

A gestão integrada e participada do Arquivo Municipal do Porto

Maria Helena Braga

Divisão Municipal de Arquivo Histórico
Câmara Municipal do Porto
Tel: 222060400
E-mail: helenabraga@cm-porto.pt

Daniela Pinto Ferreira

Divisão Municipal de Arquivo Histórico
Câmara Municipal do Porto
Tel: 222060400
E-mail: danielafferreira@cm-porto.pt

RESUMO

O Departamento Municipal de Arquivos (DMA) é a unidade orgânica com a missão de gerir os serviços centrais de Arquivo da municipalidade do Porto. Após um período de dotação de infraestruturas e de meios técnicos e humanos, este serviço enveredou por novas formas de gestão, para responder às necessidades do Sistema de Informação do município, contribuindo deste modo para a Modernização Administrativa.

Nesta comunicação pretende-se dar a conhecer o contexto que tornou possível a introdução de boas práticas referentes a métodos de trabalho, a processos de apropriação por parte dos colaboradores e a estratégias de disseminação da experiência adquirida; igualmente, será apresentado o modelo de gestão deste serviço, o desenvolvimento do projecto que o tornou possível e os resultados já alcançados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão, Qualidade, Boas Práticas

ABSTRACT

The Municipal Department of Archives is the organic unit which has as its main mission the management of the central services of Oporto's Municipal Archives. After a long period of acquisition of infrastructures as well as of technical and human resources, this service has implemented new management measures in order to meet the needs of the Municipality's Information System. This way, the Municipal Department of Archives is contributing to the Administrative Modernization.

This presentation aims at showing the context which allowed the introduction of good practice concerning work methods, appropriation methodologies and dissemination strategies; moreover, it will be presented the service's management model, the development of the project which made it happen and the results already obtained.

KEY WORDS: Management, Quality, Good Practice

INTRODUÇÃO

O investimento que a Câmara Municipal do Porto (CMP) tem efectuado, ao longo dos últimos vinte e cinco anos, na modernização das infraestruturas e na dotação de meios técnicos e humanos, constituiu uma premissa essencial para o desenvolvimento que o seu Arquivo conhece na actualidade. Todavia, nada teria sentido se esse esforço financeiro não se viesse a traduzir no aperfeiçoamento do próprio sistema de gestão e na melhoria da qualidade do serviço prestado.

No contexto actual da Administração Pública a palavra de ordem é *mudança*. Mudança no sentido da plena integração na sociedade da informação, da aplicação das novas tecnologias, de se conseguir uma maior produtividade, de se atingir maior proximidade nos serviços prestados ao cidadão. O desempenho organizacional das instituições públicas medir-se-á pela sua maior ou menor capacidade em se adaptarem ao meio ambiente em mudança. Esta adaptação só será possível através de estratégias solidamente alicerçadas na sua "memória organizacional" (recursos informacionais que sustentam as tomadas de decisão e o pleno desenvolvimento das actividades) e nas expectativas e metas a atingir a prazo.

A centralidade do papel dos arquivos para a produção do conhecimento e para a educação é reconhecida por todos. Importa, portanto, tornar estas instituições mais flexíveis, inovadoras e empreendedoras para fazerem face aos novos desafios. O processo de inovação desencadeado é indissociável do movimento internacional da qualidade e da introdução de modelos de gestão integrada.

A filosofia integradora existente no DMA é fruto de uma reflexão já antiga sobre a unicidade dos sistemas de informação, a qual foi determinante para que a Câmara Municipal do Porto tenha sido a primeira autarquia a incluir, numa única unidade orgânica, a gestão dos seus serviços centrais de Arquivo. Por razões de natureza operacional e por tradição (terminológica), mantém-se a existência de duas Divisões de Serviços – Arquivo Geral e Arquivo Histórico – com funções complementares no plano arquivístico, mas organizadas de modo integrado e cumprindo objectivos comuns, no âmbito da missão do DMA. O Departamento de Arquivos é o serviço camarário que tem como **Missão**

promover a organização, o acesso e a difusão da informação produzida ou recebida pelo Município no exercício da sua actividade e materializada em documentos, conservados a título temporário ou definitivo, em razão da sua natureza administrativa e do respectivo interesse histórico-cultural.

