

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO



**Estabelecimento de estratégias de Gestão de
Conteúdos Empresariais na Sonae Indústria,
SGPS, S.A.**

Pedro Miguel Caldeira Moutinho Casais

VERSÃO FINAL

Relatório de Dissertação

Mestrado em Ciência da Informação

Orientador: António Lucas Soares (Prof. Dr.)

29 de Julho de 2010

Estabelecimento de estratégias de Gestão de Conteúdos Empresariais na Sonae Indústria, SGPS, S.A.

Pedro Miguel Caldeira Moutinho Casais

Relatório de Dissertação
Mestrado em Ciência da Informação

Aprovado em provas públicas pelo júri:

Presidente: Maria Fernanda Martins, Professora Auxiliar da Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Arguente: Henrique José O'Neill, Professor Associado do Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação do ISCTE

Orientador: António Manuel Lucas Soares, Professor Associado do Departamento de Engenharia Informática da FEUP

29 de Julho de 2010

Resumo

O tema desta dissertação é a ECM (Gestão de Conteúdos Empresariais). Pretendeu-se estabelecer uma estratégia de gestão de conteúdos empresariais na Sonae Indústria, SGPS, S.A., à luz das especificações e recomendações da AIIM.

Começa-se por introduzir alguns dos conceitos relacionados com ECM através da revisão da literatura, enquadrando o tema, definindo-o e traçando a sua evolução. Conceptualiza-se a área ECM com as componentes e tecnologias que a constituem, bem como as áreas de aplicação onde a empresa poderá beneficiar, do ponto de vista da AIIM. É efectuada uma análise da esquematização e das melhores práticas e estratégias em ECM, abordando-se igualmente o processo de implementação e as soluções existentes, culminando com estudos de casos revistos e analisados criticamente. Seguidamente, aprofunda-se o tema, com enfoque nos portais empresariais. São identificadas as suas tipologias, características-base, as soluções existentes no mercado, bem como é abordada a problemática da interoperabilidade entre sistemas, nomeadamente entre Microsoft e não-Microsoft e os avanços futuros na área. Os estudos de caso aos portais empresariais são acompanhados de uma análise crítica aos mesmos.

Terminada a revisão da literatura, é iniciado a análise e diagnóstico da Sonae Indústria, sobretudo no que respeita aos processos de um Departamento da empresa: a Comunicação Corporativa. Os processos são classificados em quatro tipos - documentação de contribuição gráfica, documentação editorial, documentação com finalidade legal e documentação de repositório - e devidamente contextualizados, descritos, modelados e analisados.

Com o intuito de avaliar o potencial impacto da implementação de uma estratégia de gestão de conteúdos empresariais na Sonae Indústria, SGPS, S.A., são também avaliadas as plataformas e aplicações para a gestão de informação e colaboração existentes na organização, e classificadas consoante os conceitos da AIIM. Ainda na análise e diagnóstico, é efectuada um estudo de presença nas redes sociais por parte da empresa, e dos seus colaboradores e uma reflexão crítica sobre os resultados apurados.

Na proposta de melhoria, são analisados os processos e identificados os seus pontos críticos. A criação de um portal empresarial horizontal é o reflexo do estudo realizado. É então definido o âmbito e objectivo do projecto, analisados os requisitos essenciais, e uma descrição das soluções seleccionadas para análise, bem como delineados algumas das acções a ter em conta no decorrer da implementação da solução. É proposto um modelo de organização de conteúdos integrado com o desenho da solução e planificadas actualizações em algumas das plataformas ECM analisadas.

O trabalho futuro reflecte algumas considerações sobre metodologias a aplicar para o sucesso da aplicação do portal, e termina com uma breve conclusão e reflexões sobre o tema.

Abstract

The subject of this thesis is the ECM (Enterprise Content Management). It was intended to establish a strategy for enterprise content management in Sonae Indústria, SGPS, S.A., according to AIIM specifications and recommendations.

Firstly, some concepts related to ECM are introduced through the review of the literature, framing the issue, defining it and tracing its evolution, and conceptualizing the ECM components, technologies and application areas where the company may benefit from the point of view of AIIM. It is made an outline and analysis of best practices and strategies in ECM, as well as discussing the implementation process and existing solutions, culminating in case studies reviewed and analyzed critically. It then delves into the subject, focusing on Enterprise Portals. The types, characteristics and solutions available in the market are identified, and the problem of interoperability systems is addressed, particularly between Microsoft and non-Microsoft, as well as the future advances in this area. The case studies on Enterprise Portals are accompanied by a critical analysis.

After reviewing the literature, the next step was the analysis and diagnosis of Sonae Indústria, especially regarding the processes of a department of the company: Corporate Communication. The processes are identified into four types – graphical documentation, publishing documentation, documentation with legal purpose, and repository documentation – being properly contextualized, described, modelled and analyzed.

Aiming to assess the potential impact of implementing a strategy for managing enterprise content in Sonae Indústria, SPGS, S.A., are also evaluated platforms and applications for information management and collaboration in the organization, and classified according to the concepts of AIIM. Although the analysis and diagnosis is carried out a study of presence in social networks by the company and its employees and a critical reflection of the results compiled.

In the improvement proposed, the processes are analyzed and identified their critical points. The creation of a horizontal enterprise portal is the reflection of this study. It is then defined the scope and purpose of the project, analyzed the essential requirements, and a brief description of the solutions selected for analysis, and outlined some of the actions to be taken into account during the implementation of the solution chose. It is proposed a model of organization of content integrated with the design of the solution, and planned upgrades to some of the ECM platforms analyzed.

The future work reflects some considerations of methodologies for the successful implementation of the Portal, and ends with a brief conclusion and reflections on the theme.

Keywords: ECM, Horizontal Portal.

Agradecimentos

Esta dissertação reflecte o trabalho de uma série de profissionais de áreas muito variadas – da informática às ciências sociais - tornando-a um desafio e uma agradável leitura, pois é inegável o contributo e a evolução contínua da ECM, sem os quais, esta dissertação não seria possível. Todos os autores citados (bem como os estudos que tive oportunidade de ler) merecem uma palavra de agradecimento por terem tornado possível uma dissertação sobre um tema tão emergente na sociedade actual.

Gostaria também de agradecer, genericamente, a todos os que contribuíram de forma directa ou indirecta na minha passagem pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, no decorrer do Mestrado em Ciência da Informação, bem como no período anterior, na Licenciatura em Ciência da Informação, iniciada em 2002, e em particular ao Prof. Dr. António Lucas Soares, pela orientação nesta dissertação.

Agradeço igualmente à Sonae Indústria enquanto entidade e a todos os seus responsáveis, por me terem proporcionado a oportunidade de desenvolver competências ao nível profissional, mas também académico, apoiando o meu desenvolvimento e inscrição no Mestrado em Ciência da Informação, culminando nesta dissertação e abordando o caso desta organização à luz da ECM, sobretudo à Dra. Maria da Luz Ferreira pela orientação e suporte.

Por último, agradeço a todos os que não se enquadram nos três grupos acima, mas sempre procuraram apoiar-me em todos os desafios, ajudando na definição dos meus objectivos e crescendo enquanto indivíduo: os meus pais e restante família, amigos e todos aqueles que me ofereceram oportunidades para me desenvolver a todos os níveis, pois nunca serão esquecidos da minha profunda gratidão.

Conteúdo

1	Introdução	1
1.1	Enquadramento e apresentação da Dissertação.....	1
1.2	Contexto e relevância do tema	2
1.3	Objectivos e questão de investigação.....	2
1.4	Metodologia aplicada.....	3
1.5	Principais resultados	3
1.6	Estrutura da Dissertação	4
2	Gestão de Conteúdos Empresariais	5
2.1	ECM - Enterprise Content Management.....	5
2.2	Enterprise Portals.....	21
3	Análise e Diagnóstico	30
3.1	Apresentação da Organização	30
3.2	Levantamento dos Processos Actuais.....	34
3.3	Plataformas e aplicações para gestão da informação e colaboração utilizadas na Sonae Indústria	45
3.4	Análise das funcionalidades das plataformas	64
3.5	Análise de processo	71
3.6	Estudo de presença da Sonae Indústria nas Redes Sociais	72
4	Propostas de melhoria para a Gestão de Conteúdos Empresariais	75
4.1	Propostas de melhoria aos processos analisados	75
4.2	Enterprise Portal Sonae Industria	79
4.3	Planificação de actualizações.....	87
4.4	Plano-Proposta de divulgação do Communication Portal	91

4.5	Proposta para Política sobre Redes Sociais.....	91
5	Trabalho futuro e conclusões	94
5.1	Trabalho Futuro	94
5.2	Conclusões.....	95
6	Referências	97
	Anexos	100
	Anexo A.....	101
	Anexo B.....	103
	Anexo C	106

Índice de figuras

<i>Figura 1 - Integração da informação não-estruturada de uma organização (Kampffmeyer 2006)</i>	<i>6</i>
<i>Figura 2 - Os cinco componentes da ECM (Kampffmeyer 2006).....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 3- Modelo de ECM (Woolson 2009)</i>	<i>11</i>
<i>Figura 4- “Finding Information is Difficult?” (Elkins 2006)</i>	<i>12</i>
<i>Figura 5 – Sumário das actividades nos primeiros 100 dias de implementação de ECM (Sheghda e Chin 2008)</i>	<i>15</i>
<i>Figura 6 –Modelo de ECM (ECM3 2010)</i>	<i>16</i>
<i>Figura 7 – Magic Quadrant for Enterprise Content Management 2009 (Sheghda, et al. 2009).....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 8 – Magic Quadrant for Horizontal Portal Products (Gootzit, et al. 2009)</i>	<i>23</i>
<i>Figura 9- A interoperabilidade das plataformas de ECM (OASIS 2008)</i>	<i>24</i>
<i>Figura 10 – IKEA Intranet (Chin 2009)</i>	<i>26</i>
<i>Figura 11- myGraymont – Graymont Intranet (ThoughtFarmer 2009)</i>	<i>27</i>
<i>Figura 12- Logótipo Sonae Indústria, SGPS, S.A.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 13 - Estrutura da Sociedade (Sonae Indústria 2009 b)</i>	<i>31</i>
<i>Figura 14 - Conselho de Administração da Sonae Indústria</i>	<i>31</i>
<i>Figura 15 - Áreas de Responsabilidade - Centro Corporativo</i>	<i>32</i>
<i>Figura 16 - Actividade Funcional do Departamento de Comunicação Corporativa</i>	<i>33</i>
<i>Figura 17 – Processo – Criação de Trípticos.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 18 – Processo “Newsletter “The New(s)””</i>	<i>41</i>
<i>Figura 19- Divulgação de Comunicados.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 20- Publicação no Communication Portal.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 21 – Homepage do site www.sonaeindustria.com.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 22- WCMS do site Sonae Indústria.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 23- Communication Portal.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 24 – Electronic Document Management System do Communication Portal</i>	<i>55</i>
<i>Figura 25- Estruturação ao nível das divisões</i>	<i>55</i>
<i>Figura 26- Criação de um artigo</i>	<i>56</i>

<i>Figura 27- Base de Dados “Clipping PT”</i>	<i>59</i>
<i>Figura 28- Desenho de interface para Portal Empresarial.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 29- Calendário de actualizações ao site institucional.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 30- Calendário de actualizações ao Communication Portal.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 31- Exemplo de divulgação via e-mail das actualizações no Communication Portal</i>	<i>91</i>
<i>Figura 32 - Turnover da Sonae Indústria (2009)</i>	<i>101</i>
<i>Figura 33 – Volume de Negócios por localização da unidade de produção (2009).....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 34 – Vendas por tipo de produtos (2009).....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 35 - Unidades da Sonae Indústria no Mundo</i>	<i>102</i>

Índice de tabelas

<i>Tabela 1 - Tipos de processos sob responsabilidade do DCC</i>	<i>36</i>
<i>Tabela 2 - Categorias de comunicados</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 3 - Tecnologias e plataformas utilizadas na Sonae Indústria.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabela 4 - Componentes e plataformas utilizadas na Sonae Indústria</i>	<i>47</i>
<i>Tabela 5 - Categorias de requisitos e plataformas na Sonae Indústria.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabela 6 - Processos e resposta das Plataformas na Sonae Indústria</i>	<i>71</i>
<i>Tabela 7 - Propostas de melhoria nos processos levantados</i>	<i>78</i>
<i>Tabela 8 - Requisitos identificados para um portal horizontal na Sonae Indústria</i>	<i>80</i>
<i>Tabela 9 - Proposta de matriz de avaliação das soluções.....</i>	<i>85</i>

Glossário

Lista de abreviaturas

AIIM	Association for Information and Image Management
BPM	Business Process Management
CMIS	Content Management Interoperability Services
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
CP	Communication Portal
CT	Collaboration Tools
DAM	Digital Asset Management
DCC	Departamento de Comunicação Corporativa
DI	Document Imaging
E2.0	Enterprise 2.0.
EAP	Enterprise Application Portal
ECM	Enterprise Content Management
EDM	Electronic Document Management
EDMS	Electronic Document Management System
EEP	Enterprise Expertise Portal
EIP	Enterprise Information Portal
ERP	Enterprise Resource Planning
FEUP	Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
IWW	International Wide Web (Meeting Sonae Indústria)
MAM	Media Assets Management
RM	Records Management
ROI	Return on Investment
TI	Tecnologias da Informação
WCM	Web Content Management
WCMS	Web Content Management System

1 Introdução

O presente documento foi elaborado no âmbito da Dissertação em Ambiente Empresarial no Mestrado em Ciência da Informação, sob o título “Estabelecimento de estratégias de Gestão de Conteúdos Empresariais na Sonae Indústria, SGPS, S.A.”.

1.1 Enquadramento e apresentação da Dissertação

Esta dissertação, desenvolvida no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação, apresenta-se no actual ambiente de trabalho ao qual o aluno se encontra alocado, isto é, na Sonae Indústria, SGPS, S.A. Enquanto colaborador do Departamento de Comunicação Corporativa (DCC), o aluno possui uma visão alargada sobre o fenómeno dos fluxos informacionais na organização.

Partindo de uma abordagem sobre a Gestão de Conteúdos Empresariais, de onde se poderá delinear um conjunto de práticas estabelecidas a nível mundial, é efectuada uma análise ao panorama actual na empresa, focando nas especificidades e componentes da organização, a nível estrutural de uma multi-nacional com realidades várias e contextos variados.

O ponto de partida, o DCC, espelha uma realidade da empresa ao nível dos processos e da definição da tipologia dos mesmos, abordagem que se poderá transpor para a restante organização, de modo a melhorar a qualidade da organização da informação por parte dos seus colaboradores.

As soluções existentes, bem como as necessidades num mundo que gira em torno de uma Era da Informação, constituem um desafio actual e bastante conciso para a resolução dos problemas com que se depara uma organização deste tipo.

Encontrando-se a Sonae Indústria num período onde a gestão da informação se pretende mais eficiente para criar valor acrescido na organização, a definição de uma estrutura de requisitos para um novo portal empresarial é uma necessidade que poderá ter frutos no futuro.

Esta dissertação pretende realçar a importância da definição de estratégias para a gestão de conteúdos empresariais e dotar a empresa de ferramentas que melhor caracterizem a utilização da informação e dos documentos por parte de todos os seus intervenientes.

1.2 Contexto e relevância do tema

O tema central desta Dissertação é a Gestão de Conteúdos Empresariais. Torna-se pertinente analisar o modo como este tema tem vindo a ser conduzido no seio da organização, mais especificamente num Departamento cujas responsabilidades tendem, não só para a Comunicação, como o próprio nome indica, mas também para a organização e manutenção de ferramentas de suporte para a restante organização poder usufruir de conteúdos de um modo centralizado e de fácil acesso.

De um ponto de vista geral, a relevância do tema justifica-se pela quantidade, cada vez maior, de informação que é construída em ambiente empresarial. Informação essa, englobada sob a forma de documento que, no caso dos suportes digitais, originam conteúdos que por sua vez são mantidos e organizados num repositório (ou vários) que necessitam acompanhar e responder às necessidades dos utilizadores que procuram nesta ferramenta.

Estamos na Era da Informação, já não restam dúvidas. É necessário é evitar entrar numa Era da Desorganização, pois o acumular de novos meios de comunicação, a necessidade de migrar continuamente conteúdos para novas tecnologias e ferramentas, o “ruído” que se gera a partir do momento que marginalizamos ou nos perdemos na organização, são vectores que poderão diminuir o risco de esta se perder. Garantir que a mesma se mantém bem organizada e que responda às necessidades, é o objectivo principal do estabelecimento de estratégias para a gestão de conteúdos na Sonae Indústria, SGPS, S.A..

1.3 Objectivos e questão de investigação

A questão inicial de investigação foi: *“Qual o potencial impacto da implementação de uma estratégia de Gestão de Conteúdos Empresariais na Sonae Indústria?”*

O objectivo será desenvolver uma estratégia de ECM, focada essencialmente através do estudo de caso corporativo, levando em conta as melhores práticas internacionais e as características intrínsecas da organização, materializando esta estratégia numa especificação de um portal empresarial com as características subjacentes às necessidades encontradas.

Os objectivos principais desta dissertação são:

- Investigar o domínio da ECM e os portais horizontais;
- Levantar e analisar white papers e case studies sobre esta temática;
- Analisar conceptualmente a ECM e transpor para o estudo de caso específico;
- Analisar criticamente o levantamento e diagnóstico da situação actual;
- Propôr melhorias fundamentadas e à luz da perspectiva ECM.

1.4 Metodologia aplicada

Nesta dissertação foram aplicadas diversas técnicas. Desde logo, a escolha do tema prendeu-se com a necessidade de analisar a gestão de conteúdos empresariais na empresa. Através desse ponto de partida foi revista a literatura, e aplicada a metodologia e melhores práticas sugeridas (Shegda e Gilbert 2009; Gilbert 2009; Sanders 2009). Naturalmente, adaptada ao contexto social, cultural, à área de negócio e no espaço temporal que foi permitido, resultando uma metodologia *ad-hoc* baseada nestas condicionantes.

Como (Shegda e Gilbert 2009) sugerem, foi delimitado o âmbito de análise apenas a um Departamento dentro da organização, e para o levantamento dos processos foi aplicada uma instância da classe de metodologias de análise e concepção de processos de negócio, embora também esta tenha sido *ad-hoc* e como suporte dos passos seguintes.

Identificada a necessidade específica da implementação de um portal horizontal, com a estrutura respeitando os princípios básicos da *enterprise 2.0*, estes dois pontos foram analisados, do prisma da revisão da literatura, sendo experimentados caminhos similares no processo de análise conforme os autores mencionados no devido capítulo.

Outros tipos de metodologias mais genéricos – igualmente aconselhados por diversos autores nos processos de implementação de ECM e de portais horizontais – foram utilizados. Algumas noções de *benchmarking* foram utilizadas, na análise de casos de estudo, na análise das soluções existentes no mercado, e também, dentro da proposta de melhoria, ao sugerir analisar as soluções implementadas em empresas devidamente identificadas dentro do perímetro regional e de área de negócio.

De igual modo, outras técnicas genéricas de *brainstorming* foram utilizadas no capítulo de análise e diagnóstico – e também no de propostas de melhoria - ao reunir alguns colaboradores e juntos identificar problemas e soluções que possam sustentar a necessidade de alterações ao panorama actual no que respeita à ECM.

1.5 Principais resultados

Os principais resultados desta investigação traduzem-se no diagnóstico sobre a gestão de conteúdos da empresa no seu todo, bem como um estudo e descrição das soluções existentes, e como estas poderão apoiar nos processos de negócio da organização.

A definição de uma estratégia de gestão de conteúdos na empresa culminará na especificação de um portal empresarial que vá ao encontro das necessidades da organização.

1.6 Estrutura da Dissertação

Este relatório é composto por uma Introdução, onde é apresentado e enquadrado o projecto, se aborda o contexto e a relevância do tema, se coloca a questão de investigação e os objectivos da Dissertação, bem como são resumidos os contributos que este trabalho trouxe, para além da definição da estrutura do mesmo.

No segundo capítulo é feita a revisão do Estado da Arte na área da Gestão de Conteúdos Empresariais (ECM), sendo enquadrado o conceito, bem como é feita uma retrospectiva da evolução da conceptualização e da sua discussão, bem como as áreas de aplicação da mesma e sua esquematização na literatura. São abordadas também as melhores práticas e casos de estudo anteriores em ECM e as ferramentas existentes para a sua aplicação. Igualmente dentro deste capítulo é abordado o tema dos Portais Empresariais, sendo feita uma análise às soluções existentes, bem como se debate a sua utilização entre a solução da *Microsoft* e as não-*Microsoft*.

