



12º ENCONTRO DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

14 e 15 de Outubro de 2016
CASTELO BRANCO

A gestão da mudança na implementação de um novo sistema de gestão documental

Elias Monteiro

Gabinete de Tecnologias e Sistemas de Informação
Município de Oeiras
Largo Marquês de Pombal
2784-501 Oeiras
Tel: 214408300
E-mail: elias.monteiro@cm-oeiras.pt

Isabel Salgueiro, Maria Rita Gago

Divisão de Modernização Administrativa
Município de Oeiras
Largo Marquês de Pombal
2784-501 Oeiras
Tel: 214408300

E-mail: isabel.salgueiro@cm-oeiras.pt, maria.gago@cm-oeiras.pt

RESUMO

Em maio de 2015 surgiu um desafio no sentido da mudança do paradigma dos sistemas de informação do Município de Oeiras (MO). O objetivo final seria a integração de aplicações com a capacidade de se poder, a qualquer momento, mudar de fornecedor sem necessidade de se alterar a infraestrutura. No que à gestão documental diz respeito, foi feita uma análise da aplicação em funcionamento no município, concluindo-se que a mesma não correspondia aos requisitos do desafio apresentado. Avançou-se então para uma pesquisa de mercado para aferir a existência no mercado de alguma aplicação que correspondesse aos requisitos necessários. Tendo sido encontrada uma solução escalável e com capacidade de adaptação às necessidades identificadas, procedeu-se à sua aquisição, dando-se início ao processo de planeamento da sua implementação. O processo de implementação teve início, como não poderia deixar de ser, com um diagnóstico à organização, nomeadamente aos seus procedimentos internos no que respeita a gestão da informação. Deste diagnóstico nasceu o desenho de uma organização em termos informacionais, com indicadores fundamentais para delinear a estratégia de atuação no qual a gestão da mudança desempenhou um papel fundamental.

Palavras-chave: Planeamento estratégico, Sistemas de Informação, Gestão documental, Gestão da mudança, Formação.



12º ENCONTRO DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

14 e 15 de Outubro de 2016
CASTELO BRANCO

INTRODUÇÃO

O trabalho aqui apresentado pela equipa multidisciplinar do MO tem como objetivo a reflexão e a partilha de experiências sobre o papel da formação na metodologia de implementação de um sistema de gestão documental. A formação é um dos fatores de reconhecido sucesso no processo de gestão da mudança, pois permite capacitar e sensibilizar os utilizadores da aplicação, envolvendo-os no próprio processo de implementação.

Começaremos, assim, por enquadrar o projeto e os antecedentes que levaram à formação da totalidade dos utilizadores do MO. Após o referido enquadramento, quer teórico, quer de contextualização do projeto em si, passaremos a detalhar as questões relacionadas com a formação como peça chave da gestão da mudança necessária à implementação do sistema de gestão documental. Para o efeito será feita uma análise SWOT ao processo de formação, seguindo-se uma avaliação dos resultados.

Nas palavras de Ward e Peppard (2002, 2), *Learning from experience—the successes and failures of the past—is one of the most important aspects of strategic management.*

As questões suscitadas pela experiência anterior levaram a equipa de projeto a procurar e a aprofundar a aplicação de referenciais normativos e teóricos incontornáveis, como a NP 4438, o MoReq 2010 ou autores como Lederer, Ward e Laudon. Estes influenciaram claramente o curso do projeto, desde o seu planeamento estratégico até à produção de requisitos que permitissem ultrapassar as dificuldades sentidas anteriormente, quer do ponto de vista funcional, quer do ponto de vista tecnológico, sem nunca perder de vista o contexto organizacional.

A falta de visão de conjunto da organização, ou de um planeamento que a contemple, com todas as suas características, leva muitas vezes a que os resultados obtidos não sejam os desejados. *Most organizations realize (after the event) that more resources and expertise should have been devoted to change management!*, escreveram Ward e Peppard (2002, 565).

As organizações evoluem, atualizam-se, aperfeiçoam-se e reinventam-se em função do cumprimento dos seus objetivos, dos seus interlocutores e do ambiente que as rodeia. A forma como a informação é gerida deve acompanhar essa evolução. De outro modo, o risco de se cair num crescimento exponencial de informação que se torna incomportável, ingerível e irrecuperável seria iminente. Segundo Lederer e Mendelow (1986), citados por Lederer e Sethi (1988, 449), *The complete lack of a business plan can be a severe impediment to IS planning.* Este acompanhamento, a par da evolução das organizações, só é possível através da aplicação de metodologias de gestão estratégica dos sistemas de informação, devendo ser garantido o seu alinhamento com os respetivos processos de negócio [1].

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Há que considerar diversos referenciais, teóricos e normativos, no contexto da implementação de uma aplicação de gestão documental, aplicados a vários aspetos dessa implementação e ao contexto organizacional. Neste caso, devem ser destacadas as seguintes vertentes:

- Normas aplicáveis à gestão de informação, com especial relevo para a NP 4438-1 e 2 - Gestão de Documentos de Arquivo (transposta da ISO 15489), para as normas ISO da família 30300 – Management systems for records e para a norma ISO 16175 – *Principles and functional requirements for records in electronic office environments*;
- Aplicação de ferramentas de avaliação de sistemas de informação – modelos de maturidade;
- Modelos de requisitos aplicáveis à gestão de informação;
- Metodologia de planeamento estratégico de sistemas de informação.



