

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Andreia Dora Braga Moreira Pinto Remelgado

**Gestão do conhecimento e cultura organizacional:
barreiras e facilitadores**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Informação Empresarial
Orientação: Professora Doutora Ana Lúcia Terra

Vila do Conde, Agosto de 2015

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Andreia Dora Braga Moreira Pinto Remelgado

**Gestão do conhecimento e cultura organizacional:
barreiras e facilitadores**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Informação Empresarial

Orientação: Professora Doutora Ana Lúcia Terra

Vila do Conde, Agosto de 2015

Andreia Dora Braga Moreira Pinto Remelgado

**Gestão do conhecimento e cultura organizacional:
barreiras e facilitadores**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Informação Empresarial

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Milena Carla de Lima Carvalho
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico
do Porto

Professora Doutora Ana Lúcia da Silva Terra (Orientadora)
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico
do Porto

Professora Doutora Maria Elisa Ramos de Moraes Cerveira (Arguente)
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

*Dedico este trabalho ao Telmo,
pela cumplicidade, dedicação e
incondicional amor
em todos os momentos.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Ana Lúcia Terra pelo auxílio prestado em todo o processo de investigação, pela disponibilidade e por todos os esclarecimentos.

À Escola Superior de Estudos Industrias e de Gestão pelo acolhimento da proposta da dissertação.

À Parque Escolar, E.P.E., na pessoa do Exmo. Senhor Presidente, Dr. Luís Flores Carvalho, pelo acolhimento na empresa; à Dr.^a Alexandra Viana, pelo apoio; a todos os profissionais da organização que contribuíram e colaboraram ao fornecer os seus conhecimentos sobre a Parque Escolar, E.P.E. e suas práticas de gestão do conhecimento e recuperação de informação, sem esquecer um agradecimento especial à Cristina Lema e à Manuela Coutinho pela força, motivação e companhia diária que tornaram este projeto mais alegre mesmo quando este me parecia mais intrincado.

À minha companheira de jornada, Carina Silva, por todas as viagens, conversas e encorajamento.

Aos meus colegas de turma por todos os momentos que partilhamos.

A todos os amigos e família por me apoiarem e acreditarem que este objetivo seria alcançado com sucesso e pela compreensão para com as minhas ausências.

Por fim, e de forma especial, aos meus pais por todo o esforço que fizeram para que eu pudesse um dia chegar aqui.

A todos, **MUITO OBRIGADA!!!**

RESUMO

Este trabalho incide sobre a gestão do conhecimento e cultura organizacional, as suas barreiras os seus facilitadores na Parque Escolar E.P.E. Este estudo teve por base o método quadripolar. Várias foram as atividades ao longo deste trabalho, inicialmente foi recolhida a documentação interna, nomeadamente diplomas legais, regulamentos, manuais de procedimentos, manuais de formações internas, entre outros documentos, que serviram de base ao reconhecimento da instituição, a sua evolução estrutural e de funcionamento. Para identificar as barreiras e os facilitadores na recuperação da informação nos três principais meios para o efeito: arquivo físico, *file system* e aplicações informáticas foram aplicados inquéritos aos produtores/ utilizadores de informação da Parque Escolar, E.P.E.

Com base neste estudo foi possível identificar qual o recurso de recuperação de informação que traz mais dificuldades na sua utilização, se existem documentos exclusivos em papel ou exclusivos em formato digital, se os mesmos são recuperáveis com facilidade. Foi possível averiguar se os colaboradores da Parque Escolar, E.P.E. consideram os documentos que constam no Arquivo Físico mais fidedignos do que os documentos em formato digital guardados no *file system* ou nas aplicações informáticas. Em relação às aplicações informáticas foi ainda possível averiguar se os colaboradores consideram uteis as suas atualizações, ou se demonstram alguma resistência à mudança, e se consideram que tiveram o acompanhamento necessário para compreender e aplicar as alterações.

Com este estudo esperamos ter contribuído para dar uma maior visibilidade à temática da gestão do conhecimento e como a cultura organizacional pode influenciar, criando barreiras ou facilitadores.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Gestão da informação. Recuperação da informação. Tecnologias da Informação. Cultura organizacional. Resistência à mudança.

ABSTRACT

This work focuses on the knowledge management and organisational culture, its barriers and facilitators at Parque Escolar, EPE. This study is based on the Quadrupole Method. Several activities were carried out throughout this work; to begin with, the internal documentation was collected, namely legislation, regulations, procedure manuals, internal training workbooks, to name but a few documents which were used for the recognition of the institution, its structural and operational evolution. In order to identify the barriers and facilitators to the information retrieval in the three main means thereto – paper archive, file system and computer applications – the information producers/ users at Parque Escolar, EPE were requested to answer a questionnaire.

Based on this study it was possible to identify which resource for information retrieval brings more difficulties to the users, whether there are documents exclusively on paper or exclusively in digital format, and whether these can be easily retrieved. It was possible to ascertain if the employees of Parque Escolar, EPE consider the documents stored on the Paper Archive more reliable than the digital documents stored in the file system or in the computer applications. Regarding the computer applications, it was also possible to ascertain whether the employees consider their updates useful, or whether they show some resistance to change, and whether they think they had the necessary support to understand and use the improvements.

Hopefully this study gave a contribution to enlighten the knowledge management topic and how organisational culture may influence, setting barriers or facilitators.

Keywords: Knowledge management. Information retrieval. Information management. Information technologies. Organisational culture. Resistance to change.

SUMÁRIO

Lista de gráficos	11
Lista de ilustrações.....	13
INTRODUÇÃO	15
1. REVISÃO DA LITERATURA E ESTADO DA ARTE	18
1.1. Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento.....	18
1.2. Gestão do conhecimento nas organizações	20
1.3. Papel do profissional da informação	25
1.4. O papel das tecnologias da informação na gestão do conhecimento .	28
1.5. Cultura e clima organizacional	30
1.6. Comunicação organizacional	33
1.7. Resistência à mudança e gestão de conflito	35
1.7.1. Resistência à mudança.....	35
1.7.2. Etapas para resolução do conflito.....	38
1.7.3. Estilos de gestão do conflito	39
2. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	43
2.1. Método quadripolar	43
2.1.1. Pólo Epistemológico	43
2.1.2. Pólo Teórico.....	44
2.1.3. Pólo Técnico	47
2.1.4. Pólo Morfológico	48
2.2. Técnicas de recolha e análise de dados	49
3. ESTUDO DA PARQUE ESCOLAR, E.P.E.....	51
3.1. Caracterização da Parque Escolar, E.P.E.....	51
3.1.1. Enquadramento Histórico.....	51
3.1.2. Enquadramento Estratégico.....	52

3.1.3. Programação e Faseamento do Investimento	54
3.1.4. Missão.....	57
3.1.5. Visão	58
3.1.6. Objetivos/ metas	58
3.1.7. Valores.....	59
3.1.8. Organograma.....	63
4. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	66
4.1. Caracterização do sistema de recuperação da informação	66
4.1.1. Arquivo físico	66
4.1.2. File system.....	69
4.1.3. Aplicações para gestão de informação	70
4.1.3.1. ADENDO	70
4.1.3.2. PRIMAVERA.....	74
4.1.3.3. ProNIC.....	76
4.2. Análise das práticas de recuperação da informação e gestão do conhecimento.....	81
4.2.1. Comparação de dados obtidos	102
5. PROPOSTAS DE MELHORIA.....	107
CONCLUSÃO.....	110
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Respostas obtidas no questionário distribuído pelos colaboradores da Parque Escolar, E.P.E.....	81
Gráfico 2 –Produção de documentos apenas em versão papel.	82
Gráfico 3 – Receção de documentos apenas em formato papel.....	83
Gráfico 4 – Local onde guardam os documentos.	83
Gráfico 5 – Conhecimento do Manual de Procedimentos para Custodia de Arquivo.	84
Gráfico 6 – Facilidade em recuperar a informação em papel.	84
Gráfico 7 – Necessidade de recuperar informação e não conseguir.	85
Gráfico 8 –Tempo que demoram a localizar a informação em papel.	85
Gráfico 9 – Método que utilizam para guardar os seus documentos em papel.	86
Gráfico 10 – Informação que encontra em papel fidedigna.	86
Gráfico 11 – Documentos que ficam exclusivamente alojados no <i>file system</i> .	87
Gráfico 12 – Documentos recebidos que ficam alojados exclusivamente no <i>file system</i>	87
Gráfico 13 – Facilidade em recuperar a informação que tem apenas uma versão no <i>file system</i>	88
Gráfico 14 – Tempo que demoram a localizar a informação no <i>file system</i>	88
Gráfico 15 – Uso do <i>file system</i> para recuperar informação do próprio departamento.	88
Gráfico 16 – Utilização do <i>file system</i> na recuperação de informação de outros departamentos.	89
Gráfico 17 – Retirar documentos da rede quando estes deixam de estar em vigor.	89
Gráfico 18 – Identificação de várias versões de documentos alojados na rede.	90
Gráfico 19 – Considerarem os documentos alojados no <i>file system</i> fidedignos.	90
Gráficos 20, 21 e 22 - Utilização das aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC.	91
Gráficos 23, 24 e 25 - Utilização das aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC.....	91

Gráficos 26, 27 e 28 – Documentos recebidos que ficam exclusivamente alojados nas ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC.....	92
Gráficos 29, 30 e 31 – Facilidade em recuperar informação alojada alojada nas aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC.....	93
Gráficos 32, 33 e 34 – Tempo que prescindem na recuperação da informação nas aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC.....	94
Gráficos 35, 36 e 37 – Uso das aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC para pesquisar documentos do próprio departamento.	95
Gráficos 38, 39 e 40 - Utilização das aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC para pesquisar documentos de outros departamentos.....	96
Gráficos 41, 42 e 43 – Considera as aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC fidedignas.	97
Gráficos 44, 45 e 46 – Utilidade das atualizações que as aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC tem vindo a sofrer.....	98
Gráficos 47, 48 e 49 – Acompanhamento necessário para compreender as alterações efetuadas nas aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC.....	99

Lista de ilustrações

Ilustração 1 – Ciclo inteligência/ aprendizagem organizacional (Choo C. W., 2003)	23
Ilustração 2- Desenvolvimento do trabalho à luz do método quadripolar.	43
Ilustração 3 - Valores da Parque Escolar, E.P.E. (Parque Escolar, 2015)	56
Ilustração 4 – Organograma da Parque Escolar, E.P.E. (Parque Escolar, 2015)	63
Ilustração 5 e Ilustração 6 - Arquivo físico no escritório do Porto.....	67
Ilustração 7 – <i>File system</i> da Parque Escolar, E.P.E.	69
Ilustração 8 - Aplicação de gestão documental ADENDO.....	73
Ilustração 9 - Tecnologia cliente/servidor (Parques Escolar E.P.E., 2014)	75
Ilustração 10 - interfaces com outras aplicações (Parques Escolar E.P.E., 2014)	76
Ilustração 11 – transversalidade ProNIC. (Caetano, 2012)	78
Ilustração 12 - Modelo Parque Escolar, E.P.E. – Modelo de Obra (Caetano, 2012)	79
Ilustração 13 - Elementos de informação e sua articulação (Caetano, 2012) ..	79
Ilustração 14 - Modelo de organização da documentação de acordo com a legislação vigente. (Caetano, 2012)	80

Glossário

CI – Ciência da Informação

ESEIG – Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

MIE – Mestrado em Informação Empresarial

SI – Sistema de Informação

PE – Parque Escolar, E.P.E.

TI - Tecnologia de Informação

INTRODUÇÃO

A informação é vital para prática de gestão diária de qualquer organismo, auxiliando no cumprimento dos objetivos e promovendo a competitividade das empresas. A informação produzida ou recebida resulta das suas atividades, comunicações internas e externas, e da natural necessidade de as registar, tornando-se desta forma o alicerce para a tomada de decisões futuras como suporte e conhecimento do que foi feito no passado. Assim, a forma como a informação é rececionada, tratada e armazenada está intrinsecamente ligado com a posterior recuperação da mesma.

Neste sentido, é da competência dos profissionais da informação adotar métodos que facilitem este registo de informação para que a mesma seja convertida em conhecimento e se torne acessível sem oferecer grande dificuldade, apoiando a instituição na tomada de decisões.

A dissertação que se apresenta faz parte da componente curricular do Mestrado em Informação Empresarial (MIE) da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (ESEIG). Foi objeto de estudo a gestão do conhecimento na empresa Parque Escolar, E.P.E. (PE), com especial ênfase na forma como a cultura organizacional pode proporcionar facilitadores ou barreiras a esta prática.

Problemática de investigação

A Parque Escolar, E.P.E. é uma empresa pública, tutelada pelos Ministérios das Finanças e da Educação, criada em 2007 com o objetivo de requalificar os edifícios das escolas com ensino secundário e a sua posterior manutenção. Tem a sua sede localizada geograficamente em Lisboa e ainda escritórios no Porto, Coimbra, Évora e Faro. Produz informação em variados tipos de suporte, papel e eletrónico, sendo da competência dos produtores da informação o zelo pelos seus documentos. Estes podem contar com o apoio da Secretaria-geral no que concerne à sua organização, gestão e envio dos documentos para a empresa de custódia.

Tendo presente a dispersão geográfica dos escritórios e consequentemente da informação e o facto de os produtores da informação serem os responsáveis pela gestão da mesma leva a que esta seja tratada e identificada de variadíssimas formas. Este facto pode criar obstáculos na gestão do conhecimento e posterior recuperação da informação.

Assim sendo, tendo como ponto de partida a problemática apresentada, pretende responder-se à seguinte questão de investigação:

Qual a relação entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento na Parque Escolar, E.P.E.?

Hipótese 1: A resistência à mudança em relação à adoção de ferramentas de gestão do conhecimento justifica o subaproveitamento das potencialidades das ferramentas.

Hipótese 2: A falta de normalização no que refere ao tratamento da informação é um obstáculo para a recuperação da mesma.

Mais do que testar as duas hipóteses, o que se pretende é perceber se a cultura organizacional está relacionada com a gestão e recuperação da informação.

Objetivos e resultados esperados

Como principais objetivos da investigação propõe-se primeiramente a realização da caracterização da empresa, da sua cultura organizacional e a identificação das práticas de gestão do conhecimento, identificando-se os instrumentos utilizados para salvaguardar a informação: arquivo físico, *file system* e aplicações informáticas.

Após esta caracterização, segue-se a aplicação do questionário aos colaboradores da PE sobre as práticas na gestão do conhecimento e se sentem dificuldades com a recuperação da informação que levará ao encontro de possíveis falhas nos sistema de gestão do conhecimento da empresa. Feita a análise do questionário, propõem-se melhorias nas práticas de gestão do conhecimento, com base no conhecimento da cultura organizacional - estabelecer normas e procedimentos na gestão da informação para esta se

poder tornar conhecimento e trazer competitividade para a empresa. Como meio de antecipar e prevenir a resistência à mudança, sugestões de estratégias para esse fim.

Estrutura da dissertação

A dissertação estrutura-se em cinco capítulos principais, que se subdividem em partes. No primeiro capítulo, expõe-se uma revisão da literatura, com o intuito de consolidar o campo de conhecimento na sua dinâmica e complexidade. O segundo capítulo apresenta o método de investigação escolhido, o método quadripolar, e a forma como este foi utilizado neste estudo. O terceiro capítulo, referente ao estudo da Parque Escolar, E.P.E., apresenta a instituição, o seu enquadramento histórico e estratégico, a sua missão, visão, valores, objetivos e metas. O quarto capítulo apresenta a caracterização do sistema de recuperação de informação e a análise das práticas de recuperação de informação. No quinto capítulo, apresentam-se as propostas de melhoria aos resultados obtidos. No sexto capítulo expõem-se as conclusões, as dificuldades encontradas e os resultados obtidos. Por fim, seguem-se as referências bibliográficas que dão suporte à presente dissertação e os anexos.

1. REVISÃO DA LITERATURA E ESTADO DA ARTE

A revisão da literatura apresentada neste trabalho tem como objetivo a exposição de estudos e opiniões relevantes para a temática. O estudo que se apresenta nesta dissertação é sobre a gestão do conhecimento e como a cultura organizacional pode proporcionar facilitadores ou barreiras a esta prática. Faz-se uma abordagem aos motivos que causam resistência à mudança, visto a área da gestão do conhecimento obrigar a evoluções contínuas tanto nas tecnologias como na própria cultura da empresa e elucidar-se sobre métodos de resolução de conflitos, que são muitas vezes criados pela referida resistência.

1.1. Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento

Começamos por definir dois conceitos: Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento, onde nos encontramos afinal? São concepções que à partida nos parecem semelhantes, mas como indicam alguns autores nesta área, apresentam características distintas.

A exploração deste tema pretende compreender quais as reais diferenças entre informação e conhecimento e que consequências terão tais diferenças para a nossa sociedade e para a gestão das organizações.

Podemos dizer, de forma simplificada, que informação é o sentido que os dados fazem num recetor. E para que os dados façam sentido é necessário que o recetor tenha condições para tal e que se encontre devidamente preparado. A sua qualidade dependerá, fundamentalmente, da qualidade de três fatores: os dados, o recetor e o contexto. Na qualidade do recetor intervêm aspetos como a sua inteligência, a sua cultura e a sua emotividade. Na qualidade do contexto intervêm aspetos como: características do posto de trabalho, características do ambiente de trabalho e características da gestão. (Mendes, 2001, p. 1). A forma natural dos acontecimentos é partir dos dados para a informação, para o conhecimento e a para cultura. De igual forma, devia existir a capacidade de partir da cultura, do conhecimento e da informação para os dados: para se transmitir conhecimentos com sucesso é fundamental, saber organizar, estruturar e apresentar os respetivos dados da forma mais conveniente. (Mendes, 2001, p. 5)

Podemos ainda definir informação como um “conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas (signos e símbolos) e modeladas com/pela interação social, passíveis de serem registadas num qualquer suporte material (...) e, portanto comunicadas de forma assíncrona e multi-direccionada” (Silva, 2006. p. 25). Para completar esta caracterização da informação, de acordo com Silva (2006, p. 25), é necessário considerar as propriedades ou atributos, a saber: a estruturação pela ação (a informação resulta de uma ação humana e social); a integração dinâmica (a informação resulta do contexto de produção e uso); a pregnância (refere-se ao contexto em que a informação foi produzida); a quantificação (a informação é mensurável através de valores quantitativos); a reprodutividade (a informação pode ser produzida e reproduzida sem limites, possibilitando a memorização); a transmissibilidade (a informação é potencialmente transmissível ou comunicável).

No que respeita ao conhecimento, este é considerado um agente valioso, embora encontremos ainda muitas organizações que não o usam de forma estratégica, não o aproveitando em prol da competitividade da organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, daí ser importante que a organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos, ou que proporcione os contextos apropriados para elas. Neste momento, o conhecimento tornou-se um ativo incontornável (Sousa, 2000, p. 22) que agrega valor à empresa.

Para Mendes (2001), conhecimento é o conjunto de informações validadas, organizadas e integradas pelo seu recetor, com o sentido de utilidade para um determinado fim ligado a algumas das suas atividades. (Mendes, 2001, p. 3)

Apesar de os termos utilizados para conhecimento e informação serem usados com frequência de uma forma indiferenciada, há que esclarecer no entanto uma diferença entre eles. Para uma melhor compreensão é importante fazer a distinção entre dados, informação e conhecimento. O conhecimento compreende dados e informação e depende do contexto, valores e visão do indivíduo. Os dados referem-se a um conjunto de factos objetivos e discretos.

Pode-se então depreender que a informação resulta de uma recolha de dados, enquanto o conhecimento deriva da informação numa determinada situação. Contudo, para que a informação se transforme em conhecimento, é necessário trabalho humano. O conhecimento é o recurso chave das tomadas de decisões inteligentes e surge com a experiência das pessoas, os sucessos, as falhas e a aprendizagem (Silva & Neves, 2003). Em qualquer economia de informação e de conhecimento, as diferenças entre as organizações baseiam-se na capacidade que têm de adquirir, criar, tratar, interpretar, partilhar, documentar e utilizar a informação e o conhecimento de forma eficaz (Vasconcelos, 2000, p. 242). Desta forma, o conhecimento tem um lugar privilegiado nas organizações, porque é o responsável pelo aumento da vantagem competitiva. Sabendo-se que o sucesso de uma organização depende da forma como cria e transfere conhecimento eficazmente, então a obtenção de melhores resultados passa pela perceção dos meios através dos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na organização (Serrano & Fialho, 2005, p. 67).

Assim, consideramos que para o conhecimento ser sustentado e ser potenciador de vantagem competitiva nas organizações, o tratamento, organização e disseminação da informação e dos dados devem ter em conta as suas próprias características, os indivíduos envolvidos bem como o meio que os une.

1.2. Gestão do conhecimento nas organizações

O cenário organizacional sofreu consideráveis alterações nos últimos tempos, especialmente na crescente importância atribuída à informação e conhecimento para a implementação de estratégias de sucesso, satisfação de clientes, melhoria contínua dos processos e inovação dos produtos (Santos & Ramos, 2009, p. 7).

Para Nonaka e Takeuchi a criação do conhecimento organizacional parte de uma estrutura que contém duas dimensões: epistemológica e ontológica. Na primeira dimensão, apresenta-se uma visão dicotómica entre o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento tácito é pessoal, subjetivo, depende da interpretação de cada um, inclui elementos cognitivos (como crenças, modelos

mentais) e técnicos, do tipo know-how, é referente ao poder de inovação e é difícil de formalizar e transmitir. Por sua vez, o conhecimento explícito ou codificado é objetivo, facilmente transferido, sistemático, armazenado e formalizado. A principal diferença entre estes dois tipos de conhecimento, reside na facilidade ou dificuldade de expressar, para que seja compreendido por um maior número de pessoas. Na dimensão ontológica, a criação do conhecimento ocorre nos indivíduos, sendo que sem eles a organização não pode criar conhecimento (Takeuchi & Nonaka, 2008, pp. 42, 58).

Segundo os mesmos autores, as atividades relacionadas com as fases da gestão do conhecimento são quatro: captura; codificação; disseminação; e uso. Na primeira fase, captura, o conhecimento gerado é avaliado para verificar a sua utilidade e importância para a organização. Na segunda fase, representa-se o conhecimento numa forma que o torne organizado e posteriormente acessível no momento certo (define-se o tipo de conhecimento e o seu armazenamento para memória organizacional). A última fase, disseminação e uso, também chamada de transferência, é a etapa de transmitir o conhecimento para aqueles que ainda não o possuem e necessitam dele.

A criação de conhecimento, para Nonaka e Takeuchi, faz-se a partir de uma espiral de conhecimento, em que há o comprometimento pessoal e a interação entre o conhecimento tácito e explícito. Isto é, consideram estes dois tipos de conhecimento como complementares, que interagem. Para atingir o objetivo de criação de novos conhecimentos, aspeto primordial da inovação e competitividade, os autores consideram necessário verificar-se a socialização (transformação de conhecimento tácito em tácito), a externalização (transformação de conhecimento tácito em explícito), a combinação (transformação de conhecimento explícito em explícito) e a internalização (transformação de conhecimento explícito em tácito), que representa cada uma das quatro possíveis formas de criação de conhecimento, ao combinar cada um dos dois tipos de classificações referidas: tácito e explícito. A socialização surge da interação do conhecimento tácito entre os indivíduos, mediante a partilha de experiências, observação e imitação. Na prática, ocorreria mediante atividades, como sessões informais e brainstorming. A externalização converte o conhecimento tácito em explícito, através de conceitos, hipóteses, metáforas.

Esta prática torna-se num facilitador para a comunicação dos conhecimentos tácitos que são difíceis de se expressar. A combinação tem como função acrescentar conhecimento ao já existente. Finalmente, na internalização, as pessoas modificam e adquirem novas formas de conhecimento. Estes quatro métodos de transferência de conhecimento estão integrados e fazem parte de um processo contínuo.

Uma organização não pode criar conhecimento por si própria, sendo o conhecimento tácito dos indivíduos a base para a criação de conhecimento organizacional (Silva & Neves, 2003, p. 189), convertendo-se posteriormente em conhecimento explícito.

Posto isto, a integração da gestão do conhecimento nas organizações implica criar uma nova cultura de empresa e continuar a ser capaz de tomar decisões equilibradas neste âmbito (Kluge, Stein, & Licht, 2002). Uma boa gestão do conhecimento permite benefícios para a empresa, contudo, caso não seja bem implementada pode implicar problemas ao nível da perda de oportunidades, dinheiro mal investido nas estratégias ou até mesmo a empresa ser ultrapassada pelos seus concorrentes por estes explorarem melhor o conhecimento que detêm. Assim, atribuir importância à gestão do conhecimento contribui sem dúvida para o sucesso das empresas permitindo atingir um nível de qualidade sustentável, criatividade e excelência organizacional.

Numa sociedade cada vez mais competitiva, o conhecimento tem adotado o papel de principal fonte de vantagem competitiva sustentável. Desta forma, surge o conceito de gestão do conhecimento e a sua importância atual está relacionada com a capacidade de identificar os atributos organizacionais responsáveis pela criação e manutenção do conhecimento, bem como o reconhecimento do seu valor, saber que é insubstituível, raro e inimitável. (Cardoso, 2007, p. 192).

Há vários estudos e trabalhos publicados, que analisam a relação existente entre a gestão do conhecimento e o sucesso empresarial. A McKinsey & Company (Kluge, Stein, & Licht, 2002) fez um estudo a quarenta empresas de vários países e aplicou várias técnicas de gestão do conhecimento,

organizadas de acordo com as seis características do conhecimento: subjetividade (cada pessoa interpreta o conhecimento mediante o contexto em que é utilizado e o conhecimento que possui); transferibilidade (o conhecimento pode ser retirado de um contexto e usado noutro contexto); sedimentação (o conhecimento não é transferido no imediato, permanece estático); autovalorização (quanto mais partilhado, mais valor assume); perecibilidade (o conhecimento pode sofrer desatualização ao longo do tempo); e espontaneidade (o surgimento de novos conhecimentos não é previsível).

Choo (2003) corrobora ainda estes estudos quando afirma que “as empresas que sobrevivem no mercado globalizado têm o conhecimento como principal recurso estratégico”. O mesmo autor indica que a organização inteligente pode engendrar um ajuste através do seu profundo conhecimento das forças e dinâmicas que dão forma ao futuro.

O processo de inteligência/aprendizagem organizacional é um ciclo contínuo de atividades que inclui sentir o meio ambiente, desenvolver percepções e gerar significado através da interpretação, utilizar a memória acerca da experiência do passado para ajudar a percepção e atuar com base nas interpretações desenvolvidas (ilustração 1).

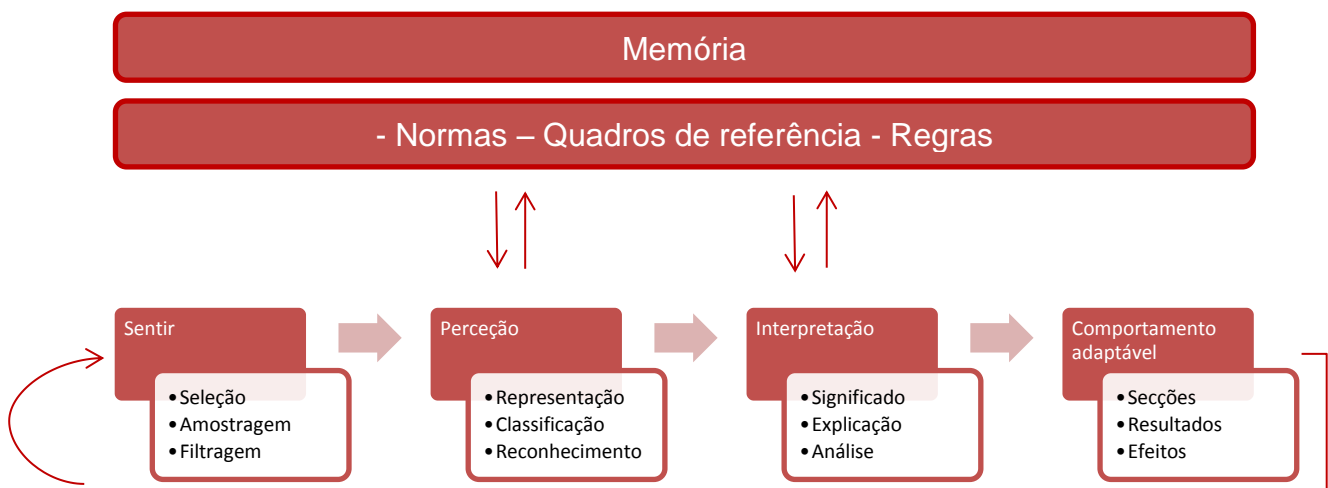


Ilustração 1 – Ciclo inteligência/ aprendizagem organizacional (Choo C. W., 2003)

- *Sentir* é coligir informação acerca do meio ambiente externo e interno. Porque a organização não pode atender a todos os acontecimentos, tem de seleccionar

as áreas de prioridade, filtrar os dados que chegam de acordo com os seus interesses e tirar amostras de acontecimentos para aprender.

