

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE LETRAS



KNOWLEDGE LIBRARY

UM PROJECTO NA EMPRESA JERÓNIMO MARTINS

Bruna Rafaela Batista Brites

Relatório de Estágio orientado pelo Prof. Doutor Carlos Guardado da Silva, especialmente elaborado para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Documentação e Informação

2020

RESUMO

O conhecimento sempre foi, no decurso da História, um factor importante em todas as áreas da sociedade. No entanto, vive-se num tempo em que esse mesmo conhecimento se caracteriza por ser efémero. Existe, então, uma contínua necessidade de um acesso rápido e preciso a esse mesmo conhecimento. Esta “pressão” torna-se mais visível, por exemplo, num contexto empresarial, cujo sucesso é movido, e mantido, através da contínua inovação da instituição e dos seus serviços. O conhecimento, e o acesso ao mesmo, é, inegavelmente, um factor que se encontra intrinsecamente ligado a esse carácter inovador.

Indo ao encontro desta necessidade, em 2017, o Grupo Jerónimo Martins começou a desenvolver o projecto da *Knowledge Library*. Este consiste, em linhas gerais, na constituição e no desenvolvimento de uma biblioteca especializada em Recursos Humanos, cuja finalidade é garantir a partilha e o acesso constantes de conhecimento, auxiliando os seus colaboradores no seu trabalho quotidiano e respondendo, simultaneamente, às suas necessidades informacionais.

Desta forma, o presente trabalho, enquadrando-se no campo da Organização do Conhecimento, tem como finalidade dar a conhecer o projecto da Biblioteca, bem como todo o trabalho associado ao desenvolvimento e constituição da mesma. Para tal, procurou definir-se uma base metodológica que respondesse às necessidades específicas de cada etapa de trabalho. Começou por se estabelecer uma abordagem qualitativa, dadas as características do trabalho de estágio, que posteriormente foi complementada com outras técnicas de investigação, como a pesquisa e análise documental e bibliográfica, bem como o método do estudo orgânico funcional.

Em termos técnicos, focou-se a questão da organização e representação do conhecimento, através da catalogação, indexação e classificação dos recursos de informação. Foram ainda abordadas questões relativas à identificação, gestão e promoção de acesso à colecção. Por último, foram realizadas análises ao programa de catalogação Libib e à proposta de regulamento da *Knowledge Library*.

PALAVRAS-CHAVE

Biblioteca do Conhecimento; Catalogação; Classificação; Grupo Jerónimo Martins; Organização do Conhecimento

ABSTRACT

Knowledge has always been an important factor in all areas of society in the course of history. However, we live in a time when this same knowledge is characterized by being ephemeral. There is, then, a continuous need for quick and precise access to this same knowledge. This "pressure" becomes more visible, for example, in a business context, whose success is moved, and maintained, through the continuous innovation of the institution and its services. Knowledge, and access to it, is undeniably a factor that is intrinsically linked to this innovative character.

Meeting this need, in 2017, the Jerónimo Martins Group began to develop the Knowledge Library project. This consists, in general terms, in the constitution and development of a library specialized in Human Resources, whose purpose is to ensure the constant sharing and access of knowledge, assisting its employees in their daily work and responding, simultaneously, to their informational needs.

Thus, the present work, falling within the field of the Knowledge Organization, aims to make known the library project, as well as all the work associated with its development and constitution. To this end, we tried to define a methodological basis that would respond to the specific needs of each work stage. It began by establishing a qualitative approach, given the characteristics of internship work, which was later complemented with other research techniques, such as document and bibliographic research and bibliographic analysis, as well as the method of functional organic study.

In technical terms, the issue of the organization and representation of knowledge was focused, through the cataloguing, indexing and classification of information resources. Issues related to the identification, management and promotion of access to the collection were also addressed. Finally, the Libib program and the proposed regulation of the Library were analyzed.

KEYWORDS

Cataloguing; Classification; Jerónimo Martins Group; Knowledge Library; Knowledge Organization

DEDICATÓRIA

*Ó mulher! Como és fraca e como és forte!
Como sabes ser doce e desgraçada!
Como sabes fingir quando em teu peito
A tua alma se estorce amargurada!*

*Quantas morrem saudosas duma imagem
Adorada que amaram doidamente!
Quantas e quantas almas endoidecem
Enquanto a boca ri alegremente!*

*Quanta paixão e amor às vezes têm
Sem nunca o confessarem a ninguém
Doces almas de dor e sofrimento!*

*Paixão que faria a felicidade
Dum rei; amor de sonho e de saudade,
Que se esvai e que foge num lamento!*

Espanca, F. (2013). A Mulher II. In *Trocando olhares*. Lisboa, Portugal: INCM – Imprensa Nacional Casa da Moeda.

Para ti, mãe

AGRADECIMENTOS

Este percurso foi, sem dúvida, cheio de desafios, principalmente a nível pessoal. Contudo, tive a sorte de ter à minha volta um conjunto de pessoas que me incentivaram sempre, sem nunca duvidarem de mim, mesmo quando eu própria o fazia.

Agradeço a todos os meus colegas de mestrado, sinto-me uma sortuda por ter tido o prazer de encontrar uma turma tão unida. Agradeço, em particular, à Maria Perdigão, ao Ricardo Mingorance e à Ana Luísa Mariano, por terem ouvido todas as minhas queixas sem nunca reclamarem, enquanto tranquilizavam as minhas inquietudes. Ao João Horta, por ter estado sempre disponível para responder as todas as minhas dúvidas. Ao Luís Filipe Maia, por milhares de coisas, mas, principalmente, por ser ele. Por nunca me deixar desistir e por ser um amigo em todas as fases.

Agradeço a todos os professores do mestrado, por todos os ensinamentos durante todo este percurso. Agradeço, em particular, ao Professor Doutor Carlos Guardado da Silva, não só pelo seu papel enquanto orientador, que assumiu e cumpriu com uma excelência inigualável, mas por ter sido sempre uma voz de motivação, de incentivo e, acima de tudo, pela sua paciência e compreensão.

Agradeço aos meus amigos, em particular à Maria Soares e à Carlota Louceiro, pela paciência para os meus “nãos”, pela compreensão pela minha indisponibilidade e por, mesmo assim, nunca me abandonarem. Ao Dário Ferreira e à Diana Tavares, pelo incentivo, pela amizade e pelas gargalhadas.

Um agradecimento especial à minha família. À minha mãe, às minhas irmãs e ao Mateus. Aos meus primos e tios. Por todo o apoio que, mesmo de uma maneira “disfuncional”, me fizeram chegar durante todo este processo. Por todas as vezes em que a despedida era feita com um “vê lá se acabas isso!”. À D.^a Conceição, por toda a insistência, mesmo quando a mesma não era bem recebida.

Um grande agradecimento ao Grupo Jerónimo Martins, por me ter acolhido durante o estágio curricular, bem como toda a equipa do *Knowledge Centre*, por me ter recebido tão bem. Agradeço, em especial, à Mariana e à Carolina, por terem sido às melhores companheiras de estágio que se podia pedir.

Ao meu pai, por saber que, onde estiver, olha por mim e me guia na direcção certa. Sempre.

SUMÁRIO

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS	iv
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	v
INTRODUÇÃO.....	1
1. METODOLOGIA	4
2. A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO: REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1. <i>Organização do Conhecimento</i>	7
2.2. <i>Principais Conceitos</i>	7
2.2.1. <i>Conhecimento e Informação</i>	7
2.2.2. <i>Organização do Conhecimento ou Organização da Informação?</i>	9
2.3. <i>Contextualização</i>	11
3. A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO: CAMPO DE ESTUDO	14
3.1. <i>Sistemas e Processos de Organização do Conhecimento</i>	16
3.2. <i>Abordagens</i>	19
3.3. <i>Classificação Bibliográfica</i>	21
4. JERÓNIMO MARTINS: ESTUDO ORGÂNICO-FUNCIONAL.....	26
4.1. <i>O Grupo Jerónimo Martins</i>	26
4.2. <i>Estrutura funcional</i>	33
5. CONSTITUIÇÃO DA BIBLIOTECA DO CONHECIMENTO.....	42
5.1. <i>Objetivos do estágio</i>	42

5.2. <i>Knowledge Library</i>	43
5.3. <i>Trabalho realizado durante o estágio</i>	44
5.3.1. Análise do programa Libib.....	48
5.3.2. Análise ao Regulamento.....	53
CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

- CCI – Comissão de Controlo Interno
- CDD – Classificação Decimal Dewey
- CDU – Classificação Decimal Universal
- CGSRC – Comissão de Governo de Sociedade e Responsabilidade Corporativa
- CIPD - *Chartered Institute of Personnel and Development*
- CSC – Código das Sociedades Comerciais
- CVM – Código dos Valores Mobiliários
- IASB – *International Accounting Standards Board*
- IFRS – Normas Internacionais de Relato Financeiro
- IPCG – Instituto Português de Corporate Governance
- ISBD – *International Standard Bibliographic Description*
- IO – *Information Organization*
- IS – *Information Science*
- ISKO – *The International Knowledge Organization*
- JMH – Jerónimo Martins Holding
- KO – *Knowledge Organization*
- KOS – *Knowledge Organization System*
- LCC – *Library of Congress Classification*
- OC – Organização do Conhecimento
- ODLIS - *Online Dictionary of Library and Information Science*
- OI – Organização da Informação
- POC – Processos de Organização do Conhecimento
- SOC – Sistemas de Organização do Conhecimento
- UNIMARC – *Universal Machine Readable Cataloging*

INTRODUÇÃO

A era em que vivemos não pode ser apenas descrita como “era do conhecimento”, muitas vezes assim designada, mas como uma era de um conhecimento efémero. Num tempo em que a informação e, conseqüentemente, o conhecimento está ao alcance de todos e em constante desenvolvimento, é importante, principalmente num contexto corporativo, que exista um constante acesso a este mesmo conhecimento. A grande vantagem de um negócio sempre foi, e continua a ser, o factor inovação. Apenas garantindo uma inovação constante, quer de produtos, quer de forma de gestão, um negócio consegue obter e manter-se num lugar de sucesso. Neste sentido, é possível entender o conhecimento como a fonte da inovação, enquanto se entende o novo conhecimento como um antecedente dessa mesma inovação (Waters, 2000, Raisinghani and Meade, 2005 citado por Huarng, Rey Martí & Guaita-Martínez, 2020).

Desta forma, cabe não apenas às organizações, como aos próprios colaboradores, garantirem uma constante renovação de informação e conhecimento, contribuindo assim para um aumento do valor da organização e do próprio capital intelectual de cada colaborador. O acesso ao conhecimento, por sua vez, pode ser feito através de formações, conferências, tanto de cariz pessoal como organizacional ou, no contexto deste último, através da criação de um serviço que promova esse acesso como, por exemplo, uma biblioteca. A biblioteca permite, desta forma, não só o crescimento intelectual do cada colaborador e, conseqüentemente, da organização, como também pode actuar como uma ferramenta para auxiliar o trabalho dos mesmos.

Posto isto, o presente relatório é o resultado do trabalho realizado no contexto do estágio curricular, efectuado no âmbito do mestrado em Ciências da Documentação e Informação, realizado na Empresa Jerónimo Martins. Este tinha como objectivo principal contribuir com *know-how*, recorrendo ao conhecimento adquirido durante a parte curricular do mestrado, para o desenvolvimento do projecto *Knowledge Library*, desenvolvido pela área de *Knowledge* do Grupo Jerónimo Martins. Neste aspecto, pode ainda afirmar-se que o âmbito do trabalho a realizar se enquadra no campo da Organização do Conhecimento (OC), e mais especificamente da representação do conhecimento.

O projecto, ainda em fase inicial, tem como objectivo final a criação de uma biblioteca, comum a todas as áreas geográficas onde o Grupo actua, que auxilie os colaboradores do mesmo na execução no seu trabalho. Quer isto dizer que, este tem como finalidade facilitar o

desenvolvimento das actividades dos seus distintos colaboradores. Posto isto, o trabalho realizado no projecto abrange as tarefas ligadas ao desenvolvimento da futura biblioteca.

Por sua vez, a “construção” de uma biblioteca não é tarefa simples, sendo composta por várias etapas, todas essenciais para o bom funcionamento da mesma, desde o planeamento até à sua concretização. Desde aspectos como o estabelecimento da sua missão e visão, bem como dos seus objectivos, passando pelo desenvolvimento da sua política e do regulamento, ambos fundamentais para o bom funcionamento da instituição, passando pela afetação de recursos, até aos aspectos mais técnicos, como a catalogação, classificação, a indexação e mesmo a organização física dos recursos de informação, o processo de desenvolvimento é extremamente complexo, exigindo bases teóricas e orientações que facilitem, e validem, as decisões tomadas.

Desta forma, temas como a Organização do Conhecimento tornam-se indispensáveis, na medida em que fornecem bases sólidas e incontornáveis para a discussão, neste caso, em torno do trabalho realizado no âmbito do projecto da *Knowledge Library*. Neste sentido, os profissionais da informação, como acontece com os gestores de conhecimento, entendem o campo da Organização do Conhecimento como um elemento fundamental, tanto para a Biblioteconomia, como para a Ciência da Informação no geral (Andersen & Skouvig, 2006, s.p. citado por Alajimi & Rehman, 2016, p. 411).

Posto isto, pretende-se, com o presente relatório, dar a conhecer o trabalho realizado por detrás de uma biblioteca, bem como dar a conhecer o projecto *Knowledge Library*, em que consistiu o objeto do nosso estágio curricular. Desta forma, este encontra-se estruturado em quatro capítulos principais: Revisão da Literatura, Organização do Conhecimento: campo de estudo, Estudo Orgânico-Funcional e Constituição da Biblioteca do Conhecimento.

O capítulo destinado à Revisão da Literatura apresenta-se como um capítulo extremamente importante, na medida em que, sem uma base teórica, não é possível adquirir o entendimento necessário sobre o tema estudado. Além disso, a revisão da literatura dá-nos ainda a conhecer o que já foi feito, como foi feito e quais os principais problemas a abordar (Hart, 2018, p. 2). Esta constitui ainda uma estrutura, que permite demonstrar a importância do estudo, bem como a comparação entre resultados. Tem ainda como função a definição dos principais conceitos abordados durante o trabalho, facilitando assim a compreensão dos mesmos. De forma a ser possível abordar todos os aspectos teóricos de forma mais aprofundada e clara, o capítulo encontra-se organizado em sub-capítulos: Organização do Conhecimento, Conhecimento e Informação, Organização do Conhecimento ou Organização da Informação? e, por último, a Contextualização. Se os três primeiros subcapítulos têm o objectivo de ajudar a clarificar os temas e conceitos discutidos, o subcapítulo da Contextualização visa criar uma

base para essa mesma discussão.

O segundo capítulo pode ser entendido como uma extensão da Revisão da Literatura. Focando o campo de estudo da Organização do Conhecimento, tendo como objectivo dar a conhecer a Organização do Conhecimento enquanto área de estudo abordando, para tal, aspectos como os Sistemas e Processos de Organização do Conhecimento (SOC e POC, respectivamente), bem como as diferentes abordagens dentro do mesmo, focando ainda as questões relacionadas com a classificação. Este é um capítulo de extrema relevância na medida em que a base teórica mais sólida para o trabalho prático realizado durante o estágio.

O terceiro capítulo diz respeito ao estudo orgânico-funcional. A inclusão de um capítulo destinado a um estudo orgânico-funcional, neste caso particular, mostra-se pertinente no sentido em que permite um maior conhecimento da instituição que acolheu o estágio e, principalmente, como forma de dar a conhecer o contexto e objectivo por detrás do desenvolvimento do projecto da *Knowledge Library*.

O último capítulo destina-se à constituição da Biblioteca do Conhecimento, o objeto do estágio curricular propriamente dito. Pretende-se, com este capítulo, dar a conhecer não só o trabalho realizado durante o estágio curricular como também o projecto da Biblioteca do Conhecimento e todo o seu contexto (como, porquê, para quem), bem como as aprendizagens aplicadas e obtidas durante o mesmo. Também este capítulo se encontra dividido em subcapítulos, a saber: Objectivos de Estágio, *Knowledge Library*, Trabalho realizado durante o estágio, Análise ao programa Libib e Análise ao Regulamento. Este pode ainda ser dividido em duas partes: trabalho técnico e trabalho de análise.

Do trabalho de análise, fazem parte uma breve avaliação do programa de gestão de biblioteca, utilizado como instrumento de trabalho na *Knowledge Library*, designado por Libib, e uma análise ao regulamento já existente da mesma, procurando introduzir sugestões.

O trabalho termina com a conclusão.

1. METODOLOGIA

De forma a ser possível cumprir os objectos estabelecidos, o presente Relatório seguiu uma metodologia, que foi sendo delineada paralelamente ao desenvolvimento do estágio curricular. Como tal, começou por se estabelecer uma base metodológica, optando-se aqui por uma abordagem qualitativa. Segundo Fortin (2009), seleccionando um método de natureza qualitativa, o que se procura é compreender de maneira clara o tema estudado, através da observação, da interpretação e da descrição. A autora acrescenta, ainda, que “o objectivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento é descrever ou interpretar, mais do que avaliar.” (p. 22).

A investigação qualitativa pode ainda ser entendida como uma abordagem, que coloca o investigador no mundo, onde, através de práticas interpretativas, o mundo se torna visível (Denzin & Lincoln, 2005, p. 3, cit. por Alvesson & Skoldberg, 2018, p. 8). Por sua vez, para Coutinho (2015, p. 328-329), o objectivo deste método de investigação é compreender os fenómenos, sendo que a investigação assenta na “complexidade, subjectividade, descoberta e lógica indutiva”. Optou-se pela abordagem qualitativa por esta ir ao encontro do objectivo por detrás da realização do estágio, no sentido em que o mesmo permite ao investigador estar no centro do objecto de estudo, existindo assim a possibilidade de observação e, consequentemente, uma maior clareza na descrição dos resultados obtidos.

Sobre a investigação qualitativa, é ainda possível destacar cinco pontos-chave (Bogdan e Biklen, s.d., citados por Tuckman, 2012, p. 507):

- A principal fonte de recolha de dados é o contexto natural, sendo também o investigador o responsável por essa recolha;
- Os dados recolhidos são essencialmente de natureza descritiva;
- O foco da investigação qualitativa é o processo propriamente dito e não tanto os resultados do mesmo;
- Os dados recolhidos são analisados intuitivamente;
- Dá um maior foco ao significado das coisas.

Posto isto, à abordagem qualitativa juntaram-se outras técnicas de investigação que procuraram não só responder aos requisitos de cada etapa de trabalho como também complementar a abordagem previamente estabelecida. Neste sentido, para a recolha de dados recorreu-se às técnicas da pesquisa bibliográfica e documental. Ainda que as duas sejam muito

semelhantes, e alguns autores incluem ambas na pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica procura fontes científicas, materiais já tratados e editados, como livros, periódicos, artigos científicos, entre outros; por sua vez, a pesquisa documental procura recolher dados das chamadas “fontes primárias”, ou seja, materiais por editar como, por exemplo, cartas, documentos pessoais, atas ou relatórios (Gil, 2008; Martins; Theophilo, 2009, cit. por Cechinel *et al*, 2016, [p. 3]). Em complemento destas técnicas, foi ainda aplicada a análise documental, que consiste na interpretação dos dados, bem como na sintetização de informação, determinação de tendências e “na medida do possível fazer a inferência.” (Sá-Silva, Almeida, & Guindani, 2009, p. 10)

A pesquisa de bibliografia foi a base para a realização do capítulo da revisão de literatura, bem como para o capítulo 2, que aborda a Organização do Conhecimento, como campo de estudo. Desta forma, começou por se realizar pesquisas por literatura pertinente em diferentes bases de dados, designadamente, na Biblioteca do Conhecimento (B-On), EBSCOHost, e Scielo. Utilizaram-se também artigos presentes em vários números da revista da *The International Society for Knowledge Organization (ISKO)*. Para a realização da pesquisa, foi delimitada uma baliza cronológica de 10 anos, entre 2008 e 2018. A extensão da baliza cronológica justifica-se com a necessidade de consultar fontes de informação fundamentais para a Organização do Conhecimento, de autores como Birger Hjørland, e Ingetraut Dahlberg (1917-2017), sendo estes, entre outros, nomes incontornáveis no campo da OC.

Para a realização da pesquisa, e de forma a conseguir resultados mais concretos, foi utilizado o termo "knowledge organization", recorrendo também ao uso do operador booleano "not" emparelhado com o termo "knowledge information". Esta opção foi tomada tendo em consideração a relação entre os termos “knowledge organization” e “information organization”, uma vez que são, regularmente, utilizados como sinónimos. Desta forma, foi necessário criar uma separação entre ambos, recorrendo ao uso de operadores booleanos, obtendo assim os resultados necessários durante a pesquisa por literatura. Foram ainda feitas breves pesquisas, mas pertinentes, com o intuito de compreender, mesmo em linhas gerais, um pouco mais sobre o papel do conhecimento num ambiente corporativo, como acontece com o Grupo Jerónimo Martins. Recorrendo-se às mesmas bases de dados, utilizaram-se termos como “knowledge”, “business”, “success” e “companies”.