A Análise e Diagnóstico da Gestão de Informação na Sonae Indústria são descritas no terceiro capítulo. É apresentada a instituição na qual foi desenvolvido, bem como é disposta a sua organização hierárquica, até ser delimitada pelo ambiente onde decorreu o estudo. São levantados quatro processos actuais, sendo cada um destes identificado na sua tipologia, devidamente contextualizado, descrito, modelado e com uma análise crítica. Também abordadas as plataformas existentes neste âmbito, licenciadas e utilizadas na empresa, fazendo o paralelismo teórico com o ponto de vista da AIIM (*Association for Information and Image Management*). Por último, é apresentado um pequeno estudo de presença em redes sociais.

No quarto capítulo são apresentadas as Propostas de Melhoria para a Gestão de Conteúdos Empresariais, iniciando com os processos analisados no capítulo anterior, prosseguindo com a análise sobre portais horizontais e terminando com propostas para planificação de actualizações.

O quinto capítulo versa sobre as Conclusões e Trabalho Futuro.

As Referências utilizadas no decorrer da Dissertação encontram-se apresentadas no sexto capítulo.

Por fim, é reunido um Apêndice de anexos ao relatório, com relevância e mais detalhe para alguns dos pontos abordados.

2 Gestão de Conteúdos Empresariais

2.1 ECM - Enterprise Content Management

2.1.1 Enquadramento Geral

A gestão de conteúdos empresariais é, sem dúvida alguma, um dos factores críticos de sucesso de uma organização. Nos dias que correm, grande parte dos processos de negócio requerem informação não-estruturada, como informação legal, formulários, apresentações, facturas e diagramas, envolvendo para tal múltiplos colaboradores ou participantes. Frequentemente, estes dados necessitam ser partilhados e geridos por distintos participantes num processo, por vezes não partilhando a mesma localização espacial (Xynthos Software, Inc. 2005, 3).

Devido a tal facto, várias empresas reconhecem a gestão de conteúdos empresariais como uma fonte de cooperação e oportunidade de negócio, não só a nível da implementação, mas também de consultoria, uma vez que uma aplicação sustentável e bem delineada poderá fazê-la poupar valores bastante significativos e um alto desempenho, que se traduz numa maior capacidade de reacção, sendo, portanto, um dos grandes desafios da actualidade (Accenture 2006, 2). É, de facto, relevante a poupança através da redução do tempo necessário para encontrar determinado conteúdo, bem como na redução de documentos criados, bem como benefícios que um planeamento eficaz ao nível dos *workflows* poderá permitir.

É inegável a importância que as empresas atribuem à gestão de conteúdos, bem como estão cientes das suas vantagens, no entanto, grande parte destas, apenas recorre à aquisição de licenças de aplicações, que por vezes, carecem de proporcionar satisfação efectiva aos utilizadores finais (Elkins 2006, 2).

A AIIM (AIIM 2009 a) é uma organização sem fins lucrativos criada em 1943 com o objectivo de ajudar os utilizadores a compreender os desafios associados à gestão de documentação, conteúdos em qualquer suporte e de processos de negócio, sendo considerada autoridade no que respeita a esta temática.

2.1.2 Definição e evolução do conceito

Em palavras gerais, e segundo a definição actual “ECM engloba os métodos, estratégias e ferramentas utilizadas para a captura, gestão, armazenamento, preservação e difusão dos

conteúdos e documentos relacionados com os processos organizacionais. As ferramentas e estratégias de ECM permitem a gestão da informação não-estruturada de uma organização, onde quer que ela exista” (AIIM 2009 b).

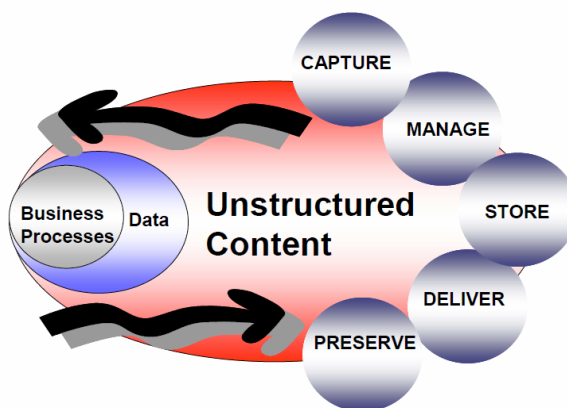


Figura 1 - Integração da informação não-estruturada de uma organização (Kampffmeyer 2006)

No entanto, e derivado à sua natureza, o conceito de ECM tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo, somando-se novas asserções e alterando termos como “criar” ou “customizar” (Kampffmeyer 2006, 4). A sua nomenclatura reflecte, não só a necessidade da gestão de conteúdos relativamente ao exterior (via *web*, por exemplo), mas também toda a informação estruturada e não-estruturada gerada e utilizada internamente.

O mesmo autor em 2004, definia os objectivos da ECM como “prevenção da redundância de dados e informação, controlo de acessos informais, garantia de entrega de qualquer tipo de informação independentemente da sua fonte e utilização prévia, e a possibilidade de utilização de todas as aplicações de uma forma una, enquanto serviço” (Kampffmeyer 2004).

Sobre a origem do termo, a discussão remonta a 2001 (Wikipedia 2004), onde se entendia por ECM “*the technologies used to create, manage, customize, deliver and preserve information to support business processes*”, definição esta que foi revista e alterada (trocando de posição na definição o *preserve* pelo *deliver*) dois anos mais tarde pela AIIM.

Aquando da definição da sua missão como associação em 2004, a AIIM descreveu-se como “*the international industry association connecting users and suppliers of enterprise content management (ECM) technologies – the tools and methods used to capture, manage, store, preserve, and deliver content in support of business processes*”.

No entanto, pouco tempo mais tarde, em Fevereiro de 2005, ficou decidido alterar a definição de ECM como “*the technologies, tools, and methods used to capture, manage, store, preserve, and deliver content across an enterprise*” e meio ano mais tarde, uma pequena

adenda a esta definição: não se trata apenas de conteúdos e processos transversais à empresa, mas também da sua documentação, para os processos organizacionais.

Já em Novembro de 2006, voltou a ser reformulada a definição de ECM, sendo agora considerada como *“the technologies used to Capture, Manage, Store, Preserve, and Deliver content and documents related to organizational processes. ECM tools and strategies allow the management of an organization’s unstructured information, wherever that information exists”*.

Finalmente, em Novembro de 2008, é eliminada da definição a terminologia *“technologies”* para ECM se centrar apenas em ser interpretada enquanto *“strategies, methods and tools used to capture, manage, store, preserve, and deliver content and documents related to organizational processes. ECM tools and strategies allow the management of an organization’s unstructured information, wherever that information exists”*. Esta é a definição utilizada correntemente, aprovada pela AIIM (AIIM 2009 a).

2.1.3 Conceptualização da área ECM

A conceptualização do ECM requer um ponto de situação, devido sobretudo, a toda a envolvimento que o seu conceito transmite, nomeadamente ao nível das tecnologias implícitas e aos cinco componentes que compõem a definição (Kampffmeyer 2006):

- **Captura** – Recolha de texto, imagem ou outro qualquer conteúdo de formato analógico e transposição para digital;
- **Gestão** – Aplicações e ferramentas que permitam gerir a documentação criada\capturada, através das mais variadas fontes. (ex. Ferramentas colaborativas);
- **Armazenamento** – O núcleo de todas as restantes quatro componentes.
- **Preservação** – Aplicações que permitam a manutenção a longo prazo da documentação criada ao longo do ciclo de vida do documento.
- **Difusão** – Partilha de documentação, sob diferentes perspectivas e formatos, para quaisquer tipo de público.

(Groff e Jones 2004) descreveram algumas das tecnologias consideradas para a gestão de conteúdos empresariais:

- **Document Imaging (DI)** – Sobretudo *software* para a digitalização, indexação, recolha e arquivo de imagens digitais de texto, gráficos, esquemas e fotografias, entre

outros. Estes sistemas normalmente proporcionam *workflows* e funcionalidades (embora limitadas) de gestão electrónica de documentos;

- **Web Content Management (WCM)** – Software que permite a colecção, montagem, manutenção e difusão dos conteúdos (textuais e gráficos) para disseminação da informação via *web*, mas também portais Intranet (Kampfmeier 2006, 14)
- **Electronic Document Management (EDM)** – Software que gere o ciclo de vida completo dos documentos criados através das ferramentas colaborativas (ou seja, com vários autores associados ao documento). As suas principais funções incluem a indexação *check-in|check-out*, atribuição automática de versões do documento, anotações incluídas, *workflows* e gestão do ciclo de vida do documento;
- **Digital Asset Management (DAM)** – Software para gestão do ciclo de vida de uma larga colecção de documentos com as mesmas definições-padrão, como fotografias, gráficos, logótipos e outros documentos compostos.
- **Records Management (RM)** – Aplicações que permitem a gestão a longo prazo de documentos ao longo do seu ciclo de vida.
- **Media Asset Management (MAM)** – Uma ramificação da DAM, mas específica para documentos audiovisuais, que necessitam de um tratamento específico e de ferramentas mais complexas para o seu tratamento.
- **Collaboration Tools (CT)** – Quaisquer aplicações que promovem a interacção de grupos de autores, que possam criar e editar documentos em simultâneo. As mais habituais incluem as ferramentas de gestão de projectos, ferramentas de *reporting* automático e *workflows*.

Em (Kampfmeier 2006, 14) surge mencionado o *Business Process Management (BPM)* como uma área típica de aplicação, sendo que, ao de leve, já os anteriores autores supra-citados faziam referência ao *workflow management* como uma das ferramentas imprescindíveis para a definição de processos críticos de negócio de uma organização.

Este modelo poderá ser esquematizado conforme a figura seguinte:

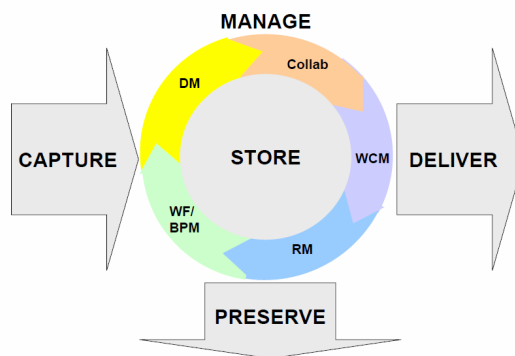


Figura 2 - Os cinco componentes da ECM (Kampffmeyer 2006)

Para além do BPM ser parte fundamental da estrutura de um ECM, outros componentes são considerados como importantes num ECM, como: gestores de correio electrónico, *interfaces*, ferramentas de integração de conteúdos e de integração de aplicações empresariais.

2.1.4 Áreas em que a ECM poderá beneficiar a empresa

A AIIM (AIIM 2009 a), bem como a generalidade dos autores, organizações e empresas ligadas não só à comercialização, mas também à consultoria em ECM, definiram uma série de quatro áreas de aplicação: *Compliance* (Conformidade), *Collaboration* (Colaboração), *Cost* (Custos) e *Continuity* (Continuidade). Na perspectiva de (Kampffmeyer 2006, 18) alguns anos antes, a somar a estas estaria um quinto “C”, *Content* (Conteúdos), que no entanto acaba por estar implícito em todos os outros quadrantes.

► Conformidade

A chave para uma boa estratégia de ECM numa organização é acreditar na conformidade dos seus processos. Um planeamento eficaz depende também do modo como a normalização é implementada no decorrer de cada processo. As estratégias de conformidade deverão ser proactivas, sob pena de poderem acarretar custos desnecessários para a empresa.

Não se trata de um mero formalismo ou de normas complexas e rígidas que dificultem o desenrolar de um processo, mas de aproveitar as capacidades de um ECM e torná-lo mais rentável e lucrativo.

► Colaboração

“Colaboração é a arte de trabalhar em equipa” (AIIM 2009 a). A ECM suporta também processos colaborativos, disponibilizando a informação necessária, independentemente do local onde foi elaborada ou do momento em que foi criada (Kampffmeyer 2006). A utilização de aplicações de comunicação directa, como *chats*, fóruns, mensagens instantâneas,

videoconferências e outras tecnologias, mas também da possibilidade de prestar suporte a um determinado passo do ciclo de um processo, disponibilizando informação adicional – como criação de notas – ou outros meios colaborativos. Uma gestão de conhecimento eficaz é um dos desafios mais pertinentes para a realização de um bom trabalho com resultados.

► Custos

Naturalmente, a implementação de um sistema de gestão de conteúdos empresariais, acarreta custos, por vezes bastante dispendiosos, se não forem correctamente direccionados ou planeados. Porém, a não-implementação deste, certamente terá custos ainda superiores e limitará a flexibilidade do negócio, tornando-o rudimentar. A poupança deverá ser colocada como principal prioridade, não fosse o objectivo primário de uma empresa: o lucro.

O investimento em ECM trará, sem dúvida alguma, um retorno do mesmo (AIIM 2009 a), sobretudo a longo prazo. Estas tecnologias permitirão uma recolha, utilização e disposição da informação mais relevante, num menor espaço de tempo.

► Continuidade

Um planeamento eficaz de um ECM requer sobretudo atenção a este aspecto. Não basta apenas controlar e corrigir erros resultantes de problemas surgidos, mas também, garantir principalmente o acesso aos documentos em qualquer momento.

Avaliar a capacidade de um ECM não falhar nos momentos críticos é fundamental, uma vez que se está cada vez mais dependente dos documentos electrónicos, e hoje em dia, é impossível dissociar informação empresarial, a qualquer nível, com a sua capacidade de acessibilidade. Para (Kampffmeyer 2006, 21) “a ECM deverá ser encarada com o mesmo significado que os CRM, ERP e outros sistemas operativos, sem os quais, uma empresa moderna não conseguirá ser competitiva ou mesmo viável”.

Alguns autores (Klein et al. 2009), são mais explícitos nas áreas de aplicação de ECM. Para além das apresentadas, somam os Portais Corporativos (de uso interno) e os Portais de Negócio (de uso externo), bem como os módulos de Pesquisa e *Workflows*, defendendo inclusive a inclusão do termo Colaboração, passando a denominar-se ECCM.

2.1.5 Esquematização da ECM

Várias são as metáforas possíveis para uma esquematização da ECM, dada a sua complexidade e modo de interacção entre as várias aplicações que a compõem.

(Kampffmeyer 2006, 24) recorda o “*Lifecycle model*” desenvolvido em 2001, bem como o puzzle, imagem escolhida pela AIIM US em 2003 para espelhar uma perspectiva, na qual cada componente da ECM pode ser livremente combinada com qualquer outra para a criação de uma

solução global. A AIIM Europe adoptou a metáfora da auto-estrada, na qual a informação viaja de um ponto para o outro. Em 2005, a AIIM, num outro poster divulgado, apresentou a ECM como um edifício, onde a entrada e a saída da informação é feita no rés-do-chão, e a gestão de processos de negócio é aqui descrita como os diferentes andares do edifício, bem como ilustram “elevadores”, que efectuam a conexão entre cada um dos pisos. Este modelo incluiu o que os anteriores (ainda) não faziam referência, como a gestão de correio electrónico, gestão de activos digitais, integração de conteúdos, entre outros.

Todas as perspectivas são válidas, sendo necessário, naturalmente, aplicar a designação corrente do momento em que foram construídos os modelos.

Na esquematização abaixo, o centro corresponde ao repositório de conteúdos, alimentado e alimentando o DAM, DM, RM e WCM da empresa, bem como interligando uma série de conteúdos gráficos e de outros sistemas num repositório aumentando a eficiência dos seus processos (Woolson 2009).

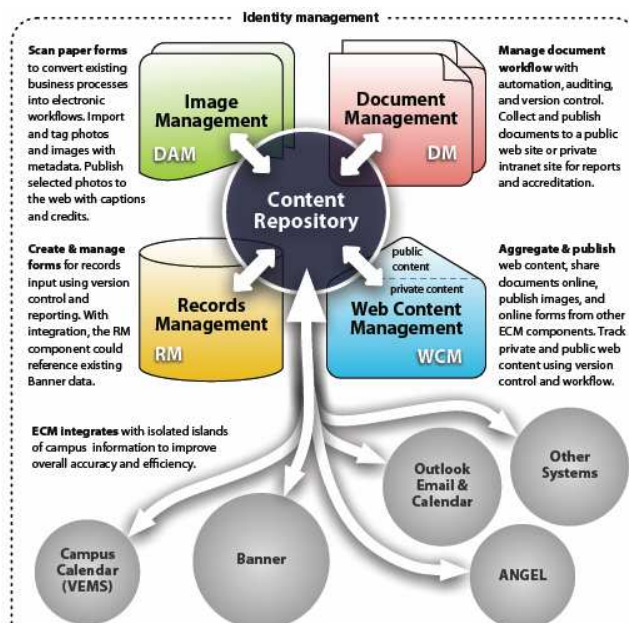


Figura 3- Modelo de ECM (Woolson 2009)

2.1.6 Melhores práticas em ECM

Segundo um *white paper* da CM Mitchell Consulting (Elkins 2006), a dificuldade dos utilizadores em encontrar informação é um dos grandes problemas nas organizações. No estudo que efectuaram, concluíram que mais de metade dos inquiridos concorda com a afirmação “*Finding Information is Difficult*”, sendo que 15% concorda plenamente.

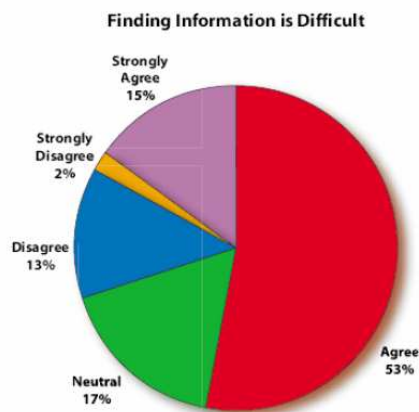


Figura 4- “Finding Information is Difficult?” (Elkins 2006)

Corroborando este estudo, em (Shegda e Gilbert 2009) é analisado o procedimento da implementação de estratégias de ECM. Começando a ser utilizado primeiramente em Departamentos das empresas, a sua utilização vai sendo gradualmente expandida para o resto da organização. No entanto, esta implementação necessita de algum tempo para se efectivar.

Vários autores comentam o facto de que os projectos para a implementação de ECM têm uma taxa de sucesso a rondar os 30-50%. Um desses relatos (Gilbert 2009) espelha o estudo junto dos clientes. Apesar de que escolher uma equipa certa para este desafio, identificar os objectivos do projecto, e fazer as melhores escolhas relacionadas com o software a implementar deverão ser considerados pontos críticos na sua abordagem, estes não garantem o sucesso da sua aplicação.

(Sanders 2009) lança seis passos fulcrais para a implementação de ECM:

- Compreender se os colaboradores estão preparados para a mudança é um primeiro ponto essencial. Não raras vezes, estes estão preocupados com a implicação das alterações nas suas funções quotidianas. Também a relutância em relação às novas tecnologias ou o que poderá suceder aos documentos previamente construídos poderá ser um entrave à sua implementação.
- Comunicar abertamente as razões para a mudança, independentemente do entusiasmo, mostrando aos colaboradores todas as vantagens que poderão surgir com a implementação, bem como colocar o benefício desta, acima dos valores que possam condicionar a sua efectiva preparação.
- O desenvolvimento de planos concretos nos quais intervenham os colaboradores resultará numa colaboração profícua, onde os *inputs* poderão servir para melhorar o processo de implementação, como por exemplo, ouvir atentamente as preocupações percebidas ou imaginadas por parte destes.

- Revelando as mudanças que irão ocorrer, os colaboradores desenvolverão um espírito crítico que permitirá responder a algumas das suas questões: o que irá afectar no meu dia-a-dia? O que necessito alterar nas minhas tarefas? A automatização das tarefas afectará a minha função? Sendo que o objectivo não é eliminar postos de trabalho mas sim colocar os colaboradores a realizar um trabalho mais eficiente, este princípio deverá ser abertamente comunicado aos colaboradores.
- Apresentar um compromisso, não só por parte de IT mas também da gestão de topo da empresa. Não existindo esse compromisso e prevalecendo a indiferença, a implementação poderá ser um fracasso. Encorajar o *feedback* por parte dos colaboradores é essencial.
- Gerir a resistência à mudança. Identificar possíveis colaboradores insatisfeitos e tentar provar que o seu cepticismo não joga a favor da empresa, bem como a utilização da nova ferramenta\plataforma ECM poderá melhorar os seus processos de trabalho.

A existência de um plano forte e consolidado, aliado à visão abrangente do potencial impacto da sua implementação, que por si só deverá estar integrada com a arquitectura actual dos processos de negócio da empresa, bem como a operacionalização do sistema (Shegda e Gilbert 2009), são sem dúvida abordagens necessárias para não fazer parte da estatística do insucesso. Outros factores que poderão influenciar a ineficiência são a não-determinação de um líder de projecto ou que este esteja constituído apenas por membros de gestão de topo, o incumprimento dos prazos definidos, e preocupação excessiva com os custos que acarreta a mudança (Mancini 2010).

