



ARQUIVOS em LINHA

Rede Portuguesa de Arquivos (RPA): fundamentos para o seu desenvolvimento e gestão

Módulo 1: Modelo Conceptual

Lisboa, 2008-08-11

Ficha técnica MIP

Título: Rede Portuguesa de Arquivos (RPA): fundamentos para o seu desenvolvimento e gestão. Módulo 1: Modelo Conceptual

Autor: Ana Barros

Autor: Francisco Barbedo – coordenador

Autor: Glória Santos

Autor: Lucília Runa

Autor: Madalena Garcia

Autor: Pedro Penteado

Id. 12585

Classificação: 010.01.03

Descritores: rede, arquivos, conteúdos, modelo de gestão

Data/Hora: 2008-08-11

Formato de dados: Texto, PDF

Estatuto de utilização: Acesso público

Relação: versão – 2.0

Localização: Disponível em WWW <URL: <http://www.dgarq.gov.pt>>

© DGARQ, 2008

Sumário

1 INTRODUÇÃO	4
2 FUNDAMENTAÇÃO E PRINCÍPIOS	5
3 ÂMBITO DA REDE	8
4 CONTEÚDO DA REDE	9
5 ENVOLVENTE: STAKEHOLDERS DA REDE	12
6 MODELO DE GOVERNAÇÃO DA REDE	15
ANEXO – LISTA DE ENTIDADES PRODUTORAS	17

1 Introdução

Uma rede pressupõe a existência de uma estrutura de entidades ligadas por interesses comuns, com o objectivo de partilhar recursos e de realizar acções comuns das quais advenha proveito mútuo.

O factor social está sempre subjacente a qualquer tipo de rede, ainda que exclusivamente tecnológica, uma vez que pessoas e organizações, com características próprias, assumem o papel de actores sociais, criando estruturas de relações recíprocas, mais ou menos formalizadas.

A construção de uma rede exige, assim, planeamento e investimento e passa, em boa medida, por racionalizar e dar coerência a estruturas pré-existentes, no sentido de promover a melhor articulação e inter-relacionamento entre os actores sociais envolvidos. Implica a análise sistemática das variáveis e constantes que a condicionam e um particular cuidado nas inovações a introduzir.

Quando falamos de rede no presente documento, referimo-nos, naturalmente, a uma rede portuguesa de arquivos ou, dito de uma forma mais rigorosa, a uma rede dos conteúdos detidos e disponibilizados pelas entidades detentoras de arquivos - na prática a uma infra-estrutura de informação. Neste contexto os arquivos portugueses são considerados num âmbito alargado, englobando qualquer instituição que detenha informação de arquivo, independentemente da sua idade ou suporte. Assim, a presença de um sistema de arquivo é a condição de base que viabiliza a inclusão de um organismo na rede. Numa perspectiva multinacional pode-se considerar vir a abrir a participação na rede a entidades detentoras não portuguesas como os países da CPLP.

Tentativas de estabelecimento de uma rede de arquivos plural, democrática e participativa verificaram-se no passado, embora de forma não totalmente sistematizada ou fruto de uma reflexão profunda e organizada que levasse a princípios e métodos orientadores suficientemente robustos ou abrangentes. O contexto político e organizacional mostrou-se igualmente adverso para que tais tentativas surtissem o efeito desejado¹.

Decidiu a Direcção-Geral de Arquivos retomar este caminho, embora com princípios metodológicos diferentes. O objectivo deste trabalho, de que o presente documento constitui o primeiro módulo, é o de levar a cabo uma reflexão sistemática, apoiada em casos práticos, nacionais e internacionais, teoricamente sustentada, de forma a propor a constituição efectiva de uma rede portuguesa de arquivos e a construção da sua interface visível: o portal de arquivos portugueses.

O contexto internacional é particularmente propício ao desenvolvimento deste trabalho. Nesta era de globalização, considere-se ainda que o cliente alvo não é apenas o cidadão português ou europeu, mas o cidadão do mundo, com particular destaque para os países da CPLP.

¹ A esse respeito veja-se por exemplo a recomendação CSA/Doc.03/1999 do extinto Conselho Superior de Arquivos. Ver também, a tomada de posição da BAD sobre a política arquivística nacional e a constituição de uma rede nacional de arquivos patente no seu sítio web em www.apbad.pt/downloads/tpRNA.pdf

A nível europeu verifica-se a tendência, politicamente estável, de divulgar e tornar acessível o património ao cidadão comum, dando-lhe oportunidade de o conhecer e usufruir com o mínimo de esforço possível. Tal implica a desmaterialização do património (através de transferência de suporte) e conseqüente incremento das opções de acessibilidade. Implica igualmente a criação de estruturas comuns da sua disseminação. Alguns projectos já desenvolvidos, como a TEL, outros em fase de desenvolvimento, como a EUROPEANA² (ou biblioteca digital europeia), outros em fase de arranque, como o portal de arquivos europeu (APENET) constituem exemplos práticos da execução desta política.

No âmbito nacional é significativo referir que as condições referidas no documento da BAD (BAD,1996)³ se verificam hoje em dia, nomeadamente a existência de um órgão de coordenação nacional da política arquivística autónomo e suprajacente ao arquivo nacional. Este facto é particularmente revelador da oportunidade desta iniciativa.

O trabalho desenrola-se em diferentes fases, que compreendem a elaboração do modelo conceptual (agora publicado e do modelo lógico. O modelo físico e do documento de requisitos para a elaboração do portal serão inseridos dentro do documento a produzir para a imprescindível contratação de serviços. Trata-se portanto instrumentos teóricos e práticos necessários para operacionalizar a construção de uma efectiva rede portuguesa de arquivos.

Rede e portal devem ser encaradas como duas realidades indissociáveis. O portal de arquivos, estrutura essencialmente tecnológica, constitui o corolário ou interface da rede, sendo indispensável para a sua visibilidade.

Neste contexto, a disseminação dos recursos arquivísticos portugueses implica a criação de um ponto de acesso agregador.

2 Fundamentação e princípios

A Rede Portuguesa de Arquivos, tal como qualquer outra rede, deve reger-se por princípios tão claros e objectivos quanto possível.

Pretende-se definir, antes de mais, algumas premissas que determinarão o desenho da rede e, conseqüentemente, as funcionalidades suportadas pelo portal.

Para este efeito propõe-se uma definição:

Uma rede de arquivos corresponde a um conjunto de entidades detentoras que funcionam de modo integrado e articulado na prossecução de objectivos comuns. Tais objectivos passam pela vontade de partilhar informação e tornar acessíveis conteúdos de arquivo, organizados numa rede constituída por padrões laterais e horizontais de intercâmbio, fluxos independentes de recursos e linhas recíprocas de comunicação⁴.

Esta definição realça a importância da colaboração entre actores aderentes, motivada por expectativas e interesses mútuos. Pressupõe, portanto, que para além da vontade

² Ver <http://www.europeandigitalibrary.eu/edlnet/> e <http://www.europeana.eu>

³ Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD), O futuro dos Arquivos em Portugal. Questões Estratégicas para o Desenvolvimento de uma Rede Nacional de Arquivos. 1996

⁴ Cf em JONES, C; HESTERLY, W; BORGATTI, S. - *A General Theory of Network Governance: exchange conditions and social mechanisms*, [em linha] disponível em <http://www.analytictech.com/borgatti/oppamr6z.htm>

de disponibilizar informação na rede, os actores têm em vista a possibilidade de obter vantagens, não necessariamente materiais, mas de outra natureza, como uma maior transparência para o cidadão, ou a adesão a práticas de governo electrónico de aproximação ao cidadão. Tal passa pela existência de uma estrutura comum, mais facilmente suportada de forma colectiva do que individualmente. A lateralidade das transacções não exclui a existência de um ponto central de acesso (o portal), referindo-se antes à estrutura de gestão da rede podendo revestir-se da forma organizacional de intermediário (broker)⁵. A governação da rede é retomada no cap. 6 deste documento.

Note-se que a matéria-prima em circulação na rede é informação disponibilizada através de prestação de serviços especializados, relativa ao fornecimento de conteúdos de arquivo (imagens, documentos, meta-informação), mas também de outro tipo de serviços que se pretende implementar (ver cap. 3 deste documento).

Os princípios que presidem ao estabelecimento da RPA são os seguintes:

1 - Integração estrutural. Este princípio refere-se à forma de funcionamento e organização da rede⁶. Pressupõe a relação e coesão globais. A coesão facilita a difusão e partilha de valores e normas traduzidas, no caso específico da RPA, em boas práticas de gestão documental e de acesso à informação. Valores como transparência, responsabilização e difusão da informação deverão estar presentes entre os aderentes. Devemos evitar uma perspectiva exclusivamente relacional, ou seja, o estabelecimento de grupos de interesses dentro da rede, que podem levar à criação de nichos, à perda da coesão e da fluidez da circulação da informação.

