos registos de entrada, esta solução desenhada em Lotus Notes permite fazer o registo de entidades, o registo de contactos e o preenchimento automático dos cabeçalhos dos ofícios e faxes, de acordo com quem assina, fazendo ainda a ligação para outro documento.

Para o desenvolvimento aplicacional de toda a solução de gestão documental, de acordo com a realidade de Sesimbra, a ferramenta utilizada é o Lotus Notes Dominó, Standard de mercado, na área de Groupware.

A 2ª solução do SGIIA, a implementação do escritório electrónico, implicou criação de templates (memos, notas internas, informações , entre outros), mas implicou igualmente a definição muito clara das regras do processo. É um conceito que exige responsabilização e uma nova mentalidade de partilha da informação.

Nesta fase, foi especialmente criada uma filosofia de trabalho, de parceria com a CMS e a empresa externa, tanto ao nível da estrutura organizacional da autarquia, como das tipologias documentais existentes.

O conhecimento da entidade permitiu traçar o sistema de informação desta e conhecer os utilizadores e as estruturas de poderes não oficiais.

O correio electrónico permite enviar faxes e documentos internos (normalizados) com as seguintes referências:

- todo o circuito que os documentos já realizaram;
- as datas de execução;
- os assuntos que tratam;

- os serviços que os criam;
- o tipo de documento;
- o número sequencial interno, com a referência da sigla do serviço produtor.

Os documentos são indexados por palavras previamente definidas, sendo, desta forma, feita a sua pesquisa, cuja demora é muito pequena, considerando a imensa massa documental existente na base de dados.

Processo de Criação de uma Informação Interna

Ao entrarmos no sistema de Correio Electrónico, aparece-nos um ícone "Nova Informação" e um outro "Nova Ordem de Serviço".

Ao clicarmos num deles, surge-nos um template próprio. No início da folha há um campo para a sigla do serviço que está a criar o documento. Este campo é inalterável.

Os campos existentes são:

- De - para preencher com a categoria e nome do emissor;
- C/C - para preencher com a categoria e nome de colegas, a quem se quer dar conhecimento da informação: normalmente é usado pelo superior hierárquico.
- Para - para preencher com o nome do destinatário/s. Pode existir um grupo de endereçamento fixo, ilimitado, ou colocar todos os serviços, quando se destina a um horizonte muito alargado. Pretende-se no futuro criar grupos fixos, de acordo com níveis hierárquicos e serviços, entre outros.
- Processo - campo onde se preenche o número do processo e respectivo código. Não é um campo obrigatório.

Os únicos campos obrigatórios são: assunto, texto, destinatário, classificação e número.

- Quanto à "classificação", este é um aspecto fundamental do SGIIA.

Ao clicarmos neste campo, ligamos automaticamente ao Plano de Classificação Documental da CMS. Quem cria o documento é obrigado ao preenchimento deste campo.

- Cargo/categoria de quem assina - existem várias hipóteses de escolha livre.

Se colocarmos neste campo o nome de quem está no C/C, este documento é enviado desnecessariamente duas vezes. Temos um espaço livre, entre estes, para preencher por exemplo: "em regime de substituição ou responsável do Pelouro", etc.

- Texto - neste campo está uniformizado o tamanho e tipo de letering, normalizado para toda a CMS. Mas pode-se formatar, inserir tabelas, criar imagens e anexar outros documentos de outros programas, como sejam Word, Access, Powerpoint, entre outros.
- Pré-visualização - permite-nos ver qual a apresentação final do documento, antes da sua impressão.

Todos os campos estão normalizados, excepto o campo texto.

- Gravar - permite-nos gravar o documento como rascunho, caso não tenhamos terminado o trabalho.
- Gravar/enviar - procede a ambas as acções simultaneamente. Findo o documento, após clicar neste campo, este assume a Sigla e a numeração automática.

O preenchimento do C/C permite à chefia/vereador aceder à informação mesmo antes de terminada e saber que esta não está ainda concluída.

A Informação Interna, a partir da altura em que for gravada e enviada e lhe for atribuído um número, passa a existir como documento oficial da Câmara Municipal de Sesimbra.

O processo electrónico é constituído normalmente por um ofício, uma informação, um parecer, um despacho e, se for caso disso, uma ordem de serviço.

Estes documentos estão integrados num processo, ligando entre si todos os documentos através do documento-mãe, ou seja, o primeiro documento criado e cuja classificação documental vai sendo herdada ao longo do processo.

No ecrã principal, existe um "botão resumo" que detém uma listagem dos documentos que fazem parte do processo, organizados por ordem cronológica.

A cada tipologia documental corresponde uma simbologia própria.

Nesta listagem de documentos, é possível ainda visualizar o próprio documento e todos aqueles que a ele foram associados.

Clicando no botão "agrafo", vamos folheando os documentos do processo e acompanhando o seu percurso administrativo e técnico. É muito útil este procedimento, porque auxilia o utilizador no esclarecimento de aspectos mais antigos do processo, permitindo o desenvolvimento do mesmo, com clareza e rapidez, dada a acessibilidade aos documentos.

É atribuída a coloração azul aos documentos já abertos pelo seu destinatário e vermelha, quando estes ainda não foram alvo de leitura.

A cada tipologia documental foi atribuída uma cor: as informações apresentam os campos a cinzento; as ordens de serviço a cor rosa; e os pareceres a azul. A coloração amigável é mais um dos aspectos que cativa o utilizador, devendo a sua impressão só ser efectuada quando estritamente necessário.

O programa tem uma estrutura hierarquizada, ou seja, as diversas tipologias documentais têm um encadeamento lógico, de acordo com o utilizador, assim:

um administrativo só pode realizar informações e info-pareceres, enquanto os técnicos devem realizar informações e pareceres; as chefias podem fazer informações, pareceres e ordens de serviço; e, por fim, os políticos deverão realizar despachos.

Esta definição quanto às tipologias documentais foi estabelecida pelo Gabinete Jurídico, a partir do estudo da jurisprudência e legislação para a administração pública.

A definição da imagem resultou de um trabalho do Gabinete de Informação e Relações Públicas(GIRP).

Existem palavras-passe individuais, como salvaguarda da informação e reserva da privacidade do trabalho administrativo e técnico, devendo só os próprios, ou o staf directo indicado na lista de autorizados, aceder à informação.

2.3.5 – Software e Hardware

O equipamento informático é a componente técnica do SGIIA. Para isso, a CMS investiu no sentido de disponibilizar equipamentos para os utilizadores, como se infere dos resultados obtidos no quadro nº3 do Anexo 3 que demonstra que 100% dos utilizadores detém equipamento para trabalhar, apesar de no quadro nº4 do Anexo 3 verificarmos que 92,5% detém trabalhadores individuais, existindo ainda(escassos) casos de utilizadores que compartilham a licença e o computador com outro colega do serviço.