(Shegda 2009) salienta também, para além do não-reconhecimento das reais necessidades dos utilizadores, a falta de patrocínio por parte da gestão de topo na implementação das estratégias de ECM poderá influenciar o insucesso da mesma.

No entanto, também por parte do ambiente com os colaboradores da empresa, o projecto poderá estar destinado ao insucesso, caso não exista abertura suficiente para encarar alterações nos processos e métodos de trabalho como mais eficientes, ou a recusa da nova tecnologia, alicerçando a ideia que anteriormente os processos fluíam melhor (Mancini 2010).

A atenção dos factores de insucesso relaciona-se com as abordagens anteriores, pois é difícil encontrar o equilíbrio entre um projecto bem estruturado e com a participação de todos, e o tempo que demora a sua implementação, pois a colaboração em excesso, não resultará na perfeição, mas sim no adiamento constante e no aumentar dos custos inerentes à mesma.

2.1.7 Implementação de ECM

A implementação de ECM numa empresa é um projecto que requer, desde logo, uma orientação teórica que em linhas gerais suporte todo o processo.

Desde logo, a importância da aplicação de uma estratégia de conteúdos unificada (Rockley 2003) é um ponto que deverá ser assumido à partida, compreendendo o valor intelectual dos conteúdos e do papel destes na organização, independentemente do suporte no qual se encontram e no meio e formato no qual foram concebidos. Esta estratégia deverá assentar também na escolha correcta dos componentes de projecto, seja ao nível dos colaboradores envolvidos, o timing da implementação e o formato ideal do mesmo.

Dentro desta estratégia de conteúdos unificada, o conceito de reutilização ganha especial valor, uma vez que é a chave para que todos os conteúdos possam ser geridos independentemente do invólucro que os caracteriza (formato, suporte, sistema, finalidade, etc.), não existindo a necessidade de replicar conteúdos. Esta deverá reflectir um estudo sobre quem necessita e utiliza a informação na organização, bem como esta presta suporte aos utilizadores e também quem são os produtores de informação.

O conceito de reutilização deriva da indústria automóvel, por exemplo, quando a estrutura se mantém, apenas o *design* surge alterado. Também na indústria de desenvolvimento de *software*, a nível de trabalho de código, muitas vezes também apenas a aparência do interface é alterado, mantendo-se a estrutura originalmente construída (Rockley 2003). Com base nestes exemplos, defende-se que a reutilização de conteúdos aumenta a consistência dos conteúdos, reduz os custos de manutenção e de desenvolvimento, aumenta a rapidez na reconfiguração de algum componente, e mesmo ao nível das traduções, estas poderão permitir uma mais fácil reformatação dos conteúdos.

Em (Shegda e Chin 2008) é delineada uma estratégia sustentada em cinco vectores: visão, organização, estratégia, planeamento e administração.

As actividades encontram-se divididas num período temporal, sendo que nos primeiros trinta dias, deverão estar identificados os drivers essenciais do negócio, bem como definido um patrocínio executivo. Também deverão estar identificadas as competências e papéis dentro da empresa e estabelecidos os objectivos do projecto e responsabilidades de cada membro da equipa.

Numa segunda fase do projecto (Shegda e Chin 2008) sugerem a criação de uma equipa de projecto multi-funcional, identificar todos os projectos de ECM a decorrer, examinar o estado actual e conduzir uma análise de requisitos técnica aplicada ao negócio da empresa.

Na terceira fase de implementação, deverá já estar seleccionado um modelo de ECM, definida a estrutura de avaliação da integração entre sistemas ECM e suas aplicações, bem como estabelecida uma estratégia de administração de conteúdos.

Initiative Phase	Activities	Days 1-30	Days 31-60	Days 61-100
Vision	Identify key business drivers			
	Conduct an ECM maturity assessment			
Organization	Seek out an executive sponsor			
	Create a cross-functional project team			
Strategy	Identify the skills and roles across the enterprise			
	Identify all ECM projects currently underway			
	Examine current state			
	Select an ECM delivery model			
Planning	Assess integration requirements among ECM systems and legacy applications			
	Conduct detailed technical and business requirements analysis			
Governance	Define project goals and team member roles and responsibilities			
	Establish a content governance board			

Figura 5 - Sumário das actividades nos primeiros 100 dias de implementação de ECM (Sheghda e Chin 2008)

A (ECM3 2010) propõe um modelo de maturidade para a implementação de ECM que assenta em 5 níveis de maturidade (inexistente, incipiente, formativo, operacional, pró-activo) e com três dimensões:

1. Humana (experts do ponto de vista de IT, experts do ponto de vista do negócio, processos e alinhamento estratégico)
2. Informação (conteúdos/meta-informação, profundidade, políticas, reutilização, capacidade de pesquisa)
3. Sistemas (alcance, largura, segurança, usabilidade)

De acordo com a tabela abaixo, é possível avaliar quais as medidas e os procedimentos a tomar, de modo a poder responder positivamente no processo de estabelecimento de uma estratégia concertada ao nível da ECM.

Uma empresa não possui o mesmo nível em todas as dimensões, sendo portanto necessário dividi-la em sub-dimensões e níveis distintos, de modo a obter melhores resultados

na sua aplicação. Compreender a sua localização teórica, poderá apoiar na definição de uma melhor estratégia.

Este modelo, construído sobretudo com base em DM e RM, aplica-se a praticamente todas as componentes do ECM, com excepção do WCM, dadas as suas especificidades maioritariamente destinadas à publicação de conteúdos.

		Level: 1) Unmanaged	2) Incipient	3) Formative	4) Operational	5) Proactive
Dimension:						
HUMAN	IT Expertise	No experience managing formal repository and workflow systems	Struggling 1.0 implementations of some systems	More advanced version 2.0+ implementations of systems, with focus on business-critical content	Managing repository and workflow systems is a core IT skill	Pro-active experimentation and learning about emerging content technologies
	Business Expertise	Ignorance about value and role of ECM	Growing sense of awareness about lack of management services	Communication plans include updates to key stakeholders about ECM business value	Executive sponsorship of ECM as a practice, process and content analysis a core skill	Content management designated a core employee skill and part of their HR reviews
	Process	Few or no standardized procedures around content	Basic process analysis leads to some ad-hoc workflows	Initial modeling of inter-departmental processes to prepare for automation	Automated processes span systems and departments	Robust exception-handling and experimentation within framework
	Alignment	Key business drivers are not well understood by IT strategists, resulting in ECM gaps in IT portfolio	Gaps still exist between technology and core business processes; IT-metrics not evaluated by business outcomes	IT and Business both understand their information management roles and their respective strategies are no longer developed in a vacuum	Execution of IT & Business strategies become more cohesive, but still follow push-pull model	Strategy development between IT and the Business is done in collaborative and concurrent manner with frequent reviews using proper metrics
INFORMATION	Content/metadata	No formal inventory; no formal classification	Departmental inventories and initial content tagging	Enterprise inventory underway; controlled vocabularies (CVs) initiated	All new repositories and content types registered; global taxonomies created	Pervasive ROT elimination; Folksonomy development; Ongoing metadata reviews
	Depth	No lifecycle management	Most content archived haphazardly; some departmental RM efforts	Development of formal electronic retention, RM, and disposition schemes	Implementation of electronic and paper-based RM across the enterprise	All content types go through formal lifecycles
	Governance	No policies and procedures	Scattered policies; few or no formal procedures	Development of information governance structure and codification of procedures	Policies and procedures widely disseminated; Enterprise ownership in place	Active review and adaptation; Voice of Customer key to feedback process
	Re-use	Content routinely duplicated	Content still routinely duplicated	Initial content analysis and structuring	Documents repurposed across systems and channels	Content components re-used across systems and channels
SYSTEMS	Findability	Employees spend excessive time searching using various internal search engines	Search indexes tuned and basic metadata applied	Rationalization of search technology; analysis of search logs and further tuning, leveraging CV terms	Development of specific enterprise and/or federated search applications	Search and classification become a central service, with business-driven variants
	Scope	No understanding of core content types	Some basic DM implementations with ad hoc workflow	Identification of core content types, locales, pilot projects for DAM, BPM, etc.	Business-critical information systems prioritized	Broad availability of diverse management systems
	Breadth	No systems	Scattered departmental efforts	Initial attempts to combine or integrate systems across departments	Successful departmental initiatives have been scaled enterprise-wide	Encourage and adopt innovations from departmental levels
	Security	No security regime in place	Dependent on individual systems	Formal projects initiated to address gaps & redundancies due to multiple solutions	Standardized policies and procedures exist and are system enabled	Security is treated as a centralized shared service
	Usability	Lack of systems make end user usability considerations moot	Employee adoption rates measured, but dissatisfaction unanalyzed	Some initiatives use Scenario Analysis and User Persona techniques to guide design	User-centered design underpins all system designs, with formal collection of user feedback	Usability is a guiding principle in all system activity

Figura 6 - Modelo de ECM (ECM3 2010)

2.1.8 Soluções existentes

A *Gartner* (Shegda et al. 2009) todos os anos efectua uma avaliação das soluções existentes no mercado, classificando-as entre as que se colocam do prisma do desafio (“*challengers*”), os líderes de mercado (“*leaders*”), os visionários (“*visionaries*”) e os que actuam em nichos de mercado (“*niche players*”). Todas as soluções são válidas, desde que aplicadas no contexto devido, e com as condicionantes ou especificações e necessidades de cada empresa.

Destes, é importante ressaltar que a escolha da solução deverá atender às necessidades da organização, muito embora se consiga depreender, através da sua evolução, quais as que melhor se têm comportado nos decorrer dos últimos anos. A *Microsoft*, por exemplo, em 2005 (Shegda et al. 2005) encontrava-se como solução que actuava num nicho de mercado, evoluindo em 2007 (Shegda et al. 2007) para o estatuto de visionário e encontrando-se no estudo de 2009 como um líder de mercado, em conjunto com a *IBM*, a *Oracle* e a *EMC*.

Outra das leituras que se consegue retirar é a de que um *open-source* (Alfresco) consegue finalmente intrometer-se na categoria de visionário, evoluindo desde a edição anterior que era considerado nicho de mercado. Por outro lado, a perda de poder da EMC é evidente, comparativamente com anos anteriores.

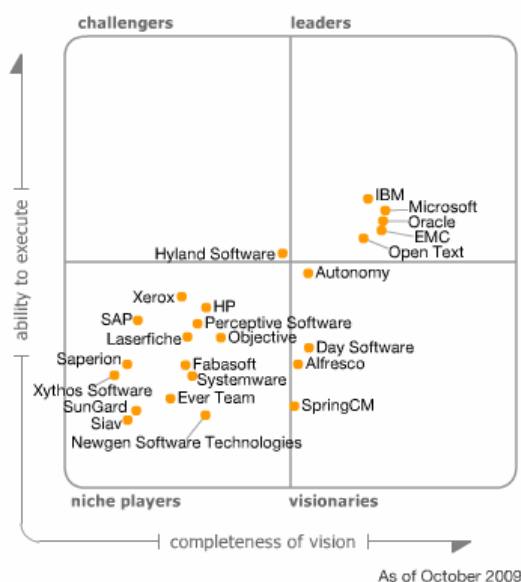


Figura 7 - Magic Quadrant for Enterprise Content Management 2009 (Shegda, et al. 2009)

O mercado de soluções compreende uma série de produtos das maiores empresas de serviços informáticos, listadas na imagem acima. No entanto, estas encontram-se pormenorizadas nesta dissertação, no capítulo das propostas de melhoria, já contextualizadas com o cenário organizacional do estudo de caso Sonae Indústria e as necessidades adjacentes ao mesmo.

2.1.9 Estudos de caso

Existem diversos estudos de caso em ECM, embora quase todos estejam ligados a uma necessidade de evoluir do papel para o suporte digital, ou na melhoria de processos cujo valor é de difícil mensurabilidade. Não é fácil avaliar quantitativamente se existe retorno do investimento, e se o mesmo se fará apenas a médio-longo prazo, dada a sua componente comercial e de *marketing* das apresentações realizadas aos estudos de caso, porém, da leitura destes poderá ser extraída informação bastante interessante do ponto de vista de aprofundamento de conhecimentos sobre o tema, necessidades reais da empresa, e a capacidade de resposta das soluções perante as especificidades do contexto organizacional (Byrne 2005).

- ***Empresa da área dos seguros***

Em (Groff e Jones 2004), um dos casos relatados é o de uma empresa da área dos seguros que sentiu estar a perder vantagem competitiva perante a concorrência por utilizar em grande parte dos seus processos o papel como suporte. A empresa necessitava que um sistema baseado em *web* com o mínimo de intervenção humana na emissão das suas apólices.

A solução encontrada incluiu o processo de registo de sinistros, reduzindo o tempo de processamento de sete dias para apenas alguns minutos. Também se notou diferenças ao nível da redução dos dados inseridos no sistema, uma vez que passaram a ser os próprios utilizadores a adicionar as suas informações pessoais, o que se reflectiu na melhoria do grau de satisfação dos clientes em relação à rapidez das respostas e aos pedidos de novas apólices.

- ***Palm Beach State College***

Um dos casos analisados, o Palm Beach State College (DocFinity 2010), substituiu o papel como documento principal em todos os processos relacionados com Recursos Humanos. No entanto, para que tudo pudesse estar em conformidade, durante a implementação, recorreram à conversão do formato tradicional para o suporte digital de modo a que quando o serviço estivesse pronto, tudo estivesse em formato digital. A sua primeira abordagem foi no serviço aos estudantes, desde o seu registo, passando pelas novas admissões e ajudas financeiras (bolsas). O grande contributo que se obteve foi a utilização do seu sistema de ECM para este efeito, aumentando consideravelmente a qualidade do seu serviço.

- ***NABCO***

Um terceiro caso descrito (KnowledgeLake 2010), menciona como uma empresa que constrói portas especiais (NABCO) se deparava com uma quantidade enorme de papel, o que impossibilitava de melhorar as suas operações. Independentemente da escolha da solução tecnológica a adoptar, a grande preocupação foi o suporte técnico fornecido, de modo a poder atingir o objectivo de reduzir o papel ao mínimo e libertar os seus colaboradores para outras tarefas mais aliciantes, bem como integrar a estratégia de ECM com a plataforma adquirida anteriormente, o *Microsoft SharePoint*. A solução encontrada reflectiu-se em custos bastante reduzidos e despesas mínimas na formação dos seus colaboradores. Este *white paper* reflecte igualmente a posição céptica por parte do presidente da empresa, que utiliza agora esta nova solução para pesquisar documentos que outrora não conseguia aceder.

- ***Empresa da área da indústria pecuária***

Segundo (BlueXML 2009), numa empresa europeia da indústria pecuária pretendeu-se automatizar os processos de escrita, armazenamento e versionamento dos documentos, mas também identificar tipologias específicas da documentação relacionada com Recursos Humanos, como contratos, pagamentos, bem como os workflows relacionados com a pesquisa e selecção de candidatos, desde o seu CV até à entrevista.

Neste, é explicado o processo de adopção de uma metodologia baseada na forma como naquele momento os colaboradores organizavam os seus documentos, bem como se descreveu um mapa de competências informáticas por parte dos seus colaboradores, criando-se diagramas de classes para cada um dos processos e a sua implementação através do *open-source* Alfresco.

- ***Southwest Airlines***

A Southwest Airlines é uma das companhias aéreas *low-cost* dos Estados Unidos, contando com mais de 32 mil colaboradores em 2005.

Com a convergência de três iniciativas (a criação de um portal informativo para os colaboradores, a captura e digitalização de facturas – portanto DI – e a gestão de conteúdos acerca da manutenção dos aviões) estava lançada a semente para a aplicação da ECM na empresa. (Potts e Withers 2005)

Com cinco localizações diferentes para a publicação de conteúdos, estes dispersavam-se, existindo redundância nos mesmos, com custos elevados de manutenção. O projecto versou na integração destes num só, permitindo a consistência na difusão dos conteúdos e o acesso a estes, independentemente da localização actual. A fase inicial do projecto contemplou a criação de um comité de acompanhamento, estabelecimento da infraestrutura, garantia de acessos seguros aos conteúdos, incluindo apenas aplicações bastante simples, migrando a intranet de Comunicação Corporativa para um repositório ECM.

Ao nível da WCM, esta começou desde logo a fazer-se notar após a migração, facilitando a tarefa e o ambiente no qual trabalhavam. O estudo de caso analisado assentou num referencial com quatro pontos essenciais para o projecto: planeamento, comunicação, formação e prática.

Os autores consideram que após a implementação da ECM, esta irá permitir evoluir para outros conceitos até aqui não explorados, como *portlets*, a personalização dos conteúdos e a integração de outras aplicações mais complexas. O impacto da implementação reflecte-se no aumento para o dobro do número de autores, colaboradores maioritariamente não-técnicos que podem agora dar o seu contributo. Curiosamente, (Potts e Withers 2005) consideram que os colaboradores técnicos consideram agora que a sua função de controlo saiu desfavorecida,

consequência da “democratização” na autoria dos conteúdos, sendo agora o problema a resolver internamente.

2.1.10 Análise crítica

A literatura encontrada reflecte a emergência da ECM, sobretudo do ponto de vista comercial. Multiplicam-se as soluções e também os relatos bem sucedidos da sua aplicação.

No entanto, tal como (Byrne 2005) refere, a leitura dos estudos de caso, e a perspectiva teórica da ECM, bem como as directrizes da AIIM, alimentam uma conceptualização sobre o tema e apoiam na definição da solução a ser adoptada dado o contexto da empresa.

Os custos de implementação são elevados, o espírito de mudança nem sempre é igual em todas as empresas, dependendo da situação actual, e também da formação dos seus colaboradores e o modo como trabalham. Igualmente, a área de actividade, a visão da gestão de topo e a necessidade da empresa são factores determinantes, muitas vezes negligenciados na exposição dos estudos de caso ou da perspectiva teórica.

Entender as especificidades do contexto, aliado ao conhecimento teórico-técnico da ECM é o rumo mais credível para um melhor aproveitamento das potencialidades da ECM numa organização, evitando custos desnecessários e o descrédito nas funcionalidades (embora existentes) de uma plataforma ECM. O que muitas vezes acontece é que o produto é adquirido, mas não existe formação aos utilizadores em como explorar as suas potencialidades, bem como, também os próprios colaboradores não se esforçam (ou não possuem *know-how*) para serem pró-activos.

Cabe a cada organização planear a sua estratégia, primeiro, efectuando uma análise e diagnóstico da situação actual, identificar os pontos onde poderá melhorar, trabalhar na investigação da solução mais adequada para esse objectivo, implementá-la, e não esquecer de prestar um suporte contínuo e eficiente a todos os colaboradores, não exigindo ou esperando destes a capacidade de reacção instantânea, e construir mecanismos de divulgação e motivando, tornando propícia a mudança e um aumento de credibilidade da empresa (e da solução ECM adoptada) perante a organização, mais do que criticar a sua não-utilização, ou a imposição de normativas de acessos aos conteúdos extremamente rígidos, impossibilitando a colaboração entre todos os que, em conjunto, se esforçam para aumentarem os seus níveis de produtividade.

2.2 Enterprise Portals

2.2.1 Enquadramento Geral

No início dos anos 90 iniciou-se um processo de desenvolvimento de *Intranets* nas empresas. Com a emancipação da *Internet* e de portais sobretudo informativos como o Altavista, Yahoo e MSN, em meados da mesma década, estabeleceu-se um desafio para as empresas em aplicar uma estrutura semelhante internamente (Boye 2005). Se, no caso da *Internet*, as últimas notícias, o tempo ou o cliente de e-mail eram o sucesso do site, nas empresas, o conceito de *Intranet* adoptou-se conforme as necessidades dos colaboradores, mas igualmente prestando um serviço eficaz.

Através dessa evolução foi possível denominar de *Enterprise Portal* a porta de entrada de uma *Intranet*, com o objectivo de oferecer e facilitar o acesso à informação aos utilizadores, escolhendo uma estrutura pré-definida de acordo com as necessidades.

A evolução do conceito está intrinsecamente relacionada com a evolução da *Web*, não apenas na tecnologia, mas também nos utilizadores. A análise crítica destes fez com que o paradigma tenha sido alterado ao longo dos anos. Se, até determinado momento, as empresas estavam alinhadas com as soluções (ferramentas e tecnologia de ponta), hoje em dia, nas nossas casas somos capazes de estar bem mais avançados que no local de trabalho, havendo portanto, a necessidade de trazer esse conhecimento para a empresa e medir a sua aplicabilidade.

2.2.2 Tipologias

Poderão ser classificadas três tipologias de Portais (Gates 2000):

- *Enterprise Information Portal (EIP)* – Um portal que possibilite o acesso a um variado tipo de informação (documentos, comunicados de imprensa, etc.);
- *Enterprise Application Portal (EAP)* – Com o objectivo de dar acesso às diferentes aplicações informáticas existentes na empresa;
- *Enterprise Expertise Portal (EEP)* – Para a supervisão e análise da informação dos utilizadores da empresa.