Para conseguir implementar este princípio é fundamental um modelo de gestão aberto, simplificado e transparente, que crie mecanismos eficazes de articulação, focados antes na microestrutura assente nas transacções decorridas na rede e não nas organizações que asseguram essas transacções. É ainda importante que o modelo em causa assegure a disponibilização de diversos tipos de serviços e o estabelecimento de condições de acesso.

2 - Neutralidade. Princípio originalmente estabelecido nos EUA e adoptado pela Comissão Europeia⁷. Implica, fundamentalmente, que a rede não interfira na informação disponibilizada pelos aderentes, desde que esta obedeça à área funcional e temática de actuação da rede. Deve ainda estar de acordo com os normativos adoptados que viabilizem a interoperabilidade e os requisitos administrativos indispensáveis à autonomia de decisão por parte dos aderentes. O respeito por este princípio não implica que a colocação de conteúdos e prestação de serviços no portal seja livre de restrições, mas pressupõe que a sua apresentação diga apenas respeito ao aderente, desde que cumpridos os requisitos acima descritos. Refira-se que estes são indispensáveis, pois a interoperabilidade é essencial para o funcionamento da rede, e esta apenas se consegue através de mecanismos normativos e tecnológicos explicitamente aceites pelas partes envolvidas.

⁵ A este respeito há abundante literatura inserida na área de sociologia e gestão relacionada com organizações virtuais. Consultar a título de exemplo “Electronic Journal of Organizational Virtualness (eJOV)” disponível em <http://www.virtual-organization.net/>

⁶ Ver JONES, *ibidem*

⁷ Ver por exemplo CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA - Creative Content Online in the Single Market, COM(2007) 836, disponível em http://ec.europa.eu/avpolicy/other_actions/content_online/index_en.htm

3 – **Interoperabilidade.** Princípio que implica a capacidade de inter-comunicação, tecnológica, sintáctica e semântica, entre os repositórios de informação existentes na rede. Dele decorrem os seguintes pressupostos:

3.1 **Pesquisa inter-repositórios** através de protocolos abertos. Quando é referido o portal de arquivos como ponto de acesso centralizado, tal não significa que toda a informação a disponibilizar esteja fisicamente concentrada. A informação, materializada em documentos, imagens de documentos, registos de meta-informação e serviços estão fisicamente localizados, descentralizadamente, em cada entidade detentora. O portal assegura a convergência e unificação de pesquisa e recuperação desses objectos mediante a implementação de protocolo de pesquisa aberto e interoperável (por exemplo o OAI –PMH⁸ e a tecnologia de *web-harvesting*). Isto significa que, para um utilizador do portal, não haverá necessidade de se deslocar, na internet, aos diversos sítios onde se encontra a informação que procura. Pode recuperar a partir do portal a metainformação necessária para posteriormente aceder aos conteúdos pretendidos. Neste cenário não é obrigatório que uma entidade detentora disponha de um sítio Web, embora tenha obrigatoriamente de dispôr de acesso à internet e da informação que pretende disponibilizar em formato electrónico. As entidades detentoras terão de obedecer a um conjunto normativo destinado a assegurar a interoperabilidade entre os repositórios onde são guardados os conteúdos e assegurados os serviços prestados. A rede é uma estrutura de comunicação e de acesso a conteúdos e serviços. Não monopoliza nem assume a custódia física desses conteúdos. O fornecimento de um serviço desta natureza não está todavia excluído numa fase ulterior de desenvolvimento

3.2 **Acessibilidade.** Pretende-se, com este princípio, garantir que o acesso a toda a informação disponibilizada na rede é livre e deve poder ser reutilizada. Admite-se, no entanto, a existências de restrições de reutilização, que poderão ser negociadas directamente entre o utilizador e a entidade detentora em questão. Estes aspectos ultrapassam o âmbito e competências que a RPA pretende assumir.

4 – **Qualidade.** A RPA deverá garantir a adequação dos conteúdos propostos pelas entidades aderentes ao conteúdo programático da rede. É igualmente necessário exercer acções de validação da conformidade aos normativos estabelecidos, sendo essas as bases de aferição da qualidade dos conteúdos da rede.

Estes princípios incidem, de forma propositada, apenas sobre conteúdos. Para conseguir corresponder aos standards de qualidade as entidades aderentes necessitam, implicitamente, de adoptar boas práticas de gestão integrada de arquivos e normas na área de gestão de conteúdos e preservação digital.

A rede pode e deve funcionar como um ponto focal para captação de financiamento destinado às entidades aderentes, visando incrementar a produção e conversão de conteúdos a disponibilizar na rede, bem como as boas práticas na gestão integrada de arquivos que, de forma indirecta, criam as condições técnicas e organizacionais para a disponibilização de conteúdos.

⁸ Ver <http://www.openarchives.org/OAI/openarchivesprotocol.html>

3 Âmbito da Rede

Sendo uma rede de arquivos um conjunto relacionado de actores, torna-se necessário clarificar o conceito de actor, visto que na acepção geral do termo será toda a entidade – humana e não humana que interage na rede. Para efeitos da definição do modelo conceptual e estabelecimento de normas de funcionamento, é aqui utilizado o conceito de *Entidade Produtora*.

Por entidade produtora entende-se – no contexto do presente documento – qualquer organismo⁹ que produza, acumule, conserve e utilize documentos de arquivo, no decurso da sua actividade. Este conceito abrange não só as instituições ou serviços de arquivo, mas também os produtores de documentação activos. Inclui não só as instituições ou serviços de arquivo, mas também os produtores de documentação activos

A rede pode assim integrar entidades produtoras públicas ou privadas.

A entidade detentora, é aqui entendida como uma organização que detém custódia sobre documentação de arquivo e que sobre ela assegura um conjunto de actividades especializadas. Estas incluem a preservação, conservação e restauro e ainda a acessibilização.

A entidade produtora constitui uma subclasse da entidade produtora, visto que se toda a organização, sem excepções, é produtora, nem toda a organização é igualmente detentora pois apenas as instituições de arquivo especializadas desempenham o conjunto de actividades específicas acima referidas.

Nos casos em que uma entidade detentora seja dependente de uma entidade produtora, o que se verifica frequentemente nas organizações que possuem na estrutura orgânica um serviço especializado na gestão de arquivos definitivos, considera-se que a relação estabelecida com a entidade produtora é de agregação ou seja *fazParteDe*. Neste caso a relação deverá ser interpretada da seguinte forma: uma unidade orgânica detentora faz parte de uma entidade produtora.

São entidades produtoras todos os órgãos de Estado e a Administração Pública. A caracterização de cada uma destas classes e os organismos que as integram constam do Anexo 1 do presente documento.

São ainda entidades produtoras privadas os órgãos e serviços das instituições cuja missão principal é de natureza económica, de assistência social, de saúde, de ensino, ciência e cultura, de desporto e recreativas e religiosas.

Tornam-se entidades aderentes as entidades produtoras de documentação de arquivo que correspondam a pessoas colectivas, quando reúnam os requisitos definidos para a adesão à rede e nela disponibilizem serviços.

Tais requisitos podem ser sistematizados em três categorias:

1. Acesso aos recursos de informação arquivística, disponibilizados através do portal da rede, respeitando as limitações decorrentes da lei, prioritariamente através de descrições ao nível do fundo e dos respectivos produtores.

⁹ Na definição original são considerados produtoras as pessoas colectivas, singulares e famílias.

2. Técnicos, materializados na adopção de normas e orientações internacionais e nacionais de gestão de arquivos¹⁰ (nomeadamente a NP 4438:1-2, MOREQ, MIP , ISAD (G) 2 , ISAAR (CPF) 2 , ISIAH , ISDF e ODA) ¹¹, visando a qualidade do sistema de arquivo e a intercomunicabilidade da informação arquivística, bem como a interoperabilidade dos sistemas informáticos. Tal implica assegurar adequada formação para garantir competências na aplicação das referidas normas e orientações.

3. Administrativos. Implicam que a entidade aderente disponha de autonomia administrativa. A adesão pode ser solicitada por uma entidade para si própria ou para uma ou várias das unidades orgânicas que tutela.

A adesão plena por parte de uma entidade implica o cumprimento dos três tipos de requisitos acima enunciados.

Considera-se, no entanto, a possibilidade de existência de uma fase de pré-adesão, de duração variável, durante a qual a entidade que pretende integrar a rede desenvolve trabalho para obter as condições requeridas. Para o efeito, pode solicitar o apoio técnico da DGARQ.