Outro aspecto extremamente importante é a rede utilizada no SGIIA que, até 1999, era usada apenas localmente, dentro de cada serviço, só estando disponível um sistema de rede geral da organização, a partir da implementação desta solução (Anexo 7).

O Software e hardware geral tem as seguintes características:

Configuração básica do hardware

Pentium II - 233 Mhz 512Kb Cache In - box

Placa Vídeo de 4 Mb

DIMM64 Mb SDRAM (100Mbz)

Disco de 4.3 Gb

Multimédia

Écran 15

Placa de rede

Características do Hardware da Secção de Expediente:

Pentium II - 233 Mhz 512Kb Cache In - box

Placa Vídeo de 4 Mb

DIMM64 Mb SDRAM (100Mbz)

Disco de 4.3 Gb

Multimédia

Écran 15

Placa de rede

Servidor Lotus Dominó

Configuração Básica

Pentium II -400 Mhz 512Kb Cache In - a - box

Placa de Vídeo Mb

128 Mb SDRAM (100Mhz)

Disco 12.8 Gb (2x6,4 Gbytes)

CD-ROM 36x

Placa de rede

Para o desenvolvimento aplicacional de toda a solução de gestão documental, de acordo com a realidade de Sesimbra, a ferramenta utilizada é o Lotus Notes Dominó, Standard de mercado, na área de Groupware.

Software de Base, para Registo de Entrada/Arquivo Electrónico

- Lotus Notes Dominó

- Lotus Notes Designer
- Lotus Notes Desktop

Sistema de Imagem

- Lotus Notes Document Imaging
 - Servidor PII 400 Mhz, 128 MB RAM, DISCO 13 GB
 - Sistema Operativo Win NT4 WORKSTATION
 - 5 postos de trabalho com funções de digitalização e registo de entradas:
-
- PII 233 MHZ, 32/64 MB RAM,DISCO 4 GB
 - Win 95
 - 2 Scanners com alimentador automático
 - 1 Impressora Laser
 - 2 Impressoras Jacto Tinta
 - Interligação das redes locais do DSE e PMQC
 - Instalação de um posto de trabalho para digitalização/registo de entradas na rede local do PMQC

Para a Fase do Arquivo Electrónico, foram desenvolvidas as seguintes acções:

- Incremento do débito das linhas dedicadas
 - Interligação das redes locais do Arquivo Municipal e Auditório C. Ferreira
 - Servidor em rack PIII 550 Mhz 256 MB RAM, 3 discos 18.2 GB, RAID 5
 - Sistema Operativo Win NT4 Server
 - Sistema automatizado de backp's (incluindo um agente próprio para Lotus Notes)
- Instalação de dois postos de trabalho para digitalização/registo de entradas no DAPU
- Novo incremento de débito das linhas dedicadas
 - Expansão das redes locais
 - Instalação de um servidor na rede local do PMQC:
 - Servidor em rack dois processadores PIII 550 Mhz, 512 MB RAM, 3 discos 18.2 GB, RAID 5

- Win NT4 Server
- Novo servidor principal:
 - Servidor em rack dois processadores PIII 1ghz, 1 GB RAM, 3 discos 36.4 GB, RAID 5
 - Win NT4 Server
- Inicia-se a replicação de bases de dados

No futuro o SGIIA, ao nível tecnológico, deverá seguir a seguinte linha tecnológica:

- Implementação de uma solução de tratamento de imagens que se encontra já em introdução;
 - Armazenamento físico das imagens fora do servidor e das bases Lotus:
 - Instalação de rack, de discos junto aos servidores;
 - Instalação de um servidor na rede local do DSE;
 - Investimento contínuo na performance de servidores, rede, postos de trabalho e aplicações.

2.3.6. Avaliação da Solução

Existem já cerca de 400 utilizadores, entre administrativos, técnicos, chefias e políticos, como se verifica a partir do quadro nº7 do Anexo 3, no qual verificamos adesão ao sistema, e também do quadro nº8 do Anexo 3, cujos resultados são de 85% de utilizadores que usam (diária e frequentemente) o Arquivo, enquanto 82,5% de utilizadores usam (diária e frequentemente) o Escritório Electrónico.

Em anexo, apresentamos o resultado de um questionário, realizado nos serviços da CMS a 10% dos utilizadores, cujos resultados demonstram a adesão à metodologia de trabalho, por um lado, e o papel da chefia na tomada de decisão na organização, por outro, entre outros aspectos considerados importantes. Verificamos, através do quadro nº9 do Anexo 3, que 82,5% dos utilizadores consideram útil este sistema, contra 17,5% que o utilizam por

obrigação. Relativamente aos decisores, a partir do quadro nº10 do Anexo 3, verificamos que os Chefes de Secção usam 65%, os Chefes de Divisão usam 90%, os Directores de departamento usam 65% e o executivo usa 70% do referido sistema.

Quanto à pedra de toque desta dissertação, ou seja, a tomada de decisão de qualidade, rápida e eficaz, com base na informação, inferimos, a partir do quadro nº11 do Anexo 3, que 90% dos utilizadores consideram a decisão importante no SGIIA, sendo mais claro este aspecto a partir da análise do quadro nº12 do Anexo 3, cujo resultado é de 80% de decisores envolvidos no sistema. Com base no quadro nº13 do Anexo 3, e com resultado de 87,5%, podemos afirmar que os decisores são adeptos da solução. Por fim, no quadro nº14 do Anexo 3, verifica-se que 97,5% dos utilizadores consideram que os decisores acham fundamental a sua actuação para o sucesso do SGIIA.

Este projecto foi desenvolvido em parceria com a empresa ARM, Sistemas de Informação, Lda.

Assim, verificamos que mais do que introduzir novas metodologias de trabalho, estamos a introduzir um processo de mudança de mentalidades que, na administração, especialmente na local, implica uma adesão dos utilizadores e uma firme tomada de decisão por parte da administração.

Embora o sistema esteja a trabalhar, é inegável o tradicional gosto pelo suporte de papel que contribui claramente como factor de resistência à introdução de suportes digitais na administração.

A presença da tecnologia, só por si, não transforma a organização. Deverá ser acompanhada pelas tecnologias de informação.

Assim, em Sesimbra, a equipa de coordenação foi desde o início composta por arquivistas e informáticos, designadamente pela DAMGD e pelo DMQSI.

A mudança de mentalidades é o processo mais complexo que se desenvolve na história do ser humano. Como tal, mudar metodologias de trabalho na

administração, que detém uma máquina pesada e burocrática, não é tarefa fácil.