A aposta na inovação – considerada um processo contínuo – conduziu à implementação de um sistema de gestão da qualidade e de um conjunto de boas práticas no DMA - reconhecidas pela Direcção Geral Administração Local (DGAL) com a atribuição de um 1º prémio de âmbito nacional - que proporcionassem resultados significativos ao nível da aprendizagem e motivação dos colaboradores, e capazes de trazer novas ou melhores respostas nas áreas de intervenção deste serviço, tentando sempre garantir a satisfação dos seus clientes internos e externos.

Esta noção de qualidade presente no DMA não depende apenas da organização do sistema de gestão do serviço. Ela fica muito a dever, também, ao envolvimento da hierarquia e dos colaboradores, fomentado por mecanismos de participação e pelas transversalidades alcançadas através de uma nova metodologia de trabalho.

A implementação do SGQ - Antecedentes

Actualmente, a gestão da qualidade é crucial para o bom funcionamento das organizações, da mesma maneira que a Informação é considerada a sua «matéria-prima» por excelência. Contudo, para que a Informação seja verdadeiramente eficaz precisa de estar bem organizada, depurada e acessível, tal como revelar-se atraente, expedita e rentável. Ora, este objectivo será conseguido com a introdução de sistemas de gestão da qualidade nos serviços de Arquivo, os quais funcionarão como processadores e mediadores de informação.

Um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) implementado de acordo com uma norma orientadora, reconhecida a nível internacional, cuja importância e interesse tem sido destacada, sobretudo, em meios empresariais, visa assegurar a qualidade dos serviços prestados, satisfazendo as necessidades implícitas e explícitas dos utilizadores, através da organização e melhoria sistemática das operações e processos da instituição. Ele permite que a organização, internamente, aborde, organize e mantenha um maior controlo nos instrumentos de gestão, maior transparência nas decisões, maior confiança para todas as partes interessadas e menores custos inerentes a falhas e reclamações; por sua vez, perante os clientes, haverá menores variações na prestação de serviços, maior transparência e uma melhor imagem sobre os serviços prestados.

Neste sentido, a Câmara Municipal do Porto tomou a decisão estratégica de promover um SGQ no DMA, atendendo à transversalidade das suas funções de apoio à estrutura administrativa da Autarquia. Esta foi uma das primeiras unidades orgânicas a implementar o Sistema de Gestão da Qualidade, antecedida apenas pelo Departamento Municipal de Jurídico e Contencioso, pelo Gabinete de Auditoria e Controlo

Interno e pelo Gabinete do Município.

A oportunidade surgiu através da candidatura ao Programa Foral, no âmbito de um protocolo entre a Câmara Municipal do Porto e a SGS-Portugal, o que veio a permitir que o processo se desenrolasse praticamente a custo zero para a CMP.