O processo de adesão comporta as seguintes etapas:

1. Pedido de adesão, materializado através do preenchimento de formulário de candidatura dirigido ao órgão de coordenação da rede.
2. Apreciação da candidatura por parte do órgão de coordenação da rede, e elaboração de respectivo relatório técnico.
3. Comunicação à entidade requerente das conclusões do relatório técnico. Tais conclusões determinam desde logo a possibilidade de adesão, ou o início e a duração de uma fase de pré-adesão. Neste último caso, são comunicadas as recomendações a seguir por parte da entidade requerente, no sentido de reunir os requisitos considerados necessários.
4. Celebração de protocolo de adesão.

4 Conteúdo da Rede

As entidades informacionais, sobre as quais será criada, gerida e disponibilizada informação, decorrerão da interacção do órgão de coordenação da rede com o conjunto das entidades aderentes. Destacam-se as seguintes:

1. **Ficheiro Nacional de Autoridades Arquivísticas (FNAA).** O pilar estruturante da informação disponibilizada na rede. Será construído e implementado numa primeira fase, da responsabilidade do órgão de coordenação da rede e destinada a todos os seus utilizadores. O FNAA pretende agir como entidade agregadora de referência de autoridade relativas a funções, entidades detentoras e entidades aderentes à rede. As referências normalizadas relativas a organizações poderão ser usadas numa perspectiva transversal de apoio à administração, como fontes interactivas para alimentar sistemas de registo

¹⁰ As normas e especificações referidas serão alvo de exposição detalhada no modelo lógico deste estudo.

¹¹ Todas as normas referidas estão disponíveis em www.dgarq.gov.pt

integrados em sistemas e processos de gestão documental. Dada a dimensão e heterogeneidade da informação que o FNAA irá conter, prevê-se a sua organização em módulos que passamos a descrever.

- 1.1. **Módulo de Entidades Produtora (MEP)**. Este módulo conterà um conjunto organizado de registos de autoridade arquivística que viabilize a pesquisa por pessoa colectiva, pessoa singular, família e entidade geográfica tornando possível relacionar a informação fisicamente dispersa por diferentes entidades detentoras. Irão ser identificadas e descritas, de forma unívoca, segundo o definido na *Orientações para a descrição arquivística*, II e III Partes, as autoridades arquivísticas: pessoas colectivas, pessoas singulares e famílias, enquanto produtoras – activas ou extintas - , coleccionadores e autores; as relações entre as autoridades arquivísticas; as relações destas com a documentação de arquivo e com outros tipos de recursos, nomeadamente funções, e património classificado. Será também um fornecedor de serviços para a Administração Pública nomeadamente como repositório de identificação referenciada persistente e única das organizações – activas e extintas.
- 1.2. **Módulo de Entidades Detentoras (MED)** - a construir e implementar numa primeira fase, da responsabilidade do órgão de coordenação da rede e destinado a todos os seus utilizadores. Corresponde a um ficheiro estruturado de acordo com critérios pré-definidos, que permite facultar o acesso online ao conjunto de entidades detentoras identificadas. Visa identificar e descrever, de forma unívoca, seguindo as directrizes da norma ISDIAH, as entidades detentoras de documentação de arquivo e descrever as relações entre essas entidades e a descrição da documentação que detêm. Será um subproduto do FNAA na medida em que se encontra vocacionado para fornecer informação especializada das entidades produtoras..
- 1.3. **Módulo de Entidades Aderentes (MEA)**, a construir e implementar numa primeira fase, da responsabilidade do órgão de coordenação da rede e destinada a todos os seus utilizadores. Decorre, na prática, da autonomização, do MED, dos registos relativos às entidades aderentes, que deverão ser alvo de descrições específicas mais dirigidas.
- 1.4. **Módulo de Funções (MF)**, a construir e implementar numa segunda fase, da responsabilidade do órgão de coordenação da rede e destinado a todos os seus utilizadores. Corresponde a um conjunto organizado de registos de descrição de funções e subfunções, a ser descritas com base nas normas definidas pela ISDF. Entende-se que neste momento apenas serão consideradas as funções de Estado como objecto de identificação e descrição. Incluirá as funções das pessoas colectivas, das pessoas singulares e das famílias enquanto produtoras, coleccionadoras ou autoras da documentação de arquivo. Serão estabelecidas relações entre as funções e as descrições das autoridades arquivísticas e da documentação de arquivo. Este sistema será integrado como o projecto de identificação, caracterização das funções de Estado que se encontra neste momento em curso e é coordenado pela DGARQ.

1.5. **Módulo de Registo Patrimonial de Classificação (MRPC).** A construção deste módulo está prevista para uma segunda fase sendo utilizado para a referência e gestão dos processos desencadeados pelo órgão de coordenação da política arquivística nacional relativamente à identificação e classificação de património arquivístico. A informação específica de registo de classificação será cruzada com informação do módulo de funções, entidades detentoras e produtores e com os repositórios de informação de arquivo pertencentes às entidades aderentes.

2. **Repositórios de informação arquivística pertencentes às entidades aderentes.** Trata-se dos conjuntos de metainformação composta por registos de descrição arquivística aos quais podem estar associados conteúdos de imagem. Estes repositórios são mantidos pelas respectivas entidades detentoras, sendo acedidos a partir de um ponto central de disponibilização da informação (Portal Português de Arquivos).

Os módulos acima descritos articular-se-ão da forma expressa no diagrama seguinte

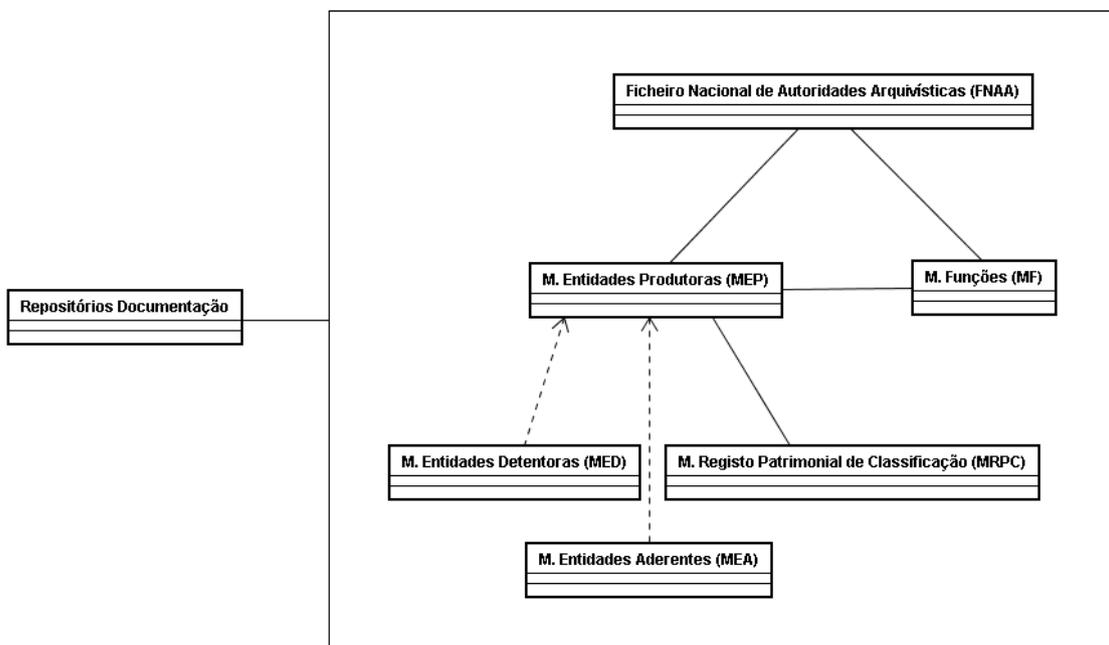


Diagrama de classes - módulos do FNAA

Competirá ao órgão de coordenação a disponibilização dos formulários destinados seja à criação, seja à actualização de registos no âmbito das diferentes entidades informacionais e serviços contemplados, bem como à sua posterior validação.

3. Serviços disponibilizados de forma faseada e destinados a diferentes tipos de utilizadores. Assim, numa primeira fase, prevêem-se os seguintes:

3.1. Redireccionamento para outras entidades detentoras não aderentes, consideradas relevantes. Isto implica identificar, de forma unívoca, e disponibilizar o URL das entidades não aderentes que detenham documentação e desenvolvam actividades cuja divulgação no âmbito da

rede seja considerada pertinente. Serviço da responsabilidade do órgão de coordenação da rede e destinado a todos os seus utilizadores.