12º ENCONTRO DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

14 e 15 de Outubro de 2016
CASTELO BRANCO

Em conjunto, mais do que referenciais teóricos, estes e outros documentos tornam-se importantes instrumentos de trabalho que se completam e que devem ser aplicados, desde o momento da definição da estratégia à implementação e ao acompanhamento da evolução do projeto.

A definição de uma estratégia para a implementação de um novo sistema de gestão documental no MO teve início com a avaliação do sistema existente, que não respondia a todos os requisitos técnicos e funcionais tidos como necessários e considerados exigíveis pelas normas e orientações em vigor. Com a aplicação da metodologia enunciada na NP 4438-2, designadamente no seu “Capítulo 3 – Estratégias, Conceção e Implementação”, foram identificados os passos fundamentais para a implementação de um sistema de gestão de documentos de arquivo, aqui referido como sistema de gestão documental.

A transposição da norma ISO 15489 para o contexto português - a NP 4438 - vem orientar a implementação de sistemas de arquivo, independentemente do seu suporte. Por *arquivo* entenda-se toda a informação produzida e recebida no âmbito da atividade de uma organização, independentemente do seu suporte. A aplicação destas orientações, cuja ordem deve ser seguida conforme a situação de cada organização, levou a um momento de diagnóstico inicial e de avaliação da situação existente, através da aplicação do modelo de maturidade australiano *Check-Up 2.0* [2]. Este modelo de maturidade acaba por conjugar requisitos que vão desde a definição de políticas de gestão de documentos (NP4438-1:2005), à sua implementação (NP4438-2:2005), aos requisitos funcionais (ISO 16175-2:2011), ou à produção de documentos de arquivo no contexto dos processos de negócio (ISO 16175-3:2010).

Das etapas elencadas na NP 4438-2 [3] para a conceção e implementação de um sistema de arquivo, a Etapa G, de implementação do sistema de arquivo (sistema de gestão documental) teve início em 2011, ainda sem a equipa multidisciplinar constituída formalmente e sem o cumprimento dos requisitos anteriores. As etapas identificadas são as seguintes: A - investigação preliminar; B – análise funcional; C – identificação de requisitos dos documentos de arquivo; D – avaliar sistemas existentes; E – identificar estratégias para o cumprimento de requisitos dos documentos de arquivo; F – implementar o sistema de arquivo; H – controlo, ajustamento e revisão.

Aplicando os princípios da estratégia de implementação de sistemas de arquivo enunciados na NP4438-1, são identificados como fundamentais:

- a) desenho dos sistemas;
- b) documentação dos sistemas;
- c) formação de pessoal;
- d) conversão dos documentos de arquivo para novos sistemas ou formatos;
- e) estabelecimento de normas e de processos de avaliação e monitorização de desempenho dos sistemas;
- f) determinação dos prazos de retenção e tomada de decisões sobre os documentos de arquivo com valor contínuo.

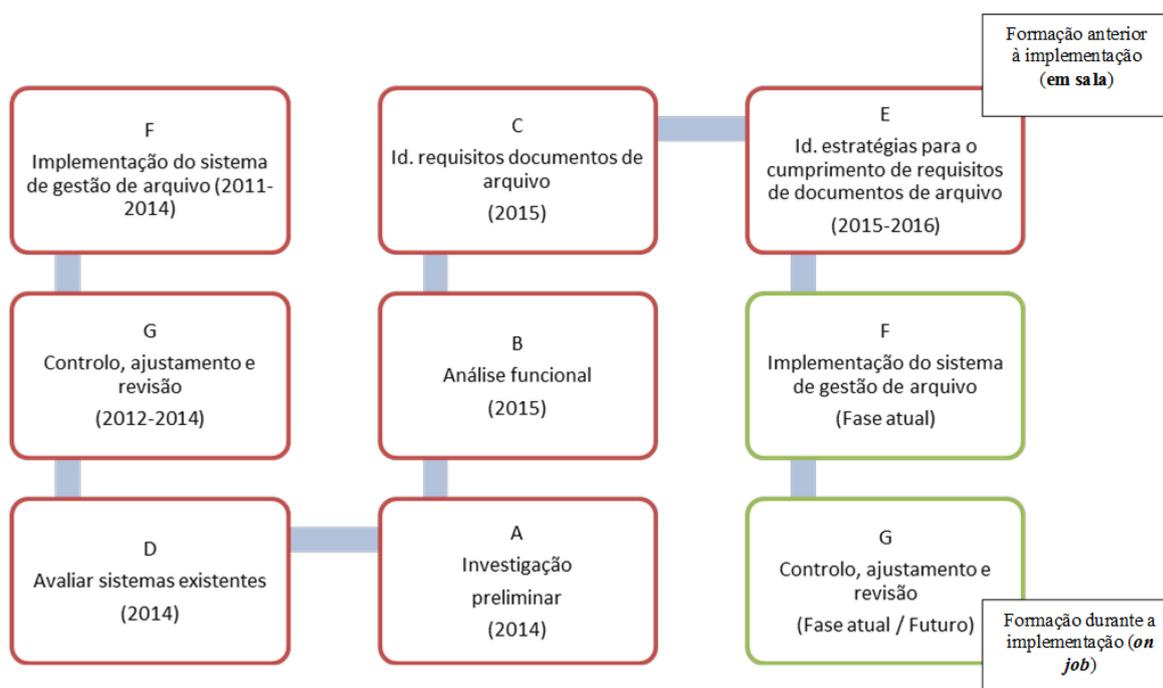
Estes princípios são aplicados ao longo de etapas distintas, destacando-se a formação, enquanto momento chave para a gestão da mudança, como determinante em duas das fases de implementação.