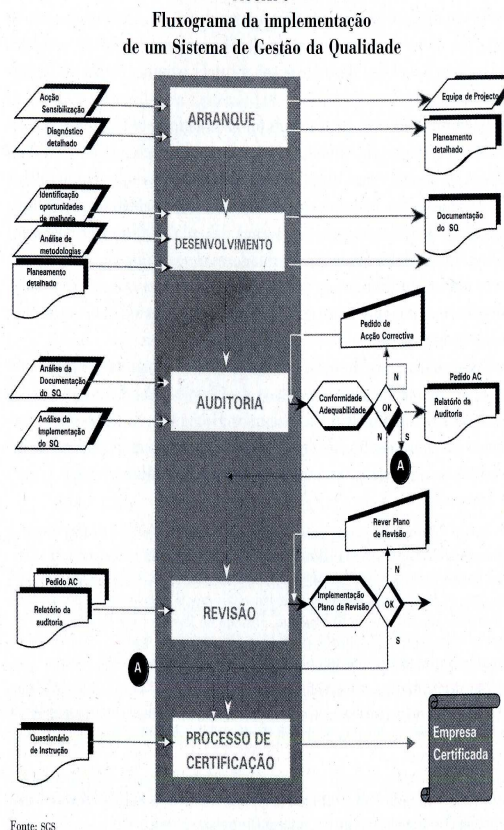


Figura 1: Fluxograma relativo à implementação do SGQ

A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no DMA decorreu entre Julho de 2005 e Julho de 2006, num quadro de formação-acção orientada pela SGS-Portugal. Implicou 946 horas de formação, em sala e em ambiente de trabalho, workshops e projectos específicos desenvolvidos por equipas multidisciplinares. O Departamento beneficiou, ainda, da cooperação directa de outros serviços da CMP: Direcção Municipal de Recursos Humanos (DMRH), Direcção Municipal de Sistemas de Informação (DMSI), o Departamento Jurídico da CMP, o Batalhão de Sapadores Bombeiros e a Empresa Municipal de Habitação e Manutenção em áreas como a formação, o diagnóstico de situações que colocassem o sistema em risco ou a elaboração de um Plano de Emergência (inicialmente não previsto, mas que, ao longo do processo, se considerou essencial para a organização). Contou, ainda, com o apoio do Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo no momento da realização da primeira auditoria interna.

A implementação teve por base a Norma ISO 9001:2000 (em vigor à data e revista em 2008, assumindo, hoje a designação de NP EN ISO 9001:2008), a qual aborda a gestão da qualidade como um processo unificado, descrevendo os cinco pilares em que deve assentar a actividade de uma organização:

- Sistema de gestão da qualidade

- Responsabilidade da administração
- Gestão de recursos
- Realização do produto
- Medição, análise e melhoria

A norma fomenta a gestão por objectivos e a adopção de uma abordagem por processos. Para um funcionamento eficaz, a organização necessita de identificar e gerir numerosas actividades que estão interligadas. A utilização dos recursos de que dispõe (humanos, materiais, regulamentares, etc.) e o processamento de um conjunto de actividades (planeamento, produção, medição, etc.) encadeadas por uma combinação de “entradas” e “saídas”, é que configuram o referido modelo de “abordagem por processos”. Assim, o DMA definiu seis processos, os quais englobam as actividades básicas: três na área do planeamento, dois correspondentes aos conteúdos centrais da missão do DMA e um relativo à monitorização e melhoria contínua. A sua escolha obedeceu a critérios de integração máxima e de eficácia.

PROCESSOS	ACTIVIDADES
Planeamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento Global • Planeamento Operacional • Concepção e Desenvolvimento
Gestão de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento, Selecção e Acolhimento • Formação • Manutenção • Controlo dos DMMS • Compra
Gestão do sistema de informação organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo dos Documentos Externos • Controlo dos Documentos Internos • Gestão de Sistemas de Informação
Organização e representação da informação	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de Documentação • Recenseamento de Documentação • Avaliação de Documentação • Transferência de Documentação • Descrição de Documentação • Preservação Física da Documentação
Difusão da informação	<ul style="list-style-type: none"> • Publicação de Instrumentos de Acesso • Consulta de Documentos • Reprodução de Documentos • Animação Cultural

Monitorização e melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da Satisfação dos Clientes • Tratamento de Reclamações • Tratamento de NC • Auditorias Internas • Acções Correctivas e Preventivas • Revisão Do SGQ
---------------------------------	--

Tabela 1: Processos e actividades do DMA

A sua representação esquemática torna claro o “encadeamento” das várias operações:

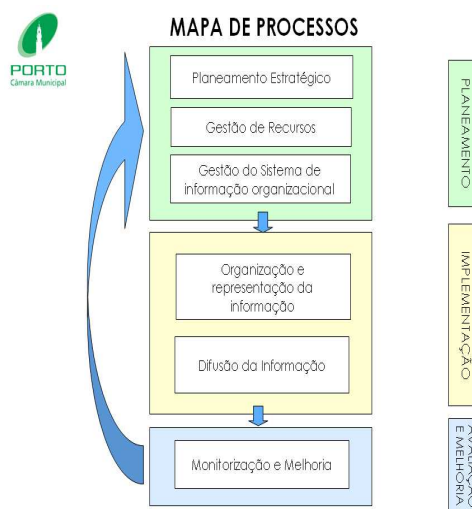


Figura 2: Rede de processos do DMA

As Boas Práticas já existentes

Interessante será verificar que, logo na sequência do diagnóstico inicial, foi reconhecida a existência de um conjunto de boas práticas e maturidade organizativa capaz de responder aos requisitos da então Norma NP-EN ISO 9001:2000, tais como:

