



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Márcia Filipa Marques Fonseca

A Gestão Documental no Apoio ao  
Quotidiano da Empresa:

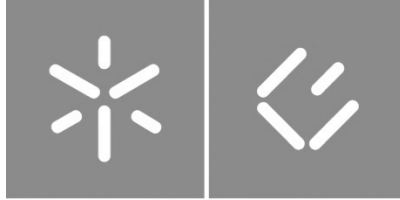
O Caso da *Korea Tools*

Márcia Filipa Marques Fonseca  
A Gestão Documental no Apoio ao Quotidiano da  
Empresa: O Caso da *Korea Tools*

UMinho | 2021

Julho de 2021





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Márcia Filipa Marques Fonseca

**A Gestão Documental no Apoio ao Quotidiano da  
Empresa:**

**O Caso da *Korea Tools***

Projeto

Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho realizado sob a orientação da

**Professora Doutora Íris Barbosa**

Julho de 2021

## Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

*Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações  
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## Agradecimentos

Chegou o final de uma etapa importante no meu percurso acadêmico e é o momento de agradecer a todas as pessoas que estiveram presentes neste percurso.

Aos meus colegas de trabalho, pela prontidão e disponibilidade para me ajudarem no desenvolvimento deste projeto.

Aos meus amigos, por todos os momentos de ajuda mútua, troca de ideias, incentivo e motivação mútuos.

À minha família: os meus pais, Beatriz e José, aos meus avós e à minha irmã, pelo apoio incondicional, por sempre me motivarem a chegar mais longe e lutar por atingir os meus objetivos.

À minha orientadora, por ter aceite o desafio de me orientar e apoiar neste percurso, apesar de ser um tema pouco familiar para mim.

## Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## Resumo

**Título:** A Gestão Documental no apoio ao Quotidiano da Empresa: o caso da *Korea Tools*

Este projeto é focado no tema da gestão documental e avalia o seu contributo desta área para o funcionamento diário de uma organização, em específico, para a empresa *5SKMO - Korea Tools*. A gestão documental é uma atividade que tem um forte impacto no funcionamento interno de uma empresa, consequentemente refletindo-se no seu desempenho.

A realização deste projeto partiu de um problema inicial, relacionado com a dispersão de informação e documentação na empresa, causados pelo grande volume de documentação com que a mesma lida diariamente. Assim, esta investigação procurou analisar a atual gestão documental e fornecer sugestões de melhoria de forma a que esta possa dar o necessário apoio aos processos de negócio da empresa.

Uma vez que a empresa alvo de estudo se trata de uma microempresa, com sete colaboradores, a amostra para este estudo coincide com a sua população e os dados foram recolhidos recorrendo ao método qualitativo. Através da aplicação de entrevistas de tipo semiestruturado, de observação participante e da análise documental, foi possível conhecer as preocupações e sugestões dos colaboradores numa atividade com elevado impacto no funcionamento da organização.

Este estudo permite dar uma nova perspetiva à gestão documental e a sua importância dentro da *5SKMO - Korea Tools* no contexto de gestão de pessoas. Os resultados do estudo apontam para a necessidade de atenção a esta área, dado que a sua organização e gestão corretas influenciam os colaboradores no desempenho das suas funções, e sobressaem a importância da gestão documental eletrónica como suporte para a flexibilização da empresa. De acordo com os resultados obtidos, sugere-se a centralização da documentação e informação e a criação de métodos de gestão documental eletrónica uniformes na *5SKMO - Korea Tools*.

**Palavras-Chave:** Gestão Documental; Gestão de Informação; Gestão Documental Eletrónica; Gestão de Conhecimento.

## Abstract

**Title:** Document Management supporting a Company's Daily Operations: The Case of Korea Tools

This project focuses on document management, and it evaluates its contribution to a company's daily operations, specifically to *5SKMO - Korea Tools*. Document management is an activity that substantially impacts a company's internal operations, reflecting on its performance.

This project was motivated by the high dispersion of information and documentation inside the company. Accordingly, the research sought to analyze the current document management of the company and provide suggestions for improvement so that it can adequately support its business processes.

Given that *Korea Tools* is a micro-enterprise, the sample comprises all its seven collaborators, and a qualitative research method was applied. Data provided by semi structured interviews, participant observation, and document analysis allowed us to understand the employees' concerns and learn their suggestions regarding an activity that significantly impacts the company's success.

The study offers a new perspective regarding document management and its importance inside *5SKMO - Korea Tools* in the context of people's management. The results point to the need to pay attention to this field, since its adequate organization and management affect employees' performance, and highlight the importance of electronic document management to support the company's flexibility. According to the results, suggestions are made to centralize the documentation and information and create consistent document management methods in the company.

**Keywords:** Document Management; information Management; Knowledge Management; Electronic Document Management.



# Índice Geral

Introdução .....	1
<b>1. Revisão da Literatura .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. O Conceito de Gestão Documental.....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Gestão de Conhecimento .....	5
1.1.2. Gestão de Informação .....	8
1.1.3. Gestão Documental, de Informação e de Conhecimento: Conceitos Distintos, Embora Interligados .....	10
<b>1.2. Práticas de Gestão Documental e a Tecnologia .....</b>	<b>12</b>
1.2.1. Intranet.....	13
1.2.2. Sistemas de Gestão Documental Eletrónicos.....	14
1.2.3. Práticas de Gestão Documental.....	16
<b>2. Metodologia.....</b>	<b>19</b>
2.1. Identificação do Problema e Objetivos do Estudo .....	19
2.2. Metodologia Qualitativa e Recolha de Dados .....	20
2.3. Amostragem e Participantes .....	22
2.4. A Codificação dos Dados Recolhidos.....	23
<b>3. Análise de Dados.....</b>	<b>25</b>
3.1. Gestão de Conhecimento e Informação na Korea Tools.....	25
3.2. Gestão Documental na Korea Tools .....	30
3.3. Recomendações no Âmbito de Métodos de Gestão Documental na Organização.....	35
<b>4. Considerações Finais, Limitações do Estudo e Sugestões para o Futuro.....</b>	<b>42</b>
4.1. Discussão dos Resultados .....	42
4.2. Impacto do estudo na Korea Tools.....	46
4.3. Limitações e Contributos do Estudo para o Conhecimento e para a Prática de Gestão .....	47
<b>5. Referências Bibliográficas .....</b>	<b>49</b>
<b>6. Apêndice .....</b>	<b>52</b>

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Funções dos documentos nas organizações, retirado de Sprague (1995, p.34).....	4
<b>Tabela 2.</b> Atributos da Amostra .....	23
<b>Tabela 3.</b> Grelha de análise referente à gestão de conhecimento e informação na <i>Korea Tools</i> .....	25
<b>Tabela 4.</b> Grelha de análise referente à gestão documental na <i>Korea Tools</i> .....	31
<b>Tabela 5.</b> Grelha de análise referente às Recomendações no âmbito dos Métodos de Gestão Documental na <i>Korea Tools</i> . .....	35

## Introdução

Num mundo cada vez mais tecnologicamente avançado e fortemente impactado pela globalização, as empresas procuram manter e aumentar a vantagem competitiva através de mudanças necessárias ao seu desenvolvimento e à melhoria do seu desempenho. De acordo com Cascio e Montealegre (2016), a tecnologia está a mudar a forma como as empresas criam e capturam valor, como comunicam entre si e, até, a forma como trabalham.

Um grande fator de contribuição para o crescimento destas empresas está ligado à produtividade dos seus colaboradores e aos seus métodos de trabalho e organização no funcionamento diário da empresa. É com esse propósito que a gestão documental se torna um elemento importante no funcionamento de qualquer organização. A gestão documental consiste em analisar, organizar e armazenar documentos relevantes para a empresa e facilitar o acesso aos mesmos pelas partes interessadas. É uma das formas de influenciar o desempenho de uma empresa, fornecendo sempre a informação necessária à empresa nos momentos e meios adequados (Bafna, Hassan, Pramod, & Shrwaikar, 2019).

O presente projeto, aplicado na empresa *5SKMO - Korea Tools*, sobre a gestão documental e o seu contributo para o funcionamento da organização, surgiu da necessidade manifestada pela empresa de se criar um sistema de gestão documental na empresa eficaz, e assim evitar a dispersão de informação e documentação, de modo a que o funcionamento da empresa se torne mais ágil, eficiente e eficaz. Assim, o problema ao qual este projeto procura responder é o seguinte:

*“De que forma pode a gestão documental evitar a dispersão de documentação e desorganização da empresa e contribuir para facilitar e dar apoio ao seu funcionamento diário?”*

Com vista a conseguir apoiar a empresa na resolução deste problema, foram definidos quatro objetivos para o presente estudo:

- Realizar uma análise ao funcionamento da empresa e aos seus métodos de gestão de informação e documentação;
- Identificar os pontos positivos e negativos dos métodos de gestão de informação e documentação da empresa, ou seja, sobressair os seus contributos e limitações;
- Estudar e analisar os métodos de gestão documental mais adequados e benéficos para a empresa;
- Propor o método de gestão documental que considere mais adequado à empresa e avaliar o seu impacto no funcionamento da mesma.

Uma vez que a empresa alvo de estudo conta com apenas sete colaboradores, a amostra é coincidente com a sua população de colaboradores e é empregue uma metodologia qualitativa, a qual favorece um contacto mais aprofundado com os indivíduos e a obtenção de informação mais rica. Seguindo o tipo de metodologia qualitativo, a recolha de dados permite observar o quotidiano da empresa e ouvir as opiniões e sugestões dos colaboradores, o que culmina num estudo mais detalhado e com enfoque nas percepções dos indivíduos.

Com a realização deste projeto, é esperada a aplicação de novos métodos de gestão documental na empresa, contribuindo assim para o seu melhor funcionamento interno, o que, conseqüentemente, deverá refletir-se no seu desempenho.

Este estudo está dividido em quatro capítulos:

O primeiro capítulo é referente ao estudo dos contributos teóricos, fundamental para sustentar toda a investigação. Na revisão da literatura são estudados os conceitos de gestão documental e outros conceitos associados, assim como analisado o conhecimento relativo a práticas de gestão documental e à sua relação com as tecnologias. Com base nesta revisão da literatura, é desenvolvido o guião de entrevista.

No segundo capítulo são lembrados os objetivos do estudo e os procedimentos metodológicos empregues. Aqui são apresentados e justificados, mais detalhadamente, o tipo de metodologia utilizado, o método de recolha de dados, assim como a amostra do estudo.

No terceiro capítulo encontra-se a análise de dados primários (resultantes de entrevistas e observação participante) e secundários (provenientes da análise documental), sendo a codificação da informação suportada em grelhas de análise. Esta análise está subdividida por subcapítulos, de acordo com cada categoria, com as respetivas dimensões de análise, indicadores e ocorrências identificados e analisados.

Por fim, no último capítulo deste projeto, são discutidos os resultados produzidos nesta investigação, assim como apresentadas as conclusões finais para o mesmo, com enfoque nas recomendações para a prática de gestão documental na organização alvo de estudo. São, também, apresentados contributos do estudo para o conhecimento e para a gestão, e apresentadas as limitações na realização deste projeto, assim como sugeridas pistas para investigações futuras.

# 1. Revisão da Literatura

## 1.1. O Conceito de Gestão Documental

Uma atividade que pode ser muito benéfica ao cotidiano da empresa, agindo como estimuladora da produtividade e conseqüente desenvolvimento e crescimento organizacional, é a gestão documental. Esta foca-se na organização e acessibilidade dos vários documentos necessários para a sua atividade. A gestão documental implica saber analisar, avaliar, organizar e armazenar documentos relevantes para a organização e facilitar o acesso aos mesmos por parte dos membros. A sua prática contribui para o desempenho da empresa, providenciando sempre a informação necessária à empresa nos momentos e meios adequados (Bafna *et al.*, 2019). Saber controlar a documentação e a informação permite à organização ganhar mais conhecimento e, assim, criar estratégias de crescimento e destaque no mercado, com o objetivo de maximizar o seu desempenho.

Forbes-Pitt (2006, p. 15) considera que um documento é “um artefacto desenhado e criado para ser socialmente utilizado e compreendido.”. A autora explica, todavia, que a noção de documento é invisível no nosso dia-a-dia pois este é camuflado sob o nome de “contratos”, “cartas”, “certificados”, entre outros exemplos.

Dentro de uma organização, é indispensável o uso de documentos nas mais variadas atividades. A tabela 1 (constante da página seguinte) sintetiza o papel dos documentos dentro das organizações, segundo contributos de Sprague (1995).

A gestão documental surgiu para lidar com a abundante presença de documentos de todo o tipo e para todos os efeitos dentro da organização, a qual necessita que estes sejam organizados e manuseados de forma a que possam estar disponíveis no momento certo a todos os que deles necessitem. Amaral e Medeiros (2010, p. 301) definem a gestão de documentos como “um processo arquivístico que busca intervir nas fases que compõem o ciclo vital dos documentos (...) para que se possa alcançar a eficácia, eficiência a menor custo na gestão de documentos e arquivos.”. Os autores defendem também que essa intervenção pode acontecer por motivos relacionados com a agilidade ou imediatismo dos documentos ou pode resultar de processos de avaliação documental que visam conseguir identificar a presença de valor associada ao documento. O valor identificado em documentos empresariais pode ser de dois tipos: (i) primário, ou seja, valor administrativo, legal, jurídico ou financeiro; e (ii) secundário, como, por exemplo, o valor informacional ou cultural (Amaral e Medeiros, 2010).

Função	Exemplos
Registrar contratos e acordos	Contratos de emprego, de manutenção, de consultoria; acordos de aquisição, empréstimos, financiamentos.
Registrar políticas, normas e procedimentos	Manuais de procedimentos, especificação de normas, livros de instruções, notas executivas e cartas com as políticas empresariais.
Representar uma visão da realidade num certo momento (relatórios e planos)	Relatórios de progresso, análises de problemas, relatórios operacionais, orçamentos, planos estratégicos.
Criar uma imagem ou impressão	Relatórios anuais, folhetos de marketing, publicidade.
Gerar receita enquanto produto	Um livro à venda por parte de editoras, um relatório de uma empresa de consultoria vendido a um cliente, uma referência a um serviço bibliográfico.
Estimular receita acrescentando valor a um produto	Um manual para um carro ou aparelho, um produto de software, um formulário de garantia, um catálogo, um cupão de desconto.
Atuar como mecanismo de comunicação e interação entre diferentes pessoas e grupos	Memorandos, cartas, apresentações, e-mail, mensagens, minutas de reunião.
Atuar como veículo de processo organizacional	Compras, faturas, cartas de aprovação, formulários negociais.
Capturar e articular conceitos e ideias	Quase todos os documentos que possuem conceitos e ideias.

**Tabela 1.** Funções dos documentos nas organizações, retirado de Sprague (1995, p.34).

Macías-Jiménez, Acosta-Fontalvo e Jiménez-Barros (2018) acreditam que a gestão de documentos envolve atividades relacionadas com a produção, manuseamento, armazenamento e, mesmo, com o seu descarte. A gestão documental visa acompanhar o progresso de uma empresa no seu crescimento e em toda a sua atividade, mantendo todos os registos importantes e necessários à mesma. Tal é conseguido através da preservação e organização desses documentos, de modo a que estejam facilmente acessíveis à organização a qualquer momento.

Alves, Medeiros e Silva (2016) consideram a gestão documental uma ferramenta útil para a competitividade das empresas, uma vez que permite que estas tomem decisões mais seguras e tenham mais fácil acesso a informação confiável de práticas anteriormente ocorridas, tornando o processo de tomada de decisão mais eficiente e rápido e evitando riscos que podem ser prejudiciais à organização. Os autores acreditam que gerir documentos é uma atividade valiosa para a empresa na medida em que promove a sua organização, possibilitando o acesso e a recuperação dos documentos e evitando o seu extravio.