- A *memória* é derivada das experiências da organização ao interagir com o meio ambiente e é expressa formalmente (crenças, histórias). A experiência desenvolve regras que são utilizadas para enfrentar situações com as respostas adequadas e quadros de referência que são usados para definir problemas e as suas dimensões proeminentes.

- A *percepção* é o reconhecimento e desenvolvimento de descrições de acontecimentos e entidades externas usando o conhecimento que se encontra disponível em memória. As estratégias incluem desenvolver a representação de uma cena externa, classificar objetos e acontecimentos de acordo com categorias que são conhecidas ou foram encontradas antes e reconhecer a entidade e atributos principais de objetos interessados. A percepção organizacional depende fortemente das normas, quadros de referência e regras que os membros usam como lentes para verem tendências e desenvolvimentos.

- A *interpretação* encontra-se no centro do ciclo de inteligência, uma vez que tenta explicar “O que é que se passa aqui de facto?” em termos que são significativos para a organização. A interpretação é difícil porque tem que equilibrar conservadorismo (para interpretar dados de acordo com crenças existentes) e espírito empreendedor (para interpretar dados para a exploração de novas alternativas). A interpretação conduz à compreensão e perspicácia criativa pelas quais as consequências e oportunidades futuras são antecipadas e avaliadas de acordo com as preferências. Em última análise, a interpretação é construção de significado acerca de onde se encontrava a organização no passado, onde se encontra hoje e onde quer estar no futuro. A busca de significados é um processo social, que requer que as pessoas se socializem e troquem informação.

- Finalmente, o *comportamento adaptável* inicia um novo ciclo de aprendizagem enquanto a organização toma decisões e empreende ações que resultam em efeitos e resultados. Estes são enviados para um novo anel através da modificação das estratégias de sentir (ajustando os critérios de

seleção e amostragem) e através da modificação de quadros de referência e regras armazenadas em memória (modificando crenças existentes, acrescentando novas regras). (Choo, 2003, pp. 52,53,54)

Podemos então aferir que em ambiente organizacional, é fundamental dispor de boa informação, e tal só será possível se as organizações contarem com dados de qualidade, traduzindo com fidelidade a realidade organizacional e a sua atividade, dotando os seus colaboradores de meios para se tornarem profissionais bem-sucedidos e preparados para o exercício das suas funções. Uma bem-sucedida sistematização da gestão do conhecimento deve considerar que o conhecimento pode existir em dois formatos, tanto na mente das pessoas, como nos variados tipos de registo. Posto isto a organização deverá estar dotada de meios para que os vários tipos de conhecimento sejam assinalados e posteriormente recuperados criando acesso à memória organizacional que permitirá a sua disseminação com sucesso. Para auxílio nesta sistematização da gestão do conhecimento a organização deverá apostar em profissionais preparados e com aptidão para o efeito.

1.3. Papel do profissional da informação

O profissional da informação tem como característica do seu perfil um grande à vontade com as tecnologias, principalmente no que toca as Tecnologias da Informação (TI), estando preparado para ajudar as organizações a avaliarem o tipo de informação que recebem e produzem e tirar o melhor partido das TI em prol da gestão do conhecimento de e para a empresa. Para além disso sabe que as TI servirão para auxiliar a empresa na criação de acessos à memória organizacional e permitirá disseminar o conhecimento com o êxito desejado, então o seu papel é imprescindível, pois as máquinas prestam uma ajuda inigualável nesta tarefa mas não substituem a intelecto humano.

Posto isto, uma pergunta que se coloca nos dias de hoje: que tipo de profissional se procura para a gestão do conhecimento numa organização?

Mendes (2001) indica-nos que os trabalhadores hoje em dia têm que ser multifacetados, têm que saber trabalhar com equipamentos sofisticados e em rápida evolução e todos os trabalhadores têm atualmente que ter a capacidade

de tomar decisões devido ao número de níveis hierárquicos na gestão das organizações ter baixado fortemente (o que justifica a designação de *flat organizations*, ou organizações achatadas, que foi atribuída a estas em oposição às anteriores, cuja representação em pirâmide, criada por Anthony, teve grande divulgação nos anos 70 e 80). (Mendes, 2001, p. 7)

Estamos então perante a necessidade de formação de um híbrido, porque distanciado do informático puro e duro dos anos setenta e oitenta e, entretanto, diferenciado do gestor de recursos informáticos dos anos noventa (o “gestor da informação”), na medida em que tende a combinar conhecimentos e competências na área de planeamento e gestão estratégica, recursos humanos, marketing, com destrezas elementares no campo tecnológico de molde a intervir com credibilidade e êxito em domínios emergentes como o networking, o e-commerce, o e-business, entre outros. (Silva & Ribeiro, 2002, p. 152)

As organizações têm de perceber a necessidade de memória, de acompanhamento da tecnologia e da migração de dados que se encontrem apenas no digital e o profissional da gestão da informação e da gestão do conhecimento nas organizações terá que, tal como sublinham (Silva & Ribeiro, 2002, pp. 154, 155):

- valorizar da informação (fenómeno/ processo humano e social), residindo nela e não no suporte (material externo ao sujeito) a sua própria historicidade (orgânico-contextual) e a sua riqueza patrimonial/ cultural;
- afirmar do incessante e natural dinamismo informacional oposto ao “imobilismo” documental, traduzindo-se aquele no trinómio criação – seleção natural – acesso/ uso e o segundo na antinomia efemeridade – permanência/ conservação;
- impossibilidade de manter a “compartimentação” documentalista da informação pelo espaço institucional e tecnológico onde se conserva (serviço de arquivo, serviço de biblioteca e sistema informático/ software de computador monoposto ou em rede), porque este critério é superficial e não abrange o

dinâmico contexto de produção (organicidade), de retenção/ memória e de uso/consumo (funcionalidade);

- Necessidade de conhecer (indagar, compreender e explicitar) a informação social através de modelos teórico-científicos cada vez mais exigentes e eficazes em vez do universo rudimentar e fechado da prática informacional empírica composta por um conjunto uniforme e acrítico de modos/regras de fazer, de procedimentos só aparentemente “assépticos” ou “objetivos” de criação, classificação, ordenação e recuperação;

- Alterar o atual quadro teórico-funcional, em que só pontificam as práticas metodológicas e os interesses “clientelares” da “História”, do Direito e da Ciência da Administração, para uma postura diferente no universo dinâmico das Ciências Sociais (todas as ciências do homem e da sociedade);

- Substituir a lógica instrumental patente nas expressões “gestão de documentos” e “gestão da informação” pela lógica científico-compreensiva da informação na gestão, isto é, a informação social está implicada no processo de gestão de qualquer entidade organizacional e assim sendo as práticas/procedimentos informacionais decorrem e articulam-se com as concepções e práticas dos gestores e atores e com a estrutura e cultura organizacionais, devendo o cientista da informação, em vez de estabelecer ou impor regras operativas, compreender o sentido de tais práticas, como se exige por exemplo, a um sociólogo das organizações, e apresentar dentro de certos modelos teóricos as soluções (retro ou) prospetivas mais adequadas. (Silva & Ribeiro, 2002, pp. 154, 155)

No que diz respeito ao planeamento estratégico de desenvolvimento do conhecimento, este encontra-se num estado muito rudimentar no que diz respeito às empresas portuguesas. Esta atividade representa uma quantidade considerável de trabalho que necessita de ser gerido com cuidado, chamando a atenção para a necessidade de nomeação de um CKO (Chief Knowledge Officer) ou equivalente. Conforme indica o autor, Loureiro (2003) é pouco provável encontrar no tecido empresarial português a figura de CKO como responsável pela gestão do conhecimento, dada a dimensão de grande parte

das empresas nacionais não justificar a criação desse cargo. (Loureiro, 2003, p. 133)

Assim sendo, as empresas devem estar dotadas de profissionais que reconheçam a importância da informação e o potencial gerado pelo conhecimento. Devem ser profissionais polivalentes, preparados para atuar em qualquer tipo de organização, independentemente da sua natureza. Devem ser dotados de competências para trabalho em equipa, pois o fruto do seu trabalho será (quase) sempre utilizado por terceiros. Devem ter desembaraço com as tecnologias e saber tirar partido delas na criação de ferramentas que facilitem a gestão do conhecimento e a consequente recuperação da informação.

1.4. O papel das tecnologias da informação na gestão do conhecimento

Quando falamos na Sociedade da Informação e na Sociedade do Conhecimento é inevitável não pensarmos nos grandes desafios que se apresentam, marcado pelo aparecimento de uma economia do conhecimento mas também pela reorganização social que o uso das tecnologias da informação e da comunicação produz e pela necessidade dos estados levarem a cabo profundas reformas. (Coelho, 2007)

Na atual sociedade da informação, as TI's afetam a competitividade das organizações aumentando a vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Porém, uma estratégia em TI não é satisfatória, se não houver ligação desta com a estratégia global da informação na organização.

Desde que apareceram as tecnologias de informação tem-se assistido a uma incessante procura de soluções, mesmo antes de se conhecer, e ter plena compreensão, dos problemas. Como já tem sido reconhecido, trata-se de soluções à procura de problemas! Durante muito tempo, as empresas investiram em TI e não tiveram o retorno desejado, assim, neste momento, as empresas voltam-se para as pessoas e para os processos e usam as tecnologias da informação como suporte e não como base. Só nos últimos anos se começou a chamar a atenção para a real importância dos dados e para o facto não bastar ter bom hardware e bom software, se a qualidade dos dados for pobre. (Mendes, 2001)

Pode afirmar-se que existe uma estreita ligação entre a gestão do conhecimento e a tecnologia da informação, e embora diferentes, complementam-se: a gestão do conhecimento corresponde ao conhecimento das pessoas nas organizações, enquanto a TI fornece a infraestrutura que permite o armazenamento, a partilha e o desenvolvimento desse mesmo conhecimento.

No que refere às componentes mais importantes no conhecimento podemos identificar as variáveis que nenhuma tecnologia consegue simular, tais como crenças e valores, julgamentos, experiências e juízos (Silva & Neves, 2003, p. 185). Não basta ter uma tecnologia de topo para que o conhecimento esteja disponível entre os utilizadores, se não existir uma cultura que reconheça as vantagens da partilha. Se no mesmo conjunto tivermos as TI, as pessoas e os procedimentos que registam, transformam e distribuem a informação para apoiar a tomada de decisão, coordenação, controlo, análise e visualização na organização, então estamos perante um Sistema de Informação. Segundo Balloni (2006), os SI desempenham três papéis vitais em qualquer organização: suporte dos seus processos de negócios e operações; suporte na tomada de decisões dos seus funcionários e gestores; e por último suporte nas suas estratégias em busca de uma vantagem competitiva. (Balloni, 2006, p. 320)

Relativamente à tecnologia da informação nas organizações, esta tem sido utilizada como ferramenta de apoio à análise de mercado e suporte à tomada e decisão. Possibilita acompanhar a velocidade com que as transformações acontecem, para melhorar a produção e qualidade dos produtos, facilita a interação com clientes, mercados e concorrentes. Segundo Neves (2002), podemos apontar alguns aspetos que as organizações terão de ter em conta para que o investimento nas TI não seja desperdiçado possibilitando assim tirar o melhor partido das escolhas feitas: viabilizar o acesso à informação e ao conhecimento, reforçar trocas e criar proximidades, disponibilizar informação da organização, reforçar a melhoria da imagem interna, facilitar o atendimento, dar maior segurança e acelerar os processos, reduzir o tempo de prestação de serviços, automatizar procedimentos e simplificar rotinas, enriquecer os postos de trabalho e o trabalho em grupo, viabilizar a desconcentração e

descentralização, viabilizando novas formas de prestação e organização de trabalho de que é exemplo mais paradigmático, o teletrabalho, criando novos serviços e produtos e influenciar a definição de estratégias e facilitar a sua implementação. (Neves A. , 2002)

As TI são um agente essencial para o sistema de informação das organizações e são um grande potenciador da criação do conhecimento, e sem o uso destas tecnologias podemos afirmar que é quase impossível assegurar um projeto de renovação organizacional. Mas, por outro lado, se tivermos as melhores e mais avançadas tecnologias e uma conceção errada dos sistemas de informação também não se obterão melhorias organizativas apreciáveis. (Amaral, et. al. 2005, p. 405)

Podemos ainda mencionar que em relação ao tanto ao *hardware* como *software* muitas organizações continuam a adquiri-lo guiados muito mais por questões de moda do que como resultado de análises criteriosas das reais necessidades. Naturalmente que contribuem para isso as enormes pressões dos fornecedores, mas os gestores não se podem deixar anular, têm que ser capazes de tomar as suas decisões com base na avaliação das situações concretas, e têm que manter presente que, no domínio das TI, o ciclo de vida dos produtos é muito curto (atualmente, inferior a quatro anos). (Mendes, 2001, p. 2)

Para ter informação de qualidade não basta, portanto, ter boas tecnologias de informação. Podemos mesmo dizer que os computadores são todos bons mas é sempre preciso o trabalho e inteligência humana para tirar melhor partido das tecnologias e dos sistemas de informação.

1.5. Cultura e clima organizacional

Na sociedade atual, o individuo não trabalha encerrado em si próprio, muito menos os profissionais ligados à área da gestão da informação e da gestão do conhecimento. Este é um profissional que tem como principal objetivo tornar a informação acessível e disponível para quem dela necessitar. Posto isto, é necessário conhecer o meio que o rodeia, como a cultura e clima organizacional, o tipo de comunicação que se faz na instituição e antever os motivos que levam à resistência à mudança tão característica nesta era onde

as tecnologias não param de evoluir. Assim, poderá optar por estratégias que sejam adequadas à organização em que trabalha.

Uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas numa criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum (Chiavenato, Introdução geral à teoria da administração, 2003). A cultura organizacional é transmitida aos elementos da organização em dois momentos distintos: ou no processo de seleção ou no processo de socialização.

Quando falamos em cultura organizacional e utilizando as palavras de Marques (1993), isto significa que nos estamos a referir a um conjunto de normas elaboradas pelo topo e posteriormente difundidas por toda a organização. Podemos aferir que a cultura organizacional está dividida em três níveis: pressupostos básicos, valores e artefactos. Os pressupostos básicos são invisíveis (pré-conscientes) e dizem respeito às crenças, aos pensamentos, sentimentos e percepções; os valores, que estão na consciência do indivíduo, referem-se às normas, objetivos, estratégias e filosofias da organização; por último temos os artefactos, ou seja, um nível constituído por coisas visíveis, tais como os espaços físicos, estrutura e processos, tecnologia, mitos e histórias, produtos, padrão de comunicações e rituais. (Schein, 1992)

Passamos a identificar algumas tipologias de cultura organizacional:

Tipo de cultura organizacional (classificação)	Valores dominantes (exemplos)	Autores
<ul style="list-style-type: none"> - Paranoide - Esquizoide - Burocrática - Carismática - De evitamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Medo, desconfiança - Falta de autoconfiança - Sucesso, poder, partidarismo, drama - Rigidez, compulsividade, despersonalização - Jogos de poder, isolamento social 	Kets de Vries e Miller, 1984
<ul style="list-style-type: none"> - Apática - Apoiante 	<ul style="list-style-type: none"> - Ceticismo em relação às orientações, apatia, inércia - Preocupação com as pessoas, 	Sethia e Von Glinow, 1985

<ul style="list-style-type: none"> - Exata - Integradora 	<p>baixas expectativas em relação aos resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorização do sucesso e dos resultados - Preocupação com as pessoas e os resultados 	
<ul style="list-style-type: none"> - De apoio - De inovação - De regras - De objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade, preocupação com as pessoas - Flexibilidade, orientação para o exterior (rapidez de resposta) - Controlo, estabilidade, continuidade, orientação para as pessoas - Controlo, planeamento, fixação de objetivos, orientação para o exterior 	<p>Quinn, 1983-1985</p>

Tabela 1 – Tipologias de cultura organizacional, adaptado de Trice e Beyer (1993).

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que os cerca (Chieavenato, 2003, p. 440)

Deve avaliar-se o clima organizacional, através de entrevistas e questionários com perguntas fechadas. Estes questionários servirão para aferir o grau de satisfação ou insatisfação existentes e propor medidas para melhorar o clima organizacional.

É necessário ter em conta um conjunto de fatores que influenciam na obtenção de um clima agradável que será sempre o mais desejável para que as equipas atinjam os objetivos e a empresa atinja o sucesso expectável. É necessário os colaboradores terem constantes desafios, isto irá trazer motivação para novas ideias e novos projetos; sentirem-se realizados e satisfeitos com o trabalho que produzem faz com que gostem do que fazem. É preciso o líder saber reconhecer e valorizar o trabalho das suas equipas, pois este reconhecimento do trabalho aumenta a produtividade da organização. Levar os colaboradores a participar nas atividades desenvolvidas pela organização irá elevar o grau de comprometimento e participação dos mesmos

e a perspectiva de crescimento profissional depende da quantidade de desafios e grau de responsabilidade que é inculcido ao trabalhador e do reconhecimento financeiro, pois a questão salarial está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário. (Neves J. G., 2000)

1.6. Comunicação organizacional

No seguimento deste estudo, aborda-se a comunicação organizacional, pois para além de ela ser considerada por muitos autores um veículo de informação e gerador de conhecimento, pode também ser usada de forma errada, trazendo consequências que não são desejáveis para empresa, como a não-aceitação de alguma alteração ou mudança, criação de ruído ou mesmo conflitos. Numa época de constantes evoluções, torna-se necessário saber comunica-las para elas não se tornarem uma barreira, pois o seu objetivo certamente é ser um facilitador e não um inibidor.

A comunicação é, pois, uma condição sine qua non da vida social e, por maioria de razão, da vida organizacional. Sem comunicação “não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. [...] De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional.” (Rego, 2013)

Para Kreps (1990) a comunicação organizacional entende-se como um processo através do qual os membros da organização obtêm informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva deste autor, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação (data-gathering) para os membros da organização. A informação constitui-se na variável intermediária que une a comunicação à organização. (Kreps, 1990)

A comunicação organizacional pode ser entendida como um composto que dá forma à organização, que a informa fazendo-a ser o que é. Considerando essa perspectiva, Restreppo (1996) estabelece quatro dimensões do processo de comunicação organizacional:

- Como informação (o que dá forma), enquanto configurador das operações próprias de cada organização. São as transações estáveis que necessitam

ocorrer para que o negócio se viabilize, o sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas...) que sustenta a prática da organização, as formas de controle;

- Como divulgação, no sentido de 'dar a conhecer', tornar público;
- Como gerador de relações voltadas para a formação, a socialização e ou o reforço de processos culturais. Atividades recreativas, rituais e celebrações são alguns dos processos de comunicação utilizados nessa dimensão;
- Como participação, como ação de comunicação do 'outro'. Nesse ponto, completa-se o ciclo da comunicação, onde explicitamente se dá a palavra ao outro, escutando-o e reconhecendo-o. São os trabalhos em equipa, os programas de atividades, no fundo, todas as práticas organizacionais que trazem a oportunidade de efetiva participação, estabelecendo vínculos importantes e de compromisso com a organização.

Numa perspetiva mais voltada para o atual uso das tecnologias, onde o e-mail e as comunicações móveis são privilegiadas pelas organizações, torna-se imprescindível abordar a comunicação eletrónica. Este meio de comunicação veio promover a rapidez das mesmas e da circulação da informação. Contribui para o incremento no volume das comunicações, induz os comunicadores a focalizarem-se mais no conteúdo das mensagens do que nas características dos comunicadores e facilita a emergência do teletrabalho. Por outro lado, pode criar obstáculos à comunicação e o seu uso excessivo pode dificultar os relacionamentos informais, a cooperação e o desempenho. (Rego, 2013)

Na atualidade, as tecnologias fazem já parte do dia-a-dia. No entanto é impossível não perceber a facilidade com que as mesmas ficam obsoletas e obrigam a frequentes atualizações e mudanças de suporte. Estes processos de consecutivas modificações e atualizações pode ser gerenciador de alguma resistência à mudança, pois quando já é um hábito o uso de determinada aplicação ou equipamento e se torna necessária a sua alteração, esta situação pode trazer algum desconforto pelo desconhecimento no seu manuseamento.

1.7. Resistência à mudança e gestão de conflito

O processo de mudança produz forças de aceitação ou não no ambiente organizacional, pois tende a gerar resistência à mudança do *status quo*, quando não são neutralizadas inicialmente. (Morgan, 1976)

Para que as empresas consigam acompanhar a progresso tecnológico, de mercados, de maquinarias, de um mundo em constante evolução torna-se vital que vão introduzindo novos meios e recursos que permitam acompanhar tal evolução. É certo que as mudanças nem sempre são bem geridas. Para que estes processos sejam levados a bom porto e sejam promotores do sucesso é de facto pertinente antecipar de alguma forma a resistência que se possa gerar a estas mudanças.

1.7.1. Resistência à mudança

O conceito de resistência à mudança foi apresentado por Lewin em 1951, onde este expõe uma relação entre uma tendência exibida por sistemas sociais para restabelecer o seu estado de equilíbrio após uma perturbação. A Teoria de Campo de Lewin explica o comportamento de grupo, analisando o ambiente ou campo que é produzido pelas interações entre indivíduos no grupo. O campo seria regulado por forças de direção e intensidade diferentes, que tendem a manter o *status quo*. (Lewin, 1951)

Existem no entanto muitas definições para resistência à mudança, (Ritbumroong, 2006) indica vários exemplos: Costee (1999) afirma que são energias e poderes opostos que objetivam impedir, reduzir ou parar mudanças com propósitos positivos ou negativos. Para Bovey e Hede (2001) são ações físicas ou mentais de apoio ou oposição a qualquer processo de mudança organizacional. Já para Ford et. al. (2002) é uma resposta à mudança social como realidade construída derivada de sucessos e fracassos. Val e Fuentes (2003) indicam que é uma qualquer tentativa ou esforço de inércia para tentar manter o *status quo* ou dificultar a mudança.

Apesar de existirem bastantes estudos nesta área, a maioria deles aponta na mesma direção (Patalano, 2007): (a) a mudança na organização envolve a mudança pessoal dos seus membros; (b) a resistência à mudança pode não ser intencional; (c) a resistência pode ser controlada e,

eventualmente, reduzida por meio da participação dos funcionários no projeto e no planejamento da mudança; e (d) a resistência não é apenas uma resposta natural à mudança, quando bem gerida pode ser benéfica para a organização.

A resistência à mudança surge porque é mais confortável para o indivíduo estar num ambiente conhecido, tornando assim mais seguro. Segundo (Kotter & Sclesinger, 2000) as razões que levam o indivíduo a resistir às mudanças organizacionais são:

1. Interesse próprio e receio de perderem valor para a organização;
2. Desentendimento e falta de confiança, pois o colaborador pensa que a mudança não trará benefício e não confia no autor da mudança;
3. Avaliações diferentes, pois o indivíduo encontra mais custos do que benefícios na mudança;
4. Pouca tolerância à mudança, pois o colaborador não se acha capaz de desenvolver novas tarefas ou comportamentos.

Robbins (2002) aponta também alguns aspectos interessantes que levam a resistir à mudança em contexto organizacional, tais como:

1. Inércia estrutural que ocorre quando são selecionados determinados perfis de colaboradores propícios à adaptação à organização e acabam por ser moldados e orientados para se comportarem de determinada forma;
2. Inércia de grupo que consiste na influência que as normas de grupo exercem no comportamento individual restringindo desta forma a mudança.
3. Ameaça à especialização que ocorre principalmente nas alterações tecnológicas onde os grupos especializados podem sentir-se ameaçados na sua exclusividade;
4. Ameaça às relações de poder, isto porque alguns colaboradores entendem que as mudanças na organização podem trazer reduções de nível e de posição hierárquica.

Existem no entanto alguns métodos para lidar com a resistência à mudança, como indicam Schermerhorn, Hunt e Osborn (2002) no quadro que apresentam:

Método	Usado quando	Vantagens	Desvantagens
Instrução e Comunicação	Os indivíduos não têm informações ou têm informações inexatas.	Cria disposição de ajudar na mudança.	Pode consumir muito tempo.
Participação e envolvimento	Outros indivíduos têm informações importantes e/ ou poder de resistir.	Acrescenta informações para o planeamento da mudança; constrói um compartimento com a mudança.	Pode consumir muito tempo.
Facilitação e apoio	A origem da resistência envolve problemas de recursos e ajustamento.	Satisfaz diretamente necessidades específicas de recursos e ajustamento.	Pode consumir muito tempo; pode ser muito caro.
Negociação e acordo	Um indivíduo ou grupo vai "perder" algo em consequência da mudança.	Ajuda a evitar maior resistência.	Pode ser cara.
Manipulação e Conquista	Outros métodos não funcionam ou são muito caros.	Pode ser rápido e barato.	Pode criar problemas futuros se os indivíduos sentirem que há manipulação.
Coerção explícita e implícita	A velocidade é importante e o agente da mudança tem poder.	É rápida; vence resistência pelo poder.	Arriscado se os indivíduos ficarem aborrecidos.

Tabela 2 – Métodos para lidar com a resistência à mudança (adaptado de Junior Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002, p. 289)

Muitas vezes, os conflitos nascem da resistência à mudança. Estes fazem parte da nossa vida pessoal e profissional.

O conflito diz respeito a uma situação social de confronto a que ligam estados cognitivos (perceção de antagonismo – as partes percebem-se como opostas) a estados emocionais (emoções, hostilidade, agressividade e

tensão). Os objetivos a que aspiram as partes são incompatíveis ou aparecem como incompatíveis, parcial ou totalmente.

Neste sentido, o conflito pode representar um problema sério para as organizações, provocando alterações na sua performance, e, em último caso conduzir à desvinculação dos seus colaboradores.

Noutras situações, o conflito é encarado como uma batalha onde uns ganham e outros perdem, ou uma negociação para tirar vantagens.

1.7.2. Etapas para resolução do conflito

Existem muitos motivos para o surgimento do conflito, tais como idade, género, formação, crenças, valores e as próprias experiências de vida. O conflito em ambiente organizacional pode surgir, como já foi dito neste trabalho, resultante da resistência à mudança que o indivíduo pode apresentar quando lhe indicam algo de novo, daí a importância para este trabalho a exploração de algumas etapas para a resolução do conflito.

Como referem alguns autores, é necessário identificar o problema: esclarecer os pontos críticos e a causa do desacordo. É importante ouvir atentamente a opinião e o ponto de vista do interlocutor, sem interrupções e sem tentativas de acusações. Identificar os intervenientes: além das duas ou mais pessoas envolvidas no conflito, torna-se necessário identificar todos os que poderão ser direta ou indiretamente afetados. Avaliar as causas do conflito: habilidade na análise da situação – necessidade de fazer o levantamento das causas do desacordo, se são causas internas ou externas à organização, problema de comunicação, partilha de recursos, responsabilidades ou funções mal definidas. Selecionar estratégia: de que forma se vai atuar perante uma situação específica, tendo em consideração todos os intervenientes envolvidos. (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2003)

Atualmente, a abordagem ao conflito é positiva, pois é encarado como um fator de mudança e um estimulador a criatividade e à inovação. A abordagem tradicional ao conflito é exatamente o oposto. É algo negativo, assustador e a evitar. Tanto uma abordagem como a outra são aceitáveis e referem aspetos positivos e negativos do conflito (Cunha, Rego, & Cabral-

Cardoso, 2003): nos aspetos negativos verifica-se que há persuasão de cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro, que provoca impasses e atrasos no processo decisório, que incita decréscimo nos níveis de satisfação, reduz o empenho organizacional e destrói a moral dos grupos e organizações. Pelo lado positivo, verificamos que gera motivação e energia para executar melhor as tarefas, facilita a inovação, a mudança e a adaptação, torna o clima organizacional mais entusiasmante, as pessoas aprendem através do confronto de ideias, o que pode melhorar a qualidade das decisões e permite libertar tensões.