- 3.2. Oferta de formação certificada nos domínios da arquivística ou afins, o que pressupõe a disponibilização de plataforma e-learning. A formação será da responsabilidade das entidades aderentes, embora podendo ser proposta e ministrada por uma entidade não aderente, ouvido o órgão coordenador da rede. Serviço destinado a todos os utilizadores da rede
- 3.3. Pesquisas no âmbito das várias entidades informacionais da rede.
- 3.4. Difusão selectiva da informação, que visa a disponibilização de informação actualizada, organizada segundo áreas temáticas predefinidas, direccionada para diferentes tipos de utilizadores. Os utilizadores indicam a sua área ou áreas de interesse e os respectivos e-mails e recebem, periodicamente, informação actualizada nessas áreas. Serviço da responsabilidade das entidades aderentes e a elas destinado.

Na segunda fase os serviços previstos são:

- 3.5. Visitas virtuais, exposições / mostras on line às entidades aderentes. A selecção de conteúdos, a sua apresentação e disponibilização são da responsabilidade de cada uma das entidades aderentes. Serviço destinado a todos os utilizadores da rede.
- 3.6. Certificação na rede, que consiste na possibilidade de obter, através da rede, documentação validada por uma entidade aderente e, enquanto tal, com valor probatório. Serviço da responsabilidade das entidades aderentes e destinado a todos os utilizadores da rede.
- 3.7. Pré-ingestão de objectos digitais, que tem como objectivo possibilitar o ingresso, nas diferentes entidades aderentes, através de recursos disponibilizados na rede, de documentos electrónicos, previamente avaliados, com toda a metainformação que lhes deve estar associada, e que deve ser alvo de definição prévia. Serviço da responsabilidade do órgão de coordenação da rede e destinado a entidades aderentes e não aderentes.
- 3.8. Conversores de objectos digitais, ou seja, recursos disponibilizados na rede, no sentido de permitir a uma entidade detentora proceder de forma autónoma à conversão dos seus documentos de arquivo electrónicos para evitar sua obsolescência tecnológica. Serviço da responsabilidade do órgão de coordenação da rede e destinado a entidades aderentes e não aderentes.

Os serviços proporcionados poderão ser cobrados de acordo com tabela que será divulgada na rede. No caso de serviços fornecidos especificamente por entidades aderentes, a responsabilidade de cobrança e a respectiva tabela incide exclusivamente sobre essas entidades. No entanto, admite-se a possibilidade de essa transacção ser realizada através de serviço fornecido pela rede.

5 Envolvente: stakeholders da Rede

A envolvente da Rede Portuguesa de Arquivos, entendida enquanto o contexto em que a mesma irá actuar e da qual dependerá, compreende, entre outras variáveis, os

denominados *stakeholders* entendidos, neste âmbito, como qualquer entidade individual ou colectiva que detém algum tipo de relação, influência ou interesse com a Rede Portuguesa de Arquivos.

Neste sentido considerou-se fulcral, nesta fase de desenvolvimento do modelo conceptual, proceder à identificação e análise dos vários potenciais *stakeholders* envolvidos, bem como à avaliação do seu interesse e grau de influência relativamente à Rede Portuguesa de Arquivos.

Foram identificados sete grupos de *stakeholders*, divididos entre internos e externos à Rede Portuguesa de Arquivos:

A. Internos:

- Entidades aderentes à Rede Portuguesa de Arquivos (universo das entidades detentoras que aderem à Rede)

B. Externos:

- Colaboradores de entidades aderentes e não aderentes (colaboradores destas entidades que recorrem à Rede e seus serviços, no âmbito dos desenvolvimento das suas actividades profissionais).
- Media (meios de comunicação social em geral, i.e., imprensa escrita, rádio e televisão).
- Governo (enquanto patrocinador e do qual emanam políticas e linhas de actuação).
- Comunidade arquivística (composta pelos profissionais de arquivo, associações profissionais, etc., os quais procuram informação especializada).
- Comunidade ensino e investigação (composta pelas escolas e universidades em geral).
- Cidadão (entendido como o cidadão em geral, que pretende acesso a informação com propósitos de índole administrativa, científica ou lúdica).

A análise de cada um dos *stakeholders* acima mencionados permitiu que se estabelecesse uma tabela de relevância, a qual evidencia o grau de *influência* (poder) e de *interesse* de cada *stakeholders* relativamente à Rede Portuguesa de Arquivos, numa escala definida de 1 a 5 (1 → interesse/poder mínimo e 5 → interesse/poder máximo).

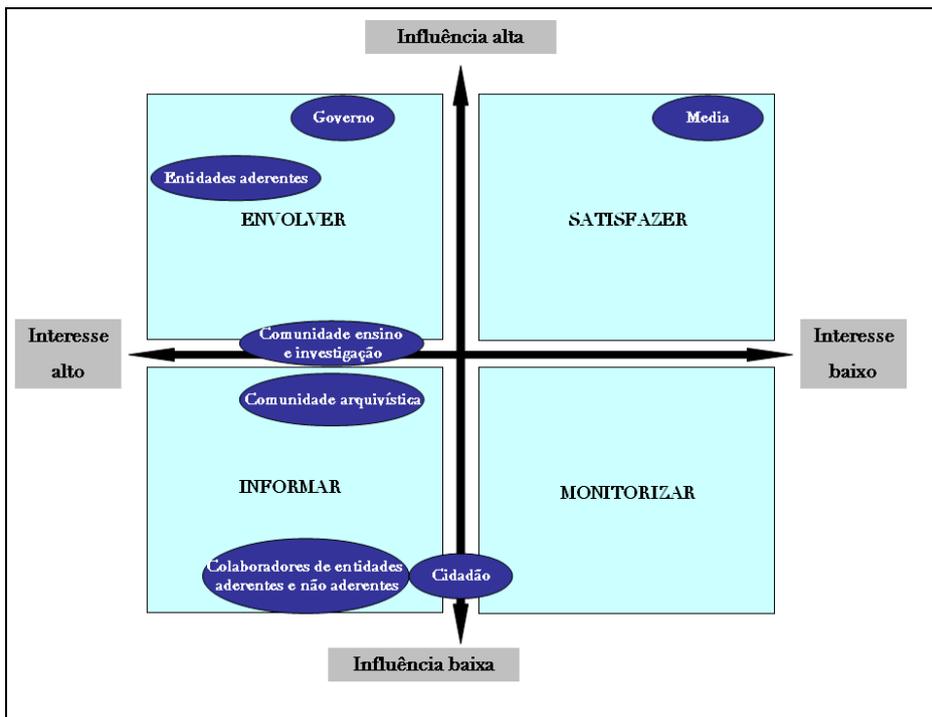
Com base neste dados foi possível construir uma matriz de *stakeholders*, que evidencia o seu posicionamento, de acordo com as variáveis influência e interesse, no contexto dos quatro quadrantes apresentados (envolver, satisfazer, informar e monitorizar).

Finalmente apresenta-se um gráfico de dispersão que permite a comparação dos pares de valores (influência e interesse) obtidos por cada um dos *stakeholders*.

Tabela de relevância

Tipo	Stakeholders	Grau de Influência Escala: 1...5	Grau de Interesse Escala: 1...5
Internos	Entidades aderentes	4	5

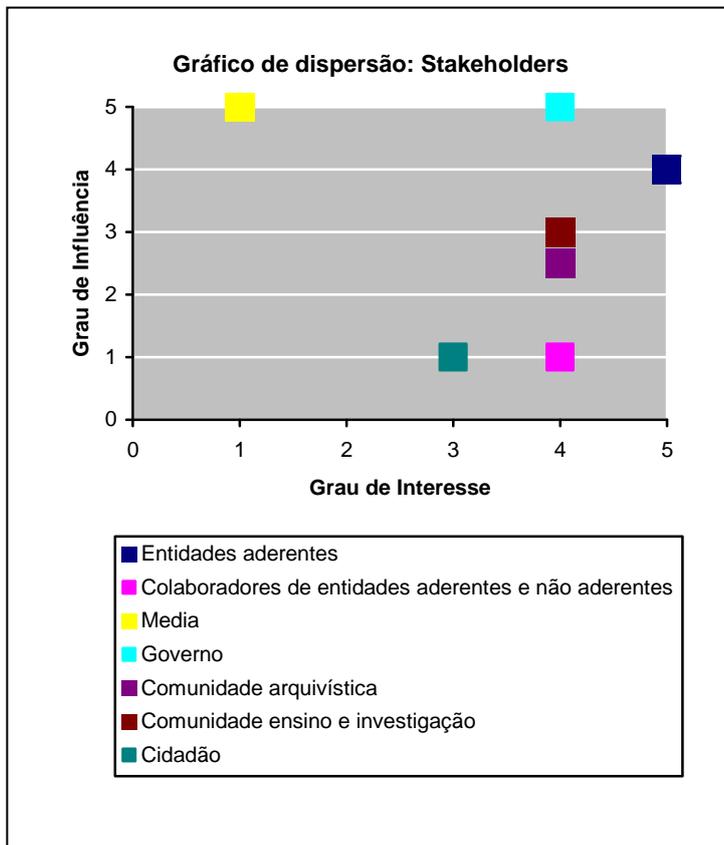
Externos	Colaboradores de entidades aderentes e não aderentes	1	4
	Media	5	1
	Governo	5	4
	Comunidade arquivística	2,5	4
	Comunidade ensino e investigação	3	4
	Cidadão	1	3



Matriz de Stakeholders

Consta-se que as entidades aderentes, bem como o Governo, constituem os *stakeholders* por excelência a envolver, uma vez que possuem um elevado interesse e poder de influência na Rede Portuguesa de Arquivos. São, pois, a efectiva base de suporte da Rede.