Aliadas à gestão documental estão a gestão de informação e a gestão de conhecimento. Estes três métodos de gestão são independentes e têm semelhanças e diferenças entre si. No entanto, aprimorar cada um deles beneficiará e facilitará a atividade do seguinte. Portanto, ter uma boa gestão de conhecimento será benéfico para a gestão de informação, e vice-versa, sendo que ambas permitirão maximizar a eficácia da gestão de documentos.

### **1.1.1. Gestão de Conhecimento**

O conceito de conhecimento pode incluir variáveis como experiência, intuição, julgamentos, competências e todos os fatores que possam contribuir para a tomada de decisão (Chen, Sewdass & Snyman, 2005).

O conhecimento pode ser dividido em dois tipos: conhecimento explícito e conhecimento tácito. O conhecimento explícito é geralmente fácil de comunicar e transferir a outras pessoas pois é conhecimento que se encontra codificado, por exemplo, em forma de manuais, protocolos e normas. Pelo contrário, o conhecimento tácito tem uma dimensão mais cognitiva, pois inclui perspectivas, crenças e experiências pessoais (Chandra, Griffith & Schoenherr, 2014). Este último é um tipo de conhecimento subjetivo que se reflete no comportamento e nas ações dos indivíduos e é mais difícil de transmitir devido a essas características, uma vez que vai sofrendo alterações e sendo aprofundado com o crescimento e as novas experiências de cada indivíduo ao longo da sua vida, seja no âmbito pessoal ou profissional.

A transmissão do conhecimento tácito pode ocorrer através da partilha de experiências ou formações práticas dentro das organizações, numa forma de comunicação mais direta e pessoal (Mooradian, 2005). De acordo com o autor supracitado, esta é uma forma de conhecimento que desperta muito interesse às organizações, que representa um desafio ao nível de captura e utilização. Segundo a literatura, as organizações têm fácil acesso e possibilidade de capturar conhecimento explícito, no entanto, este é apenas uma parte do conhecimento organizacional potencial, sendo complementado pelo conhecimento tácito, pelo que ambos os tipos de conhecimento são utilizados na gestão de uma empresa (Mooradian, 2005; Kimble, 2020).

Kimble (2020, p. 38) defende que a “partilha de conhecimento permite um crescimento acelerado nas organizações, melhorando a sua tomada de decisão, tornando-as mais produtivas e mais inovadoras, reagindo mais rapidamente a mudanças no ambiente organizacional”. O autor distingue dois tipos de gestão de conhecimento dentro das organizações, denominando-os de gestão do conhecimento de primeira e de segunda geração.

A gestão de conhecimento de primeira geração, considerada funcionalista, foca-se na captura de conhecimento tácito, retirado da experiência e das pessoas, na sua codificação e no seu armazenamento em bases de dados, muitas vezes eletrónicas. De acordo com Kimble (2020), o armazenamento deste conhecimento pode ser benéfico para a empresa pois pode ser transacionado sem reduzir o stock de conhecimento da organização. Pelo contrário, o armazenamento do conhecimento e as transações do mesmo permitem que a empresa possa vender o seu conhecimento sem o perder, assim como comprá-lo a outras entidades e, dessa forma, descobrir mais conhecimento que pode ser armazenado juntamente com o conhecimento anteriormente adquirido. Assim, as bases de dados de conhecimento das organizações podem crescer continuamente. Essencialmente, o objetivo da gestão de conhecimento de primeira geração consiste em transformar todo o conhecimento adquirido, seja explícito ou tácito, em conhecimento explícito que possa ser armazenado e distribuído pela organização.

No que diz respeito à gestão de conhecimento de segunda geração, esta gestão é considerada interpretativa, focando-se mais na comunidade dentro da organização. Nesta forma de gestão, o elemento-chave é a comunicação entre os indivíduos, sendo que o objetivo principal é a criação e partilha de conhecimento em atividades coletivas (Kimble, 2020). É, portanto, uma forma de gestão mais focada no conhecimento tácito.

Ambos os métodos de gestão têm as suas vantagens e desvantagens. Apesar de a gestão de conhecimento de segunda geração ou interpretativa fortalecer a comunicação e, conseqüentemente, permitir a criação e a partilha de conhecimento tácito, este tipo de conhecimento é considerado pessoal. Isto porque é conhecimento adquirido de experiências e vivências pessoais, ou seja, difere de pessoa para pessoa (Kimble, 2020). Segundo Kimble (2020), tal pode tornar-se um problema para a gestão de conhecimento da primeira geração, uma vez que à medida que os indivíduos aprendem e se adaptam, o conhecimento tácito das pessoas vai sofrer alterações, assim como a forma como se referem ao mesmo e o descrevem. Este pormenor relativo ao conhecimento tácito realça a desvantagem do método de gestão da primeira geração. Kimble (2020) clarifica que uma grande desvantagem deste método de gestão se prende com o armazenamento do conhecimento caso se refira a conhecimento tácito, i.e., na sua transformação em conhecimento explícito, pois este é apresentado em forma de regras ou normas sem qualquer contexto ou possibilidade de interpretação da relação entre elas.

Os tipos de conhecimento explícito e tácito são uma forte ferramenta na gestão de conhecimento das organizações, sendo que estes podem, ainda, ser associados a duas perspetivas de gestão de conhecimento. Iverson e Burkart (2007) consideram a gestão de conhecimento uma componente incluída na gestão do conteúdo de uma empresa, e apresentam-na segundo duas perspetivas: objeto e



processo. A primeira perspectiva, de objeto, pode ser relacionada ao conhecimento explícito na medida em que o conhecimento é adquirido como conteúdo e reutilizado na organização, estando disponível através dos meios explícitos, que podem ser facilmente geridos e manuseados. A perspectiva processual da gestão de conhecimento estará mais interligada ao conhecimento tácito na medida em que está em constante mudança. Esta perspectiva foca-se no processo de captura do conhecimento e no contexto do mesmo. No entanto, os autores supracitados, assim como Mooradian (2005), acreditam que transformar conhecimento em conteúdo através desta perspectiva acaba por tornar esse conteúdo incompleto, pois a nível de contexto, e tendo em conta a sua mutação constante, há informação que acaba por se perder. Portanto, apesar de Iverson e Burkart (2007) considerarem não ser completamente inexecutável gerir conhecimento através desta perspectiva, eles concordam que tal requer maior atenção ao detalhe e não apenas à informação e ao conteúdo objetivo e direto. Ainda assim, a literatura considera possível a utilização de ambas as perspectivas no dia-a-dia da organização e considera que ambas são valiosas para uma organização.

Yee, Tan e Thurasamy (2019) afirmam que uma organização inclui recursos humanos, conhecimento e tecnologia. Esses autores, tal como Chen *et al.* (2005), consideram que as experiências e a intuição, assim como as formas de pensar e as práticas de trabalho, entre outras características cognitivas, são uma mais-valia para a criação e o crescimento de conhecimento dentro de uma empresa.

Adicionalmente, Yee *et al.* (2019) consideram a gestão do conhecimento um recurso das organizações que é capaz de melhorar a estratégia das mesmas no mercado competitivo, uma vez que gerir o conhecimento consiste em gerir processos e sistemas que reforcem a criação, a partilha e o armazenamento do mesmo. Esses autores consideram que os sistemas de gestão de conhecimento permitem que uma organização utilize conhecimento estratégico de modo a alcançar vantagem competitiva nos mercados.

O sucesso e o crescimento de empresas são fortemente impactados pelo conhecimento, pois para uma empresa conseguir desenvolver-se é necessária aprendizagem constante e procura por melhorar e desenvolver o conhecimento já adquirido (Irum & Pandey, 2019). Seja na área de atividade de uma empresa, no ambiente organizacional em que esta se insere ou a respeito dos seus concorrentes, o conhecimento no mundo da organização é um recurso estratégico fortemente eficaz para manter uma empresa relevante e competitiva.

### 1.1.2. Gestão de Informação

A informação é essencial para trabalho e práticas do dia-a-dia. A informação pode funcionar como um recurso, como parte de um processo de comunicação, como representação de conhecimento, sendo útil para inúmeras atividades. No entanto, para poder ser utilizada na organização, as pessoas têm de ter acesso à mesma (Chen *et al.*, 2005).

Com tanta informação disponível para as organizações, é necessário que estas consigam gerir e organizar de modo a que a informação que é do interesse e utilidade dos colaboradores lhes esteja acessível; caso contrário, vários problemas podem surgir e a empresa pode não estar a utilizar a informação que tem ao seu dispor no seu máximo potencial. Com o objetivo de auxiliar e tirar o máximo proveito possível da informação a que uma organização tem acesso, a gestão de informação tornou-se um recurso valioso e que reconhece a informação como um bem necessário à tomada de decisão e às boas práticas de gestão da empresa (Fairer-Wessels, 1997).

Ao longo dos anos, vários académicos estudaram e definiram a gestão de informação de formas diferentes. Ao fazer o estudo de várias dessas definições, Felicite Fairer-Wessels (1997, p. 96) formulou uma definição que acreditava ser a mais adequada. Portanto, segundo a autora:

“Gestão de informação é entendida como o planeamento, organização, orientação e controlo de informação dentro de um sistema aberto (por exemplo: organização). (...) É vista como o uso de tecnologia (computadores, sistemas de informação, TI) e técnicas (mapeamento e examinação de informação) de forma eficaz e eficiente para gerir recursos de informação (...) de fontes internas e externas (...) de forma a reforçar uma tomada de decisão proativa e a resolução de problemas para atingir objetivos (...) da organização, de forma a obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho (...).”

A gestão de informação é geralmente implementada para benefício da empresa em várias áreas, nomeadamente a nível estratégico, organizacional, operacional e pessoal. É vista como uma ferramenta estratégica das organizações para atingir vantagem competitiva (Paramonova, 2016), que reflete toda a informação que entra, sai e se mantém dentro da organização, assim como também reflete a atividade empresarial. A gestão de informação é essencial não só para a produtividade e viabilidade económica de uma empresa, como também para auxiliar na produção ou nos serviços da empresa a nível operacional (Fairer-Wessels, 1997).

De acordo com Mithas, Ramasubu e Sambamurthy (2011), a gestão de informação influencia a organização em diferentes áreas, permitindo o desenvolvimento das suas capacidades nomeadamente na gestão de clientes, de processos e de desempenho.

No que diz respeito às capacidades de gestão de clientes, Mithas *et al.* (2011) acreditam que estas são muito importantes, uma vez que refletem a relação da organização com os clientes e permitem que a mesma conheça o mercado e aproveite oportunidades para manter os seus clientes e atrair novos, lançar novos produtos e crescer no seu mercado e penetrar em novos. Ter boa gestão de informação é crucial para que as empresas consigam reunir informação relevante sobre os consumidores e clientes de forma a responder às suas necessidades e, assim, poder atingir os seus objetivos no mercado. Relativamente à capacidade de gerir processos, por sua vez, os autores supracitados creem que esta permite que a empresa consiga competir nos mercados organizacionais e lute para atingir vantagem competitiva. Esta forma de gestão pode ocorrer em vários tipos de processos, nomeadamente nas áreas de apoio da organização, como os recursos humanos ou a contabilidade, e gestão. A gestão de informação tem um papel fundamental de ajuda à gestão de processos pois esta permite que a empresa crie planos gerais de trabalho que permitam um melhor desempenho das funções nos seus processos e que consiga alterar-se e adaptar-se rapidamente de modo a responder às necessidades impostas.

Por fim, Mithas *et al.* (2011) afirmam que a gestão de informação é relevante para a gestão do desempenho. Uma organização deve ter a capacidade de gerir o seu desempenho de forma a poder maximizá-lo. Tal pode envolver atividades como a análise de dados de desempenho, que auxiliam a tomada de decisão, a comunicação desses dados aos *stakeholders* da organização e ajuste de métodos de trabalho conforme os resultados de desempenho e as necessidades dos colaboradores e da empresa. A gestão de informação pode ser uma ferramenta útil à gestão de desempenho na medida em que pode reunir informação de fontes seguras e permitir a análise dessa informação e fornecer conhecimento para a tomada de decisão relativamente à organização.

Ter capacidade de gerir informação tem um forte impacto também na gestão dos documentos dentro da organização. Ter boas práticas de gestão de informação e saber utilizar a informação adquirida da forma mais correta e adequada permite obter resultados positivos no desempenho de uma empresa. Essas práticas envolvem o manuseamento da informação em todo o seu ciclo de vida, desde identificação, recolhimento, organização, processamento e manutenção, distinguindo a informação de qualidade e utilizando-a de forma a maximizar o desempenho da organização (Tyler, 2015).

A gestão de informação está relacionada com a gestão documental no sentido em que a informação que uma empresa possui deve, como já foi mencionado, estar localizada num local central, onde as pessoas que dela necessitem consigam ter acesso. Os documentos são das principais fontes de informação de uma empresa, uma vez que são essenciais em todos os momentos da sua atividade (Alves, Medeiros & Silva, 2016). Dessa forma, a informação é geralmente colocada em formato de

documentos, em sistemas de informação, que são criados para auxiliar a sua gestão dentro da organização.

Utilizar sistemas de informação facilita o processo e as práticas de gestão de informação, nomeadamente no que diz respeito à sua organização e qualidade, resultando em benefícios elevados para quem tem necessidade de consultar com regularidade a informação relativa ao seu trabalho nesses sistemas com regularidade (Tyler, 2015).

### **1.1.3. Gestão Documental, de Informação e de Conhecimento: Conceitos Distintos, Embora Interligados**

De acordo com Chen *et al.* (2005), documentos, informação e conhecimento são conceitos que apresentam semelhanças e diferenças entre si. Os autores identificam as suas diferenças nomeadamente ao nível de: (i) natureza, considerando os documentos e a informação como sendo objetivos, e o conhecimento como algo subjetivo; (ii) dinâmica, uma vez que o conhecimento é o mais dinâmico dos três conceitos, pois está em mudança constante através de aprendizagens e experiências. Relativamente às suas semelhanças, os autores consideram a documentação, a informação e o conhecimento semelhantes na medida em que todos têm um papel relevante dentro da organização, podem ser armazenados e revelar utilidade para várias pessoas em simultâneo ou em diferentes ocasiões. Os autores interligam, também, os três conceitos a partir da criação de documentos, uma vez que é na documentação que se armazena a informação de uma organização, e esta informação parte do conhecimento da mesma. A informação e o conhecimento afetam-se mutuamente, sendo a informação uma representação do conhecimento adquirido, tácito ou explícito. E essa informação está, por sua vez, representada num documento, na sua forma física ou eletrónica.

Da mesma forma que os documentos, a informação e o conhecimento têm semelhanças e diferenças entre si, o mesmo se aplica às práticas de gestão de cada um destes. Chen *et al.* (2005) avaliam as diferenças entre gestão documental, gestão de informação e gestão de conhecimento considerando vários fatores. Nesses fatores de avaliação estão incluídas as funções que cada uma das atividades desempenha na empresa: a gestão de conhecimento preocupa-se com a criação e a disponibilização de conhecimento aos indivíduos da empresa; a gestão de informação e a gestão de documentos focam-se na gestão da informação e documentação, respetivamente, durante todo o seu ciclo de vida dentro da organização. Todavia, enquanto a gestão documental se foca na utilização de informação já registada em documentos e na sua respetiva administração e armazenamento, a gestão

de informação foca-se em processos e tecnologias para gerir a informação de maneira mais eficaz e requer mais atenção na comunicação, no estudo das ciências e nos sistemas de informação, assim como nas ciências organizacionais.