Para o terceiro capítulo recorreu-se ao método de estudo orgânico-funcional, na medida em que se tornou necessário, dado o cariz do estágio e do próprio Relatório, que existisse um maior entendimento sobre o contexto em que o mesmo foi realizado. Este foi realizado segundo o modelo da Universidade do Porto, da autoria de Fernanda Ribeiro e Maria Eugénia Matos

Fernandes, com a colaboração de Rute Reimão. Para a realização do mesmo, recorreu-se a fontes publicadas pela própria instituição, como regulamentos, relatórios e informações presentes na sua página oficial, garantindo assim a validade das mesmas. Foram tidas, contudo, as devidas medidas para assegurar as questões de confidencialidade, que se prendem com as informações da instituição. Neste sentido, foi também aplicada a técnica de pesquisa e análise documental, na medida em que se colocou a necessidade de consultar fontes primárias, da própria instituição (como os seus relatórios) de forma a que a descrição da mesma fosse o mais fidedigna possível.

O último capítulo destina-se ao projeto de constituição da Biblioteca do Conhecimento, o objeto do estágio curricular propriamente dito, ou seja, destina-se à descrição e à interpretação de todo o trabalho realizado durante o estágio curricular, bem como ao contexto do mesmo. Para a realização do mesmo aplicou-se também a técnica de pesquisa e análise documental. Posto isto, este último capítulo pode ser dividido em duas partes: trabalho técnico e trabalho de análise. Da primeira, fazem parte as etapas referentes à catalogação, classificação, inventariação e organização da informação (OI). Para a execução das mesmas, foram utilizadas, como directrizes, normas e modelos, a ISBD (2013) e a CDU (2005), respectivamente.

Do trabalho de análise, fazem parte uma breve avaliação do programa de gestão de biblioteca, utilizado como instrumento de trabalho na *Knowledge Library*, designado por Libib, e uma análise ao regulamento já existente da mesma, procurando introduzir sugestões. Para a análise do programa Libib, entrou-se em contacto com a equipa responsável pela sua gestão, com o objectivo de tentar compreender o motivo por detrás do seu desenvolvimento, bem como o objectivo do mesmo. Estas informações foram ainda complementadas com as informações obtidas através da utilização do próprio *software* em contexto de trabalho. Desta etapa faz ainda parte a análise referente ao regulamento da *Knowledge Library*. Para esta, não existindo uma base profissional sólida, recorreu-se, essencialmente, à consulta de regulamentos de outras instituições, que serviram como modelo de comparação.

2. A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO: REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Organização do Conhecimento

A Organização do Conhecimento (OC) é uma área do conhecimento que se preocupa em estudar leis, princípios e procedimentos utilizados para estruturar o conhecimento, e tendo como objectivo a representação temática e a recuperação de qualquer tipo de informação presente em qualquer tipo de documento, através de meios eficientes que respondam às necessidades dos utilizadores (Barité, 2015, p. 120). Contudo, o termo ‘organização do conhecimento’ dá lugar a alguma confusão, sendo muitas vezes utilizado como sinónimo de Organização da Informação (OI). E, ainda que existam autores que defendem as diferenças entre os mesmos, é importante salientar que Organização do Conhecimento e Organização da Informação representam dois termos-chave dentro da Ciência da Informação (Bräscher & Café, 2008, p. 2). Deste modo, e para um melhor entendimento do campo da OC, parece ser necessário, antes de mais, uma breve análise de ambos os termos.

2.2. Principais Conceitos

2.2.1. Conhecimento e Informação

Antes de se analisar os conceitos de ‘organização do conhecimento’ e ‘organização da informação’, é importante que, em primeiro, sejam abordados os termos-base: informação e conhecimento.

Existe alguma confusão quando da utilização dos termos informação e conhecimento, principalmente por serem tão utilizados, diversas vezes, como sinónimos, sobretudo nas áreas da documentação e informação. Segundo Arboit (2018, p. 125), tal acontece porque os termos conhecimento e informação “are still widely used as synonyms, due to proximity of the concepts and semantic relations that are concomitantly the object of study of IS and KO, and the fact that they share some theoretical bases.". Por sua vez, sinónimo pode ser entendido como a relação semântica que existe entre dois termos e que, dependendo do contexto, pode

expressar o mesmo significado (Hjørland, 2012, p.1). Ou seja, os termos são muitas vezes empregues como se tivessem o mesmo significado, o que justifica a necessidade de procurar definir os mesmos. Posto isto, o que podemos entender por informação? E o que entender por conhecimento?

O termo ‘informação’ é definido, pelo *Online Dictionary of Library and Information Science* (ODLIS) como:

Data presented in readily comprehensible form to which meaning has been attributed within the context of its use. In a more dynamic sense, the message conveyed by the use of a medium of communication or expression. Whether a specific message is informative or not depends in part on the subjective perception of the person receiving it. More concretely, all the facts, conclusions, ideas, and creative works of the human intellect and imagination that have been communicated, formally or informally, in any form.

Por sua vez, o termo ‘conhecimento’ é definido no ODLIS como "Information that has been comprehended and evaluated in the light of experience and incorporated into the knower's intellectual understanding of the subject." O ODLIS descreve informação como o intelecto do ser humano, aquilo que está dentro da cabeça de cada um e que é transmitido numa partilha de "informação" e entende conhecimento como a percepção e compreensão da informação anteriormente partilhada e recebida. Em suma, o conhecimento, de acordo com as definições apresentadas, é resultado directo da partilha de informação.

As definições apresentadas pelo ODLIS vão ao encontro das definições defendidas por Burke (2003, s.p. citado por Bräscher & Café, 2008, p. 3). O autor compreende informação como algo que é “cru”, “específico e prático”. Por sua vez, define conhecimento como "o que foi “cozido”, processado ou sistematizado pelo pensamento”. Na perspectiva de Burke, os dois termos fazem parte do mesmo processo, sendo que a etapa do conhecimento é a que sucede à etapa da informação. Também para Burke, o conhecimento é resultado do processamento da informação.

Contudo, Fogl (1979, s.p. citado por Bräscher & Café, 2008, p. 4) entende os dois termos de forma distinta. Para o autor, informação corresponde a “uma forma material da existência do conhecimento”, podendo ser entendida como “um item definitivo do conhecimento expresso por meio da linguagem natural ou outros sistemas de signos percebidos pelos órgãos e sentidos”. Por sua vez, o autor entende conhecimento como “o conteúdo ideal da consciência humana”, como “o resultado da cognição (processo de reflexão das leis e das

propriedades de objetos e fenômenos) da realidade objetiva na consciência humana”. Ou seja, ainda que Fogl, à semelhança de Burke, entenda os fenômenos de conhecimento e informação como duas partes complementares, para Fogl é a informação que resulta do conhecimento e não o contrário.

Conhecimento e informação são, indiscutivelmente, dois termos que representam partes complementares de um mesmo processo, neste caso, da percepção do ser humano acerca do mundo e das suas características. Contudo, existem centenas de definições sobre os mesmos, tornando assim impossível um entendimento único de ambos os conceitos caracterizados pela polissemia.

2.2.2. Organização do Conhecimento ou Organização da Informação?

Como observado pela discussão acima apresentada, é impossível apresentar uma definição única dos termos conhecimento e informação, sucedendo o mesmo com os conceitos de Organização da Informação e Organização do Conhecimento. De facto, continua a existir uma certa oscilação quando do uso dos conceitos mencionados. Este conflito concetual é, de certa forma, alimentado por autores dentro da área da OC, ao continuarem a discutir sobre qual o objecto central do campo da OC, isto é, se conhecimento ou informação (Arboit, 2018, p. 125).

À semelhança dos termos informação e conhecimento, também os conceitos de OC e OI podem ser vistos como sinónimos e/ou, por outro lado, como processos que se complementam. Para Vickery (2010, s.p. citado por Pontes & Lima, 2012, p. 22), por exemplo, "organizar o conhecimento é reunir o que conhecemos em uma estrutura sistematicamente organizada. Entendemos que a organização do conhecimento é condição necessária para a organização da informação." Na sua perspectiva, Vickery defende que a organização da informação não pode funcionar sem a organização do conhecimento.

Sobre este assunto, Pontes e Lima (2012) parecem corroborar a visão de Vickery. Para os autores, a OI, de modo a cumprir o seu objectivo, faz uso dos mecanismos/sistemas da OC. Acrescentam, ainda, que

A representação, seja ela de informação ou conhecimento, é condição necessária para a organização, na medida em que se torna mais fácil manipular as representações do que os objetos representados. A organização da informação ou [do] conhecimento compreende um processo de representação e destina-se, prioritariamente, à recuperação

eficaz por parte dos usuários. (Pontes & Lima, 2012, p. 22)

Nesta perspectiva, não só funcionam como processos complementares, como também partilham o mesmo objectivo: o de auxiliar os utilizadores na recuperação eficaz dessa informação/conhecimento.

Por sua vez, Hider (2018) apresenta uma abordagem distinta, na medida em que entende os conceitos não como dois processos separados, mas como conceitos sinónimos, ou seja, dois conceitos que significam o mesmo. O autor afirma que "the term "knowledge organization" was used in the literature for the concept of the broader IO field no more frequently or prominently than was "information organization" through most of the twentieth century." (Hider, 2018, p. 139). O mesmo autor acrescenta ainda que o termo *knowledge organization* só ganhou mais visibilidade devido ao impacto e peso da *International Society for Knowledge Organization* - ISKO - fundada em 1989 (Hider, 2018, p. 151). De certa forma, esta é uma opinião partilhada por Hjørland (2012, p. 1), ao afirmar que "The term KO is well established and the International Society for Knowledge Organization (ISKO) and its publications, including the journal Knowledge Organization, are among the core actors in this field."

Em 2012, Birger Hjørland realizou um estudo, utilizando métodos bibliométricos, com o objectivo de definir qual a relação entre quatro conceitos: *Knowledge Organization*, *Organization of Information*, *Information Organization* e *Information Architecture*. Com o resultado das suas pesquisas, Hjørland concluiu que os conceitos apresentam um grupo distinto de autores principais. Para o autor, se cada conceito apresenta um conjunto de autores principais distintos é porque estamos perante campos de estudo também distintos (Hjørland, 2012, p. 3).

Ainda assim, Hjørland chamou a atenção para o facto de que, dos quatro conceitos utilizados, os conceitos de OC e OI apresentam uma relação de certa proximidade. O campo da OC é composto, maioritariamente, por autores da Ciência da Informação, por sua vez, OI, ainda que tenha apresentado autores da psicologia cognitiva, conta também com autores da Ciência da Informação, provando a proximidade entre os conceitos. Ainda assim, Hjørland afirma que, apesar do termo organização da informação ser utilizado, por vezes, como sinónimo de organização do conhecimento, "in general it is very mixed what is found by that term." (Hjørland, 2012, p. 4).

Autores como Bräscher e Café (2008, p. 5-6) fazem parte do grupo de autores que faz questão de definir bem ambos os campos, demarcando as suas diferenças. Neste sentido, as autoras entendem organização da informação como "um processo que envolve a descrição

física e de conteúdo de objetos informacionais". Por sua vez, segundo as autoras, o foco da organização do conhecimento é a “construção de modelos de mundo que se constituem abstrações da realidade”. Ou seja, Bräscher e Café concluem que o processo de OI é aplicado "às ocorrências individuais de objectos informacionais" e o processo de OC é aplicado às “unidades de pensamento (conceitos)” (2008, p. 6).

Actualmente, os dois termos continuam a ser usados dentro da área da Ciência da Informação. E, ainda que possam ser utilizados como sinónimos, podem também ser empregues para representar assuntos distintos dentro da mesma área, sendo que OI pode ser usado para designar a dimensão mais abrangente da área e, por sua vez, OC utilizado como designação para a dimensão mais restrita (Hider, 2018, p. 154).

2.3. Contextualização

A ideia de organizar o conhecimento não é um resultado das sociedades modernas, nem da chamada “era da informação”. A necessidade e a preocupação em organizar conhecimento era já um tema de estudo e actividade praticada desde a antiguidade clássica, de que é exemplo de Platão (Arboit, 2018, p. 126). Para Gomes (2017), a origem das actividades relacionadas com a organização do conhecimento remete para a civilização suméria, afirmando que "Os catalogadores ou "ordenadores do universo" - assim chamados pelos sumérios - deixaram um vestígio do catálogo de uma "Casa de Livros" descoberto nas escavações em Edfu no Egipto, datando aproximadamente de 2.000 a.C." (Gomes, 2017, p. 35). O autor acrescenta ainda que a necessidade de organizar o conhecimento tem sido uma constante, mesmo com todas as mudanças e evoluções das sociedades, porque "a necessidade de organizar para facilitar o acesso e o uso da informação permanece." (p. 34).

Contudo, ainda que as origens das actividades de organizar o conhecimento possam remeter a épocas distantes, o campo da OC, como campo de estudo e disciplina científica, é resultado de teorias e desenvolvimentos dentro de áreas como a da Documentação, a da Informação e da Biblioteconomia, que tiveram lugar no início do século XX. De acordo com Hjørland (2016b), a OC como disciplina, como campo de pesquisa e de ensino, está intrinsecamente ligada com o desenvolvimento da Ciência da Informação, como uma disciplina científica presente nos currículos académicos, na segunda metade do século XIX. As bases do

campo da Organização do Conhecimento começaram a ser discutidas no início do século XX, por nomes como o de Cutter, Richardson e Sayers (Arboit, 2018, p. 126). Estes são nomes relevantes dentro da OC, sendo considerados os responsáveis pela estabilização do campo como um campo académico (Hjørland, 2016).

Estes autores marcaram a sua posição principalmente na área da classificação, mais concretamente da classificação bibliográfica. Utilizavam termos como “ordem das coisas” e “classificação do conhecimento” para designar esquemas desenvolvidos por filósofos e cientistas (Arboit, 2018, p. 126). Neste sentido, é importante sublinhar a importância das obras, por exemplo de Richardson e Sayers, que, ao abordarem questões relacionadas com a classificação bibliográfica, foram também lançando algumas bases para o desenvolvimento do campo da OC (Gomes, 2017, p. 59). A questão da classificação é crucial dentro do campo da OC e será discutida mais adiante.

Uma outra figura igualmente importante para o desenvolvimento do campo da organização do conhecimento foi Henry Bliss. A sua obra, publicada em 1929, *The organization of knowledge and the system of the sciences*, é considerada como uma das maiores contribuições intelectuais, como uma estrutura teórica, para a estabilização do campo (Hjørland, 2016a, p. 475). Além disso, foi o termo “organization of knowledge” utilizado por Bliss, que serviu como base para a discussão, sobre a teoria do conceito, de Dahlberg (Arboit, 2018, p. 129).

Inge Traut Dahlberg é considerada, pela comunidade da OC, como a principal responsável para a fundação do campo como uma disciplina científica. Para além de participar de forma activa no processo de institucionalização, Dahlberg é também apontada como a responsável pela construção das bases teóricas do campo, bases essas que resultaram das ideias defendidas no seu trabalho sobre a teoria do conceito (Arboit, 2018, p. 129). Segundo Hjørland (2016b), existem dois momentos cruciais para o desenvolvimento da OC como um campo de estudo organizado e esses dois momentos foram liderados por Dahlberg: primeiramente, a criação da revista *Knowledge Organization* (originalmente *International Classification*), em 1974; depois, o estabelecimento da Sociedade Internacional para a Organização do Conhecimento (ISKO), em 1989.

A história sobre o desenvolvimento da OC, como hoje a entendemos, é muito complexa, uma vez que se trata de um campo que sofreu influências de muitos outros e que, de certo modo, acabou por englobar alguns. Isto é, áreas como a da classificação, que contribuíram para o desenvolvimento do campo da OC, são actualmente uma parte integrante (e de extrema importância) do mesmo, o que torna o “background” do campo da OC um tanto complexo.

Contudo, o campo da OC é hoje um campo de estudo bem estabelecido e independente, que serve muitas outras áreas além da Ciência da Informação.

3. A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO: CAMPO DE ESTUDO

O conhecimento é algo essencial para qualquer sociedade. Toda e qualquer sociedade está numa constante mudança, impulsionada por diversas evoluções no âmbito das ciências naturais, das ciências sociais, das áreas tecnológicas, entre outras. Tendo isto em consideração, é fácil perceber que o conhecimento vai acompanhando todas essas mudanças e, conseqüentemente, o próprio conhecimento vai mudando de tempos em tempos. É necessário, para a história das sociedades, que este curso do conhecimento seja acompanhado e que o conhecimento seja registado de forma objectiva, sendo a documentação a responsável por essa tarefa (Hulme, s.d., s.p. citado por Arboit, 2018, p. 128).

Por sua vez, a organização do conhecimento, como o nome sugere, tem a função de organizar este conhecimento, seja ele de que área for, e de facilitar a sua recuperação quando existir essa necessidade. Para Bliss (s.d., s.p. citado por Arboit, 2018, p. 127), o conhecimento deve ser organizado, principalmente, devido à necessidade de educação e de progresso social. Contudo, é importante salientar que a OC, como área disciplinar e científica, não se preocupa apenas com a organização do conhecimento físico, explícito (isto é, documentos), pois procura também organizar o seu conteúdo, bem como conceitos. Por essa razão, ao contrário da maioria dos autores da área, Dahlberg entendia que a OC estava mais próxima do campo da Filosofia do que do campo da Ciência da Informação, uma vez que o principal objectivo de estudo da OC é o conhecimento (Dahlberg, 2006, s.p. citado por Arboit, 2018, p. 131).

Actualmente, a Organização do Conhecimento pode ser entendida como um campo de estudo independente, de pesquisa, ensino e prática, que se mantém filiado à área da Ciência da Informação (Hjørland, 2016a, p. 475). Pode ainda ser entendida como uma ciência, cujo objectivo é o de estruturar, sistematicamente, grupos de unidades de conhecimento (ou seja, conceitos) de acordo com as suas características inerentes (Dahlberg, 2006, s.p. citado por Amador et al., 2013, p. 93). Por sua vez, Navarro e Marco (1995, s.p. citado por Silveira & Saldanha, 2016, p. 269) entendem que OC representa uma disciplina direccionada para o estudo e o desenvolvimento de

foundations and the techniques of planning, construction, management, use and evaluation of systems of description, cataloguing, ordering, classification, storage, communication, and retrieval of documents. Therefore, it acts in three perspectives: representation, organization, and communication of human knowledge.

É um campo simultaneamente interdisciplinar, cuja articulação tem lugar através de abordagens ontológicas e pragmáticas, que são, ao mesmo tempo, competidoras e complementares entre si, uma vez que estão concomitantemente presentes no conhecimento, documentos e sistemas de organização do conhecimento (Gnoli, 2011., s.p citado por Arboit, 2018, p. 132). É importante perceber que a OC não pode ser aplicada sem que os profissionais da área tenham em conta pesquisas em outros domínios, tais como a linguística, a ciência da computação e a teoria da organização social (Hjørland, 2008, p. 21-22). Isto é, consiste em um campo que não pode funcionar fechado sobre si mesmo, sendo, obrigatoriamente, um campo interdisciplinar.

Segundo Dahlberg (1995, s.p. citado por Arboit, 2018, p. 130), a principal preocupação da OC como campo de estudo é responder a questões sobre a maneira como as unidades do conhecimento estão relacionadas e como podem ser organizadas, dentro de um determinado contexto. Por sua vez, para Barité (2015, p. 120), o objecto de estudo da OC é o conhecimento social e registado. Actualmente, podemos entender que a OC se foca, principalmente, em descrever, representar, arquivar e organizar documentos, representações de documentos, assuntos e conceitos tanto por humanos como por programas computadorizados (Hjørland, 2008, s.p. citado por Hjørland, 2016a, p. 475).

De acordo com os autores Amador, Pérez, Huertas Pérez e Peñas (2013), o foco principal da ciência de organização do conhecimento encontra-se em operações como a classificação e a ordenação, com o intuito de "crear sistemas de distribución física e intelectual que respeten la secuencialidad, la jerarquía, la asociatividad y otros aspectos que resulten de interés para garantizar un acceso adecuado a la información y al conocimiento desde el nivel institucional." (Amador et al., 2013, p.93).

No entanto, para que seja possível executar aqueles que são os objectivos da OC, é necessário desenvolver regras e padrões, tais como sistemas de classificação, tesouros, listas de cabeçalhos de assunto e outras formas de metadados (Hjørland, 2016a, p. 475). A Organização do Conhecimento, como campo de estudo, disciplina e actividade, encontra-se um pouco por todo o mundo (em museus, bibliotecas, arquivos e outras instituições, que trabalham com conhecimento). Assim sendo, é possível olhar para as regras e padrões abordados por Hjørland como uma forma de se uniformizar as práticas dentro do campo.