Os resultados finais obtidos com o SGIIA são:

- ❖ Resolução do problema do registo de entrada na CMS;
- ❖ Partilha e difusão da informação, a partir do registo electrónico;
- ❖ Rapidez e eficiência para acessibilidades à informação;
- ❖ Desenvolvimento do escritório Electrónico, de acordo com a orgânica funcional da CMS;
- ❖ Integração dos utilizadores, com o ambiente/ferramentas Lotus Notes;
- ❖ Partilha da informação, em sistema de trabalho de equipa;
- ❖ Controlo da informação externa e da documentação produzida internamente;
- ❖ Gestão integrada de informação;
- ❖ Gestão dos recursos humanos;
- ❖ Promoção e facilitação da comunicação interna da CMS, tornando mais eficazes os fluxos de trabalho entre os intervenientes no processo de tomada de decisão;
- ❖ Automatização dos fluxos de trabalho e de comunicação existentes, pois a própria aplicação traduz a estrutura organizacional da CMS;
- ❖ Disponibilização da Informação, de forma rápida e eficaz aos decisores;
- ❖ Solucionar, de forma mais célere, as solicitações dos munícipes;
- ❖ Eliminar circuitos documentais redundantes;
- ❖ Implementar novas tipologias documentais;
- ❖ Uniformização da imagem municipal;
- ❖ Processo de registo de entrada mais célere e funcional;
- ❖ Circuito da informação, mais rápido e eficaz;
- ❖ Organização arquivística, a partir da entrada da documentação na CMS.

2.4 – SGIIA ENQUANTO MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DE INFORMAÇÃO

O SGIIA é o sistema de gestão estudado nesta tese de mestrado, tendo sido adoptado pela CMS, para gerir a informação interna e melhorar o funcionamento desta, contribuindo para o processo de mudança de práticas e hábitos de trabalho e para a modernização administrativa e desburocratização.

Pretende este sistema, a partir da ferramenta informática em estreita colaboração com a gestão documental, introduzir uma nova filosofia de gestão das organizações, aplicada à AP e nomeadamente à AL.

Na aplicação do SGIIA, destaca-se, como fundamental, a figura do gestor da organização, como papel decisor no sucesso organizacional.

O SGIIA tem como base a visão das organizações privadas, onde o profissionalismo exigido pela concorrência de mercado imprime uma dinâmica mais profissional do que a que se encontra na maioria das organizações estatais.

A administração pública tem de adoptar, cada vez mais, uma filosofia mais profissional do sector privado, sem perder de vista que é um serviço público.

A principal valência desta solução é o Plano de Classificação Documental, cujo valor como instrumento estruturante do sistema de arquivo faz a diferença face a outros tipos de soluções informáticas.

A gestão documental acompanha todas as fases do documento, desde a sua nascença ao seu *terminus*, da produção do documento ao final do processo.

Contribui ainda para a avaliação, selecção e/ou eliminação documental, ajudando a definir, logo à nascença do documento, os seus critérios de durabilidade dentro da organização.

Isto significa que, através da introdução do Plano de Classificação Documental, o documento é acompanhado desde que chega à organização, através do seu circuito interno, até ao seu culminar, passando da fase do arquivo corrente para o arquivo intermédio e, por fim, para a fase final, seja o arquivo histórico ou a eliminação documental.

O Plano de Classificação reflecte o funcionamento orgânico funcional da organização, tendo ainda por base as atribuições da AP e especialmente, como é o caso, as atribuições da AL.

O Plano de Classificação é um elemento estruturante do sistema de arquivo de qualquer organismo, na medida em que se apresenta como um conjunto de regras claramente definidas que promovem a organização dos documentos.

Constitui um instrumento de reconhecimento prévio da documentação, integrando-a no respectivo contexto de produção e conseqüente circulação documental. É um dos elementos principais, juntamente com TI/SI, que contribui para a implementação do sistema de gestão integrada de informação, dado que é uma ferramenta de uso transversal na organização, contribuindo para a normalização das actividades internas e uniformização de critérios de actuação.

Actualmente, o funcionamento das organizações tem por base o uso das novas tecnologias, sendo estas interligadas com a organização documental.

A implementação do Plano de Classificação Documental (cuja última versão se encontra no anexo 5) numa organização implica um estudo aprofundado da sua orgânica funcional e deverá ser influenciado pelo clima e cultura organizacionais.

A sua implementação na CMS implicou:

- Estudo da legislação das autarquias locais;

- Análise de outros planos de classificação;
- Análise da estrutura orgânica geral;
- Análise da macro e micro estrutura;
- Levantamento da arquitectura da informação;
- Levantamento dos circuitos documentais;
- Análise do conteúdo funcional de cada serviço da CMS;
- Reuniões preparatórias gerais e reuniões sectoriais;
- Formação interna sobre classificação.

Este instrumento arquivístico permitiu:

- Promover a rentabilização dos recursos materiais;
- Promover a rentabilização dos recursos humanos;
- Racionalização das tarefas diárias;
- Circulação e gestão documental;
- Gestão integrada de informação;
- Definição dos circuitos documentais;
- Implementação do Arquivo Electrónico;
- Implementação do Escritório Electrónico;
- Rápido acesso à informação, em tempo útil;
- Tomada de decisão;
- Desburocratização;
- Modernização administrativa;
- Criação de estreita ligação entre a Administração e os administrados.

O Plano de Classificação Documental é uma peça imprescindível para o bom funcionamento de qualquer organização, considerando que constitui a base dos acessos e tramitação da informação. O Plano de Classificação, na CMS, contribuiu para uma nova filosofia organico-funcional e uma nova visão da organização em si mesma, promovendo o diálogo inter-departamental e o trabalho de equipa.

A adesão do poder local, designadamente das autarquias, à Sociedade da Informação é um aspecto fundamental para a modernização e para o

aprofundamento da sua relação com os munícipes. Conceitos como a cidadania, participação, desburocratização, descentralização e qualidade de serviço tomam uma nova dimensão.

O tema da qualidade está na ordem do dia e encontra-se indissociável da competitividade organizacional que caracteriza a sociedade actual.

A AP é, em Portugal e em todos os países desenvolvidos, o sector económico que apresenta a maior oferta de bens e serviços aos administrados. Ora o conceito de qualidade é o conjunto de características de um bem ou serviço que determina a sua aptidão para satisfazer as necessidades dos clientes. A AP, por intermédio dos seus dirigentes e funcionários, deve aderir ao movimento da qualidade, a fim de proporcionar aos cidadãos melhor prestação de serviço público.

A transição do modelo de “administração de poder”, ou seja, o modelo burocrático para o modelo “administração prestadora de serviços” é uma opção que tem norteador a modernização administrativa e que deve servir de referencial de inovação ao nível da acção e da gestão dos diferentes organismos públicos. Tal opção implica a transferência da focalização dos processos de produção para a satisfação das expectativas dos clientes.

O sucesso da AP passa pela liderança activa. Os dirigentes devem optar pela liderança de qualidade, por forma a motivarem e mobilizarem os funcionários para os objectivos globais da organização e poderem orientar os serviços para a satisfação das necessidades dos clientes. Assim, devem ter presente que uma liderança adequada na AP eleva o nível de prestação do serviço público.