A gestão de conhecimento, a gestão de informação e a gestão documental, dado que interligadas, têm semelhanças entre si. Todas estas áreas contribuem fortemente para o crescimento de um negócio e a sua eficácia, seja através da organização dos documentos e da informação, da utilização de recursos de forma mais eficiente e da inovação de práticas de trabalho. As três áreas não só lidam com processamento de informação de formas diferentes e adaptadas à sua atividade, como utilizam tecnologias de informação de modo a facilitar e agilizar a entrada de nova informação e a disseminação de conhecimento na organização, maioritariamente ocorridos através de documentos. Acima de tudo, as três áreas necessitam de trabalhadores com conhecimento e experiência na atividade de forma a que possam gerir e processar o conhecimento, a informação e os documentos da maneira mais eficiente e eficaz (Chen *et al.*, 2005).

## 1.2. Práticas de Gestão Documental e a Tecnologia

Sprague (1995) define a gestão documental eletrônica como sendo “a aplicação da tecnologia para poupar papel, acelerar as comunicações e aumentar a produtividade de processos de negócios. (...) É uma expansão no campo da gestão de informação e o simultâneo aumento das responsabilidades de gestores e executivos” (1995, p. 29).

Sprague (1995) analisa a gestão documental eletrônica a partir de três perspectivas: através da tecnologia, dos benefícios e, finalmente, das responsabilidades agregadas a este tipo de gestão. A análise do autor passa por responder a três questões relacionadas com as perspectivas, questionando quais as tecnologias que possibilitam a gestão documental eletrônica e como podem ser implementadas na organização, em que departamentos os documentos são mais essenciais e como integrar sistemas eletrônicos nos mesmos e, por fim, quais as responsabilidades das áreas da empresa onde os sistemas eletrônicos vão atuar. O autor identifica como fortes auxiliares à gestão de documentos: (i) *softwares* desenvolvidos para tornar a atividade de gestão documental mais intuitiva e fácil de utilizar; (ii) redes que interligam departamentos ou funcionários da empresa responsáveis pela informação e documentação; e (iii) tecnologias ou serviços com boa capacidade de armazenamento – essencial uma vez que as empresas lidam diariamente com grandes volumes de informação e documentação. Estas tecnologias por si já contribuem significativamente para a gestão documental, e podem ainda ser complementadas com tecnologias dedicadas a diferentes fases do processo de gestão eletrônica de documentos.

Jervis e Masoodian (2013) consideram haver a necessidade de desenvolver sistemas que integrem com mais facilidade os documentos na organização. No entanto, os autores apontam para a necessidade de se compreender o funcionamento da gestão documental na empresa numa primeira fase, de modo a desenvolver os sistemas mais adequados a cada organização. No seu estudo, eles concluíram que as empresas podem utilizar ambos os formatos de documentação em tipos de documentos diferentes e dependendo da sua atividade. Tanto os documentos em papel como eletrônicos podem ser úteis no armazenamento de informação, na comunicação interna ou externa e na recolha de dados, por exemplo.

A gestão documental em formato eletrónico pode ser realizada através de tecnologias como a intranet ou a implementação de sistemas próprios de gestão documental. No que diz respeito ao armazenamento de documentação e informação, Jervis e Masoodian (2013) chegaram à conclusão de que, apesar de existirem casos extremos de utilização de um só formato de armazenamento de documentação, as empresas tendem a manter os documentos nos seus formatos originais, sejam estes internos ou externos. A motivação por trás da utilização do papel e da tecnologia para armazenar

documentos pode ocorrer devido ao facto de, por vezes, os benefícios de alterar o formato de determinados documentos para manter apenas um método de armazenamento não compensarem os custos que se tem com essa alteração. De notar que mesmo para o funcionamento interno na empresa, pode ser mais benéfica a utilização de ambos os métodos de armazenamento. Relativamente à comunicação, a utilização de documentos em formato eletrónico tem, segundo os autores, aumentado com a evolução da tecnologia. Cada vez mais a comunicação, tanto interna como externa, tem ocorrido por forma eletrónica, nomeadamente através do telefone e e-mail.

Pho e Tambo (2014) acreditam que sistemas de gestão documental eletrónica devem incluir o controlo de documentos de modo a que apenas documentos relevantes à organização estejam nesses sistemas e a evitar confusões e desorganização na gestão documental. Esses documentos, ao serem controlados, passam a adotar a forma de protocolos, procedimentos, contratos, formulários, entre outros.

### 1.2.1. Intranet

Mphidi e Snyman (2004) defendem que a intranet pode funcionar dentro das organizações como uma ferramenta eficaz para a gestão de conhecimento e informação, uma vez que permite que os utilizadores utilizem esta ferramenta de modo mais eficaz e possam partilhar conhecimento, informação e documentação de forma mais eficiente. Os autores enumeram uma série de vantagens da intranet que beneficiam muito as empresas, nomeadamente a sua consistência, interatividade, plataforma *user-friendly*, centralização da informação, flexibilidade, rapidez, acessibilidade, eficácia e eficiência, entre outros fatores. Estas características permitem que todos os utilizadores tenham fácil acesso e possibilidade de partilha de informação, assim como permitem que a plataforma se adapte e se atualize com regularidade e facilidade de forma a fazer face às necessidades da organização e dos seus utilizadores. Através da intranet também é possível aos colaboradores acederem à documentação da empresa a partir de qualquer computador com acesso à rede, independentemente do local onde esteja. Isso permite uma maior flexibilidade aos colaboradores da empresa, seja no que diz respeito a horários ou localização, por exemplo, uma vez que facilita a possibilidade de trabalho remoto.

A utilização da intranet, juntamente com os benefícios associados à gestão de conhecimento e informação, permite criar uma maior dinâmica na documentação de uma organização. No entanto, Wen, Yen e Lin (1998) atentam para adversidades que podem ocorrer ao trabalhar com sistemas de intranet, nomeadamente no que diz respeito à privacidade da documentação e da empresa e à sua segurança. Privacidade e segurança estão associadas à gestão documental eletrónica na medida em que se visa

proteger informações potencialmente confidenciais sobre a organização e os processos de negócio, uma vez que a documentação digital apresenta uma maior vulnerabilidade do que documentação em formato físico (Abidin & Hussin, 2108). Relativamente à privacidade da organização, a intranet tanto pode funcionar como um escudo extra à sua proteção como pode facilmente expor a empresa caso não sejam tomados os cuidados apropriados na gestão e administração do sistema. Essa problemática relaciona-se, assim, com a da segurança. Wen *et al.* (1998) aconselham as organizações a proteger a sua privacidade tomando medidas de segurança de forma a que apenas pessoal autorizado consiga aceder a determinados documentos. De notar que tal poderá tornar-se um tipo de organização da documentação em formato eletrónico, uma vez que a tecnologia permite que seja feita essa separação de utilizadores por departamento, protegendo assim a documentação e as informações confidenciais da organização.

### 1.2.2. Sistemas de Gestão Documental Eletrónicos

Alshibly, Chiong e Bao (2016) consideram a implementação de sistemas de gestão documental eletrónicos algo vital para qualquer organização e atividade que lide com informação no dia-a-dia. Apesar de a sua implementação envolver custos elevados e um grande número de recursos, humanos e técnicos, é esperado que uma empresa que escolha investir e praticar a sua gestão documental através destes sistemas eletrónicos veja o seu impacto na atividade da empresa, nomeadamente pelo aumento na eficiência das operações devido à minimização de erros via gestão automatizada.

Paramonova (2016) identifica várias características pelas quais um sistema de gestão documental eletrónico pode ser caracterizado e qual a sua funcionalidade nas organizações, uma vez que esses critérios podem servir para fazer uma avaliação geral dos sistemas, desde a tecnologia utilizada até à sua disposição, apresentação ou organização. No que diz respeito à tecnologia, um critério para a classificação de sistemas é o seu país de origem. Esse critério pode ajudar a identificar propriedades do software e custos de implementação, entre outros fatores.

Outros fatores de classificação são avançados com base nas funcionalidades dos sistemas de gestão documental eletrónicos, nomeadamente a distinção entre sistemas universais e especializados, ou a sua centralização em grupos ou na organização. Enquanto sistemas universais não são estritamente associados a processos de negócio, mas sim à possibilidade de trabalhar com qualquer documento, sistemas especializados automatizam a documentação com base em cada processo. Já no que diz respeito à centralização dos sistemas, os sistemas direcionados a grupos focam-se na documentação e no trabalho de uma subdivisão da organização, enquanto sistemas que se centram na organização são



“orientados para resolver tarefas de gestão diversas e complexas”, como explica Paramonova (2016, p. 138). O estudo deste autor revela que a escolha pela utilização destes tipos de sistema deve ser feita de acordo com a estrutura e dimensão da organização. O autor defende que utilizar sistemas centralizados pode funcionar em organizações de menor dimensão, enquanto sistemas com foco em subdivisões ou descentralizados são mais adequados a organizações de maior dimensão, uma vez que o fluxo de documentação será de maior quantidade.

Outro critério de grande importância para classificar sistemas de gestão documental eletrônicos está relacionado com a sua relação com a gestão da documentação no seu formato tradicional, ou seja, em papel. Paramonova (2016) estudou a que nível seria implementada a tecnologia *paperless* na organização, pelo que distinguiu três tipos de sistemas: “os sistemas que são utilizados para acompanhar fluxos de trabalho tradicionais, os que suportam fluxos de trabalho mistos e os que providenciam fluxos de trabalho eletrônicos” (p. 139). Enquanto há poucas diferenças entre o primeiro e o segundo tipos, o autor admite não ser possível eliminar a documentação física por vários motivos, nomeadamente por se tratar de documentos legais ou documentação específica à atividade de cada organização, como é o exemplo das faturas e notas de crédito, entre outros documentos relativos a processos de negócio (Paramonova, 2016).

A literatura revela benefícios e desafios na utilização de sistemas eletrônicos para a gestão documental de uma empresa, sendo esses benefícios relacionados com os processos e a distribuição de documentos, a potencialização da informação e um aumento da comunicação e colaboração dentro da organização (Sprague, 1995; Bowen & Johnston, 2005). Os sistemas de gestão documental eletrônicos mantêm os documentos atualizados na sua última versão, e permitem que os documentos passem por todo o ciclo necessário e obtenham as autorizações requeridas na empresa de modo a melhorar a qualidade do trabalho. Este processo e ciclo pelo qual os documentos passam envolve diferentes áreas e departamentos das empresas, pelo que se prevê um aumento das capacidades de comunicação e colaboração entre os colaboradores da empresa (Alshibly *et al.*, 2016). Estes colaboram entre si para rever e analisar documentos de vários formatos, o que “encoraja a partilha de conhecimento tácito e explícito na organização” (Tambo & Pho, 2014, p. 207).

Por sua vez, os desafios na utilização de sistemas eletrônicos estão relacionados com desentendimentos culturais, um aumento de complexidade observado na gestão de documentos, e alterações nas dinâmicas empresariais. A gestão documental eletrónica requer processos complexos e profissionais com experiência e conhecimento adequado à atividade, de modo a que os colaboradores saibam avaliar os documentos importantes e o respetivo processo que eles devem prosseguir. Ter

profissionais experientes e com conhecimento a realizar a gestão documental na empresa permite uma maior fluidez de documentação no seu seio, assim como a disponibilização mais imediata de informação e documentação a quem tiver necessidade de a utilizar (Tambo & Pho, 2014; Alshibly, *et al.*, 2016).

Segundo Sprague (1995) a gestão documental de forma eletrónica aumenta o valor dos documentos dentro da organização, dado o seu maior poder para auxiliar o controlo e a gestão das operações da empresa. O autor acredita que a gestão documental eletrónica pode ser utilizada como mecanismo para melhorar a comunicação dentro da empresa e, conseqüentemente, a eficácia e a eficiência dos documentos necessários ao seu desenvolvimento. Esse auxílio no desenvolvimento da organização deve-se ao facto de os documentos se traduzirem em “memória organizacional”, que fica disponível para acesso e avaliação futura sempre que necessário. Para além disso, a passagem de muitos documentos empresariais do formato físico, i.e., em papel, para o formato eletrónico permite automatizar processos de negócio, tornando-os mais ágeis e fáceis de compreender.

### **1.2.3. Práticas de Gestão Documental**

Qualquer negócio precisa da documentação adequada para obter resultados positivos e ter sucesso (Macías-Jiménez, Acosta-Fontalvo & Jiménez-Barros, 2018), pelo que em qualquer organização são requeridas práticas de gestão documental.

De forma a ser efetuada uma gestão de documentos eficiente e eficaz dentro da empresa, para além de ser necessário gerir os documentos no seu formato em papel, da forma tradicional, Macías-Jiménez *et al.* (2018) advogam a implementação de sistemas de gestão de documentos e de registos eletrónicos. Os autores consideram que as empresas devem realizar uma cuidada gestão documental, de forma a desenvolver capacidades de estabelecer métodos de gestão documental e implementar sistemas eletrónicos dentro da organização. No entanto, no seu estudo, os autores concluíram que, apesar da alteração progressiva do formato dos documentos para o modo eletrónico, as organizações ainda continuam a utilizar procedimentos de gestão tradicionais.

Jones (2012) defende que implementar sistemas eletrónicos de gestão documental é uma prática empresarial muito benéfica à organização, pois os métodos de manuseamento e processamento de documentos no formato eletrónico ocorrem durante todo o ciclo de vida dos mesmos, i.e., desde que são criados até ao seu arquivo ou destruição. O autor afirma, também, que a utilização de sistemas de gestão documental eletrónicos permite uma maior flexibilidade do dia-a-dia da organização, pois, com acesso a este sistema, o colaborador pode obter a documentação necessária a partir de qualquer lugar

ou dispositivo. A literatura defende, também, que a implementação de sistemas eletrônicos para a gestão documental permite uma melhoria na gestão de informação das organizações, tornando-a mais eficiente, uma vez que esta possibilita a partilha de informação de forma mais coerente e completa. A possibilidade de conseguir partilhar práticas de trabalho, informação e conhecimento numa única plataforma simplifica o fluxo de trabalho e a capacidade dessa informação ser utilizada, contribuindo para que a organização se torne mais eficiente em todas as fases de um processo de negócio (Jones, 2012; Paramonova, 2016).

Alshibly, Chiong e Bao (2016) atentam que para uma organização conseguir implementar com sucesso sistemas eletrônicos de gestão de informação, esta deve ter em conta fatores organizacionais considerados cruciais para o sucesso da nova atividade de gestão documental. Implementar estes sistemas envolve uma enorme mudança dentro da empresa, pelo que é extremamente importante a gestão ter uma estratégia de mudança adequada que permita que todos os colaboradores aprendam e se envolvam no processo de implementação dos sistemas e mudança na empresa.

Para uma empresa obter os resultados positivos que os sistemas eletrônicos de gestão documental podem proporcionar, é necessário que os seus utilizadores, neste caso, os colaboradores, saibam navegar e utilizá-los de forma correta. Para tal, é fundamental prestar aos colaboradores formação contínua, ou seja, desde um período de tempo anterior à implementação do sistema, durante e após o mesmo. Dessa forma, não só os colaboradores se mantêm a par da mudança e apresentam menor resistência à mesma, como são esperados resultados positivos mais rápidos em função da nova gestão documental (Alshibly *et al.*, 2016).

A prática de gestão documental através de sistemas eletrônicos apresenta particulares benefícios para os departamentos financeiros das empresas dado que estes lidam com uma grande parte da documentação da organização, nomeadamente contratos e faturas. A possibilidade de integrar os sistemas de gestão documental com os sistemas de gestão financeira permite que os documentos estejam automaticamente sincronizados em ambos os sistemas, apresentando sempre a sua última e mais atualizada versão em ambos os locais, ou seja, atualizando em função de qualquer alteração (Leikums, 2012).