O campo da OC é um campo muito complexo e igualmente abrangente. Tendo isto em consideração, Hjørland (2008) propõe duas perspectivas para o entendimento do termo de OC: uma perspectiva abrangente e uma perspectiva restrita. O sentido restrito da OC tem que ver com actividades como a descrição de documentos, indexação e classificação praticadas em

bibliotecas, bases de dados e arquivos. Ou seja, o sentido restrito tem que ver com actividades praticadas por bibliotecários, arquivistas, especialistas em informação e assuntos, bem como por algoritmos computadorizados (Hjørland, 2008, p. 2).

Por sua vez, o sentido abrangente tem que ver com a organização das universidades e outras instituições de pesquisa e de educação superior, com as estruturas das disciplinas e profissões, bem como com a organização social dos media e com a produção e disseminação do conhecimento. O autor acrescenta, ainda, que podemos distinguir os dois sentidos entre a organização social do conhecimento (sentido restrito) e a organização intelectual ou cognitiva do conhecimento (sentido abrangente) (Hjørland, 2008, p. 2-3).

Os dois sentidos são ainda englobados por diferentes disciplinas, a Ciência da Informação é a disciplina central da OC entendida num sentido restrito e disciplinas como a Sociologia do Conhecimento e a Metafísica focam-se na OC no seu sentido mais abrangente (Hjørland, 2008, p. 3). É importante sublinhar que, ainda que se faça menção a dois sentidos distintos, é importante perceber que um não pode funcionar sem o outro. Isto é, a OC num sentido restrito está dependente da OC em sentido abrangente (Hjørland, 2016a, p. 482).

3.1. Sistemas e Processos de Organização do Conhecimento

Um dos principais aspectos, e talvez o mais importante, da OC, como campo de estudo, tem que ver com a natureza e a qualidade, tanto dos processos de organização do conhecimento (POC) como com sistemas de organização do conhecimento (SOC), usados para organizar documentos, representações de documentos, trabalhos e conceitos (Hjørland, 2008, p. 2). Os sistemas de organização do conhecimento são, contudo, o aspecto mais discutido na literatura do campo da OC.

De acordo com Hjørland (2016a, p. 475), podemos entender, como processos de organização do conhecimento, os processos de catalogação, análise de assuntos e processos de classificação e indexação, tanto por humanos como por computadores. Por sua vez, o autor entende sistemas de organização do conhecimento (SOC) como “selection of concepts with indication of selected semantic relations”, como por exemplo, sistemas de classificação, listas de cabeçalhos de assuntos e ontologias.

Os sistemas de organização do conhecimento funcionam como uma espécie de estrutura que, por sua vez, fornecem um registo estruturado de conceitos, bem como de relações

existentes entre os mesmos, formando, dessa forma, o complexo do conhecimento humano (Gnoli, 2016, p. 403). O termo SOC pode ainda ser entendido como um termo utilizado para designar uma enorme variedade de itens desenvolvidos, tendo como objectivo diferentes propósitos. Ainda que sejam caracterizados por diferentes estruturas e funções, os SOC foram desenvolvidos tendo em vista um objectivo comum, que visa apoiar a organização do conhecimento e da informação, de forma a tornar a sua gestão e recuperação mais fácil (Mazzocchi, 2018, p. 54).

Para Ridi (2016, p. 449), os sistemas de organização do conhecimento “are basically nothing but tools invented by human beings to improve their lives.” De facto, os SOC podem ser vistos como ferramentas, mas podem também ser vistos como “corpos de conhecimento”. Isto é, tal como acontece com a compreensão do campo da OC, também os sistemas de organização do conhecimento podem ser vistos num sentido abrangente e num sentido restrito. Num sentido restrito, os SOC dizem respeito a itens funcionais desenvolvidos para organizar o conhecimento e a informação, tornando, conseqüentemente, a sua gestão e recuperação mais fáceis. Esta interpretação dos SOC é a interpretação “padrão” utilizada dentro da Ciência da Informação (Mazzocchi, 2018, p. 54). A interpretação dos sistemas de organização do conhecimento, num sentido restrito, corresponde à interpretação do campo da Organização do Conhecimento também num sentido restrito. Isto é, os SOC são ferramentas desenvolvidas para apoiar e facilitar as actividades praticadas dentro da Organização do Conhecimento.

Por sua vez, os SOC, num sentido abrangente, podem ser entendidos como, por exemplo, enciclopédias e bibliotecas ou, num sentido ainda mais geral, disciplinas e culturas, englobando ainda a divisão social do trabalho na sociedade (Mazzocchi, 2018, p. 55). Semelhante ao que acontece com as diferentes interpretações dentro do campo da OC, é importante perceber a relação entre os dois sentidos dos SOC, uma vez que o desenvolvimento dos SOC como ferramentas dependem dos SOC como corpos de conhecimento (Hjørland, 2016b).

Existem, como já referido anteriormente, vários tipos de sistemas de organização do conhecimento. Para Hodge (2000, s.p. citado por Pontes & Lima, 2012, p. 22), sistemas de organização do conhecimento dizem respeito a dicionários, glossários, redes semânticas, sistemas de classificação, entre muitos outros. Sobre os diferentes tipos de sistemas de organização do conhecimento, Gnoli (2016, p. 404) acrescenta que “Their differences mostly concern the degree of detail in which knowledge is modeled”.

De acordo com a classificação de sistemas de organização do conhecimento desenvolvida por Zeng (2008, s.p. citado por Mazzocchi, 2018, p. 60-61), os SOC podem ser

divididos em quatro grandes categorias, sendo que cada categoria engloba vários tipos de SOC:

- Listas de termos:
 - Listas;
 - Dicionários;
 - Glossários;
 - Anéis de sinónimos;
- Modelos semelhantes a metadados:
 - Arquivos de autoridade/Listas de autoridade;
 - Directórios;
 - *Gazetteers*;
- Classificação e Categorização:
 - Cabeçalhos de assunto/Esquemas de cabeçalhos de assunto;
 - Esquemas de categorização;
 - Taxonomias;
 - Esquemas de Classificação:
- Modelos de Relação:
 - Tesouros;
 - Redes Semânticas;
 - Ontologias;

Ainda, acerca das diferentes tipologias de sistemas de organização do conhecimento, é importante referir que, “for several terms concerning KOSs types, there is no precise meaning; the same term could have multiple meanings, with many areas overlap, owing to the fact that is employed by different communities of practitioners in diverse contexts.” (Mazzocchi, 2018, p. 62).

Actualmente, os sistemas de organização do conhecimento são utilizados e aplicados em diferentes plataformas e contextos (Golub, 2011):

- Em bibliotecas – Na arrumação de estantes e na gestão da colecção;
- Em museus e arquivos - Na exposição da colecção, indexação e recuperação de objectos e gestão da colecção;
- Em bases de dados bibliográficas (por exemplo, repositórios e entrada de assuntos) – Para a recuperação da informação;
- Em serviços de informação – Para a disseminação selectiva de informação;

- Em artigos de jornais – por exemplo, como palavras-chave;
- Em metadados;
- Como uma fonte para a construção de vários mapas de domínio do conhecimento (como ontologias) e outros sistemas de organização do conhecimento;
- Na gestão do conhecimento;
- Em mineração de dados.

Os sistemas de organização do conhecimento são esquemas, que modelam uma estrutura de conhecimento organizado. Como função principal, os SOC devem apoiar os processos de organização do conhecimento (POC) e o acesso ao conhecimento (Bratková and Kucerová, 2014, p. 8-9 citado por Mazzocchi, 2018, p. 58). Os SOC são ainda considerados, por Hodge (2000, s.p. citado por Bräscher & Café, 2008, p.8), como “o coração de toda biblioteca, museu e arquivo”. Pode ainda acrescentar-se que estes providenciam uma estrutura para armazenar e organizar dados, informação e conhecimento, para a sua compreensão, recuperação e muitos outros propósitos (Soergel, 2009b, p. 3 citado por Mazzocchi, 2018, p. 58).

3.2. Abordagens

Apesar de todos os aspectos mencionados sobre o campo da OC, autores, como Hjørland (2008, p. 3-4), consideram que este tem sido um campo mais focado na parte prática, resultando numa falta de bases teóricas. Neste sentido, o autor afirma que o campo não pode avançar sem essas mesmas bases teóricas, pelo que considera importante a existência de diferentes abordagens dentro do mesmo. Habitualmente, estas abordagens são divididas entre abordagens baseadas nos utilizadores e entre abordagens baseadas em processos tecnológicos (Anderson & Pérez-Carballo, 2001, s.p. citado por Hjørland, 2016, p. 475), apesar de esta poder não ser a distinção mais correcta. Neste contexto, são apresentadas algumas abordagens desenvolvidas dentro da Organização do Conhecimento (Hjørland, 2016, p. 476-478):

- Abordagens práticas e intuitivas
 - Abordagem desenvolvida dentro do campo da Organização do Conhecimento. Dá prioridade a assuntos práticos, por exemplo, o uso do mesmo sistema de classificação em várias bibliotecas, facilitando, desse modo, actividades de

classificação e indexação. De acordo com esta perspectiva, o campo da OC deve ser equilibrado entre actualizar e adequar o conhecimento e, por outro lado, a necessidade de estabilidade, de forma a evitar situações como a reclassificação. O principal modelo deste tipo de abordagem é o sistema de classificação bibliográfica conhecido como Classificação Decimal de Dewey.

- Abordagens baseadas no consenso
 - Também desenvolvida dentro da OC. A base desta abordagem é a teoria do consenso, defendida por Bliss. Para Bliss ([1933] 1939, p. 37 citado por Hjørland, 2016, p.476), quanto mais claramente definidos os conceitos, as suas relações, princípios científicos, filosofia e educação, mais clara e mais estável se torna a ordem das ciências. Actualmente, a visão de Bliss é contrastada por uma visão do conhecimento mais preocupada com interesses e perspectivas distintas.

- Abordagens facetadas-analíticas
 - Abordagem normalmente atribuída a S. R. Ranganathan. Apresenta-se como uma das abordagens mais fortes, sendo considerada a mais explícita e pura abordagem teórica. O seu principal ponto positivo tem que ver com os seus princípios lógicos e com a forma como fornece estruturas dentro dos sistemas de organização do conhecimento. As principais críticas são consequência da falta de bases empíricas na sua metodologia e com a sua ordenação especulativa do conhecimento. Parece ser fundada na suposição problemática de que as relações entre conceitos são estabelecidas *a priori* e não estabelecidas pelo desenvolvimento de modelos, teorias ou leis. É uma abordagem desenvolvida dentro da Ciência da Informação.

- Abordagens cognitivas e baseadas no utilizador
 - É um tipo de abordagem desenvolvida dentro do campo da OC. De todas as abordagens, é talvez a que tem menos bases teóricas.

- Abordagem análise do domínio/epistemológicas
 - Abordagem desenvolvida dentro da OC. Este tipo de abordagem contrasta com

a abordagem baseada no consenso no sentido em que a análise do domínio assume a existência de múltiplas perspectivas.

3.3. Classificação Bibliográfica

A classificação, dentro do campo da OC, é uma das mais importantes áreas. Para Gomes (2017, p. 35),

organização, nas atividades de informação, significa classificação em seu sentido mais amplo, incluindo indexação (atribuição de uma classe de assunto ou aspecto a um documento/recurso), esquemas de classificação com ou sem notação, terminologia, tesouros, taxonomias e assemelhados.

O termo classificação pode ser usado em dois sentidos distintos: quando nos referimos ao processo de classificar ou quando nos referimos ao resultado do conjunto de classes, bem como à atribuição de elementos para classes pré-estabelecidas (Hjørland, 2017). Podemos, ainda, definir classificação como:

Área del saber, que se ubica dentro de la Organización del Conocimiento, y por tanto, dentro de la Bibliotecología y la Ciencia de la Información, que se ocupa de los principios, las leyes y las aplicaciones correspondientes a la distribución de los conceptos en universos organizados, con la finalidad de organizar colecciones o referencias de documentos impresos y/o digitales según sus temáticas. (Barité, 2015, p. 47)

Dentro do campo da OC, a classificação é considerada uma das actividades principais, podendo também ser vista como um dos processos gerais que condicionam o entendimento de factos e fenómenos dos utilizadores (Moreira & Martínez-Ávila, 2018, p.22). A classificação pode ainda ser entendida um sistema de organização do conhecimento (SOC), na medida em que apresenta uma estrutura organizada de termos, que correspondem a áreas do saber, representadas por notações que têm como objectivo atribuir códigos aos documentos, de acordo com as suas temáticas, de forma a organizar os mesmo de acordo com uma sequência lógica (Barité, 2015, p.47). Os sistemas de classificação correspondem a um dos principais sistemas de organização do conhecimento.

Dentro dos sistemas de classificação, existem diferentes tipologias, tal como acontece

com os próprios SOC. Neste contexto, Broughton (2015, s.p. citado por Moreira & Martínez-Ávila, 2017, p.23) identifica os diferentes tipos de esquemas e estruturas de sistemas de classificação, entre eles as classificações científicas, as taxonomias, as estruturas em árvore, as classificações bibliográficas e as classificações de aspectos. Broughton acrescenta ainda que as diferentes classificações podem ser desenvolvidas de diversas maneiras: classificações enumerativas, classificações “top-down”, classificações analítico-sintéticas, classificações facetadas e classificações “bottom-up”.

Independentemente da sua estrutura, todos os tipos de classificações têm os mesmos objectivos (Vickery, 1960 citado por Pontes & Lima, 2012, p. 23):

1. Normalizar a linguagem dos documentos e das consultas (no contexto de um sistema de recuperação da informação);
2. Actuar como uma ferramenta útil ao indexador, aquando a caracterização do conteúdo temático ou assunto de um documento;
3. Auxiliar o utilizador a definir uma estratégia de análise e pesquisa.

Classificação bibliográfica era, de acordo com Barité (2015, p.47), o termo utilizado para designar os sistemas de classificação. Contudo, as classificações deixaram de ser utilizadas apenas para a classificação de livros, pelo que se utiliza o termo “sistemas de classificação” num sentido geral e “sistemas de classificação bibliográfica” exclusivamente para as classificações de livros. Actualmente, as classificações bibliográficas representam um dos sistemas de classificação mais conhecidos, além de se apresentarem como uma prática chave para a Biblioteconomia. Uma classificação bibliográfica pode ser entendida como “um sistema de codificação e organização de materiais bibliográficos de acordo com os seus assuntos.” (Pontes & Lima, 2012, p.22).

Como actividade, esta foi desenvolvida e começou a ser praticada por volta dos séculos XVII e XVIII, na Europa e nos Estados Unidos. Contudo, foi só no século XIX que esta ganhou alguma notoriedade (Sales, Martínez-Ávila & Guimarães, 2018, p.351). A classificação bibliográfica nasceu na área da Biblioteconomia, sendo que actualmente é reconhecida como uma área de conhecimento independente (Gomes, 2017, p.61). Nomes como o de Cutter, Richardson, Sayers e Bliss são relevantes dentro da área da Classificação Bibliográfica, porque, ao invés de criarem as bases da classificação bibliográfica a partir de modelos filosóficos já existentes, e de o agruparem em aspectos práticos, estes autores defendiam que a classificação bibliográfica deveria ser baseada em classificações científicas (Arboit, 2018, p.126).

Moreira e Martínez-Ávila (2017, p.22) consideram as classificações bibliográficas

como “descendentes” das classificações científicas, uma vez que a ordenação dos livros nos sistemas, reproduz e legitima a importância de disciplinas nos currículos das universidades. É importante sublinhar que, para que a classificação seja eficaz, é necessário que vá além dos limites demarcados pelos campos disciplinares, facilitando assim a organização de qualquer assunto (Gnoli, 2016, p.405).

Relativamente ao tipo de estrutura, os sistemas de classificação bibliográfica podem ser facetados ou enumerativos (Moreira & Martínez-Ávila, 2017, p.23). Deste modo, as classificações hierárquicas dividem cada uma das suas classes em subclasses e as classificações facetadas dividem os seus assuntos em “ortogonais e mutuamente exclusivas, a partir do uso da técnica da análise facetada.” (Pontes & Lima, 2012, p. 23).

Dentro da classificação bibliográfica, foram vários os sistemas de classificação, que se foram desenvolvendo ao longo dos anos, resultado de grandes debates entre estudiosos dos campos do conhecimento e da informação, e que, conseqüentemente, contribuíram para a construção da área independente, que é hoje a da classificação. William Torrey Harris é um dos principais influenciadores para o desenvolvimento das classificações bibliográficas. Harris era responsável pela rede de biblioteca da escola de St. Louis, quando desenvolveu um sistema de classificação bibliográfica, em que conseguiu combinar as suas bases filosóficas com as preocupações práticas do universo classificatório das bibliotecas (Sales, Martínez-Ávila & Guimarães, 2018, p.351). A classificação bibliográfica desenvolvida por Harris é apontada como uma base fundamental para o desenvolvimento da Classificação Decimal de Dewey, que, por sua vez, é apontada por Hjørland (2016, p.479) como o sistema de classificação que mais contribuiu para a institucionalização da Ciência da Informação e da OC.

A Classificação Decimal Dewey (CDD) foi desenvolvida pelo bibliotecário norte-americano Melvil Dewey, em 1876. Este sistema de classificação bibliográfica prioriza as praticidades, os padrões e a gestão eficaz em lugar da abordagem teórica e académica (Hjørland, 2016, p.479). Actualmente, é o sistema de classificação bibliográfica mais utilizado, contudo, continua a ser alvo de algumas críticas. Segundo Hjørland (2008, p.5), a CDD tem como foco o administrador/classificador e não o utilizador, acrescenta ainda que "internal consistency over different editions has often taken priority compared to updating the system in order to make it more in accordance with the surrounding society." De forma mais sucinta, a CDD é criticada por ter como principal foco as necessidades do classificador e não as necessidades dos utilizadores.

Existem outros nomes e sistemas de classificação bibliográfica que devem ser mencionados, tanto pelas próprias estruturas das classificações como pelas inovações que

trouxeram. Em 1870, foi publicado um sistema de classificação desenvolvido por Charles Ami Cutter, intitulado *Expansive Classification*. A ideia de Cutter era criar um sistema que organizasse as diferentes áreas e os seus respectivos assuntos de uma forma expansiva ao longo de sete tabelas classificatórias (Albuquerque, 2015, p.35). Charles Cutter é considerado, como já anteriormente referido, como um dos principais estudiosos dentro da área da documentação, do conhecimento, da Organização do Conhecimento.

O nome de S. R. Ranganathan é outro que não pode ser esquecido, tanto no campo da Organização do Conhecimento, como para o desenvolvimento dos sistemas classificação bibliográfica. Ranganathan desenvolveu a Classificação de Colon, em 1933, sendo o primeiro grande sistema de classificação bibliográfica facetado. Os sistemas de classificação bibliográfica facetados, em oposição aos enumerativos, “do not list all their classes, but provide building blocks from which specific classes for each document may be formed” (Hjørland, 2016, p.479). Neste tipo de sistemas de classificação, a divisão dos diferentes assuntos é realizada em cadeia e, quando necessário, um assunto pode ser dividido em múltiplas subclasses até que se esgotem todas as opções (Albuquerque, 2015, p.34).

A Classificação da Biblioteca do Congresso (LCC, no original em inglês), por sua vez, é importante devido às suas particularidades, uma vez que se trata de um sistema desenvolvido à volta da própria colecção da Biblioteca do Congresso. Foi criada em 1901, tendo como base teórica o princípio da garantia literária, desenvolvido por Hulme (1911, s.p. citado por Arboit, 2018, p.128), que defendia, que “the main source for the elaboration of bibliographic classification systems should be documentation itself, and not classifications with pre-defined philosophical or scientific orientations.”. Com o constante crescimento da colecção da biblioteca do congresso, este sistema é actualizado regularmente. No entanto, como se trata de um sistema criado para servir a uma colecção específica, apresenta uma certa falta de bases teóricas (Hjørland, 2016, p.479).

Outro sistema que deve ser referido, principalmente no contexto português, é a Classificação Decimal Universal. É um sistema de classificação bibliográfica enumerativo, em oposição à Classificação de Colon, e foi desenvolvido por Paul Otlet e Henri de La Fontaine, no início do século XX. A CDU, em oposição, por exemplo, à CDD, permite que o classificador tenha uma maior flexibilidade quando da construção de notações e do processo de classificação. Esta flexibilidade deve-se, essencialmente, à possibilidade de se “combinar” classes e assuntos. Para Silva e Guanin (1994, s.p. citado por Albuquerque, 2015, p. 34), a CDU soube combinar “de forma inovadora a hierarquia que era seguida rigidamente na CDD e a riqueza oferecida pela síntese, representadas pelos inúmeros símbolos e tabelas auxiliares.”

Actualmente, existem muitas bibliotecas, que optam por criar os seus próprios sistemas de classificação bibliográfica, à semelhança da Classificação da Biblioteca do Congresso. No entanto, sistemas como a Classificação Decimal Universal e, sobretudo, como a Classificação Decimal de Dewey são olhados como “sistemas universais”. Contudo, Dahlberg (2017, p. 69) considera que estes sistemas “universais” estão completamente ultrapassados, principalmente pela sua estrutura, pelo que defende que deve ser criado um sistema de classificação “universal”. É necessário criar um sistema de classificação novo, não só para facilitar a classificação, como também é necessário criar um sistema que se adapte melhor às plataformas tecnológicas.

