

# **Melhoria dos processos organizacionais no Arquivo Distrital do Porto (ADP)**

**António Sousa**, Arquivista, Arquivo Distrital do Porto.

Correio electrónico: antonio.sousa@adporto.org

**Maria João Pires de Lima**, Directora do Arquivo Distrital do Porto.

Correio electrónico: mjoao.lima@adporto.org

## **INTRODUÇÃO**

Conjugar as exigências do Arquivo enquanto centro dinamizador e coordenador de todos os arquivos da zona e como entidade prestadora de serviços, condicionado pela dimensão e natureza dos recursos humanos, financeiros e materiais colocados à sua disposição, tem sido uma das preocupações do ADP.

Serviço de arquivo, tem procurado introduzir uma mudança organizacional que vise melhores formas de alcançar resultados, designadamente no acesso às fontes de informação que custodia e na sua difusão informacional.

Temos promovido uma política de modernização da Instituição, através do estímulo dos nossos colaboradores, da inovação de processos e da introdução de novas práticas de gestão. A constituição de uma equipa coesa, que aporte sugestões tem sido uma constante, o que tem possibilitado a criação de mecanismos de participação e de autonomia, para além de permitir uma avaliação e medição dos recursos humanos e a obtenção de melhores resultados.

Nesta linha de orientação, o ADP tem trabalhado na desmaterialização quer do *front-office*, quer do *back-office*, simplificando os processos internos, na assumpção de uma Administração mais confiante e menos controladora, no estrito cumprimento da lei, apostando nas tecnologias de informação e comunicação como peças chaves, que se traduzem num aumento da qualidade de trabalho e em significativas alterações de âmbito organizacional.

Para a promoção desta estratégia a candidatura a programas de financiamento e cooperação institucional mostraram-se indispensáveis, na expectativa de que as políticas desenvolvidas e os objectivos estratégicos definidos promovam a execução da política arquivística nacional no distrito do Porto e sejam pertinentes para o desenvolvimento da sociedade da informação e do conhecimento no país, apresentando aspectos inovadores

que reflectam preocupações com a melhoria da acessibilidade aos conteúdos administrativos e culturais.

Temos dispensado particular empenhamento na salvaguarda, valorização e garantia dos direitos do Estado e dos cidadãos e no incremento da qualidade dos arquivos enquanto recurso informativo, aspectos relevantes numa modernização da Administração Pública portuguesa, visando ultrapassar os constrangimentos que a impedem de ter uma prestação de qualidade no exercício das suas funções.

Os novos modelos organizacionais são um risco que o ADP aceita correr, a par de uma Administração que se está a posicionar neste sentido, consciente de que a gestão da mudança acarreta riscos, mas também desafios que estamos certos seremos capazes de ultrapassar se, em conjunto com todos os agentes, incorporarmos os novos conhecimentos e assim ganharmos a confiança dos cidadãos/clientes

O fomento da prestação de novos serviços e a perspectiva de produção de novos produtos têm obrigado, como já frisámos, à implementação de novas infra-estruturas e à consideração de novas modalidades de promoção do ADP e de resposta aos utilizadores, quer para satisfação de requisitos administrativos, reportando à sua cidadania, quer reportando às suas diversas necessidades, sejam elas culturais, científicas ou outras.

Estamos certos que o arquivo digital permite novos serviços enquadrados numa renovada interacção com o utilizador: assume-se a proximidade virtual do leitor, e possibilita-se a oferta de produtos e a consequente solicitação dos mesmos de forma transparente e sem percepção de distância e por isso mesmo temos norteado a nossa gestão nessa direcção.

O ADP, de forma continuada, tem procurado adequar a sua acção na tentativa de uma definição clara da missão e dos objectivos da organização, focalizando as suas preocupações nos clientes, fixando objectivos com base nas necessidades dos seus utilizadores e atendendo aos resultados a obter e prosseguirá os seus esforços no sentido de sintonizar a sua actuação com as competências e responsabilidades que lhe estão cometidas.