A NP 4438-2 identifica as várias fases de implementação de um sistema de arquivo, recomendando que a sua ordem de aplicação seja adaptada à realidade de cada organização. Assim, podemos ilustrar a experiência do MO da seguinte forma:



12º ENCONTRO DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

14 e 15 de Outubro de 2016
CASTELO BRANCO



Pode dizer-se que a formação acaba por se encaixar em duas destas etapas: por um lado na etapa E, que prevê a “identificação de estratégias para o cumprimento de requisitos de documentos de arquivo”, onde identificamos a formação dos utilizadores em sala, assim como a preparação de documentos orientadores de apoio à formação; por outro, na etapa F, o apoio dado aos utilizadores já no seu posto de trabalho, a designada formação *on job*.

A confirmar esta metodologia, alguns dos mais reconhecidos autores na área do planeamento estratégico de sistemas de informação (Lederer e Sathi, 1988 e Ward e Peppard, 2002) defendem uma abordagem integrada em que os sistemas de informação, ao suportarem a atividade de uma organização, não se podem abstrair do seu contexto organizacional.

Ao realizar um estudo comparativo entre a implementação de várias metodologias, Lederer e Sethi (1988) verificaram que o sucesso é proporcional ao grau de sofisticação dos processos de negócio das organizações estudadas. Constataram ainda que esse sucesso era potenciado pelo grau de alinhamento entre a tecnologia e os processos de negócio, sendo conciliada a capacidade operacional com a capacidade tecnológica, o que resulta numa clara optimização operacional do negócio. Esta perspetiva confirma que o sucesso dos sistemas de informação, independentemente do seu grau de sofisticação do ponto de vista tecnológico, não poderão ter sucesso se não houver uma visão de conjunto dos requisitos tecnológicos e dos requisitos funcionais, ditados pelas características da gestão dos processos da própria organização. Há que analisar e ponderar todos os elementos de um sistema de informação, sem nunca esquecer que desse universo fazem parte as pessoas, os utilizadores que irão receber, produzir, recuperar e recorrer constantemente à informação, enquanto resultado que materializa e comprova a atividade da sua organização.



12º ENCONTRO DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

14 e 15 de Outubro de 2016
CASTELO BRANCO

PARADIGMAS DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ANTERIOR E NOVO (IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO, INFRAESTRUTURAS)

Tecnologia

Em termos tecnológicos houve uma mudança significativa no que à arquitetura das aplicações e à forma como se integram umas nas outras diz respeito.

A arquitetura aplicacional existente no MO, no que respeita a gestão documental, integra apenas com uma aplicação: a do urbanismo. Ambas as aplicações têm, ainda, ligação às entidades, que existem num repositório único para todo o ERP do município.

Esta arquitetura, implementada desde 2011, levantou ao longo do tempo alguns problemas, na medida em que não se conseguiu integrar com outras aplicações essenciais para o pleno conhecimento do fluxo de informação dentro do município e também devido à falta de escalabilidade da mesma. A partir de 2013, com o início do registo e numeração de todos os ofícios produzidos no sistema de gestão documental os problemas agravaram-se, pois havia ainda muitos serviços do município que não usavam a aplicação.

Apesar dos esforços, e em consequência da ausência de muitas funcionalidades consideradas essenciais pelos serviços, mas também por ter sido dada como descontinuada pelo fornecedor, foi tomada a decisão de mudar a aplicação de gestão documental.

Em 2015, para além da mudança de sistema de gestão documental, foi também decidido mudar a arquitetura dos sistemas de informação do município, de modo a que pudessem ser integradas todas as aplicações que viessem a ser instaladas, incluindo o novo sistema de gestão documental. Só desta forma seria possível garantir o domínio da informação residente em todas as aplicações, independentemente do fornecedor, e uma visão 360º das interações dos cidadãos com o MO.

A nova arquitetura de sistemas de informação tem como base:

- o SOA (*Service-oriented architecture*): uma camada de *software*, fundamental para a comunicação entre aplicações e que vai ser a base desta nova arquitetura, apresentando como vantagens:
 - interação facilitada entre aplicações – todas as aplicações comunicam entre si através dos serviços publicados por esta camada;
 - substituição de aplicações – com a implementação desta camada é possível trocar de aplicações sem haver dependências de fornecedores, ou seja, no dia em que se pretender trocar alguma aplicação, a nova terá que cumprir com os requisitos necessários para interagir com o SOA;
 - qualquer aplicação que seja implementada não necessita de conhecer a forma como são geridos os dados, basta conhecer os serviços disponíveis.
- o CRM (*Customer Relationship Manager*): permite atingir o objetivo da visão 360º e que pretende agrupar todas as interações dos cidadãos com o município. Por exemplo, se um indivíduo apresentar uma reclamação sobre a recolha de resíduos, essa ocorrência será registada no CRM. Se entretanto esse mesmo indivíduo fizer um requerimento para uma edificação, poderemos saber, em tempo real, se já houve ou não uma resposta à reclamação apresentada.