4. JERÓNIMO MARTINS: ESTUDO ORGÂNICO-FUNCIONAL

4.1. O Grupo Jerónimo Martins

O Grupo Jerónimo Martins é hoje um negócio de inegável sucesso, criador de centenas de postos de trabalho e com um objectivo muito claro de “democratizar o acesso a produtos de qualidade e soluções alimentares através de uma estratégia focada na criação de valor e desenvolvimento sustentável.” (Jerónimo Martins SGPS, S.A., 2018, p. 6). A verdade é que a história¹ do Grupo Jerónimo Martins conta já com mais de 200 anos de existência. Foram várias as mudanças, que sofreu ao longo dos anos, resultando hoje num dos negócios nacionais mais antigos e bem-sucedido, tornando-se um nome incontornável na história do comércio português e não só, deixando também a sua marca em mercados internacionais.

A história do Grupo tem origem no trabalho do seu homónimo, Jerónimo Martins, um emigrante galego residente em Portugal. Dedicado às actividades comerciais desde muito cedo, Jerónimo Martins conseguiu abrir a sua primeira loja em 1792, sob o nome Mercearia Jerónimo Martins, sendo mudado mais tarde para Jerónimo Martins & Filho, quando o seu filho, Domingos dos Santos Martins, o começou a ajudar na gestão do negócio, concedendo-lhe assim o cariz de negócio familiar, que ainda hoje mantém.

O negócio, que se dedicava à venda de tudo um pouco, tornou-se rapidamente conhecido na sociedade, pela qualidade dos seus produtos, como queijos e vinhos provenientes de mercados estrangeiros, que agradavam à alta sociedade, a mesma que se tornou cliente fiel do negócio. O sucesso foi alcançado em pouco tempo e, apenas dez anos passados da inauguração da pequena mercearia, a sua prosperidade foi comemorada com a compra de um novo e maior espaço, "permitindo-lhe ter mais e melhor clientela, pois agora estava situado naquela que era a artéria de maior categoria da capital" (Fernandes, 2014, pp. 56-57).

Jerónimo Martins morre em 1811, deixando o seu filho, Domingos dos Santos Martins, encarregue dos negócios. Foi sob a sua gestão que o negócio alcançou ainda maior prestígio, tanto em território nacional como além-fronteiras. Os seus produtos, conhecidos pela sua alta qualidade, começaram a fazer parte de exposições agrícolas, em Paris e em Lisboa, onde eram alvo dos mais altos elogios por parte do júri. Foi também sob a sua liderança que o negócio

¹ Os dados presentes sobre a História do Grupo foram retirados, na sua maioria, da obra de Rita Almeida de Carvalho (2017), presente na bibliografia. Foram ainda retiradas informações da apresentação presente no canal de Youtube do Grupo.

começou a realizar pequenas exportações para o estrangeiro. De salientar que a procura pela internacionalização esteve presente desde cedo na história do Grupo.

Em 1854, morre Domingos dos Santos Martins, sucedendo-lhe a sua mulher, Carlota Joaquina de Faria Martins. Esta opta por formar sociedade com o seu filho, Domingos dos Santos Martins, e com o enteado, João António Martins, filho do falecido Domingos dos Santos Martins. À frente da administração dos negócios fica João António Martins que, determinado a manter o bom nome do negócio da família, rapidamente se mostra um verdadeiro homem de negócios, partilhando o objectivo comum com a sua madrasta e meio-irmão: alcançar o mercado brasileiro e angolano. É ainda durante a sua administração, que D. Fernando concede à loja o alvará de mercê de fornecedora da Ucharia de Casa Real, em 1854 (Carvalho, 2017, p. 24).

O negócio, até então sempre bem-sucedido, deparou-se com o primeiro cenário de crise nas últimas décadas do século XIX. Resultado da vida boémia e do vício de jogo de Domingos dos Santos Martins, o negócio entrou numa espiral negativa, com dívidas elevadas aos fornecedores. Foi João António Martins, com o apoio de Carlota Joaquina, que voltou a reerguer o negócio. Obrigado a vender bens pessoais, João António Martins viu-se ainda forçado a cobrar pagamentos em atraso aos clientes, alguns pertencentes à alta sociedade lisboeta. Foi graças a este empenho que a loja conseguiu recuperar do seu período mais difícil até então. Neste contexto, em 8 de maio de 1878, Domingos Martins cede ao irmão a sua parte da sociedade no negócio de família.

Passado o período menos positivo, João António Martins decide apostar em algo novo, com a publicação dos *Almanaques Jerónimo Martins & Filho*. O primeiro almanaque foi publicado em 1880, tendo como principal objectivo a publicidade aos produtos vendidos na mercearia e aos respectivos preços, um pouco à semelhança dos folhetos actuais. João António Martins morre em 1889, terminando, desta forma, a linhagem Martins à frente da administração do negócio.

Sem herdeiros, João António Martins opta por deixar a maioria dos seus bens ao advogado, Júlio César Pereira de Melo, doando o restante a instituições de beneficência, como foi o caso do Hospital S. José, do Asilo de Mendicidade e da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. À semelhança do que havia feito Carlota Joaquina, também Júlio César Pereira de Melo decide formar sociedade, neste caso, com alguns colaboradores a quem João António Martins havia cedido quotas (Carvalho, 2017, p. 37). A sociedade foi oficializada em 1890 e, por decisão dos sócios, mantém-se o nome Jerónimo Martins & Filho.

Júlio César Pereira de Melo morre quatro anos mais tarde, em 1894, sendo substituído

na administração dos negócios por Filipe Augusto Carvalho Gameiro Cardoso. É durante a sua administração que a Jerónimo Martins alarga o seu negócio para a edição de postais e da estampa dos seus almanaques anuais. As ilustrações dos almanaques contavam com um cariz político bastante forte e acompanhavam os movimentos estéticos emergentes por toda a Europa (Carvalho, 2017, p. 39). Utilizavam o símbolo da casa real, como forma de divulgar o estatuto de fornecedora. Os almanaques terminam em 1916, como consequência da Grande Guerra.

As duas primeiras décadas do século XX revelaram-se bastante difíceis para o país. A forte instabilidade política juntou-se ao ambiente de crise vivido por toda a Europa, a maior consequência dos períodos pré e pós Grande Guerra. A economia, como seria de esperar, foi um dos campos mais prejudicados, sofrendo com graves crises. A nível nacional, sendo o país maioritariamente pobre, ficou ainda mais instável, arrastando-se para uma crise profunda, que naturalmente afectou várias casas comerciais. Exceção à regra, a casa comercial Jerónimo Martins conseguiu manter-se relativamente estável, por conta da quase exclusiva venda de açúcar. A “maré de sorte”, no entanto, durou pouco, tendo o negócio acabado também por sofrer com a conjuntura da época e a consequente subida do custo de vida. Num cenário completamente diferente do que já se havia vivido, é tomada a decisão de vender a casa comercial aos Grandes Armazéns Unidos.

Os Grandes Armazéns Unidos referem-se à fusão de três estabelecimentos comerciais localizados na cidade do Porto: Elísio Pereira do Vale, Filhos Lda.; José Pereira da Silva e Ca., e Santos e Gomes, Lda. Destes estabelecimentos eram sócios figuras como Elísio Pereira do Vale, Emídio Pereira do Vale, Francisco Manuel dos Santos, Joaquim de Castro e Gomes e José Pinheiro da Silva (Carvalho, 2017, pp. 55-56). A compra da casa comercial Jerónimo Martins ocorre no início da década de 20 e fica estabelecido que os Grandes Armazéns Unidos mudariam o seu nome para Estabelecimentos Jerónimo Martins & Filho e que manteriam os colaboradores da mesma.

Os anos 20 ficaram marcados por graves crises económicas, sociais e políticas, por toda a Europa. Em território nacional, o cenário mostrou-se bastante difícil, a crise política era grave, bem como o contexto económico. O ambiente de instabilidade levou a alguns desentendimentos dentro dos Estabelecimentos Jerónimo Martins, em parte provocados pela vontade de expandir o negócio. Isto é, a rápida expansão dos então Estabelecimentos Jerónimo Martins provocaram algum desconforto interno, levando a que alguns dos acionistas, com medo de uma possível falência, escolhessem abandonar a sociedade. A situação interna piora quando, por sugestão de Francisco Manuel dos Santos, é adquirida a empresa de torrefação F. Alves Moimenta. Esta compra leva a que os restantes sócios abandonem o negócio, ficando

somente Elísio Pereira do Vale e Francisco Manuel dos Santos. Estes foram os responsáveis pela difícil reestruturação do estabelecimento comercial (Carvalho, 2017, p. 60).

A situação económica nacional piorou quando, em 1931, foi decretado o condicionamento industrial. Este foi imposto pelo Decreto-Lei de 14 de Fevereiro de 1931, com o objectivo de controlar a produção e a organização industrial, proibindo, por exemplo, o investimento estrangeiro em negócios nacionais, bem como o excesso de produção e a falta de concorrência. Em suma, favorecia empresas já instaladas no mercado em detrimento de novos negócios e inovação industrial. Inicialmente de carácter transitório, como forma de equilibrar o cenário económico numa época de crise, o decreto-lei passa a lei por volta de 1937, tendo-se mantido em vigor até à Revolução de 25 de Abril.

De forma a contrariar a conjuntura nacional e todos os obstáculos, que esta apresentava para os negócios, Elísio Pereira do Vale e Francisco Manuel dos Santos optam por procurar investimento no estrangeiro, iniciando uma parceria com a empresa holandesa Unilever. Foi esta parceria que levou à entrada dos Estabelecimentos Jerónimo Martins no ramo da produção alimentar, com a criação da Fábrica Imperial, Ld.^a – Fima, na década de 30, sendo inaugurada somente em 1944. Esta acabou por arder dois anos mais tarde, porém, a dimensão do negócio já era grande, tornando-se evidente quando “daí para a frente e até à nova fábrica ser equipada com hidrogenação, o Governo português isenta 50 toneladas de óleos vegetais e de animais marinhos, produzidos pela Fima, de direitos de exportação e importação, para que estas matérias pudessem ser hidrogenadas no estrangeiro.” (Carvalho, 2017, p. 64). A Fima é reinaugurada por volta de 1950, quando da instalação do equipamento para a hidrogenação. A tomada da decisão de trazer a hidrogenação para Portugal resultou de um acordo realizado entre a Fima e a Unilever, selado com a compra de 40% da fábrica pela Unilever. Por volta da mesma altura, foi também celebrada uma *joint venture*, entre os Estabelecimentos Jerónimo Martins e a Unilever, que mais tarde deu origem às Indústrias Lever Portuguesa, especializadas na área dos cosméticos.

Com o passar dos anos, a parceria com a Unilever tornou-se demasiado pesada. Quer isto dizer que os Estabelecimentos Jerónimo Martins começaram a ficar demasiado dependentes dessa parceria. Com o objectivo de mudar a situação, e de se tornarem mais independentes, os Estabelecimentos Jerónimo Martins decidem, em 1978, expandir a sua actividade para a área do comércio de retalho. É neste contexto que é inaugurada, em meados dos anos 80, a primeira loja Pingo Doce. O novo supermercado é, desde logo, bem recebido pela comunidade e, como já se havia feito no passado, foi crescendo rapidamente. Menos de 10 anos passados da inauguração da primeira loja, torna-se na maior rede de supermercados do

país, já em 1987.

Uma vez estabelecido o nome no mercado retalhista, volta-se a dar um passo no sentido de inovar, com a entrada no mercado grossista. O primeiro passo neste sentido foi a aquisição de 60% da empresa *Cash & Carry Recheio*, sendo adquirida na sua totalidade apenas meses mais tarde, ficando o já intitulado Grupo Jerónimo Martins como o seu único acionista. Apenas dois anos mais tarde, e à semelhança do que já havia acontecido com a cadeia de supermercados Pingo Doce, o Recheio torna-se o maior negócio de *Cash & Carry* do país, com a compra do então maior *Cash & Carry*, Arminho.

O objectivo, tanto na área retalhista como grossista, era simples: ser líder. O Grupo Jerónimo Martins, desde cedo, procurou estar sempre um passo à frente dos seus concorrentes e, no negócio alimentar, a superioridade foi sendo alcançada através dos detalhes e, principalmente, da inovação. Neste sentido, dá-se início à criação de marcas próprias, para ambos os negócios. No caso da cadeia de supermercados Pingo Doce, foram criados produtos de diversas áreas, entre eles produtos alimentares, de higiene e cosméticos, tudo sob a marca Pingo Doce. A marca foi de tal forma bem aceite pelos consumidores que, entre 2007 e 2017, os produtos de marca própria tiveram um aumento para mais de metade.

Também no comércio grossista, foram desenvolvidas duas marcas próprias, a Gourmês e a Amanhecer. Foi-se ainda mais longe, alargando a actividade do mesmo para o fornecimento de mercadoria para as áreas de restauração e hotelaria, para além das actividades ligadas ao comércio tradicional. A actividade nos mercados de restauração e hotelaria é solidificada com a entrada no canal HoReCa – Sector das Indústrias de Hotelaria, Restauração, Cafetaria. Com esta nova frente, há a necessidade de se apostar numa marca própria que seja dirigida apenas a estes novos sectores, e é neste sentido que se desenvolve a marca Masterchef.

Os negócios em solo nacional foram, e continuam a ser, importantes, não só para a consolidação do grupo como também para a própria economia do país. Neste sentido, o Grupo decidiu apoiar uma política de apoio à produção local, através da aquisição de produtos frescos nacionais, estimulando deste modo a economia nacional. Mantendo esta política, no final de 2016, 84% dos produtos frescos adquiridos pelo Pingo Doce e Recheio tinham origem em produtores nacionais. O Grupo apostou ainda na área de produção agroalimentar, sendo o principal objectivo o de salvaguardar a capacidade das suas diversas companhias se abastecerem de alguns produtos mais estratégicos, como nas áreas dos lacticínios, agropecuária e aquacultura.

Um dos marcos mais interessantes, e responsável pela sua estrutura actual, tem que ver com a entrada na bolsa de valores. A entrada na bolsa e a consequente mudança na estrutura

do Grupo foi uma consequência directa da reestruturação do mesmo. Em Junho de 1985, tendo como objectivo o de separar as participações financeiras e das actividades comerciais, teve lugar uma operação de reestruturação da empresa, que resultou na formação de “vias”: Jerónimo Martins e Filho, Administração e Participação, Ld.^a, que assumiu o papel de *Holding*, e a Jerónimo Martins, Distribuição de Produtos de Consumo, Ld.^a, que ficou responsável pela representação de marcas alimentares, tanto no mercado português para as marcas estrangeiras como nos mercados de exportação para marcas portuguesas.

A *holding* caracteriza-se por ser uma sociedade por quotas, ou seja, com capital distribuído. No final da década de 80, a sociedade dividia-se entre: sociedade civil de Administração Imobiliária Elísio Pereira do Vale, Ld.^a com 49,25% da sociedade; Sociedade Francisco Manuel dos Santos, com 48,875% e por Maria de Lourdes Soares dos Santos e Elísio Alexandre Soares dos Santos, que detinham 1,775%. Este cenário altera-se por volta de 1989, quando através de uma operação apelidada de "Big Shot", a Sociedade Francisco Manuel dos Santos adquiriu as partes dos seus parceiros, nomeadamente de Elísio do Vale e Maria de Lourdes e Elísio Alexandre Soares dos Santos, tornando-se assim a única acionista do Grupo Jerónimo Martins.

Um mês mais tarde, a JM torna-se numa sociedade anónima. O principal objectivo desta decisão foi "a exploração de bens móveis e imóveis, nomeadamente participações financeiras em empresas associadas e ainda a prestação de serviços diversos na área de gestão às empresas participadas ou a terceiros" (Carvalho, 2017, p. 95). Para entrar na bolsa de valores de Lisboa, o grupo teve de dispensar 15% do seu capital através de uma oferta pública.

Com o crescimento do Grupo e consequente sucesso, dão-se os primeiros passos para a internacionalização em 1995, quando o mesmo decide expandir a sua actividade para a Polónia. A expansão em territórios polacos deu-se com a aquisição de cerca de 48 lojas de *Cash & Carry*, da empresa polaca *Poloce Elektramis*. Dois anos depois, a Grupo volta a investir, com a compra de 243 lojas Biedronka, marca que ainda hoje se mantém. Em 2015, esta representava cerca de 66% das vendas totais do grupo e, um ano mais tarde, foi considerada a maior cadeira alimentar da Polónia.

A expansão do Grupo, e a entrada em mercados estrangeiros, não foi, no entanto, um percurso fácil. Em 1997, apenas dois anos após o investimento na Polónia, prepara-se a entrada num novo mercado, o mercado brasileiro. O primeiro passo é dado com a compra dos supermercados Sé, em São Paulo. Contudo, e ao contrário do que aconteceu nos outros mercados, a comunidade não parece aderir da forma esperada, sendo que o negócio acaba por

se mostrar um prejuízo para o grupo. Na mesma altura, também as actividades na Polónia parecem estar a falhar, com o negócio a entrar em crise nos finais da década de 90. É então tomada a decisão de desistir do mercado brasileiro e de vender algumas lojas em zonas não estratégicas na Polónia, como forma de tentar recuperar de alguns prejuízos causados pelos negócios mal sucedidos.

Em 2015, quase 20 anos após a entrada no mercado polaco, e após o fracasso no mercado brasileiro, o Grupo decide voltar a investir em mercados estrangeiros, desta vez, no mercado colombiano. Após alguns meses de estudo de mercado, são inauguradas cinco lojas Ara, bem como um centro de distribuição, ainda em 2015. No ano seguinte, a cadeia alimentar expande-se para mais duas regiões: a Costa do Caribe e a Grande Região de Bogotá. A expansão correu de tal maneira e foi tão bem aceite pela comunidade que, apenas dois anos passados da inauguração das primeiras lojas, a Ara contava já com mais de 2.000 lojas.

Os negócios do Grupo em solo estrangeiro mostram-se ainda relevantes para a economia nacional. O Grupo utiliza os seus negócios em mercados estrangeiros como fonte de consumo de produtos nacionais. Quer com isto dizer que o Grupo opta por importar produtos portugueses para as suas lojas na Colômbia e na Polónia, favorecendo assim a economia portuguesa. Esta é uma política seguida também nas lojas em solo nacional, optando-se por priorizar os produtos locais, como já referido.

Actualmente, o Grupo Jerónimo Martins é um nome incontornável no meio comercial e um exemplo inegável de sucesso. O Grupo tem sido alvo de enormes elogios, bem como merecedor de várias distinções, não apenas pelo seu enorme sucesso enquanto negócio, mas também pela sua responsabilidade social e ambiental. Um nome incontornável no comércio português, e não só, tendo já o seu nome marcado na história global, tendo sido considerado, em 2017, a 64.^a maior empresa de retalho do mundo inteiro.

Enquanto sociedade, o Grupo está incluído em diversos índices de sucesso, como no *Euronext Vigeo-Eiris Eurozone 120*, tendo entrado também para a *Euronext Vigeo-Eiris Europe 120*, sendo a única empresa portuguesa presente. Em 2018, as acções da Jerónimo Martins foram das mais transaccionadas na bolsa de valores portuguesa. Como negócio, propriamente dito, conta hoje com mais de 3.900 lojas, espalhadas por três áreas geográficas e quatro marcas principais: Pingo Doce, Recheio, Ara e Biedronka. Um verdadeiro líder no negócio da distribuição alimentar, o Grupo Jerónimo Martins mostra-se um enorme criador de postos de trabalho, contando com mais de 115 mil colaboradores. Neste sentido, o Grupo foi ainda distinguido pelo seu papel de promotor pela igualdade de género no local de trabalho, integrando o *Top 200 Global Companies do Ranking Global Equileap Gender Equality*.

Para além do seu papel enquanto empresa comercial e sociedade aberta, o Grupo é ainda reconhecido pelos seus esforços relativos à responsabilidade social e ambiental. Neste sentido, este mantém presença nos índices *Global ESG Environmental Leaders* e *Global ESG Impact*, “que representam as empresas líderes a nível mundial nas dimensões social, ambiental e de *governance*.” (Jerónimo Martins, 2019, p. 19). Posto isto, é visível o sucesso, que o Grupo alcançou e todas as vertentes do seu negócio.

4.2. Estrutura funcional

O sucesso do Grupo é apenas possível devido à sua estrutura complexa, em que todas as partes funcionam como um todo para garantir a boa gestão e o consequente sucesso do mesmo. A estrutura funcional do grupo divide-se por partes, isto é, apesar da sua primeira imagem corresponder ao seu papel enquanto sociedade, esta, por sua vez, tem uma série de outras estruturas. Ou seja, a Sociedade apresenta uma espécie de subestruturas, cada uma responsável por determinados aspectos do negócio. Para além da sua estrutura sólida, esta encontra-se aliada a uma visão estratégica bem delineada. Posto isto, o Grupo assenta, assim, em três princípios-chave (Jerónimo Martins, 2019, p. 17):

1. Liderança: insígnias e marcas fortes que permitam conquistar e consolidar posições de liderança nos mercados onde opera;
2. Responsabilidade: avaliação permanente do impacto do negócio no ambiente e na sociedade e contribuição activa e relevante para a melhoria de qualidade de vida das comunidades e para a sustentabilidade como um todo;
3. Independência: gestão cuidada do balanço e das fontes de abastecimento para assegurar continuidade das operações e autonomia na tomada de decisões estratégicas, tendo em conta os diversos *stakeholders*.