Nas empresas que implementam sistemas de gestão documental, cada vez mais é vista como opção a sua integração com os restantes sistemas da empresa, de modo a que tudo o que seja relacionado com a mesma funcione de forma mais intuitiva (Leikums, 2012). Embora esta integração com sistemas financeiros, de recursos humanos, portais e qualquer outro sistema utilizado na rede de uma empresa possa implicar complicações no que diz respeito a duplicação de documentos, desatualizações, sobreposições, entre outras, é a opção menos dispendiosa e mais popular entre as organizações. É

frequente que as empresas, principalmente as de maior dimensão, optem por implementar um sistema geral de grande dimensão que engloba várias áreas de atividade e com capacidade de otimizar e incluir todos os processos da organização (Leikums, 2012).

## 2. Metodologia

Neste capítulo é apresentada a problemática da presente investigação, assim como os objetivos subjacentes à realização deste projeto. É, também, descrita a metodologia de investigação utilizada na investigação e os recursos utilizados para a recolha de dados.

### 2.1. Identificação do Problema e Objetivos do Estudo

O tema da investigação insere-se no domínio da gestão documental, nas suas práticas e contributos para a organização no contexto da partilha de conhecimento, informação e documentação.

O projeto foi conduzido na empresa *5SKMO – Korea Tools*, Lda., uma microempresa com cerca de 5 anos e 7 funcionários. Esta empresa cria projetos de ferramentas para a indústria automóvel, presta suporte no desenvolvimento de produtos e ferramentas e realiza estudos de factibilidade.

Neste momento, grande parte da atividade da organização consiste em apoiar clientes de empresas automóveis na construção e aquisição de ferramentas com as especificidades necessárias para a produção de determinadas peças automóveis. Toda a atividade da organização implica muita documentação do mais variado tipo, desde a documentação legal relacionada com qualquer empresa em atividade, até faturas e recibos, encomendas, protótipos, design de ferramentas, entre outros. O problema que serviu de ponto de partida para este projeto prende-se com a dispersão de informação e documentação relativa à atividade da empresa, situação que complica o processo de negócio. Dessa forma, surgiu o objetivo geral do estudo, que consiste em estudar de que forma a documentação pode ser gerida de modo a dar apoio aos processos de negócio no quotidiano da empresa.

O presente projeto procurou, assim, analisar o método de gestão documental utilizado pela empresa, os seus contributos e as suas limitações, assim como averiguar de que modo a documentação da organização pode ser gerida mais eficazmente, contribuindo para que todos os colaboradores acedam facilmente à informação e documentação que necessitam para agilizar um processo. Uma vez que se trata de uma microempresa em processo de expansão, a necessidade de uma boa gestão documental é benéfica para criar métodos de trabalho em equipa que se mantenham com o crescimento da mesma (Alshibly *et al.*, 2016).

De forma mais concreta, os objetivos deste projeto são enumerados nos pontos seguintes:

- a) Analisar o funcionamento da empresa no seu dia-a-dia e os seus métodos de gestão de informação e documentação.
- b) Identificar os aspetos positivos e negativos da atual gestão documental e de informação na organização.
- c) Estudar quais os métodos de gestão documental mais benéficos para o funcionamento da organização.
- d) Propor um método de gestão documental ajustado à organização e avaliar o seu impacto no quotidiano da mesma.

## 2.2. Metodologia Qualitativa e Recolha de Dados

Uma vez que este projeto foi realizado numa microempresa, tornou-se possível comunicar com todos os colaboradores. Tal favoreceu a realização de uma investigação mais próxima e detalhada, pelo que foi adotada uma metodologia do tipo qualitativo.

Segundo Bengtsson (2014, p. 8), uma “pesquisa qualitativa contribui para um entendimento da condição humana em diferentes contextos de uma situação”. Crescentini e Mainardi (2009) acrescentam que qualquer investigação necessita de uma questão inicial adequada ao método de investigação escolhido pelos investigadores. Os autores defendem que uma investigação qualitativa se debruça sobre os fenómenos com o objetivo de os “descrever, verificar ou entender” (p. 433).

Abalkhail (2018) acredita que as pesquisas de natureza qualitativa permitem recolher informação focada nos eventos recorrentes de uma organização, permitindo que os investigadores tenham uma perceção de como é o quotidiano naquele ambiente. A recolha de dados numa pesquisa qualitativa foca-se no ambiente social e nas pessoas diretamente, tanto através das suas atitudes como das suas emoções, das suas perspetivas e da sua maneira de analisar determinadas situações.

Ao realizar uma investigação de carácter interpretativo, tal como pretendido no presente estudo, uma das formas de recolha de dados mais comumente utilizada é a entrevista. Crouch e McKenzie (2006) consideram que o método da entrevista, devido à sua natureza interativa, diversidade e adaptabilidade ao entrevistado – seja na sua duração ou estrutura – permite colher informação detalhada que possibilita conhecer e entender as perspetivas dos entrevistados.

Dumay e Qu (2011) identificam três métodos de entrevista frequentemente utilizados numa investigação qualitativa: (i) entrevistas estruturadas, (ii) entrevistas não estruturadas e (iii) entrevistas semiestruturadas. Os autores definem as entrevistas estruturadas como uma série de questões

preparadas anteriormente à entrevista e que permitem apenas respostas direcionadas à informação questionada. É admitido que com as questões colocadas de forma adequada, serão automaticamente obtidos dados relevantes para a investigação. É um método de entrevista que procura respostas mais racionais. Num ponto de vista totalmente oposto ao das entrevistas estruturadas, os autores identificam as entrevistas não estruturadas. Dumay e Qu (2011) consideram que este é um método de entrevista informal, que se desenvolve de acordo com as respostas dos entrevistados, sem um guião previamente estruturado.

Entre os dois extremos de tipo de entrevista, existe a entrevista semiestruturada (Dumay & Qu, 2011). Segundo os autores, a entrevista semiestruturada envolve os aspetos da entrevista estruturada no que diz respeito à preparação da entrevista e à criação de um guião de questões importantes ao tema que devem ser respondidas e desenvolvidas pelo entrevistado, mantendo o foco da entrevista claro durante a sua realização. Simultaneamente, este tipo de entrevista retira aspetos característicos do método da entrevista não estruturada na medida em que é mais acessível ao entrevistado, mais flexível e mais adaptável, permitindo ao entrevistador “modificar o estilo, ordem e o ritmo das questões de modo a evocar as respostas mais completas do entrevistado” (p. 246).

Elliot e Timulak (2005) defendem que o método de recolha de dados por entrevista semiestruturada permite criar questões amplas que dão possibilidade aos entrevistados de elaborar e aprofundar as suas respostas. Os autores consideram que este formato transforma cada entrevista em algo único que pode enriquecer a investigação. No presente projeto, foram realizadas entrevistas do tipo semiestruturado.

Foram, ainda, produzidos dados resultantes da observação participante, nomeadamente do acompanhamento do funcionamento da empresa, ainda que em teletrabalho, estando a autora deste projeto a par e participando nos seus processos de negócio e atividades diárias. Para além disso foram, também, considerados dados secundários, nomeadamente provenientes de uma análise documental realizada ao arquivo da empresa. Bowen (2009, p. 27) define a análise documental como um “procedimento sistemático para rever e avaliar documentos – tanto material impresso como material eletrónico”. A autora considera que a análise documental é frequentemente utilizada como método auxiliar a qualquer outro método de investigação qualitativa, sendo aproveitada a combinação de vários métodos que complementem a informação e os dados recolhidos nesses métodos de pesquisa.

Bowen (2009) atribui utilidade, vantagens e limitações aos documentos e ao seu papel numa pesquisa qualitativa. A autora considera que os documentos providenciam informação inicial útil para que investigadores comecem a compreender e a ganhar conhecimento sobre o tema estudado. A análise

documental pode, também, levantar outras questões na investigação que não seriam óbvias de outra forma, mas relevantes para o estudo.

Como qualquer método de recolha de dados de uma investigação, a análise documental apresenta vantagens e limitações. Bowen (2009) considera como vantagens: (i) a eficiência deste método de recolha de dados, exigindo menos tempo do investigador e assim, sendo mais eficiente; (ii) a sua disponibilidade, uma vez que alguns documentos são públicos, podendo dispensar necessidade de autorizações para acesso aos mesmos; (iii) a sua estabilidade e exatidão, uma vez que permitem acesso à informação inúmeras vezes e a sua repetida análise. Relativamente às limitações da análise documental, Bowen (2009) considera que os documentos podem apresentar detalhes insuficientes a uma investigação, em particular qualitativa, uma vez que esta procura aprofundar conhecimento e, todavia, usualmente os dados encontrados nos documentos são mais gerais e abrangentes.

Bowen (2009) defende que a análise documental deve passar por três processos: (i) uma primeira leitura dos documentos, para uma análise geral; (ii) uma leitura mais profunda dos mesmos, para uma análise mais completa; e (iii) a interpretação dos documentos, de forma a compreender o seu conteúdo e integrar essa informação na investigação.

No caso deste projeto, a análise documental consistiu na análise à base de dados e sistemas de gestão e documentação da organização em estudo, fontes consideradas essenciais atendendo ao problema deste projeto e aos objetivos traçados. Os dados resultantes desta análise complementaram a perceção da autora deste estudo, resultante da sua experiência de trabalho na organização em causa.

### **2.3. Amostragem e Participantes**

Uma vez que este projeto se realizou numa microempresa que conta com sete trabalhadores apenas, a amostra recolhida coincidiu com a população de colaboradores. Em concreto, foram entrevistados seis dos sete colaboradores da empresa. Adicionalmente, foi considerada a perceção da própria autora deste estudo, a sétima colaboradora da empresa, a qual resulta da sua experiência nesta organização e da análise documental que realizou no âmbito deste projeto.

No que respeita às entrevistas, duas foram realizadas de forma presencial, enquanto as restantes decorreram em formato *online*, através da plataforma *Skype*. As entrevistas tiveram uma duração média de quinze minutos, com 11 minutos de duração mínima e 20 de máxima. A entrevista foi de carácter semiestruturado, cujo guião pode ser encontrado no Apêndice I.



Ao recolher dados relativos a documentação e gestão documental, foi importante conhecer o tipo de informação e documentação a que cada colaborador tem acesso, tal como revelado na tabela 3. Por uma questão de preservação do anonimato, segundo a vontade manifestada por dois colaboradores, os participantes neste estudo são referidos através de nomes fictícios (neutros ao nível de género), enquanto o respetivo cargo na empresa é ocultado. A última participante é a autora deste estudo, colaboradora nesta organização desde 2020.

Nome	Tipo de documentação utilizada na respetiva atividade
Jess	Toda a documentação da empresa; orçamentos, ofertas, notas de encomenda.
Max	Faturação, declarações financeiras, balanços, lançamentos contabilísticos, salários, etc.
Sam	Documentos relacionados com o funcionamento da empresa: rendas, contas gerais, despesas de colaboradores.
Danny	Contactos com logística, guias e faturas de transporte, notas de entrega, <i>packing lists</i> .
Alex	Protótipo da peça, desenho da ferramenta, alterações nas ferramentas, análises técnicas
Phil	Planeamento de produção dos projetos, <i>checklist</i> de avaliação da ferramenta.
Márcia (autora do projeto)	Documentação administrativa, financeira, acompanhamento de processos de negócio, apoio na logística

Tabela 2. Atributos da Amostra

#### 2.4. A Codificação dos Dados Recolhidos

Grbich (2012, p. 259) considera que “codificar envolve o agrupamento e a rotulação de dados no processo de os tornar mais manuseáveis tanto para exibição como de forma a fornecer respostas às questões de pesquisa.”.

Auerbach e Silverstein (2003) atentam que a codificação dos dados recolhidos permite ao investigador fazer uma melhor e mais adequada seleção da informação que é importante e mais relevante para a sua investigação. Ao codificar os dados, é possível organizá-los e agrupá-los por temas de forma a facilitar a sua análise e os enquadrar na investigação.

Grbich (2012) acredita que algumas capacidades individuais que podem beneficiar o investigador na codificação de dados envolvem não só uma capacidade de visão ampliada (de forma a conseguir interpretar os dados num contexto mais vasto e de os conseguir relacionar com a literatura analisada

durante a investigação), como também boas capacidades de organização de modo a conseguir organizar os dados de forma eficiente.

Charmaz e Thornberg (2014) consideram que a codificação dos dados começa automaticamente quando um investigador inicia o processo de recolha de dados, pois ao interagir e analisar os mesmos, estão já a organizá-los. Os autores dividem a codificação dos dados em dois momentos: a codificação inicial, onde interpretam os dados recolhidos e os comparam entre si, agrupando-os em categorias específicas e diretamente relacionadas ao conteúdo dos dados; e a codificação seletiva, que ocorre através da comparação das categorias iniciais e do seu agrupamento em categorias mais abrangentes que se relacionem com a informação obtida nos dados recolhidos. Assim, as categorias iniciais passam a ser subcategorias de uma categoria mais geral.

O processo de codificação de dados descrito foi adotado no presente estudo, sendo que as tabelas incluídas no capítulo seguinte, de análise de dados, sintetizam as categorias, assim como as dimensões de análise, ou subcategorias. Para cada subcategoria estão identificados os indicadores e as ocorrências respetivas.

### 3. Análise de Dados

No presente capítulo são analisados os dados recolhidos através das entrevistas, que foram codificados nas tabelas supramencionadas. A análise dos dados está dividida em subcapítulos de acordo com a categoria temática de cada tabela.

#### 3.1. Gestão de Conhecimento e Informação na *Korea Tools*

No subcapítulo relativo à atual gestão de conhecimento e informação na *Korea Tools*, os colaboradores fizeram uma análise da mesma na empresa, como traduz a grelha de análise seguinte.