Nesta nova visão, o novo sistema de gestão documental tem um papel fundamental, pois servirá de base à gestão de toda a informação produzida no município.



12º ENCONTRO DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

14 e 15 de Outubro de 2016
CASTELO BRANCO

Neste momento, a gestão documental integra apenas com o novo ERP financeiro e com os novos serviços *online*, mas de futuro ligar-se-á com outras áreas como o urbanismo, a contratação pública e outras que se revelem pertinentes.

Organização

O MO é uma organização com uma dimensão e estrutura algo complexa. Se por um lado conta com cerca de 2000 funcionários, em termos de missão disponibiliza à sociedade uma panóplia de serviços relacionados com a gestão dos seus 46 km² de território.

Até ao ano de 2011, quando se começou a implementar o antigo sistema de gestão documental, não havia uma cultura organizacional de gestão da informação integrada. Para além dos procedimentos instituídos quando se falava de eliminação e remessas para o arquivo, cada serviço geria a sua informação orientado por critérios internos. Com a implementação deste sistema de gestão documental, ainda que de forma faseada, começou a difundir-se a necessidade de existência de regras e procedimentos comuns a toda a organização, nomeadamente a utilização de um plano de classificação da informação e dos documentos e a gestão por processos que instituísem normas comuns de funcionamento interno.

Em 2015, em virtude de algumas lacunas que foram sendo identificadas na aplicação no que à nossa realidade dizia respeito ditaram o fim da implementação desta aplicação e marcaram o início dos trabalhos para introdução de uma nova aplicação informática. Nesta fase, a implementação deste novo sistema será feito em simultâneo em todo o município, centralizando numa única aplicação a informação recebida e produzida. A utilização desta nova aplicação vai ter implicações importantes, pois vai permitir algo que não acontecia em pleno até aos dias de hoje: a interoperabilidade entre sistemas informáticos, nomeadamente ERP, CRM, *frontoffice* e arquivo definitivo.

REQUISITOS: SISTEMA EXISTENTE VS. NOVO SISTEMA EM IMPLEMENTAÇÃO

A produção de requisitos de gestão de informação visava apoiar a decisão para que fosse possível definir uma estrutura de procedimentos e requisitos para um sistema de gestão documental baseado na especificação MoReq2010, com implementação de fluxos de trabalho e BPM (*Business Process Management*), adaptado às necessidades do MO e garantindo a interoperabilidade com as restantes aplicações do município, bem como com a plataforma de integração da Administração Pública.

A identificação destes requisitos começou por resultar de uma avaliação inicial (ainda sem recurso ao modelo de maturidade mencionado) decorrente das necessidades identificadas nos processos de acompanhamento da implementação, com vista à melhoria da usabilidade da aplicação em utilização em parte dos serviços do MO, e ao seu alargamento, para que se estendesse à totalidade das unidades orgânicas. Dos requisitos identificados, alguns foram tidos como essenciais para responder às necessidades do MO, destacando-se, de entre outros, os contemplados na implementação da nova aplicação de gestão documental:

1. Usabilidade (diminuição da complexidade e do número de passos necessários a uma ação);
2. Maior autonomia na configuração e parametrização (reduzindo o grau de dependência do fornecedor após a implementação);
3. Pesquisa (possibilidade de configuração de campos pesquisáveis);
4. Gestão dos seguintes atributos a partir da classificação: criação de processos; confidencialidade (Restrições do acesso através da classificação, baseadas em níveis de acesso);



12º ENCONTRO DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

14 e 15 de Outubro de 2016
CASTELO BRANCO

5. Relacionamento entre processos;
6. Criação de fluxos de trabalho (*ad hoc*, semi-rígidos e rígidos);
7. Interoperabilidade com outras aplicações, possibilitando, assim, a completude da informação de cada processo de negócio que corra em aplicações de negócio;
8. A gestão documental como repositório de toda a informação produzida nas várias aplicações de negócio com as quais exista interoperabilidade.

EQUIPAS MULTIDISCIPLINARES

Aquando da decisão de substituição do sistema de gestão documental existente, foi publicado um despacho no qual se determinava a implementação de uma nova solução de gestão da informação e a constituição da equipa que lhe devia dar apoio, mas também que a formação tinha um carácter obrigatório para todos os colaboradores que fossem convocados. Chegados à fase de organizar as sessões de formação necessárias para formar os utilizadores, iniciámos o diálogo com o Núcleo de Formação Socioprofissional da Divisão de Recursos Humanos, junto da qual definimos o calendário da formação. Seria responsabilidade deste Núcleo a convocatória dos formandos e a organização da documentação para cada sessão de formação, enquanto o grupo de trabalho da gestão documental ficaria encarregue de constituir os grupos de acordo com o universo selecionado (funcionários com utilizador criado e, dentro deste, validação por parte das chefias dos funcionários com necessidade de acesso à gestão documental). A constituição dos grupos implicava também a gestão das mudanças solicitadas por motivo justificado.