Sendo a qualidade nesta óptica o motor do progresso, os cidadãos devem exigir da AP uma postura cada vez mais profissional, para dar resposta à satisfação dos seus interesses. A qualidade passa a ser considerada rentável, promovendo o investimento, do qual depende a sobrevivência da organização.

A implementação de processos digitais é um imperativo da modernização da AP. A utilização destas ferramentas contribui para reinventar a mesma administração, aproximando-a dos cidadãos. Actualmente, tal como no mundo privado, a AP está a aderir a um novo modelo semi-privado, onde a produtividade, eficiência e eficácia na prestação de serviços são uma questão de sobrevivência, ou seja, uma questão de qualidade.

Cabe ao dirigente liderar o processo de modernização e qualidade. Na AP, a liderança também é a palavra-chave em qualquer processo de reforma da organização, devendo o líder conduzir esse processo de mudança.

O decisor tem de ter coragem de tomar decisões. Este deverá tomar uma decisão em equipa, assumindo, assim, não uma imposição, mas uma tomada de decisão conjunta.

O líder deverá deter os seguintes elementos no processo de modernização e qualidade:

- Cultura da organização;
- A formação dos funcionários;
- A revisão e gestão dos procedimentos;
- A introdução de critérios de avaliação e de controlo;
- O investimento em tecnologias de informática e de gestão da informação;
- A motivação dos funcionários.

No processo de modernização, um dos elementos fundamentais é a desburocratização dos procedimentos, simplificando o tratamento dos assuntos e facilitando a decisão do administrador moderno. A desburocratização, para os clientes da AP, significa a condensação dos documentos que permitem a resolução dos seus assuntos. Mas, mais do que isso, é um processo racional e a automatização das tarefas conducentes à resolução da missão da administração.

A desburocratização promove o acesso à informação e à transparência do Estado, aproximando este dos administrados.

Mas não se julgue que a burocracia se processa unicamente em suporte de papel, pois também na era digital se criaram redundâncias e existiram duplicações de tarefas.

Também, aqui, cabe ao líder da organização assumir o papel de condutor da modernização, evitando a burocracia electrónica da administração.

A modernização da AP implica uma reengenharia dos processos electrónicos, diminui as barreiras, os poderes oficiais e os informais e, sobretudo, processa uma grande mudança de mentalidades.

III – CONCLUSÃO

As dificuldades sentidas no desenvolvimento do projecto do SGIIA, ao nível teórico, foram a dificuldade de acesso a experiências similares e a bibliografia sobre esta matéria, e ao nível prático, a implementação da solução, na administração local. Contudo, estas dificuldades, levaram a debruçar-me sobre este assunto, com dedicação e a paixão de contribuir para o funcionamento de uma organização.

Na perspectiva do investigador, este trabalho contribuiu para uma análise profunda sobre o que é hoje a administração pública, qual deve ser o seu papel, e de que modo esta se deve relacionar com os seus clientes. Contribuiu para a avaliação sobre a sua imagem, e para a clarificação da exigência do profissionalismo das organizações, mesmo as de cariz público. E nesta óptica, a importância da informação no contexto organizacional, da gestão desta e do fundamental papel da tomada de decisão para o sucesso dos sistemas de gestão da informação na AP.

O modelo proposto nesta dissertação, pretendeu somente, apresentar uma nova solução para a gestão da administração local, tendo obtido um resultado muito positivo, porque contribuiu para repensar a organização, e concebeu mecanismos para dar uma resposta mais rápida e mais eficaz aos problemas dos munícipes, com base na gestão da informação.

Outro aspecto fundamental, foi a modernização do hardware e software, e a formação de grande número de funcionários para utilizar esta ferramenta.

Por fim, e não menos importante, foi o facto desta solução ter contribuído para o processo de mudança de mentalidades.

Os objectivos a que o sistema se propôs resolver foram concretizados, porque se resolveu o problema do registo de entradas de correspondência através da aplicação de arquivo electrónico, assim como o problema da

circulação da informação interna na CMS. Este último ainda se encontra em vias de resolução, considerando a complexidade do mesmo. O projecto não está culminado, e penso mesmo, que será sempre um projecto inacabado, dada a constante necessidade de adaptação do mesmo á evolução da realidade desta autarquia.

Hoje em dia, as organizações defrontam-se cada vez mais com o problema da competitividade e necessidade de prestar um serviço de qualidade aos seus clientes.

As autarquias locais, apesar de não defrontarem a concorrência externa, estão cada vez mais cientes do seu papel na Sociedade da Informação. Os administrados, por sua vez, estão mais conscientes dos seus direitos e deveres, exigindo da administração uma postura mais profissional.

Em face desta nova realidade, a AP tende a adoptar uma nova filosofia de trabalho com base nas SI/TI que permite uma gestão dos procedimentos administrativos e fluxos de trabalho, detendo a informação um papel cada vez mais preponderante nas organizações, implementando soluções que permitam a gestão integrada de informação e automatização dos circuitos documentais, promovendo a rentabilização dos recursos humanos e a realização de trabalho com qualidade e contribuindo para criar uma nova imagem da AP.

Criaram-se novas regras de acesso à informação, as quais conduziram à tomada de decisão e a uma resolução mais célere dos assuntos dos munícipes.

A gestão documental promove a organização dos documentos e formulários, dentro das práticas internas das organizações.

A atitude do decisor face às novas tecnologias é fundamental para determinar a informatização. Factores como o estilo de liderança, perfil de tomada de decisão e concentração de poder, como papel interventor do

gestor/administrador, são influência determinante na evolução dos processos de sistema de gestão informatizada.

A tomada de decisão nunca é independente do contexto em que ocorre, sendo influenciada pelo clima e cultura organizacionais. Na maior parte das actividades, o decisor segue regras ou normas definidas à partida. No entanto, este é defrontado na organização com situações inesperadas que levantam questões complexas quanto à sua tomada de decisão.

A tomada de decisão participada depende da natureza do problema a resolver, das aptidões da equipa e da informação partilhada no seio do grupo. O decisor deverá obter, através da informação, condições para decidir com qualidade e em consciência de equipa. Este modelo decisório facilita a tomada de decisão com sucesso, garantindo a gestão de tempo dos recursos humanos, o que originará mais produtividade e atitude profissional por parte da organização.

Uma decisão com qualidade será aquela que maximize simultaneamente o critério informacional seleccionando a alternativa mais racional, e o critério motivacional, garantindo o empenho de todos os implicados na sua implementação.

O sistema tecnológico de processamento de dados e apoio à decisão é um dado potencial de utilização, como instrumento estratégico, tendendo a gerar mudanças mais ou menos controladas, na estrutura organizacional.

Variáveis como o sistema de motivação, sistema de poder, dinâmica de grupos, sistema de valores, tecnologias e estrutura são manipuladas com maior ou menor ênfase, na prática de gestão empresarial e no processo de decisão subjacente.

O sucesso da organização depende em larga medida da eficácia do seu processo de decisão, assumindo para esse efeito riscos e incertezas, com o apoio da informação.