Categories	Dimensão de Análise	Indicadores	Ocorrências
Gestão de Conhecimento e Informação na <i>Korea Tools</i>	Avaliação do acesso a Informação	A gestão transmite informação relevante a todos os colaboradores	Alex, Jess, Max, Sam, Danny, Phil
		Cada departamento tem acesso a toda a informação necessária para a sua função	Sam, Max, Jess
	Aproveitamento do conhecimento e informação ao dispor da empresa	Partilha de conhecimentos, comunicação e entreatajuda entre os colaboradores	Jess, Sam, Danny, Alex, Max, Phil
	Aspetos Positivos da Gestão de Informação	Incentiva o trabalho em equipa	Sam, Phil, Danny, Alex
		Garante o acesso de todos os colaboradores à informação necessária ao seu trabalho	Alex, Jess, Max, Sam
	Aspetos Negativos da Gestão de Informação	Informação dispersa por vários canais	Jess, Sam, Danny, Alex, Max, Phil
		Falta de acesso a toda a informação detalhada	Danny, Phil

**Tabela 3.** Grelha de análise referente à gestão de conhecimento e informação na *Korea Tools*.

No que diz respeito à avaliação do acesso à informação, os colaboradores destacaram os seguintes pontos:

- Gestão transmite informação relevante a todos os colaboradores

Todos os colaboradores afirmaram que a gestão da empresa faz questão de manter os trabalhadores a par dos aspetos relevantes de um projeto de forma a que todos possam acompanhar e estar envolvidos no desenvolvimento dos processos de negócio, como é explicado nas seguintes citações:

*A gestão de informação é feita através de uma boa comunicação. Há um método de comunicação que utilizamos, em que todas as informações importantes para o processo passam pelos colaboradores e para aqueles que necessitam dela para trabalhar. (Sam)*

*Toda a informação relacionada com a empresa passa primeiro pela gestão. Todos têm acesso à informação depois de esta ter sido analisada e organizada pelos responsáveis, (...) de forma a garantir que existe transparência dentro da empresa e que todos estão a par daquilo que está a acontecer. (Alex)*

- Cada departamento tem acesso a toda a informação necessária para a sua função

Para além da comunicação de informação relevante a todos os colaboradores, alguns dos colaboradores mencionaram a disponibilidade de informação específica sobre os projetos que é específica para a sua função, afirmando que todos têm acesso a informação detalhada no servidor da empresa para a realização das suas funções:

*A informação encontra-se acessível a todos os colaboradores, de forma direta ou indireta, conseguindo acesso à mesma ao comunicar com colegas. (Sam)*

*De momento, como somos poucos colaboradores, cada um tem a informação que necessita em formato digital disponível para si. Caso alguém necessite de informação específica a que não consiga aceder, facilmente consegue pedir essa informação a algum colega com acesso, que lhe consegue dar a informação rapidamente. (Jess)*

Através da análise do servidor onde é armazenada toda a documentação e informação ao dispor da empresa, foi possível a Márcia (autora deste projeto) corroborar as afirmações dos colaboradores. Ao observar a organização da informação da empresa, percebeu-se que informações importantes relacionadas com os processos de negócio, úteis a todos os colaboradores e importantes no exercício da sua função, se encontravam alocadas num local central, onde todos tinham acesso. Exemplos dessa informação estão relacionados com os relatórios das reuniões semanais, onde se faz acompanhamento da evolução de cada projeto; informações relativas a cumprimento de prazos de envio de ferramenta ao fornecedor, assim como de entrega de volta ao cliente, entre outros. Para além desse local central, informação e documentação mais técnica ou específica a um determinado departamento encontrava-se disponível apenas para os respetivos colaboradores. Por exemplo, documentos de faturação e registos financeiros estavam disponíveis exclusivamente para a gestão e para a administração, enquanto

documentos técnicos relativos aos projetos estavam exclusivamente disponíveis para o departamento de engenharia, como é o caso de design de modificações de ferramentas, design de novos projetos e avaliação dos mesmos, entre outros. Uma vez que se trata de informação mais específica a cada departamento, acredita-se que a empresa optou por distribuí-la desta forma com o inicial objetivo de não obstruir o local central de informação na rede. Em situações pontuais onde houvesse necessidade de aceder a informação referente a outro departamento, facilmente o conseguiam ao pedir acesso a algum colaborador que o tivesse.

A resposta obtida pelos colaboradores entra em concordância com alguns dos objetivos e utilizações da gestão de informação mencionados na revisão da literatura, nomeadamente Fairer-Wessels (1997) e Mithas *et al.* (2011), autores que consideram a gestão de informação indispensável para auxiliar a organização a nível operacional. Para além disso, as respostas referem positivamente a acessibilidade da informação, o que vai de encontro às ideias de Chen *et al.* (2005), que mencionam o facto de a acessibilidade da informação ser um fator importante para o sucesso da função do indivíduo na organização. Outro fator mencionado nas respostas dos entrevistados está ligado à análise e organização da informação, consideradas por Tyler (2015) como boas práticas de gestão de informação para o funcionamento e consequente desempenho da organização.

Relativamente ao aproveitamento do conhecimento e informação ao dispor da empresa, os colaboradores referiram a partilha de conhecimentos, comunicação e entreajuda. Todos os indivíduos consideraram que a empresa tira o melhor proveito do conhecimento e da experiência pessoal de cada colaborador, referindo especialmente a oportunidade de os colaboradores poderem partilhar os seus conhecimentos para melhorar o funcionamento da empresa. As seguintes citações ilustram as suas opiniões:

*A empresa possui vários recursos para diferentes áreas relevantes para a mesma. (...) Por recursos entende-se pessoas da equipa (...). Além disso, existe um grande espírito de entreajuda que possibilita a partilha de conhecimento entre nós. (Alex)*

*(...) Acaba por haver uma boa comunicação, acabamos por ter boas trocas de ideias e conhecimentos e utilizamos o conhecimento pessoal de cada um para explorar melhor os nossos serviços ou implementar alguma coisa nova ou diferente. (Phil)*

Apesar de este projeto ter sido realizado enquanto a empresa se encontrava em modo de teletrabalho, foi possível a Márcia perceber, através da observação do dia-a-dia da empresa, que o acesso a conhecimento e informação estiveram sempre ao dispor dos colaboradores. Este conhecimento esteve

disponível seja através da partilha de conhecimento entre os colaboradores pelos meios de comunicação e trabalho em equipa, ou então em forma de conhecimento explícito, ou seja, em forma de manuais, como são exemplos o manual de qualidade da empresa e as instruções de trabalho.

O tipo de conhecimento referido nas respostas dos colaboradores refere-se ao que é mencionado na literatura por Mooradian (2005) e Kimble (2020), entre outros autores, como “conhecimento tácito”. A indicação que Mooradian (2005) dá ao conhecimento tácito, de que este pode ocorrer através da partilha de experiências e da comunicação pessoal, vai de encontro à atividade que acontece diariamente na organização em estudo, sendo que é tirado proveito disso através da utilização de um método de gestão de conhecimento interpretativo, como identificado por Kimble (2020). Os autores associam também o conhecimento tácito ao conhecimento explícito, confirmando que a utilização de ambos na organização permite um maior proveito do conhecimento da empresa.

Os entrevistados sublinharam os seguintes aspetos positivos na forma de gestão da informação na empresa:

- Incentiva o trabalho em equipa

Alguns colaboradores consideraram que esta forma de partilha de informação é um aspeto positivo pois aproxima os colaboradores e permite que comuniquem frequentemente uns com os outros e trabalhem em conjunto nos projetos:

*A forma como é feita a gestão da informação da empresa agrada-me no sentido em que há uma comunicação muito próxima dos colaboradores (...). A boa comunicação facilita a gestão de informação porque assim todos conseguimos tomar decisões importantes em conjunto. (Sam)*

- Garante o acesso de todos os colaboradores à informação necessária ao seu trabalho

Como já mencionado anteriormente, todos os colaboradores concordaram que têm acesso a toda a informação relevante para a realização do seu trabalho. Ao serem entrevistados, destacaram essa acessibilidade como um ponto positivo da gestão de informação da empresa:

*A gestão é bastante clara e garante que todos estejam a par da mesma. (...) Apenas o que é relevante chega aos colaboradores, evitando demasiada informação que eventualmente não vai ser tão útil para o nosso trabalho. (Alex)*

*Agrada-me esta forma de trabalhar pois tenho toda a informação essencial para o meu trabalho à distância de um clique e não tenho de me preocupar com ruído de informação, ou seja, informação específica que não necessito para a minha parte no projeto. (Jess)*

*De uma forma ou de outra, temos sempre acesso à informação que necessitamos para a boa realização do nosso trabalho. (Max)*

Como já mencionado, observar o funcionamento da empresa no seu dia-a-dia e experienciar o acompanhamento de um processo de negócio permitiu à autora deste projeto avaliar as observações dos colaboradores. Neste caso, Márcia entendeu que a partilha de conhecimento e informação nesta empresa permite maior comunicação entre os colaboradores e, assim, incentiva o trabalho em equipa, dando apoio nos processos de tomada de decisão que mais beneficiem a empresa. Relativamente à gestão da informação mencionada na primeira dimensão de análise, verificou-se, de facto, que a informação necessária aos colaboradores para o exercício da sua função estava disponível, seja de forma direta ou através da comunicação com os colegas, como explicado anteriormente.

Ao apontar os pontos positivos da gestão de informação da empresa, uma colaboradora entrevistada mencionou a tomada de decisão como algo que foi positivamente influenciado pela gestão de informação, indo ao encontro de Fairer-Wessels (1997) e Mithas *et al.* (2011). Estes autores consideram que as boas práticas de gestão de informação influenciam a tomada de decisão de uma empresa, fundamental para a gestão do seu desempenho.

No entanto, os colaboradores tiveram também pontos negativos a apontar relativos à gestão da informação na empresa. Danny e Phil discordaram da acessibilidade, e apontaram como negativo o facto de os colaboradores não terem acesso a informação detalhada de todos os departamentos:

*Não concordo com o facto de não podermos ter acesso imediato a informação específica a todos os departamentos. Há alturas em que preciso de alguma informação pontual e tenho de interromper o trabalho do meu colega para que me a forneçam.* (Danny)

*Quanto aos aspetos negativos, penso que estão ligados ao facto de alguma informação detalhada passar apenas por alguns colaboradores. Facilitaria o trabalho de todos se passasse por todos de forma igual.* (Phil)

O ponto negativo que todos os colaboradores apontaram e destacaram como sendo uma falha na empresa que esta ainda não conseguiu ultrapassar está relacionada com a dispersão da informação. A seguinte citação ilustra a opinião de todos os colaboradores:

*A gestão faz sempre questão de nos manter a par de todos os processos, no entanto, deviam elegeer um canal de comunicação único para essa passagem de informação. O que acontece várias vezes é o seguinte: nem todos os colaboradores trabalham presencialmente no escritório, visto que dois de nós realizam funções no estrangeiro. Muitas vezes informação que tem alguma relevância no nosso trabalho cá fora é partilhada, por exemplo, oralmente ao responsável do projeto, e acaba por não chegar a nós. Com a pandemia e o teletrabalho isso melhorou um pouco. Agora, a maior parte da passagem de informação acontece por e-mail, no entanto ainda há situações onde informação é partilhada através do*

*groupchat da empresa – que utilizamos para comunicar sobre os projetos – ou por videochamada que depois nunca passa a informação escrita e esta acaba por se perder, especialmente quando temos vários projetos em simultâneo. (Jess)*

Através da experiência no dia-a-dia da organização foi possível a Márcia, autora deste projeto, compreender a opinião de Danny em relação à acessibilidade da informação detalhada sobre cada processo ou departamento, no entanto, as situações experienciadas não permitiram chegar a uma conclusão relativa a esse ponto de vista. Apesar de terem sido observadas e experienciadas situações em que havia necessidade de pedir informação, as mesmas foram pontuais e não aparentaram dificultar o ritmo de trabalho dos colaboradores envolvidos. No entanto, uma vez que o teletrabalho não permite observar este tipo de situações de forma abrangente, não foi possível construir parecer devidamente fundamentado (há a possibilidade de terem ocorrido muitas situações mais frequentes e transtornantes apenas entre departamentos ou colaboradores em conversa privada).

No que diz respeito à gestão da informação e sua partilha, Márcia partilha o ponto de vista de Jess relativamente à dispersão de informação causada pela utilização de diferentes canais de comunicação. Com a permanência em teletrabalho, grande parte da informação começou a ser partilhada através de e-mails dirigidos às pessoas responsáveis e com conhecimentos de todos os colaboradores. No entanto, houve alturas em que era partilhada informação importante ou feitas atualizações dos processos via videochamada e essa informação acabou por se perder, estando indisponível quando alguém necessitou dela mais tarde.

A opinião dos colaboradores de que deveria haver acesso a toda a informação da empresa, mesmo a específica a determinados departamentos, vai de encontro com a ideia de Fairer-Wessels (1997) e Alves *et al.* (2016), autores que acreditam que a informação deve encontrar-se toda num local central onde todos possam ter acesso ao que necessitem. Fairer-Wessels (1997) indica também a possibilidade do surgimento de problemas relacionados com a falta de centralismo da informação, como sublinhou o colaborador Jess, pelo que é assumido que existe espaço para a *Korea Tools* melhorar a sua gestão de informação.

### **3.2. Gestão Documental na *Korea Tools***

No presente subcapítulo são analisados os dados relativos à atual forma de gestão documental na empresa, suportados pela grelha de análise seguinte.



Categories	Dimensão de Análise	Indicadores	Ocorrências
Gestão Documental na <i>Korea Tools</i>	Organização da Documentação Empresarial	Documentação em formato digital, num servidor, e físico	Alex, Jess, Max, Sam, Danny, Phil
		Cada pessoa tem responsabilidade pelo armazenamento	Phil, Max
		Documentação mal-organizada em ambos os formatos	Danny, Sam, Jess
	Gestão Documental Eletrónica	Afeta positivamente o funcionamento da organização	Alex, Jess, Max, Sam, Danny, Phil
	Gestão Documental Eletrónica e Teletrabalho	Não houve necessidade de alterações significativas na gestão documental com o regime de teletrabalho	Alex, Max, Sam, Danny, Phil
A forma de gestão documental da empresa facilitou a mudança de regime presencial para teletrabalho		Alex, Jess, Max, Sam, Danny	

**Tabela 4.** Grelha de análise referente à gestão documental na *Korea Tools*.

Os colaboradores descreveram a o funcionamento da gestão documental dentro da organização, destacando três fatores:

- Documentação em formato digital (num servidor) e físico

A gestão da documentação na empresa, segundo os colaboradores, estava dividida segundo os formatos eletrónico e físico. Alguns documentos encontravam-se apenas em formato digital, no servidor de intranet, e outros encontravam-se em papel, todavia existindo sempre uma cópia em formato digital, como ilustram as seguintes citações:

*A documentação da empresa é atualmente organizada de duas formas: de forma eletrónica e forma física (escritório). No escritório podem-se encontrar basicamente todos os documentos mais importantes da empresa em papel e alguns documentos de fornecedores ou parceiros com que trabalhamos habitualmente. No computador temos cópias de todos os documentos que temos em papel e mais documentação de parceiros, fornecedores ou clientes. (Sam)*

*Toda a documentação em papel tem uma cópia de segurança digital no servidor. Como trabalhamos e comunicamos com os nossos clientes e fornecedores sempre através de canais digitais, como e-mail, facilita o nosso trabalho ter toda a documentação da empresa no formato digital. (Jess)*

- Cada pessoa tem responsabilidade pelo armazenamento

Alguns colaboradores mencionaram a responsabilidade atribuída a cada colaborador de armazenar os documentos pelos quais é responsável:

*Cada um tem a responsabilidade de ajudar a manter a documentação da empresa organizada e armazenada. Como somos tão poucos na empresa, não é difícil cada um armazenar a sua parte, e ajuda ao trabalho de todos se pudermos contribuir para a melhor organização na empresa. (Max)*

*Ao dar essa responsabilidade a cada colaborador, evita-se o excesso de cópias repetidas do mesmo documento, que ia ocupar espaço desnecessariamente e causar mais confusão. (Phil)*

- Documentação mal-organizada em ambos os formatos, digital e físico

Alguns colaboradores destacaram esta característica aquando da descrição da gestão da documentação da empresa:

*A documentação está mal organizada, com documentos espalhados por pastas em vez de estarem organizadas ou por mês/ano, ou por qualquer outro método que seja consistente. (Danny)*

Um colaborador em específico, Sam, mostrou-se em desacordo com o método de gestão e armazenamento de documentação na empresa, mencionando uma consequência do mesmo na sua resposta, i.e., a sobreposição de documentação, e contradizendo a resposta de Phil.