Cedo compreendemos que esta gestão não poderia ficar do nosso lado, uma vez que colidia com o tempo necessário para preparar os conteúdos programáticos das sessões, bem como com testes que deviam ser feitos na aplicação. Neste contexto, acordou-se com o referido Núcleo que passaria também a ser sua responsabilidade a constituição e a gestão dos grupos de formação.

Em termos organizativos, a formação correu muito bem, apesar do enorme esforço necessário para alcançar o objetivo proposto dado o número de utilizadores formados num tão curto espaço de tempo, o qual correspondia a um semestre de formação planeada.

CONCRETIZAÇÃO DA GESTÃO DA MUDANÇA

O grupo de trabalho da gestão documental, constituído para efeitos de implementação de uma nova aplicação de gestão documental, até por experiências anteriores, tinha plena consciência que uma situação de mudança é um momento delicado para uma organização e para os seus colaboradores. É um momento em que surgem desafios que devem ser geridos da melhor maneira para que a mudança se possa concretizar de facto e a organização evoluir.

Neste contexto, era fundamental que se pensasse e estruturasse um processo de gestão da mudança que permitisse concretizar os objetivos de alteração de aplicação informática de gestão documental, e de introdução das alterações organizacionais para o seu enraizamento de forma o mais inócua possível.

Conscientes ainda de que as pessoas são o motor que fazem as mudanças acontecer, era fundamental que o envolvimento dos colaboradores com intervenção na gestão documental fosse feito de forma positiva e ativa, e que a metodologia usada para a gestão da mudança apostasse na valorização destes enquanto profissionais, mas também enquanto pessoas.

No MO, para garantir a colaboração e compreensão dos colaboradores no âmbito de um processo de mudança, assentámos o processo de mudança nos seguintes pilares:

- **comunicação:** ou seja, em apresentar as mudanças para que os colaboradores tenham



12º ENCONTRO DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

14 e 15 de Outubro de 2016
CASTELO BRANCO

conhecimento do que vai acontecer e dos impactos que essas mudanças irão ter no seu quotidiano;

- **comprometimento:** garantindo que a comunicação é feita de forma efetiva, ou seja, de forma clara e sincera, e que nos destinatários não subsistem dúvidas sobre o caminho a seguir. A mensagem deve ser alinhada e ter em consideração o perfil dos recetores.
- **formação:** como instrumento de extrema importância para lutar contra o desconhecido através do conhecimento. Neste momento da mudança, e após serem identificados os colaboradores que devem receber formação, pretende-se ensinar a fazer, capacitar com as ferramentas necessárias para compreender o porquê da mudança, o que se espera desta e a melhor forma de a introduzir no quotidiano.

De facto, o comprometimento da equipa e dos colaboradores do município é um factor determinante para o sucesso do processo de mudança, independentemente da sua natureza.

ANÁLISE SWOT SOBRE O PROCESSO DE FORMAÇÃO

Quando foi implementado o sistema de gestão documental que se encontra em funcionamento atualmente, foram tomadas algumas opções no que respeita a formação que não se revelaram as mais adequadas pelo que, para esta nova fase, procurámos não repetir os mesmos erros na introdução da nova aplicação. Assim, procedeu-se a uma análise de modo a identificar os pontos que considerámos mais críticos.

Pontos fortes

Como pontos fortes deste processo identificamos:

- a existência de salas de formação com computadores e acesso à rede do município.
- a equipa de formadores internos com um amplo conhecimento de terreno e das diferentes realidades de trabalho existentes no seio do município. Em cada sala existia sempre um elemento da informática e outro do arquivo.

Pontos fracos

Como pontos fracos deste processo identificamos:

- das duas salas utilizadas para dar formação, uma tinha capacidade para uma turma com 16 formandos e outra para 12. A sala para 16 formandos revelou-se demasiado grande, dificultando a boa prossecução das sessões de formação.
- a dificuldade, por parte da equipa de projeto, em organizar as turmas para as sessões de formação antes de a responsabilidade por esta tarefa ter organização das sessões de formação ter passado para o Núcleo de Promoção Socioprofissional.

Oportunidades

Estando a implementação inicialmente prevista para janeiro de 2016 e sendo necessário formar aproximadamente 1000 pessoas, o início das acções de formação foi marcado para outubro de 2015. O planeamento definido permitia alcançar todo o universo necessário até à data prevista para a implementação.

Ameaças

Como pontos fracos deste processo identificamos:

- a falta de condições para a formação motivada por erros na aplicação e na estruturação dos recursos técnicos necessários.
- existência de apenas 2 elementos do arquivo disponíveis na equipa vs. 4 do lado da informática, o que



12º ENCONTRO DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

14 e 15 de Outubro de 2016
CASTELO BRANCO

- podia condicionar a realização das sessões de formação.
- a falta de apoio da empresa.

FORMAÇÃO: ANTES E DEPOIS

Apesar de ainda não se ter concretizado a implementação do novo sistema de gestão documental, é possível identificar um conjunto de vantagens que se prendem com a formação dos futuros utilizadores. Pensando que na implementação anterior nem todos os utilizadores tiveram acesso à formação e à aquisição de alguns conceitos chave para uma correta gestão da informação que produzem no seu dia-a-dia, foi possível fazer chegar a todos os serviços do município conceitos como “gestão por processos”, “processo de negócio” e, claro, “classificação”.