No entanto, o ideal será convergir todas estas tipologias numa solução íntegra, tendo em conta a satisfação das necessidades da empresa.

2.2.3 Características-base de um Portal

De uma forma geral, as características-base de um Portal são (Woodson 2009):

- *Single entry point*: apenas um *login* para um conjunto vasto de aplicações;
- *Integration*: integração de dados existentes em novas ferramentas ou portlets com uma navegação integrada entre as mesmas;
- *Federation*: Integração de conteúdos existentes noutros repositórios ou portais;
- *Customization*: Possibilidade do utilizador determinar, a seu gosto, alguns dos componentes do Portal, como ligações, *portlets*, entre outros;
- *Personalization*: Adequar os serviços e informação ao perfil do utilizador, bem como atentar à geografia de onde é originário;
- *Access Control*: Gerir os acessos aos conteúdos do Portal consoante o perfil determinado;
- *Enterprise Search*: A possibilidade de pesquisar entre os conteúdos da empresa.

Para além destas apresentadas, cada empresa conhecerá a sua realidade e as características que necessita para prestar um melhor serviço aos utilizadores.

2.2.4 Soluções existentes

Da mesma forma que avalia soluções para ECM, a Gartner (Gootzit, et al. 2009) efectua uma avaliação das soluções existentes no mercado relativamente a portais horizontais, com a mesma classificação, isto é: do ponto de vista do desafio (“*challengers*”), os líderes de mercado (“*leaders*”), os visionários (“*visionaries*”) e os que actuam em nichos de mercado (“*niche players*”).

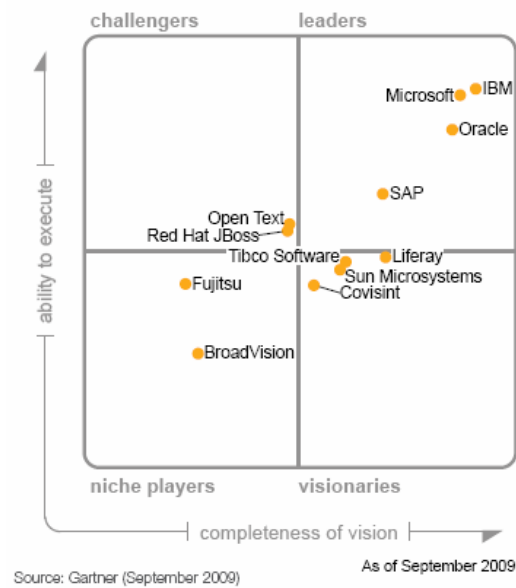


Figura 8 - Magic Quadrant for Horizontal Portal Products (Gootzit, et al. 2009)

Da leitura possível da matriz, as três soluções líderes de mercado distinguem-se das demais: IBM, Microsoft e Oracle, são consideradas por este organismo, as que possuem os produtos mais comercializados, seguidos da alemã SAP.

2.2.5 A problemática da interoperabilidade entre os sistemas

Uma das grandes questões relacionadas com as soluções ECM, nomeadamente para Portais Empresariais, centra-se na interoperabilidade dos sistemas, e sua coexistência com as soluções da Microsoft.

Devido sobretudo à constante “guerra” de poderes entre os utilizadores Microsoft e os de outros sistemas operativos, os ficheiros criados por cada um destes sistemas poderão limitar a utilização do Portal, tendo em conta o “invólucro” que os constitui. O conteúdo, independentemente do formato, é o que é realmente importante, não devendo estas barreiras constituírem um problema para os utilizadores de diversas plataformas.

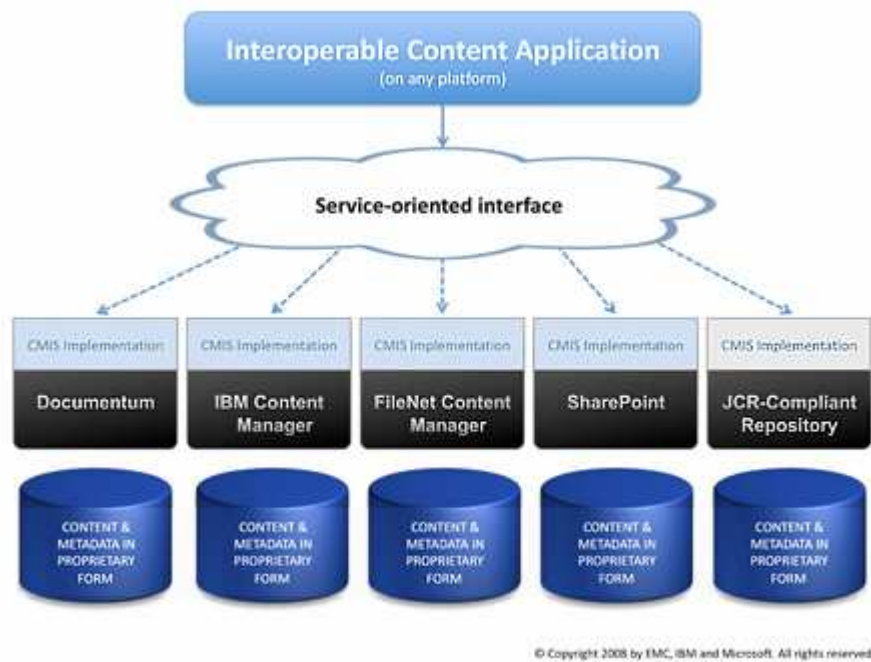


Figura 9- A interoperabilidade das plataformas de ECM (OASIS 2008)

Com o objectivo de definir um modelo que possibilite trabalhar com as aplicações de sistemas e repositórios de gestão de conteúdos empresariais, três dos líderes de mercado acordaram num documento conjunto as directrizes para atingirem a interoperabilidade entre sistemas. Para além destas, também a Open Text e a Alfresco se posicionaram estrategicamente, de modo a poder satisfazer as necessidades dos seus clientes. Entretanto, outras soluções também já se encontram abrangidas pelo CMIS (*Content Management Interoperability Services*).

De acordo com este *standard*, o CMIS (OASIS 2008) pretende definir quatro tipologias de objectos que existem num repositório, onde este poderá definir adicionalmente outros objectos-tipo para alguma destas tipologias de objectos. Um objecto-tipo especifica o esquema das propriedades que são permitidas ou necessárias em determinado objecto:

1. Documentos representam conteúdos individuais;
2. Pastas representam uma estrutura organizacional onde poderão ser contidos documentos ou outras pastas.
3. Relações representam as relações entre exactamente dois objectos (documentos ou pastas) no repositório.
4. Políticas representam as normativas administrativas que poderão ser aplicadas aos objectos.

Esta unidade na gestão dos conteúdos permitirá, num futuro breve, a interoperabilidade dos sistemas e a resolução dos problemas existentes entre o tipo de ficheiro que é criado e armazenado, e o reconhecimento, por parte da solução tecnológica, da sua tipologia de conteúdo e esquematização dos dados existentes no mesmo.

2.2.6 Enterprise 2.0

Enterprise 2.0 (ou simplesmente E2.0) pode ser definido tendo em conta quatro bases (os 4C de (Cook 2009)) consideradas essenciais para a efectiva participação global por parte dos colaboradores.

- Comunicar: permitir que pessoas conversem com outras (*instant messaging*, vídeo, audio, fóruns, blogues)
- Cooperar: partilha de conteúdos (*social bookmarking*, fotos, vídeos)
- Colaborar: colaboração entre indivíduos (*wikis*, entre outros)
- Conectar: possibilitar a ligação entre conteúdos de cada um.

Segundo uma definição de (McAfee 2009), “*enterprise 2.0 is the use of social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers*”, o que corrobora a necessidade de partilha de conteúdos, e dos 4C descritos anteriormente.

Parafraseando (Cook 2008) “*enterprise 2.0 is more a state of mind than a product that you purchase*”, o que significa que para além de um produto, é necessário também que estejam reunidas as condições no contexto envolvente, para a correcta e bem sucedida implementação de um portal 2.0 numa empresa.

A possibilidade de transformar numa Era Colaborativa poderá tornar-se numa vantagem competitiva se reunidas as condições necessárias para promover a interacção entre colaboradores e fomentar o contacto com benefícios mútuos e aprendizagem contínua das melhores práticas, dos exemplos bem-sucedidos e dos alertas e pontos de vista de cada um.

2.2.7 Estudos de caso

Tal como em relação à Gestão de Conteúdos Empresariais, os casos de estudo científicos sobre Portais Empresariais encontrados são escassos, sobretudo dada a componente comercial dos relatos envolvidos.

- **IKEA**

Uma das empresas que tem emergido nos últimos anos é a IKEA. No seu estudo de caso (Chin 2009), a Directora de Informação Interna para a América do Norte, reforça a importância da aproximação das pessoas como um mote para a implementação de um portal que corresponda às realidades de cada contexto cultural, bem como reflectindo a identificação do colaborador com a empresa. A tecnologia, neste caso, é entendida como um meio de colaboração e de apoio aos processos de cada um, facilitando o acesso à informação corrente, colocando-a ao dispor dos utilizadores.

Segundo o artigo, “entender a cultura na qual se está envolvido significa entender a solução adequada” para o problema existente. No entanto, revelam que é necessário “tempo, compromisso e paciência” para a resolução dos mesmos e para a efectiva colaboração por parte de todos os colaboradores no sentido de optimizar a plataforma de acordo com as suas necessidades.

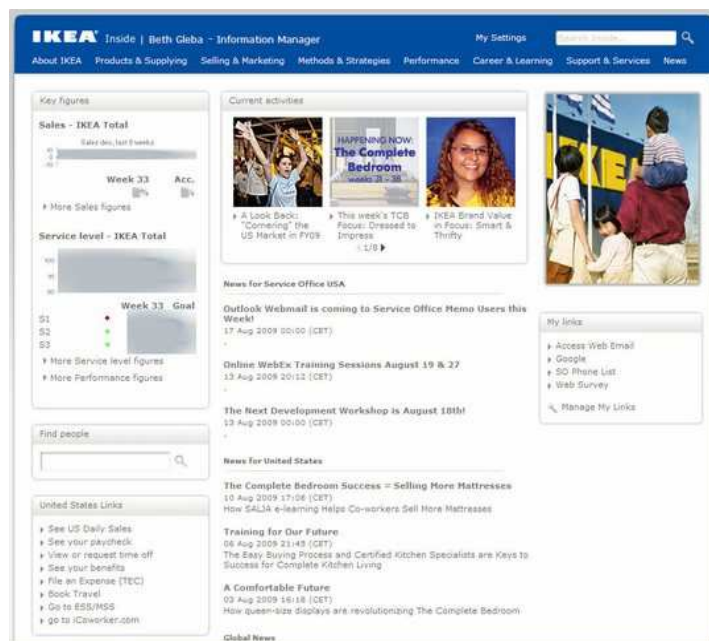


Figura 10 - IKEA Intranet (Chin 2009)

- **Graymont**

A Graymont é o maior produtor de cal dos Estados Unidos, com mais de 200 anos e presente em diversas localizações geográficas (ThoughtFarmer 2009).

No decorrer do processo de escolha de um portal horizontal, chegou a ser proposta a solução Microsoft SharePoint, no entanto, a empresa optou por uma solução mais económica e seguir um projecto E2.O. O objectivo é que todos os colaboradores, mesmo os que não costumam ter um acesso frequente ao computador, possam aceder a informação útil

rapidamente. A *intranet* suporta a ligação ao ERP e inclui funcionalidades como ferramentas, aplicações entre outros conteúdos.

Segundo o Director de TI da empresa, o ROI é suportado pela criação de novas relações entre funcionários, que potencialmente criarão valor – por exemplo, através de sugestões e trocas de experiências, fazendo poupar noutros projectos, para além da interacção pessoal proporcionar mais motivação por parte dos colaboradores.

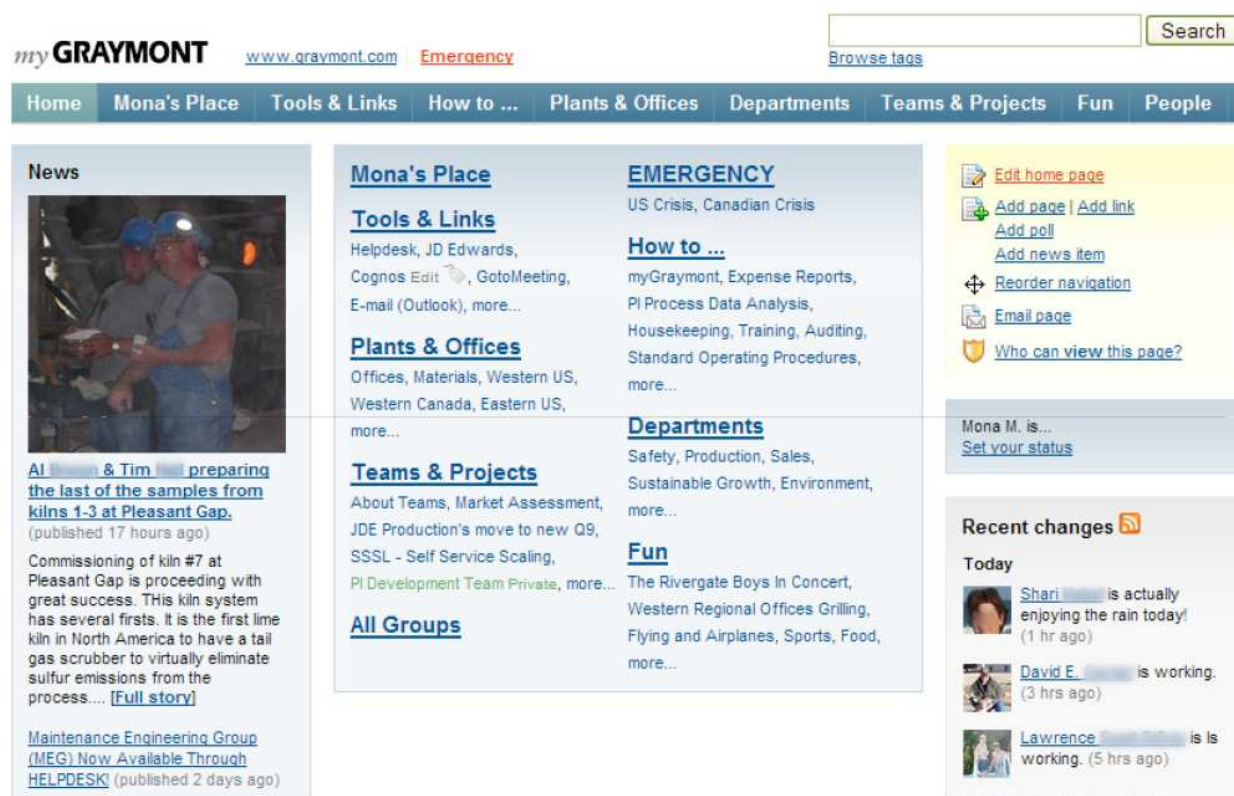


Figura 11- myGraymont - Graymont Intranet (ThoughtFarmer 2009)

- **Janssen-Cilag**

A farmacêutica Janssen-Cilag está presente em mais de 57 países e cerca de 115.700 colaboradores (Janssen-Cilag 2010).

Em 2006, a Janssen-Cilag decidiu alterar a sua Intranet estática para uma espécie de wiki. Durante 16 meses, esta alteração transformou completamente o modo como a empresa lidava com a comunicação interna (Cook 2008).

Até então a Intranet era gerida pelo Departamento de TI, estando os conteúdos estáticos e muitas vezes desactualizados, sem um módulo de pesquisa de conteúdos, o que gerava alguma desconfiança na validade dos conteúdos, até porque por exemplo, havia conteúdos com a indicação de serem novas entradas, mas que já tinham mais de três anos. As notícias eram transmitidas via *e-mail* e não via *web*.

Efectuada a análise de requisitos, foi concluído que os colaboradores necessitavam de uma plataforma que pudesse ser editável com rapidez e simplicidade. Também tiveram em atenção que colocar os colaboradores a contribuir seria uma tarefa complicada, ou seja, seria mais fácil deixá-los livremente adicionar conteúdos, mais do que preocupar em normativas e naquilo que “não podiam fazer” (Cook 2008).

2.2.8 Análise crítica

A gestão de conteúdos empresariais é um dos grandes desafios da década que se está a iniciar. Se, na maior parte das realidades, o papel serve apenas de acessório ou documento de prova, pois grande parte dos processos já se encontram a decorrer em formato digital, como efectuar a sua organização é, sem dúvida, a grande questão que se coloca. Com o crescendo de documentação em suporte digital, sem uma estratégia bem definida torna-se bastante complicado gerir a informação, a sua localização e sobretudo o seu conteúdo. As soluções tecnológicas existem e, na prática, todas respondem às necessidades, mas a sua implementação, aplicação e utilização dependem das realidades existentes no contexto da empresa.

Com uma evolução constante que torna a documentação obsoleta num par de anos, é necessário encontrar meios para a classificação eficaz e o armazenamento de modo a poder ser facilmente pesquisável. Os colaboradores entram e saem, a memória colectiva da empresa mantém-se. Os critérios de classificação, não existindo uma uniformização, tornam-se a grande barreira por parte de quem necessita estruturar um meio eficiente de recuperar informação. Por entre a literatura recolhida, vários pontos se cruzam: o envolvimento de uma organização no seu todo é imprescindível ao sucesso da implementação das práticas de ECM. Saber avaliar a capacidade dos colaboradores em se conseguirem adaptar à nova realidade é um dos pressupostos básicos para o sucesso. Saber interpretar as suas necessidades, mais do que apresentar “mais uma” ferramenta tecnológica será o driver que permitirá transformar o que os avanços tecnológicos fizeram de uma manta de retalhos, numa solução que ultrapasse qualquer tipo de obstáculo às barreiras que possam surgir. Igualmente, e isto um pouco à parte da empresa, os avanços na interoperabilidade dos sistemas permitirão, num futuro próximo, resolver questões relacionadas com os diferentes tipos de “invólucros” existentes, centrando-se nos conteúdos dos mesmos, independentemente da base que os criou, ou do sistema operativo no qual se encontram a funcionar.

A participação e colaboração por parte de todos os que compõem a empresa é uma prioridade nos dias que correm. A partilha de conteúdos poderá, de um modo crítico, levantar oportunidades e ameaças a cada colaborador. Oportunidade, porque será valorizado o mérito e a intervenção benéfica para a empresa, tornando-se fulcral para as ambições de cada colaborador,

manter-se atento e com uma análise crítica ao que o rodeia. Ameaça, porque certamente trará desconforto aos colaboradores mais estagnados, pois ficará exposto o seu trabalho e método ao julgamento pelos seus pares. Naturalmente que a literatura abordada não menciona ou estuda este fenómeno, que variará certamente de geografia para geografia, onde cada contexto deverá ser analisado devidamente, tentando não ferir susceptibilidades.

As vantagens da Era da Colaboração são superiores a qualquer estagnação de processos ou aversão à mudança. Do sucesso de uma organização depende a sua capacidade de inovar e de evoluir para um conceito de melhoria contínua, dando voz a todos e a cultura de excelência ser reconhecida pela globalidade da organização.

A Sonae Indústria apresenta-se como um estudo de caso, dado o seu contexto actual de mudança, impulsionado pela crise económica na qual a empresa se ressentiu actualmente, e a sua visão e missão reflectirem o espírito de inovação.

Com a revisão da literatura sobre este tema, foi possível analisar quais os procedimentos de análise e o modo como o diagnóstico actual deveriam ser conduzidos. Se, numa primeira análise, apenas a gestão de conteúdos empresariais seria o alvo da revisão, ao longo da dissertação foi sentida a necessidade de enveredar pelo estudo de portais empresariais, pois a proposta de melhoria assentaria nesta vertente: o desafio de compreender, avaliar, analisar criticamente e propor um caminho para o estudo para a implementação de uma nova solução.

É, portanto, um desafio à estruturação, à reutilização, à classificação da informação. Um desafio às políticas organizacionais no que respeita aos conteúdos empresariais e sobretudo, à sua gestão.

3 Análise e Diagnóstico

Este projecto foi desenvolvido na Sonae Indústria, SGPS, S.A., com sede na Maia (Portugal).

3.1 Apresentação da Organização



Figura 12- Logótipo Sonae Indústria, SGPS, S.A.

A Sonae Indústria, SGPS, S.A. é actualmente um dos maiores produtores mundiais de painéis derivados de madeira (Sonae Indústria 2007). A sua gama de produtos abrange, nomeadamente:

- Aglomerado de partículas de madeira (*Particleboard*),
- MDF (*Medium Density Fibreboard*),
- Aglomerado de fibras duro (*Hardboard*),
- OSB (*Oriented Strand Board*),
- Produtos e serviços de valor acrescentado - componentes, soluções e sistemas - para as indústrias de mobiliário, construção, decoração e para o sector de *bricolage*, entre outros.