- Existência de um documento de orientação estratégica para o triénio 2005-2007 ;
- Focalização no cliente (estavam identificados os serviços administrativos da autarquia, os investigadores e o público não especializado);
- Ficha de opinião/sugestão/ reclamação disponibilizada ao utilizador desde 2003;
- Perspectiva integrada do serviço (inserção do Arquivo Geral e do Arquivo Histórico dentro do mesmo sistema desde 1983);
- Recolha de informação dirigida para a gestão (elaboração de planos, relatórios, estatísticas, etc.);
- Envolvimento dos colaboradores nos objectivos do Departamento;

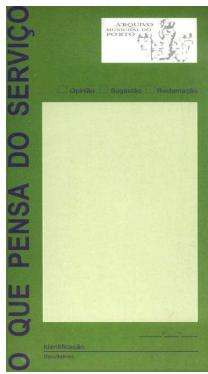


Figura 3: Folha de recolha de opiniões do DMA

Por outro lado, este projecto foi acompanhado na sua realização por vários instrumentos, dos quais importa destacar:

- Aplicação da Estrutura Comum de Avaliação (CAF), no âmbito do projecto "CMP ao Espelho", coordenado pela DMRH;
- Plano de formação, em coordenação com a DMRH;
- Desenvolvimento de uma rede estruturada e um sistema informático ajustados às necessidades do Arquivo;
- Criação de uma Intranet, para difusão de informações e para a comunicação entre os colaboradores;
- Criação de uma aplicação informática - Gestão Integrada de Sistemas de Arquivo (GISA), que controla toda a cadeia de operações de recenseamento, incorporação, avaliação, eliminação, descrição, requisição, difusão.

A implementação do SGQ abrangeu a generalidade dos serviços do Departamento Municipal de Arquivos (2 Divisões Municipais estruturadas em 14 sectores de actividade) e ainda o núcleo museológico, aberto ao público na Casa do Infante, por se encontrar na dependência funcional do DMA. Este complexo processo envolveu os cerca de 75 colaboradores do departamento.

Os serviços deste Departamento ocupavam, já então, cerca de 10 000 m² de área construída, entre a Casa do Infante (Divisão Municipal de Arquivo Histórico) e o edifício dos Paços do Concelho (Divisão Municipal de Arquivo Geral). Sob a sua alçada estava a gestão de um acervo valioso e extenso: cerca de 11 Km de prateleiras, incluindo parte da documentação corrente do Município e diversos arquivos e colecções de origem particular. Esta realidade traduz-se numa grande variedade de suportes: preservação de documentos em pergaminhos, papel, fotografia, suportes digitais, etc, e o tratamento da respectiva informação, independentemente do suporte e da idade dos documentos.

O desenho do modelo para implementar o SGQ e a elaboração dos respectivos documentos foram efectuados por uma equipa de projecto, a qual integrou 13 colaboradores do departamento. Esta equipa contava com o director do departamento, as chefes de divisão, os responsáveis sectoriais e, ainda, dois colaboradores para gestão dos documentos e para a implementação do plano de emergência.

O desenvolvimento de um SGQ requer uma estrutura documental evoluída, cuja tipologia básica é sintetizada na seguinte pirâmide:

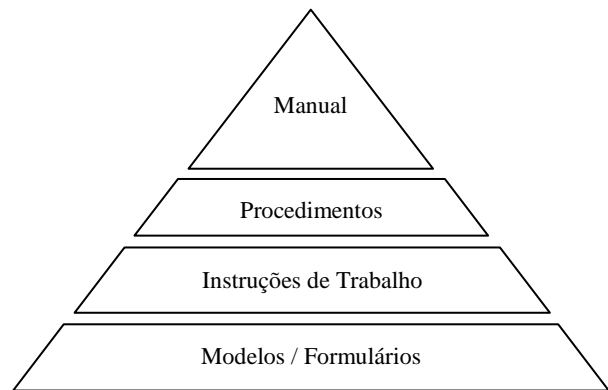


Figura 4: Estrutura documental do SGQ

Assim, a arquitectura dos sistemas de gestão de qualidade assenta na estrutura funcional e num conjunto de procedimentos que necessitam de ser implementados e para os quais é obrigatório efectuar registos, de modo a constituírem memória futura e instrumento de análise, para o desenvolvimento da actividade da organização e para o aperfeiçoamento do próprio sistema.