O planeamento anterior deu maior enfoque ao apoio no domínio das funcionalidades da aplicação e, consoante a sensibilidade dos utilizadores, principalmente dos dirigentes, a equipa afeta ao projeto ia sendo contactada com dúvidas relacionadas com as várias metodologias de trabalho de cada unidade orgânica, que iam desde a utilização da gestão documental como uma simples ferramenta de registo de correspondência, a preocupações procedimentais e que levaram a uma aproximação a metodologias de gestão por processo. Esta nova forma de trabalho só foi possível pela existência de um plano de classificação da informação e pela possibilidade de criar diferentes níveis de agregação, entretanto normalizados através de uma tabela de tipos de processo que correspondiam a processos de negócio identificados no referido plano de classificação.

Desta forma, passou-se de uma atitude reativa em que a equipa se desdobrava para tirar dúvidas a pessoas que já utilizavam a aplicação sem terem tido formação, para uma atitude proativa em que a formação é peça chave para a gestão da mudança organizacional, apoiada nos sistemas de informação. Este é o resultado de um enquadramento da formação numa metodologia de planeamento estratégico de gestão da informação em que, para além do domínio de uma aplicação informática, a formação é usada como ferramenta que potencia, precisamente, a sensibilização para boas práticas administrativas e de gestão de informação e o envolvimento dos utilizadores num projeto transversal e estruturante para qualquer organização.

RESULTADOS

Os ganhos obtidos com este processo foram muito ricos e variados, mas podemos com propriedade afirmar que a experiência organizativa de uma formação desta natureza foi muito enriquecedora e positiva. No que diz respeito ao modelo adotado, nomeadamente de 2 formadores por sessão com matérias distintas nas duas partes do dia (4h informática + 3h gestão da informação), foi muito bem recebida por parte dos formandos, permitindo ainda trazer para a formação outras questões sensíveis que nos preocupam, nomeadamente a gestão dos *e-mails*, a visão da informação como património municipal e não propriedade pessoal de quem a manuseia, por exemplo, e que de outra forma seria difícil de transmitir.

Em termos de experiência para o grupo de trabalho, foi muito frutífera a vertente organizativa das sessões de formação mas, principalmente, as sessões propriamente ditas, nomeadamente o contacto com os formandos e com as suas questões, dúvidas e angústias.

Neste processo, naturalmente que é possível identificar alguns aspetos que correram menos bem. O maior problema que surgiu foram problemas de desempenho da aplicação, relacionados com configurações técnicas de *hardware* que não se encontravam adequadas à nossa realidade. A juntar a estas questões, o nível de resposta por parte do fornecedor da aplicação não teve a celeridade desejada, tendo inclusivamente implicado a suspensão da formação por orientação do Executivo. No início da formação, a aplicação propriamente dita revelava algumas fragilidades, designadamente o facto de alguns ecrãs remeterem para a versão antiga da mesma e mesmo erros no seu funcionamento que se revelaram comprometedoras do bom desempenho da formação.



12º ENCONTRO DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

14 e 15 de Outubro de 2016
CASTELO BRANCO

No que concerne a análise das ações de formação o balanço é extremamente positivo, tanto no que respeita o processo organizativo como as sessões de formação propriamente ditas.

Tomando como base a análise dos questionários das sessões de formação preenchidos pelos formandos, apresentaremos alguns indicadores que revelam a sua satisfação.