No que concerne aos media, e considerando o seu poder junto da opinião pública, estabeleceu-se um grau de influência máximo, pese embora um grau de interesse mínimo.



Considerou-se que as comunidades arquivísticas, de ensino e de investigação teriam um grau de interesse elevado na Rede, considerando o tipo de informação e serviços a disponibilizar pela mesma. O seu grau de influência será, no entanto, médio.

Também para os colaboradores de entidades aderentes e não aderentes se prevê um elevado grau de interesse, sendo a sua capacidade de influência mínima.

Quanto ao cidadão em geral, considerou-se que este terá um grau de influência mínimo e um grau de interesse médio.

Esta análise permite antever um cenário de potencial apoio da rede por entidades cuja capacidade de influência poderiam ser determinantes para o seu apoio e expansão (caso do Governo e

comunidade arquivística). No entanto esse suporte tem de ser equacionado numa perspectiva de benefícios comuns, tendo que ser tornada claras as vantagens potenciais trazidas pelo bom funcionamento da rede e pela sua expansão sustentada. Esta perspectiva implica a construção da imagem externa da rede como uma estrutura capaz de proporcionar serviços e informação de forma articulada com o governo electrónico, suportando valores e práticas que lhe são inerentes – tendo em consideração o princípio de gestão continuada de documentos – e não como uma estrutura exclusivamente centrada na disseminação patrimonial arquivística considerada na acepção exclusiva do termo.

6 Modelo de governação da Rede

O modelo de governação da Rede Portuguesa de Arquivos deve incorporar um misto de centralização e descentralização, consoante o nível decisório em que nos posicionamos.

A centralização comporta vantagens como um maior controlo, custos menores e uma optimização das novas tecnologias, isto é, as decisões devem ficar o mais próximo possível da fonte de informação e do campo de acção para que sejam rápidas e bem fundamentadas. Algumas decisões devem ser centralizadas para o benefício de toda a hierarquia. Assim, decisões de longo prazo, envolvendo altos custos e impacto, devem ser tomadas no topo da hierarquia, pela entidade gestora da Rede.

A descentralização também apresenta vantagens, nomeadamente a nível operacional, permitindo uma agilidade e independência benéficas ao funcionamento da Rede.

Tendo em conta os pressupostos anteriormente enunciados, a RPA o portal de arquivos deve seguir um modelo de gestão misto, em que as decisões de política estratégica e de gestão cimeira, nas quais se pode incluir o plano anual de actividade, são tomadas exclusivamente pela entidade gestora. As decisões relativas à calendarização e à própria disponibilização de conteúdos ficam a cargo de cada entidade aderente, conforme o plano aprovado anualmente por todas as envolvidas.

As funções cometidas a esta estrutura de gestão compreendem a avaliação de propostas de adesão, a verificação do cumprimento dos requisitos de adesão, o acompanhamento e esclarecimento quanto à melhor forma de cumprimento de tais requisitos, a manutenção técnica do portal da RPA, a captação de verbas para operações de manutenção do referido portal e o apoio às entidades aderentes para a gestão e produção de conteúdos. Esta estrutura terá ainda de equilibrar os interesses e expectativas dos aderentes e do público, recolhendo sistematicamente opiniões, através da realização de inquérito e do recurso a tecnologias de informação como *data mining*.

Há que ter em consideração 5 aspectos no processo de gestão¹²:

- 1 Salvar e identificar com precisão os “direitos de propriedade”. Garantir a identificação da documentação disponibilizada com a respectiva entidade detentora.
- 2 Procurar utilizar sistemas bilaterais de garantia e salvaguarda e assegurar a adesão a normas predefinidas, bem como a construção de mecanismos normalizados.
- 3 Identificar as expectativas dos stakeholders, procurando garantir o equilíbrio na gestão dessas expectativas.
- 4 Criar canais de comunicação de informação eficazes entre entidades aderentes e entre estas e o público.
- 5 Relacionar actividades conexas de forma a otimizar a prestação dos serviços assegurados através da RPA.

¹² A este respeito ver por exemplo EBERS, M; GRANDORI, A. – *The Forms, Costs and Development Dynamics of Inter-Organizational Networking*, in *The Formation of Inter-Organizational Networks*. ISBN 0198296029

ANEXO A – Classificação de entidades Aderentes

Rede Portuguesa de Arquivos: classificação de entidades aderentes

N.º	Classe/Subclasse	Nome da Entidade	Dependência hierárquica/Relação
0.	PUBLICAS		
0.1		Presidência da República	
0.2		Assembleia da República	
0.3		[Tribunais]	
1.	Administração Central do Estado		
	Órgãos e serviços do Estado com competência extensiva a todo o território nacional. <i>(Diogo Freitas do Amaral, Curso de Direito Administrativo, 3ª ed., Lisboa, 2006).</i>		
1.0	[Gabinetes Ministeriais]	Listar...	Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios
1.1	Órgãos consultivos e comissões		
	Órgãos consultivos centrais que exercem as seguintes funções: apoiam a formulação e acompanhamento de políticas da responsabilidade do Governo, através da cooperação entre a Administração Pública, individualidades de reconhecido mérito e representantes dos interesses económicos e sociais; apreciam e emitem parecer sobre as matérias que lhes forem submetidas pelos membros do Governo. Os órgãos consultivos funcionam na dependência directa do membro do Governo junto do qual são criados, competindo a serviços do respectivo ministério o apoio logístico, administrativo e financeiro necessário ao seu funcionamento. <i>(Lei n.º 4/2004 de 15 de Janeiro. Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado).</i>		
		Conselho Superior de Segurança Interna	Presidência do Conselho de Ministros
		Conselho Superior de Informações	Presidência do Conselho de Ministros
		Conselho Nacional de Planeamento Civil de Emergência	Presidência do Conselho de Ministros
		Conselho das Comunidades Portuguesas	Ministério dos Negócios Estrangeiros
		Comissão Internacional de Limites e Bacias Hidrográficas Luso-Espanholas	Ministério dos Negócios Estrangeiros
		Conselho Coordenador Político-Diplomático	Ministério dos Negócios Estrangeiros
		Comissão Interministerial de Política Externa	Ministério dos Negócios Estrangeiros
		Comissão Nacional da UNESCO	Ministério dos Negócios Estrangeiros
		Comissão Interministerial para os Assuntos Comunitários	Ministério dos Negócios Estrangeiros

Comissão Interministerial para as Comunidades Portuguesas	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Comissão Organizadora do Recenseamento Eleitoral dos Portugueses no Estrangeiro	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Comissão Interministerial para a Cooperação	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Conselho Superior de Finanças	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Comissão de Acompanhamento das Reprivatizações	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Conselho de Garantias Financeiras à Exportação e ao Investimento	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Conselho Superior Militar	Ministério da Defesa Nacional
Conselho de Chefes de Estado-Maior	Ministério da Defesa Nacional
Conselho Consultivo da Justiça	Ministério da Justiça
Comissão de Protecção às Vítimas de Crime	Ministério da Justiça
Comissão de Programas Especiais de Segurança	Ministério da Justiça
Comissão da Liberdade Religiosa	Ministério da Justiça
Conselho Nacional da Água	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Comissão Nacional da Reserva Ecológica Nacional	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Comissão para as Alterações Climáticas	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Conselho Nacional do Ambiente e do Desenvolvimento Sustentável	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Comissão Permanente de Contrapartidas	Ministério da Economia e da Inovação
Comissão de Aplicação de Coimas em Matéria de Publicidade	Ministério da Economia e da Inovação