Gerir é, em grande medida, decidir e garantir a flexibilidade e simultaneamente a coesão da organização. A informação é fundamental para

desencadear o processo de tomada de decisão. Todas as suas fases são influenciadas pelas características do decisor.

O empenho claro dos líderes afigura-se decisivo para o sucesso do processo de informatização, efectuando as mudanças necessárias, na estrutura organizacional, e definindo políticas de gestão mais adequadas à nova realidade proporcionada pelas TIC, nas organizações.

Na avaliação do SGIIA, verificamos existirem alguns pontos críticos.

A tecnologia da informação pode exercer dois efeitos sobre as pessoas: ou as deslumbra ou as assusta.

Aquelas que a receiam, evitam-na, e frequentemente ouvimo-las a criticar o sistema e até, algumas vezes, a boicotá-lo.

Assim, as novas tecnologias não alteram os comportamentos, se estas não quiserem mudar.

É fundamental, para a implementação destas soluções de Gestão Integrada de Informação, o envolvimento dos utilizadores (sejam administrativos, técnicos, chefias, ou executivo). Para tanto, devem realizar-se acções de sensibilização e formação, no processo, desde o seu início.

Os desenvolvimentos deste tipo de processos deverão ser implementados de modo faseado, para evitar o efeito de choque junto dos utilizadores e para que estes se adaptem a novas metodologias de trabalho.

Uma das situações problemáticas que verificamos é a lentidão da rede. Atendendo ao número elevado de utilizadores e edifícios municipais descentralizados, tornou-se necessária a instalação de dois servidores: um na sede de concelho e outro na freguesia da Quinta do Conde, que fica a uma distância de cerca de 20 km.

Implementou-se também um sistema de redes telefónicas, para os serviços onde existem poucos utilizadores, e um de redis, para os serviços com um número elevado de utilizadores.

O problema da lentidão é uma situação a ser melhorada, prevendo-se introduzir uma solução informática, que se encontra já em curso, que, retirando

as imagens, alivia o peso da base de dados, entre outros melhoramentos diversos, e especialmente desenvolver uma versão mais actualizada do SGIIA, com base na ferramenta Lotus.

Um dos principais pontos críticos é a dificuldade de tomada de decisão de forma firme, para implementar o SGIIA, seja por parte de algumas chefias, seja por parte de alguns elementos do executivo municipal. Chegámos a esta conclusão, após a análise à cerca da mesma.

Esta situação é deveras preocupante, considerando que estes são elementos chave, na implementação destes processos de mudança de metodologias de trabalho.

Apesar de existirem diversas chefias, extremamente activas e dinâmicas, subsistem, porém, alguns resistentes à mudança.

Penso que algumas chefias ainda não compreenderam a importância da informação e do papel que esta tem como suporte à gestão das organizações. A informação é fundamental para o desenvolvimento das diversas organizações, contribuindo mesmo para fortalecer a posição da chefia, face aos funcionários, promovendo o diálogo interno dentro da instituição.

Difícil foi também a implementação do Plano de Classificação Documental, importante instrumento e fundamental veículo de gestão das organizações. Este nem sempre é entendido como tal, dado que os utilizadores não entendem a sua função de forma correcta e que este contribui para a organização processual, facilitando o acesso à informação.

Alguns dos decisores da CMS não compreenderam ainda que têm à sua disposição um diamante em bruto, pronto para lapidar, e que a gestão da informação contribui para a facilitação das tarefas técnicas e administrativas, apesar de numa primeira fase exigir de todos, e especialmente dos líderes, uma abertura às novas metodologias de trabalho, para, a médio prazo, colherem enormes benefícios.

Após a avaliação dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas a 10% do universo dos utilizadores, verificamos três aspectos fundamentais.

O **Primeiro** permite-nos fazer uma avaliação situacional da organização. Assim, verificamos que 100% dos utilizadores conhecem o SGIIA, 97,5% tiveram formação para trabalhar com o sistema e 100% dispõem de computador para trabalhar, registando-se que a 92,5% foi-lhes atribuído computador individualmente, detendo 77,5% licença com nome próprio e 60% detém licença com nome do serviço. Estes elementos são aspectos base que nos indicam que os utilizadores conhecem e dispõem de meios informáticos para trabalhar no SGIIA.

O **Segundo** dá-nos informações de utilização e satisfação, por parte dos utilizadores, indicando que, já em 1999, teve uma adesão de 37,5%, em 2000 teve uma adesão de 45%, registando-se em 2001 uma adesão de 15% e registando-se, por fim, uma adesão de 2,5% em 2002.

Verificamos como elemento de satisfação a utilização diária e frequente com adesão de 82,5% contra 15% de utilização ocasional e rara no Arquivo Electrónico, registando-se valores de 82,5% de trabalho diário e frequente contra 17,5% de trabalho ocasional e raro, no Escritório Electrónico.

E, ainda, o factor de utilidade granjeou 82,5% contra 17,5% de trabalho no SGIIA, com carácter obrigatório.

O **Terceiro** refere-se ao papel dos decisores face à solução de gestão de informação. Assim, verificamos que, de entre as chefias, registamos 65% de Chefes de Secção, 90% de Chefes de Divisão, 65% de Directores de Departamento e 70% de Vereadores que usam o SGIIA e que 90% dos chefes tem contribuído para a sua implementação, estando envolvidos 80%, e 87,5% que são adeptos e, por fim, que 100% dos entrevistados consideram a tomada de decisão fundamental para o sucesso do SGIIA.

Assim, concluímos que uma larga maioria dos entrevistados considera a solução de gestão da informação fundamental para o bom funcionamento da CMS, sejam eles administrativos, técnicos ou mesmo chefias.

Consideramos, em face dos resultados obtidos, que a solução deverá continuar a desenvolver-se, dado que esta tem contribuído para o acesso à informação, desde o seu registo e respectiva tramitação documental, tendo

conduzido à melhoria do funcionamento interno, à modernização administrativa e à desburocratização dos procedimentos internos na CMS.

Um aspecto que se destaca é a consciência dos utilizadores, em relação ao papel das chefias, na implementação e no sucesso do SGIIA.

Contudo, para o sucesso completo desta solução de gestão documental, é necessário continuar a investir na formação contínua dos utilizadores, em equipamento informático e especialmente no reforço da rede interna entre serviços, investimentos para melhoria no funcionamento das bases de dados e, ao nível da direcção deste projecto, da criação de um gabinete, unicamente dedicado ao SGIIA.