Convém salientar que, hoje, este grupo constitui a Equipa de Melhoria Contínua, a qual reúne trimestralmente para monitorização do sistema, garantindo-se, assim, a capacidade de se definirem oportunidades constantes para o seu aperfeiçoamento.

O DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO

A formulação de um projecto de Gestão Integrada e Participada no Arquivo Municipal impunha-se pelo amplo leque de sectores orgânicos envolvidos, pela diversidade das funções e actividades do Departamento e pelo facto de o trabalho dos serviços se desdobrar em vários edifícios (Casa do Infante, Paços do Concelho, dois depósitos auxiliares e, desde Agosto de 2009, também no Gabinete do Município). Assim, foi planeado um conjunto de medidas que fornecesse consistência aos actos de gestão e que conferisse maior dinamismo e eficácia aos serviços, tais como:

- Incremento de boas práticas comunicacionais, participativas e de transversalidade na metodologia de gestão: reuniões de equipas ou unidades de gestão, consulta regular da intranet, etc;
- Criação de práticas regulares de monitorização e melhoria: registos de melhoria por iniciativa dos colaboradores; auditorias internas; acompanhamento de resultados em confronto com os indicadores de gestão;
- Descentralização funcional por sectores com competências específicas;
- Introdução da gestão por Objectivos, com avaliação suportada por indicadores de desempenho e pela análise de resultados, monitorizados trimestralmente em reuniões de grupo;

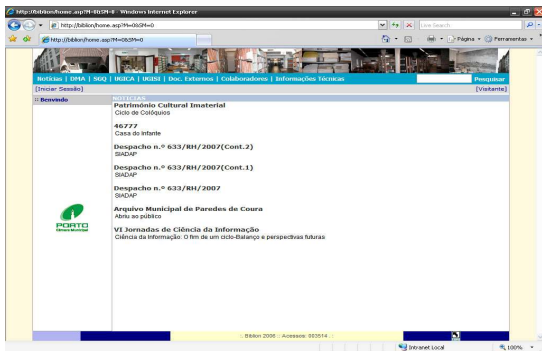


Figura 5: Biblion – Intranet do DMA

- Articulação entre as opções de planeamento estratégico da Autarquia, os objectivos globais do Departamento e os objectivos individuais dos colaboradores, nos termos do Sistema Integrado Avaliação da Administração Pública (SIADAP);

- Definição de objectivos de qualidade identificados e estabelecidos para as funções e níveis relevantes da instituição, com base na estrutura apresentada no ponto anterior. Ao serem entendidos como os resultados a atingir num determinado tempo, deverão:

- Traduzir as acções a realizar
- Ser detalhados para as funções que possam ter actuação sobre o seu cumprimento
- Ser consistentes com a política da qualidade estabelecida
- Proporcionar melhoria contínua
- Ser quantificáveis
- Ser divulgados

- Nomeação para cada processo de um gestor, cuja responsabilidade é a de garantir a coerência do trabalho intersectorial relativo às actividades que integram o respectivo processo;

- Valorização da opinião dos colaboradores e dos clientes na metodologia de avaliação dos resultados: análise de sugestões/reclamações, inquéritos de satisfação dirigidos a todo o pessoal do departamento, aos serviços administrativos do município, a utilizadores das salas de leitura, a visitantes do museu e das exposições;

- Criação de uma bolsa de auditores internos, com formação específica e acreditação oficial, cuja selecção foi efectuada entre colaboradores de carreiras e categorias profissionais bastante diversificadas;

- Desenvolvimento de práticas de formação em contexto de trabalho, onde a escolha dos monitores obedece a critérios de conhecimento e competência, mais do que à categoria ou posição hierárquica;

- Interiorização nos colaboradores de uma cultura de serviço e melhoria contínua: práticas de rotatividade e polivalência (escalas de serviço, multifuncionalidade de postos de trabalho, etc);



Figura 6: Formação em contexto de trabalho

- Aumento de eficácia em vários sectores, com resultados positivos, por exemplo, em: melhoria da produtividade no registo de dados, incremento do nº de digitalizações e microfílmagens; redução dos tempos de resposta aos pedidos de pesquisa e no fornecimento das reproduções de documentos; crescimento do nº de participantes nas acções do serviço educativo; melhoria no controlo das intervenções de manutenção, etc;

- Criação de uma estrutura documental consistente, formada por regras e registos de funcionamento.