Conselho Nacional de Consumo	Ministério da Economia e da Inovação
Comissão de Segurança de Serviços e Bens de Consumo	Ministério da Economia e da Inovação
Conselho Consultivo das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
Comissão Nacional de Protecção de Crianças e Jovens em Risco	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Conselho Nacional da Formação Profissional	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Conselho Nacional de Segurança e Higiene no Trabalho	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Conselho Nacional de Segurança Social	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Conselho Nacional para a Reabilitação e Integração das Pessoas com Deficiência	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Comissão Nacional do Rendimento Social de Inserção	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Conselho Nacional de Combate à Droga e à Toxicoddependência	Ministério da Saúde
Conselho Nacional de Educação	Ministério da Educação
Conselho Coordenador da Ciência e Tecnologia	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
Conselho Coordenador do Ensino Superior	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
Conselho Nacional de Cultura	Ministério da Cultura

1.2. Suporte à governação

Serviços centrais dos ministérios que exercem as seguintes funções: garantem o apoio técnico à formulação de políticas, ao planeamento estratégico e operacional, às relações internacionais e uma adequada articulação com a programação financeira, bem como a observação e avaliação global de resultados obtidos, em articulação com os demais serviços do ministério; apreciam a legalidade e regularidade dos actos praticados pelos serviços e organismos do ministério, ou sujeitos à tutela do respectivo ministro; avaliam a sua gestão e os seus resultados, através do controlo de auditoria técnica, de desempenho e financeira. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de Abril. Estabelece o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado – PRACE)

Gabinete de Estudos, Planeamento e Avaliação	Presidência do Conselho de Ministros
Centro Jurídico	Presidência do Conselho de Ministros
Centro de Gestão da Rede Informática do Governo	Presidência do Conselho de Ministros
Controlador Financeiro	Presidência do Conselho de Ministros
Conselho Nacional do Desporto	Presidência do Conselho de Ministros
Conselho Consultivo da Juventude	Presidência do Conselho de Ministros
Conselho Superior de Estatística	Presidência do Conselho de Ministros
Direcção Geral da Administração Interna	Ministério da Administração Interna
Inspecção Geral da Administração Interna	Ministério da Administração Interna
Controlador Financeiro	Ministério da Administração Interna
Gabinete do Planeamento, Estratégia e Avaliação	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Inspecção-Geral Diplomática e Consular	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Controlador Financeiro	Ministério dos Negócios Estrangeiros

Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Inspeção-Geral de Finanças	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Controlador Financeiro	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Direcção-Geral de Política de Defesa Nacional	Ministério da Defesa Nacional
Inspeção-Geral da Defesa Nacional	Ministério da Defesa Nacional
Polícia Judiciária Militar	Ministério da Defesa Nacional
Controlador Financeiro	Ministério da Defesa Nacional
Direcção-Geral da Política de Justiça	Ministério da Justiça
Inspeção-Geral dos Serviços de Justiça	Ministério da Justiça
Controlador Financeiro	Ministério da Justiça
Departamento de Prospectiva e Planeamento	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Inspeção Geral do Ambiente e do Ordenamento do Território	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Controlador Financeiro	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Gabinete de Estudos e Estratégia	Ministério da Economia e da Inovação

Controlador Financeiro	Ministério da Economia e da Inovação
Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Inspeção-Geral de Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Controlador Financeiro	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Gabinete de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
Inspeção-Geral das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
Controlador Financeiro	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Inspeção-Geral do MTSS	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Controlador Financeiro	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Alto Comissariado da Saúde	Ministério da Saúde
Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	Ministério da Saúde
Inspeção-Geral das Actividades em Saúde	Ministério da Saúde
Controlador Financeiro	Ministério da Saúde

	Gabinete de Estatística, Planeamento e Avaliação Global	Ministério da Educação
	Inspeção-Geral de Educação	Ministério da Educação
	Controlador Financeiro	Ministério da Educação
	Gabinete de Planeamento	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
	Inspeção-Geral da Ciência e do Ensino Superior	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
	Controlador Financeiro	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	Ministério da Cultura
	Inspeção Geral das Actividades Culturais	Ministério da Cultura
	Controlador Financeiro	Ministério da Cultura

1.3. Suporte à gestão de recursos

Serviços centrais dos ministérios, que asseguram o apoio técnico e administrativo aos membros do Governo em funções no ministério e aos demais órgãos e serviços nele integrados, nos seguintes domínios: gestão de recursos humanos, financeiros, materiais e patrimoniais; apoio técnico-jurídico e contencioso; documentação e tecnologias de informação e comunicação; relações públicas. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de Abril. Estabelece o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado – PRACE)

	Secretaria-Geral	Presidência do Conselho de Ministros
	Secretaria-Geral	Ministério da Administração Interna
	Direcção-Geral de Infra-Estruturas e de Equipamento	Ministério da Administração Interna

Secretaria Geral	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Fundo para as Relações Internacionais	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Protocolo de Estado	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Departamento Geral de Administração	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Departamento de Assuntos Jurídicos	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Gabinete de Informação e Imprensa	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Instituto Diplomático	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Secretaria-Geral	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Direcção-Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Secretaria-Geral	Ministério da Defesa Nacional
Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar	Ministério da Defesa Nacional
Direcção-Geral de Equipamentos e Infra-Estruturas de Defesa	Ministério da Defesa Nacional
Instituto de Acção Social das Forças Armadas	Ministério da Defesa Nacional

Centro de Altos Estudos de Defesa Nacional	Ministério da Defesa Nacional
Secretaria-Geral	Ministério da Justiça
Instituto de Gestão Financeira e Património da Justiça	Ministério da Justiça
Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça	Ministério da Justiça
Secretaria-Geral	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Secretaria-Geral	Ministério da Economia e da Inovação
Secretaria-Geral	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Instituto de Financiamento da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Secretaria-Geral	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
Secretaria-Geral	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Instituto de Informática	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Secretaria-Geral	Ministério da Saúde
Secretaria-Geral	Ministério da Educação
Direcção-Geral dos Recursos Humanos da Educação	Ministério da Educação

	Gabinete de Gestão Financeira	Ministério da Educação
	Secretaria Geral	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
	Secretaria Geral	Ministério da Cultura

1.4. Serviços operacionais

Serviços executivos de carácter central que garantem a concretização de políticas públicas da responsabilidade de cada ministério. *(Lei n.º 4/2004 de 15 de Janeiro. Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado).*

	Serviço de Informações Estratégicas da Defesa	Presidência do Conselho de Ministros
	Serviço de Informações de Segurança	Presidência do Conselho de Ministros
	Gabinete Coordenador de Segurança	Presidência do Conselho de Ministros
	Agência para a Modernização Administrativa	Presidência do Conselho de Ministros
	Gabinete para os Meios de Comunicação Social	Presidência do Conselho de Ministros
	Direcção-Geral das Autarquias Locais	Presidência do Conselho de Ministros
	Inspecção-Geral da Administração do Território	Presidência do Conselho de Ministros
	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género	Presidência do Conselho de Ministros
	Alto Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas	Presidência do Conselho de Ministros

Instituto do Desporto de Portugal	Presidência do Conselho de Ministros
Instituto Português da Juventude	Presidência do Conselho de Ministros
Instituto Nacional de Estatística	Presidência do Conselho de Ministros
Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	Ministério da Administração Interna
Autoridade Nacional de Protecção Civil	Ministério da Administração Interna
Gabinete de Segurança Rodoviária	Ministério da Administração Interna
Polícia de Segurança Pública	Ministério da Administração Interna
Guarda Nacional Republicana	Ministério da Administração Interna
Serviços Sociais da PSP	Ministério da Administração Interna
Serviços Sociais da GNR	Ministério da Administração Interna
Direcção-Geral da Política Externa	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Direcção-Geral dos Assuntos Comunitários	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Direcção-Geral dos Assuntos Técnicos Internacionais	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Direcção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas	Ministério dos Negócios Estrangeiros

Instituto Camões	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Instituto Português de Santo António em Roma	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Direcção-Geral do Orçamento	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Direcção-Geral do Tesouro e Finanças	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Direcção-Geral dos Impostos	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Direcção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Instituto de Gestão do Crédito Público	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Instituto Nacional de Administração	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Serviços Sociais da Administração Pública	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Direcção-Geral de Protecção-Social aos Funcionários e Agentes da AP	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Caixa Geral de Aposentações	Ministério das Finanças e da Administração Pública
Estado-Maior General das Forças Armadas	Ministério da Defesa Nacional