Desta forma, serão apresentadas três estruturas: a estrutura organizativa, a estrutura de negócio e a estrutura da sede. Esta última mostra-se pertinente, neste caso, por corresponder à estrutura da instituição, que acolheu o estágio curricular. Por se tratar de uma entidade privada, existem questões ligadas à confidencialidade, pelo que todas as informações² aqui apresentadas serão apenas aquelas que também se encontram em livre acesso para o público geral, sendo as

² A maioria das informações apresentadas têm como fonte o *Relatório e Contas 2018*.

apresentações feitas apenas em linhas gerais.

O Grupo apresenta-se, primeiramente, na sua característica de sociedade aberta. Como já referido anteriormente, em 1989, os então Estabelecimentos Jerónimo Martins entraram na Euronext Lisbon (bolsa de valores portuguesa), tornando-se assim uma sociedade aberta. Volvidos 30 anos desde a sua entrada, o Grupo encontra-se bem representado, com as suas acções integradas em 70 índices, entre eles o PSI20 (índice de referência da Euronext Lisboa) e estão presentes e disponíveis para negociação em 35 bolsas distintas. A estrutura de capital encontra-se salvaguardada pelo *Código dos Valores Mobiliários* (CVM), especificamente pelo artigo 245.º-A. É também a partir do seu perfil societário que o grupo consegue manter o seu perfil de negócio familiar, sendo a Sociedade Francisco Manuel dos Santos³, a maior detentora de acções do Grupo Jerónimo Martins, como se confirma pela distribuição do capital em 2018 (fig. 1).

Distribuição do Capital

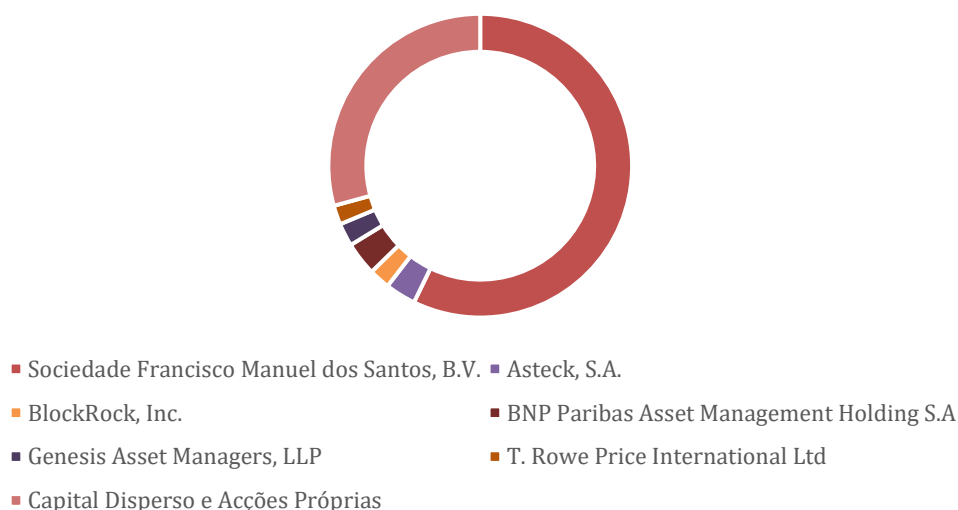


Figura 1. Estrutura de Capital

Fonte: Relatório e Contas 2018

³ Fundada em 1941, por Francisco Manuel dos Santos, com o objectivo de formalizar as participações que tinha, com os filhos, em várias companhias.

No que concerne à administração e à gestão da sociedade, bem como de todas as suas actividades, esta é da competência da sua *holding*, Jerónimo Martins, SGPS, S.A. Entendemos por *holding* a empresa-mãe de uma sociedade, responsável por administrar o seu conjunto de empresas e acções. A *holding*, por sua vez, é composta por órgãos sociais e por comissões especializadas, que formam o governo da sociedade (fig.2). Este modelo governativo, anglo-saxónico, foi adoptado pelo Grupo em 2007, correspondendo ao artigo 278.º, alínea b), do *Código de Sociedades Comerciais* (CSC). Desta forma, “a administração e fiscalização da Sociedade se encontram estruturadas através de um Conselho de Administração, que compreende a Comissão de Auditoria, e um Revisor Oficial de Contas.” (Jerónimo Martins, 2019, p. 142).

O Conselho de Administração, a Comissão de Auditoria, o Administrador-Delegado e a Assembleia Geral correspondem aos órgãos sociais de *governance*, sendo os restantes referentes a comissões especializadas. Apesar de não constar no modelo de governo apresentado, a Assembleia Geral é talvez o órgão máximo, na medida em que é em Assembleia Geral que são tomadas todas as grandes decisões. Decisões sobre a eleição do Conselho Geral e do seu Presidente fazem parte das competências da Assembleia. Esta, por sua vez, é composta por accionistas, que reúnem uma série de condições necessárias, estando as mesmas descritas no artigo 23.º dos *Estatutos da Sociedade*.



Figura 2. Estrutura Organizativa
 Fonte: Relatório e Contas 2018

O Conselho de Administração é composto por sete a onze membros, sendo presidido por um Presidente. Todos os membros do Conselho permanecem em funções durante três anos.

Ainda, no que diz respeito à composição do Conselho de Administração, este é composto por administradores não-executivos e administradores executivos, sendo a distinção feita de acordo com a Recomendação 2005/162/CE, da Comissão da União Europeia, de 15 de fevereiro de 2005, “considerando-se Administradores Executivos aqueles que sejam encarregues da gestão corrente e, a contrário *sensu*, Administradores Não-Executivos aqueles que o não sejam.” (Jerónimo Martins, 2019, p. 144)

No que concerne às competências do Conselho de Administração, cabe-lhe, de acordo com o artigo 2.º do *Regulamento do Conselho de Administração*, a “gestão das actividades da Sociedade, nos termos previstos no *Código das Sociedades Comerciais* e no *Contrato de Sociedade*.” Ao Conselho de Administração cabem ainda funções como a gestão de todos os negócios sociais, bem como representar a Sociedade e aprovar orçamentos.

Tal como o Conselho de Administração, todos os outros órgãos e comissões estão encarregues de funções específicas. A Comissão de Governo da Sociedade e Responsabilidade Corporativa (CGSRC), por exemplo, é responsável por avaliar e submeter propostas de orientação estratégica na área da Responsabilidade Corporativa, como questões relacionadas com a responsabilidade social, ambiente, códigos internos de ética e conduta, entre outros. A CGSRC é ainda responsável pelas questões relacionadas com a sociedade, ou seja

cabe-lhe acompanhar, rever e avaliar a adequação do modelo de governo da Sociedade e a sua consistência com as recomendações, padrões e melhores práticas nacionais e internacionais de governo societário, dirigindo ao Conselho de Administração as recomendações e propondo as alterações tidas por adequadas. (Jerónimo Martins, 2019, p. 29)

A Comissão de Ética, nomeada pelo Conselho de Administração, sob proposta da Comissão de Governo da Sociedade e Responsabilidade Corporativa, tem como função principal o acompanhamento, a divulgação e o cumprimento do Código de Conduta do Grupo em todas as sociedades que o integram, bem como o estabelecimento de canais de comunicação. Por sua vez, à Comissão de Controlo Interno (CCI), também nomeada pelo Conselho de Administração, cabe-lhe

a avaliação da qualidade e fiabilidade do sistema de controlo interno e do processo de preparação das demonstrações financeiras, assim como a avaliação da qualidade do processo de monitorização em vigor nas sociedades do Grupo, com vista a assegurar o

cumprimento das leis e regulamentos a que estas estão sujeitas. (Jerónimo Martins, 2019, p. 30)

No desempenho desta última atribuição, compete à CCI obter informações regulares sobre as contingências, de natureza legal ou fiscal, que afectam as Companhias do Grupo. Sendo uma sociedade aberta, que procura responder da melhor forma às necessidades e preocupações dos seus accionistas, os regulamentos que gerem os órgãos do governo, bem como os estatutos da sociedade, encontram-se em livre acesso no *site* oficial do Grupo, disponíveis para serem consultados.

No que concerne à sua legislação, o Grupo rege-se, essencialmente, por dois códigos: o *Código dos Valores Mobiliários* e o *Código das Sociedades Comerciais*. O CVM tem como objectivo regulamentar os mercados de valores mobiliários, em Portugal, bem como a modernização do seu regime. Este é supervisionado pela Comissão do Mercado de Valores Imobiliários que, por sua vez, tem a função de garantir que o código é seguido, sancionando as instituições que cometam infrações. O CSC, como indica o nome, tem o objectivo de regular as actividades das Sociedades Comerciais em solo nacional, abrangendo todas as lacunas não previstas na lei. O Grupo adoptou ainda o *Código de Governo das Sociedades* do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG), “por entender que o mesmo assegura um nível adequado de protecção dos interesses dos accionistas e de transparência do Governo Societário.” (Jerónimo Martins, 2019, p. 191). O Instituto Português de Corporate Governance (IPCG), tem como objectivo assegurar as boas práticas do governo societário, bem como tornar-se um ponto essencial para as questões relacionadas com o mesmo. Por sua vez, o CGS, assenta numa articulação sistemática com o regime jurídico do mercado de capitais e das sociedades comerciais, estabelecendo com a lei uma relação de complementaridade harmoniosa. Sem assumir carácter injuntivo, o Código procura induzir nas sociedades práticas que se revelem conformes com as orientações que, no plano nacional e internacional, são reconhecidas como de bom governo: neste sentido, o Código constitui, por um lado, um complemento à ordem jurídica e, por outro, um guia de bom governo societário. (Instituto Português de Corporate Governance, 2018, p. 6)

O Grupo está ainda sujeito aos regulamentos adoptados pela União Europeia, que resultam da adopção ou adaptação de normas como as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) e as *International Accounting Standards Board* (IASB).

Existem ainda, num contexto mais interno, outras normas e regulamentos específicos, criados pelo próprio como forma de assegurar e regulamentar todos os seus órgãos sociais.

Mais importante, ainda, é a existência de um *Código de Conduta*, onde estão presentes os princípios e valores do Grupo, em que sobressaem o respeito pela lei, a honestidade e integridade e a responsabilidade corporativa social. No *Código de Conduta* estão ainda presentes os cinco pilares em que assenta a cultura do Grupo, bem como algumas normas referentes aos clientes, colaboradores, investidores e aos fornecedores e parceiros comerciais. O principal objectivo do *Código de Conduta* é assegurar as boas práticas, bem como o cumprimento dos objectivos estabelecidos. Todos os regulamentos, referentes aos órgãos sociais, e o *Código de Conduta* estão em livre acesso, na página oficial do Grupo, mantendo assim a sua política de transparência com todos os envolvidos no mesmo.

Como acima mencionado, a gestão da sociedade é da responsabilidade da *holding*, da empresa-mãe do grupo, Jerónimo Martins, SGPS, S.A. Esta é responsável por todas as participações sociais da sociedade, actuando também como sede/centro corporativo do mesmo. A *holding*, tem como objecto social, de acordo com o artigo 3.º dos *Estatutos da Sociedade* “a gestão de participações financeiras em empresas associadas, como forma indirecta do exercício dessa actividade e ainda a prestação de serviços diversos na área da gestão às empresas participadas ou a terceiros.” No que concerne às suas funções, são três as que, pela sua importância para a gestão e bom funcionamento do negócio devem ser destacadas (Jerónimo Martins, 2019, p. 151):

- Definição de políticas de Recursos Humanos;
- Definição de políticas financeiras e o seu controlo;
- Planeamento e controlo estratégico dos vários negócios.

Fisicamente, a sede encontra-se localizada em Lisboa. Apesar de não fazer parte das suas estruturas principais, torna-se pertinente fazer uma breve apresentação da estrutura da sede, de uma perspectiva mais interna, por ser a instituição acolhedora do estágio curricular, bem como por ser também o centro de operações do Grupo. O centro corporativo (fig.3) não se encontra estruturado de uma forma hierárquica, no sentido em que as diferentes direcções funcionais se encontram todas ao mesmo nível, respondendo todas à direcção executiva e, consequentemente, ao conselho de administração.



Figura 3. Estrutura da Sede
Fonte: Relatório e Contas 2018

À semelhança do que se observa na estrutura organizativa, também a cada uma das direcções funcionais, que constituem a estrutura funcional da Holding, corresponde um conjunto de responsabilidades. Por estarem descritas mais detalhadamente no *Relatório & Contas 2018*, disponível na página oficial do Grupo, serão apresentadas apenas algumas, a título de exemplo.

Ao departamento do Ambiente, cabe-lhe procurar formas de minimizar os impactes ambientais, procurando formas inovadoras e sustentáveis de funcionamento. Por sua vez, a definição de estratégias e políticas comerciais recaem sobre a área comercial. Esta é ainda responsável pelo desenvolvimento de novas marcas próprias do Grupo.

Aos Recursos Humanos cabem-lhe aspectos relacionados com o recrutamento, a

formação, o desenvolvimento e benefícios dos seus colaboradores. No que diz respeito à formação, a área dos Recursos Humanos é ainda responsável por várias iniciativas, entre elas o *Academic Thesis Program*, que procura apoiar estudantes no seu processo de conclusão de estudos, auxiliando os seus trabalhos finais, como teses de mestrado ou doutoramento. À área dos Recursos Humanos, está ainda ligada a área de *Knowledge*, responsável directo pelo *Academic Thesis Program*, e área onde foi realizado o estágio curricular e onde se está a desenvolver o projecto da Knowledge Library.

O centro corporativo apresenta ainda um sistema de comunicação *bottom-up*, o que permite a qualquer colaborador reportar possíveis anomalias. Os colaboradores podem, desta forma, dirigir-se directamente à direcção executiva, sem a necessidade de terceiros. Este sistema foi aplicado em 2004, pela Comissão de Ética.

Apresentadas as estruturas “administrativas”, falta apenas referir a estrutura de negócio, *per se*. A chamada estrutura de negócio é uma ramificação da estrutura organizativa, sendo que a sua gestão e o seu bom funcionamento são da responsabilidade directa da direcção executiva. Uma vez que o Grupo tem sob a sua alçada múltiplos negócios e actividades distintas, a estrutura, que se segue (fig.4), apresenta de forma bastante sumária apenas as principais áreas de acção do Grupo, bem como das suas principais insígnias.

No que concerne a parte dos negócios, é possível dividir a acção do Grupo em duas áreas principais: Distribuição Alimentar e Retalho Especializado, por sua vez, distribuídos por três áreas geográficas. O maior rendimento, logo o maior foco, provém da distribuição alimentar. Esta apresenta marcas líderes na sua área, como as marcas Pingo Doce e Recheio, em Portugal, e as insígnias Biedronka e Ara, na Polónia e Colômbia, respectivamente. Em território nacional, existe ainda a Jerónimo Martins Agro-Alimentar, responsável por salvaguardar a capacidade

de abastecimento do Grupo, de produtos lácteos, provenientes da agropecuária e da aquacultura (p. 10).

Por sua vez, o negócio do retalho especializado está presente apenas em duas das três áreas geográficas já mencionadas, neste caso, Polónia e Portugal. Na Polónia, a marca Hebe é líder na sua área, contando já com marcas próprias, destacando-se na área dos produtos de cosmética e higiene pessoal. Em Portugal, este actua através da cadeia de cafeterias Jeronymo, bem estabelecida no mercado, e através da marca Hussel, conhecida principalmente pela venda de chocolates. O negócio de retalho especializado tem vindo a crescer nas últimas décadas.

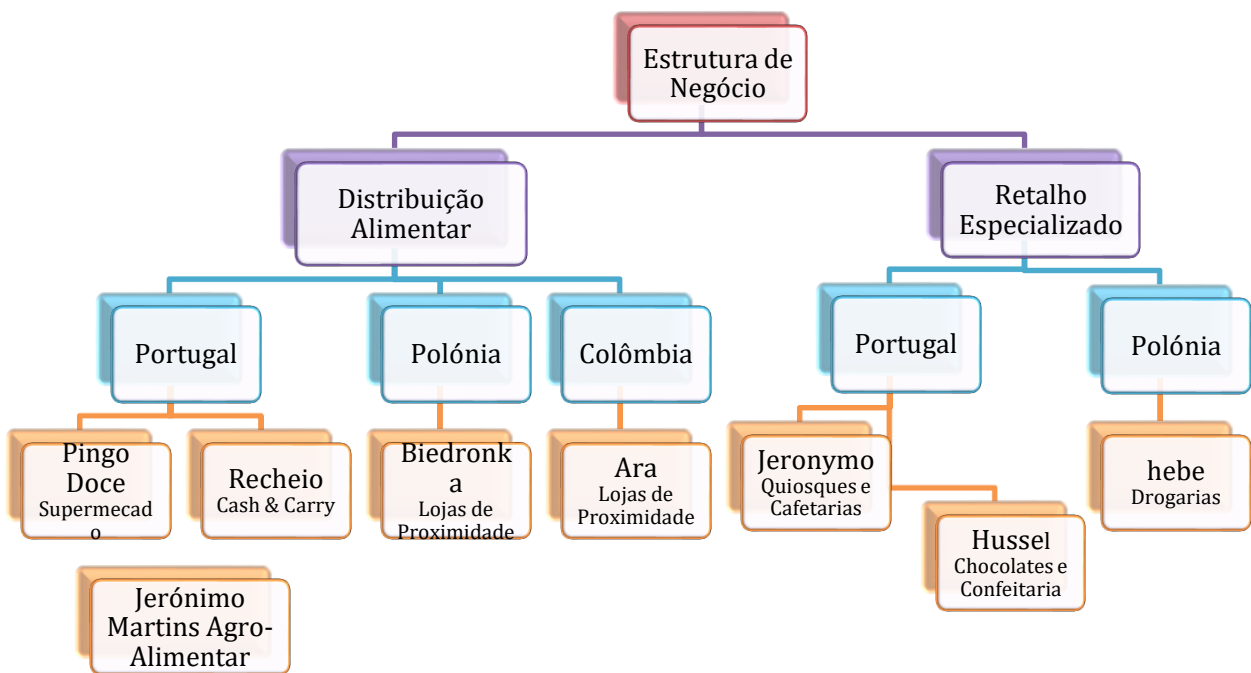


Figura 4. Estrutura de Negócio
Fonte: Relatório e Contas 2018

Para além dos negócios e marcas referidas, o Grupo Jerónimo Martins é ainda responsável pela gestão de outras companhias subsidiárias, como a Escola de Formação Jerónimo Martins, S.A., a EVA - Sociedade de Investimentos Mobiliários e Imobiliários, Lda., e a Lidosol II - Distribuição de Produtos Alimentares, S.A, entre muitas outras. Entende-se por companhia subsidiária aquela que é controlada pela empresa, neste caso, pela empresa-mãe JMH, ou seja, “O Grupo controla uma entidade quando está exposto a, ou tem direitos sobre retornos variáveis do seu envolvimento com a entidade e tem a capacidade de afectar esses retornos através do seu poder sobre a entidade.” (p. 78). Até Dezembro de 2018, existiam cerca de 37 companhias subsidiárias da JMH.

De forma geral, o Grupo Jerónimo Martins apresenta-se como uma Sociedade aberta, com negócios internacionais repartidos por três áreas geográficas. Com estruturas sólidas e bases fundamentadas em princípios e valores bem definidos, o Grupo mantém-se como líder na sua área.

5. CONSTITUIÇÃO DA BIBLIOTECA DO CONHECIMENTO

A realização do estágio curricular teve como principal intuito a contribuição para o projecto de constituição de uma Biblioteca do Conhecimento, permitindo também aprofundar e desenvolver as competências adquiridas durante o período curricular do mestrado. O estágio apresentou-se ainda como uma parceria entre a Jerónimo Martins, SGPS, S.A., e a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, através da relação estabelecida entre a estagiária, que contribuiu com o *know-how* para o desenvolvimento e consolidação da biblioteca física, e a orientadora local, através da supervisão e orientação oferecida, bem como com toda a equipa da área de *Knowledge*.

Posto isto, o estágio curricular realizou-se entre 7 de Janeiro e 15 de Março de 2019, na sede do Grupo Jerónimo Martins, em Lisboa, e ocupou-se do projecto *Knowledge Library*, desenvolvido pelo departamento de Recursos Humanos, mais concretamente no *Knowledge Centre*. Todas as actividades realizadas durante o estágio foram supervisionadas pela orientadora local, e responsável pelo projecto, a Dra. Vera Amaral Silva, a par da orientação por parte da Faculdade de Letras através do Prof. Carlos Guardado da Silva.