A Gestão Participada e Integrada

Para o DMA proporcionar a confiança, interna e externa, de que é capaz de cumprir os requisitos a que se comprometeu com os clientes e partes interessadas, deve ser estabelecida uma estrutura com responsabilidade e autoridade bem definidas e circuitos de comunicação eficazes. Foi, assim, criado um modelo participativo de gestão, com diversos tipos de responsabilidades, a seguir discriminadas:

- Dirigentes: Director de Departamento e duas Chefias de Divisão;

- Responsáveis de sector ou serviço: 9 colaboradores;

- Responsáveis da Qualidade: dois responsáveis que, em regime de acumulação com coordenações sectoriais, tal como os gestores dos processos, estão incumbidos de zelar pela coerência e pelo cumprimento das regras do Sistema de Gestão da Qualidade no Arquivo Histórico e no Arquivo Geral;

- Equipa de Melhoria Contínua (14 membros): constituída pelos dirigentes, todos os responsáveis de sector, o responsável pelos planos de manutenção e segurança e um elemento do Gabinete da Qualidade;

- Gestores de Processos: dirigentes ou responsáveis encarregados de coordenar e aperfeiçoar a acções relativas a cada um dos seis processos que estruturam o sistema de gestão;

- Bolsa de Auditores Internos (12 colaboradores): colaboradores com formação específica e acreditação oficial para, periodicamente, procederem a auditorias internas no DMA;

O projecto englobou, ainda, as seguintes realizações:

- A Estrutura Orgânica do DMA promove a descentralização do serviço por áreas funcionais. No entanto, era necessário preservar a consistência e a eficácia do sistema de gestão. Para tal, foi elaborado um organograma paralelo – Estrutura Funcional –, onde se estabelecem as relações hierárquicas/operativas de cada colaborador. Por outro lado, criaram-se fichas individuais com o enunciado das funções de cada pessoa, com vista a uma maior responsabilização;

- A divisão de responsabilidades exigia medidas complementares que promovessem a cooperação sectorial, o trabalho de grupo e a necessária transversalidade em assuntos de natureza técnica. Para o efeito, decidiu-se criar um conjunto de dispositivos de controlo e interacção, a saber:

- Equipa de coordenação: formada pelos três dirigentes e dois responsáveis da qualidade.
- Reuniões periódicas: as diversas equipas de trabalho reúnem regularmente.
- A comunicação e a partilha de informações são garantidas por via electrónica, através da rede estruturada e da banda larga.

OS RESULTADOS OBTIDOS

Os mais de três anos de experiência adquirida permitem anunciar já resultados obtidos, dos quais se destacam:

- Criação de metodologias de Planeamento e Monitorização;
- Definição de objectivos articulados com indicadores de desempenho;
- Desenvolvimento de hábitos de trabalho em grupo;
- Reconhecimento do grau de satisfação de clientes e colaboradores;
- Interiorização de uma cultura de serviço e melhoria contínua;
- Maior partilha da informação entre os sectores do DMA: melhoria da comunicação interna;
- Aumento da eficácia em vários sectores e da eficiência do serviço central de arquivos;
- Optimização da Gestão da Informação, melhorando a qualidade no acesso aos documentos de Arquivo e respectiva difusão;
- Rentabilização dos recursos humanos e materiais existentes;
- Maior motivação e qualificação dos colaboradores;
- Um processo potenciador de outras melhorias: modernização administrativa, gestão do arquivo electrónico, formação de novos públicos;
- Um contínuo aperfeiçoamento do Sistema de Gestão da Qualidade em função da norma NP EN ISO 9001:2008.