Segundo os mesmos autores, existem três principais tipos de conflito: conflitos interpessoais: advém do interior do indivíduo, existe uma só resposta entre duas ou este fica imobilizado entre duas respostas; os conflitos intrapessoais que surgem das diferenças individuais, das limitações de recursos, da diferenciação de papéis, idades, sexo, atitudes, crenças, valores e experiências influenciam a interpretação das situações; e por ultimo os conflitos organizacionais: pessoas que estão integradas em diferentes níveis; quanto maior é a distância, maior é a diferença entre as pessoas: menos comunicação e menos partilha de informação; diferentes posições geram perspectivas, valores, interesses e objetivos diferentes; organização possui estrutura com regras que, implícita ou explicitamente, pretende impor aos seus colaboradores; aumento para haver autonomia dos colaboradores, aumento do espírito crítico e a revelar uma maior aspiração profissional.

Os conflitos surgem porque a partilha de recursos por todos os indivíduos é difícil, levando a competição entre eles pois o sistema possui recursos limitados, e mesmo que se faça uma partilha equitativa é normal surgirem divergências.

1.7.3. Estilos de gestão do conflito

No estudo que levamos a cabo, a abordagem dos estilos de conflito visa esclarecer como a gestão de topo se poderá comportar mediante o tipo de conflito que se apresente.

Há vários estilos de comportamento através dos quais uma pessoa, ou um grupo, pode lidar com o conflito. Podemos considerar estes estilos como

estratégias básicas para gerir uma situação em que as partes encaram os seus interesses como incompatíveis.

As pessoas desenvolvem diversas estratégias (soluções ou comportamentos) para lidar com um conflito. Existe uma variedade de estratégias que advêm da análise de duas variáveis: intenção de satisfazer os interesses próprios e intenção de satisfazer os interesses do outro. Do cruzamento destas variáveis resultam cinco estratégias ou Estilos de Gestão do Conflito. Apresentamos uma caracterização de cada um dos cinco Estilos de Gestão de Conflitos: Evitamento, Dominação, Acomodação, Compromisso e Colaboração (Ferreira & Neves, 2001) . Cada Estilo de Gestão de Conflitos tem vantagens e desvantagens, consoante a situação em causa (Ferreira & Neves, 2001):

- Evitamento - Fuga - Deixemos que o problema se resolva por si próprio. Tem como finalidade a fuga ou negação do conflito, um meio de adiamento da resolução do conflito;
- Acomodação – Cedência - Apoia as opiniões contrárias mesmo que sobre elas tenha sérias reservas;
- Dominação – Autoridade – “Para eu ganhar, tenho de fazê-lo perder”. Tentativa de alcançar os seus objetivos sacrificando os de outra pessoa. “Eu não cedo, não dou o braço a torcer”;
- Compromisso – Consiste em ganhar-perder - “Eu dou-te isto, tu dás-me isso em troca”. Pode resultar na procura de um acordo parcial para uma ideia / objetivo;
- Colaboração - Assertividade - “Estes são os meus interesses. Queres dizer-me quais são os teus?” Tentativa de obter uma solução “ganha - ganha”: ambas as partes alcançam os seus objetivos. “Como podemos obter ganhos mútuos?”, tem como finalidade procurar uma solução aceitável para ambas as partes, sendo que cada uma das partes abdica de algo; representa a tentativa de satisfazer, moderada, mas incompletamente, os interesses de ambas as partes;

Evidencia-se, através de vários estudos, que o estilo mais utilizado é a Integração e o menos utilizado é o Evitamento. O estilo integração é visto como a melhor forma de gerir o conflito construtivamente, estimula a criatividade e beneficia as partes envolvidas. No entanto, existem autores que contrariam esta versão e referem que o melhor estilo a adotar numas situações pode não ser nas outras. Desta forma deve-se analisar as condições para as quais cada estilo é apropriado. (Jesuíno, 1992)

Descreveram-se cinco estilos de gestão de conflitos, contudo, não existe um estilo considerado melhor ou pior, cada um está sujeito às limitações próprias de cada contexto. Nesse sentido foram expostas algumas situações que favorecem a eficácia de cada um dos estilos abordados. Na medida em que o conflito deve ser visto e abordado no seu sentido positivo, isto é, entendendo-o como fator de crescimento, de troca de opiniões, é fundamental uma boa comunicação, pois só deste modo poderemos compreender as necessidades e os interesses dos envolvidos no mesmo.

Formas de resolução do conflito

- **Negociação:** Meios de resolução de conflitos baseados no diálogo;
- **Mediação:** Um terceiro elemento intervém para ajudar as partes envolvidas a chegar a um acordo;
- **Arbitragem:** As partes envolvidas escolhem em comum acordo um terceiro elemento, a quem conferem o papel de resolver o conflito;
- **Conciliação:** O conciliador tenta que cheguem a acordo e sugere propostas de melhoria e refere falhas e vantagens.

Os processos negociais têm vindo a assumir bastante importância no que toca à gestão dos conflitos. Portanto, a negociação é um processo no qual os indivíduos procuram alcançar um compromisso que esteja de acordo com a satisfação de ambos. A negociação é uma das estratégias possíveis na gestão de conflitos. Vários autores defendem que tudo é negociável e um bom negociador deve ter uma atitude ganha-ganha. (Jesuíno, 1992)

Como é defendido por vários autores, estamos numa Era em que é necessário, tanto as organizações como os seus colaboradores, estarem atentos às evoluções. Estas evoluções são muitas vezes um sinónimo de mudança para algo que é desconhecido e isto acaba por trazer algum incómodo, pois é a alteração para uma situação que se desconhece e não controla. Cabe a gestão de topo estar em alerta para as possíveis alterações que estas mudanças possam refletir nos seus colaboradores, prevenir eventuais resistências que se possam fazer sentir e saber como evitar os conflitos ou aprender a tirar partido deles e encara-los de forma positiva.

O presente capítulo de revisão da literatura constituiu o suporte teórico ao desenvolvimento do inquérito a aplicar na empresa Parque Escolar, E.P.E. sobre as práticas de gestão do conhecimento e como a gestão de topo da empresa pode antecipar o risco de resistência mudança nas possíveis alterações que sejam necessárias levar a cabo.

2. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

2.1. Método quadripolar

Neste trabalho, foi aplicado o método de investigação quadripolar, o qual tem sido amplamente usado na área da Ciência da Informação. Este método quadripolar estrutura-se à volta de quatro pólos interativos: o epistemológico, o teórico, o técnico e o morfológico. Cada um dos polos é composto por vários componentes:

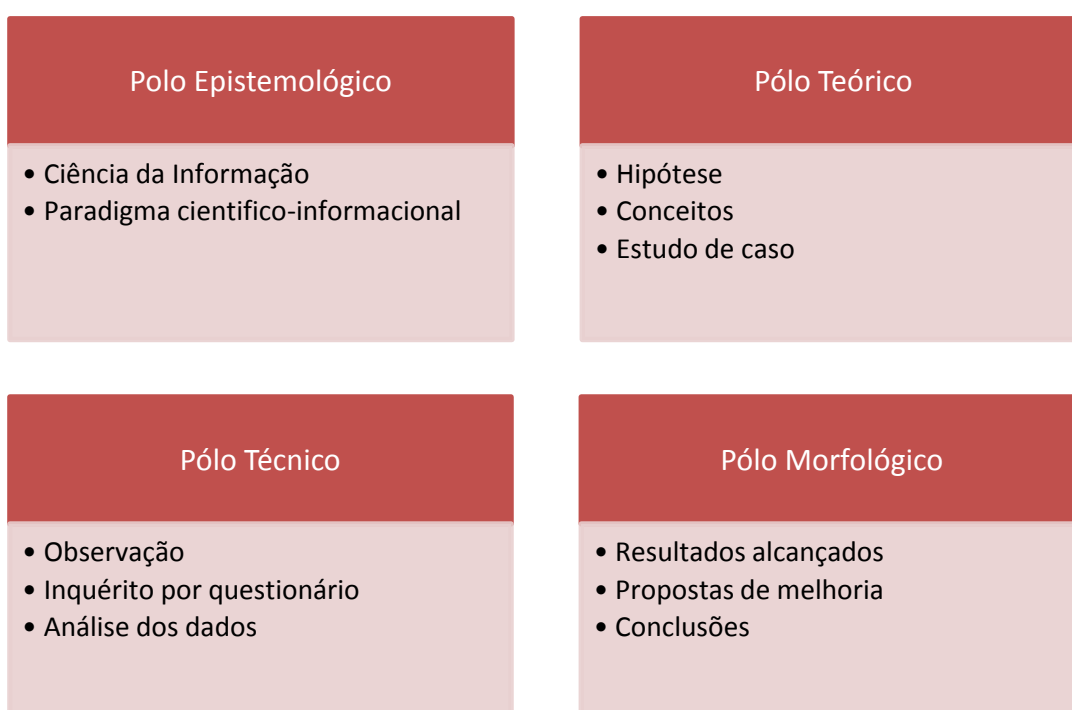


Ilustração 2- Desenvolvimento do trabalho à luz do método quadripolar.

O método de investigação quadripolar, como indica a ilustração 2, assenta não tanto em procedimentos lineares mas num conjunto sistémico de diretrizes atribuídas por cada pólo de forma a orientar a investigação científica. São eles o pólo epistemológico, o pólo teórico, o pólo técnico e o pólo morfológico (Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 1994, pp. 15, 16).

2.1.1. Pólo Epistemológico

Está relacionado com critérios de cientificidade, direcionando-se para as profundezas da ciência. É neste pólo que se define o objeto científico, a linguagem científica, o paradigma, bem como a questão de investigação.

O enquadramento epistemológico do trabalho posiciona a investigação no atual paradigma científico informacional, na tentativa de compreender o impacto da Sociedade do Conhecimento. Situa-se aqui o paradigma científico e pós-custodial, com destaque para informação. A adoção do modelo científico neste estudo permite convocar para o presente trabalho conceitos teóricos da Ciência da Informação, que são fundamentais para a condução da investigação em contexto de trabalho, dando ênfase à gestão do conhecimento como potenciador do sucesso nas organizações da atualidade.

No caso prático da Parque Escolar, E.P.E., o estudo de caso em causa, surge da urgência e necessidade de organizar os registos inerentes à sua atividade e de criar os meios mais eficazes para aceder ao respetivo conteúdo e preservar a sua memória.

2.1.2. Pólo Teórico

Consiste na formulação de hipóteses e soluções à problemática, na enunciação de teorias, na definição de conceitos e na escolha do método de investigação. Este polo auxilia tanto o polo técnico, preparando e orientando a recolha de dados, como também o polo morfológico, no que concerne à análise e interpretação dos dados.

Escolher uma orientação teórica, explicitar quadro conceptual, precisar conceitos e suas relações, construir um sistema concetual adaptado ao objeto de investigação:

Como afirmam Silva et al. (1999, p.28) “..., ao longo dos tempos, o Homem sempre teve necessidade de organizar os registos da sua atividade e de criar meios eficazes para aceder ao respetivo conteúdo.” A memória das organizações deve ser preservada pois, para além dos devidos efeitos probatórios e legais, a informação deve estar de tal forma organizada e identificada que sirva de alicerce às tomadas de decisão que influenciam o presente bem como o futuro das atividades, dos objetivos, das metas e de todos os colaboradores. (Silva, Ribeiro, & Ramos, 1999, p. 28)

O tratamento da informação, no sentido técnico do termo, visa precisamente a criação de “memórias”, passíveis de serem utilizadas, sempre

que houver necessidade de recuperar dados (informação) nelas armazenadas. Isto implica procedimentos de controlo da informação, de criação de meios de acesso às referidas memórias e de desenvolvimento de dispositivos suscetíveis de acionar os meios de acesso, com vista à recuperação da informação armazenada. (Silva, Ribeiro, & Ramos, 1999, p. 27).

Assim, a gestão da informação assume então um papel preponderante para que as organizações estejam em constante evolução e consigam acompanhar as tendências das áreas em que se encontram inseridas e sejam competitivas. Interessa então explorar o conceito de informação nas organizações e analisar as implicações da informação e da gestão nas organizações. Martínez Musiño (2010, p. 17) indica que as organizações mais produtivas encontram-se apoiadas na gestão da informação e na gestão de recursos de informação e estes recursos são utilizados para alcançar objetivos organizacionais. Segundo o mesmo autor, é necessário entender que a informação não se torna útil apenas para a tomada de decisões coletivas através da administração e comunicação eficaz, como pode ser uma alavanca para torná-la um ativo na organização e criar conhecimento coletivo ou organizacional. A aprendizagem organizacional por sua vez pode ser usada como uma ferramenta para alcançar objetivos organizacionais por meio do tratamento adequado no processo de compilação, organização e uso da informação.

Choo, Bergeron, Deltor e Heaton (2008) exploram o conceito de cultura da informação e a sua caracterização, o uso que as organizações dão à informação e em que medida as mudanças estruturais podem influenciar a utilização da informação. Estes autores indicam que a cultura da informação de uma organização é determinada por um grande número de variáveis, tais como a sua missão, a história, a liderança, o perfil dos colaboradores, a indústria em que se inserem ou a cultura nacional. Existe uma ligação entre a cultura da informação e estágio do ciclo de vida de uma organização, onde se distinguem cinco fases do desenvolvimento da mesma: nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio. Os mesmos autores também identificam fatores que influenciam as organizações: o sector onde se insere, tamanho da organização, dispersão física, normas profissionais, o uso da tecnologia da

informação. Os mesmos autores apontam ainda estratégias para uma gestão da informação eficaz: formalizar políticas, incentivos e ferramentas que estimulem a partilha de informação, entre outros. (Choo, Deltor, & Heaton, 2008)

Para perceber o impacto que tais estratégias teriam numa organização, é vital perceber em que cultura organizacional elas serão implementadas e explorar o conceito de cultura organizacional, que segundo Edgar H. Schein (1985, p. 2) é um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros, como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Pretende-se com isto antecipar uma reação de resistência à mudança quanto a aplicação de novas formas ou formas melhoradas de gerir a informação. Sales e Silva (p. 15, 2007) afirmam que a resistência à mudança não é somente advinda de uma reação natural do ser humano, pois de acordo com pesquisas é possível identificar que o mau planeamento, falhas nos processos de mudança, falta de comunicação e ausência de um líder participativo e atuante são fatores geradores de resistência. Portanto, a cultura organizacional não é necessariamente um obstáculo a ser enfrentado, ela pode ser encarada como uma forma de evitar um mau resultado decorrente da implantação das mudanças.

Na atualidade, para acompanhar as evoluções que se vão sentido nas diversas áreas do saber, inevitavelmente novas ferramentas, sobretudo informáticas, terão que ser utilizadas e moldadas às necessidades específicas de cada organização e dos seus colaboradores, sobretudo no que toca às necessidades de organizar e tratar massas documentais que são produzidas em escalas tão elevadas como se tem verificado nas últimas décadas. Importa apontar caminhos que levem a uma evolução de sucesso com o menor número de falhas possíveis.

A construção de um modelo de análise: consiste em organizar a pesquisa e investigação em torno de hipóteses. Para isso deverá existir uma

pergunta provisória de forma à formulação de hipóteses ser sustentada e coerente, conforme foi apresentado na introdução do presente trabalho.

2.1.3. Pólo Técnico

Corresponde à interação com o mundo real de modo a recolher informação pertinente à problemática de investigação, mais precisamente à recolha de dados. É nesta fase que as bases teóricas podem ser confirmadas ou revogadas.

A observação: definição dos dados pertinentes indicados no campo das hipóteses, anteriormente indicado. Poderá estudar-se a totalidade da população ou apenas uma amostra representativa. Neste caso, será estudado todo o universo da empresa Parque Escolar, E.P.E.

Observar em quem? Campo de análise e seleção das unidades de observação e definir o seu espaço (geográfico e social) e no tempo.

Observar as práticas dos colaboradores da Parque Escolar, E.P.E.

Observar como?

Vão ser utilizados os dois métodos, a saber a observação direta e a indireta, visto o investigador ser colaborador da empresa que será objeto de estudo.

Diretamente – procede diretamente à recolha de informações sem intervenção do observado.

Indireta – o investigador dirige-se ao sujeito para obter informação. Ao responder, o sujeito intervém na produção de informação. Isto será realizado através de questionários e entrevistas.

Métodos de recolha da Informação:

Será feito através de inquéritos por questionário. O inquérito por ser uma forma de recolher um grande número de respostas, e a empresa tem cerca de 250 trabalhadores. Os mesmos são também flexíveis, no sentido em que permitem uma grande recolha de informação, estão padronizados e facilita a sua leitura e análise através de aplicações informáticas.

A análise dos dados

Deve organizar-se a informação recolhida para que possa ser analisada (análise qualitativa ou quantitativa com o auxílio de programas informáticos).

Os questionários aplicados aos colaboradores da Parque Escolar E.P.E serão distribuídos através da aplicação do Google Drive, na opção que a mesma disponibiliza para elaboração de formulários. Esta escolha aconteceu pois a tecnologia aplicada confere confidencialidade aos dados recolhidos, para além da análise da informação ser feita de forma automática gerada pela aplicação.

2.1.4. Pólo Morfológico

Centra-se nos resultados da investigação: a análise, compreensão, explicação e estruturação (organização e apresentação). Portanto, esta instância remete para a estruturação do objeto científico e possivelmente para a construção de modelos ou artefactos.

Resultados alcançados, propostas de melhoria e Conclusões

Apresentar uma retrospectiva das grandes linhas do procedimento e justificação pormenorizada dos contributos para o conhecimento originados pelo trabalho. Compara os resultados esperados, os observados, e uma interpretação das diferenças. Apresenta novos conhecimentos teóricos e também relativos ao objeto de análise. As conclusões de uma investigação devem conduzir a aplicações práticas e salientar as principais limitações do estudo.

No caso da Parque Escolar e da investigação que será levada a cabo e de acordo com os resultados expectáveis, após a pesquisa bibliográfica e comparação com os resultados obtidos dos questionários, será possível propor algumas soluções para melhoria dos procedimentos, tais como a elaboração de normas e procedimentos para o tratamento e organização da informação, obter resultados da análise das aplicações informáticas e apontar uma estratégia que evite a reação natural de resistência à mudança.

2.2. Técnicas de recolha e análise de dados

Como referido anteriormente, é no pólo técnico do método de investigações quadripolar, que se encontram inerentes as técnicas de recolha de dados para o estudo. Perante a variedade de técnicas disponíveis, cabe ao investigador fazer uso daquela (s) que mais se adapta (m) ao trabalho a desenvolver.

Neste sentido, para apurar resultados, que após a sua análise se transformam em conhecimento, as técnicas de recolha de dados utilizadas foram: inquérito por questionário, observação direta e participante, análise de conteúdo/ documental.

A prática de inquérito por questionário foi aplicada aos produtores/utilizadores de informação da empresa Parque Escolar E.P.E., para identificação das práticas de gestão do conhecimento e recuperação de informação nas várias fontes que a empresa dispõe para o efeito e foi enviado por e-mail (anexo A) para todos os colaboradores.

O inquérito, intitulado de " Gestão do Conhecimento - Recuperação da Informação na Parque Escolar, E.P.E.", (Anexo B), é composto por quatro grupos de perguntas. O primeiro grupo, com nove questões, apontou o seu foco para a recuperação da informação do arquivo que se encontra exclusivamente em papel. O segundo grupo, constituído por nove perguntas, apontou exclusivamente para o assunto relacionado com os documentos alojados na rede interna da empresa. O terceiro grupo, composto por 10 questões, incidiu a sua atenção sobre documentos alojados nas aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC, as três aplicações mais utilizadas na empresa. Estes três grupos apresentaram perguntas iguais, mas direcionadas para a sua área de estudo para possibilitar a análise e comparação das opiniões nos três meios preferências de recuperação de informação na Parque Escolar, E.P.E. O terceiro grupo teve uma particularidade, pois sendo este direcionado para as aplicações informáticas pretendeu saber-se o que os utilizadores pensam sobre as alterações que as mesmas foram sofrendo nos últimos tempos e se consideraram que tiveram o acompanhamento necessário para compreender e aplicar essas atualizações. O último grupo dirigiu-se à

recolha de dados pessoais e foi de resposta facultativa, pois o que se pretendeu foi apenas caracterizar a amostra recolhida.

A recolha de dados por observação direta e participante foi possível por estar a trabalhar como um membro da equipa na organização, diretamente na Secretaria Geral.

A análise de conteúdo correspondeu ao processo de recolha, análise, interpretação e inferência de documentos, nomeadamente internos, legislação, regulamentos.

3. ESTUDO DA PARQUE ESCOLAR, E.P.E.

3.1. Caracterização da Parque Escolar, E.P.E.

É fundamental obter conhecimento acerca da empresa, para haver um ajustamento entre o plano de trabalho e os objetivos, missão e prioridades da organização. A correta definição dos objetivos da empresa pode levar a escolhas de soluções informacionais que sejam geradores de vantagem competitiva.

O Decreto-Lei nº 41/2007 de 21 de Fevereiro cria a Parque Escolar, E.P.E., e aprova os respetivos estatutos. Nos termos da referida legislação, a Parque Escolar, E.P.E. rege-se pelo regime jurídico aplicável às entidades públicas empresariais, com as especificidades previstas no mesmo diploma e nos estatutos, bem como no respetivo regulamento interno. (Parque Escolar, 2015)

A Parque Escolar, E.P.E. tem natureza de pessoa coletiva de direito público de natureza empresarial, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira e de património próprio, nos termos do Decreto-Lei nº558/99 de 17 de Dezembro, estando sujeita à tutela do membros do Governo responsáveis pelas Finanças e da Educação. (Parque Escolar, E.P.E., 2014, p. 8)

3.1.1. Enquadramento Histórico

O enquadramento histórico da empresa indica que o atual parque escolar destinado ao ensino secundário público integra um total de 477 escolas, cuja construção se iniciou no final do séc. XIX. Destas, 23% foram construídas até ao final da década de 60. As restantes (77%) correspondem ao período de expansão da rede escolar e de alargamento da escolaridade obrigatória, para seis e nove anos, sendo que 46% das escolas foram construídas na década de 80. (Parque Escolar, 2015)

Estas escolas constituem um conjunto heterogéneo, quer em termos das condições tipo-morfológicas dos edifícios quer da sua qualidade arquitetónica e construtiva. Embora seja maioritariamente composto por soluções normalizadas, decorrentes da aplicação de projetos-tipo e do recurso à construção em série, compreende edifícios com reconhecido valor patrimonial

bem como outros em que foram ensaiadas soluções inovadoras em termos espaciais e construtivos. (Parque Escolar, 2015)

Com base no período de construção, agruparam-se as escolas em três períodos ou fases: 1) até 1935; 2) de 1935 até 1968; 3) a partir de 1968. Esta classificação permite associar ao período de construção das escolas os respetivos programas funcionais, modelos arquitetónicos e processos de construção e suportar uma caracterização tipificada da situação atual (diagnóstico) e das intervenções necessárias. (Parque Escolar, 2015)

3.1.2. Enquadramento Estratégico

O grande esforço das últimas quatro décadas no que se refere às infraestruturas escolares concentrou-se sobretudo na expansão da rede escolar. Para o efeito recorreu-se à aplicação de soluções-tipo e à construção normalizada e em série.

Tal esforço não permitiu desenvolver em paralelo uma prática constante e consistente, quer ao nível da conservação e manutenção dos edifícios existentes, quer ao nível da sua adaptação funcional em função das alterações entretanto ocorridas em termos dos currícula e das práticas educativas e formativas. Não foram tomadas medidas integradas para fazer face ao desgaste provocado pelo uso e aos problemas construtivos a que os edifícios estão sujeitos durante a sua vida útil, apesar da elevada robustez física demonstrada. Acresce ainda a necessidade de atender às crescentes exigências legais de conforto ambiental bem como à eficiência energética dos edifícios. (Parque Escolar, 2015)

As intervenções corretivas e as adaptações e melhoramentos entretanto efetuados processaram-se de forma isolada, quer por iniciativa das Direções Regionais de Educação e/ou das próprias escolas, quer no âmbito de programas específicos de reequipamento da responsabilidade do Ministério da Educação (e.g. rede de bibliotecas escolares, espaços para ciências experimentais, pavilhões polidesportivos). (Parque Escolar, 2015)

O carácter pontual das ações empreendidas não permitiu uma requalificação abrangente do parque escolar, que, na maioria dos casos, denota sinais vários

de desqualificação física, ambiental e funcional, a par de problemas de eficiência energética. Para inverter o curso do processo de degradação mostra-se necessário desenvolver um modelo de gestão do processo de requalificação das escolas que, de modo geral, abrangente e sistemático crie condições para (Parque Escolar, Enquadramento Estratégico, 2015):

- Concretizar uma efetiva reabilitação, promovendo a sua requalificação por referência às exigências decorrentes dos novos paradigmas educativos e ambientais;
- Garantir que o processo de reabilitação seja concretizado através de processos eficazes, obedecendo a uma rigorosa programação, em virtude de consubstanciarem intervenções profundas que se desenvolverão, na maioria dos casos, com as escolas em funcionamento;
- Garantir, após as intervenções de requalificação, um modelo de gestão que responda eficazmente e com custos controlados às solicitações normais de conservação e manutenção, evitando a rápida degradação dos mesmos;
- Garantir um efetivo controlo de custos nas várias fases definidas;
- Garantir as fontes e modelos de financiamento, paralelos ao PIDDAC e aos fundos comunitários, que permitam a mais rápida e eficaz concretização do programa de requalificação e às fases subsequentes de conservação e manutenção, atendendo ao quadro vigente de restrições orçamentais;
- Assegurar que o desenvolvimento, aprofundamento e materialização dos princípios orientadores do programa de requalificação das instalações escolares destinadas ao ensino secundário seja estendido à conceção e construção de novas escolas.

O Programa de Modernização das Escolas destinadas ao Ensino Secundário constitui-se assim como um fator de desenvolvimento do País e de consolidação do sistema urbano, de acordo com o modelo territorial proposto

no Programa Nacional de Política de Ordenamento do Território (PNPOT), contribuindo quer para o aumento da sua atratividade quer para a redução das assimetrias regionais de desenvolvimento. (Parque Escolar, 2015)

Este programa enquadra-se nos objetivos do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), bem como no eixo prioritário XV - Infraestruturas e Equipamentos para a Valorização Territorial e o Desenvolvimento Urbano - do Programa Operacional Temático Valorização do Território (POVT). No âmbito do POVT, foi aprovado financiamento FEDER para a intervenção em 114 escolas secundárias do Programa de Modernização, localizadas nas regiões elegíveis do Norte, Centro e Alentejo, correspondendo uma taxa de cofinanciamento de 85%. (Parque Escolar, 2015)

Nas prioridades estratégicas e compromissos de desenvolvimento estabelecidos pelo QREN, o investimento no setor da educação, em particular no que se refere à modernização do parque escolar, desempenha um papel fundamental ao nível da elevação do nível médio de qualificação escolar, cultural e profissional da população bem como da qualificação social e económica das cidades e do território. (Parque Escolar, Enquadramento Estratégico, 2015)

Quanto ao Programa Operacional Temático Valorização do Território, o investimento na modernização do parque escolar intervém ao nível do desenvolvimento das redes nacionais de equipamentos urbanos e do reforço da procura de serviços específicos (objetivo 1) contribuindo para melhorar a resposta da rede pública de escolas com ensino secundário às várias procuras de forma eficaz e equitativa. No que se refere à dinamização de respostas inovadoras aos problemas e procuras urbanas (objetivo 2), vai concorrer para a eficiência e reutilização das infraestruturas e dos equipamentos escolares existentes em detrimento de construção nova. (Parque Escolar, 2015)

3.1.3. Programação e Faseamento do Investimento

No início da sua atividade, em março de 2007, a Parque Escolar tinha como objetivos a concretização da intervenção em 332 Escolas até 2015.