## **O PASSO INICIAL**

A candidatura ao Programa Operacional da Cultura do projecto *DigitArq – Produção, conversão e gestão de conteúdos digitais de arquivo*, no ano de 2002/2003, integrou-se, por isso, nos objectivos mencionados.

As características do projecto, com carácter transversal e estruturante na sua área de implementação, qualidades que julgamos inovadoras e enriquecedoras no panorama nacional, tal como veio a ser reconhecido pela atribuição do prémio Fernandes Costa – Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP, promovido pelo Instituto de Informática, que considerou ser o que melhor respondeu à “inovação e contributo para o desenvolvimento da Sociedade da Informação” em Portugal no ano de 2004, não se esgotaria no dia em que terminasse, ao possibilitar constituir um saber-fazer interno, no ADP e no país, passível de ser transmitido a outras instituições.

O projecto realizado de conversão dos instrumentos de descrição, da estruturação de uma cadeia de digitalização e do armazenamento dos objectos digitais, foi estruturado com o objectivo de disponibilizar em linha, local e remotamente, os conteúdos do Arquivo.

Para isso foi necessário converter os antigos instrumentos de descrição para um formato digital passível de ser inquirido remotamente (uma parte significativa dos inventários ainda se encontravam dactilografados) e desta forma facilitar a relação entre as necessidades de informação do cidadão e os procedimentos administrativos inerentes à pesquisa e fornecimento das respostas por parte do Arquivo.

Um segundo aspecto relacionou-se com a necessidade de aumentar a oferta de capacidade de pesquisa e a disponibilidade de acessibilidade da informação.

Uma interface em ambiente *web* que actue sobre todo o repositório criado é uma condição imprescindível, tornando a opção por este ambiente incontornável, dada a necessidade de servir utilizadores remotos.

O projecto *DigitArq* permitiu o acesso ao público da pesquisa dos documentos através da Internet, possibilitando ao utilizador a localização dos documentos e a disponibilização imediata não apenas da sua descrição arquivística, mas também de uma imagem digital. Tivemos por preocupação que essa possibilidade de consulta fosse completa e elucidativa para que a representação dessa descrição fosse de fácil aquisição e localização e devidamente contextualizada.

O repositório desenvolvido é constituído por um sistema de informação de descrição arquivística onde são guardadas sob diferentes níveis as descrições de

documentos que vão sendo produzidas sobre os documentos custodiados. A esse repositório está associada uma base de dados que contém reproduções digitais de documentos passíveis de serem publicadas na *web* e a metainformação das matrizes desses ficheiros, através da aplicação – Gestão de Objectos Digitais (GOD). O leitor dispõe assim, não de um conjunto de imagens, mas sim o objecto digital de forma ajustada à estrutura do documento original.

Em termos organizacionais, a aplicação possibilita semi-automatizar o processo de digitalização dos documentos e a produção e gestão dos objectos digitais. Trata-se de gerir de forma integrada toda a produção de imagens dentro do Arquivo, considerando essa cadeia de produção desde a fase de captura e/ou integração até à fase de migração e acessibilização das mesmas.

Esta automatização teve por objectivos conseguir a rentabilidade dos equipamentos e dos recursos humanos, o incremento da qualidade do serviço e a gestão e preservação das imagens obtidas. Para isso elaboraram-se perfis de acordo com as características físicas da documentação a digitalizar, o que implicou a realização prévia de testes de pré-digitalização. Estas configurações uniformizadas são utilizadas sempre que se dá início a um projecto de digitalização, assegurando-se dessa forma a uniformização coerente da captura das imagens.

É a inter-relação entre as duas aplicações (DigitArq e GOD) que permite ao utilizador que efectua a pesquisa, na Internet ou na rede interna do ADP, obter a informação não só da descrição contextualizada como também, quando disponíveis, as reproduções digitalizadas dos documentos.