O SGIIA , no futuro, pretende desenvolver as seguintes propostas:

- Retirar de circulação o suporte de papel, cuja legislação o permita;
- Continuar a alterar as metodologias administrativas e hábitos de trabalho tradicionais;
- Promover a não impressão e a duplicação de documentos desnecessários;
- Implementar um único arquivo corrente geral, através da pré-arquivagem;
- Desenvolver reciclagens de formação das Aplicações Informáticas, assim como formação administrativa;
- Implementar, de acordo com as directrizes comunitárias, a assinatura electrónica;
- Criar novas tipologias documentais, como a Nota de Serviço;
- Integrar, na Aplicação de Escritório, as requisições internas aos serviços da CMS(ex. de transportes, de electricidade, de carpintaria, etc.) que dão muitas vezes origem a processos administrativos/técnicos, porque resultam quase sempre de solicitações externas, das associações, escolas e colectividades do concelho;
- Contribuir para a gestão integrada da informação na CMS;
- Contribuir para a desburocratização;
- Contribuir para a Modernização Administrativa;
- Contribuir para a Tomada de Decisão;

- Desmistificar a relação entre administração e administrados;
- Melhorar a imagem da Câmara Municipal de Sesimbra;
- Servir de exemplo para organizações da administração pública, especialmente para a administração local.

A implementação do SGIIA, na organização em estudo, permitiu testar uma nova metodologia de trabalho técnico/administrativo e perspectivar uma nova visão da AL.

Para o futuro, nesta e noutras organizações afins, fica esta proposta que, com alguns defeitos, pretendeu inovar os métodos e pressupostos de trabalho, por parte dos funcionários e decisores, mostrando-lhes que a boa gestão da informação permite a melhor tomada de decisão e com esta cumprir a missão da organização, na óptica da sociedade da informação.

Fica também para o futuro o conhecimento do funcionamento interno de uma organização da AP, dos processos administrativos e respectiva tramitação, e a certeza da importância da informação, no funcionamento actual das organizações, e de quanto esta é crucial para a tomada de decisão e boa gestão das organizações.

Aprendemos com esta solução que tanto os recursos humanos, como os materiais, são dois elementos básicos para o sucesso destas aplicações.

Aprendemos, por fim, que estas soluções são sempre projectos inacabados que devem ser alvo de contínuo melhoramento e adaptação, face aos desafios da AP.

Num período em que tanto se fala da Administração Pública, mais mal do que bem, fica aqui este exemplo e a mensagem de que hoje é urgente modernizar e desburocratizar a administração, porque, se esta dispuser de condições e meios, vai certamente vencer o desafio que tem pela frente.

Bibliografia

- **"Livro Verde para a Sociedade de Informação em Portugal"**. Edição Electrónica. 1997.
- **1º Encontro sobre Arquivos Empresariais.**
- **Actas do V Encontro Nacional dos Arquivos Municipais.**
- **Almeida, Fernandes de** -"Introdução á Informática em Gestão". Universidade de Évora. Policopiado.1988.
- **Almeida, Fernandes de** -"Projecto de Informatização em Gestão - anteprojecto". Universidade de Évora. Policopiado.1988.
- **Almeida, Filipe Jorge Ribeiro de** -"A Adesão Organizacional às Novas Tecnologias de Informação e de Comunicação; Percepções Individuais Face Tecnologia e Determinantes do Nível de Informatização das Empresas em Portugal". Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Especialização em Estratégia Empresarial. Coimbra. 2001.
- **Almeida, José M. Fernandes de** - " Informática Aplicada: o que não se aprende nos manuais. Departamento de Gestão de Empresas. Universidade de Évora. 1990.
- **Almeida, José M. Fernandes de** - " O Conceito de Memória nas Organizações". Revista de Economia e Sociologia, nº53, Gabinete de Investigação e Acção Social do Instituto Superior Económico e Social de Évora. 1992.
- **Almeida, José M. Fernandes de** - "O Conceito de Objecto num Sistema de Informação Organizacional". Revista de Economia e Sociologia, nº54, Gabinete de Investigação e Acção Social do Instituto Superior de Economia e Sociologia de Évora. 1992.
- **Amaral, L.A.M.** - Praxis - Um Referencial para o Planeamento de Sistemas de Informação". Tese de Doutoramento. Universidade do Minho.1994.
- **Amaral, Luís** - " Modelos de Estádios de Crescimento". Sistemas de Informação, nº7. 1997.
- **Avillez, Madalena; Caldeira, Raul** - " A Gestão do Rosto Humano". Dirigir, nº22, 1991, pp13-18.
- **Bodin, Bruno; Roux-Fouillrt, Jean Paul** -" La Gestion Eléctronique de Documents". Paris. Dunod.1992.
- **Burguess, Robert. G** -" A Pesquisa de Terreno - uma introdução". Celta. Oeiras. 1997.
 - Caderno Especial nº1 - Julho 1997 -"Gestão da Informática e das Tecnologias da Informação e da Comunicação". **Almiro de Oliveira.**
 - Caderno nº1 - Outubro 1996 -"Gestão da Informação e Estratégia Organizacional". **John Ward.**
 - Caderno nº2 - Março 1997 -"Gestão de Configurações". **Susan A. Dart.**
 - Caderno nº3 - Junho 1997 -"A Segurança dos Sistemas de Informação". **Gurpreet Dhillon.**



- Caderno nº4 - Novembro 1997 - "Desafios na Análise de Investimentos em SI/TI: Impactos do Comércio Electrónico e da Moeda Única". **Manuel João Pereira**.
- Caderno nº5 - Fevereiro 1998 - "Utilização dos SI/TI no Brasil". **Eduardo Morgado. Nicolau Reinhard. Richard Watson. Ronaldo Zwicker**.
- **Caetano**, António et al - " Mudança Organizacional e Gestão dos Recursos Humanos". Editora Observatório de Emprego e Formação Profissional. Lisboa. 2000.
- **Canavarro**, J. M. - " Teorias e Paradigmas Organizacionais ". Quarteto Editora. Coimbra. 2000.
- **Carmo**, Hermano; **Ferreira**, Manuela Malheiro - " Metodologia da Investigação, Um Guia para Auto - aprendizagem". Universidade Aberta. 1998.
- **Carvalho**. J.Á e **L. Amaral** -" Matriz de Actividades: Um Enquadramento Conceptual para as Actividades de Planeamento e Desenvolvimento de Sistemas de Informação", Sistemas de Informação: Revista da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação,1(1993),37-48.
- **Chaumier**, J - "La Gestion Eléctrique de Documents. Paris:Puf,1996. - (Que sais-je?,n.3087).
- **Chivenato**, I -"Introdução à Teoria Geral da Administração".3ª edição.McGrawHill.1983.
- Congresso de Modernização Administrativa/SMA, 2ªs Jornadas da Modernização Administração. Maio de 1999. Lisboa.
- **Creswell**, John.W. -" Qualitative Inquiry and Reserch Design". London. Sage. 1998.
- **Dias**. I. A. - " A Participação Como Condição de Sucesso em Processos de Mudança. Formação, Trabalho e Tecnologia: Para uma Nova Cultura Organizacional ". Oeiras. Celta Editora. 1988.
- Dossier Especial do Seminário Expresso - "Administração Pública e as Novas Formas de Gestão". Lisboa. 25 de Fevereiro. 2000.
- Dossier Especial do Seminário Expresso, Administração Pública - "Sistemas de Informação para o 3º milénio". Lisboa. Nº57. Abril. 1997.
- Dossier Especial do Seminário Expresso. "Sistemas de Apoio à Decisão". Lisboa. 24 de Abril. 1999.
- **Drucker**, P. -"Gerindo para o Futuro". Difusão Cultural. Lisboa. 1993.
- **Ferreira**, Carvalho J.M.; **Abreu**, Paulo Nunes de; **Caetano**, António - "Psicossociologia das Organizações".Editora McGraw-Hill de Portugal,Lda.1998.
- **Florentino**, Maria Teresa; **Tavares**, Luís Valadares; **Pereira**, Manuel João - " Nova Economia e Tecnologias de Informação: Desafios para Portugal. Universidade Católica. Lisboa. 2000.
- **Foddly**, William - " Como Perguntar. Teoria e Prática de Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários". Celta. Oeiras. 1996.
- **Garcia**, Manuel Joaquim Paixão -"Planeamento do Sistema de Informação da Direcção Regional de Agricultura do Alentejo". Dissertação de Mestrado em Organização de Sistema de Informação. Maio 2000.