A DISSEMINAÇÃO DO PROJECTO

O carácter inovador do projecto – com a gestão integrada da informação, a complementaridade entre a gestão do património documental e do património arquitectónico (referimo-nos à Casa do Infante, enquanto monumento nacional), o sistema de gestão certificado e a articulação entre objectivos estratégicos e objectivos individuais – criaram um potencial de replicação do mesmo. Através dos contactos já efectuados e de manifestações do interesse de entidades externas para conhecer o projecto, a experiência foi seguida de um período de difusão junto de outros agentes de desenvolvimento. A procura que o DMA teve, para divulgação do seu projecto, é, por si só, denunciadora do impacte que está a gerar no exterior. Tal impacte é ainda mais significativo por se relacionar directamente com a modernização administrativa e a gestão da informação, com consequências na eficiência do atendimento aos municípios e ao público em geral.

O FUTURO NO DMA

Cada vez mais o Departamento de Arquivos tem dado apoio directo aos serviços administrativos do município, reforçando um papel activo no delinear das regras de produção documental, na desmaterialização de processos e na gestão do subsistema de arquivo electrónico. As actividades do Arquivo Municipal são, além disso, muito diversificadas: gestão de incorporações, avaliação documental, descrição arquivística, criação de instrumentos de recuperação da informação, higienização, reprodução, digitalização e restauro de documentos, resposta a investigadores e municípios nas suas requisições e pedidos de pesquisa e o desenvolvimento de iniciativas de extensão cultural e educativa.

O controlo de toda a cadeia de operações arquivísticas (recenseamento, incorporação, avaliação, eliminação, descrição, requisição, difusão, etc.) está centralizado numa aplicação informática de base, desenvolvida sob o signo da Gestão Integrada de Sistemas de Arquivo (GISA) e está, actualmente, em fase de implementação para novas funcionalidade, por exemplo: ligação à internet, gestão de objectos digitais, etc.

No que respeita à desmaterialização dos processos, o Departamento foi responsável pela criação da Unidade Central de Digitalização (UCD), co-financiada no âmbito do QREN, pela Medida 14 do SAMA - Sistema Apoio Modernização Administrativa.

Os principais objectivos a atingir com a implementação da UCD são os seguintes:

- Criar um modelo para a futura desmaterialização dos processos de gestão administrativa;
- Criar um repositório de documentos digitais;
- Implementar o modelo, aplicando-o prioritariamente aos processos de licenciamento da Direcção Municipal de Urbanismo;
- Definir uma estratégia de crescimento do programa de digitalização de documentos e de

desmaterialização dos processos;

- Dinamizar a cooperação técnica entre serviços estratégicos da Câmara, no âmbito da gestão da informação;
- Promover soluções de interoperabilidade das aplicações informáticas de base, no âmbito da gestão da informação;
- Introduzir normas de gestão de metadados e de preservação digital;
- Lançar as bases, em termos seguros e de acordo com normas internacionais, para a futura constituição dum verdadeiro arquivo electrónico, ao serviço da Administração Municipal.



Figura 7: Arquivo Geral

Num outro âmbito, através do Sector de Extensão Cultural e Educativa (SECE), têm vindo a ser organizadas, Departamento de Arquivos, acções externas orientadas para a cooperação e a inclusão social, no sentido de criar condições de aproximação à comunidade envolvente. Por fim, com vista a contribuir para uma maior integração de públicos pouco presentes nas instituições culturais, têm sido desenvolvidos projectos nos quais se procura realçar a importância da informação documental junto do cidadão. Este é um objectivo estratégico apresentado pelo Pelouro do Conhecimento e Coesão Social com o projecto SIM CULTURA - Serviço de Interpretação e Mediação -, destinado a gerir integralmente os Serviços Educativos da CMP na área cultural.

Através do estabelecimento de parcerias e do desenvolvimento de um programa diversificado, com realce para o ciclo “O Documento do Mês” e as oficinas de serviço educativo, o número de clientes tem vindo a crescer, sendo a responsabilidade do Serviço cada vez maior face aos desafios que lhe são lançados.



Figura 8: Visita orientada ao Arquivo Histórico

Assim também se conseguirá uma maior valorização da Casa do Infante, monumento nacional onde se encontra instalado o Arquivo Histórico e um núcleo museológico.