5.1. Objectivos do estágio

Os objectivos do estágio foram estabelecidos em parceria com o orientador do Relatório de estágio do mestrado, o Professor Doutor Carlos Guardado da Silva, tendo também em consideração as expectativas estabelecidas pela instituição, através da orientadora local, que neste caso se prendiam com o acrescentar de valor, através de bases científicas, ao projecto da *Knowledge Library*. Desta forma, os objectivos foram estabelecidos focando a organização da biblioteca, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da fase piloto da mesma, deixando-a desta forma mais preparada para as intervenções futuras, que teriam lugar pós-estágio. Desta forma, foram estabelecidos os seguintes objectivos:

- Identificação da colecção "Knowledge Share";
- Organização e Representação (descrição catalográfica - ISBD 2011 e classificação CDU) dos recursos de informação;

- Proposta de política de gestão de colecção;
- Discussão da proposta de regulamento da Knowledge Library;
- Análise do software Libib.com;
- Proposta de promoção do acesso à colecção.

O trabalho foi realizado sempre em parceria com a orientadora local, que foi supervisionando e orientando o trabalho longo de todas as etapas do processo, de forma a que fossem atingidos os objectivos estabelecidos.

5.2. Knowledge Library

Em 2017, na área de *Knowledge*, deu-se início ao projecto *Knowledge Share Platform*. Este, como o nome indica, tinha como objectivo a criação de uma plataforma que permitisse a partilha de conhecimento com os colaboradores do Grupo. Deste projecto, resultou um segundo, uma espécie de subprojecto, se assim for mais adequado, com o objectivo de se criar uma biblioteca, a *Knowledge Library*, contemplando a partilha “física” do conhecimento. A importância dada ao conhecimento, e à partilha do mesmo, num contexto corporativo, assenta na ideia de que “sharing knowledge and promoting the self-development of our Employees are key success factors for our Group.”, como referido no *Book Management Model*⁴.

Posto isto, a necessidade por detrás da criação de uma biblioteca, dentro do Grupo, esteve alinhada com a cultura de valores e missão do mesmo, que, de forma geral, promovem a inovação, a reflexão e a liderança. Neste sentido, a existência da biblioteca deve ser vista como uma ferramenta de trabalho, que permita aos colaboradores inovar, reflectir e desenvolver as capacidades de liderança, através do esclarecimento de dúvidas, actualização de informação e desenvolvimento de novos conhecimentos, como também do questionamento e procura de novas soluções e respostas. Em suma, o papel da biblioteca deve ser o de promover, procurar e partilhar o conhecimento, permitindo não só um crescimento contínuo intelectual dos seus colaboradores como de toda a estrutura do Grupo.

Sobre o projecto da *Knowledge Library*, propriamente dito, este encontra-se ainda numa fase inicial. Foi iniciado em 2017, como já referido, sob liderança da Dr. ^a Marta Maia, CEO do departamento de Recursos Humanos. É uma biblioteca especializada em Recursos

⁴ O *Book Management Model* é o documento definidor do processo.

Humanos, integrando-se assim no contexto corporativo do Grupo. A sua coleção resulta, sobretudo, de doações, feitas por colaboradores Jerónimo Martins, sendo esta uma característica que se pretende manter. A Dr.^a Marta Maia foi a responsável pela primeira doação, tendo assim dado início, propriamente dito, ao projecto. À primeira doação, juntou-se uma segunda doação muito significativa por parte da colaboradora Vanessa Silva, resultando num total de 551 recursos de informação, número que corresponde ao espólio inicial. Relativamente à gestão e desenvolvimento da Biblioteca, a então responsável era a colaboradora Vera Silva, ficando, desta forma, encarregue de todos os aspectos ligados ao projecto, como o serviço de empréstimos, segurança do espólio e gestão das doações. Em termos físicos, a biblioteca encontra-se no 13.º piso, na sede do Grupo, numa antiga sala de reuniões, servindo agora como depósito da mesma.

Nesta fase inicial, a biblioteca visa servir exclusivamente os colaboradores que se encontram a trabalhar na sede do grupo. Espera-se, contudo, que, numa segunda fase, a mesma se possa expandir, de forma a estar ao alcance da totalidade dos colaboradores, presentes nas três áreas geográficas onde o Grupo actua. A expansão será feita tanto física como digitalmente, sendo que esta última será apenas possível quando a aquisição de um programa que permita a gestão da colecção e, conseqüentemente, a criação de um catálogo. Fisicamente, a biblioteca será expandida através da criação dos chamados “knowledge corners”, ou seja, através da criação de um “dispositivo móvel que conta com 30 livros e representa uma vertente de *self service* de aquisição de livros.”, conforme referido no artigo 1.º do actual *Regulamento da biblioteca*.

5.3. Trabalho realizado durante o estágio

É importante salientar, antes de mais, que, durante a realização do estágio curricular, o projecto encontrava-se ainda numa fase piloto, pelo que todo o trabalho, regulamento e propostas para o desenvolvimento do mesmo, são resultado do trabalho da colaboradora Vera Silva, responsável pelo mesmo. Posto isto, todo o trabalho realizado foi feito com o objectivo de tentar complementar e elevar o que já havia sido realizado.

A primeira fase do trabalho focou-se na identificação da colecção da *Knowledge Library*. Este processo foi realizado em duas etapas: através da realização de inventário (Apêndice I), realizado segundo os critérios estabelecidos pela orientadora local, e, posteriormente, através da realização de uma contagem geral dos recursos de informação. A

necessidade do inventário colocou-se a pedido da orientadora, como forma de distinguir os recursos de informação produzidos internamente dos restantes. Isto é, existe, em paralelo ao projecto da *Knowledge Library*, um outro projecto de biblioteca, neste caso virtual, denominada *Our Library*. Este, desenvolvido pelo Departamento de Comunicação e Responsabilidade Corporativas, que tem como principal objectivo a partilha de publicações internas, do próprio departamento e de publicações externas, mas que sejam referentes ao Grupo. Desta forma, e a pedido do departamento de CRC, existiu a necessidade de perceber quais os livros doados e produzidos pelo departamento, que também faziam parte do espólio da *Knowledge Library*. A realização do inventário serviu ainda para ter uma primeira ideia de quais as áreas do conhecimento e temáticas, bem como as diferentes tipologias de recursos de informação, que integravam a colecção.

Posteriormente, foi realizada uma contagem. Como já referido, o espólio da *Knowledge Library* foi adquirido através de doações feitas pelos colaboradores do Grupo e, por ser uma característica, que se pretende manter, torna-se necessária a promoção da mesma. Desta forma, a pedido da orientadora, foi realizada uma contagem para controlar o número de doações e respectivos doadores. Conclui-se, neste processo, que num espaço de dois anos, desde o início do projecto até ao começo do estágio curricular, o número de doações cresceu apenas em 45 recursos de informação, sendo então compreensível a necessidade de promover tanto o projecto como a modalidade das doações.

A contagem serviu ainda para perceber melhor a constituição da colecção, sendo dividida por área temática e tipologia dos recursos de informação. A colecção é composta, maioritariamente, por monografias ligadas ao mundo corporativo, mais especificamente, à área de recursos humanos. A colecção oferece temas como o marketing, liderança, inteligência emocional, e gestão, entre outros. A biblioteca tem ainda, no seu espólio, as publicações da colecção da Fundação Francisco Manuel dos Santos, bem como estudos realizados pela mesma. Para além das monografias e estudos, existem ainda publicações periódicas, relatórios relativos à actividade do Grupo e ainda uma pequena parte, que ficou definida como “miscelânea”. Nesta última estão presentes livros de ficção, para adultos e crianças (estes destinados aos filhos dos colaboradores). Apesar de parecer destoar um pouco da colecção, no geral, existem propostas relativas a este último grupo, da ficção, como, por exemplo, a organização de um grupo/clube de leitura da Jerónimo Martins, incentivando uma leitura mais prazerosa e não tanto ligada a questões de trabalho.

Dada a fase prematura do projecto, as questões ligadas à política de gestão e de promoção do acesso à colecção acabaram, de certa forma, em segundo plano.

Consequentemente, esta segunda etapa foi, na sua maioria, realizada através do debate de ideias com a responsável do projecto, sendo abordadas as questões relativas à abertura oficial da Biblioteca, bem como formas de promover a mesma, como por exemplo, através de *merchandising* próprio. Ou seja, ainda que a Biblioteca já funcionasse como tal, nem todos os colaboradores tinham conhecimento da mesma, assim, um dos objectivos futuros da mesma, numa fase final, era uma abertura oficial dos seus serviços. Neste aspecto em específico, foi tida em consideração a existência da *Our Library*. Isto porque, por existir uma biblioteca já em funcionamento, a promoção da *Knowledge Library* terá de ser feita de forma a distinguir-se do outro projecto de biblioteca.

Foram ainda debatidas questões relativas à organização da colecção, propriamente dita. Para o efeito, realizaram-se algumas sessões de *benchmarking*, com o intuito de perceber qual a melhor forma de identificar os recursos de informação, com as respectivas cotas, por exemplo, bem como formas de identificar o responsável pela doação de cada elemento presente na colecção. Por último, discutiram-se as questões do espaço. Como já referido, o espaço físico da Biblioteca corresponde a uma sala destinada a reuniões, que continua a servir para o efeito. Significa isto que, para além de não existirem os cuidados necessários por parte dos colaboradores, como questões relativas a alimentos naquele espaço, o mesmo não dispõe das condições necessárias para garantir a segurança e integridade da colecção. Todas estas questões abordadas ficaram em *standby*, sendo necessário um maior desenvolvimento do projecto para se poderem pôr em prática.

O foco do trabalho foi, no entanto, relativo às questões que se prendem com a organização e a representação dos recursos de informação. Esta etapa ocupou-se, primeiramente, da catalogação dos recursos de informação. A Biblioteca ainda não tinha sofrido qualquer tipo de intervenção neste sentido, pelo que o trabalho se fez de raiz. Neste sentido, e por se tratar de uma colecção já com um volume razoável, optou-se (decisão que partiu da responsável local), por deixar tudo o que fossem periódicos e obras de ficção de lado, dando prioridade à restante parte da colecção. A catalogação foi realizada tendo em conta as indicações da ISBD (2013). Numa segunda fase, e a pedido da orientadora local, foram inseridas algumas referências correspondentes a alguns campos de formato UNIMARC, com o auxílio do professor Carlos Guardado da Silva. O pedido pelo formato UNIMARC teve como objectivo organizar o trabalho de forma a facilitar a migração dos dados aquando a instalação de um *software* de gestão de colecções (Apêndice II). A catalogação foi feita da forma mais orgânica possível, não tendo existido nenhuma ordem em particular. Optou-se por trabalhar primeiro com as obras da colecção da Fundação Francisco Manuel dos Santos, seguindo-se

depois para os restantes.

Concluída a fase da catalogação (Apêndice II), o passo seguinte foi a classificação dos recursos de informação. Aplicou-se, à semelhança do processo da catalogação, o princípio de divisão da colecção. Isto é, manteve-se a estratégia de classificar apenas as obras consideradas mais importantes, conforme indicadas pela orientadora local, ou seja, obras referentes ao tema de Recursos Humanos, optando por deixar para mais tarde tudo o que fossem periódicos e obras de ficção. Contudo, para a classificação, optou-se ainda por deixar também de fora as obras referentes à colecção Fundação Francisco Manuel dos Santos. A classificação foi realizada de acordo com a Classificação Decimal Universal (CDU) (2005), contudo, foi discutida a possibilidade de se seguir a Classificação Decimal Dewey, devido ao seu carácter mais “universal”. A opção pela CDU prendeu-se a dois motivos, essencialmente, por: ser o sistema de classificação de uso geral nas bibliotecas portuguesas e, por outro lado, ser também o sistema utilizado na Polónia. Contudo, na Colômbia, a Biblioteca Nacional utiliza o CDD, sendo, futuramente, necessário pensar numa solução, de forma a uniformizar o catálogo da biblioteca para as três áreas geográficas. A catalogação fez-se, por decisão da orientadora local, seguindo um conjunto de *clusters* escolhidos *a priori*. Os *clusters* (Anexo 1), escolhidos pela responsável, tinham como objectivo facilitar o processo de classificação, na medida em que os temas centrais dos recursos humanos já se encontravam definidos.

Sendo que, à data do estágio, a biblioteca operava sem nenhum software de gestão documental, o trabalho referente a estas duas etapas foi realizado com auxílio da aplicação *Excel*. O trabalho da classificação foi ainda complementado com uma lista de notações e cotas. Isto é, uma vez que não existia, de momento, ninguém familiarizado com as questões biblioteconómicas abordadas, inclusive de classificação, optou-se por desenvolver uma lista que continha a cota escolhida bem como o seu significado.

Tabela 1: Lista de Cotas(exemplo)

Notações e cotas	
Nome da obra	<i>Apresentações perfeitas</i>
Notações	<ul style="list-style-type: none">• 658 - Gestão, administração empresarial. Organização comercial• 159.92 - Desenvolvimento e capacidades mentais. Psicologia comparada• 808.5 - Retórica do discurso. Oratória. Eloquência. Desempenho vocal. Arte ou técnica de expressão oral• 005.57 - Comunicação. Informações internas. Notificação. Entrevistas. Consultas. Aconselhamento. Discussão. Debate. Brainstorming. Resolução de conflitos. Negociação. Redes de trabalho. Grupos de pressão.• 159.925 - Estudo de expressão. Manifestação física da mentalidade. Expressão corporal do carácter
Cota final	➤ 005.57/COL

Para além do trabalho relativo às questões do projecto da biblioteca, foi ainda feito algum trabalho no sentido de compreender o funcionamento da sede, bem como do departamento de Recursos Humanos, mais especificamente. Para tal, foram realizadas algumas pesquisas, principalmente no CIPD, de forma a tentar compreender melhor as questões e áreas ligadas aos Recursos Humanos, como também se teve o privilégio de participar de sessões realizadas nesse mesmo sentido.

Apesar de apresentadas por etapas, as actividades realizadas durante o estágio foram sendo abordadas e desenvolvidas em simultâneo, sempre com o objectivo de respeitar o plano de estágio estabelecido, focando a organização da biblioteca. Desta forma, e como forma de acompanhar o progresso do trabalho, foi-se realizando semanalmente, por indicação da orientadora local, um *status* do estágio, com um relatório das tarefas realizadas durante a semana.

5.3.1. Análise do programa Libib

Como referido anteriormente, o projecto *Knowledge Library* não tinha, à data do estágio, um sistema de gestão documental. Por se encontrar numa fase inicial, o investimento num *software* profissional e, inevitavelmente, com um custo elevado, não se justificava. Posto isto, optou-se por utilizar um programa gratuito, que se assemelhasse a um SGB e que

facilitasse a organização e a gestão da coleção da futura Biblioteca. O programa escolhido é conhecido como Libib, este apresenta-se, essencialmente, como um serviço de catalogação gratuita e *online*.

Criado por Javod Khalaj, o programa tinha como principal objectivo catalogar a sua própria colecção. O que começou como um projecto pessoal, tornou-se rapidamente conhecido e ganhou um novo objectivo: permitir a organização, de uma forma mais profissional, de pequenas bibliotecas pessoais. Por ser um programa fácil de utilizar, passou também a ser utilizado por instituições com bibliotecas de tamanho reduzido e onde o investimento num sistema de gestão de bibliotecas “tradicional” não fizesse sentido,

Small libraries cannot afford to spend thousands of dollars a year on an ILS. The libib cataloging service, originally created to organize personal libraries, is making sure organizations such as religious institutions, corporate libraries, and departments in universities have an affordable, easy-to-use cataloging and circulation system for their books. (Khalaj, 2015)

Com a expansão do programa, chegando cada vez a mais utilizadores, Khalaj e a sua equipa, agora um projecto gerido por três elementos, criaram uma segunda modalidade do programa, mais profissional, intitulado *Libib Pro*. Esta nova versão permite um maior leque de possibilidades, quando comparada com a versão *standard*; por esta razão, esta modalidade tem um custo mensal ou, caso o utilizador assim o pretenda, anual.

Apesar de o grande sucesso do programa, Khalaj salienta que o mesmo não foi criado com o objectivo de substituir os tradicionais sistemas de gestão de bibliotecas, mas sim com o objectivo de ajudar pequenas instituições que, como referido, não conseguem ou não precisam desses mesmos sistemas: “the peace corps uses us for all their little branches out in the world. They oversee each one of their little libraries, and that’s more who we’re targeting, people who don’t need those really in-depth MARC M. cods.” (Khalaj, 2015).

Como já mencionado, existem duas modalidades de utilização do programa: a versão *standard*, gratuita e recomendada para colecções pessoais e domésticas, e a versão *pro*, já com um custo e indicada para escolas, pequenas organizações ou utilizadores que procurem um trabalho mais profissional. Os responsáveis pelo projecto da *Knowledge Library* optaram, como instrumento de trabalho, por utilizar a versão gratuita, dada a fase prematura do projecto. Sendo a mesma o objecto de estudo da presente análise.

Um dos aspectos mais importantes sobre o programa Libib tem que ver com o seu perfil social. Isto é, apesar de ser caracterizado como um programa de catalogação *online*, o programa

Libib assemelha-se mais, na verdade, a uma espécie de rede social para ou sobre livros/bibliotecas. Toda a actividade do mesmo gira em torno da criação das chamadas “bibliotecas”, sendo que estas podem ou não ser tornadas públicas. No caso de uma biblioteca pertencente a uma instituição, como no caso da *Knowledge Library*, a possibilidade de tornar a sua colecção pública torna-se importante, uma vez que pode, e deve, ser consultada por todos os colaboradores. Posto isto, o programa permite que, após criada, a biblioteca se conecte e partilhe com outras bibliotecas e utilizadores, bem como avaliar os itens de cada uma. Os utilizadores podem ainda fazer comentários, sobre a biblioteca ou a colecção, que vão sendo seguidos no perfil da biblioteca.

O próprio *design* do *site* é bastante semelhante a outros *designs* utilizados por redes sociais. A interface encontra-se dividida em três secções: funções do administrador, apresentação da biblioteca e uma área destinada aos seguidores. O mesmo sucede com a forma de realizar comentários, apenas possíveis com o uso do “@” de cada biblioteca, também semelhante ao comportamento nas redes sociais.

Apesar de as características acima mencionadas, o programa tenta cumprir a sua parte de catálogo ou de programa de catalogação, como é apresentado. Com uma interface bastante simples, a navegação no *site* torna-se intuitiva. São disponibilizadas diferentes opções de acção, sendo a mais importante a função da catalogação, não só de monografias ou periódicos, como também permite a catalogação de recursos multimédia como música, filmes e/ou jogos de vídeo, sendo possível catalogar, no máximo, cinco mil itens. Desta forma, o programa possibilita a organização de diferentes bibliotecas por tema ou tipologia, permitindo ainda a criação e a existência de várias bibliotecas em simultâneo na mesma conta (sendo permitido o número máximo de cem bibliotecas por utilizador). De adesão gratuita, como já referido, a possibilidade de criar conta e de organizar uma colecção biblioteconómica está disponível a todos.

Como forma de complementar a catalogação básica, o utilizador tem a opção de criar *tags* (ou “etiquetas”), editar informações referentes aos itens adicionados (edição básica, apenas dos campos preenchidos inicialmente) e a possibilidade de agrupar diferentes itens.

Após a criação das bibliotecas, o programa permite adicionar informações às mesmas. Estas são chamadas de “itens”, ou seja, informação referente aos recursos que se pretende catalogar. Estas informações, ou *itens* (Metainformação descritiva) como designadas no *site*, podem ser adicionadas através de:

- Pesquisa ISBN ou UPC.

- Importação de ficheiros CSV.
- Manualmente. Sendo que, neste caso, é necessário o preenchimento dos campos referentes ao título, autor, resumo do recurso, data de publicação, ISBN 13 e/ou 10 e o número de páginas. Também os dados referentes a itens raros e/ou antigos podem ser introduzidos manualmente.

Para além das duas modalidades disponibilizadas, o programa conta ainda com uma *app*. No caso de se utilizar a aplicação, as informações podem ser adicionadas através do *scan* do código de barras. É ainda possível, tanto no *site* como na aplicação, a importação/exportação das bibliotecas criadas, bem como a sincronização através da *cloud*, permitindo a criação de informação automática sobre os itens presentes na biblioteca.

Um factor interessante na questão dos itens tem que ver com as opções de *scan* e de pesquisa por ISBN. Estas opções tornam-se possíveis apenas porque o programa conta com uma base de dados criada a partir de outras bases de dados de livre acesso, como o *Google Books*, bem como catálogos de bibliotecas universitárias, que se disponibilizaram a trabalhar com a equipa Libib, permitindo o acesso às mesmas. Uma vez efectuada a pesquisa, o programa vai recuperar a metainformação existente referente ao recurso escolhido, bem como a sua capa (no caso de existir) e vai armazenar as informações recolhidas na respectiva biblioteca.

O principal objectivo do programa Libib é a organização das colecções. Neste sentido, o programa trabalha para facilitar este processo e, posteriormente, simplificar a recuperação da informação. Desta forma, criada(s) a(s) biblioteca(a), é então possível ao utilizador decidir como apresentar os itens da sua biblioteca:

- Por capa e descrição bibliográfica;
- Por títulos, autores e o ISBN referente;
- Por capa e título.