- **Gore**, Al. - " Reinventar a Administração Pública". Lisboa. Quetzal Editores. 1994.
- **Henriques**, Albertina - " Formação como Factor de Motivação ". Formação e Inovação. Ano1, nº1,Abril.
- **II**, Impactes da Tecnologias da Informação na Administração Pública: Inquérito à Administração Pública Central. Instituto de Informática.1994.
- Instituto Nacional de Administração/INA – “Moderna Gestão Pública, 2^{as} actas do Encontro INA”. Março 2000.Fundação Gulbenkian. Lisboa.
- **Jorge**, Fátima - " O Paradoxo das Tecnologias Avançadas ". Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa. 1995.
- **Judith**,Béll- " Como Realizar um Projecto de investigação". Trajectos.Gradiva.1997.
- **Lessard**, Michael; **Goyette**, Gabriel; **Boutin**, Gerald - " Investigação Qualitativa. Fundamentos Práticos". Instituto Piaget. Epistemologia e Sociedade. 1990.
- **Magalhães**, R. -"As Tecnologias de Informação e a Gestão". Executive Digest.1995.
- **Marcelino**, H.T. -"A Relação entre a Função Informática e a Organização em que se insere: uma perspectiva e sua aplicação prática. Instituto de Informática do ministério das Finanças.1980.
- **Marcelino**, Henrique - " Planeamento Estratégico para a Revolução Organizacional através das Tecnologias da Informação ", in Informação e Informática, nº7, Dez. 1990.
- **Marcelino**,Henrique - "Cadernos de Gestão dos Sistemas e Tecnologias de Informação".Lisboa.1999.
- **Marcelino**,Henrique -"A Era da Informação - uma oportunidade para o terceiro ciclo de vida da história de Portugal"Lisboa.1999.
- **Moreira**, Carlos Diogo - " Planeamento da Investigação Social. Universidade Técnica de Lisboa". Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa. 1994.
- **Moura**, Estevão - " Gestão dos Recursos Humanos: Influências e Determinantes do Desempenho ". Edições Sílabo. Lisboa. 2000.
- **Neves**, Arminda e **Norberto**, António –“ Concepção e Implementação de um Modelo Organizacional Flexível: análise de um caso de intervenção sociológica numa empresa portuguesa no sector dos serviços”.
- **Oliveira**, Almiro - " O valor da Informação". Revista de Sistemas de Informação. Universidade do Minho. 1994.
- **Oliveira**, Almiro - " O valor potencial dos sistemas de informação". Revista do ISEG. Vol III, nº1. Lisboa. 1996.
- **Oliveira**, Almiro -" O Valor da Informação". Sistemas de Informação: Revista da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação.2(1994),39-56.
- **Patton**, Michael Quin - " Qualitative evolution and research methods". Second edition. Sage Publications. 1990.
- **Pereira**, Francisco Melo –“ Informatização do Poder Local”. FCA. Maio 2002.
- **Porter**, M. - " Construir as Vantagens Competitivas de Portugal ". Monitor Company, Lisboa. 1994.

- **Ramos, A; Cabral, M. V.** - " Centralidade do Trabalho e Cidadania ". Instituto de Ciências Sociais de Lisboa. Lisboa.
- **Rascão, José** - " Sistemas de Informação para as Organizações: A Informação Chave para a Tomada de Decisão. Edições Sílabo. Lisboa. 2001.
- **Reis, C** - "Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação". Editorial Presença.1987.
- **Reis, Carlos** –"Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação". Presença. Lisboa. 1993.
- **Rodrigues, Fernanda Maria do Ó; Rosado, Otilia Margarida Rodrigues** – " Plano de Classificação Documental da Câmara Municipal de Sesimbra". 1999/2000/2001/2003. Policopiado.
- **Rodrigues, Luís António** - " Arquitecturas dos Sistemas de Informação. Dissertação do Mestrado, Universidade do Minho.2000.
- **Romero, C. Queiroz** -"As TIC na AP".
- **Serra, H.** - " Tecnologias da Informação, Emprego e Organização do Trabalho. Formação, Trabalho e Tecnologia: Para uma Nova Cultura Organizacional ". Celta Editora. Oeiras. 1998.
- **Serrano, António** - "Sistemas de Informação de Potencial Estratégico, Modelo Referencial para Exploração em PMA". Revista Sistemas de Informação, nº7. Universidade do Minho. 1997.
- **Serrano, António** -"Planeamento Estratégico dos Sistemas de Informação e das Tecnologias de Informação". Revista Informação Informática. Instituto de Informática. Oeiras.1993.
- **Serrano, António** -"Planeamento Estratégico dos Sistemas de Informação e das Tecnologias de Informação: Conceitos e Objectivos, Premissas e Alguns Instrumentos de Apoio", Informação e Informática: Revista das Tecnologias da Informação na Administração Pública,12(1993),12-20.
- **Serrano, António; Silva, Filomena; Pousa, José M.; Pereira, José D.; Castro, Maria H.** – Gestão da Informação: Sistemas ERP, Gestão de Sistemas de Informação. Área Departamental de Ciências Económicas e Empresariais. Universidade de Évora.2000.
- **Silva, J. P. e Costa, J. P.** - " Papel das Tecnologias de Informação na Melhoria dos Processos de Decisão nas Organizações. Psychologica. Vol.27. 2001.
- **Sousa, A** -"Introdução à Gestão. Uma abordagem Sistémica".Verbo.1990.
- **Sousa, António de** - " Introdução á Gestão ". Editorial Verbo. São Paulo. 1990.
- **Sousa, Sérgio** -"As Tecnologias de Informação, o que São?/Para que servem?"FCA.1997.
- **Spencer et al** - " Gestão dos Recursos Humanos . influências e determinantes do desempenho". Edições Sílabo. Lisboa. 2000.
- **Teixeira, Cláudio** - " A Abordagem Sócio-económica das Condições de Vida no Trabalho", in Boletim de Informação do CIFAG, nºs 12/13, Lisboa, Mar/Jun., 1982.
- **Varajão, João Eduardo Quintela** -"Sistema de Informação - a arquitectura de gestão dos sistemas de informação".FCA.1998.