Ao nível do sistema de gestão, o maior desafio que, em breve, será lançado a este Departamento é a aproximação do SGQ desta unidade orgânica ao SGQ partilhado por outros serviços camarários. Essa será uma oportunidade de repensar todo o sistema através da aplicação de técnicas que ajudem a identificar problemas ou, até, mesmo evitar a sua concretização. A criação de grupos de trabalho, por exemplo, cujo objectivo será a investigação das causas para o aparecimento de situações não-conformes é uma prática que conduz a excelentes resultados. Também o desenvolvimento e a aplicação de novos indicadores poderá contribuir para o aumento da eficiência e da eficácia nas actividades realizadas.

CONCLUSÃO

Com a introdução de um método de gestão integrada (entre sectores) e participada (por colaboradores de diferentes níveis hierárquicos) conseguiram-se vários benefícios para o DMA: um sistema objectivo, claro e repartido para alcançar a satisfação dos clientes internos e externos; a melhoria contínua dos produtos/ serviços e processos, através de um esforço na melhor identificação de situações problemáticas; uma gestão mais racional de recursos materiais e humanos. Hoje em dia, a gestão exige transversalidades e cruzamento de funções, sendo de realçar o nível das competências e os resultados da actividade dos colaboradores.

Reconhece-se, contudo, que a alteração de mentalidades “exigida” pela Gestão da Qualidade não foi imediata e uniforme em toda a equipa. Por outro lado, as situações estratégicas são, por definição, ambíguas, incertas, paradoxais e únicas – uma determinada situação é estratégica porque nunca antes fora encontrada sob essa forma -, o que pode tornar difícil identificar objectivos, problemas e oportunidades; conseqüentemente os gestores têm que desenvolver novas formas de apreender cada nova conjuntura. Esta é a situação actual vivida no DMA: há uma nova estrutura orgânica e novos serviços. No entanto, quando uma organização adopta novas metodologias, segue-se à implementação um período de consolidação do sistema criado, interiorização de novos modos e hábitos de

funcionamento. A vida diária de uma organização estará continuamente a levantar exceções às estruturas, regras e procedimentos que foram antecipadamente estabelecidos. Contudo, ao reconhecer que estas são oportunidades de melhoria, o Serviço continuará a crescer.

A melhoria sustentada será o resultado da capacidade de uma organização para atingir e manter os seus objectivos a longo prazo, tendo sempre em vista as necessidades de todas as partes interessadas.

REFERÊNCIAS

BRANCO, Rui Fazenda – *O movimento da qualidade em Portugal*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica, 2008. 471p. ISBN 978-972-788-261-8

CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. 2ª ed. Lisboa: Sílabo, 2006. 429p.

ISBN 972-618-423-1

ESTRUTURA Comum de Avaliação (CAF): melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação. Lisboa: Direcção Geral da Administração Pública, 2003.

NP EN ISO 9001:2008. Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos. Portugal: IPQ

PARENTE, Maria Fernanda Vaz- *A liderança para a excelência: um modelo para os serviços públicos portugueses*. [texto policopiado].Lisboa: Universidade Aberta, 2003. 170p. Dissertação apresentada à Universidade Aberta para obtenção do grau de Mestre em Gestão da Qualidade.

PINTO, Sofia Salgado - *Gestão dos serviços: a avaliação da qualidade*. Lisboa [etc.]: Verbo, 2003. 144p.

PIRES, António Ramos – *Qualidade: Sistemas de gestão da qualidade*. 3ª ed.Lisboa: Sílabo, 2004. 582p. ISBN 972-618-333-2

REAL, Manuel Luís - *A gestão do Arquivo Municipal do Porto: experiência inovadora para o desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade em arquivos, nos termos da norma NP EN ISO 9001:2000*.p-7 a 70. Páginas A&B, 2006, nº18

ROCHA, J. A. Oliveira – *Gestão da qualidade : aplicação aos serviços públicos*. Lisboa: Escolar Editora, 2006. 181p. ISBN 972-592-197-6

ROCHA, J.A. Oliveira - *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração, 2001. 203p. ISBN 9789729222269