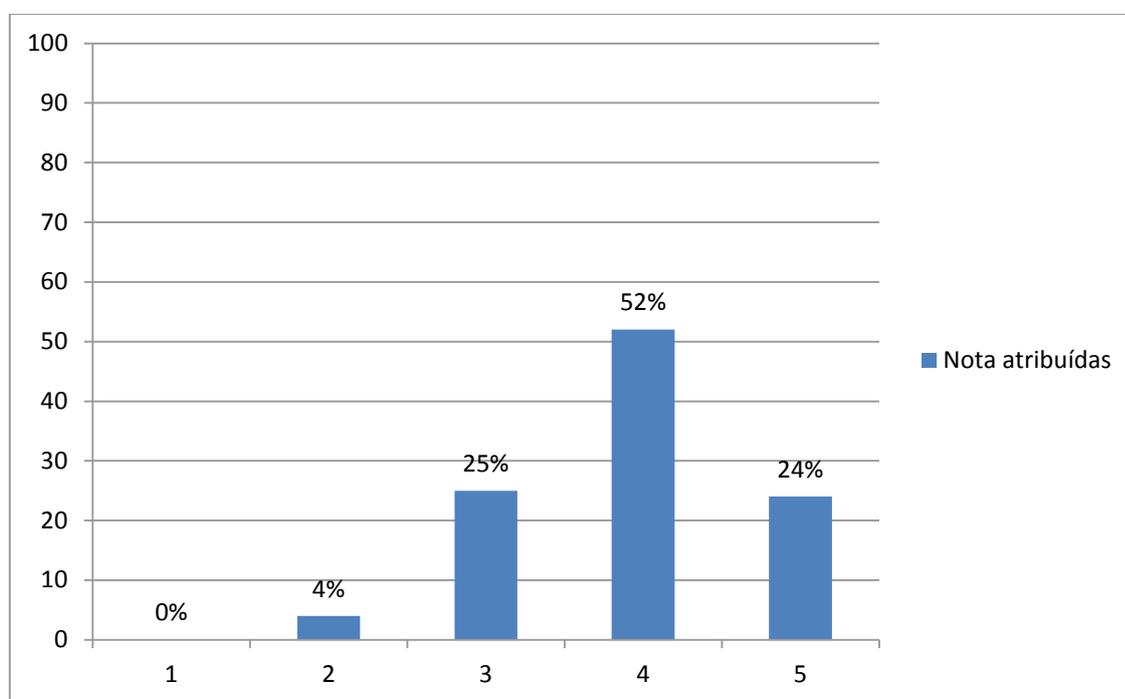


Gráfico 1: Avaliação global da formação por parte dos formandos



12º ENCONTRO DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

14 e 15 de Outubro de 2016
CASTELO BRANCO

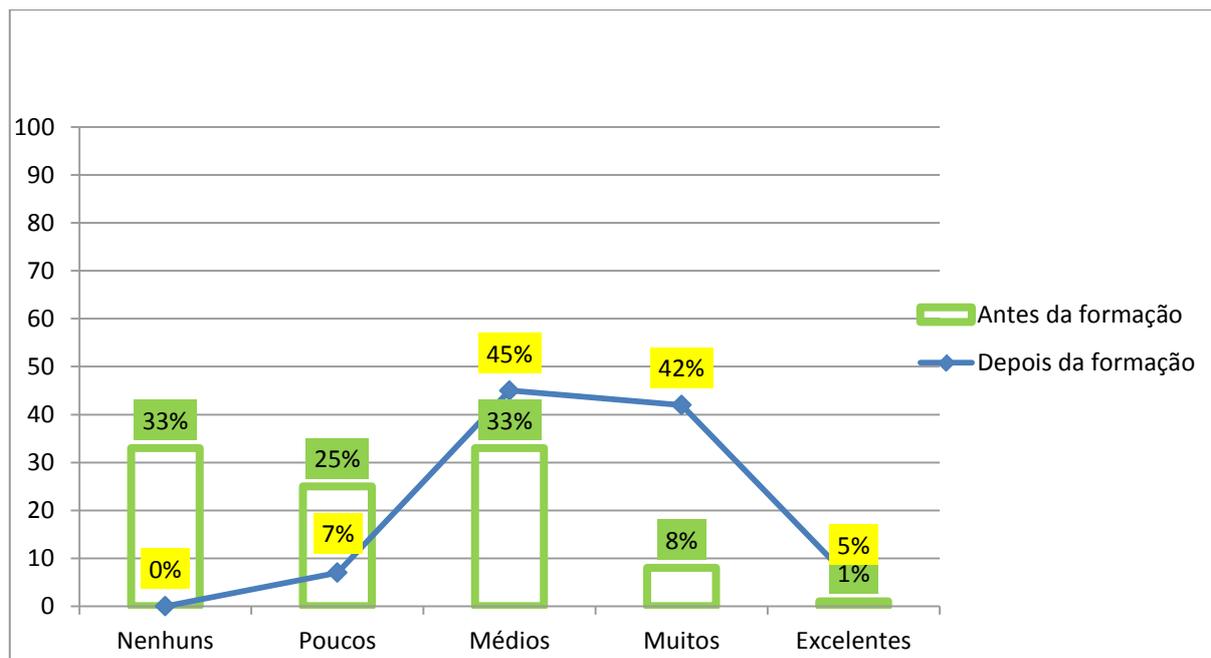


Gráfico 2: Autoavaliação da aprendizagem



12º ENCONTRO DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

14 e 15 de Outubro de 2016
CASTELO BRANCO

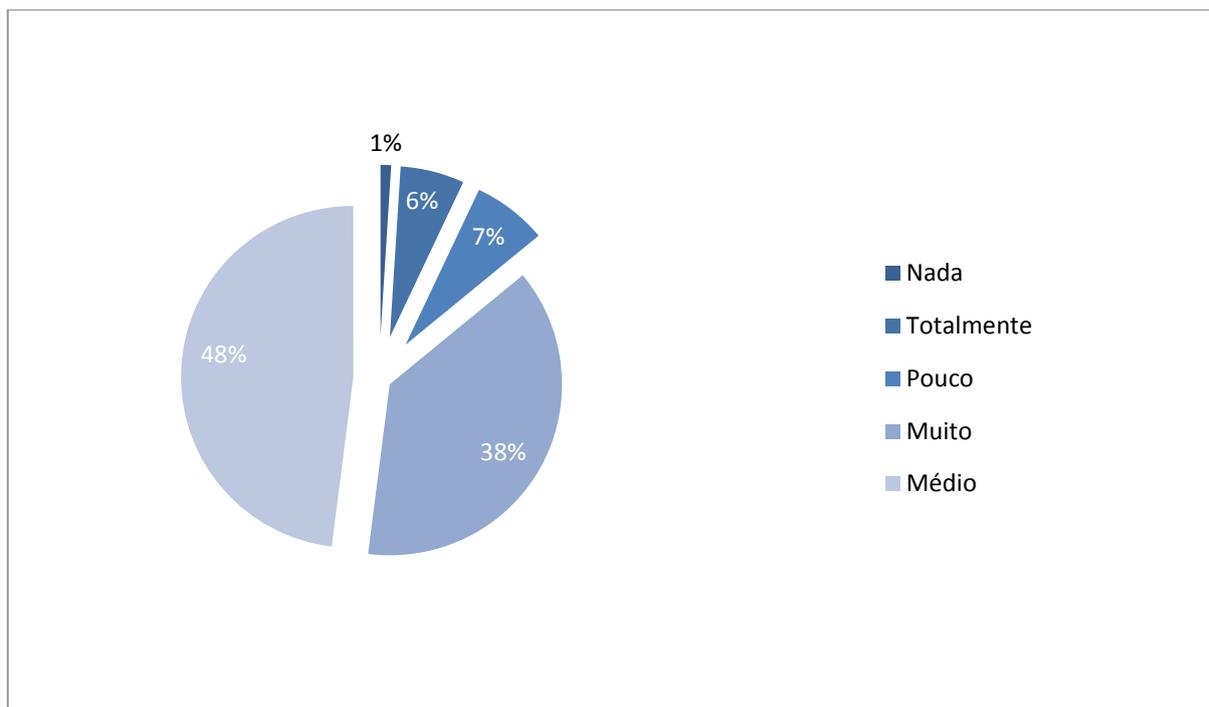


Gráfico 3: Expectativa entre os conteúdos da formação e necessidades de aprendizagem

CONCLUSÕES

A mudança é um processo complexo, com diversos obstáculos e resistências que devem ser ultrapassados.

Neste processo salientamos, sem sombra de dúvida, a importância dada ao processo de formação como elemento chave no processo de gestão da mudança, tanto na sua vertente de envolvimento dos colaboradores no processo de gestão da mudança, como também para os sensibilizar para a implementação de algumas políticas de gestão da informação ou procedimentos fundamentais para uma boa gestão da organização.

No âmbito deste projeto de implementação da nova solução de gestão documental, integrada na nova visão do MO no que respeita a interoperabilidade entre aplicações, podemos afirmar, com toda a convicção, de que hoje existe no município uma equipa multidisciplinar mais madura, mais conhecedora dos problemas da organização e mais capacitada para uma implementação com sucesso. E esta equipa multidisciplinar não se cinge apenas a elementos da informática ou do arquivo, implica também com equipas das áreas da gestão de recursos humanos e da modernização administrativa. Imprescindível para o bom desenrolar destes projetos é, sem dúvida, o papel e o apoio de todas os dirigentes municipais e do Executivo.

Efetivamente, é fundamental que o Executivo esteja alinhado com a mudança de política de gestão da informação e lhe imprima um ritmo dinâmico e construtivo.

As organizações estão em constante processo de mudança, sendo por isso necessário estruturar processos de gestão da mudança adaptados às novas realidades que se querem imprimir.



12º ENCONTRO DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

14 e 15 de Outubro de 2016
CASTELO BRANCO

NOTAS

[1] *ibidem*