Fundada em 1959 como Sociedade Nacional de Estratificados, SARL (Sonae) (Sonae Indústria 2009 a), iniciou a sua actividade com a produção de termolaminados decorativos, evoluindo ao longo dos tempos no sector dos painéis derivados de madeira. Com a diversificação das áreas de negócio, a Sonae expandiu-se em vários sectores de actividade (Sonae 2009), como o retalho (Sonae Distribuição), centros comerciais (Sonae Sierra), telecomunicações, media & software, e sistemas de informação (Sonaecom), gestão de investimentos (Sonae Capital), para além dos já referidos produtos derivados de madeira (Sonae Indústria)¹.

¹ Para mais informações, consulte o Anexo A.

3.1.1 Estrutura da Sociedade

A Sonae Indústria, SGPS, S.A. é detida em 51,356% pelo Grupo Efanor (Sonae Indústria 2009 b), e engloba as suas operações em Portugal, mas também a sua subsidiária espanhola Tableros de Fibras, SA (Tafisa), através da qual detém as empresas em França, África do Sul, na Alemanha, Espanha, Canadá e Reino Unido, cada uma destas, com uma designação própria, e englobando posições ou detendo outras empresas do sector.

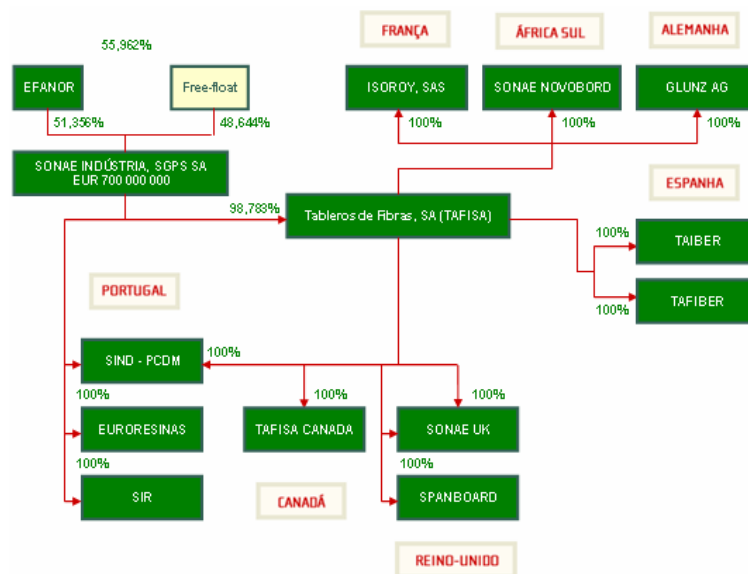


Figura 13 - Estrutura da Sociedade (Sonae Indústria 2009 b)

A estrutura da empresa é composta por um Conselho de Administração (Sonae Indústria 2009 c). Na sequência hierárquica abaixo, observa-se que a estrutura compõe igualmente um Comité Executivo, responsável por grande parte das decisões estratégicas da empresa.

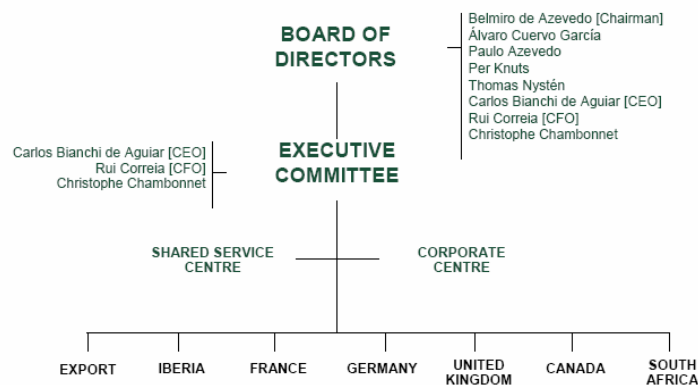


Figura 14 - Conselho de Administração da Sonae Indústria

Dentro do Centro Corporativo, este encontra-se actualmente dividido nas seguintes áreas de responsabilidade.

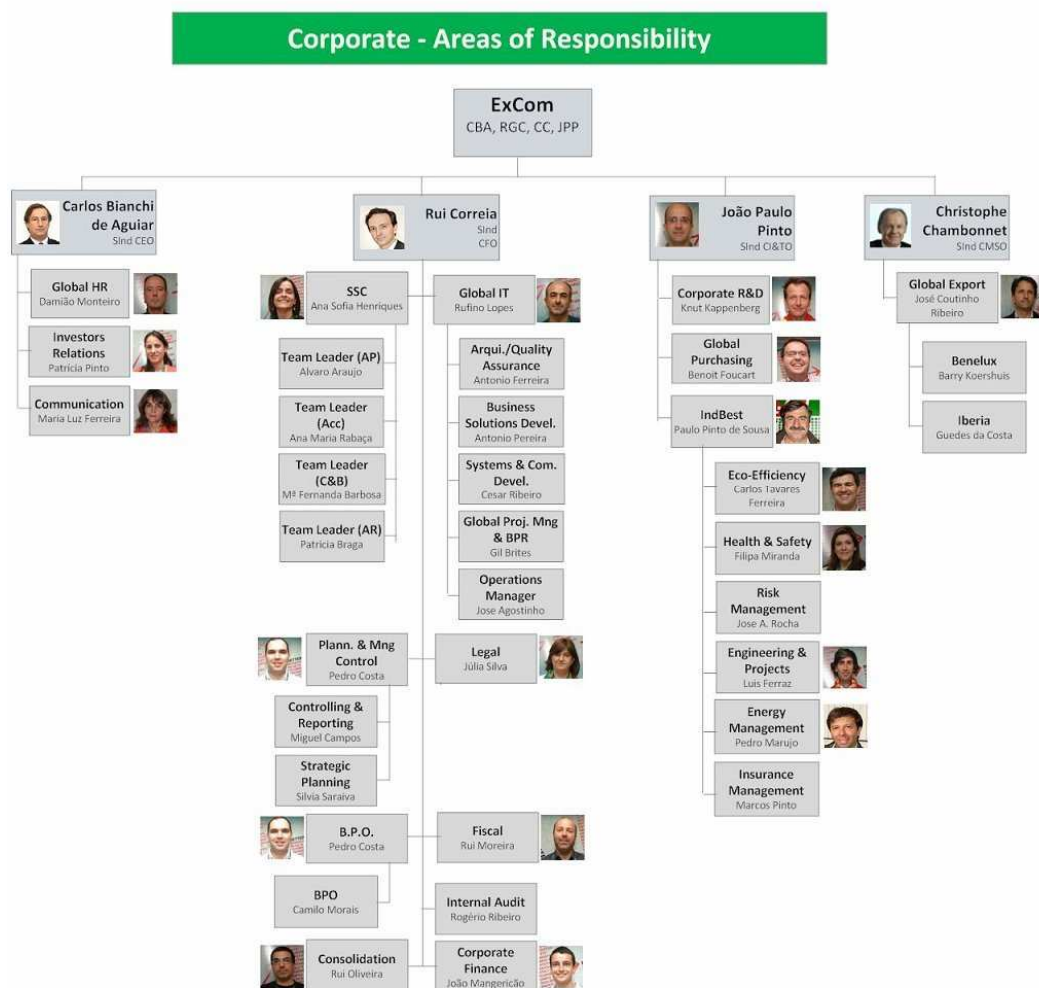


Figura 15 - Áreas de Responsabilidade - Centro Corporativo

3.1.2 Departamento de Comunicação Corporativa

O Departamento de Comunicação Corporativa é constituído por três elementos e a área de responsabilidade, por ser Corporativo, é transversal ao Grupo, independentemente da sua localização geográfica. O Departamento responde hierarquicamente ao CEO.

Pelo âmbito da sua actividade, pelo Departamento flui uma quantidade considerável de informação e documentação, bem como possui destinatários ou participantes externos e internos, no decorrer das actividades dos seus processos.

Também na responsabilidade do Departamento está a conceptualização, criação, gestão e manutenção do Site Institucional e do Communication Portal, ferramenta construída em Lotus Notes, que serve como repositório de informação em suporte digital, de documentação transversal a todos os Departamentos Corporativos.

Outras tarefas estão associadas ao Departamento, como a criação e\ou divulgação de publicações periódicas para todo o Grupo Sonae Indústria, a manutenção e divulgação da Imagem Corporativa, bem como o repositório de arquivo fotográfico e de organização de eventos.

A actividade funcional do Departamento rege-se pela prestação de serviços, tanto para com outros Departamentos (interno), como para o meio ambiente externo à empresa, seja com alvos específicos (imprensa, particulares, organismos legais públicos), seja para o público em geral. De igual modo, os inputs poderão ser provenientes do meio interno, como do meio externo (seja por colaboração implícita ou *outsourcing*, seja por via indirecta, como a recolha e divulgação de notícias da imprensa), conforme poderá ser analisado pelo esquema seguinte:

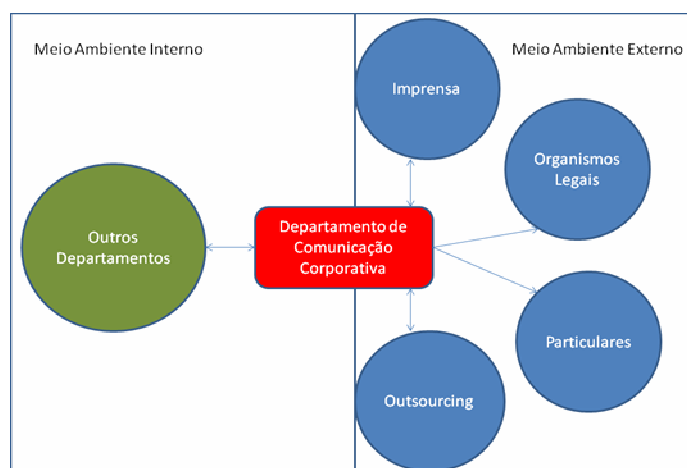


Figura 16 - Actividade Funcional do Departamento de Comunicação Corporativa

Em relação às responsabilidades associadas, estas poderão ter a mais variada índole, sendo as principais:

- Comunicação com o exterior: Cabe ao Departamento comunicar, nos devidos meios e para o público definido, as informações relevantes à actividade da empresa, como notas de imprensa, informação privilegiada, respostas a jornalistas e a particulares, etc.
- Comunicação interna: Utilizar as ferramentas internamente, para divulgar informação e\ou documentação respeitante não só ao exterior (como clipping da empresa nos

media), como comunicações oriundas directamente do CEO e de outros departamentos corporativos;

- Organização de um evento anual de gestão de topo (IMM – *International Management Meeting* Sonae Indústria) e eventos globais para empresas do grupo Sonae ;
- Identidade corporativa da Sonae Indústria, SGPS, S.A.;
- Criação da Newsletter informativa The New(s), editada em cinco idiomas: português, inglês, francês, alemão e espanhol;
- Colaboração com a Revista EU, propriedade da Sonae SGPS, S.A., para todos os colaboradores das empresas Sonae;
- Gestão do projecto de conceptualização do Relatório e Contas e do Relatório de Sustentabilidade;

3.2 Levantamento dos Processos Actuais

Após a identificação do contexto no qual esta dissertação se encontra compreendida, urge efectuar um levantamento dos processos actuais de modo a identificar os fluxos e frequências dos conteúdos. Seguindo (Shegda e Gilbert 2009), este levantamento de processos reflecte a actividade de um departamento específico (no caso, o DCC), no qual, dada a sua componente de relevância em relação aos conteúdos utilizados, surge como caso de estudo dentro do contexto analisado.

Dada a complexidade e dimensão da empresa, o âmbito deste levantamento foi delimitado tendo por base as seguintes premissas:

- Processos onde exista criação documental em suporte digital, e que, por parte do DCC, exista a responsabilidade de Gestão Documental.
- Processos onde é prestado um suporte documental no decorrer do processo ou de utilização de plataformas exclusivamente da responsabilidade do DCC.

Primeiramente, é definido o que é um processo, bem como são identificados os tipos de processos que serão analisados, cada um destes, devidamente contextualizados, descritos e modelados, com uma análise associada.

Para a prossecução desta tarefa de modelação dos processos identificados, foi utilizado o software *BizAgi Process Modeler* (BizAgi 2009), pelo seu interface simples e intuitivo, e também pelas possibilidades que permite, inclusive de simular o andamento do processo.

3.2.1 Definição de Processo

Um processo é um conjunto de tarefas (passos) relacionadas logicamente, levadas a cabo com o objectivo de atingir um resultado definido. Cada processo tem uma (ou várias) operação que despoleta o processo, variadas funções (tarefas) e um fim. Poderá também incluir tomadas de decisão no decorrer dos passos, bem como ser representada num *workflow*, separado graticamente em *swimlanes* pelos actores que executam as tarefas.

3.2.2 Identificação dos tipos de processos levantados

As tarefas onde existe um foco de documentação sob responsabilidade do Departamento poderão ser divididas em quatro diferentes tipos:

Tipo	Descrição	Exemplos
<i>Documentação de contribuição gráfica</i>	Processos onde o DCC intervém com tomadas de decisão a nível gráfico-corporativo. Os processos de criação de novas imagens corporativas e de identidade da organização com a identificação, seja ao nível gráfico seja audiovisual, com os inputs e outputs relacionados com os processos.	- Criação de trípticos; - Logótipos, etc.
<i>Documentação editorial</i>	Processos relacionados com as publicações da responsabilidade do Departamento, desde a sua conceptualização, redacção, tradução, correcção, publicação, até à sua divulgação.	- Newsletters, - Relatórios e Contas, etc.
<i>Documentação com fins legais</i>	Dada a necessidade de publicar no site institucional da empresa a documentação legal mencionada, este tipo de documentação refere-se à elaboração de todo o processo, desde a identificação da necessidade de comunicar, até à publicação em todos os meios obrigatórios jurídico-legais para estar em conformidade.	- Divulgação de Comunicados, etc.
<i>Documentação de repositório</i>	Por este tipo de documentação, reúnem-se os processos de colocação nos devidos meios de comunicação, da mais variada índole de	- Colocação de conteúdos nos repositórios:

	documentação, que poderá eventualmente encontrar-se, ou ser uma ramificação de um outro qualquer processo, cuja finalidade seja a publicação.	a) Communication Portal; b) Site Institucional; c) BD Clipping PT.
--	---	---

Tabela 1 - Tipos de processos sob responsabilidade do DCC

Para melhor descrever os processos e as tipologias, serão exemplificados em seguida quatro processos - um por cada tipo identificado – com a contextualização, descrição, modelação e análise crítica do processo.

3.2.2.1 Documentação de contribuição gráfica – “Criação de trípticos”

Contextualização:

Os trípticos da apresentação da empresa, ou brochuras institucionais, são um dos meios de divulgação da empresa perante o público externo à Sonae Indústria.

A utilização dos mesmos tanto pode ser distribuída para efeitos comerciais (dirigida sobretudo a clientes e fornecedores em feiras, exposições, visitas, apresentações públicas, entre outros contextos, bem como a investidores ou outras organizações interessadas), como para qualquer outro público, encontrando-se disponível em versão digital, no site da empresa.

A informação nela contida é sucinta, respeita as linhas orientadoras da organização, e após várias edições, segue um tronco comum: ao nível da imagem corporativa, a utilização dos elementos gráficos considerados como mensagem que se pretende transmitir – como motes, símbolos, logótipo, fotografias que caracterizam o espaço e a actividade da empresa – e ao nível textual, a visão e missão da empresa, bem como os seus resultados financeiros, a apresentação dos produtos e uma retrospectiva histórica da organização. Os conteúdos são reutilizados de edições anteriores, actualizados e revistos, estando, portanto, a base da conceptualização do processo praticamente desenvolvida e planeada.

Descrição:

A criação de trípticos começa com a identificação da necessidade da criação ou actualização da informação presente num documento de divulgação da organização. Uma vez conceptualizado, este é submetido para aprovação por parte do CEO, que, caso a recuse, será reformulado pelo DCC. Uma vez aprovado pelo CEO, o DCC efectua um levantamento e selecção das imagens e textos a utilizar, sendo que solicita à entidade externa (*outsourcing*) para que, tendo em conta as necessidades expostas, elabore uma proposta de orçamento. Uma vez recebido, fica sob aprovação do CEO. Caso esta seja recusada, será comunicada a decisão e

reformuladas as necessidades do suporte final de modo a que novo orçamento possa ser efectuado por parte desta entidade. Uma vez aprovado, fica a cargo desta a criação gráfica sob supervisão do DCC, que, depois de reunidas as condições consideradas por este órgão, submeterá para aprovação por parte do CEO. Caso esta seja aprovada, o DCC procederá à sua publicação e divulgação, consoante o efeito pretendido.

Modelo:

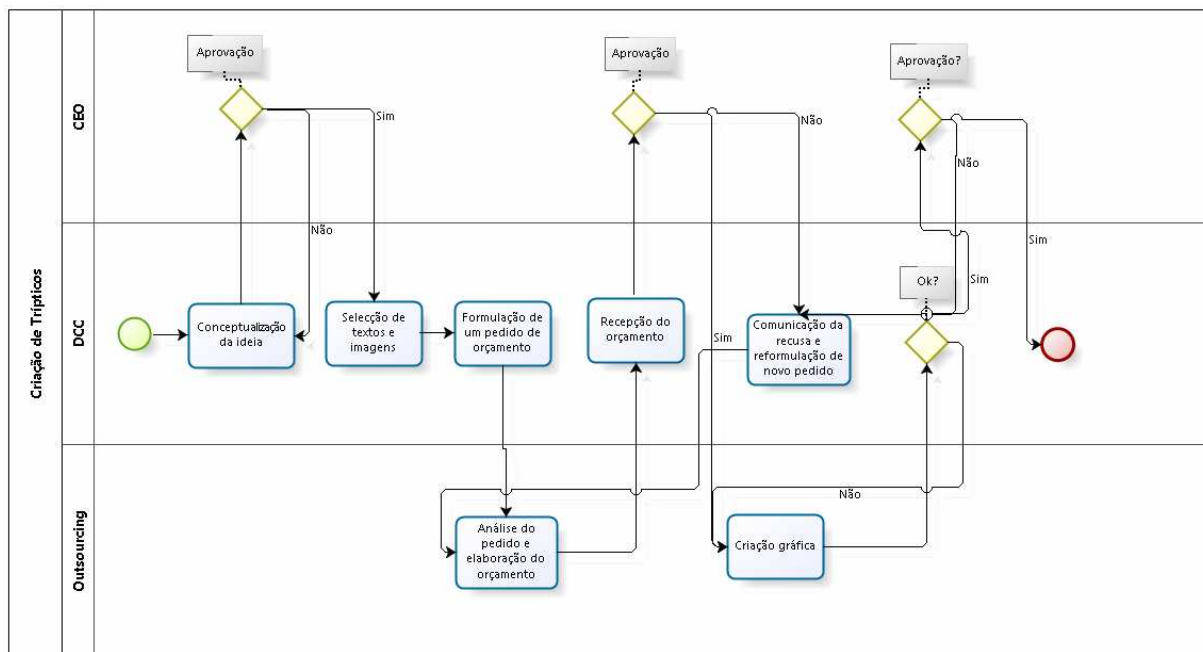


Figura 17 – Processo – Criação de Trípticos

Análise crítica do processo:

Os processos que originam documentação do tipo apresentado, centralizam-se no DCC, no entanto, apenas na conceptualização da informação gerada por terceiros, e como supervisor responsável pela elaboração dos documentos. Em relação aos conteúdos gerados, estes são reaproveitados de edições anteriores, tendo já uma estrutura comum criada para o efeito, nomeadamente, a apresentação da empresa, os produtos que comercializa, a retrospectiva histórica entre outra informação relevante.

Para a empresa externa (*outsourcing*) compete a apresentação dos conteúdos, sob as indicações gráficas que o DCC apresentar, nomeadamente ao nível do RGB das cores a utilizar, bem como dos motivos gráficos (imagens corporativas de arquivo, como fotografias, logótipos,

entre outras indicações), previamente aprovadas e estabelecidas pela empresa. Cabe ao DCC a revisão e correcção do produto apresentado, bem como indicar alterações ou sugestões que entenda, para uma transmissão mais eficaz da identidade corporativa da organização.

O *workflow* do processo não se prevê que sofra qualquer tipo de alterações, no entanto, no que respeita à sua difusão, caso existisse uma política de gestão de conteúdos empresariais, os conteúdos não estariam apenas como fluxo de um *workflow* mas sim armazenados numa plataforma colaborativa e versionada, de modo a possibilitar uma gestão eficaz dos conteúdos, bem como do ponto de vista da sua reutilização posterior.