Marinha	Ministério da Defesa Nacional
Exército	Ministério da Defesa Nacional
Força Aérea	Ministério da Defesa Nacional
Direcção-Geral da Administração da Justiça	Ministério da Justiça
Direcção-Geral dos Serviços Prisionais	Ministério da Justiça
Direcção-Geral para a Reinserção Social	Ministério da Justiça
Direcção-Geral dos Registos e do Notariado	Ministério da Justiça
Instituto Nacional da Propriedade Industrial	Ministério da Justiça
Polícia Judiciária	Ministério da Justiça
Instituto Nacional de Medicina Legal	Ministério da Justiça
Centro de Estudos Judiciários	Ministério da Justiça
Gabinete para a Resolução Alternativa de Litígios	Ministério da Justiça
Direcção-Geral do Ordenamento do Território e do desenvolvimento Urbano	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional

Instituto Geográfico Português	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Instituto da Água	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Instituto Regulador das Águas e dos Resíduos	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Instituto do Ambiente	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal	Ministério da Economia e da Inovação
Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento	Ministério da Economia e da Inovação
Instituto de Turismo de Portugal	Ministério da Economia e da Inovação
Autoridade para a Segurança Alimentar e Económica	Ministério da Economia e da Inovação
C. de Avaliação e Acompanhamento de Projectos de Interesse Nacional	Ministério da Economia e da Inovação
Direcção-Geral das Actividades Económicas	Ministério da Economia e da Inovação
Direcção-Geral de Energia	Ministério da Economia e da Inovação
Direcção-Geral do Consumidor	Ministério da Economia e da Inovação

Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação	Ministério da Economia e da Inovação
Direcção-Geral das Pescas e Aquicultura	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Direcção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Direcção-Geral dos Recursos Florestais	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Direcção-Geral de Veterinária	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Instituto da Vinha e do Vinho	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Instituto Nacional de Investigação Agrária e das Pescas	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Laboratório Nacional de Investigação Veterinária	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Instituto dos Transportes Terrestres	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
Instituto de Infra-estruturas Rodoviárias	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
Instituto Nacional de Aviação Civil	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
Instituto da Construção e do Imobiliário	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações

Gabinete de Prevenção e Investigação de Acidentes com Aeronaves	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
Gabinete de Prevenção e Investigação de Acidentes Ferroviários	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
Comissão Técnica do Registo Internacional de Navios da Madeira	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
Laboratório Nacional de Engenharia Civil	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Gabinete de Gestão do EQUAL	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Instituto do Emprego e da Formação Profissional	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Autoridade para as Condições de Trabalho	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Direcção-Geral da Segurança Social	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Casa Pia de Lisboa	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Instituto da Segurança Social	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

Instituto Nacional de Reabilitação	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Direcção-Geral da Saúde	Ministério da Saúde
Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento	Ministério da Saúde
Instituto Nacional de Emergência Médica	Ministério da Saúde
Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge	Ministério da Saúde
Instituto de Genética Médica	Ministério da Saúde
Instituto Português do Sangue	Ministério da Saúde
Instituto da Droga e da Toxicodependência	Ministério da Saúde
Administração Central do Sistema de Saúde	Ministério da Saúde
Direcção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular	Ministério da Educação
Direcção-Geral da Formação Vocacional	Ministério da Educação
Gabinete de Avaliação Educacional	Ministério da Educação
Agência SOCLEO	Ministério da Educação
Direcção-Geral do Ensino Superior	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

Fundação para a Ciência e Tecnologia	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
UMIC - Agência para a Sociedade do Conhecimento	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
Centro Científico e Cultural de Macau	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
Instituto de Investigação Científica e Tropical	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
Instituto de Meteorologia	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
Instituto Tecnológico e Nuclear	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
Direcção-Geral do Livro e da Leitura	Ministério da Cultura
Instituto do Cinema, Audiovisual e Multimédia	Ministério da Cultura
Instituto dos Museus e da Conservação	Ministério da Cultura
Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico	Ministério da Cultura
Direcção Geral do Apoio às Artes	Ministério da Cultura
Direcção Geral de Arquivos	Ministério da Cultura
Biblioteca Nacional de Portugal	Ministério da Cultura
Cinemateca Portuguesa - Museu do Cinema	Ministério da Cultura

1.5. Estruturas de Missão

As estruturas de missão, criadas por resolução do Conselho de Ministros, prosseguem missões temporárias que não podem, fundamentalmente, ser desenvolvidas pelos serviços existentes. *(Lei n.º 4/2004 de 15 de Janeiro. Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado).*

	Estrutura de Missão para as TIC	Junto do Ministério dos Negócios Estrangeiros
	Estrutura de Missão de Serviços partilhados na Administração Pública	Junto do Ministério das Finanças e da Administração Pública
	Estrutura de Missão para os Assuntos do Mar	Junto do Ministério da Defesa Nacional
	Estrutura de Missão para a Extensão da Plataforma Continental	Junto do Ministério da Defesa Nacional
	Gabinete para o Desenvolvimento do Sistema Logístico nacional - GABLOGIS	Junto do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
	Gabinete do Metro Sul do Tejo	Junto do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
	Estrutura de Missão para os Cuidados de Saúde Primários	Ministério da Saúde
	Estrutura de Missão Parcerias, Saúde	Ministério da Saúde
	Estrutura de Missão para os Cuidados Continuados de Saúde	Ministério da Saúde
	Estrutura de Missão para as TIC	Ministério da Educação

2. Administração periférica

Conjunto de órgãos e serviços de pessoas colectivas públicas que dispõem de competência limitada a uma área territorial restrita e funcionam sob a direcção dos correspondentes órgãos centrais. *(Diogo Freitas do Amaral, Curso de Direito Administrativo, 3ª ed., Lisboa, 2006).*

	Governo Civil de Aveiro	Ministério da Administração Interna
--	-------------------------	-------------------------------------

Governo Civil de Beja	Ministério da Administração Interna
Governo Civil de Braga	Ministério da Administração Interna
Governo Civil de Bragança	Ministério da Administração Interna
Governo Civil de Castelo Branco	Ministério da Administração Interna
Governo Civil de Coimbra	Ministério da Administração Interna
Governo Civil de Évora	Ministério da Administração Interna
Governo Civil de Faro	Ministério da Administração Interna
Governo Civil da Guarda	Ministério da Administração Interna
Governo Civil de Leiria	Ministério da Administração Interna
Governo Civil de Lisboa	Ministério da Administração Interna
Governo Civil de Portalegre	Ministério da Administração Interna
Governo Civil de Santarém	Ministério da Administração Interna
Governo Civil de Setúbal	Ministério da Administração Interna
Governo Civil de Viana do castelo	Ministério da Administração Interna

Governo Civil de Vila Real	Ministério da Administração Interna
Governo Civil de Viseu	Ministério da Administração Interna
Governo Civil do Porto	Ministério da Administração Interna
Missões Diplomáticas	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Representações Permanentes	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Postos Consulares	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Missões Temporárias	Ministério dos Negócios Estrangeiros
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Administração da Região Hidrográfica do Norte	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Administração da Região Hidrográfica do Centro	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional

	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Administração da Região Hidrográfica do Tejo	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Administração da Região Hidrográfica do Alentejo	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Administração da Região Hidrográfica do Algarve	Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
Direcção-Regional de Economia do Norte	Ministério da Economia e da Inovação
Direcção-Regional de Economia do Centro	Ministério da Economia e da Inovação
Direcção-Regional de Economia de Lisboa e Vale do Tejo	Ministério da Economia e da Inovação
Direcção-Regional de Economia do Alentejo	Ministério da Economia e da Inovação
Direcção-Regional de Economia do Algarve	Ministério da Economia e da Inovação
	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Direcção-Regional de Agricultura do Norte	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Direcção-Regional de Agricultura do Centro	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Direcção-Regional de Agricultura de Lisboa e Vale do Tejo	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Direcção-Regional de Agricultura do Alentejo	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Direcção-Regional de Agricultura do Algarve	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Direcção-Regional de Agricultura do Algarve	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas

Direcção-Regional de Saúde do Norte	Ministério da Saúde - SNS
Direcção-Regional de Saúde do Centro	Ministério da Saúde - SNS
Direcção-Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo	Ministério da Saúde - SNS
Direcção-Regional de Saúde do Alentejo	Ministério da Saúde - SNS
Direcção-Regional de Saúde do Algarve	Ministério da Saúde - SNS
Direcção-Regional de Saúde do Algarve	Ministério da Saúde - SNS
Direcções-Regionais de Saúde: Unidades Locais de Saúde	Ministério da Saúde - SNS
Direcções-Regionais de Saúde: Agrupamentos Hospitalares	Ministério da Saúde - SNS
Direcções-Regionais de Saúde: Hospitais	Ministério da Saúde - SNS
Direcções-Regionais de Saúde: Centros de Saúde	Ministério da Saúde - SNS
Direcções-Regionais de Saúde: IPO	Ministério da Saúde - SNS
Direcções-Regionais de Saúde: Centros Regionais de Alcoologia do Centro	Ministério da Saúde - SNS
Direcções-Regionais de Saúde: Centros Regionais de Alcoologia do Norte	Ministério da Saúde - SNS
Direcções-Regionais de Saúde: Centros Regionais de Alcoologia do Sul	Ministério da Saúde - SNS

Direcções-Regionais de Saúde: Instituto de Oftalmologia Dr. Gama Pinto	Ministério da Saúde - SNS
Direcções-Regionais de Saúde: Centros de Histocompatibilidade do Centro	Ministério da Saúde - SNS
Direcções-Regionais de Saúde: Centros de Histocompatibilidade do Norte	Ministério da Saúde - SNS
Direcções-Regionais de Saúde: Centros de Histocompatibilidade do Sul	Ministério da Saúde - SNS
Direcção-Regional de Educação do Norte	Ministério da Educação
Direcção-Regional de Educação do Centro	Ministério da Educação
Direcção-Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo	Ministério da Educação
Direcção-Regional de Educação do Alentejo	Ministério da Educação
Direcção-Regional de Educação do Algarve	Ministério da Educação
Direcção-Regional de Cultura do Norte	Ministério da Cultura
Direcção-Regional de Cultura do Centro	Ministério da Cultura
Direcção-Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo	Ministério da Cultura
Direcção-Regional de Cultura do Alentejo	Ministério da Cultura
Direcção-Regional de Cultura do Algarve	Ministério da Cultura

3. Administração indirecta do Estado

Actividade administrativa do Estado, realizada, para a prossecução dos fins deste, por entidades públicas dotadas de personalidade jurídica própria e de autonomia administrativa ou administrativa e financeira. A administração estadual indirecta está sujeita aos poderes de superintendência e de tutela do Governo. *(Diogo Freitas do Amaral, Curso de Direito Administrativo, 3ª ed., Lisboa, 2006).*

4. Administração autónoma

É aquela que prossegue interesses públicos próprios das pessoas que a constituem e por isso se dirige a si mesma, definindo com independência a orientação das suas actividades, sem sujeição a hierarquia ou a superintendência do Governo. *(Diogo Freitas do Amaral, Curso de Direito Administrativo, 3ª ed., Lisboa, 2006).*

4.1. Associações públicas

Academia das Ciências de Lisboa

4.2. Autarquias locais

Pessoas colectivas territoriais dotadas de órgão representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas. *Constituição da República Portuguesa, Art.º 235.*

[Câmaras Municipais]	Listar...
[Assembleias Municipais]	Listar...
[Juntas de Freguesia]	Listar...
[Assembleias de Freguesia]	Listar...

5. Administração regional autónoma

Pessoas colectivas de direito público, se população e território que pela Constituição dispõem de um estatuto político-administrativo privativo e de órgãos de governo próprio, democraticamente legitimados, com competências legislativas e administrativas, para a prossecução dos seus fins específicos. *(Diogo Freitas do Amaral, Curso de Direito Administrativo, 3ª ed., Lisboa, 2006).*

Secretaria Regional Adjunta da Presidência (Açores)
Secretaria Regional da Agricultura e Pescas (Açores)
Secretaria Regional da Economia (Açores)
Secretaria Regional da Educação e Ciência (Açores)
Secretaria Regional da Habitação e Equipamentos (Açores)
Secretaria Regional da Presidência para as Finanças e Planeamento (Açores)
Secretaria Regional do Ambiente e do Mar (Açores)

Secretaria Regional dos Assuntos Sociais (Açores)

Secretaria Regional da Educação (Madeira)

Secretaria Regional do Ambiente e Recursos Naturais (Madeira)

Secretaria Regional do Equipamento Social e Transportes (Madeira)

Secretaria Regional do Plano e Finanças (Madeira)

Secretaria Regional do Turismo e Cultura (Madeira)

Secretaria Regional dos Assuntos Sociais (Madeira)

Secretaria Regional dos Recursos Humanos (Madeira)

Direcção Regional da Ciência e Tecnologia (Açores)

Direcção Regional da Cultura (Açores)

Direcção Regional da Educação (Açores)

Direcção Regional de Educação Física e Desporto (Açores)

Direcção Regional da Habitação (Açores)

Direcção Regional da Juventude, Emprego e Formação Profissional (Açores)

Direcção Regional da Saúde (Açores)

Direcção Regional da Solidariedade e Segurança Social (Açores)

Direcção Regional das Comunidades (Açores)

Direcção Regional das Obras Públicas e Transportes Terrestres (Açores)

Direcção Regional das Pescas (Açores)

Direcção Regional de Apoio à Coesão Económica (Açores)

Direcção Regional de Educação Física e Desporto (Açores)

Direcção Regional de Estudos e Planeamento (Açores)

Direcção Regional de Organização e Administração Pública (Açores)

Direcção Regional do Ambiente (Açores)

Direcção Regional do Comércio, Indústria e Energia (Açores)

Direcção Regional do Desenvolvimento Agrário (Açores)

Direcção Regional do Orçamento e Tesouro (Açores)

Direcção Regional do Ordenamento do Território e dos Recursos Hídricos (Açores)

Direcção Regional dos Recursos Florestais (Açores)

Direcção Regional dos Transportes Aéreos e Marítimos (Açores)

Direcção Regional dos Transportes e Comunicações (Açores)

Direcção Regional dos Assuntos Europeus (Açores)

Direcção Regional da Administração Pública de Porto Santo

Direcção Regional da Administração Pública e Local (Madeira)

Direcção Regional de Administração Educativa (Madeira)

Direcção Regional de Administração de Justiça (Madeira)

Direcção Regional de Agricultura e Desenvolvimento Rural (Madeira)

Direcção Regional de Assuntos Fiscais (Madeira)

Direcção Regional de Edifícios Públicos (Madeira)

Direcção Regional de Educação (Madeira)

Direcção Regional de Educação Especial e Reabilitação (Madeira)

Direcção Regional de Estatística (Madeira)

	Direcção Regional de Estradas (Madeira)
	Direcção Regional de Florestas (Madeira)
	Direcção Regional de Formação Profissional (Madeira)
	Direcção Regional de Gestão e Desenvolvimento de Recursos (Madeira)
	Direcção Regional de Geografia e Cadastro (Madeira)
	Direcção Regional de Informática (Madeira)
	Direcção Regional de Juventude (Madeira)
	Direcção Regional de Obras Públicas (Madeira)
	Direcção Regional de Orçamento e Contabilidade (Madeira)
	Direcção Regional de Património (Madeira)
	Direcção Regional de Pecuária (Madeira)
	Direcção Regional de Pescas (Madeira)
	Direcção Regional de Planeamento e Finanças (Madeira)
	Direcção Regional de Planeamento e Recursos Educativos (Madeira)
	Direcção Regional de Saneamento Básico (Madeira)
	Direcção Regional de Planeamento e Saúde Pública (Madeira)
	Direcção Regional de Segurança Social (Madeira)
	Direcção Regional de Trabalho (Madeira)
	Direcção Regional de Turismo (Madeira)
	Direcção Regional de Veterinária (Madeira)
	Direcção Regional do Ambiente (Madeira)

	Direcção Regional do Comércio, Indústria e Energia (Madeira)
	Direcção Regional do Ordenamento do Território (Madeira)
	Direcção Regional do Saneamento Básico (Madeira)
	Direcção Regional do Turismo (Açores)
	Direcção Regional dos Assuntos Culturais (Madeira)
	Direcção Regional dos Assuntos Comunitários de Agricultura (Açores)
	Direcção Regional dos Assuntos Europeus e da Cooperação Externa (Madeira)
	Direcção Regional dos Hospitais (Madeira)
	Laboratório Regional de Engenharia Civil (Açores)
	Laboratório Regional de Engenharia Civil (Madeira)
	Arquivo Regional da Madeira

2. Privadas

2.1. Instituições de natureza económica

2.2. Instituições de assistência social

2.3. Instituições de saúde

2.4. Instituições de ensino, ciência e cultura

2.5. Instituições de desporto e recreativas

2.6. Pessoas singulares e de famílias

2.7. Instituições eclesíasticas

2.7.1. Instituições monásticas

2.7.2. Instituições diocesanas

Módulo 1 – Modelo Conceptual

Módulo 2 – Modelo Lógico