*Em formato digital isso até pode resultar bem nos casos em que só temos uma pessoa nesse 'departamento', pois sabe o que tem ou não já arquivado. Quando somos mais do que uma pessoa, por vezes o que acontece é que há uma sobreposição de documentos, o que origina desorganização e perdemos tempo a arrumar e/ou tentar organizar. (...) Isto acontece principalmente no escritório, onde ainda não temos um bom método de organização para os documentos, levando a que os colaboradores os arquivem na secção que acham que melhor se enquadra e gerando confusão principalmente quando se quer encontrar algum documento e este não está na secção que devia ser a correta. (...) Temos acesso a toda a informação e documentação relevantes, no entanto em termos de organização ainda há muito trabalho a fazer. (Sam)*

Na análise da rede intranet da empresa, Márcia confirmou a falta de organização da informação e documentação mencionada pelos colaboradores durante as entrevistas. Apesar de se ter notado uma tentativa de organização da documentação no início da atividade da empresa, essa rapidamente se perdeu, possivelmente devido ao aumento de volume de documentação associado ao crescimento da empresa. Assim, o servidor não era intuitivo, estava desorganizado e confuso. Como mencionado pelos colaboradores, cada pessoa estava responsável pelo armazenamento da documentação que tratava e não havia um padrão a seguir na sua gestão, o que causava desorganização. Isso era claramente visível

pois havia muita falta de coerência na forma como estavam identificados os documentos, com muitos deles a não apresentarem qualquer indicação do seu conteúdo, gerando confusões e consequentes duplicações de documentos. Em resultado, despendia-se muito tempo à procura de documentação necessária, o que tornou o servidor pouco eficiente.

A organização da documentação é um aspeto importante para a gestão documental, de acordo com Macías-Jiménez *et al.* (2018) e Alves *et al.* (2016). A literatura considera que a preservação e boa organização dos documentos é uma ferramenta que permite acompanhar o funcionamento da organização e o seu progresso e crescimento, mantendo registo da informação importante e necessária. Relativamente à existência de dois formatos de documentação e respetiva gestão na empresa, Jervis e Masoodian (2013) e Steimle (2012) consideram que é positivo a empresa utilizar os dois formatos de gestão documental pois “dependendo do tipo de informação e contexto de uso, é preferível ter alguma informação em formato impresso enquanto é acedida utilizando a tecnologia” (Steimle, 2012, p. 2).

Relativamente à gestão documental eletrónica, quando questionados sobre o impacto da utilização de documentação neste formato, todos os colaboradores afirmaram que afeta de forma positiva o funcionamento da empresa, como ilustram as seguintes citações:

*Afeta de forma positiva, na minha opinião. Apesar de a rede ter alguma falta de organização, penso que é muito mais fácil trabalhar com documentos em formato eletrónico pois é uma questão de hábito e eventualmente tudo ficar mais organizado e funcionar de forma mais sistemática. (Sam)*

*Afeta pela positiva pois facilita a consulta da documentação e pode acelerar o processo. Essencialmente nos momentos em que a presença física no escritório não é possível e surge algum tipo de emergência que exija a verificação da documentação ou acesso a algum tipo de informação relativa à empresa. Além disso, permite garantir que existe sempre uma cópia dos ficheiros em caso de perda dos ficheiros físicos ou apenas por prevenção. (Alex)*

No que diz respeito à gestão documental eletrónica num contexto de regime de teletrabalho, que se tornou obrigatório com o agravamento da pandemia, os colaboradores identificaram dois aspetos:

- Não houve necessidade de alterações significativas na gestão documental com o regime de teletrabalho

Todos os entrevistados concordaram que a área de atividade da empresa e as suas formas de gestão documental e funcionamento não sofreram alterações significativas com a adoção do regime de teletrabalho. As seguintes citações explicam as razões:

*Não houve nenhuma mudança drástica porque a maior parte da documentação já estava a ser enviada e recebida em formato eletrónico. Mesmo os nossos fornecedores, que antes enviavam tudo por carta, aderiram ao formato digital logo no início da pandemia. Dessa forma, a necessidade de deslocação ao escritório é mínima e podemos trabalhar perfeitamente a remoto. (Danny)*

*Não houve necessidade de alterações significativas porque já antes tinha, por vezes, a possibilidade de trabalhar a partir de casa. Tendo acesso à rede com o computador da empresa, podemos trabalhar em qualquer lado. (Max)*

- A forma de gestão documental da empresa facilitou a mudança de regime presencial para teletrabalho

Os colaboradores explicaram que, como a obrigatoriedade do regime de teletrabalho não alterou significativamente a forma de gestão de informação e documentação da empresa, pois já era maioritariamente em formato digital, a transição súbita para aquele regime de trabalho também não trouxe complicações relevantes, tal como revela a seguinte citação de Alex:

*Na minha opinião, facilitou. Havendo um lugar online onde a informação é arquivada e organizada, torna-se muito mais simples de gerir e consultar a mesma, independentemente do local ou regime de trabalho. Isto não trouxe complicações nem para a administração, nem para os colaboradores. (Alex)*

Relativamente à gestão documental eletrónica, a autora deste projeto, Márcia, partilha o parecer dos demais colaboradores de que esta permite uma maior flexibilidade no trabalho de cada colaborador e, conseqüentemente, num processo de negócio. O facto de existir toda a documentação em formato digital permite que, em qualquer lugar do mundo, qualquer pessoa consiga aceder se tiver um computador conectado à rede. A opinião dos colaboradores da empresa vai de encontro aos benefícios apresentados por Mphidi e Snyman (2004) e Jones (2012) relativos ao acesso a documentação eletrónica seja através de rede de intranet como de outros sistemas de gestão documental. Esses autores destacam a rapidez, eficiência, flexibilidade e acessibilidade a partir de qualquer lugar ou dispositivo ligado à rede da empresa.

No que diz respeito à mudança de regime de trabalho de presencial para teletrabalho, e o impacto que essa mudança teve na gestão documental da empresa, não foi possível observar essa alteração em tempo real, uma vez que o teletrabalho já estava em vigor há bastante tempo aquando do início da realização deste projeto. Acredita-se, no entanto, que a existência, em formato digital, de praticamente todos os documentos relacionados com a empresa, tenha facilitado a transição para o regime de teletrabalho pois permitiu manter rotinas de trabalho e organização.

### 3.3. Recomendações no Âmbito de Métodos de Gestão Documental na Organização

O último subcapítulo desta análise de dados debruça-se sobre as recomendações dos colaboradores para melhoria dos métodos de gestão documental na *Korea Tools*, tendo a sua análise sido suportada pela grelha constante da tabela 5.

Categorias	Dimensão de Análise	Indicadores	Ocorrências
Recomendações no âmbito dos Métodos de Gestão Documental na <i>Korea Tools</i>	Regime de gestão <i>paperless</i>	Viável de acordo com a atividade da empresa	Danny, Jess, Max, Phil
		Não é viável como único método de gestão documental da empresa	Sam, Alex
	Distribuição das tarefas de Gestão Documental	Tarefas de gestão documental deveriam ser atribuídas a uma ou duas pessoas na organização	Sam, Alex, Jess
		Tarefas de Gestão Documental deveriam ser atribuídas a uma pessoa por departamento	Danny, Max, Phil
	Sistema de Gestão Documental Eletrónica	A empresa deve ter um sistema onde se encontra toda a documentação organizada	Max, Sam, Danny, Phil
		O método atual com acesso central e por departamentos é funcional para a empresa	Alex, Jess
	Outras Sugestões e Recomendações	Manter comunicação entre colaboradores e gestão	Alex, Danny, Max
		Regras de armazenamento de documentação	Sam, Alex, Danny, Phil, Max, Jess

**Tabela 5.** Grelha de análise referente às Recomendações no âmbito dos Métodos de Gestão Documental na *Korea Tools*.

As primeiras três recomendações - regime de gestão *paperless*, distribuição das tarefas de gestão documental e sistema de gestão documental eletrónica – foram apresentadas pela autora deste projeto, tendo sido formuladas com base na análise prévia da literatura relevante e na sua experiência de trabalho nesta organização. Os restantes colaboradores da *Korea Tools*, sujeitos a entrevista, forneceram o seu parecer a respeito dessas medidas.

A respeito da primeira sugestão, um sistema de gestão documental *paperless*, os indivíduos comentaram sobre a sua viabilidade na empresa, tendo-se obtido duas opiniões opostas:

- Viável de acordo com a atividade da empresa

Quatro dos colaboradores (Danny, Jess, Max, Phil) consideraram este método de gestão documental prático especialmente tendo em conta a possibilidade de trabalho remoto permanentemente:

*Acho que nos podíamos adaptar bem a este formato pois ia facilitar o acesso à informação e documentação por parte de todos os trabalhadores e pode ser feita em qualquer hora e em qualquer lugar. (Danny)*

*No tipo de serviço que realizamos seria totalmente viável por várias razões. Primeiro, como já trabalhamos maioritariamente ao computador, facilitava em muito a organização pessoal de cada colaborador pois era uma questão de nos organizarmos melhor e adequar todo o trabalho no computador, tal como já o fazemos. Em segundo lugar, evitava a perda de tempo na organização dos documentos no escritório. (...) Portanto, no meu ponto de vista, o formato eletrónico seria viável e benéfico, desde que todos se preparassem antes, recebendo a respetiva orientação para tal. (Jess)*

- Não é viável como único método de gestão documental da empresa

Os restantes colaboradores afirmaram que, apesar de ser o ideal futuramente, não considerariam adotar apenas esse método de gestão documental. A seguinte citação explica as razões:

*Diria que optar apenas por uma versão não é totalmente viável. (...) Utilizar formato eletrónico traz muitos benefícios, mas não considero que tenha de ser algo extremista ao ponto de descartar o formato em papel. Se tivesse de optar apenas por um deles, escolhia o formato eletrónico. No entanto não considero que o formato físico seja irrelevante ao ponto de deixar de ser usado. Existe documentação que deve ser impressa e guardada nas respetivas pastas físicas, alocadas no próprio escritório. Além disso, (...), garante sempre uma segurança redobrada e pode vir a ser útil futuramente em diferentes casos. (Alex)*

*Depende. Não consigo dizer totalmente que sim ou que não. Isto porque só conseguiríamos passar para um modo de gestão *paperless* caso todas as empresas com quem trabalhássemos no futuro também o fizessem. (...) Porém, para mim isso seria o mundo ideal. (Sam)*

A flexibilidade experienciada através do teletrabalho e o fácil acesso a qualquer documento em formato digital relevante para a realização de funções levaram à hipótese de adesão a um sistema de gestão documental *paperless*. No entanto, apesar de ser possível reduzir ao máximo a utilização de documentação em papel no funcionamento diário da empresa, a generalidade dos colaboradores da *Korea Tools* acredita não ser completamente viável a adesão exclusiva a este método de gestão documental, nomeadamente para segurança da própria empresa e para segurança de documentação mais importante e confidencial da mesma. De realçar que este último posicionamento vai de encontro à literatura analisada anteriormente. Jervis e Masoodian (2013) e Paramonova (2016) acreditam que não

é possível ou benéfico eliminar completamente a documentação física de uma organização, seja devido ao tipo de documento que está a ser tratado, seja por motivos de organização dentro da empresa. Macias-Jiménez *et al.* (2018) concordam que apesar de cada vez mais se utilizar o método eletrónico, a gestão documental tradicional, em papel, ainda é também muito comum.

No que diz respeito ao tópico da distribuição de tarefas de gestão documental na organização, os colaboradores também apresentaram opiniões diferentes. Como foi mencionado no subcapítulo anterior, cada pessoa era responsável pelo arquivo e gestão da documentação que lhe dizia respeito, método que não satisfazia todos os colaboradores. Assim, as sugestões de distribuição de tarefas de gestão documental apresentadas pelos entrevistados, como sendo as melhores para o funcionamento da empresa, dividiram-se entre:

- As tarefas de gestão documental devem ser atribuídas a uma ou duas pessoas na organização

Devido ao número reduzido de colaboradores na empresa, alguns indivíduos não consideraram eficiente e organizado o método empregue na empresa, pelo que acreditam que seria mais benéfico para todos atribuir a função de gestão documental de todas as áreas da empresa a uma ou duas pessoas. As citações apresentadas representam essa ideia:

*Deveria ser realizada por uma, ou no máximo, duas pessoas. É sempre vantajoso ter mais que um elemento a organizar este tipo de informações até para existir uma revisão mais detalhada (...) para que todos os documentos e a organização dos mesmos mantenham a coerência entre si e se adaptem à empresa. (Jess)*

*(...) No nosso caso o melhor seria ser organizada e atualizada por uma pessoa apenas, até porque (...) quando é organizada por pessoas diferentes, gera confusão muitas vezes e isso pode estar a acontecer por não haver uma orientação para tal, isto é, cada um organiza à sua maneira. (Sam)*

- As tarefas de gestão documental devem ser atribuídas a uma pessoa por departamento

Alguns dos colaboradores mostraram não sentir a necessidade de realizar grandes alterações na distribuição de tarefas de gestão documental, pelo que entre as sugestões apresentadas optaram pelas tarefas distribuídas por departamento, como se pode verificar nas seguintes citações:

*Distribuída por departamento, mas no final haver concordância na forma como está organizada de modo a estar acessível a todos os colaboradores. (Danny)*

*Considero que deve ser distribuída por área de trabalho, e mesmo por área de trabalho, deve estar distribuída por mais que uma pessoa, pois algo pode acontecer à pessoa encarregue dos documentos. (Phil)*

Como já anteriormente exposto, na *Korea Tools* cada colaborador estava responsável por gerir a sua documentação, o que acabou por causar muita confusão e desorganização dentro do servidor, uma vez que dentro do departamento um documento pode ser utilizado por várias pessoas; portanto, não estando devidamente identificado ou organizado, tal prática pode levar à multiplicação do armazenamento do mesmo documento. Ao avaliar diferentes formas de ultrapassar o problema, consideraram-se as sugestões dos colaboradores, no entanto, responsabilizar apenas uma pessoa na organização por tratar da gestão de toda a documentação implicaria que essa pessoa conhecesse detalhadamente toda a documentação da empresa, de qualquer departamento – incluindo documentação técnica relativa aos processos e design dos projetos, que não são facilmente descodificados e compreensíveis para todos os utilizadores.

No que diz respeito à responsabilidade de manuseamento, organização e gestão documental, a literatura consultada não se debruça sobre a distribuição de tarefas. No entanto, Macías-Jiménez *et al.* (2018) consideram que quem é responsável pela gestão da documentação deve saber preservar e organizar os documentos de modo a que todos tenham acesso em qualquer altura.

Quando questionados sobre a implementação de um sistema ou *software* de gestão documental, os colaboradores exprimiram opiniões opostas:

- A empresa deve ter um sistema onde se encontra toda a documentação organizada

Cinco dos seis colaboradores entrevistados consideraram esta uma boa opção para a gestão documental porque conducente a documentação acessível e centralizada. As citações seguintes apresentam algumas das opiniões dos entrevistados:

*A implementação de sistemas de gestão documental permitiria juntar tudo no mesmo local e facilitar o acesso a todos os documentos necessários por todos os funcionários.* (Phil)

*Um sistema global com a informação centralizada seria o mais prático a meu ver. Isto porque no nosso tipo de serviço porque enquanto formos poucos colaboradores, apesar de termos departamentos oficialmente, todos acabam por fazer um pouco de tudo o que esteja dentro das suas capacidades, ou seja, todos acabam por precisar de todos os tipos de documentos.* (Sam)

*A implementação antecipada de um programa de gestão documental facilitaria a organização da empresa numa situação de expansão ou crescimento no futuro, como esperamos que aconteça.* (Max)

- O método atual com acesso central e por departamentos é funcional para a empresa

Um dos colaboradores, no entanto, discordou da sugestão desta alteração, justificando a sua:

*Eu acredito que o nosso método ou sistema atual, que é através de intranet, pode ser desenvolvido e mais bem aproveitado. Penso que seja viável um sistema global dentro da empresa que permita o acesso*



*de todos os colaboradores. (...) No entanto, para uma melhor organização é preferível que esteja tudo dividido por departamentos dentro da empresa, para que seja mais fácil aceder aos ficheiros pretendidos ou listá-los sem percorrer toda a documentação existente. (Alex)*

Ao analisar o volume de documentação com que a empresa lida, de acordo com os projetos, colaboradores e projeções para o seu futuro, a primeira hipótese apresentada (relativa à instalação de um *software* de gestão documental) foi descartada pela autora do projeto, entrando em concordância com o colaborador Alex. A ideia é considerada prematura, uma vez que o tamanho da empresa e a quantidade de documentação não justificam os elevados custos e a utilização excessiva de recursos. Assim, considerou-se que seria mais proveitoso para a empresa desenvolver e realizar alterações ao seu método atual de gestão documental, através da intranet, de modo a que fossem utilizadas todas as suas potencialidades.