No âmbito da Iniciativa para o Investimento e Emprego foram, entre dezembro de 2008 e fevereiro de 2009, definidos novos objetivos para a concretização do Programa de Modernização do Parque Escolar Destinado ao Ensino Secundário, designadamente (Parque Escolar, 2015):

- Antecipação do arranque das obras das 75 Escolas abrangidas pela Fase 2, através da publicação de Regime Excepcional de Contratação, que para o caso da Parque Escolar tinha particular incidência na redução dos prazos previstos nas diversas etapas do concurso limitado com prévia qualificação;
- Lançamento da terceira fase do Programa, com a seleção de 100 Escolas, início do trabalho com as Escolas na definição de objetivos da intervenção e projeto, garantindo o lançamento de concursos para obra a partir do primeiro semestre de 2010.

No início do segundo semestre de 2011, a Parque Escolar, EPE, iniciou a reavaliação do Programa de Modernização das Escolas com Ensino Secundário com o objetivo de adaptar o programa de investimentos da empresa à conjuntura internacional e a alteração das condições económico-financeiras dela decorrente. (Parque Escolar, 2015)

Neste contexto, a empresa apresentou às Tutelas um plano de readaptação e redução de custos, em termos de investimentos e de operação. Em setembro, foi suspenso o início de obra em 34 escolas inseridas na 3ª Fase do Programa e suspensos os procedimentos iniciais da 4ª Fase. (Parque Escolar, 2015)

Geograficamente, a Parque Escolar, E.P.E., tem a sua sede com os serviços centrais em Lisboa, e duas delegações: Delegação Norte, com escritórios no Porto e em Coimbra; e Delegação Sul, com escritórios em Lisboa, Évora e Faro. A empresa tem no topo da sua gestão um Conselho de Administração composto por um presidente e dois vogais, cada um responsável por vários pelouros.

A Parque Escolar, E.P.E., está orientada para o cliente na medida em que tenta encontrar soluções inovadoras para a sua satisfação, face aos recursos

disponíveis. Aposta na inovação ao aceitar desafios e soluções criativas para a melhoria contínua. Valoriza a partilha de conhecimentos com o objetivo de promover a integração e o sucesso profissional atual e futuro. Assume os compromissos e responsabilidades, contribuindo para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade. Exige qualidade organizacional ao fazer cumprir com rigor e visão os procedimentos da empresa, satisfazendo as necessidades internas e externas. (Parque Escolar, 2015)



Ilustração 3 - Valores da Parque Escolar, E.P.E. (Parque Escolar, 2015)

A estrutura da empresa é determinante para o fluxo de informação, uma vez que se este não estiver alinhado com os objetivos da empresa, pode dificultar o desenvolvimento de uma estratégia de informação. O organograma da Parque Escolar, E.P.E. (ilustração 4) reflete uma estrutura funcional, na medida em que cada departamento cumpre as funções que lhe foram atribuídas, estando agrupados de acordo com as funções que são desenvolvidas dentro da atividade da empresa. A sua estrutura tem sido adaptada à evolução da atividade da empresa, garantindo assim uma organização flexível. Relativamente à cultura organizacional, verifica-se que a

Parque Escolar, E.P.E. valoriza a troca de informação entre os diversos departamentos, encoraja a flexibilidade e iniciativa e incentiva à cooperação e ao bom ambiente laboral entre os colaboradores.

3.1.4. Missão

A missão é a razão da existência da própria organização. É a missão que nos permitirá responder à questão “Porque (e para quê) existimos?” De acordo com Drucker (1989) a missão focaliza as organizações na ação, na definição e execução das estratégias para atingir as metas pretendidas, bem como envolve e alinha as pessoas da organização.

É a partir da missão que tudo o resto da organização se desenvolverá. É a identidade própria da organização.

A missão deve caracterizar-se por (Pinto, 2009):

- Ter forte conteúdo emocional;
- Perdurar no tempo;
- Facilitar a perçetibilidade e comunicação;
- Definir o objetivo tangível (razão de ser) da organização;
- Declarar um propósito a atingir envolvendo os seus *stakeholders*.

A missão da Parque Escolar, E.P.E. passa por fazer o planeamento, gestão, desenvolvimento e execução do Programa de Modernização da Rede Pública de Escolas Secundárias e outras afetas ao Ministério da Educação. (Parque Escolar, Parque Escolar - Portal, 2015)

A implementação de um modelo de gestão das instalações escolares pretende responder eficazmente e com custos controlados às solicitações normais de conservação e manutenção. Oferecer aos alunos, docentes e demais agentes do sistema educativo instalações escolares com condições de funcionalidade, conforto, segurança, salubridade e aptas à sua integração e adaptação ao processo dinâmico de introdução de novas tecnologias. (Parque Escolar, Parque Escolar - Portal, 2015)

3.1.5. Visão

Para Kaplan e Norton (2009) a visão define os objetivos de médio e longo prazo da organização. Deve ser orientada para o mercado e expressar como a organização quer ser vista pelos outros. A visão compreende duas componentes principais: a ideologia central e visualização do futuro.

De igual modo, tem de ser capaz de responder à pergunta “para onde queremos ir?” e deve caracterizar-se por ser (Pinto, 2009):

- Motivadora, inspiradora e estimulante;
- Consistente com a missão e valores;
- Tangível, realizável e verificável;
- Clara e convincente;
- Foco para onde convergir esforços.

A missão da Parque Escolar E.P.E., é ser reconhecida como uma Empresa Pública de referência nos domínios da inovação e sustentabilidade, assegurando a satisfação de todas as suas partes interessadas pela qualidade e excelência dos seus serviços. (Parque Escolar, Parque Escolar - Portal, 2015)

3.1.6. Objetivos/ metas

São os propósitos específicos, alvos a serem atingidos ao longo de determinado período de tempo, que, em conjunto resultarão no cumprimento da missão da organização.

O Programa de Modernização do Parque Escolar, E.P.E. destinado ao Ensino Secundário apresenta três objetivos fundamentais (Parque Escolar, 2015):

1. Recuperar e modernizar os edifícios, permitindo uma cultura de aprendizagem, divulgação do conhecimento e aquisição de competências, através de intervenções que permitam:
 - Corrigir problemas construtivos existentes;
 - Melhorar condições de habitabilidade e de conforto ambiental, com particular ênfase na, acústica, qualidade do ar, segurança e acessibilidade;

- Adequar espaços letivos e não letivos e modernizar os respetivos equipamentos;
 - Garantir flexibilidade e adaptabilidade dos espaços letivos e não letivos, de modo a maximizar a sua utilização e a minimizar investimentos no futuro;
 - Garantir a eficácia energética dos edifícios de modo a reduzir os custos de operação.
2. Abrir a escola à comunidade, criando condições espaço funcionais e de segurança, para que nos horários pós ou extraescolares, os edifícios possam ser utilizados pela comunidade no âmbito das atividades associadas à formação, contínua (pós-laboral), aos eventos culturais e sociais, ao desporto e ao lazer.
 3. Criar um sistema eficiente e eficaz de gestão dos edifícios, garantindo, para além da operação de requalificação e modernização, três condições:
 - Responder de forma eficaz e eficiente às intervenções pontuais de reparação ou às intervenções programadas de conservação e manutenção;
 - Fomentar a correta utilização das instalações e dos equipamentos, formando, acompanhando e responsabilizando os utilizadores;
 - Garantir a plena utilização das instalações.

3.1.7. Valores

Os valores são princípios intemporais que conduzem uma organização, representam crenças profundamente enraizadas que evidenciam os comportamentos diários de todos os elementos da organização (Pinto, 2009). Transmitem o que a organização espera dos seus colaboradores. Os valores têm de estar perfeitamente interligados com a missão. Uma contradição entre os valores declarados e os comportamentos organizacionais pode proporcionar impactos negativos muito fortes nos *stakeholders* da organização.

Os princípios e valores são indispensáveis ao exercício da atividade da Parque Escolar, E.P.E. e à implementação do prestígio e reconhecimento da mesma. Os valores são aplicados a todos os colaboradores da Parque Escolar, E.P.E., independentemente do respetivo tipo de vínculo, categoria profissional e posição hierárquica. São considerados colaboradores da Parque Escolar, E.P.E. todos os membros dos órgãos sociais, diretores, trabalhadores, estagiários, mandatários, prestadores de serviços, consultores e todos os demais que atuam em nome da Parque Escolar, E.P.E. (Parque Escolar, 2015):

- Os colaboradores devem respeitar a Constituição da República Portuguesa e as leis da República, bem como assegurar o cumprimento de todas as normas legais e regulamentares aplicáveis às suas atividades.
- Os colaboradores devem exercer as suas funções com total isenção, transparência, lealdade, rigor, zelo e diligência, com perfeita consciência da importância da excelência na prestação dos serviços e das responsabilidades inerentes às suas funções.
- Os colaboradores devem prestar ajuda e partilhar toda a informação em função dos interesses da Parque Escolar, E.P.E. e não de interesses individuais, de grupo ou de área.
- Os colaboradores devem ainda fomentar a colaboração e a criatividade nas relações profissionais, desenvolver e manter o diálogo na resolução de conflitos e o respeito pela diferença de opiniões, pautando as relações hierárquicas pelos valores da liderança, equidade e respeito mútuo, assim como cultivar a cordialidade das relações profissionais.
- A Parque Escolar, E.P.E. assume-se como uma organização socialmente responsável que contribui ativamente para o desenvolvimento sustentável.
- A Parque Escolar, E.P.E. procura proteger o meio ambiente e assegurar o bem-estar dos seus colaboradores e da população em geral, através da adoção de procedimentos e práticas que visam minimizar os impactos negativos ambientais da sua atividade, destacando-se a correta inserção, preservação e manutenção dos

bens e património pelo qual é responsável, com a preocupação de uma utilização racional de todos os recursos naturais e uma adequada gestão de resíduos.

- A Parque Escolar, E.P.E. procura ainda assegurar a proteção do ambiente no planeamento e na execução do programa de modernização e manutenção de todas as escolas da rede pública que lhe estão confiadas.
- São totalmente inadmissíveis quaisquer formas de discriminação, direta ou indireta, baseada, nomeadamente, na ascendência, idade, sexo, orientação sexual, estado civil, situação familiar, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência ou doença crónica, nacionalidade, origem étnica, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical.
- São, igualmente, totalmente inadmissíveis quaisquer comportamentos que possam ser configurados de assédio ou abuso de poder.
- Nos contactos formais ou informais com representantes de quaisquer entidades terceiras de natureza pública ou privada, os colaboradores devem agir com disponibilidade, cortesia, correção, eficiência e prontidão, assegurando a posição oficialmente assumida e adotada pela Parque Escolar, E.P.E.
- Os colaboradores devem abster-se de transmitir a terceiros quaisquer posições e opiniões pessoais.
- A escolha dos fornecedores da Parque Escolar, E.P.E. deve processar-se através de critérios claros, justos, isentos e imparciais, atendendo, não apenas às condições comerciais e qualidade dos produtos e serviços propostos, mas também ao comportamento ético de tais fornecedores, tal como o mesmo é percebido pela Parque Escolar, E.P.E.
- No limite das suas possibilidades, a Parque Escolar, E.P.E. garante ainda que todos os seus fornecedores partilham e cumprem os princípios éticos e valores por si defendidos e plasmados no presente Código.

- Os estudantes, docentes e demais utentes do serviço público escolar devem ser tratados com profissionalismo, respeito, lealdade e dedicação, na dupla perspetiva dos utentes diretos e da comunidade, envidando a Parque Escolar, E.P.E. todos os esforços para prestar um serviço de qualidade na satisfação das necessidades das populações em relação aos serviços públicos de educação, com condições de funcionalidade, conforto, segurança e salubridade, no cumprimento das condições acordadas e dos compromissos assumidos.
- Os colaboradores devem guardar confidencialidade relativamente a todas as informações que advenham do exercício das suas funções ou de quaisquer entidades que entrem em contacto com a Parque Escolar, E.P.E. no âmbito da sua atividade e que tenham chegado ao seu conhecimento no âmbito do exercício da sua atividade profissional.
- É expressamente proibida a utilização de informações profissionais para benefício próprio ou de terceiro.
- Os colaboradores devem respeitar as regras instituídas na Parque Escolar, E.P.E. relativamente à sua forma de comunicação institucional.
- Os colaboradores não devem aceitar ou recorrer a ofertas, pagamentos, ou outros tipos de favores.

A Parque Escolar, E.P.E. é uma empresa voltada e orientada para o cliente, neste caso, as escolas que foram alvo de reabilitação.

Segundo a tabela 1 – Tipologia de cultura organizacional, apresentada neste trabalho e que representa uma adaptação do trabalho de Trice e Beyer (1993), através dos valores dominantes apresentados, como a promoção da entreajuda e partilha de recursos, criatividade, diálogo, proteção do meio ambiente e criação de meios para a sustentabilidade, e a valorização da comunicação institucional com o exterior, estamos perante uma empresa Integradora – pois apresenta preocupação com as pessoas e os seus resultados, de Apoio – Pois além da preocupação demonstra também ser uma empresa flexível e de Inovação - demonstra orientação para o exterior (rapidez

de resposta). É importante que os seus colaboradores saibam que são a “cara” da empresa e desta forma devem representa-la de acordo com o que a organização define como sendo os seus valores e cultura organizacional.

3.1.8. Organograma

Para melhor se compreender a estrutura da empresa, apresenta-se o seu organograma:



Ilustração 4 – Organograma da Parque Escolar, E.P.E. (Parque Escolar, 2015)

A empresa Parque Escolar, E.P.E., é constituída por um Conselho de Administração, composto pelo presidente e dois vogais e cada um tem a seu cargo os diversos pelouros da empresa. O presidente da empresa é responsável pelos seguintes pelouros: Direção Geral de Manutenção, Direção Geral de Investimento, Direção Geral de Projeto e Gestão de Ativos e Direção de Recursos Humanos. Os restantes pelouros são distribuídos pelos dois vogais. (Parque Escolar, E.P.E., 2014)

Ao Conselho de Administração cabe dar seguimento às funções relacionadas com cumprimento ao Contrato-Programa assinado entre a Parque Escolar, E.P.E. e o Estado Português, organizar internamente a empresa, adequando-a aos desafios, gerir eficientemente os recursos financeiros e materiais da empresa em função dos objetivos definidos, reforçar a motivação

e o espírito de equipa das pessoas que trabalham na Parque Escolar, E.P.E. num contexto de crise e por último, fazer cumprir com rigor a legislação e os regulamentos que enquadram toda a atividade da Parque Escolar, E.P.E. (Parque Escolar, E.P.E., 2014)

A Direção de Recursos Humanos assegura a gestão dos recursos humanos da Parque Escolar, de modo a garantir a sua valorização contínua, o desenvolvimento de competências, a motivação profissional, a melhoria do desempenho e a qualidade do serviço e contribui para a definição da política de recursos humanos e dos objetivos de gestão. (Parque Escolar, E.P.E., 2014)

A Direção Financeira é responsável pela gestão dos recursos financeiros da Parque Escolar, E.P.E. (Parque Escolar, E.P.E., 2014)

A Direção de Planeamento e apoio à gestão gere as atividades de planeamento e orçamento, designadamente as que têm o enfoque nos dados sobre a programação, conceção, execução e operação das escolas, promove o controlo de gestão e garante a operacionalidade e segurança da infraestrutura interna ao nível de servidores, comunicações e da utilização dos sistemas informáticos. (Parque Escolar, E.P.E., 2014)

A Direção de Auditoria Interna tem como objetivo analisar e avaliar a atuação dos serviços da Parque Escolar, E.P.E., em face das normas legais e dos regulamentos e procedimentos internos vigentes. (Parque Escolar, E.P.E., 2014)

A Direção-Geral de Projetos e Gestão de Ativos é responsável pela planificação funcional e definição das intervenções de requalificação, pelos projetos de grande manutenção e conservação e pela gestão do património não escolar da Empresa. (Parque Escolar, E.P.E., 2014)

A Direção Geral de Investimento é responsável pela execução das atividades relativas à execução do projeto de requalificação de escolas, bem como pela execução de obras de grande conservação e manutenção do património escolar e não escolar da Empresa. (Parque Escolar, E.P.E., 2014)

A Direção Geral de Manutenção é responsável pela execução das atividades relacionadas com a conservação e manutenção do património escolar e não escolar da Empresa. (Parque Escolar, E.P.E., 2014)

A Direção de Contratação é responsável pela prestação de apoio técnico à instrução de processos de formação de contratos públicos, tendo em conta os objetivos e interesses da Parque Escolar, E.P.E. (Parque Escolar, E.P.E., 2014)

A Direção Jurídica é responsável pela prestação de apoio técnico jurídico especializado e pela promoção da defesa judicial e extrajudicial dos interesses da Parque Escolar, E.P.E. (Parque Escolar, E.P.E., 2014)

A Secretaria-Geral compete a assessoria ao Conselho de Administração no exercício das suas funções e na relação com a estrutura organizacional da Empresa e com entidades externas. (Parque Escolar, E.P.E., 2014)

A Parque Escolar, E.P.E. é uma empresa voltada para a reabilitação de edifícios, mais propriamente a escolas com ensino secundário. Para além da obra de reabilitação, cabe-lhe também zelar pela sua posterior manutenção. Socialmente, tem um papel bastante ativo, pois os projetos que foram aplicados nas escolas foram pensados para a tornar uma instituição aberta à comunidade, criando condições para uma maior articulação com o meio envolvente, associado a uma correta valorização patrimonial garantindo o aproveitamento integral das potencialidades instaladas na infraestrutura escolar.

Dada a dimensão da sua atuação, tem abrangência nacional com vários escritórios. Por este motivo, o esforço em tornar a empresa homogénea nos seus procedimentos é acrescido. Torna-se essencial o trabalho desempenhado pelos gestores de topo, nomeadamente os Diretores e Diretores-Gerais, para que a comunicação seja eficaz e as equipas compreendam as orientações de forma igual em todos os escritórios e a cultura organizacional seja compreendida e aplicada de norte a sul.

4. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Neste ponto do trabalho, pretende levar-se a cabo uma análise crítica sobre a gestão do conhecimento e a recuperação da informação da empresa Parque Escolar, E.P.E., nos seus principais meios para o efeito: arquivo físico, *file system* e aplicações para gestão de informação: ADENDO, que gere a correspondência de entrada, saída e interna da empresa, o ProNIC, base de dados para gestão das empreitadas e a aplicação PRIMAVERA que gere a parte contabilística.

4.1. Caracterização do sistema de recuperação da informação

4.1.1. Arquivo físico

Como foi já referido, a PE encontra-se fisicamente separada em vários escritórios: Porto (550,5 m.l. de documentação em arquivo), Coimbra (113,6 m.l. de documentação em arquivo), Lisboa (923,84 m.l. de documentação em arquivo), Évora (250 m.l. de documentação em arquivo) e Faro (150 m.l. de documentação em arquivo). Cada escritório tem o seu arquivo físico, pois os próprios produtores da informação são responsáveis pelo que produzem. O grande volume de documentos produzidos pela Empresa diz respeito aos contratos celebrados com outros organismos e as peças desenhadas referentes às obras de requalificação efetuadas nas escolas secundárias.



Ilustração 5 e Ilustração 6 - Arquivo físico no escritório do Porto.

No que diz respeito à documentação recebida pela Empresa que está no escritório do Porto, esta dá entrada através de um registo na aplicação ADENDO. Relativamente aos projetos que requerem aprovação e/ou certificação por outras entidades, como é o caso dos Projetos de Segurança Contra Incêndio que requerem aprovação pela ANPC - Autoridade Nacional de Proteção Civil ou dos Bombeiros, os Projetos de Gás que podem ser certificados por variadas entidades, tais como Delta Q - Inspeções Técnicas e Apoio à Indústria, Hotgas, Lda. Inspeções e Calibrações, Lda., IRG - Instalações de Gás, entre outras, encontram-se inventariados (Anexo C). Este inventário vai permitir para além do registo, identificar as datas extremas da documentação, o seu âmbito e conteúdo: identificação da escola e o código da especialidade (a aplicar no caso dos projetos), assunto ou a identificação que se encontra na lombada e a descrição do conteúdo da unidade de instalação dos documentos; contem a descrição do acondicionamento: número sequencial da unidade de instalação e identificação do local onde é depositada a documentação; é também identificado o tipo de suporte, a metragem e o volume de dados – aqui é dada a indicação se existe mais do que um suporte para a mesma informação; qual o seu destino final: se é de conservação permanente ou se é de eliminação e por último qual foi o serviço produtor.

Quanto aos restantes projetos apenas as guias de entrega são registadas no ADENDO bem como a restante documentação que é recebida e expedida pela Empresa esta é registada no ADENDO. Esta falta de procedimentos no que diz respeito à restante documentação dificulta a localização da documentação quando esta é necessária para consulta.

Este é procedimento adotado nos escritórios do Porto, nos restantes, fica a cargo das equipas produtoras de informação a gestão do que produzem e recebem. A Secretaria-Geral tem a incumbência de prestar apoio e suporte técnico nesta área informando os vários departamentos dos meios e técnicas que podem ser adotados.

Devido ao elevado número de contratos celebrados e projetos recebidos, que são processos mais volumosos da Empresa, houve a necessidade de recorrer a uma empresa prestadora de serviços de custódia que alberga já mais de 1 km de documentação. No total, a Parque Escolar, E.P.E. é detentora de 3068,8 m.l. de documentação produzida desde 2007.

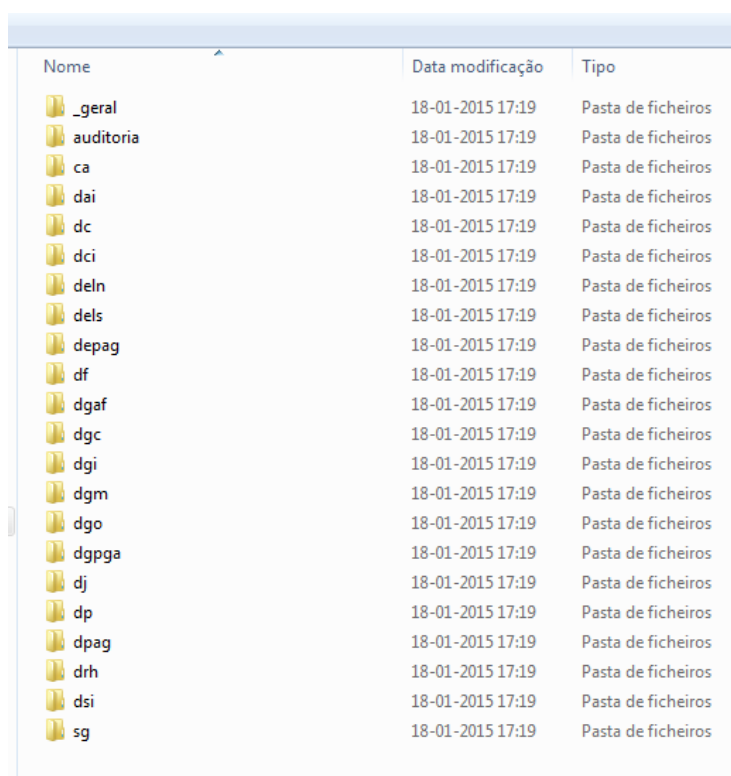
Quem faz a gestão do contrato com a empresa de custódia é a Secretaria-Geral. Encarrega-se de todas as comunicações realizadas com a empresa sempre que se verifica a necessidade de enviar documentação para custódia ou fazer qualquer tipo de consulta dos documentos que já foram remetidos. Todos os documentos que são enviados para custódia ficam registados num inventário (Anexo D). Este inventário é composto por campos que permitem não só o registo do que vai para custódia, mas também possibilita a sua recuperação: identificação das datas extremas da documentação, o seu âmbito e conteúdo: identificação da escola e o código da especialidade (a aplicar no caso dos projetos), assunto ou a identificação que se encontra na lombada e a descrição do conteúdo da unidade de instalação dos documentos; contem a descrição do acondicionamento: número sequencial da unidade de instalação e identificação do contentor em que será depositado; é também identificado o tipo de suporte, a metragem e o volume de dados – aqui é dada a indicação se existe mais do que um suporte para a mesma informação; qual o seu destino final: se é de conservação permanente ou se é de eliminação e, por último, qual foi o serviço produtor. Este serve para registar

o que vai para a empresa de custódia e serve igualmente de base para consulta de documentos.

Para concluir, o arquivo físico da Parque Escolar, E.P.E. encontra-se descentralizado, estando dividido entre o Porto, Coimbra, Lisboa, Évora, Faro e a empresa de custódia. Por falta de recursos humanos e a inexistência de procedimentos a aplicar na gestão da informação produzida em papel, fica a cargo do bom senso do produtor de informação a forma como gere o que produz e recebe.

4.1.2. File system

File system ou sistema de arquivos, refere-se à forma como os dados são armazenados, organizados e recuperados no disco pelo sistema operacional. O da Parque Escolar, E.P.E. apresenta-se dividido por departamentos, conforme podemos verificar na ilustração 7. Cada departamento é responsável pela gestão da sua própria pasta. Os acessos às pastas são feitos mediante o perfil do utilizador. As pastas têm áreas comuns, de acesso a qualquer colaborador, e tem áreas particulares, onde só os membros do departamento podem aceder.



Nome	Data modificação	Tipo
_geral	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
auditoria	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
ca	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
dai	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
dc	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
dci	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
deln	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
dels	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
depag	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
df	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
dgaf	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
dgc	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
dgi	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
dgm	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
dgo	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
dgpaga	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
dj	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
dp	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
dpag	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
drh	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
dsi	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros
sg	18-01-2015 17:19	Pasta de ficheiros

Ilustração 7 – File system da Parque Escolar, E.P.E.

Neste momento, podemos verificar que existem várias pastas correspondentes a departamentos que já não existem – resultado das reestruturações que a Empresa foi sofrendo nos últimos anos. No que diz respeito a este assunto, destaca-se a existência de um grupo de trabalho, com elementos de vários departamentos, que tem como um dos seus objetivos a reorganização do *file system* e da criação de normas e procedimentos para o seu uso.

4.1.3. Aplicações para gestão de informação

Na Parque Escolar, E.P.E. existem três aplicações principais para gestão e armazenamento de informação: ADENDO – faz a gestão da correspondência de entrada e saída da empresa, o PRIMAVERA – faz a gestão da parte financeira e ProNIC – faz a gestão e acompanhamento das obras de requalificação.

4.1.3.1. ADENDO

O Adendo Pro ECM Suite integra os recursos necessários para gerir todo o tipo de conteúdo empresarial, incluindo documentos corporativos, registos vitais ao negócio (faturas, ordens de compra, declarações, etc.), informação em papel, ativos digitais (imagens, áudios e vídeos), e-mail, formulários, relatórios, entre outros. Além de tudo isto, a solução intensifica a colaboração entre as equipas, por meio de ferramentas de workflow, um dos pontos fortes do Adendo Pro ECM Suite.

As principais funcionalidades que compõem o Adendo Pro ECM Suite são as seguintes:

- **Content Capture:** A arquitetura da solução facilita a integração com terceiras partes por intermédio de conectores e de Web Services, os quais possibilitam a captura de informação a partir de qualquer fonte de dados. Existem integrações nativas com Abby, file system, e-mail, entre outras.
- **Document Imaging and Recognition:** O Adendo Pro suporta o processo de digitalização para a captura de documentos e metadados em simultâneo, utilizando tecnologia OCR.

- **Content Management Library Services:** Mecanismo que assegura o processo apropriado de aprovação, controlo de versões e revisão e ainda controlo de checkin e checkout, eliminando a possibilidade de alterações simultâneas nos conteúdos manipulados.
- **Content Collaboration:** Permite aos utilizadores partilhar e editar os conteúdos, acessíveis através do ambiente Web.
- **Content Lifecycle Management:** Efetua a gestão do processo de mudança do conteúdo, por meio das fases do ciclo de vida (ex: elaboração, aprovação, expiração, retenção, eliminação, destruição).
- **Enterprise Search Capabilities:** Permite localizar e recuperar facilmente o conteúdo, utilizando tecnologias avançadas de busca, incluindo full-text search, dicionário de sinónimos, metadados e categorização dinâmica de conteúdo.
- **Conversion Services:** No momento de upload de conteúdos para o Adendo Pro é possível obter o conteúdo deste upload em diversos formatos. Por exemplo, para PDF os formatos Office e ainda os formatos de vídeo para formato proxy.
- **Content Notification Services:** Gestão de alertas de revisão, publicação de documentos, prazos de expiração, arquivo de conteúdos, tarefas de workflow, entre outros.
- **Workflow/Business Process Management:** Plataforma integrada para automatização de processos colaborativos e orientados a conteúdo, melhorando a produtividade da organização.
- **Records Management:** Aplicação de políticas de retenção, eliminação, proteção e auditoria sobre os registos de negócio, independentemente da localização ou tipo.
- **Information Rights Management:** Mecanismo de segurança para controlo dos direitos de acesso e edição baseado em privilégios de grupos, departamentos, funções, utilizadores, entre outros. Oferece a integração com LDAP, SSL e listas de controlo de acesso ACL. (Gisp, 2015)

A solução organiza-se através de workspaces (áreas de trabalho), acessíveis através da home page. Cada workspace apresenta uma determinada vista (sub-conjunto) sobre a totalidade dos conjuntos geridos.