Estas novas funcionalidades traduziram-se na promoção do aumento número de utilizadores e de documentos consultados no Serviço de Referência e Leitura, verificando-se uma tendência claramente acentuada para o seu crescimento, nomeadamente por via remota.

Contrariamente a algumas ideias preconcebidas que alguns temem, a disponibilização remota das descrições arquivísticas não significou, pois, uma menor presença local de utilizadores, no Arquivo.

A abordagem da área da produção e gestão de objectos digitais permitiu, ainda, a aquisição de conhecimentos sobre as problemáticas relacionadas com os documentos electrónicos, da sua produção à sua preservação, a manutenção do acesso continuado à informação que contém etc. Este objectivo foi estrategicamente importante na

capacitação que o ADP desenvolve, visando a recepção de documentos produzidos em ambiente digital e uma melhor prestação de consultoria na área arquivística.

Ainda no âmbito do projecto foi, também, possível desenvolver uma aplicação de apoio à gestão da aquisição de fundos arquivísticos que permite a elaboração de guias de remessa em formato digital e a exportação dos dados para a aplicação de descrição DigitArq, alimentando de forma continuada o arquivo digital do Arquivo Distrital e mantendo a recuperação da informação transferida sem perdas significativas de tempo em novos trabalhos de reorganização, contribuindo para a diminuir consideravelmente o tempo de resposta ao utilizador, dado que a informação passa a estar, quase em tempo real com a recepção dos documentos, acessível no Arquivo e remotamente.

#### **NOVOS PRODUTOS**

No âmbito dos novos produtos, o foco está orientado para a gestão dos utilizadores e a definição clara dos seus diferentes perfis e para a angariação de novos clientes, fazendo apelo, nomeadamente, a técnicas de *marketing*. Os arquivos digitais, entendidos em todas as suas valências, permitindo o acesso remoto via *web*, afiguram-se como oportunidades de negócio, pelas mais-valias introduzidas, sem esquecer a vertente fundamental de serviço público ao cidadão.

Torna-se, assim, necessário ultrapassar os constrangimentos bloqueadores de uma Administração Pública muito voltada para o procedimento administrativo cujo paradigma é centrado no uso do papel e implementar processos de trabalho orientados para o ambiente digital (pagamento electrónico e assinatura digital). Esta reorientação tem de ser acompanhada da necessária modernização tecnológica, mas ao mesmo tempo da melhoria da qualidade da formação profissional e da salvaguarda do património arquivístico, condição essencial para a gestão das organizações.

Assumindo que o acesso do público aos bens culturais não pode, nem deve passar exclusivamente pela consulta e disponibilização de reproduções pelo uso de meios tradicionais, entendemos que a rentabilização das instituições da área cultural depende, também, do uso dos instrumentos tecnológicos e organizacionais existentes, devidamente adequados e ajustados aos bens que custodiam e à disponibilização ao público dos seus serviços.

Assim, atendendo a que os documentos de arquivo, custodiados pelo ADP e parte integrante do património cultural português, possuem também um valor probatório e

legal, pretende-se, pois, passar a um novo patamar inovacional, respondendo desde já aos propósitos da implementação do fornecimento, remoto e local, de reproduções digitais de documentos certificadas em ambiente electrónico, garantindo que as reproduções fornecidas possuam os requisitos de autenticidade, integridade, não-repúdio e confidencialidade dos dados. Estas novas funcionalidades só agora se tornaram possíveis com a publicação recente dos diplomas legais que regem a certificação/assinatura digital e a transmissão electrónica de documentos com valor legal.

A implementação do projecto *Consulta Real em Ambiente Virtual (CRAV)* pressupõe a existência de repositórios de dados que permitam ao utilizador pesquisar informação e localizar documentos que pretenda consultar ou sobre eles solicitar serviços relacionados com o acesso à informação que os mesmos detêm. A primeira condição – a existência do repositório com a informação descritiva dos documentos – está já implementada e foi um dos objectivos do projecto DigitArq já referido.