Também as opções de pesquisa foram desenvolvidas de forma a facilitar o trabalho dos utilizadores. Ao realizar uma pesquisa pelos recursos de informação, o utilizador pode escolher como o fazer, podendo, por exemplo, pesquisar de uma forma geral ou restringir a mesma a uma só biblioteca. Posteriormente, o utilizador pode ainda seleccionar a pesquisa de A-Z ou optar por fazê-la manualmente.

Um dos pontos mais focados pela equipa Libib tem que ver com as estatísticas. Esta é uma função destinada exclusivamente ao responsável pela biblioteca, permitindo-lhe ter acesso

a dados sobre a evolução das suas bibliotecas, como o número de itens adicionados, novos seguidores e actividade no geral. Este aspecto pode ser benéfico para a gestão da biblioteca, na medida em que permite perceber quais os aspectos mais relevantes.

Um dos principais objectivos de uma biblioteca (de forma geral) é responder às necessidades informacionais dos seus leitores. Para tal, é necessário que toda a biblioteca funcione nesse sentido, incluindo a escolha de *software*. Actualmente, os *softwares* utilizados permitem ao utilizador fazer grande parte do trabalho a partir de casa, desde a requisição de obras, ou renovação das mesmas, até ao acesso de recursos digitais, facilitando o trabalho dos leitores. Esta característica não faz parte da constituição do Libib. Talvez por se destinar maioritariamente a pequenas colecções, quer domésticas quer de pequenas organizações, o programa não tem em conta as necessidades de possíveis leitores ou mesmo a sua existência. Se do ponto de vista do administrador o programa parece trabalhar no sentido de simplificar e minimizar o trabalho, o mesmo não acontece na perspectiva dos seguidores. No caso específico do Libib, o seguidor tem apenas a possibilidade de fazer comentários e de consultar a lista de itens de cada biblioteca. Assim se demonstra que o programa não foi desenhado para uma biblioteca que pretenda ter público.

É importante salientar que, apesar de aspectos menos positivos, o programa cumpre o seu objectivo de auxiliar na organização de pequenas colecções. A análise apresentada tentou abordar o programa, e as suas características, numa perspectiva biblioteconómica mais profissional. Logo neste ponto, parece existir alguma incompatibilidade, sendo que o programa *Standard* não procura auxiliar de uma forma profissional, mas de uma forma simples, de maneira a alcançar a população no geral, que não precisa ou percebe de *softwares* mais sofisticados.

Em suma, o programa *Libib Standard* apresenta-se como um programa de catalogação *online*, dirigido à organização de bibliotecas pessoais. Com um interface intuitivo e funcionalidades básicas, o programa preenche os seus requisitos, sendo indicado para pequenas colecções. No entanto, mostra não ser a escolha mais acertada para auxiliar na gestão de uma biblioteca em desenvolvimento, mas que já se encontra em funcionamento, como no caso específico da *Knowledge Library*, uma vez que não permite uma gestão eficaz da mesma e dos seus serviços.

5.3.2. Análise ao Regulamento

O objectivo de qualquer serviço é o cumprimento dos seus próprios objectivos e, conseqüentemente, o sucesso. Para tal, é fundamental, a construção de bases sólidas, que apoiem e defendam os interesses do mesmo. Essas bases são criadas a partir do estabelecimento de metas, missão e visão dos serviços e do estabelecimento de medidas reguladoras, normas e directrizes. Estas são depois apresentadas em formato de documentos normativos, que procuram implementar e fazer cumprir os aspectos já mencionados, criando assim uma base sólida para o bom funcionamento do serviço e sucesso do mesmo.

No caso específico de uma biblioteca, a existência de documentos de natureza normativa, como o regulamento, não só é necessária como também essencial para o seu bom funcionamento. Além disso, uma vez que, por norma, um serviço de biblioteca trabalha com e para um público, é necessária a existência de um conjunto de directrizes, que procurem apoiar e salvaguardar a relação estabelecida entre as duas partes através da protecção dos direitos e deveres dos mesmos.

Posto isto, um dos objectivos do estágio prendia-se com a realização de uma breve análise à proposta de regulamento (Anexo 2), desenvolvida para a *Knowledge Library*. A proposta foi desenvolvida pela responsável do projecto, estando a mesma aberta a possíveis críticas e alterações. Neste sentido, a análise realizada tem como principal objectivo o de tentar complementar o documento, recorrendo aos conhecimentos adquiridos durante o mestrado, à experiência pessoal enquanto utilizadora e a análises feitas a regulamentos de outras instituições, criando assim um ponto de comparação.

Como referido anteriormente, o regulamento tem como principal função estabelecer linhas orientadoras que, por sua vez, garantam o bom funcionamento do serviço em todos os seus aspectos. O regulamento da *Knowledge Library* procura exactamente isso, abordando aspectos essenciais ao bom funcionamento da Biblioteca, como as questões ligadas aos utilizadores, aos diferentes serviços e ao próprio espólio. Para tal, este apresenta uma estrutura bastante simples, abordando pontos essenciais que permitam aos utilizadores obter uma ideia da natureza, da função e dos objectivos da Biblioteca. O regulamento encontra-se, então, organizado da seguinte forma:

- Preâmbulo;
- Capítulo I: Princípios Gerais;
- Capítulo II: Sobre os Utilizadores da biblioteca;
- Capítulo III: Serviços Prestados pela Biblioteca;

- Capítulo IV: Serviço de Empréstimo;
- Capítulo V: Deveres dos Utilizadores e das Sanções;
- Capítulo IV: Outras Disposições e Horários.

O regulamento abre com o preâmbulo, onde é feita uma breve reflexão sobre a necessidade e a importância do conhecimento, bem como da sua partilha, de um ponto de vista corporativo. Tratando de uma biblioteca desenvolvida nesse mesmo ambiente, esta reflexão mostra-se pertinente, no sentido em que pode funcionar como uma introdução ao objectivo por detrás da criação da mesma. Contudo, este funciona como uma espécie de cartão-de-visita, cuja função é a apresentação, de uma maneira breve e clara, da Biblioteca do Conhecimento. Desta forma, no preâmbulo deveria constar também uma breve apresentação do organismo, focando a natureza da biblioteca, bem como a razão, ou razões, que justificam a sua criação.

Passado o preâmbulo, segue-se o capítulo I. Este aborda questões relacionadas com os princípios gerais da Biblioteca, referindo aspectos relacionados com o objecto e âmbito da Biblioteca, os seus princípios orientadores e a quem se dirige. O primeiro capítulo é extremamente importante, na medida em que, seguido do preâmbulo, deve servir como uma introdução mais pormenorizada dos aspectos gerais da Biblioteca. Este, no entanto, mostra-se pouco claro. O ponto 1 do artigo 1.º, por exemplo, refere questões como as regras de funcionamento; contudo, estas não são abordadas ao longo do Regulamento. Os princípios orientadores, abordados no artigo 3.º, também não se mostram muito claros, além de parecer não abordar questões essenciais. Significa isto que, o principal objectivo da Biblioteca é auxiliar os colaboradores da estrutura central, e não só, no seu trabalho quotidiano. Desta forma, um dos princípios orientadores não deveria estar ligado ao enriquecimento dos colaboradores e respectivos trabalhos? Questões como esta devem ser pensadas e melhoradas numa versão final do Regulamento.

Neste primeiro capítulo, deveriam ainda estar presentes questões relacionadas com quem, como, para quê e para quem, traduzidos em visão, missão e natureza da biblioteca.

O capítulo II destina-se às questões relacionadas com os utilizadores, onde são abordados aspectos como as diferentes categorias de utilizadores, bem como direitos e regime de utilização. À semelhança do capítulo anterior, existem alguns pormenores que necessitam de mais atenção. O capítulo abre com o artigo 4.º, onde são estabelecidas as diferentes categorias de utilizadores, contudo, não é claro se existe de facto alguma diferença entre as duas categorias (futuralemente três, caso a Biblioteca Jerónimo Martins se associar a outras instituições, como descrito no ponto c) do mesmo artigo) ou se as mesmas existem apenas para

auxiliar na futura logística dos serviços.

O artigo aborda ainda os direitos e regime de utilização, ponto que se apresenta bastante confuso, na medida em que aborda questões de vários espectros, como os direitos dos utilizadores, regras ou regime de utilização e ainda questões relacionadas com o espólio e o empréstimo domiciliário. De forma a facilitar a compreensão do regulamento e dos aspectos abordados, estas questões deveriam ser tratadas individualmente e não como um todo.

Ainda no capítulo II, artigo 5º, existem alguns pontos a ser determinados. Sobre o empréstimo, mencionado no ponto 2 do artigo referido, sugere-se que este passe sempre pela responsável da Biblioteca, de forma a ser possível controlar a circulação dos recursos de informação.

As questões relacionadas com os utilizadores voltam a ser discutidas no capítulo V, focando, desta vez, aspectos relacionados com os deveres dos utilizadores e sanções previstas para os mesmos. Uma vez que um Regulamento deve ser um documento de fácil compreensão, dirigido a todos os possíveis utilizadores da Biblioteca, o ideal seria agrupar todas as questões relacionadas com o mesmo tema num só capítulo. Sugere-se, assim, a criação de um capítulo destinado apenas a questões de utilizadores, onde seriam abordados tópicos como quem são e quais os direitos e deveres dos mesmos. Nesta linha, também as questões referentes às penalizações deveriam ser tratadas individualmente.

Um capítulo extremamente pertinente, sobretudo pela natureza da Biblioteca, é o capítulo III. Este ocupa-se das questões ligadas aos diversos serviços da Biblioteca. É importante, em qualquer biblioteca, ou qualquer tipo de outro serviço que trabalhe com público, que os seus utilizadores tenham conhecimento dos serviços oferecidos pela mesma e de como tirar partido dos mesmos. Posto isto, um dos serviços que deve ser enfatizado, dado o objectivo da Biblioteca, é o serviço de Referência e Pesquisa, descrito no ponto 1 do artigo 6º. Este tem como objectivo “ajudar os colaboradores a encontrarem a informação adequada às suas necessidades.” Também o artigo 7º, que se refere às Iniciativas e Eventos, merece ser destacado. A biblioteca pode ser vista como um instrumento cultural e como um espaço de partilha e difusão de conhecimento. Apesar de se tratar de uma biblioteca com uma raiz corporativa, esta é uma característica que deve ser salvaguardada e partilhada, uma vez que a cultura e conhecimento são factores-chave para o sucesso de qualquer negócio.

Ainda no capítulo III, é abordada a questão da reprodução de documento, mais precisamente no artigo 10º. É importante que a biblioteca seja clara neste aspecto, mesmo com um serviço de licenças, que permita o empréstimo de obras, a Biblioteca não pode permitir a reprodução de mais de 30% da obra. Desta forma, a Biblioteca, enquanto organismo, torna

claro que a mesma não se responsabiliza por nenhuma e qualquer violação aos direitos de autor cometida pelos utilizadores.

O capítulo IV está reservado às questões relativas ao serviço de empréstimo. Por ser o serviço central da biblioteca, estando vários aspectos ligados ao mesmo, faz sentido que este seja tratado individualmente. Contudo, existem alguns pontos que devem ser referidos e tidos em maior atenção. Um deste ponto é referente ao ponto 3 do artigo 12º, ainda que a requisição através do correio electrónico possa servir algumas circunstâncias especiais, se a Biblioteca tem um espaço físico e se encontra aberta a todos os colaboradores, porquê a necessidade de um *e-mail* a requisitar as obras? Não seria mais fácil fazê-lo pessoalmente, uma vez que o colaborador, que requisitou a obra, teria de se deslocar até à Biblioteca para ir buscar a mesma? A requisição, tal como o empréstimo (ponto que já foi discutido anteriormente), deve ser feita sempre presencialmente, salvo excepções que o impeçam, de forma a controlar a circulação dos recursos de informação pertencentes ao espólio da Biblioteca.

Ainda no artigo 12º, ponto 7, faria mais sentido que, aquando a primeira requisição na Biblioteca, fosse criada uma ficha (como mencionado no ponto 2, do artigo 14, capítulo V), e consequente cartão, de utilizador, com os dados do mesmo e, nesse momento, o utilizador assinasse um documento de termos e condições, em que se compromete a respeitar todas as normas da Biblioteca. Desde modo, não seria necessário que fosse assinado um termo de responsabilidade a cada requisição/empréstimo. Mais uma vez, a ideia é a facilitar o trabalho de ambas as partes.

O artigo 13º, do capítulo IV, aborda as questões relativas à renovação de empréstimos. Ora, o espólio da Biblioteca é composto por muitos recursos de informação únicos, ou seja, existem muitos exemplares únicos. Desta forma, uma vez que o primeiro empréstimo tem o prazo de 30 dias, sugere-se que possam ser feitas duas renovações, apenas de 15 dias cada, caso o recurso de informação em causa não tenha sido já requisitado. Desta forma, evita-se uma espera de um mês por um empréstimo.

A questão das penalizações é mencionada no artigo 15º, do capítulo V, já acima discutido. Aquando da realização do estágio e da primeira análise ao regulamento, estava ainda por estipular o tipo de multas ou sanções aplicadas em caso de incumprimento das regras da Biblioteca, mais concretamente, em caso de incumprimento dos deveres relacionados com o serviço de empréstimo domiciliário. Desta forma, sugere-se que as penalizações sigam a “norma do geral” das bibliotecas. Ou seja, em caso de atraso na devolução, sugere-se que o utilizador seja então sujeito a uma proibição de requisição pelo mesmo período do atraso. Por sua vez, caso se trate de uma não devolução, por perda da obra emprestada ou dano da mesma,

sugere-se então que seja pedido ao utilizador a reposição da obra perdida/danificada ou outro recurso de informação, do interesse da Biblioteca, em idêntico valor, para compensar o recurso perdido/danificado. No entanto, as questões relacionadas com as penalizações devem ser discutidas e acertadas entre a responsável pela Biblioteca e a responsável pelo projecto da Biblioteca (neste caso, pela orientadora Vera Silva e pela Doutora Marta Maia).

No último capítulo (VI), são abordadas questões de cariz geral, como pontos referentes ao espólio e ao horário de funcionamento da Biblioteca. O artigo 16º, referente às doações e legados é extremamente importante, dado que o espólio da Biblioteca é resultado, na sua totalidade, de ofertas e doações. Sendo um aspecto que se pretende manter, é essencial que este esteja presente no Regulamento. Relativamente ao horário, abordado no artigo 19º, é necessário que este esteja estipulado, mesmo que seja só por uma questão formal. Além disso, futuros utilizadores, fora da estrutura central do Grupo, podem não saber quais os horários de trabalho da sede.

Existem, em adição aos pontos já mencionados, outros dois que, por serem transversais a todo o Regulamento, devem ser mencionados, nomeadamente a inclusão de planos futuros e as diversas menções à Plataforma *Knowledge*. Sobre a inclusão de planos futuros, são apresentadas muitas sugestões e ideias para futuras funcionalidades da Biblioteca, bem como para/sobre o seu possível desenvolvimento, como a questão dos *Knowledge Corners* (ponto 2, artigo 2º, capítulo I) ou a questão dos parceiros Universitários, (ponto 1 c), artigo 4º, capítulo II). Estes pontos não deveriam constar no Regulamento, uma vez que podem confundir os utilizadores. Devem apenas constar no regulamento aspectos concretos, que auxiliem tanto os utilizadores como os próprios gestores da Biblioteca. À medida que estes desenvolvimentos forem acontecendo, então devem ser adicionados ao Regulamento, que está sempre aberto a alterações.

O mesmo acontece com as questões ligadas à Plataforma. Trata-se de uma ferramenta de trabalho desenvolvida pela equipa do Knowledge Centre, mas não se percebe em que medida se liga com a Biblioteca. É a biblioteca um acrescento à plataforma? Ou, pelo contrário, deve a plataforma ser vista como uma ferramenta complementar ao serviço da Biblioteca? É importante, visto que a Biblioteca pretende chegar a outros colaboradores, fora da estrutura da sede central, que a Plataforma seja devidamente apresentada, tornando assim claro o seu papel dentro do contexto da Biblioteca.

A análise ao Regulamento teve como principal objectivo tentar complementar o mesmo, desta forma, e tendo em conta os pontos já abordados e com o intuito, desenvolveu-se ainda uma proposta para uma possível reestruturação do mesmo:

- Preâmbulo: descrição da biblioteca em traços gerais, referindo a sua natureza e motivo de criação;
- Disposições gerais: questões formais ligadas à Biblioteca, como a visão e missão, quais os objectivos da Biblioteca e o que pretende alcançar, bem como questões relacionadas com o horário, existem horas de almoço? Férias? Abertura e fecho;
- Normas de conduta: no espaço físico da Biblioteca e no manuseamento/requisição das obras;
- Serviços: apresentar os serviços disponibilizados pela Biblioteca, incluindo o catálogo, caso exista, e como o consultar;
- Utilizadores: definir os utilizadores, definir quais os direitos e deveres dos mesmos;
- Empréstimos: quantidade de livros; limite de dias; renovações; reservas; quais os livros que não podem ser emprestados. (No caso dos livros que não podem ser requisitados, existe a possibilidade de uma consulta local?);
- Penalizações: precisam de estar bem definidas;
- Doações/ofertas: definir as modalidades, bem como as condições das mesmas.
- Disposições finais: questões que se mostrem pertinentes para o bom funcionamento da Biblioteca.

Por fim, resta sublinhar que as propostas e aspectos abordados são o resultado de uma análise ao Regulamento existente, indo buscar como exemplo outros regulamentos e, também, um pouco da experiência pessoal enquanto utilizadora de várias bibliotecas. Posto isto, é necessário frisar que não existe um modelo a ser seguido para a elaboração de um regulamento, uma vez que o mesmo deve ser elaborado tendo em conta as características específicas de cada biblioteca.

CONCLUSÃO

O Grupo Jerónimo Martins é, num contexto empresarial e corporativo, sinónimo de sucesso. Com mais de 200 anos de História, o Grupo assenta numa política de constante evolução, com uma visão e missão que privilegiam a inovação, a liderança e a reflexão. Em linha com estes objectivos, o projecto da *Knowledge Library*, iniciado em 2017, teve como principal objectivo auxiliar os colaboradores, podendo ser visto como uma ferramenta de trabalho, promovendo o esclarecimento de dúvidas, actualização de informação bem como acesso e partilha de conhecimento. Por conseguinte, o presente relatório, desenvolvido no âmbito do estágio curricular, tem como principal objectivo a contribuição, através de trabalho técnico e de a estruturação de um corpo teórico, para o desenvolvimento do projecto *Knowledge Library* na Jerónimo Martins.

De forma a ser possível cumprir os objectivos propostos, procurou definir-se uma estratégia metodológica que respondesse às necessidades específicas do trabalho. Começou por se estabelecer uma abordagem qualitativa, uma vez que esta permite ao investigador estar no centro do objecto de estudo, privilegiando o processo em si, em detrimento dos resultados. Esta abordagem foi ainda complementada com outras técnicas de investigação, como a análise e a pesquisa documental e bibliográfica, bem como o método de estudo orgânico-funcional, utilizados no desenvolvimento de uma estrutura teórica.

O estágio curricular teve como objecto de estudo uma proposta de biblioteca, focando os aspectos necessários para o desenvolvimento da mesma. Consequentemente tornou-se inevitável abordar o campo da Organização do Conhecimento, bem como tudo o que este engloba. De acordo com Jesus e Moreira (2018, p. [4]), “compreender efetivamente uma determinada área ou domínio implica compreender efetivamente sua terminologia, isto é, a apropriação de uma área de conhecimento ocorre pela apropriação de sua terminologia, pela compreensão dos conceitos e de suas relações.”, desta forma, antes de se incidir sobre o campo da OC propriamente dito, propôs-se discutir, numa tentativa de clarificar, os principais conceitos utilizados pela mesma, como Organização do Conhecimento e Organização da Informação, bem como os seus termos base, conhecimento e informação.

A principal conclusão resultante desta discussão teve que ver com a diversidade terminológica e a polissemia dos conceitos mencionados. Ainda que exista uma concordância em relação à importância dos termos de conhecimento e informação, para o campo da OC, o seu entendimento depende de outros factores relacionados com perspectivas e abordagens dos próprios autores. Todavia, os termos são, muitas vezes, entendidos como duas partes

complementares de um mesmo processo, perspectiva que foi aceite no presente trabalho, apesar de reconhecermos que o conhecimento implica transformação dos colaboradores e, conseqüentemente, organizacional, condicionando positivamente o seu comportamento. Tendo em conta a dificuldade na definição dos termos base, esta multiplicidade de definições e perspectivas é, conseqüentemente, transportada para discussão em torno dos conceitos de Organização da Informação e Organização do Conhecimento. Ambos são utilizados dentro da Ciência da Informação. Contudo, e à semelhança do que acontece com os termos anteriormente abordados, o seu entendimento depende das abordagens escolhidas pelos autores. Também, à semelhança dos termos conhecimento e informação, OC e OI podem ainda ser entendidos como dois sentidos de um mesmo processo, ou seja, a OI pode ser entendida como um sentido mais abrangente da Ciência da Informação e, por sua vez, a OC como um sentido mais restrito.