Paramonova (2016) considera que a estrutura de gestão depende do tamanho da empresa e do seu volume de documentação. O autor defende que ter apenas um sistema centralizado é mais adequado a empresas de menor dimensão enquanto para empresas de grande dimensão são mais adequados sistemas descentralizados, focados em cada departamento. O sistema utilizado atualmente na *Korea Tools* é a rede de intranet da empresa, que Mphidi e Snyman (2004) consideram eficaz para as organizações como uma ferramenta de organização e partilha de conhecimento, de informação e documentação. Jones (2012) realça que partilhar toda a informação e documentação numa única plataforma facilita o seu acesso por parte dos colaboradores da empresa e torna os processos mais eficientes.

Para finalizar, os entrevistados fizeram as suas próprias sugestões de alterações na gestão documental da empresa, com vista à sua melhoria e organização e conseqüente bom funcionamento da empresa:

- Manter a comunicação entre colaboradores e gestão

Apesar de os colaboradores, de modo geral, se apresentarem satisfeitos com a comunicação existente dentro da empresa, alguns colaboradores reforçaram a importância de manutenção dessa comunicação clara e transparente, como apresenta a citação seguinte:

*Existir sempre comunicação de ambas as partes – administração e colaboradores. Especialmente num contexto de pandemia em que dificilmente estarão todos fisicamente presentes no mesmo espaço como aconteceria antes, é importante garantir que a gestão da informação e documentação são claras e se adaptam sempre à situação atual da empresa. (...) Além disso, visto que a nova realidade alterou bastante as rotinas e métodos de trabalho de muitos colaboradores, é vantajoso que a organização se adapte a*

*isso e permita que todos tenham as mesmas oportunidades e facilidade em obter a informação ou documentação que querem ou necessitam. (Alex)*

- Regras de armazenamento de documentação

Todos os colaboradores concordaram com a implementação de regras de armazenamento dos documentos na rede da empresa. As seguintes citações exemplificam a opinião geral:

*A minha sugestão seria criar um modelo uniforme de gestão documental, com regras e uma ordem que funcionasse para todos os departamentos e diminuísse o tempo de procura pela informação ou documentação certa. (Danny)*

*Eu proporia um esquema detalhado, sistemático e assertivo da gestão de informação, de modo a evitar a desorganização e a perda de informação que pode ser útil mais tarde. (...) Esta sugestão vai no sentido de acreditar que a organização é a chave de um bom trabalho tanto individual como em equipa. Se não houver uma boa organização com planos estruturados, há sempre falhas e isso pode ser evitado, traçando inicialmente planos de organização e gestão. Tudo isto pode contribuir para o bom funcionamento da empresa pois cada colaborador saberá o seu trabalho e acederá facilmente a tudo o que necessita sem perder tempo desnecessário. (Sam)*

Por último, um colaborador sugeriu uma ideia que afirmou já ter intenções de propor mais cedo, não o tendo feito anteriormente por falta de oportunidade:

*A minha ideia seria a criação de um “manual” explicativo de como guardar os documentos importantes no servidor e como encontrar o que precisamos através de categorias. Para ser mais fácil todos encontrarem a informação que pretendem e guardarem também documentos que possam ser importantes no futuro em locais fáceis de encontrar. (Jess)*

A observação do funcionamento da empresa no seu dia-a-dia possibilitou a Márcia perceber, como mencionado no primeiro subcapítulo da análise de dados, que a comunicação é muito importante para o bom funcionamento da empresa, uma vez que permite um melhor acompanhamento dos processos, tomadas de decisão mais benéficas para a empresa e partilha de conhecimentos, informação e experiência. A comunicação deve satisfazer as necessidades de todos os membros e adaptar-se às diversas situações da empresa e dos seus colaboradores, de forma a que o bom funcionamento e bom ritmo de trabalho não sofram perturbações. Em relação ao sistema de gestão documental, ao analisar o servidor da rede de intranet, é perceptível a necessidade de algum tipo de regra ou método uniforme, que funcione para todos os departamentos e que sejam cumpridas, por exemplo, normas de identificação dos documentos e armazenamento nos locais corretos.

As sugestões dos demais colaboradores mostraram-se congruentes com a literatura analisada, nomeadamente a respeito de se tirar o máximo proveito dos recursos da empresa. Para além da

comunicação e partilha de informação clara, os colaboradores concordaram que deveriam ser implementadas mais regras ou uma estrutura de funcionamento tanto da gestão de informação e da gestão de documentação, como do próprio sistema utilizado para aceder. Estas ideias corroboram com as de Mithas *et al.* (2018), autores que consideram que a partir da gestão de informação se podem criar regras de trabalho que melhorem o desempenho das funções e que devem ser adaptadas conforme as necessidades da empresa. Por sua vez, tal como sugerido por Jess, Alshibly *et al.* (2016) apoiam a necessidade de formação contínua que explique o funcionamento dos sistemas de gestão documental de modo a que todos os colaboradores sejam informados continuamente das adaptações e, assim, mantenham facilidade de acesso e navegação.

## 4. Considerações Finais, Limitações do Estudo e Sugestões para o Futuro

O tema deste projeto diz respeito à gestão documental no apoio ao quotidiano de uma organização, a microempresa *Korea Tools*. Assim, foram estabelecidos alguns objetivos para a realização desta investigação, cujos resultados serão analisados de seguida.

### 4.1. Discussão dos Resultados

A investigação teve como principal objetivo identificar os métodos de gestão documental na empresa, o respetivo impacto no seu funcionamento e a proposta e avaliação de medidas para a melhoria desse processo. Em seguida são discutidos os resultados desta investigação em articulação com os seus objetivos específicos:

#### a) **Analisar o funcionamento da empresa no seu dia-a-dia e os seus métodos de gestão de informação e documentação**

Através da análise de dados primários, resultantes quer das entrevistas quer da observação participante (nomeadamente, do acompanhamento da empresa em diferentes processos de negócio), foi possível concluir que os métodos de gestão de informação adotados causavam algum entrave ao funcionamento diário da empresa devido à sua desorganização. Apesar de haver boa partilha de conhecimento e transparência na partilha de informação e respetiva acessibilidade por parte de todos os colaboradores, a documentação onde a informação se encontrava estava muito desorganizada, causando entraves ao dia-a-dia da empresa, pois originava confusão e perda de tempo na procura da documentação relevante. Estes resultados estão em sintonia com as considerações de Fairer-Wessels (1997) e Mithas *et al.* (2011), que atentam para a importância da informação numa empresa e para o impacto que tem nas operações e processos da mesma.

No que diz respeito à gestão da documentação da empresa, foram analisados os métodos utilizados e o impacto que estes tiveram no decurso do contexto de pandemia, uma vez que este levou à obrigatoriedade do teletrabalho. Foi, então, necessário avaliar como a empresa e a gestão documental se adaptaram para se propor um método que funcione para a empresa nesse tipo de circunstâncias.

Ao analisar a organização da documentação na empresa, concluiu-se que esta utilizava os dois formatos de documentação na sua gestão documental: o formato físico e o formato digital. Devido à

situação pandémica atual e à obrigatoriedade do regime de teletrabalho, não foi possível fazer uma análise aos documentos físicos da empresa, pelo que as conclusões retiradas neste trabalho se referem apenas à análise dos documentos em formato eletrónico e às perceções dos colaboradores colhidas através da entrevista.

Relativamente à gestão documental eletrónica, esta acontecia via servidor da intranet, onde se encontrava a informação a que todos os colaboradores têm acesso, separando-se, depois, na rede por departamentos, onde o acesso era limitado aos respetivos colaboradores.

Cada pessoa era responsável pelo armazenamento na rede da documentação que trata. Através da análise da rede da empresa, concluiu-se que atribuir essa função a todas as pessoas da organização não resultava, uma vez que, mesmo em formato digital, observaram-se muitas cópias dos mesmos documentos nos locais errados ou indevidamente identificados. Essa desorganização causava entraves ao funcionamento da empresa pois perdia-se muito tempo a procurar os documentos necessários e a tentar organizar a rede. Bafna *et al.* (2019), Amaral e Medeiros (2010) e Macias-Jiménez *et al.* (2018), entre outros, destacam a necessidade de manter a documentação preservada e organizada de modo a que estejam facilmente acessíveis e possam acompanhar o desenvolvimento da organização.

No que diz respeito à gestão documental eletrónica em específico, constatou-se que todos os colaboradores se mostravam satisfeitos com o seu efeito no funcionamento da empresa e consideravam que a sua utilização evitou a necessidade de mudanças significativas com a passagem para o teletrabalho. Essa satisfação geral deve-se à flexibilidade deste método de gestão, assim como a sua rapidez de partilha de informação e possibilidade de acesso a documentação de modo remoto, estando de acordo com as ideias de Jones (2012) e Mphidi e Snyman (2014).

#### **b) Identificar os aspetos positivos e negativos da gestão documental e de informação na organização**

Ao analisar as opiniões dos colaboradores e acompanhar o funcionamento da empresa, concluiu-se que o método de gestão de informação adotado incentivava o trabalho em equipa, através da comunicação e da partilha de conhecimentos e experiências, fundamentais ao desempenho individual e da organização. Este aspeto positivo vai de encontro aos autores Mooradian (2005) e Kimble (2020), os quais consideram a partilha de conhecimentos a chave para uma comunicação mais direta e da qual as organizações podem tirar muito proveito.

Outro aspeto positivo na gestão da informação da empresa é a sua acessibilidade. Os colaboradores mostraram o seu agrado perante a transparência existente na empresa e a garantia de acesso a informação necessária ao desempenho das suas funções. De facto, através da observação participante e da análise de dados secundários, concluiu-se que a informação relevante a todos os colaboradores era facilmente acedida pelos mesmos, sendo que dentro dos respetivos departamentos, eles conseguiam aceder a informações específicas às suas funções. A acessibilidade da informação é um tópico mencionado por Chen *et al.* (2005), autores que enfatizam a importância da acessibilidade da informação para que a organização utilize eficazmente este recurso.

Relativamente aos aspetos negativos da gestão da informação na *Korea Tools*, destaca-se a dispersão da informação. Ou seja, constatou-se ser frequente a utilização de diferentes meios de comunicação para realizar a partilha de informação necessária, o que causava alguma desorganização e, em alguns casos, perda de informação que mais tarde se revelaria importante. Esta situação acusou para a necessidade de se estabelecer apenas um canal de comunicação para partilha de informação, que fosse armazenado num local central, indo de encontro ao que Fairer-Wessels (1997) advoga. Alves *et al.* (2016) explicam que ter a informação num local central na organização contribui para uma boa gestão documental, uma vez que toda a informação é colocada em documentos, e tal contribui positivamente para a gestão da informação.

**c) Estudar quais os métodos de gestão documental mais benéficos para o funcionamento da organização**

Os métodos sugeridos aos colaboradores pela autora do projeto constaram da implementação de outro sistema ou um *software* de gestão documental, a alteração de distribuição de tarefas de gestão documental pelos colaboradores e a adaptação de um regime de gestão documental apenas no formato eletrónico, ou seja, *paperless*.

Ao analisar as respostas dos colaboradores, concluiu-se que a mudança para um regime completamente digital não era viável, devido à obrigação e necessidade de ter alguma documentação da empresa sempre em formato físico, indo ao encontro da opinião de Paramonova (2016).

Relativamente à distribuição de tarefas de gestão documental, após análise das justificações dos colaboradores, concluiu-se que o melhor seria atribuí-la a um responsável por departamento, que tivesse os conhecimentos e a capacidade de preservar e organizar os documentos de modo a facilitar o acesso aos mesmos, como indicam Macias-Jiménez *et al.* (2018).

No que diz respeito a sugestões para o sistema de gestão de documentação eletrónico, com base na opinião dos colaboradores concluiu-se que o sistema utilizado ainda podia ser bastante aproveitado e era possível realizar alterações ajustadas às necessidades de todos e de modo a se beneficiar do seu máximo potencial. Uma vez que a *Korea Tools* é uma empresa de pequena dimensão, não se considerou necessária, ainda, a implementação de um sistema mais avançado, uma vez que, como Alshibly *et al.* (2016) explicam, tal envolve custos elevados que não são justificáveis para uma empresa pequena.

**d) Propor um método de gestão documental de acordo com a organização e avaliar o seu impacto no quotidiano da mesma**

Após análise de todos os dados, tanto primários como secundários, concluiu-se que a melhor forma de adaptar o método de gestão documental à empresa seria procurando atender às necessidades possíveis mencionadas pelos colaboradores.

Assim, recomendou-se manter a gestão documental eletrónica através da rede intranet, uma vez que a generalidade dos colaboradores estava satisfeita com o seu funcionamento e gostavam da sua plataforma, e realizar algumas alterações na mesma. Foi proposta a centralização de toda a documentação da empresa no servidor geral da rede, para que todos possam ter acesso a toda a documentação da empresa, ainda que de outro departamento, e que previamente não conseguiam aceder diretamente (excetuando documentação legal e sigilosa).

Foi proposta, também, a criação de uma estrutura uniforme de armazenamento dos documentos, de forma a que estejam todos organizados da mesma maneira e, assim, se consiga uma plataforma mais intuitiva e fácil de navegar. Dessa forma, acredita-se que se tira mais proveito da potencialidade do servidor e que este se torna mais eficaz e eficiente.

Juntamente com as alterações realizadas à plataforma, e complementando-as, foi sugerido por um colaborador a criação de um manual que explique como carregar os documentos no servidor. No seguimento dessa ideia, foi proposta a criação de um manual explicativo do funcionamento do servidor, com linguagem simples e de fácil compreensão, para que todos consigam navegar na plataforma. O manual não só explicaria o modelo de gestão documental uniforme a ser seguido na plataforma, como as regras para identificar determinados documentos e determinadas pastas. Nas pastas com nomes mais técnicos, como as dos documentos de engenharia, foi recomendado que o manual incluísse uma legenda com os respetivos significados.

É espectável que estas sugestões permitam que a intranet se torne um forte recurso da empresa, pois facilitarão toda a comunicação interna, o que vai ao encontro das ideias de Mphidi e Snyman (2004), autores que recomendam uma plataforma flexível, fácil de utilizar pelo utilizador comum e que pode acompanhar e ser adaptada facilmente às múltiplas necessidades da empresa.