3.2.2.2 Documentação editorial – “Newsletter «The New(s)»”

Contextualização:

Com a necessidade de divulgar, internamente, as linhas estratégicas da organização, bem como os temas mais actuais com o intuito de servir de ponte comunicacional entre o CEO e os demais colaboradores de todos os países onde a empresa está presente, foi criada em 2006 a “The New(s)”. Esta *newsletter* é publicada em cinco idiomas: português, inglês, alemão, francês e espanhol, tantos quantos os países que os utilizam como língua oficial, sendo divulgado para cada um destes, no idioma que melhor corresponder.

Esta ferramenta, por excelência, pretende chegar a todos os colaboradores, sendo publicada no Communication Portal e enviada por mail para todos os colaboradores que o possuem, e também, em versão papel, nos pontos destinados à comunicação em cada unidade, sendo portanto, acessível a toda a empresa, a leitura da mesma. Apesar de não existir periodicidade – dado ser um reflexo da actualidade da empresa – por ano, em média, rondará as três\quatro publicações.

A escolha dos temas abordados surge por indicação expressa do CEO, ou por sugestão do DCC, sendo que uma edição por ano tem por objectivo divulgar a reunião internacional da empresa (IMM, agora IWW²), bem como a apresentação das reflexões retiradas da mesma. As restantes focarão temas corporativos, como a sustentabilidade, as novas ferramentas de comunicação, higiene, saúde e segurança no trabalho, a situação actual da empresa, ou o que se considerar relevante.

² International Management Meeting é o evento anual da Sonae Indústria, SGPS, S.A. desde 2000. No entanto, por opção, em 2009, o evento denominou-se IWW (International Wide Web), pois realizou-se inteiramente em ambiente virtual, surgindo como uma oportunidade para a introdução de novas ferramentas que facilitam esta interacção.

A estrutura básica da *The New(s)* encontra-se já definida, tendo sido feitas, no decorrer do período da elaboração desta Dissertação, algumas alterações no que respeita ao grafismo da mesma, por indicação do DCC. No que respeita aos textos, estes são elaborados em português por uma empresa de *outsourcing*, dando-se liberdade criativa para os mesmos efectuarem a composição textual, tendo em conta os dados e informação apresentada, previamente cedidos pelo DCC. O tronco da estrutura conta com um cabeçalho descritivo da edição, na primeira página uma imagem relevante para o tema, bem como estão já definidas as cores a utilizar, *lettering* e um parágrafo-resumo a seguir ao título a *bold*. Na segunda página da “*The New(s)*” haverá um quadro com o editorial com a mensagem do CEO, bem como a continuação da exposição da informação, recorrendo a imagens, tabelas ou esquemas para que a comunicação seja mais eficiente e compreensível, sempre que se justificar.

Cabe ao DCC efectuar a revisão dos textos, bem como sugerir alterações aos mesmos e/ou na estrutura, e também coordenar as traduções e revisões das edições nos demais idiomas.

A publicação e divulgação da “*The New(s)*” está igualmente a cargo do DCC, pelos meios acima indicados.

Descrição:

A *Newsletter* “*The New(s)*” é uma publicação não-periódica da Sonae Indústria, em particular, sob responsabilidade do DCC. Esta é conceptualizada pelo DCC, que estabelecerá os contactos com os responsáveis pela área que a *Newsletter* pretende abordar, de modo a serem elaborados conteúdos, que uma vez entregues, serão organizados e enviados para uma empresa de *outsourcing* que efectuará o trabalho gráfico pretendido. Uma vez recebida a proposta por parte da empresa, o DCC aprovará (ou não) a mesma, sendo que terá de ser também aprovada pelo CEO. Caso os conteúdos sejam aprovados, será feita uma revisão por parte do DCC, aos níveis gráficos e textuais. Uma vez corrigidos pela empresa de *outsourcing* os pontos que forem observados, a versão portuguesa estará pronta a ser publicada no Communication Portal e divulgada via e-mail.

A partir da versão portuguesa deriva a *Newsletter* em inglês. Será traduzida a partir do português e revista pelo DCC, que efectuará as correcções que entender necessárias ao texto enviado pelo tradutor. Uma vez preparada, enviar-se-á para a empresa de *outsourcing* que efectuará a versão inglesa, sendo que serão efectuadas igualmente as revisões aos conteúdos. Uma vez terminada, a mesma é publicada no Communication Portal e desencadeado o processo para os restantes três idiomas oficiais na Sonae Indústria: alemão, francês e espanhol, que se

basearão na versão inglesa. Cada tradução será revista pelo DCC e enviada para a empresa de *outsourcing* que elaborará graficamente a *Newsletter*. O processo termina com a publicação no Communication Portal destas três versões.

Modelo:

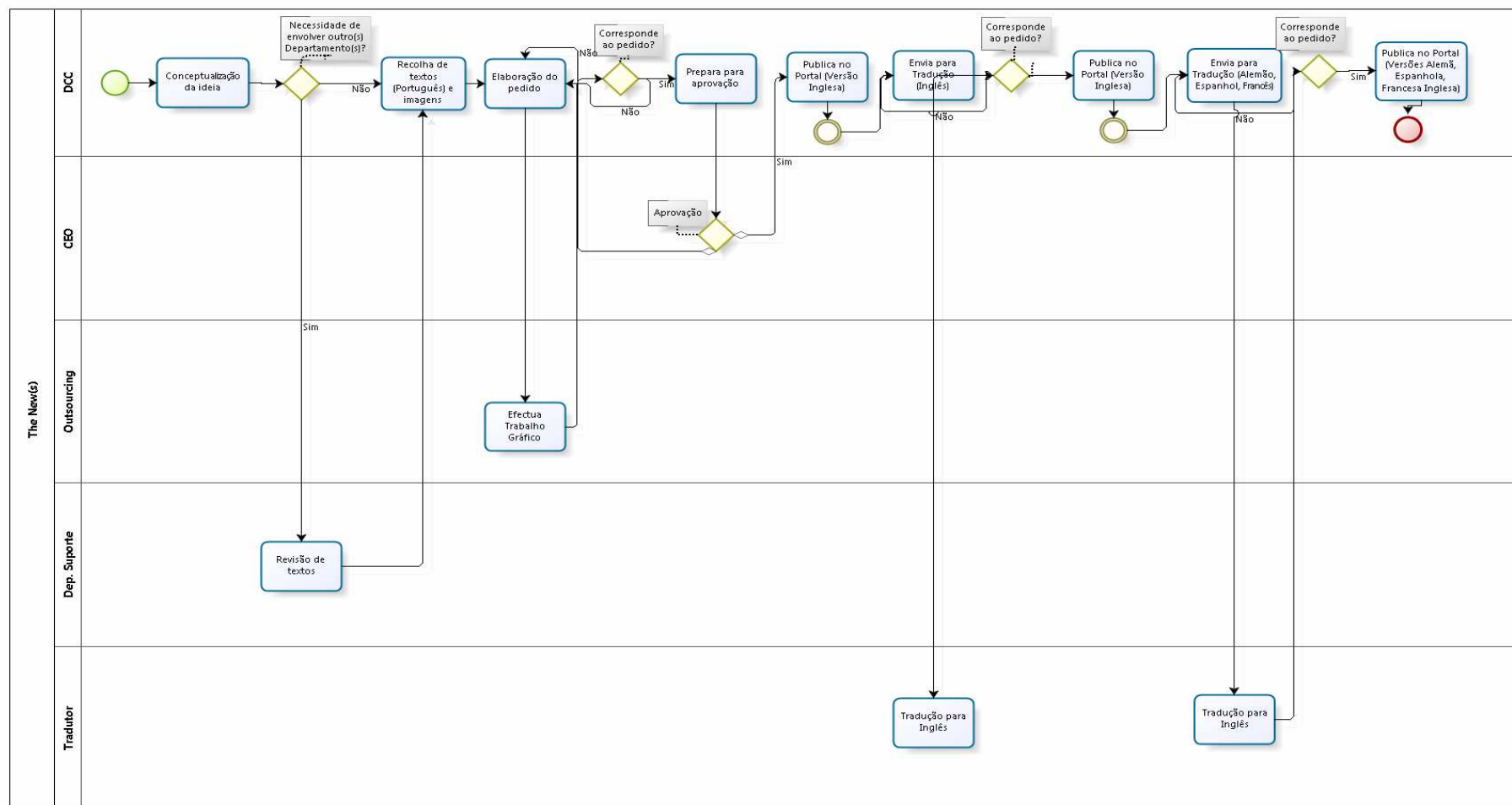


Figura 18 – Processo “Newsletter “The New(s)””

Análise Crítica:

O processo acima apresentado tem uma duração muitas vezes superior ao desejável, dadas as circunstâncias derivadas das nuances do mesmo, bem como da mutabilidade da informação que é transmitida. Também o facto de ser criada em diversos idiomas faz cada “The New(s)” como um projecto moroso e que cai no risco de se tornar desactualizado no momento da sua edição. No entanto, a sua utilidade é inegável, dada a necessidade, para uma empresa tão dispersa em vários pontos do globo, criar um ponto comum para a transmissão de informação relevante.

Seria interessante, do ponto de vista da eficiência deste processo, atentar ao modo como esta é gerida actualmente, e como poderia ser armazenada e difundida, conservando a integridade dos conteúdos, por exemplo, numa plataforma de escrita colaborativa. Poderia, eventualmente, ser uma possível solução para os problemas levantados no parágrafo anterior.

3.2.2.3 Documentação com fins editoriais - “Divulgação de Comunicados”

Contextualização:

A comunicação com o exterior é uma ferramenta que, dadas as características da empresa, responde sobretudo às necessidades do mercado em relação às alterações ou comunicações por parte da organização, por via legal.

Os comunicados de imprensa obedecem a uma hierarquia de aprovações a montante, e terão finalidades diversas, cabendo ao DCC publicar no seu site institucional, respeitando as directrizes ordenadas pelo Departamento Legal.

Descrição:

Os documentos são enviados pelo Departamento Legal com a indicação do título do comunicado (em inglês e em português), bem como da categoria previamente definida para este tipo de documento, determinando ainda a hora prevista da publicação.

Título em inglês	Título em português
News	Notícias
Other Announcements	Outros Comunicados

Material Information	Informação privilegiada
Financial Information	Relatório e Contas
Board Members and Functions	Titulares de Órgãos Sociais e Funções
Dividends, Interest, Redemption, Exercise or Other Rights	Dividendos, Juros, Reembolsos e Exercício de outros direitos
Notice of Meetings	Convocatórias
Quality Holdings	Participações qualificadas
Annual Summary of the Information Disclosed	Síntese anual da informação divulgada

Tabela 2 - Categorias de comunicados

Uma vez publicado na CMVM, procede-se à publicação no site institucional e, dependendo da natureza e/ou importância do conteúdos, poderá ser publicado também no Communication Portal.

Modelo:

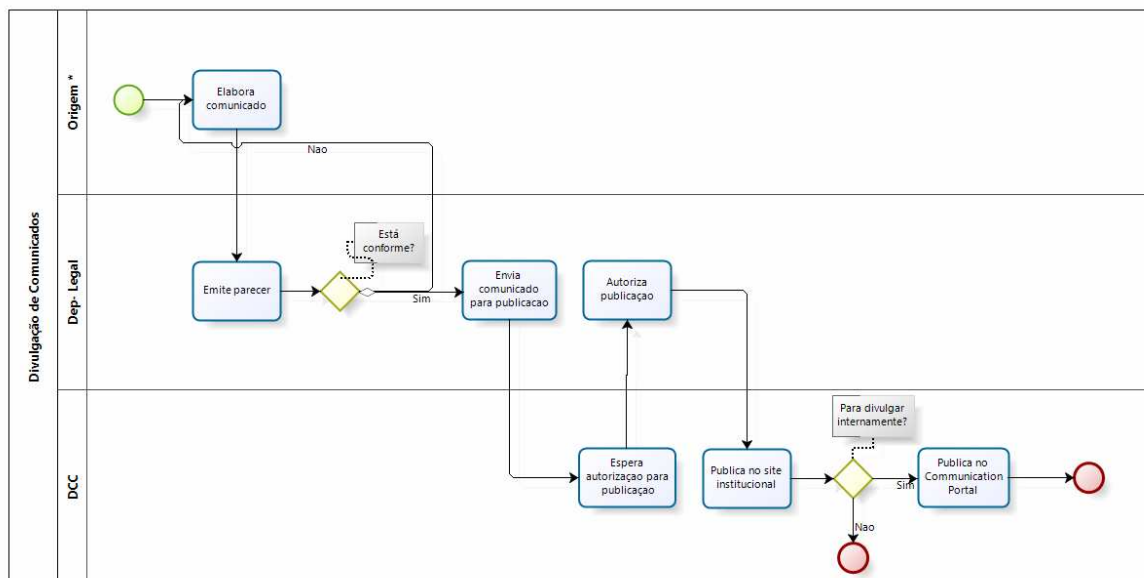


Figura 19- Divulgação de Comunicados

Nota: * Corresponde a uma origem indeterminada (que depende da natureza da informação).

Análise crítica:

Ao abordar este processo foram identificados algumas incoerências, sobretudo ao nível das categorias dos conteúdos publicados, que não correspondiam, por vezes, com a exigência a nível legal.

No decorrer desta dissertação, foram identificados os problemas e analisados os documentos publicados, reclassificando-os tendo em conta a sua categoria, e estabelecendo um limite de cinco anos no ciclo de vida dos conteúdos, sobretudo os que migraram do WCM anterior, onde esta funcionalidade não era aplicável.

3.2.2.4 Documentação de repositório – “Colocação de conteúdos no Communication Portal”

Contextualização:

Sendo o Communication Portal um repositório por excelência, este é alimentado com vários inputs que surgem dos mais variados quadrantes da esfera corporativa, independentemente da categoria à qual se encontram afectos, é necessário primeiramente estruturar o conteúdo de modo uniforme ao que existe actualmente, isto é, para além da criação e publicação, existe uma tarefa de criação de um *thumbnail* correspondente com determinadas medidas, e publicado sob a forma de artigo no Communication Portal.

Descrição:

Os documentos não têm origem determinada, sendo, no entanto, maioritariamente conteúdos corporativos.

Uma vez recolhidos, os conteúdos são preparados para a publicação, identificando-se a sua categoria e onde figurará no Portal. Em seguida é criado um *thumbnail* para identificar o artigo e posteriormente é publicado.

Modelo:

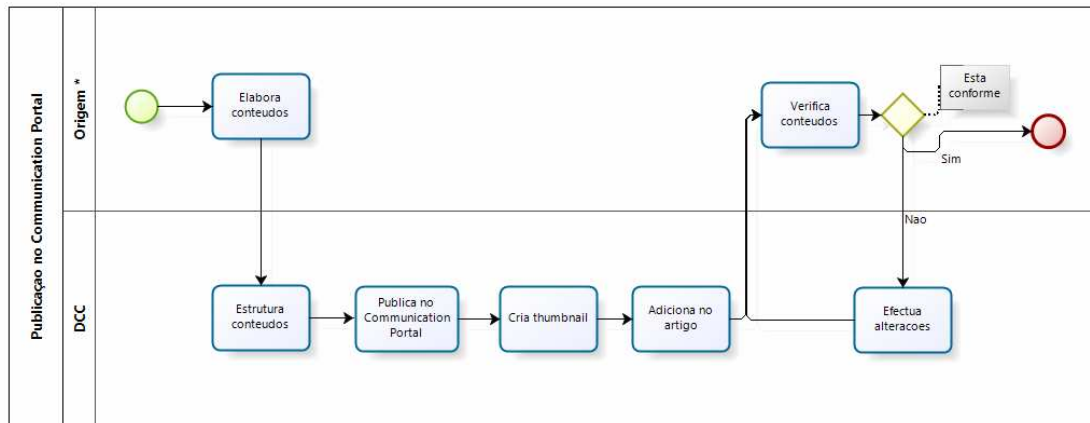


Figura 20- Publicação no Communication Portal

Análise crítica:

A plataforma adoptada para difusão de conteúdos internamente (Communication Portal) não possui a capacidade de automatizar algumas das tarefas, nomeadamente a da criação (automática, porque não?) de *thumbnails*, uma vez que é parte do seu interface gráfico, requerendo uma tarefa adicional no *workflow*, havendo a possibilidade de eliminar esta, caso existisse um MAM especificamente para este tratamento com definições-padrão. Também o facto de o tamanho e tipo de letra não serem uniformes, cria alguma diferenciação de artigo para artigo, no entanto, não existe qualquer forma de alterar as definições actuais destes conteúdos de modo automático.

3.3 Plataformas e aplicações para gestão da informação e colaboração utilizadas na Sonae Indústria

Na Sonae Indústria encontram-se licenciados vários *softwares* em diversas plataformas de modo a que a informação seja capturada, tratada, criada e disseminada sob forma de documento. As razões que levam à escolha das tecnologias prendem-se com a necessidade de estabelecer uma equidade nos recursos disponíveis, independentemente do Departamento que o produz, bem como as especificidades de cada país, no acesso e no controlo da tecnologia.

De um modo geral, todas as ferramentas são bastante intuitivas e funcionam com um alto nível de desempenho. A empresa providencia formações aos utilizadores, bem como documentação de suporte para um melhor aproveitamento das ferramentas.

Naturalmente, nem todas as ferramentas são utilizadas por todos os utilizadores do sistema, muito embora as principais estejam associadas a todos os colaboradores que necessitam da utilização do computador para as suas actividades.

Do ponto de vista teórico da ECM, é possível integrar cada uma das plataformas nos tecnologias e componentes avançadas por (Groff e Jones 2004) e (Kampffmeyer 2006).

Tecnologias	Plataformas na Sonae Indústria
Document Imaging (DI)	IXOS (OpenText) integrado com SAP, para documentos como facturas, notas de crédito e débito.
Web Content Management (WCM)	Site institucional, construído em PHP e com um WCMS (internamente denominado de backoffice do site)
Electronic Document Management (EDM)	Lotus Notes – através do versionamento e registo dos autores e edições aos documentos. Lotus QuickR – através da indexação check-in\check-out, atribuição automática de versões de documento, incluindo anotações aos mesmos.
Digital Asset Management (DAM)	Não existe nenhuma plataforma exclusivamente utilizada para este efeito.
Records Management (RM)	Através das bases de dados Lotus Notes (por exemplo, pelo Communication Portal) é possível a gestão do ciclo de vida dos documentos.
Media Asset Management (MAM)	Não existe qualquer plataforma para este efeito.
Collaboration Tools (CT)	O Lotus QuickR é utilizado sobretudo para projectos, onde a escrita colaborativa é incentivada. A plataforma Lotus Notes, apesar de ter também essa vertente colaborativa, é mais utilizada enquanto repositório de documentação.

Tabela 3 - Tecnologias e plataformas utilizadas na Sonae Indústria

Componentes	Plataformas na Sonae Indústria
Captura	A captura da documentação recebida em suporte papel (facturas, por exemplo) é recolhida e convertida, por exemplo, através de um DI denominado IXOS, bem como os scanners estão munidos de uma estrutura definida que permite gerar um ficheiro .pdf a ser enviado para o e-mail do colaborador.
Gestão	Através do Lotus Notes e das suas bases de dados (Gdocs) e workflows, a gestão da documentação criada\capturada é a plataforma por excelência na Sonae Indústria. Para o caso de informação contabilística, a plataforma é SAP. No caso de projectos, o Lotus QuickR possui particularidades que são mais direccionadas para este fim, pelo que os conteúdos são geridos através desta plataforma.
Armazenamento	O armazenamento é efectuado em todas as plataformas definidas abaixo, sendo que na reunião dos conteúdos armazenados se encontrará a totalidade da existência de documentos empresariais.
Preservação	A preservação é feita em todas as plataformas, no entanto sem qualquer limite ou definição temporal para a sua avaliação\eliminação, muito embora, em algumas das plataformas seja possível definir uma estrutura de ciclo de vida dos conteúdos.
Difusão	Para além da Intranet (InBoard), as bases de dados em Lotus Notes, também o repositório (em Lotus Notes) Communication Portal e o site institucional são meios de difusão, sobretudo do DCC.