[2] AUSTRALIA. National Archives - *Check-up 2.0: a tool for assessing your agency's information and records management* [Em linha]. Australia: National Archives, 2012. [Consult. 2012] Disponível em: http://www.naa.gov.au/Images/Check-UpQuestions_tcm16-64667.pdf.

[3] INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2005b, 10.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUSTRALIA. National Archives - *Check-up 2.0: a tool for assessing your agency's information and records management* [Em linha]. Australia: National Archives, 2012. [Consult. 2012] Disponível em: http://www.naa.gov.au/Images/Check-UpQuestions_tcm16-64667.pdf.

EUROPEAN COMMISSION. *MoReq2010 Specification: Modular Requirements for Records System*. [Em linha]. DLM Forum, 2011. [Consult. 15 de jun. 2016]. Disponível em: http://www.moreq.info/files/moreq2010_vol1_v1_1_en.pdf

INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE - NP 4438-1:2005, Informação e documentação. Gestão de documentos de arquivo. Parte 1: Princípios diretores. Lisboa: Instituto Português da Qualidade, 2005.

INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE - NP 4438-2:2005, Informação e documentação. Gestão de documentos de arquivo. Parte 2: Recomendações de aplicação. Lisboa: Instituto Português da Qualidade, 2005.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION - ISO TC46/SC11- *Archives/records management - Relationship between the ISO 30300 series of standards and other products of ISO/TC 46/SC 11: 1 -2* [Em linha]. March 2012. [Consult. 2012] Disponível em: http://www.niso.org/apps/group_public/download.php/9745/White_paper-Rel.ship_30300_standards-VOCABULARY-v5.pdf

LAUDON, K.C.; LAUDON, J. P. – *Management Information Systems: managing the digital firm*. Harlow: Pearson Education, 2012. 12.^a ed.

LEDERER, Albert; SETHI, Vijay – “The implementation of strategic information systems planning methodologies”. In: *Strategic Planning: MIS Quarterly*. Minneapolis, USA: Society for Information Management and The Management Information Systems Research Center. Volume 12, Issue 3/September 1988, p. 445-461.

WARD, John; PEPPARD, Joe. - *Strategic planning for information Systems*, 2002. West Sussex: John Wiley and Sons, cop. 2002 (Wiley Series in Information Systems).



12º ENCONTRO DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

14 e 15 de Outubro de 2016
CASTELO BRANCO