Concluída a discussão em torno da terminologia, passou-se a Organização do Conhecimento enquanto campo de estudo. A OC é um tema estruturante para a Biblioteconomia e pode ser definida como uma ciência independente, ou um campo de estudo ligado à Ciência da Informação, que se preocupa, essencialmente, com os métodos ligados à organização do conhecimento. Posto isto, o seu principal objectivo é a organização do conhecimento, visando a sua recuperação de uma forma rápida e eficaz. Por sua vez, a recuperação da informação é conseguida, essencialmente, devido à representação da mesma, sendo também este um dos objectivos da OC. Como campo de estudo, este apresenta-se como um campo interdisciplinar, que promove a pesquisa, o ensino e a prática profissional, sendo o seu principal objectivo o de estruturar o conhecimento, agrupando-o por unidades e, simultaneamente, procurar perceber como essas diferentes unidades de conhecimento se relacionam entre si. Para cumprir o seu objectivo, a OC utiliza sistemas de classificação e ordenação do conhecimento, criando assim formas de representação do mesmo. No caso da *Knowledge Library*, o conhecimento foi representado por assuntos, bem como por cotas e notações, conseguidas através do uso de sistemas de classificação.

Também a discussão em torno da OC, enquanto campo de estudo, se mostrou um pouco ambígua, consequência das diferentes abordagens existentes dentro do mesmo. Desta ambigüidade, resultam duas formas de olhar o campo da OC: um sentido restrito e um sentido abrangente. O sentido restrito pode ser entendido como a organização social do conhecimento, e o sentido abrangente como a organização intelectual ou cognitiva do conhecimento (Hjørland, 2008, p. 2-3). No caso do presente trabalho, este tomou a OC no sentido mais restrito, ocupando-se de práticas como a descrição de documentos, indexação e classificação dos mesmos.

Ainda enquanto campo de estudo, um dos focos da OC tem que ver com os sistemas e processos de organização do conhecimento. De uma forma sucinta, pode entender-se que os SOC correspondem a ferramentas utilizadas para facilitar os POC. Por exemplo, um sistema de classificação (SOC) é desenvolvido com o intuito de facilitar um processo de classificação (POC). Os SOC podem ainda ser vistos de duas formas: num sentido mais restrito ou num sentido mais abrangente. Correspondem, num sentido mais abrangente, a enciclopédias e bibliotecas e, num sentido mais restrito, a ferramentas que auxiliem as actividades praticadas dentro da OC. No caso específico das bibliotecas, os SOC são utilizados como métodos de organização e gestão de colecção.

Em adição ao já mencionado, existe uma multiplicidade de áreas dentro da OC. Tendo em consideração a finalidade do presente trabalho, focaram-se as questões relativas à classificação. Esta é considerada como uma das mais importantes áreas dentro da OC, tendo como principal finalidade facilitar a recuperação da informação, bem como auxiliar a definição de estratégias de pesquisa. A mesma procura ainda a normalização da linguagem.

Concluída a parte teórica, optou-se ainda por focar a instituição de acolhimento, através de um estudo orgânico-funcional. Desta forma, foi possível ficar a conhecer a História da instituição, bem como perceber melhor a sua estrutura funcional. O mesmo possibilitou ainda um maior conhecimento do contexto em que a *Knowledge Library* foi desenvolvida bem como a necessidade por detrás da mesma. O estudo orgânico-funcional permitiu concluir que, ao longo de todo o seu percurso, a inovação tem sido uma constante dentro do Grupo, que procura, simultaneamente, formas de conseguir alcançar essa inovação e tirar vantagem da mesma. Actualmente, “Creating, acquiring and the actual development of knowledge within an organisation has become the main source of competitive advantage.” (Miculescu & Părean, 2015, p. 459). A *Knowledge Library*, como objectivo final, procura garantir esse mesmo acesso e partilha de conhecimento.

À “segunda” parte do trabalho corresponde a descrição do trabalho técnico desenvolvido na *Knowledge Library*, tentando contribuir para o futuro desenvolvimento do mesmo. Os objectivos do estágio permitiram criar, em conjunto com a orientadora local, um plano de estágio, focando os pontos considerados mais importantes, dada a fase inicial da Biblioteca. Como mencionado anteriormente, quando a realização do estágio, o projecto encontrava-se ainda numa fase piloto, desta forma, os objectivos de estágio foram divididos em etapas, focando-se, essencialmente, na organização da Biblioteca.

A primeira fase correspondeu a identificação da colecção *Knowledge Share*, através da inventariação e contagem dos recursos pertencentes à mesma. Esta fase não apresentou grandes

desafios, permitindo desenvolver uma familiarização com a colecção que, por sua vez, resultou numa facilitação das fases seguintes. O inventário permitiu um primeiro contacto com as obras, enquanto se foi ficando a perceber quais as temáticas presentes na colecção. Posteriormente, esta fase foi complementada com uma contagem de todas as obras pertencentes ao espólio da Biblioteca, a pedido da orientadora local. Desta forma, conclui-se que a colecção *Knowledge Share* é uma colecção bastante diversificada, integrando temas como a gestão (em maior número), marketing, direito do trabalho, psicologia, inteligência emocional, comportamento organizacional e até algumas obras de artes, como o teatro e a pintura. Esta procura incluir temáticas que auxiliem os colaboradores não só a um nível profissional, como também a um nível mais pessoal.

Em seguida, abordaram-se as questões relativas à política de gestão e de promoção do acesso à colecção. Neste sentido, existiam já algumas propostas relativas à promoção de acesso à colecção, como a criação dos *Knowledge Corners*, que consiste num dispositivo móvel, com cerca de 30 livros, com um sistema *self-service*, bem como a criação de clube do livro e um livro do mês. No entanto, dada a fase muito inicial do projecto, e a falta de directrizes superiores, estas questões ficaram em segundo plano durante o estágio. Porém, foram feitas algumas sessões de *benchmarking* com o intuito de complementar algumas das propostas e ideias já existentes. As pesquisas foram feitas, por exemplo, focando os diferentes tipos de Sistemas de Gestão de Bibliotecas, com o objectivo de encontrar o mais adequado. Foram ainda feitas pesquisas, procurando formas de organização e identificação da colecção, como um sistema de cores (capas ou etiquetas), bem como formas de promover as doações e homenagear os doadores. Nesta fase, foi ainda tida em consideração a existência da *Our Library*, um outro projecto de biblioteca desenvolvido dentro do Grupo. Tendo isto em vista, a estratégia de promoção da mesma deve ainda ser feita de forma a diferenciar os dois projectos. As sessões de *benchmarking* actuaram também neste sentido, discutindo-se a necessidade de criar formas de publicitar o projecto, por exemplo, através de *merchandising* alusiva ao mesmo. Esta fase deixou ainda clara a necessidade de trabalhar no sentido de promover o projecto, uma vez que mesmo não é conhecido por todos os trabalhadores da estrutura central.

De seguida, passou-se à parte principal do trabalho técnico. O principal objectivo da *Knowledge Library* é o de auxiliar os colaboradores a terem acesso a novos conhecimentos e informações de forma rápida, implicando necessariamente uma recuperação da informação de uma forma eficiente. A representação do conhecimento e de informação, de acordo com Lima e Alvares (2012, p.22), pode ser entendida como uma forma de simbolizar os mesmos, acrescentando ainda que esta representação pode ser vista como “uma tentativa de se apropriar

dos elementos informacionais existentes nas estruturas e processos mentais que compõem o conhecimento individual, para que o saber possa ser socializado” (p. 33). Por sua vez, Novellino (1996, p. 38, cit. por Jesus & Moreira, 2018, p. [4]), afirma que este pode ser entendido como uma forma de “substituição de algo complexo por algo sintético (...) enfatiza-se a essência de um documento e favorece sua recuperação eficaz”. Posto isto, as questões ligadas à organização e representação dos recursos de informação foram o foco do trabalho realizado durante o estágio, através da catalogação, classificação e iniciando a indexação dos recursos de informação. Estas foram realizadas de uma forma orgânica, não existindo qualquer tipo de regra a ser seguida. No entanto, como já referido, dado o tempo reduzido de estágio, nem toda a colecção sofreu este tipo de intervenção.

A classificação foi, talvez, o ponto central do trabalho, bem como o mais pertinente. Tal como discutido anteriormente, o principal objectivo por detrás da organização do conhecimento é a recuperação do mesmo. No entanto, este só se torna possível através da sua representação. No caso da *Knowledge Library*, esta representação foi conseguida através da utilização de um sistema de classificação, que procurou agrupar o conhecimento por unidades temáticas. Optou-se, por ser o sistema mais utilizado em solo nacional, por seguir o sistema da CDU. Este caracteriza-se por ser um sistema enumerativo, cuja vantagem é a sua flexibilidade, permitindo assim a combinação de classes e assuntos. Esta etapa permitiu dar início a uma organização física mais eficaz da colecção. Anteriormente a esta, os recursos de informação encontravam-se organizados de forma aleatória, dificultando a localização e recuperação dos mesmos.

A última etapa do trabalho destinou-se a análise do *software* Libib e à análise da proposta de regulamento da *Knowledge Library*. A Biblioteca, até à data de término de estágio, não possuía um Sistema de Gestão de Biblioteca, uma vez que, dada a fase ainda muito inicial do projecto, ainda não se justificava um investimento tão grande. Optou-se, então, pela utilização do *software* Libib, que se caracteriza por ser um serviço de catalogação gratuito *online*, desenvolvido com o objectivo de auxiliar bibliotecas pessoais ou de pequena dimensão. Com a análise, foi possível concluir que o mesmo não favorece a Biblioteca. Trata-se de um *software* muito básico e com algumas características semelhantes a uma rede social. Percebeu-se ainda que o mesmo não permite o controlo da colecção, nem a gestão da mesma e dos seus serviços. Serve o seu propósito inicial, contudo, não serve o da Biblioteca.

Relativamente ao regulamento, tratando-se de uma proposta, o mesmo ainda se encontra em aberto. De forma geral, este encontra-se completo, na medida em que aborda questões e tópicos importantes (utilizadores, direitos, serviços, etc.). No entanto, durante a

análise, percebeu-se que o mesmo deixou de fora questões como penalizações, regras de funcionamento e manuseamento das obras, entre outros. Por outro lado, o mesmo apresenta alguns pontos, que se podem mostrar pouco claros, como a inclusão de planos futuros, podendo confundir o leitor. Através da análise à proposta de regulamento, percebe-se também a falta de políticas e normas da mesma. O regulamento deve ser, como objectivo final, uma linha orientadora para todas as questões da Biblioteca, fornecendo bases sólidas, que garantam o seu bom funcionamento e, ao mesmo tempo, os direitos e os deveres tanto dos utilizadores como da Biblioteca e dos seus elementos. Assim, conclui-se que a proposta necessita de mais algum trabalho adicional.

Os objectivos de estágio, de forma geral, foram cumpridos, sem apresentarem grandes desafios a nível prático. Contudo, foram sentidas algumas dificuldades durante o estágio que, não dificultando propriamente o trabalho, o tornaram mais complexo e moroso. A principal dificuldade esteve ligada à falta de apoio científico. Isto é, apesar da permanente disponibilidade por parte do orientador de estágio, não existia, na instituição de acolhimento nenhum especialista na área, resultando assim numa falta de apoio em algumas ocasiões pontuais. Desta forma, e em conjunto com a falta de experiência profissional ainda apresentada, o trabalho foi sendo realizado, muitas vezes, com pouca segurança, o que implicou uma maior atenção aos detalhes e, conseqüentemente, o tornou mais demorado. Tendo isto em consideração, é necessário, para garantir o sucesso do projecto, que exista uma pessoa com conhecimentos na área que possa auxiliar no seu desenvolvimento. Também, a fase muito prematura do projecto funcionou, por vezes, como um obstáculo, dificultando o trabalho. Esta sentia-se na falta de políticas e normas orientadoras, não existindo procedimentos a serem seguidos, sendo o trabalho feito de raiz. A falta de políticas, por exemplo, cria uma dificuldade na altura de abordar as diferentes questões, resultando também em alguma instabilidade no próprio projecto.

Sobre o projecto, sentiu-se ainda que existe uma falta de foco do mesmo. Como referido anteriormente, a Jerónimo Martins rege-se por uma política de inovação, liderança e reflexão. Desta forma, o projecto foi desenvolvido com o objectivo de tentar responder a esses requisitos, mostrando-se assim um projecto importante, cujo desenvolvimento iria beneficiar a sede da Jerónimo Martins em vários factores. No entanto, o trabalho desenvolvido em vista do mesmo é reduzido, muitas vezes sendo apenas realizado durante o intervalo de outros projectos “principais”. Não existindo assim um esforço significativo para o sucesso do mesmo.

Em suma, por se tratar de um projecto ainda numa fase muito prematura, torna-se difícil tirar conclusões definitivas. Apesar de ter sido possível responder aos objectivos propostos, e

que os mesmos possam ter contribuído para o desenvolvimento da Biblioteca, estes equivalem a menos de metade dos requisitos necessários para garantir o seu sucesso. Actualmente, consequência das reestruturações que o departamento de *Knowledge Centre* sofreu, ainda durante o estágio, o projecto da *Knowledge Library* encontra-se parado. Não existindo, portanto, numa evolução desde a conclusão do estágio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alajmi, B., & Ur Rehman, S. (2016). Knowledge Organization Trends in Library and Information Education: Assessment and Analysis. *Education for Information*, 32(4), 411–420.

Disponível em: <https://search.ebscohost.com>

Albuquerque, A. (2015). Em foco a classificação: abordagens conceituais na Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 20(43), 20-46. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2015v20n43p20>

Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2018). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research* (3ªed.). California: SAGE Publications.

Amador, S. R., Pérez, M. D., Pérez, M. J. L. H., & Peñas, D. A. (2016). Patrones para la organización del conocimiento en los Sistemas de Información Curricular. Un caso de estudio. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecológica e Información*, 30(68), 91–107. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibbai.2016.02.005>

Arboit, A. E. (2018). Knowledge Organization: From Term to Concept, From Concept to Domain. *Knowledge Organization*, 45(2), 125-136.

Barité, M. (2015). *Diccionario de Organización del Conocimiento: Clasificación, Indización, Terminología* (6ª ed.). Montevideo: Ediciones Universitarias-CSIC.

Bräscher, M., & Café, L. (2008). Organização da Informação ou Organização do Conhecimento? Disponível em:

<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/809>

Carvalho, R. A. (2017). *Jerónimo Martins: Factos e Histórias (1792-2017)*. Lisboa: Tinta-da-China.

Cechinel, A., et al. (2016). Estudo/Análise documental: uma revisão teórica e metodológica /

Research/Document analysis: in their theoretical and methodological aspects. *Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação – UNESCO*, 5(1). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18616/ce.v5i1.2446>

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. (2ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4ªed.). California: SAGE Publications.

Dahlberg, I. (2017). Why a New Universal Classification System is Needed. *Knowledge Organization*, 44(1), 65-71.

Fernandes, F. S. (2014). *Alexandre Soares dos Santos: um empresário de sucesso num país em crise*. Lisboa: Matéria-Prima.

Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. (5ª ed.) (Nídia Salgueiro, trad.). Loures: LUSOCIÊNCIA.

Golub, K. (2011). Knowledge Organisation Systems. *Technical Foundations*, UK. 6. Disponível em: <http://technicalfoundations.ukoln.ac.uk/subject/knowledge-organisation-systems.html> (Acesso em 10 de Junho de 2019)

Gnoli, C. (2016). *Classifying Phenomena Part 1 : Dimensions*. *Knowledge Organization*, 43(6), 403-415.

Gomes, H. E. (2017). Marcos históricos e teóricos da organização do conhecimento. *Informação & Informação*, 22(2), 33-66. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2017v22n2p33>

Guimarães, J. A. C. (2017). Organização do conhecimento: passado, presente e futuro sob a perspectiva da ISKO. *Informação & Informação*, 22(2), 84-98. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2017v22n2p84>

Hart, C. (2018). *Doing a Literature Review: Releasing the Research Imagination* (2ªed.).

SAGE Publications.

Hider, P. (2018). The terminological and disciplinary origins of information and knowledge organization. *Education for Information*, 34(2), 135–161. Disponível em: <https://doi.org/10.3233/EFI-180165>

Hjørland, B. (2008). What is Knowledge Organization (KO)? *Knowledge Organization*, 35(2-3), 86-101. Disponível em: <https://repository.arizona.edu/handle/10150/106183>

Hjørland, B. (2012). Knowledge organization = information organization? *Organ*, 3 (January 2012), 1–8. Disponível em: http://pure.iva.dk/files/34193818/Abstract_KO_and_IO_full.pdf

Hjørland, B. (2016a). Knowledge Organization. *Knowledge Organization*, 43(6), 475-485.

Hjørland, Birger. (2016b). Knowledge organization. *Knowledge Organization*. Disponível em: https://www.isko.org/cyclo/knowledge_organization (Acesso em 06 de Junho de 2019)

Hjørland, Birger. (2017). Classification. *Knowledge Organization*. Disponível em: <https://www.isko.org/cyclo/classification> (Acesso em 06 de Junho de 2019)

Huarng, K.-H., Rey-Marti, A., & Guaita-Martinez, J.-M. (n.d.). Knowledge, business, and innovation: Economies and sustainability of future growth. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 112, 236–239. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.022>

Jerónimo Martins SGPS, S.A. (2018). Apresentação Institucional. Disponível em: https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Corporate-Presentations/JM_Institucional_PT_20042020.pdf

Jerónimo Martins SGPS, S.A. (2019). *Relatório & Contas: 2018*. Disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Investor/Reports/RelatorioContasJeronimoMartins2018.pdf>

Jesus, S. A. dos S. de, & Moreira, W. (2018). Contribuições Teóricas da Terminologia nos Sistemas e Processos de Organização do Conhecimento. *Múltiplos Olhares Em Ciência Da Informação*, 8(2). Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/16907>

Khalaj, J. (17 de December de 2015). libib Helps Small Libraries Manage Their Collections. (B. Scardilli, Entrevistador) Disponível em: <http://newsbreaks.infotoday.com/NewsBreaks/libib-Helps-Small-Libraries-Manage-Their-Collections-108112.asp> (Acesso em 9 de Dezembro de 2019)

Lima, J. L. O., & Alvares, L. (2012). Organização e representação da informação e do conhecimento. Organização da informação e do conhecimento: conceitos, subsídios interdisciplinares e aplicações. São Paulo: B4 Editores, 248, 21-48. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jose_Leonardo_Lima/publication/281969932_Organizacao_e_representacao_da_informacao_e_do_conhecimento/links/5600067308ae07629e522ad1.pdf

Mazzocchi, F. (2018). Knowledge Organization System (KOS): An Introductory Critical Account. *Knowledge Organization*, 45(1), 54-78.

Miculescu, A., & Părean, M. O. (2015). The Quality of Human Resources In Romania Amid The Development Of The Knowledge Era. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, 25(1), 458–467. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40603780/AUOES-1-2015.pdf?1449150013>

Moreira, W., & Martínez-Ávila, D. (2018). Concept relationships in knowledge organization systems: Elements for analysis and common research among fields. *Cataloging and Classification Quarterly*, 56(1), 19–39. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01639374.2017.1357157>

Nair, Y. K., & Marivalde, M. F. (2011). Conceitos, Categorias e Organização do Conhecimento Conceptos, Categorías y Organización del Conocimiento. *Informação & Informação*, (2), 1. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2011v16n2p1-24>

Pontes, F. V., & Lima, G. Â. B. de O. (2012). A organização do conhecimento em ambientes digitais: aplicação da teoria da classificação facetada / Knowledge organization in digital environments: faceted classification theory applied. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17(4), 18-40. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362012000400003>

Ribeiro, F., & Eugénia, M. (2001). Universidade do Porto: Estudo Orgânico Funcional. Porto: Reitoria da Universidade. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10216/56681>

Ridi, R. (2016). Phenomena or noumena? Objective and subjective aspects in knowledge organization. *Knowledge organization*, 43(4), 239-253.

Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. de., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas / *Documentary research: theoretical and methodological clues*. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, 1(1). Disponível em: https://www.academia.edu/36294356/Pesquisa_documental_pistas_te%C3%B3ricas_e_metod%C3%B3gicas_Documentary_research_theoretical_and_methodological_clues

Sales, R. de., Martínez-Ávila, D., & Guimarães, J. A. (2018). Dialogical elements in Harris, Dewey, Cutter, Otlet, Kaiser, and Ranganathan: Theoretical convergences in the history of Knowledge Organization. *Transinformação*, 30(3), 348-362. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/2318-08892018000300007>

Silveira, N. C., & Saldanha, G. S. (2016). "Own name" in Knowledge Organization Epistemology: A Philosophical-Theoretical Debate. *Knowledge Organization*, 43(4), 265-278.

Tuckman, B. W. (2012). Manual de Investigação em Educação: metodologia para conceber e realizar o processo de investigação científica. 4ª ed. Atualizada. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.