O Adendo Pro inclui os seguintes workspaces, conforme verificamos na ilustração 8: digitalização, classificação, documentos, processos, inbox, outbox, plano de classificação, contactos, templates, gestão de termos.

A área da **digitalização** permite a digitalização de documentos individualmente ou grupo, por conjunto de documentos. Possibilita uma pré-classificação de documentos.

No campo da **classificação**, esta pode ser atribuída a documentos digitalizados bem como a documentos de que feito o upload ou que são criados na própria aplicação. Possibilita classificar documentos de saída.

Na zona **documentos**, podem efetuar-se pesquisas, visualização de conteúdos e metadados, importar e exportar conteúdos, criar tarefas e associar documentos a processos.

No espaço destinado aos **processos** (conjunto de documentos), pode efetuar-se a gestão dos mesmos, associar documentos e criar tarefas agregadas aos processos.

No workspace denominado por **inbox** podem consultar-se as tarefas do utilizador por estado ou por outros metadados que o mesmo entenda como mais útil. Aqui fica também registada a realização de tarefas de cada utilizador. No caso da **outbox**, o utilizador pode verificar o estado de atividades que encomendou a terceiros.

No que respeita à **classificação**, permite a utilização de uma estrutura proposta para classificação de documentos e processos ou a criação de uma nova estrutura.

Existe ainda uma área destinada aos **templates** com um repositório dos mesmos. São documentos de conteúdo, apenas com a apresentação visual

(apenas cabeçalhos por exemplo) e instruções sobre onde e qual tipo de conteúdo deve entrar a cada parcela da apresentação. Permite a criação de templates MS Word e MS Power Point, com bookmarks para geração automatizada de documentos.

Por fim, existe ainda um espaço destinado a **contactos**, onde é permitido fazer a gestão de contactos de pessoas, internas ou externas à empresa e de entidades.



Ilustração 8 - Aplicação de gestão documental ADENDO.

Tecnologia

O Adendo Pro é uma solução de Enterprise Content Management desenvolvido em tecnologia standard de mercado para ambiente web. O Adendo Pro pode ser acedido por qualquer equipamento que tenha um browser web instalado. Contém:

- Arquitetura flexível e de alto desempenho
- Utilização Open Source
- Desenvolvido em tecnologia Java
- Facilidade de integração com aplicações externas via web services
- Suporta qualquer Sistema Operativo (Windows, Linux, Unix, MacOS)
- Suporta diferentes bases de dados (SQL Server, MySQL, Oracle)

- Integração com Solr para indexação de conteúdos (pesquisas de alta performance)
- Integração com Intalio para componente de workflow
- Integração com ABBYY para soluções avançadas de digitalização e extração de conteúdos e metadados
- O sistema de autenticação de utilizadores permite uma autenticação própria do Adendo Pro ou a integração com a *Active Directory*. (Gisp, 2015)

4.1.3.2. PRIMAVERA

A opção da Parque Escolar, E.P.E., na escolha da aplicação de gestão recaiu no ERP – Enterprise Resource Planning PRIMAVERA. O objetivo principal de um ERP é integrar várias funções de gestão da empresa.

O PRIMAVERA engloba 3 domínios macros: a gestão financeira, a gestão logística e aprovisionamento (contratação) e a gestão relação com o cliente.

A tecnologia da aplicação é do tipo cliente/servidor, conforme ilustração 9, o que significa que tem uma estrutura de aplicação distribuída que dissemina as tarefas e cargas de trabalho entre os fornecedores de um recurso ou serviço, designados como servidores e os requerentes dos serviços, designados como clientes.

Geralmente, os clientes e servidores comunicam através de uma rede de computadores em máquinas distintas, mas tanto o cliente como o servidor podem coabitar no mesmo computador.

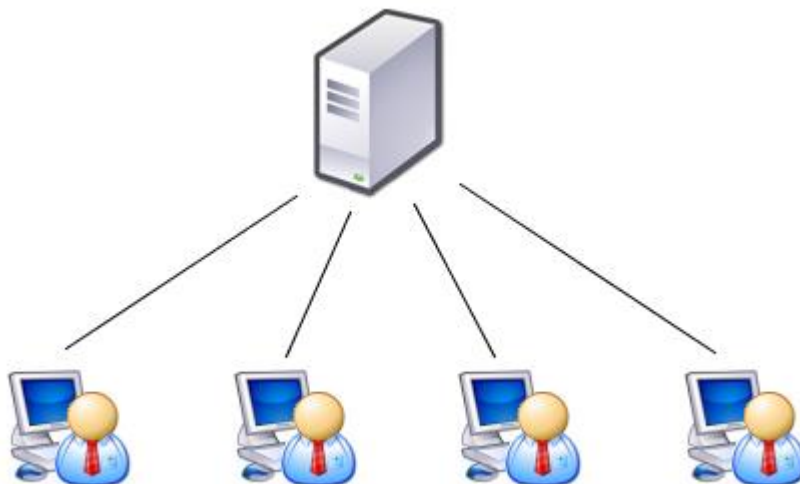


Ilustração 9 - Tecnologia cliente/servidor (Parques Escolar E.P.E., 2014)

Os fluxos de trabalho associados aos processos são moldados respeitando a configuração da aplicação.

Este tipo de sistema de gestão empresarial permite aos gestores conseguir ter uma visão integrada da informação, ter o controlo eficaz de todos os processos que têm em mãos e reduzir a percentagem de erros. (Parques Escolar E.P.E., 2014)

A partir de um núcleo central de gestão controla todos os processos administrativos e financeiros – desde o aprovisionamento e requisições internas, gestão do inventário, cadastro dos bens do Estado, Código dos Contratos Públicos, gestão orçamental face à despesa/receita; controlo dos compromissos pelos fundos disponíveis, prestação de informação aos vários organismos públicos, prestação eletrónica de contas para o Tribunal de Contas; passando pela gestão do capital humano, até ao reporting financeiro. (PRIMAVERA Business Software Solutions, S.A., 1993)

O ERP parametrizado pela Parque Escolar, E.P.E., tem 5 módulos principais: **gestão orçamental e contratual** que permite efetuar o controlo financeiro, cativação de verbas, propostas de deliberação, contratos e registo de trabalhos; o módulo da **logística** que faz a gestão de vendas e compras; o módulo **inventário** que permite ter o controlo dos stocks; no módulo **financeira** efetuam-se as atividades relacionadas com a contabilidade e tesouraria e ainda

a gestão de ativos e equipamentos e, por último, no módulo destinado aos **Recursos Humanos** o ERP PRIMAVERA faz a integração com o portal do colaborador e com o plano de formações.

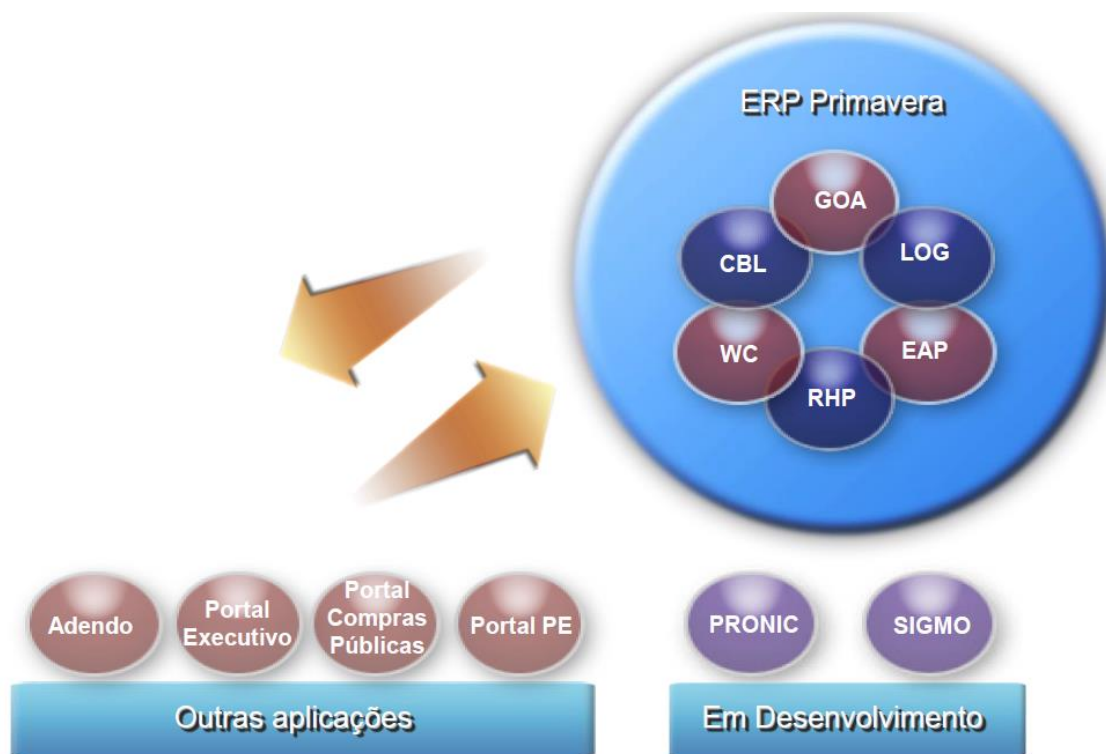


Ilustração 10 - interfaces com outras aplicações (Parques Escolar E.P.E., 2014)

Como podemos ver na ilustração 10, a aplicação PRIMAVERA está dotada de módulos que são capazes de trocar informações com outras aplicações, como é o caso do ADENDO, portal executivo, Portal PE ou o Portal de Compras Públicas. Encontram-se em desenvolvimento melhorias na aplicação que irão permitir a integração com o ProNIC e o SIGMO.

4.1.3.3. ProNIC

ProNIC - Protocolo para a Normalização da Informação Técnica na Construção, é um projeto de investigação e desenvolvimento que visa a criação de um conjunto integrado e sistematizado de conteúdos técnicos e funcionalidades informáticas de articulação, gestão e interface com os utilizadores durante as várias fases do processo construtivo que possa constituir um referencial para o sector da construção portuguesa.

A primeira fase do projeto ProNIC foi aprovada no âmbito do Programa Operacional Sociedade do Conhecimento (POSC) e teve como entidades

promotoras a DGEMN (Direção Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais), o INH (Instituto Nacional da Habitação), posteriormente designado de IHRU (Instituto da Habitação e Reabilitação Urbana) e a EP (Estradas de Portugal).

O desenvolvimento visou duas grandes áreas da construção:

- Os Edifícios (áreas de Construção Nova e Reabilitação);
- As Infra-estruturas Rodoviárias.

A celebração do contrato entre a Parque Escolar, E.P.E., e o Consórcio ProNIC, em novembro de 2009, marca uma nova fase deste projeto de investigação e desenvolvimento e do Programa de Modernização do Parque Escolar, E.P.E. destinado ao Ensino Secundário, constituindo-se uma parceria para concretização de um projeto de investigação aplicada à escala nacional.

São objetivos fundamentais deste projeto (Caetano, 2012):

- A viabilização da utilização em ambiente real da aplicação ProNIC, através da sua implementação nos processos das obras em curso e a promover pela Parque Escolar, E.P.E. designadamente na geração de conteúdos normalizados e de elevada fiabilidade técnica, organizados segundo matrizes de enquadramento de aplicação generalizada;
- O desenvolvimento da componente técnica do projeto relativa à reabilitação de edifícios;
- O desenvolvimento e teste de metodologias e funcionalidades destinadas à monitorização de projetos públicos de investimento imobiliário em matéria de controlo económico da fase de produção e também da fase de utilização, por via da aplicação efetiva destas ferramentas ao “Programa de Modernização do Parque Escolar, E.P.E.”.

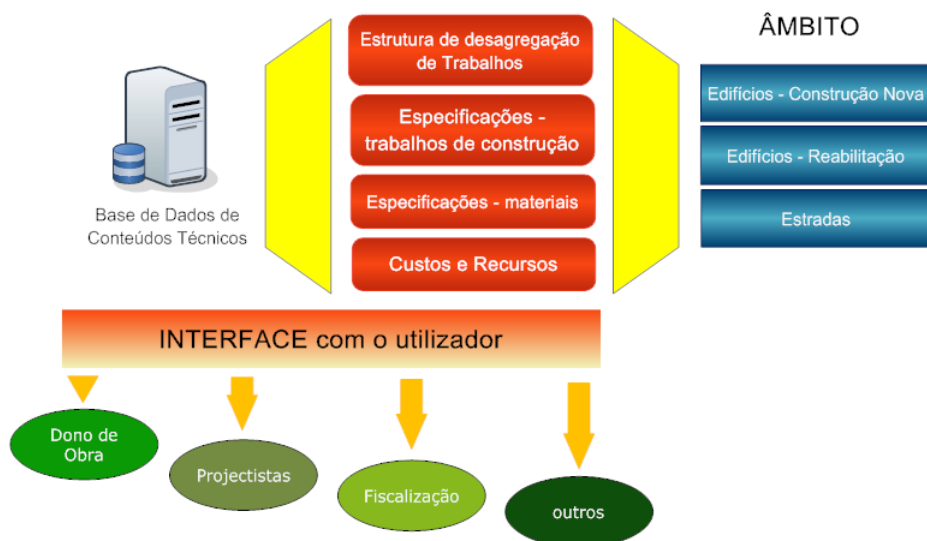


Ilustração 11 – transversalidade ProNIC. (Caetano, 2012)

Conforme verificamos na ilustração 11, a aplicação da ferramenta ProNIC visa (Caetano, 2012):

- Contribuir para a melhoria da qualidade na construção, criando uma referência sobre as melhores práticas, corretas especificações técnicas dos trabalhos da construção e integração das várias fases do processo construtivo;
- Potenciar a redução de custos na fase de elaboração e análise de Cadernos de Encargos;
- Induzir uma significativa redução de custos e de incerteza na fase de orçamentação;
- Reduzir erros de interpretação dos documentos de concurso e projeto, minorando os custos da não qualidade e o peso dos trabalhos a mais;
- Simplificar a gestão de empreitadas e subempreitadas;
- Aumentar a eficiência da gestão através da criação e disponibilização de indicadores técnicos e económicos apropriados. (Caetano, 2012)

Com a adoção do sistema ProNIC, a Parque Escolar, E.P.E. pretendeu desenvolver um conjunto sistematizado e integrado de conteúdos técnicos de referência e de utilização generalizada para o setor da Construção, nomeadamente para as escolas integradas no programa.

O modelo de Obra definido pela Parque Escolar, E.P.E. para as escolas da Fase 3, integra as unidades de construção e as 25 especialidades de projeto.

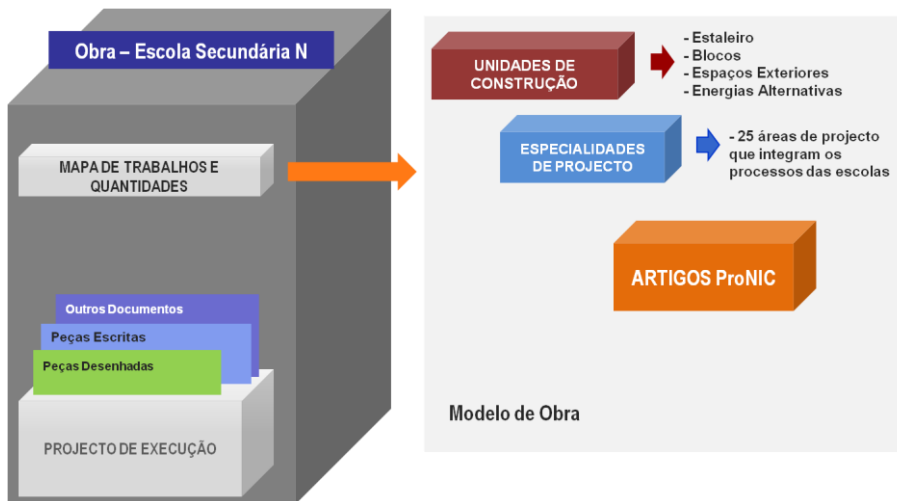


Ilustração 12 - Modelo Parque Escolar, E.P.E. – Modelo de Obra (Caetano, 2012)

A ferramenta ProNIC, como verificamos na ilustração 12, é constituída por uma base de dados de conhecimento, sobre os trabalhos de construção e por um conjunto de funcionalidades informáticas que permitem a gestão, manuseio e articulação dos conteúdos de uma forma versátil e intuitiva, podendo ser utilizada pelos diferentes agentes do processo construtivo.

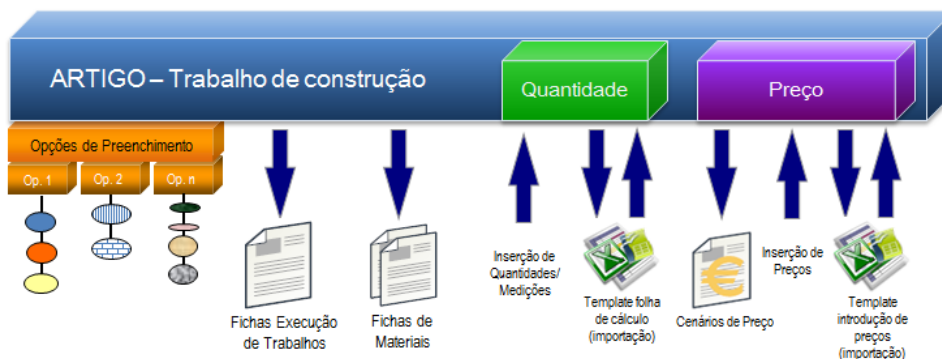


Ilustração 13 - Elementos de informação e sua articulação (Caetano, 2012)

Como vemos na ilustração 13, a base de dados inclui a informação técnica que permite gerar:

- Articulados detalhados para a criação de Mapas de Trabalhos e Quantidades (MTQ);
- Fichas de Execução de Trabalhos;
- Fichas de Materiais;

- Estimativas Orçamentais com base em preços de referência e em fichas de custos e rendimentos.

Para além da geração desta informação técnica, o ProNIC disponibiliza um conjunto de outras funcionalidades complementares e de apoio ao trabalho aos diversos tipos de utilizadores, designadamente (Caetano, 2012):

- Possibilidade de agregação de elementos externos – peças desenhadas e escritas do projeto, estudos e reconhecimentos, documentação técnica, modelos de documentos, etc – permitindo a organização estruturada e integrada de processos de obra;
- Elaboração de medições detalhadas com a importação automática dos valores das quantidades dos artigos para os MTQ;
- Desagregação da informação em diferentes níveis para facilitar processos de consulta a subempreiteiros e fornecedores;
- Possibilidade de efetuar comparação de propostas de concorrentes em diferentes obras;
- Atualização da base de dados de preços de referência, com base na retro informação obtida a partir das obras tratadas no ProNIC (só possível quando existe uma standardização e codificação uniforme dos trabalhos de construção).

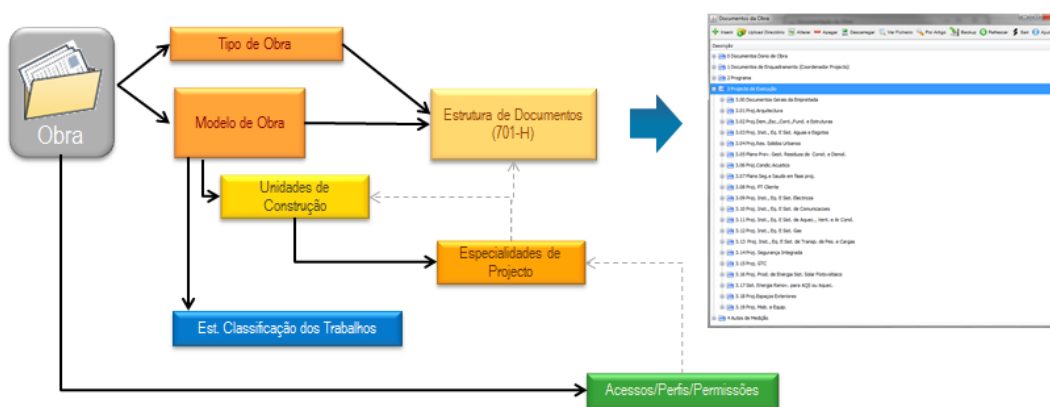


Ilustração 14 - Modelo de organização da documentação de acordo com a legislação vigente. (Caetano, 2012)

O desenvolvimento do repositório documental foi essencial para garantir a uniformização na instrução dos projetos, evitando a falta de documentos

fundamentais, tal como evidencia a ilustração 14. Realça-se o facto de ter sido desenvolvido um mecanismo integrado para assinar digitalmente a documentação gerada pelo ProNIC. (Caetano, 2012)

4.2. Análise das práticas de recuperação da informação e gestão do conhecimento

Foi aplicado um questionário na empresa Parque Escolar, E.P.E., que pretende esclarecer as rotinas que os colaboradores da empresa aplicam no que diz respeito à recuperação da informação e gestão do conhecimento nas três principais fontes para recolha de informação utilizadas na empresa: arquivo físico, *file system* e nas aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC. Pretende perceber-se se a gestão do conhecimento acontece de forma eficaz de forma a permitir que os colaboradores recuperem dos sistemas o que necessitam.

Do universo alvo de 152 colaboradores da empresa, nove não foram inquiridos por se encontrarem de baixa/ licença medica. Dos 143 inquiridos, obtivemos respostas de 65 trabalhadores, equivalente a uma taxa de 45%.

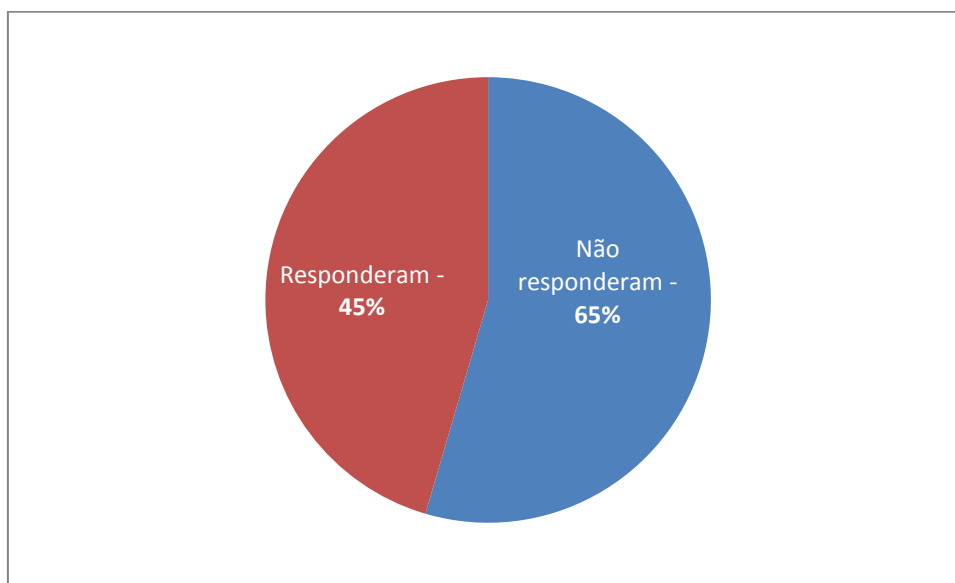
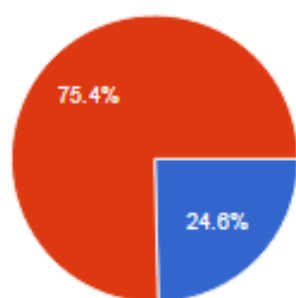


Gráfico 1 – Respostas obtidas no questionário distribuído pelos colaboradores da Parque Escolar, E.P.E..

O questionário colocado aos colaboradores da empresa Parque Escolar, E.P.E., foi dividido em três grupos: perguntas sobre o arquivo físico, sobre o *file system* e sobre as aplicações informáticas para gestão da informação.

Na primeira pergunta, que visa saber a quantidade de colaboradores que produz documentos que existam apenas numa versão em papel, podemos verificar que a grande maioria, 49 respostas dos produtores de informação (75,4%), já não produz documentos que estejam apenas numa versão em papel, enquanto 16 dos produtores (24,6%) ainda produz documentos que têm apenas um suporte físico, sendo este o papel.

1 - Produz documentos que existem apenas numa versão em papel?



Sim.	16	24.6%
Não.	49	75.4%

Gráfico 2 –Produção de documentos apenas em versão papel.

A segunda pergunta pretende saber se recebe documentos que existem apenas numa versão em papel. Aqui as respostas ficaram equilibradas 50,8% dos respondentes recebem documentos que ficam apenas numa versão em papel, enquanto 49,2% não recebe documentos que estejam apenas em suporte papel. Verificamos que há uma distinção entre os documentos produzidos e os documentos recebidos. Este destaque deve-se ao facto de a Parque Escolar, E.P.E. receber documentação que não corresponde ao formato A4 e A3, que são os formatos suportados pelas máquinas que permitem a digitalização. Estamos a falar de projetos e peças desenhadas que excedem este tamanho e quando ocorre a sua receção não há meio de

proceder à sua digitalização. Contudo, nos últimos projetos, tem existido um esforço para que os mesmos sejam entregues em formato digital.

2 - Recebe documentos que existem apenas numa versão em papel?



Gráfico 3 – Receção de documentos apenas em formato papel.

No que respeita à pergunta 3, que visa saber o local onde os colaboradores da Parque Escolar, E.P.E., guardam os seus documentos que só existem numa versão em papel, encontramos uma simetria entre três das hipóteses colocadas, onde 25 dos inquiridos (38,5%) guardam os documentos junto ao seu posto de trabalho, 24 dos respondentes (36,9%) indicam que guardam nos depósitos de arquivo da Parque Escolar, E.P.E., ou então não têm documentos apenas numa versão em papel. Apenas 5 dos inquiridos (7,7%) utilizam os serviços de custódia da empresa contratada para esse efeito, ou então utilizam outro método que não fazia parte das hipóteses colocadas.

3 – Onde guarda os documentos que só existem apenas numa versão em papel?

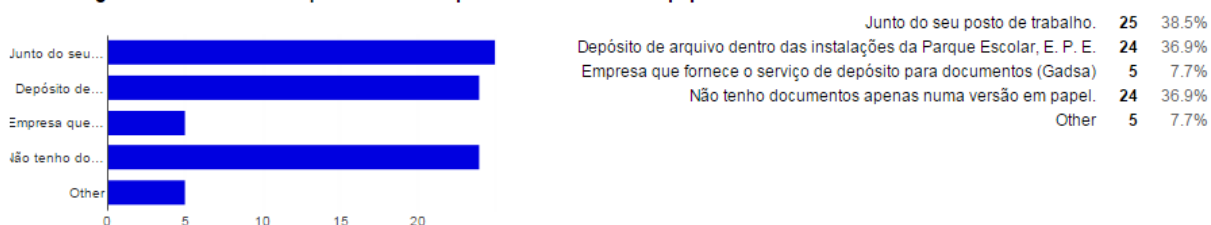


Gráfico 4 – Local onde guardam os documentos.

Relativamente à quarta questão, que pretende saber se os colaboradores da empresa tem conhecimento do Manual de Procedimentos para Custodia de Arquivo, podemos perceber que a grande maioria, 43% não tem conhecimento enquanto 21,5% tem conhecimento e 12,3% admite ter conhecimento mas ainda assim não aplicar.

4 – Tem conhecimento do Manual de Procedimentos para Custodia de Arquivo?