- **Vários** " Apresentação do SGIIA – Sistema de Gestão Integrada de Informação Autárquica". 5ª da Qualidade de Sesimbra. Do Conselho Intermunicipal para a Qualidade e Inovação. Sesimbra. Junho 2002.
- **Ventura, José F. Biléu** - " Impactos dos Sistemas de Informação e das Técnicas de Informação nas Organizações - um contributo para a sua inventariação e avaliação". Lisboa. 1992.
- **Ventura, José Fernando** - " A Sociedade da Informação ". Sistemas de Informação, nº14. 1996.
- **Verde, Raul** - " Informática, Informação, Gestão " Ed. Autor. Lisboa. 1979.
- **Vidigal, Luís** - "A Sociedade de Informação Acessível a Todos". Revista de Informação Informática nº22. Instituto de Informática. Oeiras. 1999.
- **Zorrinho, Carlos** - " Gestão de Informação - Condições para Viver". IAPMEI. 1995.
- **Zorrinho, Carlos** - " A Gestão da Informação". Editorial Presença. Lisboa. 1991.
- **Zorrinho, Carlos** -"Gestão de Informação: Condição para Vencer". IAPMEI.1995.
- **Zorrinho, Carlos** -"O Mundo Virtual".1999.

Legislação

- D.L. nº35/1946, de 1 de Novembro – Código de Procedimento Administrativo.
- Resolução 6/87, de 29 de Janeiro – Medidas face ao bom atendimento dos utentes na Administração.
- Resolução 36/87, de 10 de Julho – Medidas a adoptar pela AP no âmbito da qualidade.
- D. L. nº129/91, de 2 de Abril – Adopção de modelo administrativo para a AP.
- Lei nº10/91, de 29 de Abril – Protecção aos dados pessoais face à informática.
- Resolução de 18/91 de 31 de Maio – Cria o Infocid.
- Lei 109/91, de 31 de Julho – Criminalidade Informática.
- D. L. nº234/93, de 2 de Julho – Alteração da designação do SNGQ para Sistema Português da Qualidade (SPQ).
- Resolução 23/94, de 14 de Abril – Protocolos de Qualidade na AP.
- Resolução da Assembleia da República nº53/94, de 14 de Julho – Regulamento da Comissão Nacional de Protecção de Dados Pessoais Informatizados.
- Lei nº28/94, de 29 de Agosto – Aprova as medidas de reforço dos dados pessoais.
- D. L. nº252/94, de 20 de Outubro – Transpõe para a ordem jurídica interna a Directiva nº91/250/CEE, do conselho de 14 de Maio, relativa à protecção jurídica dos programas de computadores.
- D. L. nº115/96 – Resolução do Conselho de Ministros sobre Comércio Electrónico.
- D. L. nº 221/96 – Regime Legal para transferência de suportes dos documentos.
- Resolução 1/98, de 9 de Janeiro – Protocolos de Modernização Administrativa.
- D. L. nº220/98, de 17 de Julho – Cria a Inspeção Geral da Administrativa Pública.
- D. L. nº395/98, de 17 de Dezembro – Cria o Secretariado para a Modernização Administrativa.
- Resolução do Conselho de Ministros nº60/98 – A Sociedade de Informação.
- Resolução do Conselho de Ministros nº115/98 – Comércio Electrónico.
- D. L. nº 135/99, de 22 de Abril – Estabelece as medidas de modernização administrativa a que devem obedecer os serviços e organismos da AP na sua actuação face ao cidadão, designadamente sobre o acolhimento e atendimento dos cidadãos em geral e dos agentes económicos em particular, comunicação administrativa, simplificação de procedimentos, audição dos utentes e sistema de informação para a gestão.
- D. L. nº166 A/99, de 13 de Maio – Cria o sistema de qualidade em serviços públicos (SQSP)

- D. L. nº290-D/99, de 2 de Agosto – Regula a validade, eficácia e valor probatório dos documentos electrónicos e assinatura digital.
- Resolução do Conselho de Ministros nº94/99, de 25 de Agosto – Obriga as Direcções Gerais e Serviços equiparados bem como os Institutos Públicos a disponibilizarem em formato digital toda a informação que seja objecto de publicação em papel.
- Resolução do Conselho de Ministros nº96/99, de 26 de Agosto – Estabelece regras relativas à acessibilidade pelos cidadãos com necessidades especiais aos conteúdos de organismos públicos na Internet.
- Resolução do Conselho de Ministros nº95/99, de 28 de Agosto – determina a Disponibilização na Internet a documentação detida pela Administração Pública.
- D. L. nº 169/99, de 18 de Setembro – Competências das Autarquias Locais.
- Resolução do conselho de Ministros nº97/99 – A Sociedade da Informação.
- Resolução 41/2000, de 30 de Maio – Cria o Fórum da Modernização Administração Autárquica.
- D. L. nº122/2000, de 4 de Julho – Transpõe para a ordem jurídica interna a Directiva nº96/9/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de Março, relativa à protecção jurídica das bases de dados.
- Resolução do Conselho de Ministros nº143/2000, de 8 de Setembro – Mandata os Ministros do Equipamento Social, das Finanças, da Ciências e da Tecnologia e da Reforma do Estado e da Administração Pública para proporem formas e meios de actuação tendentes à generalização das práticas de comércio electrónico na AP, bem como para prepararem os projectos legislativos necessárias à sua prossecução do referido objecto.
- D. L. nº140/2001, de 24 de Abril – Cria o diploma de competências básicas.

Sites

- <http://www.infocid.pt>
- <http://www.lojadocidadão.pt>
- NETIE: Núcleo Empresarial para as Tecnologias de Informação e Electrónica - <http://www.anacom.pt>
- Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) - <http://www.oct.mct.pt>
- Fundação para a Ciência e Tecnologia - <http://www.fct.mct.pt>
- Instituto Nacional de Estatística - <http://www.ine.pt>
- Comissão Nacional de Protecção de Dados - <http://cnpd.pt>
- Ministério da Ciência e da Tecnologia - <http://mct.pt>
- Comissão Intersectorial de Tecnologias de Informação para a AP - <http://citiap.gov.pt/>
- Universidade D. Carlos III de Madrid - www.uc3m.es
- Programa SIADÉ (Sistemas de Informação de Arquivo e Documentos Electrónicos) - <http://www.inst-informática>
- Programa SIADÉ - <http://www.iantt.pt/SIADÉ/siade.htm>