A sala de referência e leitura virtual surge como a valência funcional que transporta a Instituição para a dimensão dos relacionamentos electrónicos com o utilizador a todos os níveis. Os serviços que o utilizador pretende usar serão processados em ambiente *web*, desde uma requisição de uma solicitação de reserva de consulta e/ou reprodução/certificação a todo o relacionamento posterior com o utilizador, ao longo do processamento do seu pedido e até à satisfação deste.

Para o utilizador, as funções da sala de referência e de leitura virtual serão as seguintes:

- efectuar a pesquisa;
- visualizar o(s) documento(s) pretendidos, resultantes da pesquisa;
- fazer o pedido de consulta (no balcão do arquivo);
- reservar documentos para consulta;
- solicitar ao arquivo a execução de pesquisas;
- solicitar cópias dos documentos;
- receber a informação dos orçamentos para os serviços solicitados e aceitá-los;
- conhecer o estado do seu pedido de pesquisa ou de reprodução;
- inquirir ou obter informações suplementares relacionadas com o tema/assunto da sua pesquisa;

- efectuar o pagamento por meio electrónico;
- receber as cópias, certificadas ou não, em formato digital por via da Internet;
- possibilitar o acesso por cidadãos com necessidades especiais.

A inovação não se restringe apenas ao utilizador remoto uma vez que o utente presencial usará a mesma aplicação para efectuar os seus pedidos, havendo assim uma integração de toda a informação produzida no serviço de referência e leitura no mesmo sistema. Não existirá, por isso, uma duplicação de procedimentos, de registos, de tramitação, consoante se atende o utilizador remoto ou o presencial, afectará também outras áreas funcionais, uma vez que no mesmo ambiente se farão os registos de expediente e de processos, por exemplo.

A implementação deste serviço obrigará a algumas alterações organizacionais, à simplificação de alguns processos ou redesenho de alguns circuitos, mas também ao rigor de outros, necessários a um funcionamento célere e de qualidade, operacionalizando o funcionamento da organização.

O processamento "virtual" das funcionalidades relacionadas com o serviço de referência e leitura permitirá:

- uma ferramenta de gestão dos pedidos, que possibilitará o controlo ao longo de todo o processo;
- a circulação da informação entre os serviços do Arquivo no mesmo ambiente e suporte, disponível em simultâneo aos diversos intervenientes nos processos;
- a obtenção facilitada e mais rigorosa de indicadores de desempenho da Instituição e dos seus agentes;
- a satisfação dos utilizadores à distância e num menor tempo possível,
- o envio de cópias, certificadas digitalmente ou não, de um modo seguro através da Internet
- a prestação de outros tipos de serviços como a “digitalização a pedido”, ainda que executada pontualmente.
- um conhecimento mais rigoroso dos utilizadores e dos seus perfis;
- um conhecimento mais rigoroso dos fundos consultados

## **CONCLUSÕES OU OS DESAFIOS DOS ARQUIVOS**

Os arquivos não podem ficar à margem dos processos de modernização administrativa que se sucedem, necessariamente, ao longo dos anos.

O projecto em curso privilegia a relação interactiva da Instituição com os cidadãos usando as tecnologias e processos já disponíveis mas ainda não em uso nas instituições culturais. Assim, o Arquivo Distrital do Porto posiciona-se com contribuições para diversos campos de intervenção, mais ou menos conhecidos, desde a Sociedade do Conhecimento ao Plano Tecnológico da actual legislatura.

A modernização tecnológica só será eficaz se existir uma organização clara das instituições e dos serviços, com os respectivos instrumentos de gestão e execução das suas funções, sejam elas de suporte ou dos fins que constituem a sua actividade principal. Num arquivo, p. e., não é possível falar em modernização se tivermos uma boa aplicação informática para a descrição dos fundos mas não usarmos convenientemente as normas arquivísticas de descrição. A optimização, o bom funcionamento de uma organização, seja ela qual for, depende sempre de uma gestão dos seus documentos (e da informação que contêm) enformada por um sistema de arquivo claro e adequado, respeitado no uso quotidiano.