Tabela 4 - Componentes e plataformas utilizadas na Sonae Indústria

As plataformas mais relevantes serão analisadas individualmente, sendo apresentadas consoante a seguinte estrutura:

- Meio ambiente externo:
 - o 1.3.1 - Site Institucional (WCM)

- Meio ambiente interno
 - o 1.3.2 - Lotus Software – Lotus Notes (EDM)
 - 1.3.3 - InBoard (Intranet)
 - 1.3.4 - Communication Portal (enquanto exemplo de repositório)
 - 1.3.5 - Base de Dados “Clipping PT” (enquanto exemplo de BD)
 - o 1.3.6 – Lotus Software – Lotus QuickR (CT)
 - o 1.3.7 – SAP (EDM)
 - o 1.3.8 – IXOS (DI)

3.3.1 Site institucional

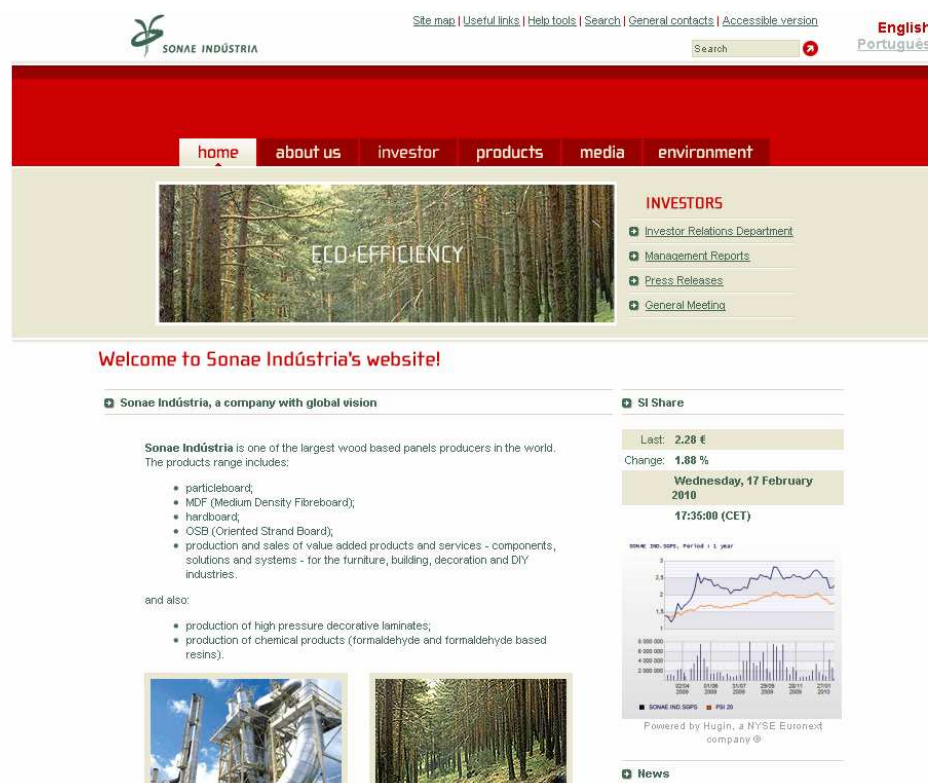


Figura 21 – Homepage do site www.sonaeindustria.com

Apresentação:

O site institucional é genericamente constituído por todos os conteúdos com finalidade (ou imposição legal) para ambiente externo.

Através deste, é possível a qualquer utilizador aceder a informação sobre a empresa, desde a sua história e constituição da sociedade actual, a documentação legal, como comunicados (que também são publicados na CMVM).

A gestão e manutenção do site institucional estão a cargo do DCC.

O site encontra-se dividido nas seguintes secções:

- ▶ Home - O visitante do site terá acesso à informação actualizada sobre a empresa, e nomeadamente na primeira página, dirigida sobretudo a investidores, um mecanismo para acompanhamento das acções da empresa, bem como informações relativas às datas do calendário corporativo e também as últimas notícias e comunicados relacionados com a Sonae Indústria.
- ▶ Sobre nós - Apresentação da empresa; Visão e Missão; Valores e Princípios; História; Conselho de Administração; Presença mundial; Empresas e marcas associadas; Perguntas frequentes; Carreiras; Políticas de saúde, higiene e segurança no trabalho.
- ▶ Investidores - Governo Corporativo (órgãos sociais, estatutos da sociedade, código de conduta, directriz fiscal, regulamentos, assembleias gerais, entre outros); Acções Sonae Indústria (descrição, desempenho e análise e recomendações de analistas); Indicadores-chave; Relatórios e contas; Calendário financeiro; Apresentações institucionais.
- ▶ Produtos – informação variada;
- ▶ Media – notícias, notas de imprensa, press kit;
- ▶ Ambiente – políticas ambientais e certificações.

Descrição:

A versão actual do site foi lançada em inícios de 2008, visando responder às necessidades, sobretudo dos investidores e a um público de índole variada.

Através deste, é possível a qualquer utilizador aceder a informação sobre a empresa, desde a sua história e constituição da sociedade actual, a documentação legal, como comunicados (que também são publicados na CMVM (CMVM 2010)).

O site foi construído e mantido em dois idiomas: inglês e português.

Estruturação dos conteúdos:

O site institucional foi criado em PHP, sendo a sua estrutura alimentada através de um *Web Content Management System* para a gestão de conteúdos.



Figura 22- WCMS do site Sonae Indústria

Respeita o tronco criado inicialmente e permite ao administrador gerir e editar todos os conteúdos, para além de poder criar perfis de acesso ao WCMS com a opção de seleccionar quais os conteúdos que poderão ser alimentados por outros gestores de conteúdos.

O WCMS possui um módulo criado exclusivamente para artigos relacionados com a imprensa, sendo perfeitamente editável nos dois idiomas no que toca às categorias e tipos de conteúdos, bem como a sua designação, e inclusive munido com triggers para a activação a partir de determinada data\hora de publicação, a possibilidade de adicionar imagens à notícia e ainda definir captações relativas à mesma, úteis, sobretudo, para a versão de acessibilidade.

Através do WCMS consegue-se igualmente alterar informações relativas aos países e unidades, ficando imediatamente alteradas todas as páginas do site que remetem para determinada informação.

Gestão de Conteúdos:

A gestão dos conteúdos do site, como já foi atrás mencionado, pode efectivamente ser atribuída pelas diversas áreas de responsabilidade. Para além do perfil de Administrador, existe também um perfil para o Departamento Legal poder

colocar comunicados e notas de imprensa, e um outro, para os Recursos Humanos, na secção de carreiras.

Os conteúdos são adicionados por FTP, sendo através do *backoffice* integrados na página pretendida.

Utilização da ferramenta:

Não existe qualquer estudo sobre a utilização do site. Porém, o WCMS permite a recolha de dados relativos aos *hits*, em ficheiros diários, sob o formato de *logs*.

Divulgação:

Dada a especificidade do negócio e se tratar de um site institucional sobretudo direccionado para investidores, não é considerada a divulgação. Cada vez que é lançada uma nota de imprensa esta é divulgada no site, e os meios de comunicação social, ao mencionar a fonte, acabarão por fazer o encaminhamento para o sítio web da empresa.

Análise Crítica:

O site mostrou-se uma ferramenta bastante competente ao longo dos dois anos de existência. A organização dos conteúdos foi criteriosamente seleccionada e arquitectada de modo a, intuitivamente, ir ao encontro das necessidades dos visitantes.

Em relação ao WCMS, está construído e direccionado para a automatização dos conteúdos, sendo bastante eficiente para esta tarefa.

O único ponto em aberto prende-se com a listagem nos motores de pesquisa, que continuam a conter o antigo site em aberto (<http://sonaeindustria.pt>).

3.3.2 Lotus Software – Notes

É a ferramenta por excelência na Sonae Indústria para ECM. Através do seu interface e nos *workspaces* são indexadas todas as Bases de Dados que o utilizador acede regularmente, no entanto, a criação de atalhos não é propriamente intuitiva. Com o suporte de outra ferramenta da gama Lotus (Domino), permite o controlo de acessos no sistema e por conseguinte, a integração de dados com outras plataformas (SAP, por exemplo).

A grande vantagem enquanto ECM é interligar grande parte dos processos logísticos atribuindo papéis (“*roles*”) a cada utilizador, que poderão ser utilizados nos *workflows*, desde o início do processo até ao seu final, estruturado por *triggers* automáticos que despoletam, através do cliente de e-mail, o momento actual do processo e quais as acções que o utilizador necessita efectuar para o seu procedimento prosseguir.

Existe uma equipa de colaboradores na empresa para este efeito, organizando os *workflows* consoante as necessidades e as especificações de cada processo.

A sua apresentação e o seu interface não são o seu forte. Para determinadas tarefas é muito pouco intuitivo e difícil ao utilizador comum (sem formação nas TI) em conseguir adaptar-se ao modelo construído nesta plataforma. No entanto, é globalmente aceite que grande parte das funcionalidades não são exploradas pelos utilizadores.

3.3.3 Inboard (Intranet da Sonae Indústria)

Designa-se por Inboard a página de entrada da Intranet existente na Sonae Indústria. Neste espaço é possível aceder às mais variadas fontes de informação, de vários sectores e áreas de negócio. A Intranet não é mantida pelo DCC, porém, parte dos conteúdos que possuem ligações extra-Inboard, estão a cargo do Departamento, como o Communication Portal (e secções associadas, as quais recebem destaque na Inboard) ou o site institucional.

No diagnóstico efectuado, seis das treze ligações em destaque pertencem a conteúdos contidos no repositório por excelência do DCC, o Communication Portal. As restantes são relativas a definições do utilizador (como a criação de uma nova password, o módulo em SAP para despesas de viagem ou o *service-desk*, onde poderá relatar alguma falha do sistema ou alterações estruturais, para serem avaliadas posteriormente pela equipa IT).

Inclui também, na página inicial, uma vista automática das notícias sobre a área de negócio, da BD Focus, que é mantida pelos Sistemas de Informação de Marketing.

3.3.4 Communication Portal

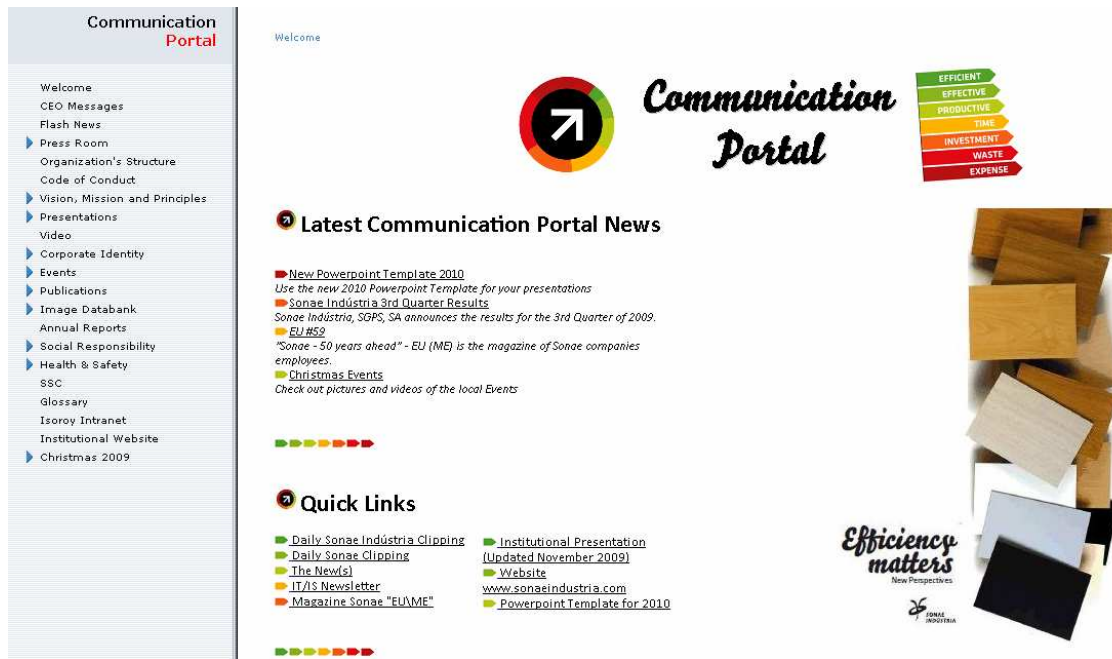


Figura 23- Communication Portal

Apresentação:

Como o próprio nome indica, o Portal de Comunicação (CP) é o repositório da informação institucional interna da Sonae Indústria. Nesta aplicação que funciona não só em Lotus, mas também através de qualquer *browser*, é possível aceder a conteúdos como:

- ▶ Mensagens do CEO aos colaboradores
- ▶ Sonae Indústria nos Media - Últimas notícias, comunicados, vídeos, clipping diário, etc.
- ▶ Estrutura organizacional (organigramas e constituição da organização)
- ▶ Documentação respeitante ao código de conduta, bem como à visão, missão, valores e princípios da Sonae Indústria
- ▶ Apresentações - Institucionais e outras
- ▶ Identidade Corporativa - Informações sobre logotipos, cores a utilizar, bem como templates\estacionário da empresa e das suas subsidiárias.
- ▶ Eventos – Apresentações que tiveram lugar, bem como audiovisuais e fotografias dos eventos.
- ▶ Publicações internas - Newsletters.
- ▶ Banco de Imagens

- ▶ Relatórios Anuais em vários idiomas (de contas e de sustentabilidade)
- ▶ Informação transversal e relevante de outros Departamentos (Responsabilidade Social, Higiene e Segurança, Shared Services Center, Recursos Humanos).
- ▶ Glossário
- ▶ Ligações “externas” (como a Intranet da filial francesa Isoroy, ou o site institucional).

Descrição:

Lançado em inícios de 2008 – sendo a fusão de vários conteúdos já existentes em diversas Bases de Dados – foi construído num projecto conjunto entre o Departamento de Comunicação Corporativa e a equipa de desenvolvimento em Lotus Notes, um repositório sob a forma de Portal que veio facilitar o acesso à informação corporativa por parte dos colaboradores.

A sua estrutura foi revista à medida das necessidades, havendo uma orientação lógica na disposição dos conteúdos e na arquitectura do Communication Portal.

A *homepage* respeita a imagem corporativa vigente, sendo a mesma actualizada conforme as alterações que forem indicadas nesse intuito. Esta é constituída por um menu á direita, no corpo o banner animado e as últimas notícias relevantes. Estas são adicionadas de uma forma não-automática. Inclui também uma secção de ligações directas às sub-secções ou artigos que sejam desdobramentos das secções principais, atrás mencionadas na apresentação. Para além disto, e como complemento, uma imagem contemplativa da presença mundial da Sonae Indústria, com a indicação de todas as unidades pertencentes ao Grupo, e também uma “*quote of the week*”, que vá ao encontro dos ideais da empresa.

O idioma utilizado na ferramenta é exclusivamente o inglês. No entanto, determinados conteúdos encontram-se no seu idioma original, ou também traduzidos para português.

Estruturação dos conteúdos:

A base do Communication Portal é em Lotus Notes, numa BD criada exclusivamente para este efeito.

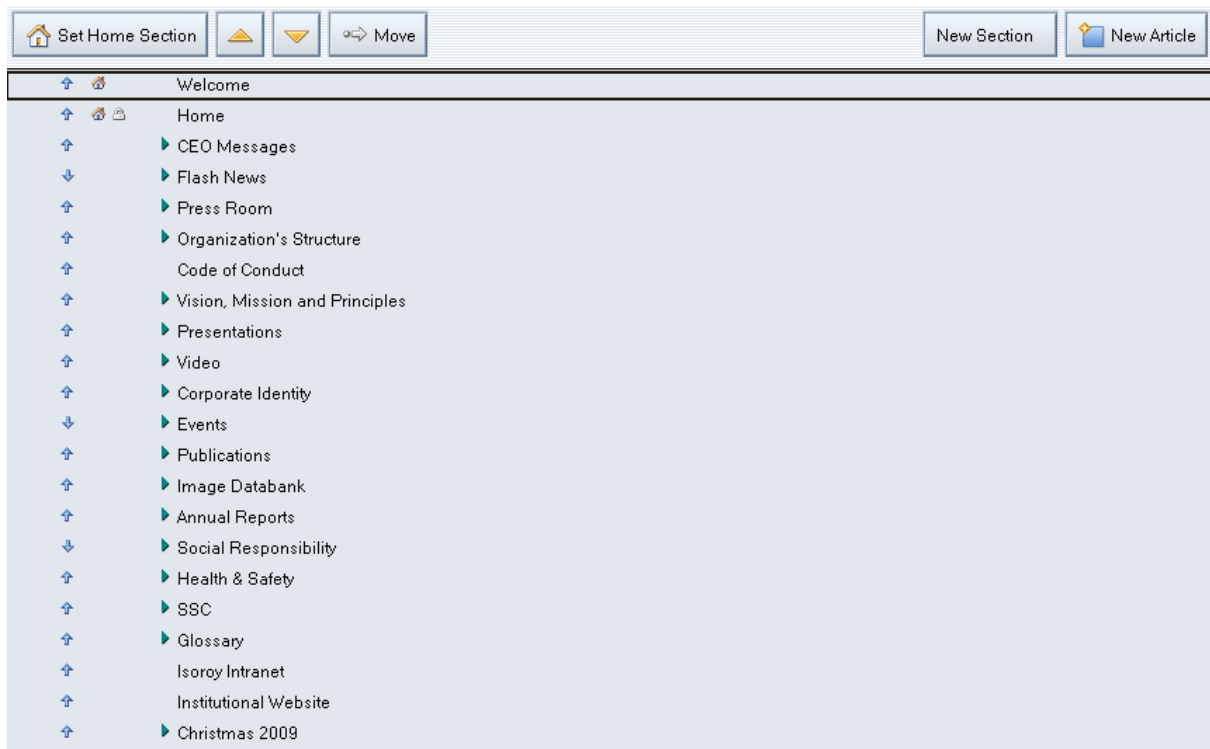


Figura 24 - Electronic Document Management System do Communication Portal

No que internamente é denominado *backoffice* (Electronic Document Management System), o gestor de conteúdos poderá aceder à estrutura e efectuar a manutenção da mesma, que é constituída por três grupos de divisão de conteúdos, da informação mais genérica para a mais específica:

- Secção – Divisão primária do tema principal, que aparecerá no menu do CP;
 - o Sub-secção – Divisão dentro de cada secção (podendo existir sub-sub-secções);
 - Artigo – Divisão última, contendo a informação mais específica.

Exemplo: Publications [secção] – The New(s) [sub-secção] – Edição 8 [Artigo].



Figura 25- Estruturação ao nível das divisões

No entanto, existe flexibilidade, não sendo obrigatoriamente a divisão primária a que contém os conteúdos relevantes, nem a restrição de apenas os artigos serem a divisão última. No entanto, existe a restrição que dentro de um artigo, não é possível efectuar subdivisões, isto é, um artigo é o desdobramento último da estrutura. É este o motivo que leva a que, em determinadas secções, a divisão última seja uma sub-secção (e não um artigo), dadas as possibilidades de divisão dentro do mesmo, não perdendo qualquer atributo comparativamente ao artigo.

No que respeita à construção de uma divisão de conteúdos, através do *backoffice* poder-se-ão indicar os seguintes principais atributos, para além de outros comportamentos que se poderão dar à página:

- a) Título;
- b) Descrição;
- c) Descrição detalhada;
- d) Imagem que constará no topo da página;
- e) Imagem que será utilizada na divisão imediatamente anterior;
- f) Conteúdos

New portal article

This document is personal

Article Title	
Subject	
	☐ Headline
Order value	to be set automatically according parent document settings
Image	Image icon
Small image	Image icon
Authors	Luz Dias Ferreira/Industria/PT
Readers	Pedro Miguel Casais/Industria/PT
Publishing term	dd-mm-yyyy (one day) or dd-mm-yyyy - dd-mm-yyyy (between two dates)
Content type	☒ Editable ☐ Attachable

Figura 26- Criação de um artigo

Desde a sua construção têm sido aplicadas algumas regras no que respeita à estrutura, para a uniformização, sobretudo da apresentação dos conteúdos, conforme a imagem apresentada da estruturação ao nível das divisões.

Idealmente, a concepção é que apareça em todos os *browsers* a mesma estrutura rectangular dentro de cada secção. Para tal, é necessário que o título não exceda um determinado número de caracteres e ser suficientemente sucinto de modo a ser dispensada a descrição detalhada. Todas as imagens para o atributo e) têm de estar nas dimensões 98x103 e, sempre que possível, em formato .png, dado ser o que menos sobrecarrega o repositório em tamanho do ficheiro, já que não se justifica, dadas as dimensões, uma resolução ou formato de compressão superior. A dimensão e o formato foram escolhidos pois conseguem ao mesmo tempo permitir uma identificação através da imagem, e ao mesmo tempo não sobrecarregar extensivamente a ocupação do ecrã e do rectângulo criado para destaque do conteúdo. A mesma imagem é utilizada na maioria dos casos, para o atributo d), com excepção, sobretudo, das publicações, que se utilizará a capa da mesma, num formato reduzido, no entanto, sempre respeitando o tamanho utilizado nas versões anteriores.

Gestão de Conteúdos:

A gestão de conteúdos do Communication Portal é centralizada no DCC para a administração da Base de Dados, respondendo, naturalmente, às solicitações de manutenção, edição, adição e eliminação de conteúdos, por parte de outros colaboradores-autores de determinada informação corporativa, com excepção de uma sub-secção.

No que respeita à organização dos conteúdos e sua estruturação\disposição, todos são primeiramente validados no DCC antes da sua publicação no Communication Portal.