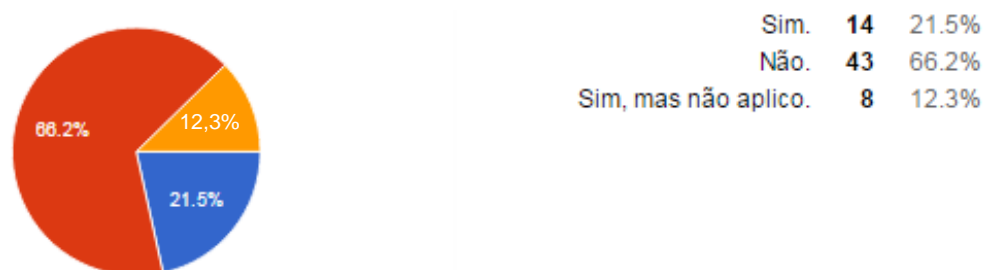


Gráfico 5 – Conhecimento do Manual de Procedimentos para Custodia de Arquivo.

Quando se pergunta, na questão cinco, se consegue facilmente recuperar a informação que tem apenas numa versão em papel, a maioria indica que não (47,7%), enquanto 32,2% indica que não tem informação apenas em papel e 20% não tem qualquer problema em encontrar a documentação que existe exclusivamente em papel. Estas respostas acabam por estar ligadas às respostas da questão número 3, pois a maioria dos colaboradores indica que tem os documentos perto do seu local de trabalho ou nos depósitos da Parque Escolar, E.P.E., mas ainda assim tem dificuldades em recuperá-los.

5 – Sente que consegue facilmente recuperar a informação que tem apenas numa versão em papel?

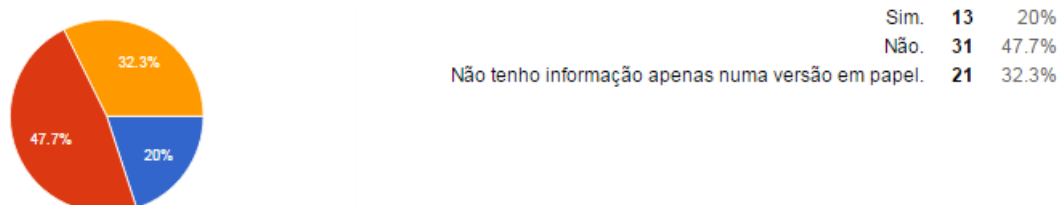


Gráfico 6 – Facilidade em recuperar a informação em papel.

A pergunta número seis incidiu na necessidade de recuperar informação de que só tem uma versão em papel e a dificuldade em satisfazer esta

necessidade, aqui a maioria admite que já passou por situações onde não conseguiu recuperar o que pretendia (63,1% das respostas), enquanto 23,1% diz nunca ter tido essa necessidade e 13,8 % refere que encontra sempre a informação em papel que necessita. A inexistência de um procedimento a aplicar no tratamento físico da documentação resulta em formas variadas de o fazer, levando a dispersão e criando ruído na altura de localizar o que se pretende consultar.

6 – Já teve a necessidade de recuperar informação de que só tem uma versão em papel e não conseguiu?

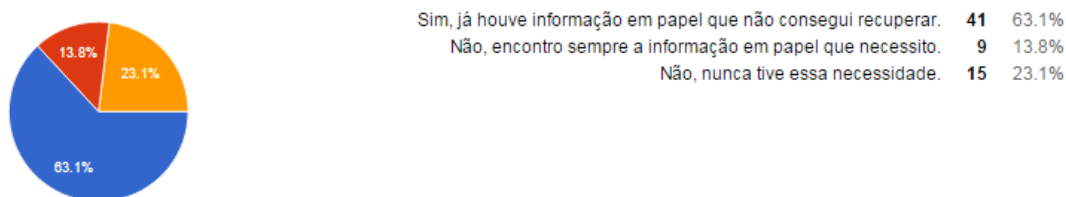


Gráfico 7 – Necessidade de recuperar informação e não conseguir.

Relativamente à sétima questão, quando questionamos quanto tempo demora em média a recuperar informação que só existe em versão papel, 40% dos inquiridos não tem ideia do tempo que despendem com esta tarefa, 16,9% indicam que nunca recuperam informação que esteja apenas em formato papel, 15,4% gastam entre cinco e quinze minutos a recuperar informação e 4,6% menos de cinco minutos.

7 – Quanto tempo demora em média a recuperar informação que só existe em versão papel?

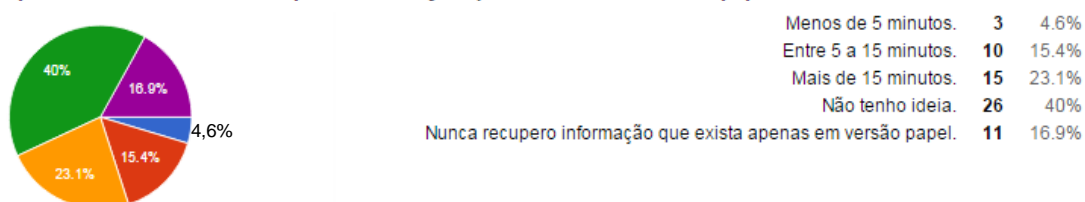
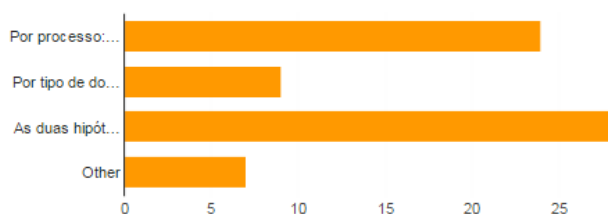


Gráfico 8 –Tempo que demoram a localizar a informação em papel.

A pergunta número oito pretende saber qual é o método que utiliza para guardar os seus documentos em papel, pedindo aos inquiridos para escolherem entre quatro hipóteses. Assim sendo, 36,9% dos inquiridos indica que guarda os seus documentos por processo, ou seja, tem vários documentos que dizem respeito ao mesmo assunto e 13,8% indica que guarda os seus documentos por tipo de documento, ou seja, dossiers só com atas, dossiers só

de correspondência, entre outros, mas a maioria, 43,1% dos questionados indica que aplica estas duas regras e apenas 10,8% indica que procede de forma diferente das anteriores indicadas.

8 – Qual é o método que utiliza para guardar os seus documentos em papel?

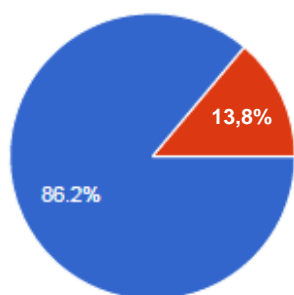


Por processo: vários tipos de documento que dizem respeito ao mesmo assunto.	24	36.9%
Por tipo de documento - exemplo: dossier só com atas; dossier só com relatórios; dossiers só com pareceres técnicos.	9	13.8%
As duas hipóteses anteriores.	28	43.1%
Other	7	10.8%

Gráfico 9 – Método que utilizam para guardar os seus documentos em papel.

Por último, no grupo das questões sobre o arquivo físico, na questão número nove, sobre se considera a informação que encontra em papel fidedigna, a maioria não teve dúvidas (86,9%) e indica que sim, que considera a informação fidedigna, enquanto 13,8% considera que não.

9 – Considera a informação que encontra em papel fidedigna?



Sim.	56	86.2%
Não.	9	13.8%

Gráfico 10 – Informação que encontra em papel fidedigna.

No estudo levado a cabo na Parque Escolar, E.P.E., existiu um segundo grupo de perguntas, e à semelhança do grupo anterior, foram colocadas questões aos colaboradores da empresa sobre outro sistema onde se gera, guarda e se recupera informação, o *file system* (Rede).

Quando questionados sobre a produção documentos em formato digital que fiquem exclusivamente armazenados no *file system* (rede), na pergunta dez, mais de metade dos inquiridos (67,7%) afirma que produzem documentos que ficam exclusivamente alojados na rede interna da Parque Escolar, E.P.E., enquanto 32,3% diz que não.

10 - Produz documentos em formato digital que fiquem exclusivamente armazenados no file system (rede)?



Gráfico 11 – Documentos que ficam exclusivamente alojados no *file system*.

No que diz respeito aos documentos recebidos em formato digital exclusivamente armazenados no *file system* (rede), na pergunta onze, a maioria (67,7%) declara que tem documentos recebidos que ficam exclusivamente alojados na rede, enquanto 18,5% afirma que não.

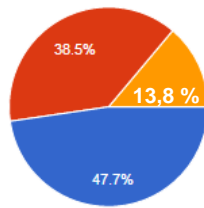
11 - Recebe documentos em formato digital exclusivamente armazenados no file system (rede)?



Gráfico 12 – Documentos recebidos que ficam alojados exclusivamente no *file system*.

Na pergunta número doze o objetivo foi perceber se os colaboradores conseguem facilmente recuperar a informação que tem apenas uma versão no *file system*. Dos colaboradores que responderam 13,8% não tem informação alojada apenas no *file system*, e dos que têm, 47,7% não tem qualquer dificuldade em recuperar a informação e 38,5% sente dificuldade em fazê-lo.

12 – Sente que consegue facilmente recuperar a informação que tem apenas uma versão no file system (rede)?

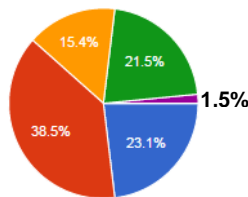


Sim.	31	47,7%
Não.	25	38,5%
Não tenho informação alojada apenas no file system.	9	13,8%

Gráfico 13 – Facilidade em recuperar a informação que tem apenas uma versão no file system.

Quando questionados, na pergunta número treze, sobre o tempo que demoram em média a recuperar informação que só está gravada no *file system* (rede), a maioria consegue fazê-lo com alguma rapidez, 38,5% levam de entre cinco a quinze minutos e 23,1% menos de cinco minutos; 15,4 % levam mais de 15 minutos a recuperar informação e 21,5% não faz ideia do tempo que leva com esta atividade e apenas uma pessoa afirma que nunca pesquisa informação no *file system*.

13 – Quanto tempo demora em média a recuperar informação que só está gravada no file system (rede)?

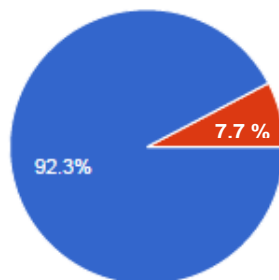


Menos de 5 minutos.	15	23,1%
Entre 5 a 15 minutos.	25	38,5%
Mais de 15 minutos.	10	15,4%
Não tenho ideia.	14	21,5%
Nunca recupero informação alojada apenas no file system.	1	1,5%

Gráfico 14 – Tempo que demoram a localizar a informação no file system.

Quando questionados, na pergunta número catorze, sobre a utilidade do *file system* como meio para pesquisar documentos do seu departamento a grande maioria (92,3%) diz que sim, que o utiliza para este fim enquanto apenas 7,7% diz que não.

14 – Utiliza o file system (rede) para pesquisar documentos do seu departamento?



Sim.	60	92,3%
Não.	5	7,7%

Gráfico 15 – Uso do file system para recuperar informação do próprio departamento.

Na questão número quinze, a pergunta foi semelhante à anterior, mas desta vez, referia-se ao uso do *file system* (rede) para pesquisar documentos de outros departamentos. A incidência da resposta “sim” já não foi tão elevada como na anterior, mas, ainda assim, verifica-se que a maioria das pessoas (75,4%) utiliza o *file system* para pesquisa de documentos de outros departamentos, enquanto 24,6% diz que não o faz.

15 - Utiliza o file system (rede) para pesquisar documentos de outros departamentos?



Gráfico 16 – Utilização do *file system* na recuperação de informação de outros departamentos.

Na questão número dezasseis, quando inquiridos sobre a retirada dos documentos do *file system* (rede) quando deixam de estar atuais ou em vigor, cerca de metade dos colaboradores da Parque Escolar, E.P.E., admite que não o faz, enquanto 30,8% diz que retira alguns, 9,2% diz que tem essa prática e 6,2 % diz que não utiliza esta funcionalidade.

16 – Retira os documentos do file system (rede) quando deixam de estar atuais ou em vigor?

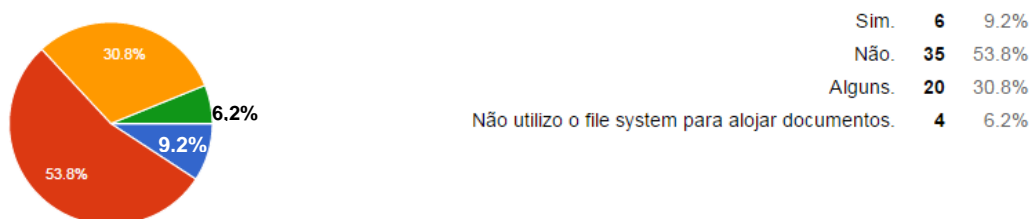
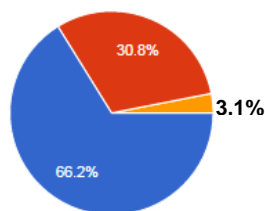


Gráfico 17 – Retirar documentos da rede quando estes deixam de estar em vigor.

No que respeita à pergunta número dezassete, que visa indagar os colaboradores sobre se têm a prática de identificar as várias versões do mesmo documento no *file system* (rede), mais de metade dos inquiridos, 66,2%, refere que sim, que identifica as várias versões dos documentos enquanto 30,8% indica que não tem por habito identificar as várias versões e

3,1% não utiliza sequer a funcionalidade de utilizar a rede para alojar documentos.

17 – Identifica as várias versões do mesmo documento no file system (rede)?

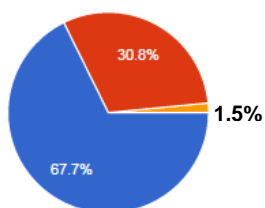


Sim.	43	66.2%
Não.	20	30.8%
Não utilizo o file system para alojar documentos.	2	3.1%

Gráfico 18 – Identificação de várias versões de documentos alojados na rede.

A décima oitava, e última pergunta deste grupo, interroga os colaboradores da empresa se considera a informação que encontra no *file system* (rede) fidedigna; 67,7% dos inquiridos diz que sim, que considera a informação fidedigna e 30,8% diz que não, enquanto 1,5% refere que não utiliza o *file system* para procurar informação.

18 – Considera a informação que encontra no file system (rede) fidedigna?



Sim.	44	67.7%
Não.	20	30.8%
Não utilizo o file system para procurar informação.	1	1.5%

Gráfico 19 – Considerarem os documentos alojados no file system fidedignos.

O terceiro grupo de perguntas incide sobre a recuperação da informação nas aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC, pois para além de aplicações que servem para gerir determinadas tarefas são também bases de dados que contêm informação sobre a atividade da empresa e são muitas vezes consultadas para recuperação de informação.

Na décima nona pergunta, os colaboradores da Parque Escolar, E.P.E. foram questionados sobre a utilização das aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC. Segundo as respostas podemos averiguar que a aplicação mais utilizada é o ADENDO, com a quase totalidade dos inquiridos, 98,5% a responder que utiliza a aplicação, seguindo-se a aplicação PRIMAVERA, com

81,5% dos respondentes que afirma utilizar a aplicação, e por último, o ProNIC, onde apenas 36,9% dos inquiridos responde afirmativamente à questão.

ADENDO [19 – Utiliza as seguintes aplicações:]



PRIMAVERA [19 – Utiliza as seguintes aplicações:]



ProNIC [19 – Utiliza as seguintes aplicações:]



Gráficos 20, 21 e 22 - Utilização das aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC.

Na vigésima pergunta, que pretende saber se os colaboradores da Parque Escolar, E.P.E., produzem documentos que fiquem apenas armazenados nas seguintes aplicações, dos utilizadores que as usam, o ADENDO é a aplicação que tem maior taxa de exclusividade de documentos, pois 50,8% dos inquiridos indica que sim, que há documentos que ficam apenas armazenados nesta aplicação. No que diz respeito ao PRIMAVERA, 44,6% dos inquiridos que usa a aplicação tem informação exclusivamente na aplicação, enquanto 38,5% diz que não e 16,9% não utiliza a aplicação para esse fim. Relativamente ao ProNIC, 12,3% dos respondentes indica que tem informação exclusivamente na aplicação, 27,7% indica que não, e 60% não utiliza a aplicação.

ADENDO [20 - Produz documentos que fiquem apenas armazenados nas seguintes aplicações?]



PRIMAVERA [20 - Produz documentos que fiquem apenas armazenados nas seguintes aplicações?]



ProNIC [20 - Produz documentos que fiquem apenas armazenados nas seguintes aplicações?]



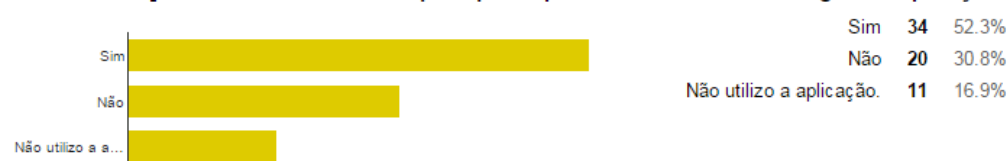
Gráficos 23, 24 e 25 – produção de documentos que ficam exclusivamente alojados nas aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC.

Na pergunta número vinte e um, os colaboradores da Parque Escolar, E.P.E., foram questionados relativamente aos documentos recebidos que ficam apenas armazenados nas aplicações. Constatamos que a aplicação ADENDO foi novamente indicada como sendo a aplicação que alberga maior taxa, 73,8%, de documentos que estão exclusivamente na sua base de dados, seguida pela aplicação PRIMAVERA, com 52,3%; por último, na aplicação ProNIC, a maioria dos colaboradores não utiliza a aplicação, mantem-se os 60% como na questão anterior, e dos que utilizam, a maioria dos inquiridos diz que não tem documentos exclusivamente nesta aplicação, 21,5% enquanto 18,5% diz que sim.

ADENDO [21 - Recebe documentos que ficam apenas armazenados nas seguintes aplicações?]



PRIMAVERA [21 - Recebe documentos que ficam apenas armazenados nas seguintes aplicações?]



ProNIC [21 - Recebe documentos que ficam apenas armazenados nas seguintes aplicações?]



Gráficos 26, 27 e 28 - Documentos recebidos que ficam exclusivamente alojados nas aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC.

Na vigésima segunda questão, pretende perceber-se a facilidade em recuperar a informação que os colaboradores da empresa possuem exclusivamente nas aplicações. Relativamente ao ADENDO, a aplicação mais utilizada em toda a empresa, a resposta é clara, 60% dos inquiridos afirma que não consegue recuperar facilmente a informação, já o PRIMAVERA é o software que causa menos ruído neste assunto e 60% dos inquiridos diz que facilmente recupera a informação, e por último, no ProNIC, dos colaboradores que utilizam a aplicação, a maioria afirma, 24,6% afirma que facilmente recupera a informação.

ADENDO [22 – Sente que consegue facilmente recuperar a informação que tem exclusivamente nas aplicações?]



PRIMAVERA [22 – Sente que consegue facilmente recuperar a informação que tem exclusivamente nas aplicações?]



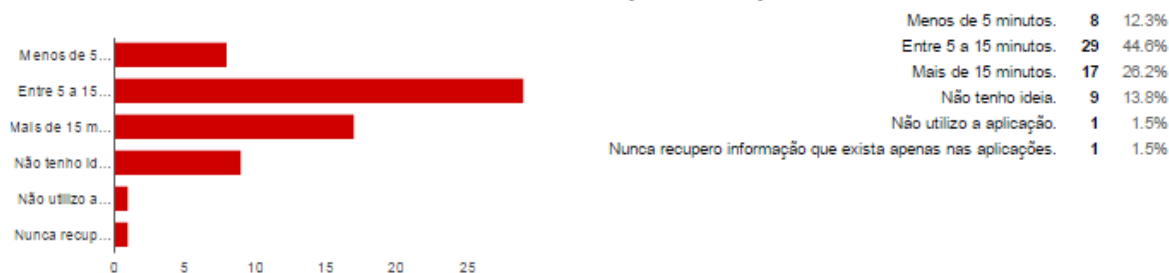
ProNIC [22 – Sente que consegue facilmente recuperar a informação que tem exclusivamente nas aplicações?]



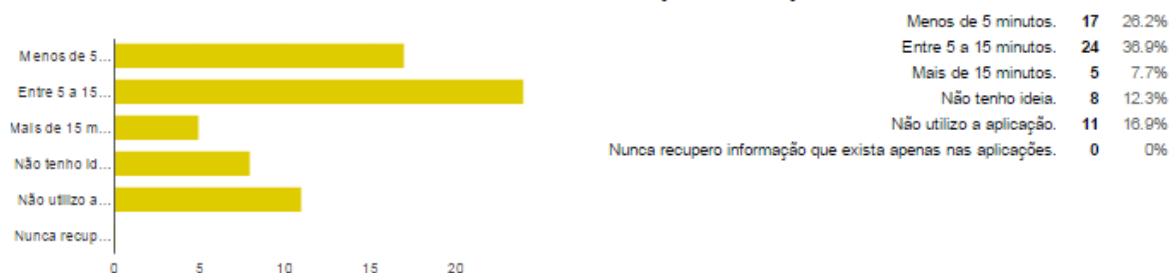
Gráficos 29, 30 e 31 - Facilidade em recuperar informação alojada nas aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC.

Relativamente à questão número vinte e três, o objetivo passava por saber se os inquiridos tinham noção de quanto tempo demoravam em média a recuperar informação nas aplicações. Verificamos que é no ADENDO que despense mais tempo na recuperação da informação, pois 44,6% dos respondentes afirma perder entre cinco a quinze minutos, enquanto no PRIMAVERA esta percentagem baixa para 36,9% e no ProNIC, dos que utilizam a aplicação, baixa para 12,3%.

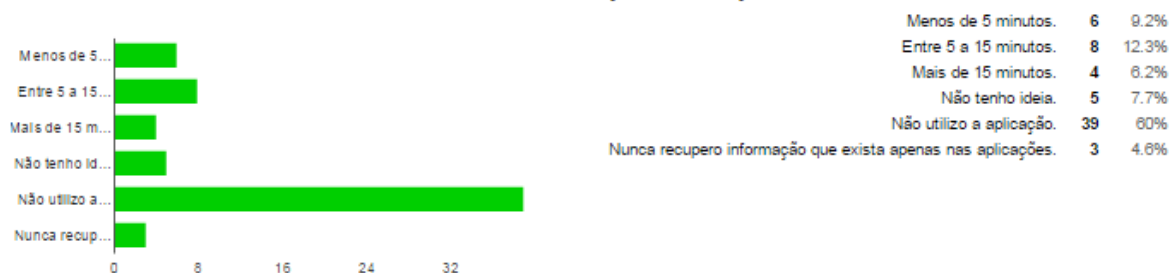
ADENDO [23 – Quanto tempo demora em média a recuperar informação nas aplicações?]



PRIMAVERA [23 – Quanto tempo demora em média a recuperar informação nas aplicações?]



ProNIC [23 – Quanto tempo demora em média a recuperar informação nas aplicações?]



Gráficos 32, 33 e 34 - Tempo que prescindem na recuperação da informação das aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC.

Na questão numero vinte e quatro, o que se pretendeu saber foi a utilização das aplicações para pesquisar documentos do seu departamento. Percebemos que a maioria dos inquiridos utiliza bastante as aplicações ADENDO e PRIMAVERA para o referido efeito, cerca de 93,8% e 75,4% respetivamente. No que diz respeito ao ProNIC verificou-se exatamente o contrário, pois 73,8% dos respondentes diz não utilizar a aplicação para este fim.

ADENDO [24 – Utiliza as aplicações para pesquisar documentos do seu departamento?]



PRIMAVERA [24 – Utiliza as aplicações para pesquisar documentos do seu departamento?]



ProNIC [24 – Utiliza as aplicações para pesquisar documentos do seu departamento?]



Gráficos 35, 36 e 37 - Uso das aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC para pesquisar documentos do próprio departamento.

No que diz respeito à utilização das aplicações para pesquisar documentos de outros departamentos, na questão número vinte e cinco, os resultados voltaram a ser semelhantes, isto porque nas aplicações ADENDO e PRIMAVERA, os inquiridos responderam que utilizam as aplicações para essa finalidade, com percentagens de 81,5% e de 64,6% respetivamente. No que refere ao ProNIC, 80% diz não utilizar a aplicação para este fim.

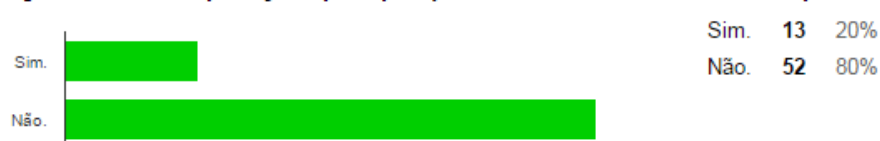
ADENDO [25 - Utiliza as aplicações para pesquisar documentos de outros departamentos?]



PRIMAVERA [25 - Utiliza as aplicações para pesquisar documentos de outros departamentos?]



ProNIC [25 - Utiliza as aplicações para pesquisar documentos de outros departamentos?]



Gráficos 38,39 e 40 – Uso das aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC para pesquisar documentos de outros departamentos.

Na questão número vinte e seis, os colaboradores da Parque Escolar foram questionados sobre se considera a informação que se encontra nas aplicações fidedigna. A grande maioria afirma que sim, no ADENDO com 83,1% das respostas positivas, no que respeita ao PRIMAVERA 73,8%, e dos que utilizam o ProNIC, 33,8% também afirmam que sim.

ADENDO [26 – Considera a informação que se encontra nas aplicações fidedigna?]



PRIMAVERA [26 – Considera a informação que se encontra nas aplicações fidedigna?]



ProNIC [26 – Considera a informação que se encontra nas aplicações fidedigna?]



Gráficos 41, 42 e 43 - Considera as aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC fidedignas.

Na questão número vinte e sete, que pretende recolher a opinião dos colaboradores relativamente à utilidade das atualizações que as aplicações têm vindo a sofrer, as opiniões dividem-se. Quanto ao PRIMAVERA e ao ProNIC, as opiniões são afirmativas, 80% e 24% respetivamente, no que respeita aos colaboradores que utilizam a aplicações, consideram que as atualizações foram úteis, mas no que respeita ao ADENDO, quase metade dos inquiridos, 46,2% indica que não acha útil as atualizações que se tem feito.

ADENDO [27 – Considera úteis as atualizações que as aplicações têm vindo a sofrer?]



PRIMAVERA [27 – Considera úteis as atualizações que as aplicações têm vindo a sofrer?]



ProNIC [27 – Considera úteis as atualizações que as aplicações têm vindo a sofrer?]



Gráficos 44, 45 e 46 - Utilidade das atualizações que as aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC tem vindo a sofrer.

No que diz respeito à questão número vinte e oito, os colaboradores da organização foram abordados quanto ao acompanhamento que tiveram para ajudar a compreender as alterações e se este foi o necessário. Aqui destaca-se a resposta relativamente à aplicação ADENDO, onde a maioria das respostas foi negativa, 53,8%, ou seja, os colaboradores consideram que não tiveram o acompanhamento devido para perceber e conseqüentemente aplicar as atualizações. No que respeita ao PRIMAVERA e ao ProNIC (nos colaboradores que utilizam a aplicação), as respostas são mais positivas, 61,5% e 27,7%, respetivamente, indica que teve o acompanhamento necessário para compreender as atualizações realizadas.

ADENDO [28 – Considera que teve o acompanhamento necessário para compreender as alterações?]



PRIMAVERA [28 – Considera que teve o acompanhamento necessário para compreender as alterações?]



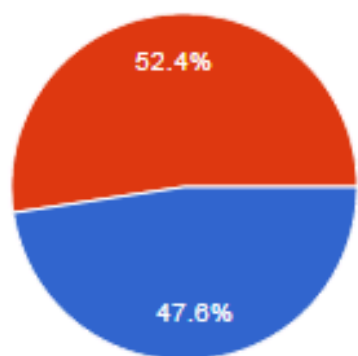
ProNIC [28 – Considera que teve o acompanhamento necessário para compreender as alterações?]



Gráficos 47, 48 e 49 - Acompanhamento necessário para compreender as alterações efetuadas nas aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC.