## 4.2. Impacto do estudo na *Korea Tools*

As alterações propostas ao nível do servidor foram aceites pela gestão da *Korea Tools*, nomeadamente a criação de uma estrutura uniforme de armazenamento e organização de documentação. Assim, o servidor, na sua página inicial, ficou dividido entre departamentos, com os mesmos devidamente identificados. As pastas com informação geral mantiveram-se, sofrendo apenas alterações no seu interior. No que diz respeito à documentação de cada departamento, dentro da pasta do mesmo, todos os documentos ficaram divididos em pastas conforme o ano corresponde, e dentro da pasta de cada ano, os documentos e outras pastas passaram a ser identificados pelo tipo de documento. Os documentos relativos aos processos deixaram de estar divididos por departamentos, criando-se um modelo uniforme de armazenamento que deve ser seguido sempre que é iniciado um novo projeto. Assim, criou-se uma pasta denominada 'obras', onde toda a informação referente a cada uma delas ficou armazenada. Dentro dessa pasta, encontra-se uma pasta referente a cada ano da organização, onde estão as obras correspondentes. As obras estão devidamente identificadas por referência, de modo a não causar confusões, e dentro de cada uma delas encontra-se uma série de pastas, enumeradas e identificadas, que se referem à documentação associada. A pasta '1-Document', por exemplo, inclui toda a documentação relativa ao processo de negócio. As subpastas estão identificadas e separadas entre oferta, nota de encomenda, faturas, logística, e, por último, ocorrências, que pretendem armazenar documentos caso aconteça algum imprevisto ou algum projeto corra mal. No que diz respeito às pastas de engenharia, as pastas uniformes a serem utilizadas em qualquer projeto, e respetiva organização dos documentos, foi realizada juntamente com o responsável pelos mesmos, uma vez que obriga o uso de linguagem mais técnica.

Estas alterações foram bem recebidas pelos colaboradores da empresa, que se habituaram com facilidade ao novo funcionamento. O seu impacto foi sentido rapidamente, não só na produtividade da empresa diariamente, como também na comunicação com os clientes e fornecedores. Este método de gestão documental permitiu que todos os colaboradores estivessem a par de todas as atualizações na empresa, assim como da evolução de todos os projetos. Também impactou positivamente a relação com



os clientes e fornecedores pois agilizou a forma de comunicação com os mesmos. Neste método de gestão documental, é possível encontrar rapidamente qualquer documento ou informação que seja necessário partilhar com os *stakeholders* externos, o que revela eficácia e eficiência por parte da empresa.

Relativamente à proposta da criação de um manual para acompanhar a utilização do servidor, a gestão começou por manter a ideia em aberto, conforme a adaptação de cada colaborador à nova forma de gestão do servidor. No entanto, após um período experimental positivo, a gestão considerou que não havia a necessidade de criar com urgência o manual, visto que todos os membros estavam familiarizados com as formas de organização e identificação dos documentos e das pastas no servidor.

### **4.3. Limitações e Contributos do Estudo para o Conhecimento e para a Prática de Gestão**

Apesar de, pela sua natureza de projeto, este estudo contribuir de forma mais direta para a gestão da empresa *Korea Tools*, ele permitiu demonstrar a importância de uma boa gestão documental para qualquer organização, e que esta deve ser considerada independentemente da dimensão ou área de atividade de uma empresa.

Relativamente às limitações durante a realização deste estudo, estas influenciaram principalmente a recolha de dados. A situação pandémica desde 2020, coincidente com o começo de realização deste estudo, conduziu à obrigatoriedade do teletrabalho prolongado, não permitindo a realização de análise dos documentos físicos da organização e impossibilitando a avaliação da gestão documental em contexto de escritório. Também devido à obrigatoriedade do teletrabalho, foi impedida a realização de um número superior de entrevistas de forma presencial.

Outra dificuldade na realização deste estudo ocorreu especificamente na realização de duas das entrevistas que foram realizadas via *Skype*, devido ao conflito de horários, uma vez incidiram em colaboradores que se encontram a trabalhar no estrangeiro, nomeadamente na Alemanha e na Coreia do Sul. Relativamente ao colaborador da Alemanha, a maior dificuldade deveu-se às suas extensas e irregulares horas de trabalho, com que foi difícil conciliar. Relativamente ao colaborador na Coreia do Sul, a maior dificuldade deveu-se à conciliação dos horários de trabalho e da disponibilidade do colaborador, juntamente com a diferença horária dos países.

Um fator limitador presente também na realização deste estudo está relacionado com a preocupação de adequação de linguagem e termos académicos a uma linguagem mais corrente e de fácil

compreensão por parte de todos. Esta limitação deve-se ao facto de, apesar de gestão documental estar presente em qualquer organização, o tema ser raramente referido de forma explícita, sendo que na *Korea Tools* não existia qualquer tipo de formação ou informação profissional a seu respeito.

Por último, um fator limitador no que diz respeito à escrita deste projeto está relacionado com a descrição da parte prática, ou seja, do que foi, de facto, realizado na empresa. O objetivo inicial seria fazer uma explicação do que foi alterado no servidor de acordo com o que foi estudado, com acesso a imagens que pudessem demonstrar melhor essas alterações. No entanto, por motivos de segurança da empresa, essa possibilidade foi negada.

Relativamente a sugestões de investigações futuras, uma vez que esta investigação ocorreu em forma de projeto aplicado a uma microempresa, os resultados obtidos são relacionados à mesma e não refletem necessariamente o mundo organizacional de forma geral. É, assim, apresentada a sugestão de realização de investigações futuras em empresas de maior dimensão, com mais departamentos e com maior volume de documentação de acesso diário, de forma a avaliar como funciona o sistema de gestão e organização documental em grandes empresas.

Enquanto este estudo se baseia na gestão da documentação como apoio ao funcionamento interno e ao quotidiano da empresa, outra sugestão de investigação futura relacionada com gestão documental consiste em analisar detalhadamente em que medida o seu contributo no funcionamento interno das organizações se reflete em termos de desempenho, considerando-se, por exemplo, vendas, crescimento e desenvolvimento e valor de mercado.

## 5. Referências Bibliográficas

- Abalkhail, J. M. (2018). Challenges of Translating Qualitative Management Data. *Gender in Management: An International Journal*, 33(1), 66-79. [doi.org/10.1108/GM-03-2016-0029](https://doi.org/10.1108/GM-03-2016-0029)
- Abidin, S.S.Z. & Husin, M.H. (2018). Improving Accessibility and Security on Document Management System: A Malaysian Case Study. *Applied Computing and Informatics*, 16(1/2), 137-154. [doi.org/10.1016/j.aci.2018.04.002](https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.04.002)
- Alshibly, H., Bao, Y. & Chiong, R. (2016). Investigating the Critical Success Factors for Implementing Electronic Document Management Systems in Governments: Evidence from Jordan. *Information Systems Management*, 33(4), 287-301. [doi.org/10.1080/10580530.2016.1220213](https://doi.org/10.1080/10580530.2016.1220213)
- Alves, I. N. C. N., Medeiros, P. F. & Silva, M. A. T. (2016). Gestão Documental em Arquivos Empresariais: Análise do Centro de Documentação da Empresa DM Têxtil, *Revista Analisando em Ciência da Informação*, 4(1), 285-304.
- Amaral, C. M. G. do & Medeiros, N. L. de (2010). A Representação do Ciclo Vital dos Documentos: uma Discussão sob a Ótica da Gestão de Documentos. *Em Questão*, 16(2), 297-310.
- Auerbach, C., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An Introduction to Coding and Analysis* (Vol. 21). NYU press.
- Bafna, P., Pramod, D., Shrwaikar, S. & Hassan, A. (2019). Semantic Key Phrase-based Model for Document Management. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), 1709-1727. [doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0102](https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0102)
- Bengtsson, M. (2016). How to Plan and Perform a Qualitative Study Using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8-14. [doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001](https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001)
- Bowen, D.V. & Johnston, G.P. (2005). The Benefits of Electronic Records Management Systems: a General Review of Published and Some Unpublished Cases. *Records Management Journal*, 15(3), 131-140. [doi.org/10.1108/09565690510632319](https://doi.org/10.1108/09565690510632319)
- Bowen, Glenn A., 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. [doi.org/10.3316/QRJ0902027](https://doi.org/10.3316/QRJ0902027)
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-275. [doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352)

- Chandra, A., Griffith, D. A., & Schoenherr, T. (2014). Knowledge Management in Supply Chains: The Role of Explicit and Tacit Knowledge. *Journal of Business Logistics*, 35(2), 121-135. [doi.org/10.1111/jbl.12042](https://doi.org/10.1111/jbl.12042)
- Charmaz, K. & Thornberg, R. (2014). Grounded Theory and Theoretical Coding. *The SAGE handbook of qualitative data analysis*, 5, 153-69.
- Chen, X.H., Snyman, M.M.M. & Sewdass, N., (2005). Interrelationship between Document Management, Information Management and Knowledge Management. *South African Journal of Information Management*, 7(3), 1–19. [doi.org/10.4102/sajim.v7i3.270](https://doi.org/10.4102/sajim.v7i3.270)
- Crescentini, A. & Mainardi, G. (2009). Qualitative Research Articles: Guidelines, Suggestions and Needs. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 431-439. [doi.org/10.1108/13665620910966820](https://doi.org/10.1108/13665620910966820)
- Crouch, M., & McKenzie, H. (2006). The Logic of Small Samples in Interview-Based Qualitative Research. *Social science information*, 45(4), 483-499. [doi.org/10.1177/0539018406069584](https://doi.org/10.1177/0539018406069584)
- Dumay, J. & Qu, S.Q. (2011). The Qualitative Research Interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264. [doi.org/10.1108/11766091111162070](https://doi.org/10.1108/11766091111162070)
- Elliott, R., & Timulak, L. (2005). Descriptive and Interpretive Approaches to Qualitative research. In J. Miles & P. Gilbert (Eds.), *A handbook of research methods for clinical and health psychology* (p. 147–159). Oxford University Press
- Fairer-Wessels, F. A. (1997). Information Management Education: Towards a Holistic Perspective, *South African Journal of Library and Information Science*, 65(2), 93- 102. [doi.org/10.7553/65-2-1479](https://doi.org/10.7553/65-2-1479)
- Forbes-Pitt, K. (2006). A Document for Document's Sake: A Possible Account for Document System Failures and a Proposed Way Forward, *Records Management Journal*, 16(1), 13-20. [doi.org/10.1108/09565690610654756](https://doi.org/10.1108/09565690610654756)
- Grbich, C. (2012). *Qualitative Data Analysis: An Introduction*. Sage.
- Jervis, M. & Masoodian, M., (2014). How do People Attempt to Integrate the Management of Their Paper and Electronic Documents? *Aslib Journal of Information Management*, 66(2), 134-155. [doi.org/10.1108/AJIM-01-2013-0007](https://doi.org/10.1108/AJIM-01-2013-0007)
- Jones, S. (2012). eGovernment Document Management System: A case analysis of risk and reward. *International Journal of Information Management*, 32 (4), 386-400. [doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.04.002](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.04.002)
- Kimble, C. (2020). Successful Knowledge Management in High-Sociability Organizations. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(3), 38-44. [doi.org/10.1002/joe.21993](https://doi.org/10.1002/joe.21993)

- Leikums, T. (2012). A Study on Electronic Document Management System Integration Needs in the Public Sector. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 5(1), 194.
- Lin, B., Wen, H.J. & Yen, D.C. (1998). Intranet Document Management Systems. *Internet Research*, 8 (4), 338-346. [doi.org/10.1108/10662249810231078](https://doi.org/10.1108/10662249810231078)
- Macías-Jiménez, M.A., Acosta-Fontalvo, L.C. & Jiménez-Barros, M.A., (2019). Document Management Practices in SMEs: An Information Management Capability-based Approach, *Records Management Journal*, 30 (1), 63-79. [doi.org/10.1108/RMJ-10-2018-0042](https://doi.org/10.1108/RMJ-10-2018-0042)
- Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). How Information Management Capability Influences Firm Performance. *MIS Quarterly*, 35(1), 237-256. [doi.org/10.2307/23043496](https://doi.org/10.2307/23043496)
- Mooradian, N. (2005). Tacit Knowledge: Philosophic Roots and Role in KM. *Journal of Knowledge Management*, 9 (6), 104– 13. [doi.org/10.1108/13673270510629990](https://doi.org/10.1108/13673270510629990)
- Mphidi, H. & Snyman, R. (2004). The Utilisation of an Intranet as a Knowledge Management Tool in Academic Libraries. *The Electronic Library*, 22(5), 393-400. [doi.org/10.1108/02640470410561901](https://doi.org/10.1108/02640470410561901)
- Paramonova, I.E. (2016). Electronic Document-Management Systems: A Classification and New Opportunities for a Scientific Technical Library. *Scientific and Technical Information Processing*, 43, 136–143. [doi.org/10.3103/S0147688216030047](https://doi.org/10.3103/S0147688216030047)
- Pho, H., & Tambo, T. (2014). Integrated management systems and workflow-based electronic document management: An empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), 194-217. [dx.doi.org/10.3926/jiem.846](https://dx.doi.org/10.3926/jiem.846)
- Sprague, R. (1995). Electronic Document Management: Challenges and Opportunities for Information Systems Managers. *MIS Quarterly*, 19(1), 29-49. [doi.org/10.2307/249710](https://doi.org/10.2307/249710)
- Steimle, J. (2012), *Pen-and-paper User Interfaces, Integrating Printed and Digital Documents*. Human-Computer Interaction Series, Springer-Verlag, Berlin.
- Tyler, J.E. (2017). Asset Management the Track Towards Quality Documentation, *Records Management Journal*, 27 (3), 302-317. [doi.org/10.1108/RMJ-11-2015-0039](https://doi.org/10.1108/RMJ-11-2015-0039)
- Yee, Y.M., Tan, C.L. & Thurasamy, R. (2019). Back to Basics: Building a Knowledge Management System. *Strategic Direction*, 35(2), 1-3. [doi.org/10.1108/SD-07-2018-0163](https://doi.org/10.1108/SD-07-2018-0163)

## 6. Apêndice

### Guião de Entrevista

#### O impacto da Gestão Documental no funcionamento da Organização:

##### *Korea Tools*

1. Descreva, de modo sumariado, como é realizada a gestão da informação nesta organização?
2. Considera que a empresa tira proveito de todo o conhecimento a que tem acesso? De que forma?
3. Considera que a informação da empresa se encontra num local facilmente acessível a qualquer colaborador que necessite? Porquê?
4. Na sua opinião, quais são os aspetos positivos da atual forma de gestão de informação na empresa? E os aspetos negativos?
5. Como é atualmente organizada a documentação da empresa? Como avalia essa organização? Porquê?
6. Que alterações considera particularmente importantes para uma melhor gestão documental na empresa? Porquê?
7. Sente que a utilização de documentação em formato eletrónico afeta a organização da empresa? Em que medida?
8. Como é feita a gestão documental em regime de teletrabalho? Considera que houve necessidade de alterações significativas no contexto de trabalho à distância?
9. Na sua opinião, a forma de organização documental adotada nesta empresa facilitou ou complicou a mudança para o regime de teletrabalho em contexto de pandemia? Porquê?
10. Atendendo às atividades desenvolvidas pela empresa, considera viável o modo de gestão documental paperless – ou seja, que toda a documentação da empresa se encontre apenas em formato eletrónico? Porquê?
11. Como avalia a possibilidade de manter toda a gestão documental da empresa em formato eletrónico, na ótica da organização e do colaborador? Seria benéfico ou prejudicial? Porquê?
12. Considera que a organização e atualização da documentação da empresa deve ser realizada por uma única pessoa (i.e. encarregue de todos os documentos), ou considera que essa tarefa deve ser distribuída por área de trabalho ou departamento? Porquê?
  - 12.1. Considera que seria mais prático um sistema global onde pudesse estar centralizada toda a informação ou sistemas específicos a cada departamento da organização? Porquê?

13. Tendo em conta o objetivo de expansão da empresa no futuro próximo, considera útil a implementação de sistemas de gestão documental? Porquê?

14. Que recomendações gostaria de apresentar em benefício de um sistema de gestão da informação mais eficaz e eficiente? Que recomendações são particularmente suscitadas pelo atual contexto de pandemia? Porquê?

15. Em que medida as recomendações que apresentou (nas duas questões anteriores) podem contribuir para o bom funcionamento da organização?