A alteração dos processos organizacionais terá sempre vários objectivos, uns internos e outros direccionados ao exterior, seja ao cidadão (hoje que se fala em atendimento personalizado) seja aos diversos grupos de actores sociais. Não é, todavia, um produto pronto-a-usar! Pretender inovar e modernizar significa sempre aceitar dispor de mais algum tempo consoante a literacia informacional dos nossos colaboradores e dos nossos clientes. Assim como preenchíamos a requisição a quem tem dificuldades em escrever, fá-lo-emos também a quem não saiba usar um teclado.

Por outro lado, obtém-se mais informação e conhecimento, programam-se movimentos e tarefas, prevêm-se mais facilmente alguns resultados e antecipa-se informação ao utilizador; planeia-se e exige-se o cumprimento do que se espera dos serviços e dos seus agentes. Disciplinam-se os prestadores de serviço e os utilizadores, racionalizando a utilização dos meios disponíveis, ainda que ao permitir uma resposta mais adequada a um leque mais vasto de cidadãos, algum "nicho de clientes" se sinta defraudado nas suas expectativas, ignorando, todavia, que outras oportunidades lhe são oferecidas apenas possíveis pelas mesmas inovações.

Não há inovação, modernização e mudança tecnológica que obtenha sucesso se não for ancorada em mudanças organizacionais resultantes de uma "renovação de



mentalidades” que questiona os processos e os procedimentos permitindo, quando pertinente, a substituição de outros instrumentos funcionais de carácter normativo ou meramente orientador: manuais de procedimentos, protocolos, regulamentos, sistemas de classificação, etc. Este aspecto é especialmente relevante quando se pretende implementar a prestação de serviços no âmbito do “governo electrónico”.

Trata-se de alterar o perfil "tecnológico" e "cultural" do funcionamento dos arquivos, mas também de toda a Administração – e dos seus serviços de arquivo – na sua vertente produtora e gestora de "informação corrente", visando facilitar a interacção e a obtenção de informação e serviços por parte de qualquer cidadão ou entidade.

Os desafios actuais da modernização do Estado e dos seus agentes, como da sociedade em geral, passam, como já frisámos, pela assumpção do risco da mudança, risco que não poderá pôr em causa a prestação dos serviços e a preservação do património arquivístico que garante direitos e deveres do Estado, dos cidadãos, das instituições e das empresas, um valor que não é apenas cultural. Trata-se de não justificar a segurança necessária com o medo: medo de disponibilizar a informação e os serviços, medo de alterar os procedimentos e a cultura administrativa, medo da transparência.

Numa perspectiva oposta, abdicar da exigência de rigor nos procedimentos e nos actos justificando-a levemente com a necessidade de simplificar e desburocratizar, é esquecer que só o rigor nos pode libertar do que é redundante e acessório, permitindo o combate ao desperdício de meios e de tempo e a promoção da eficácia e do "sucesso" da sociedade.

Estamos certos que só o sucesso dentro de portas, no ADP, permitirá igual desiderato ao utilizador remoto, no conforto de sua casa, fora de horas de expediente, ou no exercício a sua actividade, acedendo ao Arquivo a partir do seu escritório. Trata-se de contribuir para o bem-estar individual e a prosperidade económica, ao facilitar o acesso dos investigadores e dos agentes económicos (p. e., da indústria dos conteúdos) à matéria-prima que é a informação original, porventura única, presente nos documentos de arquivo.

Afinal, também os arquivos são chamados à promoção de «uma cidadania moderna, para a qual o uso das tecnologias da informação e da comunicação seja um instrumento normal de acesso à informação, à educação, ao trabalho e à participação na vida pública» fontes da Cultura e do Direito dos cidadãos.