Por último, o questionário apresentou um grupo de perguntas de resposta facultativa referentes aos dados pessoais. Optou-se por colocar este tipo de questão no final com o objetivo de os inquiridos responderem em primeiro lugar ao que tinha de facto valor para este estudo.

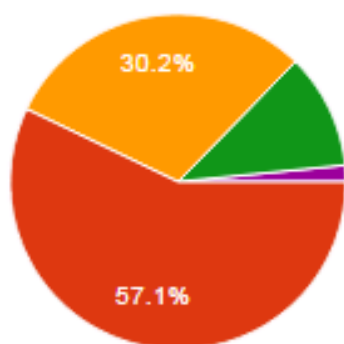
Relativamente ao género, obtivemos mais respostas de colaboradores do sexo masculino, cerca de 52,4% e 47,6% do público feminino.



Feminino	30	47.6%
Masculino	33	52.4%

Gráfico 50 – Distribuição dos inquiridos da Parque Escolar, E.P.E por género.

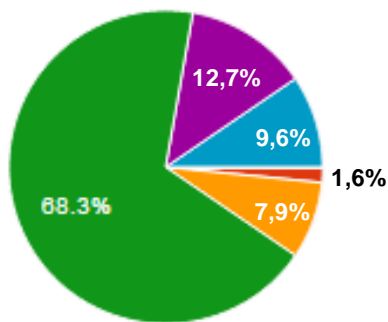
No que respeita à idade, a maioria dos respondentes estão entre os 30 e os 39 anos.



20 – 29 anos	0	0%
30 – 39 anos	36	57.1%
40 – 49 anos	19	30.2%
50 – 59 anos	7	11.1%
60 – 69 anos	1	1.6%

Gráfico 51 – Distribuição das idades dos inquiridos da Parque Escolar, E.P.E.

No que respeita à formação académica, apenas um dos inquiridos não tem formação superior. Relativamente às restantes respostas, a grande maioria é licenciado, cerca de 68,3% dos inquiridos.



Grado Académico	Quantidade	Porcentagem
Ensino Básico	0	0%
Ensino Secundário	1	1.6%
Bacharelato	5	7.9%
Licenciatura	43	68.3%
Pós-Graduação	8	12.7%
Mestrado	6	9.5%
Doutoramento	0	0%
Other	0	0%

Gráfico 52 – Grau académico auferido pelos colaboradores da Parque Escolar, E.P.E.

No que respeita à antiguidade dos colaboradores respondentes, verificamos que a grande maioria começou a exercer funções na Parque Escolar E.P.E. entre os anos de 2009 e 2010.

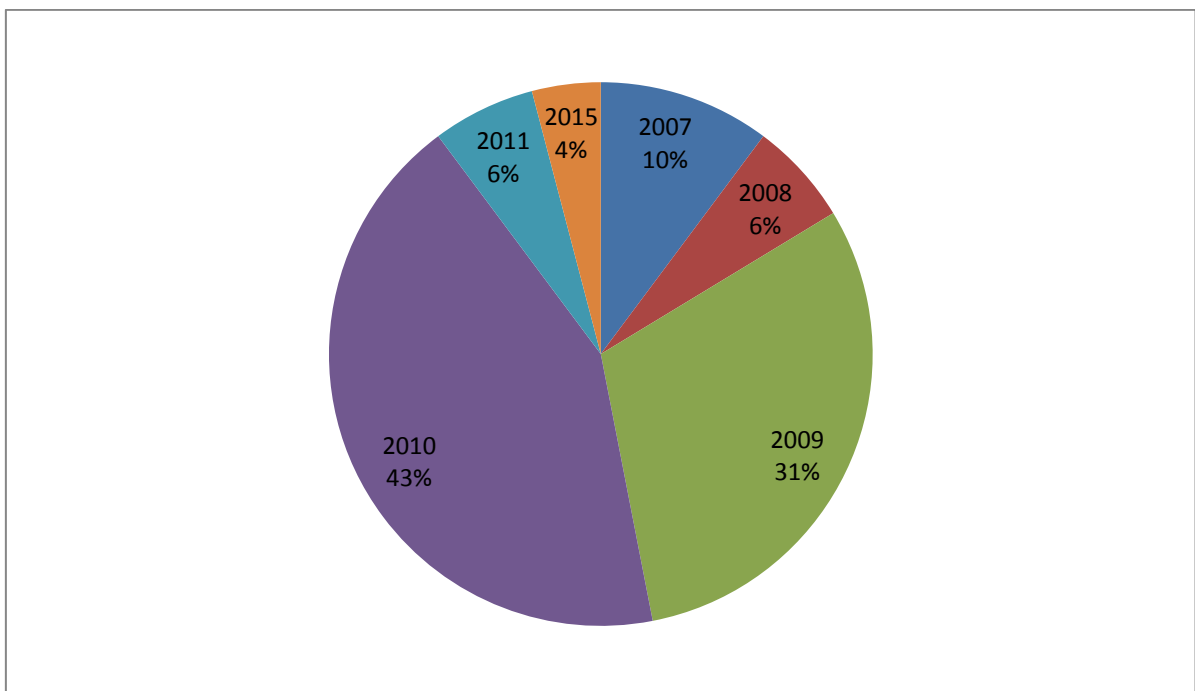


Gráfico 53 – Ano em que os colaboradores respondentes iniciaram funções na empresa.

4.2.1. Comparação de dados obtidos

Como foi referido anteriormente, o questionário aplicado na PE continha perguntas iguais nos três conjuntos de questões para se poder analisar e comparar as práticas informacionais relativamente aos diferentes tipos pesquisa e recuperação da informação.

A primeira comparação surge quando se questiona se recebe documentos que estejam exclusivamente em papel, alojados no *file system* ou apenas nas aplicações e podemos verificar que a percentagem de documentos produzidos na empresa e que existem apenas em formato papel é reduzida, apenas 24,6% do que é produzido pelos inquiridos existe neste suporte. Comparando com as questões seguintes, podemos verificar que esta afirmação é confirmada, pois no que diz respeito ao *file system*, 67,7% dos inquiridos afirma que produz documentos que só ficam alojados na rede. Quanto às aplicações, as respostas foram semelhantes: verificamos que o ADENDO é a aplicação que tem a taxa mais elevada de inquiridos a guardar os seus documentos produzidos, 50,8% em exclusivo na aplicação, seguido do PRIMAVERA, com 44,6% e por último, o ProNIC, apenas com 12,3%. Podemos com esta comparação concluir que é no *file system* que fica grande parte da informação produzida na empresa e sem replicas noutros suportes.

Podemos concluir que as TI tomaram conta do que é produzido na PE. Torna-se evidente que é necessário ter a empresa dotada de recursos que permitam o fácil acesso à memória organizacional. Esta permite a viabilização do acesso à informação e ao conhecimento, reforça as trocas e partilhas de documentos e cria proximidade que muitas vezes não existe fisicamente, tornando o conhecimento acessível a toda a empresa, de norte a sul do país, ao disponibilizar a informação para toda a organização.

No que diz respeito à segunda comparação entre respostas, esta recai sobre os documentos recebidos pela empresa, onde podemos verificar que a comparação indica uma situação diferente da anterior. Quanto aos documentos que são recebidos, quase metade, 49,2 % está já apenas em formato digital. Assim, é no *file system* e na aplicação ADENDO que encontramos maior número de documentos recebidos pela empresa e que possuem o seu alojamento em exclusivo, seguida da aplicação PRIMAVERA 52,3% dos inquiridos a afirmar que recebe documentos em exclusivo nesta aplicação. Por fim, com uma taxa reduzida, apresenta-se o ProNIC, onde apenas 18,5% dos inquiridos afirma que tem documentos em exclusivo alojado na aplicação.

Com esta comparação verificamos que a empresa está no bom caminho para acompanhar os seus parceiros de negócio e tem seguido a velocidade com que as transformações acontecem, para melhorar a produção e qualidade dos seus serviços, facilitando a interação com clientes, mercados e concorrentes. Ainda relativamente à tecnologia da informação na PE, esta tem sido utilizada como ferramenta de apoio à análise de mercado e suporte à tomada e decisão.

Na terceira comparação de dados recolhidos no inquérito, podemos avaliar em qual dos sistemas: arquivo físico, *file system* ou aplicações informáticas os colaboradores inquiridos se sentem mais à vontade: podemos verificar que a fonte mais amigável para os utilizadores e que trás mais facilidade de uso para recuperar a informação é a aplicação PRIMAVERA (60% dos inquiridos indica que recupera facilmente a informação) e o *file system* (47,7% dos inquiridos afirma que facilmente recupera a informação) e no que respeita ao ProNIC, dos inquiridos que utiliza a aplicação, a maioria também encontra com facilidade a informação. Verifica-se então que as fontes que trazem mais dificuldades são: a aplicação ADENDO, onde 60% dos inquiridos indica que não encontra com facilidade a informação que pretende, e o arquivo físico, onde 47,7% sente que não consegue encontrar facilmente o que procura.

Aqui verificamos que há ainda um longo caminho para melhorar os valores obtidos. Será necessário investir em recursos, de tempo e humanos, na melhoria de dois sistemas que nos permitem recuperar informação e gerar conhecimento: ADENDO – a aplicação utilizada para registo da correspondência de entrada e saída da empresa apresenta valores de insatisfação elevados. Será necessário rever as características da aplicação e perceber se estas se coadunam com as necessidades específicas do utilizador final. E perceber se o utilizador sabe tirar partido da tecnologia que tem em mãos, pois é evidente que o investimento feito nesta TI não está a ser rentabilizado, sendo necessário rever a estratégia aplicada, pois pelos resultados obtidos os colaboradores precisam de apoio para a sua utilização. No que diz respeito ao arquivo físico, o facto de cada produtor gerir a sua informação faz com que o meio de acesso a ela nem sempre seja fácil para outro utilizador. A criação de regras e normalização para a organização da

informação que está em papel é vital e trará vantagens para que o acesso à memória organizacional seja garantido.

A quarta comparação que nos é possível concretizar está relacionada com o tempo gasto na procura da informação, muito embora 40% dos inquiridos não faça ideia de quanto tempo leva a recuperar informação em papel, dos que indicaram uma média do tempo, verificamos que 23,1% dos colaboradores perdem em média mais de 15 minutos à procura da informação em papel. Em comparação com o *file system*, onde a média fica no intervalo entre os 5 e os 15 minutos, com 38,5% dos colaboradores a escolherem esta opção e nas aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC verificamos que estas também mantem o mesmo intervalo com mais escolhas, concluímos que é na recuperação da informação em papel que se perde mais tempo.

Mais uma vez fica comprovado que a informação organizacional é recuperada com mais facilidade através de sistemas informáticos. Os colaboradores da empresa acabam por se sentir mais confortáveis com este meio de pesquisa. Ainda assim, as dificuldades detetadas com o arquivo físico acabam por trazer inconvenientes na altura em que é necessário aceder ao conhecimento, levando bastante tempo a recuperar o que pretende e mesmo não recuperação do mesmo levando a desistir. Consequência disto serão tarefas inacabadas ou que poderiam estar melhor caso encontrassem o que necessitam.

Por fim, na última comparação apresentada neste trabalho, avaliamos em qual das fontes de informação, se encontra a informação mais fidedigna, segundo a opinião dos colaboradores. E embora se apresente como a fonte que traz mais dificuldades no uso e onde se perde mais tempo na recuperação da informação, é no arquivo físico que os colaboradores encontram mais informação que consideram fidedigna, conforme é indicado por 86,2% dos inquiridos. De seguida, segue-se a aplicação ADENDO, onde 81,2% dos inquiridos considera a informação fidedigna, seguida da aplicação PRIMAVERA com 73,8%, em seguida o *file system* com 67,7% dos inquiridos a concordarem com a viabilidade da documentação e por ultimo, o ProNIC, onde das 26 pessoas que indicam usar aplicação, 22 consideram uma fonte fidedigna.

O papel continua a ser privilegiado como fonte mais fidedigna, pois é um meio mais difícil de corromper e embora seja mais custoso de encontrar é aquele que transmite mais segurança nos seus dados. E o facto de a empresa ainda receber muita informação em formato papel também influencia estes dados, pois existem ainda muitos processos que não se encontram desmaterializados.

5. PROPOSTAS DE MELHORIA

Como indica Marques (1993), quando falamos em cultura organizacional significa que nos estamos a referir a um conjunto de normas elaboradas pelo topo e posteriormente difundidas por toda a organização. Posto isto, é necessário dotar a Empresa de um conjunto de normas e regras no que diz respeito à gestão da informação para que esta traga bons resultados quando for necessário recuperar a informação. E bons resultados não é só a recuperação da informação, mas tudo o que ela envolve: saber onde procurar, como procurar e demorar o menor tempo possível.

No que respeita ao arquivo físico é de referir que o número de documentos produzidos na PE em exclusivo no suporte papel é reduzido, mas o número de documentos recebidos em exclusivo neste suporte é significativo, pois mais de metade dos inquiridos diz receber documentos exclusivamente em papel, para além de ser o sistema que confere mais fiabilidade à informação recuperada. Torna-se por isso necessário criar uma normalização para o tratamento da documentação que existe em exclusivo em papel. Esta normalização passa por criar formas padronizadas de registo no ADENDO dos documentos que dão entrada na aplicação. Nos documentos que não ficam registados, como os vários projetos das especialidades e as peças desenhadas onde apenas fica registada a guia de remessa, deveria haver um registo/ recenseamento/ ou inventário. Este procedimento leva a assinalar a existência do documento, uma pequena descrição do mesmo e a sua localização física. Uma forma de contornar este problema, pois de facto já houve casos em que não se conseguiu recuperar o que se pretendia em papel, é enviando a documentação para o serviço contratado de custódia. Para o fazerem, existe um procedimento a cumprir, e uma das regras é o preenchimento de um inventário. Vantagens deste serviço: o envio obriga a realização de inventário, que para além de um registo da informação existente, que vai permitir recuperá-la de uma forma mais fácil, e permanecendo em depósito mantém-se a integridade física dos documentos e o seu acesso é controlado e registado. Seria então vantajoso fazer a promoção deste serviço, divulgação do manual de procedimentos e incentivar ao uso do serviço. É extremamente importante o papel do líder nesta situação e a forma como comunica este tipo de ação, deve adotar-se uma

postura conciliadora, onde o objetivo é tentar chegar a um acordo, referindo as propostas de melhoria, as falhas e as vantagens, pois uma boa estratégia para introduzir esta prática é divulgando as mais-valias deste tipo de procedimento.

No que diz respeito ao *file system*, à semelhança do que acontece no arquivo físico, a falta de normalização e procedimentos proporciona o aparecimento de dificuldades na gestão e recuperação da informação. Embora levem menos tempo a recuperar a informação, vemos que esta não é considerada por todos fidedigna e percebemos que os documentos quando já não estão em vigor ou se encontram ultrapassados esta informação também não é atualizada na rede e percebemos que de facto há motivos para a informação não ser considerada fidedigna. Foi também no *file system* que se verificou o maior numero de pesquisas de documentos, tanto do departamento a que o inquirido pertence, quanto a outros departamentos. Torna-se vital para a boa gestão deste sistema a criação de normas e procedimentos para a utilização da rede. Deverá existir também criação de regras para nomenclatura dos ficheiros a adotar por toda a empresa nos ficheiros eletrónicos (anexo E). Estas regras de nomenclatura encontram-se adaptadas à empresa, e foram elaboradas com base no documento “Standard naming conventions for electronic records” preparado por Anne Thompson (2002). Recomenda-se também a nomeação de um gestor das pastas de rede por departamento. Assim, o *file system* terá informação mais controlada e fidedigna.

No que diz respeito às aplicações, e depois do levantamento de informação sobre as mesmas, recomenda-se que se trabalhe mais no campo da integração e comunicação entre elas. Evita o desperdício de tempo a preencher duas vezes a mesma informação em aplicações diferentes ou então a informação não ser carregada igual em duas ou mais aplicações e isto gerar ruído aquando a recuperação da informação.

Recomenda-se a ponderação sobre a adoção de Sistema Data Warehouse. É um sistema que integra dados provenientes de diferentes sistemas e fontes com o intuito de fornecer um repositório de dados históricos validados, integrados e “limpos”, sobre o qual se possam efetuar consultas, elaborar relatórios e até alimentar outros sistemas que permitirão servir de base aos

processos de tomada de decisão das organizações. Construído especificamente para suportar a tomada de decisão da organização os dados que apresenta são estruturados de maneira a estarem disponíveis num formato válido e consistente e permitir atividades de processamento analítico, ou seja, consultas já pré-definidas ou consultas ad-hoc, e a elaboração de *reports* com os *Key Performance Indicators* (KPI) da organização. É um “complemento” natural aos sistemas operacionais das empresas, permite a análise de dados através da disponibilização de um repositório integrado de dados históricos e permite a examinação e grandes volumes de informação, provenientes de diferentes fontes que podem ser extraídos, tratados e armazenados num só repositório de dados possibilitando desta forma o desenvolvimento de processos de análise mais rápidos e efetivos. (Santos V. N., 2004, p. 20)

No que respeita às aplicações mais utilizadas na empresa: ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC, verificou-se que a mais utilizada é o ADENDO, mas é também a aplicação onde menos colaboradores da Empresa se sentem confiantes na sua utilização e tiram partido da mesma. Não se sentem à vontade com as atualizações e consideram que não tiveram o acompanhamento necessário para perceber as modificações. Apurou-se que é também a aplicação que demonstra mais lacunas na recuperação da informação e onde é despendido mais tempo com esta tarefa. Aqui sugere-se uma formação mais personalizada, pois poderá existir um desajuste entre a necessidade do utilizador e a forma como este a utiliza: juntar grupos pequenos, com as mesmas funções, características, ou necessidade de utilização. Evita a dispersão ao longo da formação e foca o formador nas necessidades específicas do formando. Uma forma de evitar algum tipo de resistência nas alterações que têm vindo a ser realizadas é o envolvimento dos colaboradores nos desenvolvimentos que tem ocorrido.

No que diz respeito ao ProNIC, nas formações que são administradas sobre a aplicação, deverá investir-se algum tempo nas formas que esta aplicação possibilita para recuperar informação, e a divulgação da aplicação como repositório de informação, pois verificou-se ser a aplicação menos utilizada a este nível, não aproveitando assim todas as suas valências.

CONCLUSÃO

O presente estudo contribui para definir um conjunto de melhorias na gestão do conhecimento na Parque Escolar, E.P.E.

De acordo com a problemática observada e depois de definir a pergunta de partida, é levada a cabo uma pesquisa sobre os temas de interesse a exploração do assunto. Assim sendo, relembramos a pergunta de partida e as hipóteses apresentadas:

Qual a relação entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento na Parque Escolar, E.P.E.?

Hipótese 1: A resistência à mudança em relação à adoção de ferramentas de gestão do conhecimento justifica o subaproveitamento das potencialidades das ferramentas.

Hipótese 2: A falta de normalização no que refere ao tratamento da informação é um obstáculo para a recuperação da mesma.

No que refere à primeira hipótese, sobre a resistência à mudança, podemos concluir que, apesar de os colaboradores concordarem que é necessário fazer atualizações nos sistemas informáticos, não se sentem bem preparados para as utilizar e não conseguem tirar partido de todas as suas funcionalidades. Assim sendo, sempre que se torne necessário as aplicações sofrerem atualizações recomenda-se um acompanhamento mais personalizado e a inclusão dos colaboradores na definição das melhorias a ter a cabo e a implementar na organização.

Em relação à segunda hipótese, é evidente o transtorno que a falta de normalização apresenta na gestão do conhecimento da empresa e no posterior acesso à memória organizacional. É um processo moroso encontrar a informação na Parque Escolar, E.P.E. onde cada utilizador aplica a prática que mais se adequa à situação. O retorno deste tipo de prática é a não localização da informação e a demora ou falta de resposta aos processos que a empresa tem em curso.

Assegurar a produção, preservação e acessos aos documentos da Parque Escolar, E.P.E., sejam estes em papel ou em formato digital, deverá ser uma atividade entendida como transversal a empresa. Não deve ser vista como um assunto menor deixada ao critério de cada um.

O presente estudo sobre cultura organizacional e a gestão do conhecimento tem a ambição de apoiar o desenvolvimento da estratégia de gestão da informação na empresa, fornecendo meios para que sejam levantadas questões que precisam de ser reavaliadas, como a gestão dos processos unicamente em papel e promover meios para que os colaboradores se sintam mais confiantes na utilização da TI e saibam tirar partido das mesmas. Pretendemos ainda alertar para a importância do tipo de cultura organizacional, do género de comunicação que deve ser praticado e de estratégias que evitem a resistência dos colaboradores.

A informação resultante da atividade da Parque Escolar, E.P.E. poderá ser utilizada para produzir conhecimento e melhorar recuperação dos documentos, sendo usada em benefício do desempenho do empresa e proporcionando a criação de vantagem competitiva. Para além disso, a garantia do acesso a informação retrospectiva pode ter um papel fundamental na resolução de problemas do presente, pois a experiência do passado evita a repetição de erros no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balloni, A. J. (2006). *Por que GESITI? Por quê Gestão em sistemas e Tecnologias de Informação?* Campinas: Editora Komedi.
- Caetano, S. (2012). Sistemas de Informação na Construção. *Construção Magazine* 48, pp. 12-17.
- Cardoso, L. (2007). Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, pp. 191-211.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos - Edição Compacta*. São Paulo: Edições Atlas.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução geral à teoria da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chieavenato, I. (2003). *Introdução geral à teoria da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Choo, C. B., Deltor, B., & Heaton, L. (2008). Information culture and information use: an exploratory study of three organizations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 792-804.
- Choo, C. W. (2003). *Gestão da Informação para a Organização Inteligente: a arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Editorial Caminho, SA.
- Coelho, J. D. (2007). *Sociedade da Informação - O Percorso Português - Dez anos de de Sociedade da Informação - Análises e Perspectivas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cabral-Cardoso, R. C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Ferreira, J. M., & Neves, A. J. (2001). *Manual de pricosociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Gisp, S. ([s.d.] de [s.m.] de 2015). *Produtos e Soluções*. Obtido em 23 de 06 de 2015, de GSoft: <http://www.gsoft.tv/index.php/pt/noticias/325>
- Guimarães, P. (2000). I Encontro de Arquivos Empresariais. *Arquivos e história empresarial: história sem empresas, empresas sem história ?* Museu da Água.
- Jesuino, J. C. (1992). *A Negociação - Estratégias e táticas*. Lisboa: Texto Editora.
- Junior Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Fundamentos de comportamento organizacional*. São Paulo: Bookman.

- Kluge, J., Stein, W., & Licht, T. (2002). *Gestão do conhecimento: segundo um estudo da McKinsey & Company*. Cascais: Principia - Publicações Universitárias e Científicas.
- Kotter, J. P., & Sclesinger, A. (2000). *Escolhendo estratégias para mudança*. Rio de Janeiro.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication: theory and practice*. Nova York: Longman.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1994). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper an Row.
- Loureiro, J. L. (2003). *Gestão do Conhecimento*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.
- Mendes, S. (2001). Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento? *Encontros de Arquivos Empresariais*, (p. 1).
- Morgan, J. S. (1976). *Administração da mudança*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Adminsitração Pública*. Lisboa: Pregaminho.
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Parque Escolar, E. (2015). *Enquadramento Estratégico*. Obtido em 16 de Julho de 2015, de Parque Escolar: <http://portalpe/pt/programa/enquadramento-estrategico.aspx>
- Parque Escolar, E. (2015). *Enquadramento histórico*. Obtido em 16 de Julho de 2015, de Parque Escolar: <http://portalpe/pt/programa/enquadramento-historico.aspx>
- Parque Escolar, E. (2015). *Parque Escolar - Portal*. Obtido em 18 de Agosto de 2015, de O Programa: <http://www.parque-escolar.pt/pt/programa/programa-de-modernizacao.aspx>
- Parque Escolar, E. (2015). *Programação e Faseamento do Investimento*. Obtido em 16 de Julho de 2015, de Parque Escolar, E.P.E.: <http://portalpe/pt/programa/faseamento-do-investimento.aspx>
- Parque Escolar, E.P.E. (2014). *Plano de prevenção de riscos de gestão incluído os riscos de corrupção e infrações conexas - Revisão de 2014*. Lisboa: PE.

- Parques Escolar E.P.E. (2014). *ERP Primavera - Formação*. Lisboa: Parque Escolar, E.P.E.
- Pereira, J. H. (S.d.). *Gestão do Conhecimento*. S.l.: S.n.
- PRIMAVERA Business Software Solutions, S.A. ([s.d.] de [s.m.] de 1993). *Primavera*. Obtido em 28 de Junho de 2015, de Primavera: <http://pt.primaverabss.com/pt/catalogo/solucoes-setoriais/administracao-publica/public-sector/>
- Rego, A. (2013). *Comunicação pessoal e organizacional*. Lisboa: Sílabo.
- Restrepo, J. M. (1996). *Comunicación para la dinámica organizacional*. Colombia: Sign e pensamiento: Universidade Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguaje.
- Ritbumroong, T. (2006). *Conceptualizing resistance to is implementation: a complementary view of is sucess models*. Bangkok.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Santos, M. Y., & Ramos, I. (2009). *Business Intelligence: tecnologias da informação na gestão do conhecimento*. Lisboa: FCA.
- Santos, V. N. (2004). *Projecto e Implementação de Sistemas de Data Warehousing*. Braga: Universidade do Minho.
- Serrano, A., & Fialho, C. (2005). *Gestão do conhecimento: o novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA.
- Silva, A. M. (2006). *A informação: da compreensão do fenómeno e construção do objeto científico*. Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, A. M., & Ribeiro, F. (2002). *Das "Ciências" documentais à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular*. Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, A. M., Ribeiro, F., & Ramos, J. (1999). *Arquivística: Teoria e Prática de uma ciência da Informação*. Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, R. V., & Neves, A. (2003). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Edições Silabo.
- Silva, S. L. (agosto de 2004). *Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento*. Brasília.
- Sousa, C. (2000). *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: RH Editora.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto: Alegre: Bookman.

Thompson, A. (2005). *STANDARD NAMING CONVENTIONS FOR ELECTRONIC RECORDS*.

ANEXOS

**Anexo A – [E-mail enviado aos colaboradores da Parque Escolar, E.P.E.
para resposta ao inquérito]**

Dora Pinto (Parque-Escolar)

De: Dora Pinto (Parque-Escolar)

Enviado: segunda-feira, 1 de Junho de 2015 16:06

Para: 'PE - Parque Escolar - Sede'; PE - Parque Escolar - Escritório de Coimbra; PE - Parque Escolar - Escritório de Évora; PE - Parque Escolar - Escritório de Faro; PE - Parque Escolar - Escritório do Porto

Assunto: COMUNICAÇÃO INTERNA | Junho 2015 | Recuperação da Informação na Parque Escolar, E.P.E.

PARQUE ESCOLAR

COMUNICAÇÃO INTERNA | Junho 2015 | Recuperação da Informação na Parque Escolar, E.P.E.

Encontro-me a terminar a dissertação de Mestrado em Informação Empresarial, na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto.

Nesse sentido, peço a colaboração no preenchimento de um questionário que tem como objetivo recolher informação dos colaboradores da Parque Escolar, E.P.E., sobre a sua experiência na recuperação da informação nas três principais fontes para o efeito: arquivo físico, *file system* e aplicações informáticas.

Esta ação foi aprovada por despacho do Presidente do Conselho de Administração da Parque Escolar, E.P.E. de 4 de Novembro de 2014.

O seu preenchimento não irá demorar mais de 6 minutos.
Os dados serão tratados de forma anónima.

Se puder responder ao inquérito até dia 10 de Junho, ficar-lhe-ei muito grata.
O link para responder ao inquérito encontra-se disponível em: <http://goo.gl/forms/PJiXtERXYV>

Dora Pinto

Secretaria Geral

Parque Escolar, E.P.E.

Rua da Constituição, nº 2351 - E

4250-172 Porto

Tel: 228 32 99 01 | Fax:

Web: <http://www.parque-escolar.pt/>

Esta mensagem (e eventuais ficheiros anexos) destina-se exclusivamente aos destinatários nela indicados e pode conter matéria confidencial e legalmente protegida.

Se recebeu esta mensagem por engano, a Parque Escolar, EPE agradece que informe de imediato o remetente e que elimine a mensagem e os ficheiros sem os reproduzir.

This message (and any files attached) is intended only for the named addressees and may contain confidential and privileged information. If you have received this message in error, Parque Escolar, EPE appreciates you contact the sender and delete the message and any files attached without reproduction.

Antes de imprimir este mail pense bem se tem mesmo que o fazer.

Before printing this message make sure you really need to.

Anexo B – [Inquérito aplicado na Parque Escolar, E.P.E.]

Gestão do Conhecimento – Recuperação da Informação na Parque Escolar, E.P.E.

Perguntas exclusivas sobre arquivo em papel:

1 - Produz documentos exclusivamente em papel?

Sim

Não

2 - Recebe documentos exclusivamente em papel?

Sim

Não

3 – Onde guarda os documentos que só existem numa versão em papel? (pode selecionar mais do que uma hipótese)

Junto do seu local de trabalho

Depósito de arquivo dentro das instalações da Parque Escolar, E. P. E.

Empresa que fornece o serviço de depósito para documentos (Gadsa)

Não tenho documentos apenas numa versão em papel.

Outros _____

4 – Tem conhecimento do Procedimento para Gestão do Arquivo?

Sim

Não

Sim, mas não aplico

5 – Sente que consegue facilmente recuperar a informação que tem exclusivamente em papel?

Sim

Não

Não tenho documentos apenas numa versão em papel.

6 – Já teve a necessidade de recuperar informação de que só tem uma versão em papel e não conseguiu?

Sim, já houve informação em papel que não consegui recuperar

Não, encontro sempre a informação em papel que necessito

Não, nunca tive essa necessidade

7 – Quanto tempo demora em média a recuperar informação que só tem versão papel?

Menos de 5 minutos

Entre 5 a 15 minutos

Mais de 15 minutos

Não tenho ideia

Nunca recupero informação que exista apenas numa versão em papel.

8 – Qual é o método que utiliza para guardar os seus documentos em papel?

Por processo: vários tipos de documento que dizem respeito ao mesmo assunto.

Por tipo de documento - exemplo: dossier só com atas; dossier só com relatórios; dossiers só com pareceres técnicos.

As duas hipóteses anteriores.

Outro método.

9 – Considera a informação que encontra em papel fidedigna?

Sim

Não

Recuperação da Informação no *file system* – Rede interna da Parque Escolar

10 - Produz documentos exclusivamente em formato digital armazenados no *file system* (rede)?

Sim

Não

11 - Recebe documentos exclusivamente formato digital armazenados no *file system* (rede)?

Sim

Não

12 – Sente que consegue facilmente recuperar a informação que tem exclusivamente no *file system* (rede)?

Sim.

Não.

Não tenho informação alojada apenas no *file system*.

13 – Quanto tempo demora em média a recuperar informação que só está gravada no *file system* (rede)?

Menos de 5 minutos

Entre 5 a 15 minutos

Mais de 15 minutos

Não tenho ideia

Nunca recupero informação alojada apenas no *file system*.

14 – Utiliza o *file system* (rede) para pesquisar documentos do seu departamento?

Sim

Não

15 - Utiliza o *file system* (rede) para pesquisar documentos de outros departamentos?

Sim

Não

16 – Retira os documentos do *file system* (rede) quando deixam de estar atuais ou em vigor?

Sim

Não

Alguns

Não utilizo o *file system* para alojar documentos.

17 – Identifica as várias versões do mesmo documento?

Sim.

Não.

Não tenho informação alojada apenas no *file system*.

18 – Considera a informação que encontra no *file system* (rede) fidedigna?

Sim.

Não.

Não utilizo o *file system* para procurar informação.

Recuperação da Informação nas aplicações ADENDO, PRIMAVERA e ProNIC

19 – Utiliza as seguintes aplicações:

ADENDO PRIMAVERA ProNIC

Sim

Não

(Se a sua resposta foi não nas três, este inquérito termina aqui. Obrigada pela sua participação!)

20 - Produz documentos exclusivamente em formato digital que fiquem armazenados nas seguintes aplicações?

ADENDO PRIMAVERA ProNIC

Sim

Não

21 - Recebe documentos exclusivamente formato digital que fiquem armazenados nas seguintes aplicações?

ADENDO PRIMAVERA ProNIC

Sim

Não

22 – Sente que consegue facilmente recuperar a informação que tem exclusivamente nas aplicações?

ADENDO PRIMAVERA ProNIC

Sim

Não

Não utilizo a aplicação.

23 – Quanto tempo demora em média a recuperar informação nas aplicações?

ADENDO PRIMAVERA PRONIC

Menos de 5 minutos

Entre 5 a 15 minutos

Mais de 15 minutos

Não tenho ideia

Nunca recupero informação que exista apenas nas aplicações.

24 – Utiliza as aplicações para pesquisar documentos do seu departamento?

ADENDO PRIMAVERA ProNIC

Sim

Não

25 - Utiliza os file aplicações para pesquisar documentos de outros departamentos?

ADENDO PRIMAVERA ProNIC

Sim

Não

26 Considera a informação que se encontra nas aplicações fidedigna?

Sim Não

ADENDO

PRIMAVERA

ProNIC

27 – Considera úteis as atualizações que as aplicações têm vindo a sofrer?

ADENDO PRIMAVERA ProNIC

Sim.

Não.

Não utilizo a aplicação.

28 – Considera que teve o acompanhamento necessário para compreender as alterações?

ADENDO PRIMAVERA ProNIC

Sim.

Não.

Não utilizo a aplicação.

Dados pessoais (Os dados a fornecer neste capítulo são facultativos.)

Sexo

Masculino

Feminino

Idade

20 – 29 anos

30 – 39 anos

40 – 49 anos

50 – 59 anos

60 – 69 anos

Formação académica

Ensino Básico

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

Há quanto tempo desempenha funções na Parque Escolar, E. P. E.?

Obrigada pela sua colaboração neste trabalho.

Anexo C – [Inventário dos documentos que estão no escritório do Porto]

DATAS EXTREMAS		ÂMBITO E CONTEÚDO				ACONDICIONAMENTO			CARACTERÍSTICAS			DESTINO FINAL (1)	SERVIÇO PRODUTOR
DT INICIAL	DT FINAL	Escola	Código Especialidade	ASSUNTO (LOMBADA)	DESCRIÇÃO (1)	UI N.º (1)	caixa	CONT. N.º (1)	SUPORTE (1)	METRAGEM (1)	VOLUME DADOS (1)		
01-05-2008	01-05-2008	ES Sá de Miranda	14 - PROJ. SEGURANÇA INTEGRADA	DELN/ Segurança Contra Incêndios - Projeto de Licenciamento - Volume IV Maio 2008	Projeto de Licenciamento de Segurança Contra Incêndios contém: Memória Descritiva com documentos do projetista, termo de responsabilidade, e a lista de peças desenhadas: Instalações e equipamentos mecânicos: rede de condutas (22 plantas); Carimbado pela Autoridade Nacional de Proteção Civil com o NUI-2011-008548-E.	100.466	caixa	Armário 2 - LM	papel	0,08	23 - 1 pasta e 22 plantas	conservação	DEL N
01-10-2008	01-10-2008	ES Dr. Manuel Gomes de Almeida	14 - PROJ. SEGURANÇA INTEGRADA	DELN/ Segurança Contra Incêndios - Projeto de Licenciamento/ Outubro 2008	Projeto de Licenciamento de Segurança Contra Incêndios contém: Memória Descritiva com documentos do projetista, termo de responsabilidade, e a lista de peças desenhadas: Localização, implantação, acessibilidades e hidrantes exteriores, SCIPT; Classificação dos riscos, ocupação, vias de evacuação, compartimentação e isolamento, resistência ao fogo dos elementos estruturais (9 plantas); Cortes A e B (6 plantas). Alçados Norte-Sul (8 plantas); Alçados Este-Oeste (4 plantas); Localização dos meios de iluminação de emergência, dos meios de prevenção, alarme, alerta e de primeira intervenção (9 plantas); Cortes A e E. Alçados Nascente-Poente (3 plantas); Cortes A e C; Alçados Este-Sudeste; Cortes A e B, Alçados norte-Sul e Nascente-Poente. Carimbado pela ANPC com o NUI-2011-012729-E.	100.467	caixa	Armário 2 - LM	papel	0,085	45 - 1 pasta e 44 plantas.	conservação	DEL N
					Aditamento ao Projeto de Licenciamento de Segurança								

Anexo D – [Inventário dos documentos que vão para empresa de custódia]

DATAS EXTREMAS		ÂMBITO E CONTEÚDO			ACONDICIONAMENTO			CARACTERÍSTICAS			DESTINO FINAL (1)	SERVIÇO PRODUTOR
DT INICIAL	DT FINAL	Escola	Código Especialidade	ASSUNTO (LOMBADA)	UI N.º (1)	TIPO UI (1)	CONT. N.º (1)	SUPORTE (1)	METRAGEM (1)	VOLUME DADOS (1)		
01-01-2009	01-01-2009	ES Rocha Peixoto	9 - PROJ. INST., EQ. E SIST. ELETRICOS	DELN/ Instalações, Equipamentos e Sistemas Elétricos/ Projeto de Licenciamento/ Vol. I/ Janeiro 2009	100.655	caixa	312	papel	0,08	Contém 1 pasta e 13 plantas.	conservação	DEL N
01-01-2009	01-01-2009	ES Rocha Peixoto	9 - PROJ. INST., EQ. E SIST. ELETRICOS	DELN/ Instalações, Equipamentos e Sistemas Elétricos/ Projeto de Licenciamento/ Vol. II/ Janeiro 2009	100.656	caixa	312	papel	0,1	Contém 1 pasta e 13 plantas.	conservação	DEL N
01-01-2009	01-01-2009	ES Rocha Peixoto	9 - PROJ. INST., EQ. E SIST. ELETRICOS	DELN/ Instalações, Equipamentos e Sistemas Elétricos/ Projeto de Licenciamento/ Vol. III/ Janeiro 2009	100.657	caixa	313	papel	0,1	Contém 1 pasta e 13 plantas.	conservação	DEL N
07-01-2009	07-01-2009	ES Rocha Peixoto	10 - PROJ. INST., EQ. E SIST. DE COMUNICAÇÕES	DELN/ Infra-Estruturas de Telecomunicações/ Projeto de Licenciamento/ Janeiro 2009	100.658	caixa	313	papel	0,02		conservação	DEL N
01-01-2009	01-01-2009	ES Rocha Peixoto	10 - PROJ. INST., EQ. E SIST. DE COMUNICAÇÕES	DELN/ Infra-Estruturas de Telecomunicações/ Projeto de Licenciamento/ Janeiro 2009	100.660	caixa	313	papel	0,1	Contém 1 pasta e 14 plantas.	conservação	DEL N
01-01-2009	01-01-2009	ES Rocha Peixoto	10 - PROJ. INST., EQ. E SIST. DE COMUNICAÇÕES	DELN/ Infra-Estruturas de Telecomunicações/ Projeto de Licenciamento/ Janeiro 2009	100.661	dossier	313	papel	0,08		conservação	DEL N
15-12-2008	15-12-2008	ES Rocha Peixoto	1 - PROJETO DE ARQUITETURA	DELN/ Arquitetura/ Projeto de Licenciamento/ Dezembro 2008	100.662	caixa	313	papel	0,1	Contém 1 pasta e 43 plantas.	conservação	DEL N

Anexo D – [Regras de nomenclatura para ficheiros eletrónicos]

Convenções de nomenclatura padrão para documentos eletrônicos (Thompson, 2005)

Convenções de nomenclatura padrão para registos eletrónicos adaptado ao caso Parque Escolar, E.P.E., do original de A. Thompson (2005).

Quando guardamos novos registos eletrónicos somos convidados a dar-lhes um título. Este é o título que será listado no diretório do arquivo.

Nomear registos de forma consistente e de acordo com as convenções acordadas facilita o armazenamento e recuperação de registos.

Regras

1. Mantenha o nome dos ficheiros curtos, mas significativos.
2. Evite repetições desnecessárias e redundâncias em nomes de documentos e no caminho das pastas.
3. Use letras maiúsculas para diferenciar entre palavras, e não espaços ou *underscore*.
4. Ao incluir um número num nome de documento deverá fazê-lo com um número de dois dígitos, ou seja, 01-99, a menos que seja um ano.
5. Se tiver que utilizar uma data no nome do documento, deverá indicar a mesma "de trás para frente" e utilizar quatro dígitos para o ano, dois para os meses e dois para os dias: AAAAMMDD ou YYYYMM ou AAAA ou AAAA-AAAA.
6. Quando se inclui um nome pessoal no nome de um documento este deverá começar pelo apelido, seguido pelas iniciais do nome próprio.
7. Evite usar palavras comuns, como "projeto 'ou' carta 'no início do nome dos documentos.
8. A ordem dos elementos no nome do documento deverá assumir a forma mais adequada para os recuperar.

9. Os nomes dos documentos relacionados a eventos recorrentes devem incluir a data e uma descrição do evento, exceto quando a inclusão de qualquer um destes elementos seria incompatível com a regra 2 acima apresentada.

10. Os nomes utilizados para a correspondência de documentos devem incluir o nome do destinatário correspondente, uma indicação do assunto, a data da correspondência e se é a correspondência de entrada ou saída, salvo se a inclusão de qualquer um desses elementos for incompatível com a regra 2.

11. O nome de um anexo de correio eletrônico deve incluir o nome do destinatário, uma indicação do assunto, a data da correspondência, se é a correspondência de entrada ou saída, 'anexo', o número de anexo, exceto se a inclusão de qualquer um desses elementos seria incompatível com a regra 2.

12. O número de versão de um registo deve ser indicado no nome do documento pela inclusão de 'V' seguido de um número de dois dígitos e, se for caso disso, 'Projeto'.

Cada uma destas regras é explicada em maior detalhe com exemplos ao longo deste documento.

Regra 1: Mantenha o nome dos ficheiros curtos, mas significativos.

Regra nº 1	Certo	Errado
Nome do ficheiro	RegistoFotoAgo2009	Registo_Fotográfico_Agosto_2009
Explicação: Algumas palavras adicionam comprimento ao nome do documento, mas não contribuem para o significado, por exemplo, palavras como "o", "a", e "e". Quando o nome do ficheiro restante é ainda significativo no contexto do ficheiro de diretório estes elementos podem ser removidos. Por vezes as palavras têm abreviaturas padrão, por exemplo, "Foto" é uma abreviatura padrão para "Fotografia"; se for esse o caso, a abreviatura padrão pode ser usada.		

Regra 2: Evite repetições desnecessárias e redundâncias em nomes de documentos e no caminho das pastas.

Regra nº 2	Certo	Errado
Nome do ficheiro	/.../RegistoFoto/Agosto2009	/.../RegistoFotografico/RegistoFotograficoAgosto2009
Explicação: No exemplo, o nome da pasta é "RegistoFoto" de modo que não é necessário incluir as palavras "RegistoFoto" no nome do documento, porque todos os registos que se encontram na pasta são registos fotográficos.		

Regra 3: Use letras maiúsculas para diferenciar entre palavras, e não espaços ou *underscore*.

Evite o uso de espaços e *underscore* em nomes de documentos. Alguns *softwares* têm dificuldade em reconhecer os nomes de ficheiros com espaços, isso pode ser particularmente difícil para os ficheiros quando eles são publicados num site externo. Usando *underscore* nos nomes de ficheiros ou documentos aumenta o comprimento, o que é incompatível com a regra 1.

Regra nº 3	Certo	Errado
Nome do ficheiro	RegistoFotoAgo2009	Registo fotográfico Agosto de 2009
		Registo_fotográfico_agosto_2009
Explicação: Remover o espaço ou <i>underscore</i> reduz o comprimento do nome do ficheiro; usando letras maiúsculas para diferenciar entre as palavras no nome do ficheiro este torna-se facilmente identificável.		

Regra 4: Ao incluir um número num nome de documento deverá fazê-lo com um número de dois dígitos, ou seja, 01-99, a menos que seja um ano.

O diretório de ficheiros exhibe os nomes por ordem alfanumérica. Para manter a ordem numérica quando nomes de ficheiros incluem números, é importante incluir o zero para números 0-9. Isso ajuda a recuperar o número de registo mais recente.

Regra nº 4	Certo	Errado
Nome do ficheiro	RegistoFotoV01	RegistoFotoV1
	RegistoFotoV02	RegistoFotoV10
	RegistoFotoV03	RegistoFotoV11
	RegistoFotoV04	RegistoFotoV2
	RegistoFotoV05	RegistoFotoV3
	RegistoFotoV06	RegistoFotoV4
	RegistoFotoV07	RegistoFotoV5
	RegistoFotoV08	RegistoFotoV6
	RegistoFotoV09	RegistoFotoV7
	RegistoFotoV10	RegistoFotoV8
	RegistoFotoV11	RegistoFotoV9
	Ordenada alfanumérica como os arquivos estariam na lista de diretórios.	
Explicação: Este exemplo mostra as versões sucessivas de versões de registos fotográficos. Se forem usados números de dois dígitos a versão mais recente estará sempre na parte inferior da lista.		

Regra 5: Se tiver que utilizar uma data no nome do documento, deverá indicar a mesma "de trás para frente" e utilizar quatro dígitos para o ano, dois para os meses e dois para os dias: AAAAMMDD ou YYYYMM ou AAAA ou AAAA-AAAA.

As datas devem ser sempre apresentadas 'de trás para a frente', isto é, primeiro o ano (sempre referido como um número de quatro dígitos), seguido pelo mês (sempre referido como um número de dois dígitos) e o dia (sempre referido como um número de dois dígitos). Indicando as datas de trás para a frente significa que a ordem cronológica dos registos é mantida quando os nomes dos ficheiros são listados no diretório de arquivos. Este método ajuda quando se tenta recuperar o registo mais recente.

Regra nº 5	Certo	Errado
Nome do ficheiro	20090324RegistoFoto	1Feb2010RegistoFoto
	20090324RegistoVideo	1Feb2010RegistoFotoVideo
	20090324RegistoFotoVideo	24Mar2009RegistoFoto
	20100201RegistoFoto	24Mar2009RegistoVideo
	20100201RegistoVideo	24Mar2009RegistoFotoVideo

Este exemplo mostra os registos fotográficos, videográficos e foto e videográficos. Ao indicar o ano "de trás para frente" os documentos mais recentes aparecem na parte inferior da lista de directórios.

Regra 6: Quando se inclui um nome pessoal no nome do documento este deverá começar pelo apelido, seguido pelas iniciais do nome próprio.

Pode ser apropriado para identificar o ficheiro o nome de um indivíduo, geralmente quando o registo é correspondência. No entanto, deverá ser evitado a nomeação de registos de si mesmo.

Quando se justificar incluir um nome próprio, este deve ser acompanhado do apelido primeiro, seguido por iniciais, uma vez que é mais provável que o registo seja recuperado de acordo com o apelido do indivíduo.

Regra nº 6	Certo	Errado
Nome do ficheiro	PintoRM20090324.doc	RuiMPinto20090324.doc
Explicação: Esta é uma carta para Sr. Rui M. Pinto. Ao colocar o apelido primeiro no directório do arquivo este irá exibir esse documento ordenado alfabeticamente colocando o documento nos "P's", lugar esperado para encontrar uma carta para Sr. Pinto.		

Regra 7: Evite usar palavras comuns, como "projeto" ou "carta" no início de nomes de documentos.

Evite usar palavras comuns, como "projeto" ou "carta" no início de nomes de arquivo, ou a totalidade dos registos vão aparecer juntos no directório de arquivos. Isto torna mais difícil a recuperação dos registos.

Regra nº 7	Certo	Errado
Nome do ficheiro	PublicidadeV01Draft.doc	Carta ATavares.doc
	PublicidadeV05Final.doc	CartaSGuimaraes.doc
	RelatorioOrçamento2002-2003V20.doc final	DraftPublicidade.doc

RelatorioOrçamento2003-2004V15Draft .doc	DraftRelatorio Orcamento2003-2004.doc
GuimaraesS20040312.doc	DraftProcedimentosEscritorio.doc
ProcedimentosEscritorio V10Draft .doc	FinalPublicidade.doc
ATavares20031205.doc	FinalRelatorioOrcamento2002-2003.doc

Explicação: O diretório do arquivo irá listar os ficheiros por ordem alfanumérica. Isto significa que todos os ficheiros com nomes que começam por "*Draft*" serão apresentados juntos. No exemplo, vemos que podemos encontrar *drafts* de orçamentos juntamente com *drafts* de procedimentos.

Regra 8: A ordem dos elementos no nome do documento deverá assumir a forma mais adequada para os recuperar.

Os elementos a serem incluídos no nome de ficheiro devem ser ordenados de acordo com a forma que se pretende que os mesmos sejam recuperados ou encontrados. Se os registos são recuperados de acordo com sua data, o elemento de data deve aparecer em primeiro lugar. Se os registos são recuperados de acordo com sua descrição, o elemento descrição deve aparecer em primeiro lugar.

Regra nº 8	Certo	Errado
Nome do ficheiro	PublicidadeV01Draft.doc	Carta ATavares.doc
	PublicidadeV05Final.doc	CartaSGuimaraes.doc
	RelatorioOrçamento2002-2003V20.doc final	DraftPublicidade.doc
	RelatorioOrçamento2003-2004V15Draft .doc	DraftRelatorio Orcamento2003-2004.doc
	GuimaraesS20040312.doc	DraftProcedimentosEscritorio.doc
	ProcedimentosEscritorio V10Draft .doc	FinalPublicidade.doc
	ATavares20031205.doc	FinalRelatorioOrcamento2002-2003.doc

Explicação: Atas, relatórios e documentos de uma reunião são suscetíveis de serem recuperados com base na data da reunião, por isso, é melhor apresentar a data no início do nome do documento, caso contrário, todos as "Atas" irão aparecer no topo da lista de diretórios.

Regra 9: Os nomes dos documentos relacionados com eventos recorrentes devem incluir a data e uma descrição do evento, exceto quando a inclusão de qualquer um destes elementos seria incompatível com a regra 2 arquivos.

Os nomes dos documentos relacionados a eventos recorrentes (por exemplo, atas de reuniões e documentos, relatórios semanais, mensais ou anuais, gestão de eventos e documentos de planeamento de orçamento) devem incluir a data e a descrição do nome do evento para que o registo possa ser identificado e recuperado.

Regra nº 9	Certo	Errado
Nome do ficheiro	20090301WebEstatistica.doc	WebEstatistica20090401.doc
	20090401WebEstatistica.doc	WebEstatistica20090301.doc
Explicação: O exemplo mostra os relatórios estatísticos do site, que são criados mensalmente. Porque os relatórios recorram com frequência e são recuperados por data é mais adequado que a data seja apresentada em primeiro lugar. Lembre-se também a regra 2; nalguns casos, pode ser apropriado atribuir o nome "WebEstatistica" a pasta e neste caso só é necessário colocar a data no nome do ficheiro.		

Regra 10: Os nomes utilizados para a correspondência de documentos devem incluir o nome do destinatário, uma indicação do assunto, a data da correspondência e se é correspondência de entrada ou saída, salvo se a inclusão de qualquer um desses elementos seria incompatível com a regra 2.

Os nomes utilizados para a correspondência de documentos devem incluir os seguintes elementos para que o registo pode ser facilmente identificado e recuperado:

- Nome do destinatário, que é o nome da pessoa que lhe enviou a carta / e-mail / memorando ou o nome da pessoa para quem você enviou a carta / e-mail / memorando
- A inscrição Assunto, onde não é dada no título pasta
- Data da carta / e-mail / memorando

- Se a correspondência é recebida, incluem 'rcvd'

Ao decidir a ordem dos elementos considerar regra 8. Normalmente, será apropriado para a ordem dos elementos seguir a regra listada acima, uma vez que é provável que a correspondência vá ser recuperada a partir do correspondente. Considere também a regra 2; uma descrição do assunto pode ser dada no nome da pasta.

Regra nº	Certo	Errado
Nome do ficheiro	/.../ Reclamações/ (nome da pasta)	/.../ Reclamações/ (nome da pasta)
	ESCasteloDePaiva20130103.doc	CartaESCasteloDePaivaJan2013
	ESCasteloDePaiva20140323rcvd.doc	EmailESDDinisMai2012
	ESDDinis20120514.doc	EmaildaESCasteloDePaivaMar2014
	ESDDinis20121217rcvd.doc	FaxdaESDDinisDez2012
Explicação: O primeiro exemplo mostra as “Reclamações” recebidas e as respostas enviadas. Toda a correspondência com a Escola Secundária de Castelo de Paiva aparece junta por ordem cronológica tornando-se fácil escolher a correspondência recebida, porque é indicado por 'rcvd'.		

Regra 11: O nome de um anexo de correio eletrónico deve incluir o nome do destinatário, uma indicação do assunto, a data da correspondência, se é a correspondência de entrada ou saída, 'anexo', e o número de anexo, exceto se a inclusão de qualquer um desses elementos seria incompatível com a regra 2.

Ao guardar um email que tem um anexo, o email e o anexo devem ser guardados separadamente, mas os nomes de arquivos devem fornecer um link.

Os nomes dos anexos devem incluir os seguintes elementos, de modo que o âmbito do registo é mantido e possam ser facilmente identificados e recuperados:

- Nome do destinatário
- A inscrição Assunto
- Data da carta / e-mail / memorando
- Se a correspondência recebida, incluem 'rcvd'
- 'anexo'
- [2 dígitos número] de [número de 2 dígitos].

Ao decidir a ordem dos elementos considerar regra 8. Normalmente, será apropriado para a recuperação do documento este apresentar o seu nome com a ordem indicada em cima. Considere também a regra 2; uma descrição do assunto já pode ser dada em nome da pasta.

O remetente é responsável pela apresentação de correspondência e todos os anexos.

Regra nº	Certo	Errado
11		
Nome do ficheiro	/.../ Reclamações/ (nome da pasta)	/.../ Reclamações/ (nome da pasta)
	ESCasteloDePaiva20130103.txt	Anexo01ESCasteloDePaiva2013Jan03.pdf
	ESCasteloDePaiva20130103anexo01.pdf	Anexo02ESCasteloDePaiva2013Jan03.pdf
	ESCasteloDePaiva20130103anexo02.pdf	EmailESCasteloDePaiva2013Jan03.txt
	ESCasteloDePaiva20130103resposta.doc	CartaESCasteloDePaiva2013Jan03.doc

Explicação: Este exemplo mostra a correspondência relativa à entrada e saída das Reclamações. O e-mail enviado para a Escola Secundária Castelo de Paiva em 3 de Janeiro de 2013 incluía dois anexos. As peças de fixação são listados abaixo do e-mail e são numerados de modo que é fácil de ver que havia dois anexos e ambos estão listadas.

Regra 12: O número de versão de um registo deve ser indicado no nome de arquivo pela inclusão de 'V' seguido de um número de dois dígitos e, se for caso disso, 'Projeto'.

Alguns registos passam por uma série de versões, por exemplo, eles começam como rascunhos, tornam-se esboços de consulta e terminam como um projeto final, que podem então ser revistos e atualizados numa data posterior. É importante ser capaz de diferenciar entre estas vários processos, dando-lhes um número de versão.

Sempre que um número de versão é aplicável, deve sempre aparecer no nome do registo de arquivo para que a versão mais recente possa ser facilmente identificada e recuperada.

Regra nº 12	Certo	Errado
Nome do ficheiro	RelatorioContas2014V03Draft.htm	RelatorioContas2014_draftv3.htm
	RelatorioContas2014V04Final.htm	RelatorioContas2014_finaltv4.htm
<p>Explicação: O exemplo mostra duas versões do Relatório de contas 2014, onde a versão 3 é uma versão preliminar e versão 4 é a versão final. O número de versão é dado com dois dígitos de modo que as versões aparecerão em ordem numérica.</p> <p>O segundo exemplo mostra uma série de versões da hierarquia organizacional para 2002.</p>		

ⁱ Com base nas normas produzidos por uma unidade de desenvolvimento MIS, julho de 2002, e publicado pela JISC Infonet em: <http://www.jiscinfonet.ac.uk/InfoKits/infokit-related-files/example-rmapplied>, e sobre boas práticas na gestão de documentos eletrônicos que usam o Office 97 em uma rede de área local publicado pelo National Archives at: <http://www.nationalarchives.gov.uk/electronicrecords/advice/default.htm#toolkits>.