As limitações relacionadas com os acessos (se alguma secção ou subsecção estiver a ser editada por um utilizador, esta fica bloqueada para os restantes) podem originar alguma descoordenação, daí a centralização nas actualizações dos conteúdos.

Utilização da ferramenta:

Todos os utilizadores com acesso à *Intranet* poderão aceder ao Communication Portal. O Communication Portal é acedido diariamente por dezenas de colaboradores de diversos países. Segundo dados de um módulo estatístico de acessos ao Portal criado pela equipa de desenvolvimento em Lotus Notes em Fevereiro de 2009, metade dos

colaboradores que acedem ao CP são de Portugal, sendo os restantes dos países onde a Sonae Indústria tem representação. O estudo foi efectuado pelo autor da dissertação.³

Apesar de ser possível, e existir a possibilidade de autenticação por parte dos utilizadores, uma vez que não existe qualquer conteúdo restrito (com excepção do *clipping*), este praticamente não é utilizado, uma vez que já existe autenticação em Lotus Notes.

Divulgação:

Sendo uma ferramenta de e para a comunicação, a sua divulgação para os colaboradores é efectuada consoante a pertinência dos conteúdos adicionados, não existindo uma periodicidade definida, embora seja desejável que quinzenalmente, seja enviado um e-mail (exclusivamente em inglês) para todos os colaboradores com acesso à ferramenta convidando a conhecer as novidades do Portal: notícias mais recentes, comunicados à imprensa, publicações, documentos de suporte ou outros que se considerarem relevantes.

Análise Crítica:

O facto de ter sido uma ferramenta desenvolvida em Lotus Notes, não permite grandes alterações, sendo pouco dinâmica em alguns aspectos, como o da automatização de conteúdos (por exemplo na *homepage* os destaques, ou a inexistência da possibilidade de despoletar multimédia automaticamente). Outra limitação ou dificuldade é que nem sempre o que é construído em *backoffice* corresponde ao que efectivamente é depois visualizado, podendo por vezes existir diferenças na estrutura (tabelas e espaçamento; tipo, cor, atributos e tamanho da letra; disposição das imagens) comparativamente com o que aparece ao utilizador que acede.

Também o módulo de estatísticas do Communication Portal foi descontinuado, sendo possível aferir algumas tendências, mas não respondendo por completo às necessidades relacionadas à quantidade de hits a determinada divisão do CP.

No que respeita à uniformização dos conteúdos, uma vez que o número de divisões já é de uma densidade considerável, e muitos destes foram migrados de outras Bases de Dados, existem algumas incongruências na apresentação dos conteúdos,

³ Para mais informações, consulte o Anexo B.

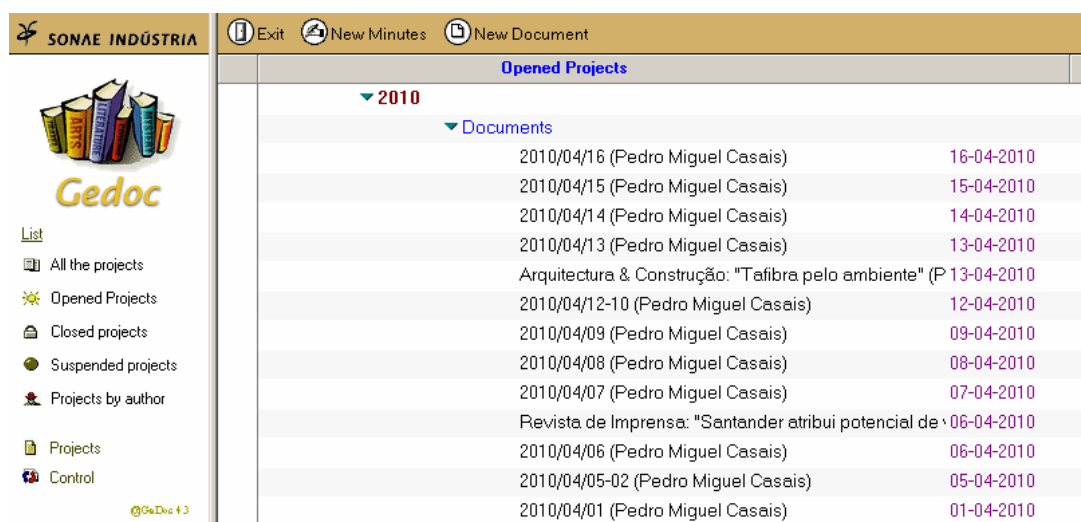
nomeadamente em relação ao tipo de letra utilizado e ao esquema que cada página apresenta.

Este repositório foi criado sobretudo para documentação e texto, no entanto, é um aglomerado de vários formatos, inclusive contém o Banco de Imagens da empresa, não sendo, no meu entender, o método ideal para este tipo de conteúdos em específico, não estando preparado, (por não ter sido devidamente construído para este efeito) para a inclusão de *meta-tags*, estando disposto numa estrutura rígida (país-unidade-título\ano), que responde apenas como directório de imagens, mas não por temas ou por datas.

Também um factor que não foi tido em grande atenção foi a inclusão de meta-informação, sendo necessário um estudo mais aprofundado sobre a recuperação da informação. O facto da caixa de texto para pesquisa (“*search*”) praticamente não ser utilizada, levou a tal.

O CP tem também um grave problema por solucionar: o *single sign-on*. O utilizador é convidado, para aceder a determinados conteúdos de outras BD ou a ser identificado nas pesquisas, a efectuar o seu *login*, algo que não deveria acontecer, já que se autentica em Notes para o aceder.

3.3.5 Lotus Software - Base de Dados “Clipping” em Lotus Notes



Opened Projects	
▼ 2010	
▼ Documents	
2010/04/16 (Pedro Miguel Casais)	16-04-2010
2010/04/15 (Pedro Miguel Casais)	15-04-2010
2010/04/14 (Pedro Miguel Casais)	14-04-2010
2010/04/13 (Pedro Miguel Casais)	13-04-2010
Arquitectura & Construção: "Tefibra pelo ambiente" (P	13-04-2010
2010/04/12-10 (Pedro Miguel Casais)	12-04-2010
2010/04/09 (Pedro Miguel Casais)	09-04-2010
2010/04/08 (Pedro Miguel Casais)	08-04-2010
2010/04/07 (Pedro Miguel Casais)	07-04-2010
Revista de Imprensa: "Santander atribui potencial de	06-04-2010
2010/04/06 (Pedro Miguel Casais)	06-04-2010
2010/04/05-02 (Pedro Miguel Casais)	05-04-2010
2010/04/01 (Pedro Miguel Casais)	01-04-2010

Figura 27- Base de Dados “Clipping PT”

Apresentação:

A Base de Dados para o Clipping, no fundo, sub-divide-se em três GDOCs.

- BD Clipping PT (diária)
- BD Clipping DE (mensal)
- BD Clipping FR (obsoleta, dado que França recentemente - no decorrer da elaboração desta Dissertação - apresentou uma nova Intranet local, já contendo um módulo de disponibilização de clipping).

A BD Clipping DE, uma vez que os conteúdos que chegam são mensais, possui a mesma estrutura, no entanto, sem as mesmas especificidades da BD Clipping PT.

Todas poderão ser acedidas através da BD em Lotus Notes, ou através do Communication Portal, na secção “*Press Room*”, criada a partir de uma vista sobre a BD para ter um aspecto mais apelativo.

Descrição:

O GDOC é utilizado diariamente para a colocação de conteúdos – no caso, as notícias que surgiram nos meios de comunicação social, sobre a empresa. Portanto, o Clipping é, no fundo, o *feedback* do exterior, partilhado para o interior.

Este é um serviço diário prestado por uma empresa de outsourcing que, dadas as palavras-chave definidas pelo DCC, despoletará a recolha automática de conteúdos onde as palavras-chave sejam mencionadas, cobrindo grande parte da imprensa nacional, escrita e digital, sendo que no caso das versões em papel, estas se encontram digitalizadas, tal como saíram nos meios de comunicação social.

No entanto, sempre que se justifica, efectua-se uma recolha mais aprofundada sobre determinado tema, disponibilizando essa revista de imprensa (nacional e internacional) para todos os utilizadores.

Estruturação dos conteúdos:

A base é bastante simplista. Definidos os parâmetros, a arquitectura respeita uma ordem cronológica. Os títulos devem conter a data (no caso de se tratar dos documentos enviados relativos ao clipping) ou a fonte de determinada notícia (caso esteja omissa no documento de clipping ou seja uma revista de imprensa nacional e internacional).

Existem três documentos que normalmente são recebidos todos os dias pela manhã: “Sonae Indústria”, “Floresta” e “Madeira”. Estes são disponibilizados numa

tabela, contendo uma imagem com a notícia mais marcante do dia para a Sonae Indústria em cada um destes documentos, bem como o ficheiro para descarregar.

Gestão de Conteúdos:

A gestão desta BD é da inteira responsabilidade do DCC.

Utilização da ferramenta:

Qualquer uma das BD é de livre acesso. No entanto, alguns utilizadores específicos de um grupo criado especialmente para o efeito, recebem diariamente a informação de que um novo conteúdo foi adicionado. Isto acontece pois existe a possibilidade de seleccionar um trigger que envia um e-mail automático para todos os utilizadores desse grupo.

Na criação desta BD ficaram estabelecidos três tipos de perfis de acesso: “Clipping PT Managers” (os gestores de conteúdos), “Clipping PT Mail” (o grupo que recebe o e-mail automático) e “Clipping PT Readers” (no que corresponde ao acesso, é constituído por todos os utilizadores Lotus Notes).

Divulgação:

A informação encontra-se disponível para todos os utilizadores Lotus Notes, como atrás foi mencionado. Todos os utilizadores que requererem o envio automático do aviso da colocação de novos conteúdos, serão adicionados ao grupo. Não se divulga para todos os colaboradores para não sobrecarregar servidores ou encher as caixas de e-mail.

Análise crítica:

Esta BD foi criada com este intuito específico, sendo bastante simplista e com um interface intuitivo para qualquer utilizador aceder a informação que pretende.

Uma vez que apenas se pretende disponibilizar um conjunto de documentos diários, contendo informação relativa á empresa, o procedimento actual não levanta qualquer crítica ou proposta de desenvolvimento para melhoria futura, apenas no requisito de reutilização da informação, onde poderia existir um automatismo que permita estabelecer por defeito uma estrutura para a divulgação dos conteúdos.

3.3.6 Lotus Software – QuickR

Implementado no início de 2009, o Lotus QuickR pretende potencializar a colaboração em projectos que contenham elementos de vários países onde a Sonae Indústria possua unidades. A sua utilização foi imprescindível na elaboração dos projectos apresentados no evento IWW (*International Wide Web*) para que o trabalho de equipa e a partilha de resultados funcionasse em pleno, operando sobretudo como repositório de documentação bem como de versionamento da mesma, podendo ser considerado como um histórico fiel do projecto, bem como a avaliar a participação dos utilizadores.

Actualmente, funciona para outros projectos noutros Departamentos ou fins internos. O QuickR na Sonae Indústria está associado ao Domino, de modo a que se possa atribuir os utilizadores (e formação de grupos de acesso) de um modo mais efectivo. É bastante intuitivo e está a tornar-se numa das plataformas colaborativas mais utilizadas, sobretudo para acompanhamento de projectos e partilha de documentação crítica de determinados processos.

3.3.7 SAP

Todos os processos de negócio da organização são geridos através de SAP, nomeadamente todas as questões relacionadas com movimentação de capital da empresa. Para além de todos os processos de negócio, as áreas estão divididas em centros de custo, que debitam ou creditam conforme as prestações de serviço relacionadas dentro da empresa.

Existe um trabalho bastante rigoroso por parte da empresa no bom funcionamento desta ferramenta, pelo que, grande parte da equipa IT presta suporte nesta área.

A integração em SAP, nomeadamente com IXOS e com Lotus Notes é imprescindível para conseguir um nível de fiabilidade da informação, bem como a rapidez dos processos aí despoletados.

3.3.8 IXOS

Sempre que um documento financeiro entra no sistema, por via de um outro suporte (papel), este necessita ser digitalizado de modo a poder integrar-se com as plataformas existentes. Através desta plataforma, o documento é digitalizado, e com a capacidade de OCR, são identificadas as componentes essenciais do documento, que serão trabalhadas posteriormente em SAP, entrando no sistema com as referências que foram capturadas.

3.3.9 Análise-resumo das plataformas existentes

De facto, o *software* Lotus responde praticamente a todas as necessidades existentes nas diversas áreas de negócio da Sonae Indústria, não descurando qualquer um dos aspectos essenciais para o bom funcionamento da empresa. Mesmo a estruturação, a nível de IT responde às solicitações, dada a customização possível do software, podendo a sua informação ser trabalhada, divulgada e mantida sob ambiente Lotus, bem como a integração bem sucedida e exportação para outros ambientes. Também a ligação da Sonae Indústria com o ambiente Lotus é já bastante antiga, estando os colaboradores já habituados às suas capacidades e limitações.

Mesmo a nível de acessos, o grau de satisfação em todos os países é bastante alto, dado ser bastante intuitivo, mesmo para quem não se encontra familiarizado com o software.

Porém, ao nível da Comunicação, deixa um pouco a desejar, uma vez que é limitativo das capacidades e das necessidades existentes, no entanto, constitui-se um desafio trabalhar em ambiente Lotus e utilizá-lo como ferramenta de comunicação, podendo ser desenvolvido out-of-box. No entanto, existem na empresa colaboradores suficientemente dotados para o efeito, que respondem na medida do possível, às necessidades do Departamento.

Em relação ao Lotus QuickR, este é de utilização relativamente recente na empresa, estando a ser utilizado sobretudo para projectos de alto-nível onde existe colaboração entre múltiplos departamentos, países ou unidades.

A InBoard é a porta de entrada da Intranet da Sonae Indústria. Não sendo graficamente a mais apelativa, peca pela inexistência de interactividade e por alguns

conteúdos estarem já obsoletos, não existindo uma dinâmica de participação por parte dos colaboradores na definição da sua estrutura.

O Communication Portal serve de repositório para os conteúdos considerados transversais á organização, como templates, estacionário, imagem corporativa, publicações, etc. Não existe interactividade com os restantes colaboradores, faltando, portanto, essa componente. Não responde também a outras necessidades, como ao nível audiovisual, dado não ter sido construído para esse efeito, embora, cada vez mais sejam conteúdos imprescindíveis para a partilha de documentação dentro da organização.

O site institucional responde as necessidades dos utilizadores, no entanto, ainda não está dotado para o novo paradigma das redes sociais e da interacção com os visitantes, sendo portanto uma relação de sentido único.

3.4 Análise das funcionalidades das plataformas

As funcionalidades das plataformas poderão ser analisadas conforme a matriz abaixo:

Categoria de Requisitos / Plataforma	1.3.1 Site Institucional (WCM)	1.3.2 Lotus Software – Lotus Notes (EDM)	1.3.3 InBoard (Intranet)	1.3.4 Communication Portal (enquanto exemplo de repositório)	1.3.5 Base de Dados “Clipping PT”	1.3.6 Lotus Software – Lotus QuickR (CT)	1.3.7 SAP (EDM)	1.3.8 IXOS (DI)
Reutilização dos conteúdos	O WCMS não foi construído para a reutilização de conteúdos.	Nos workflows dos processos, os documentos poderão ser embebidos de atributos que assinalarão para posterior utilização, como recuperação de dados preenchidos em determinado ano poderão ser reutilizados para o seguinte.	A informação que surge na primeira página da Inboard apenas possui um automatismo: as notícias da primeira página. Todos os outros conteúdos são adicionados sem qualquer tipo de trigger. Na sua verdadeira aceção, não existe reutilização de conteúdos.	Não está definido que possa a informação ser reutilizada automaticamente.	Não existe qualquer automatismo que identifique o tipo de conteúdo que é publicado, no entanto, existe uma vista criada especialmente para esta BD ser acedida via CP.	Os conteúdos poderão facilmente ser acedidos através dos módulos de pesquisa existentes. Permite a reutilização dos documentos gerados, bem como efectuar actualizações aos mesmos.	Através dos módulos de pesquisa, é possível facilmente encontrar determinado conteúdo, através do que foi capturado em IXOS como meta-informação do documento integrado em SAP.	O sistema reconhece algumas imagens que tenham sido anteriormente digitalizadas, através de OCR. Por exemplo, para a maioria dos dados que compõem o tratamento das facturas, estas são apenas capturadas uma vez por cliente, já que posteriormente se reutiliza os dados capturados anteriormente.

Versionamento	Não existe a possibilidade de verificar versões anteriores dos conteúdos inseridos no WCMS.	Existe a possibilidade, nas BDs, de versionar ficheiros, criando um histórico de actividade e também dos comentários (se permitido) de cada item. O modo de edição permite verificar a última actualização do documento, bem como o autor do mesmo.	Não existe versionamento na Inboard.	Não permite o versionamento, muito embora seja possível verificar qual o histórico de alterações ao sistema.	Embora exista a opção de versionamento, neste caso não se pretende que exista um histórico de acções\correções aos conteúdos, mas sim apenas uma única entrada para os mesmos.	O Lotus QuickR permite o versionamento dos documentos gerado, bem como o histórico de actividade destes.	Todos os conteúdos estão dotados de histórico de alterações, podendo ser verificado sempre que necessário.	Não aplicável.
Escrita colaborativa	Consoante o nível de acesso que cada utilizador possui, este poderá editar os conteúdos existentes.	De um modo geral, não é utilizado com este objectivo, no entanto, como referido no ponto anterior, um mesmo documento poderá ter um autor (que gerou o documento) e outro(s) que efectua(m) alterações.	Não permite a escrita por vários autores.	Um mesmo documento pode ser editado por vários utilizadores, no entanto, não permite o acesso ao mesmo tempo por mais do que um utilizador.	É possível colocar comentários e interagir com qualquer documentação que seja publicada.	A plataforma está construída para este efeito. Ficam identificadas todas as alterações a um documento, existindo a possibilidade de vários autores contribuírem para um mesmo documento.	Não é utilizado para esta finalidade, no entanto, dado que se trata, sobretudo, de workflows, possui vários autores, podendo estes colocar informação adicional em cada documento.	Não aplicável.

Ciclo de vida dos conteúdos	É possível determinar um ciclo de vida para determinado conteúdo. Estabelecer uma data de edição (inclusive hora de publicação) e uma data para ser retirado.	Existe a possibilidade de atribuir ciclos de vida para cada documento gerado ou existente, como por exemplo, a data em que determinado conteúdo expira.	Não permite atribuir ciclos de vida de conteúdos.	É possível determinar um ciclo de vida para determinado conteúdo. Estabelecer uma data de edição e uma data para ser retirado.	É possível determinar um ciclo de vida para determinado conteúdo. Estabelecer uma data de edição e uma data para ser retirado.	É possível definir um ciclo de vida para os conteúdos, desde o momento da sua publicação até esta se tornar obsoleta, podendo ser automaticamente retirada após determinada data.	Desde que entra no sistema até ser dado como concluído, cada conteúdo está dotado de algumas propriedades que poderão definir o estado actual (pendente, concluído), e mesmo através da própria informação gráfica (vermelho, verde).	Dependendo da informação constante no documento, poderá ser atribuído um ciclo de vida do documento, seja em suporte digital, seja em suporte papel (aplicando-se os prazos legais para a sua conservação).
------------------------------------	---	---	---	--	--	---	---	---

Controlo de acessos	Tendo em conta o objectivo do site institucional, este não possui qualquer interligação com qualquer outro sistema ou plataforma existente na empresa. Em relação a externos, não possui qualquer plataforma para os utilizadores efectuarem login, excepto para o WCMS do site.	O controlo de acessos é baseado na estrutura previamente definida e administrada através do Lotus Domino.	Os controlos de acesso estão definidos através da estrutura criada em Lotus Domino.	Sendo um repositório específico (com estrutura de uma BD em Lotus Notes) este Portal permite controlar os acessos aos utilizadores que estejam inicialmente incluídos no sistema, no Lotus Domino.	Existe uma estrutura criada para o controlo de acessos e grupos de utilizadores que acedem a determinada informação. Para além do grupo que gere a BD (Clipping PT Managers), existe um específico para os utilizadores que recebem a informação através do trigger despoletado cada vez que é criado um novo documento na BD (Clipping PT Mail) e também para todos os que poderão aceder a esta informação (Clipping PT Readers).	Apesar de ser possível criar uma estrutura básica de papéis aos utilizadores definidos (autores, editores, administradores) de cada “place”, a possibilidade de integração com outros domínios (Lotus Domino) é bastante importante, pois recolhe informação previamente definida através desse sistema, não sendo necessária a redundância de informação no que respeita a este ponto.	O controlo de acessos esta definido consoante a responsabilidade e as funções de cada colaborador, podendo o acesso ser negado caso seja acedido por utilizadores não autorizados.	Não aplicável.
-----------------------------------	---	--	--	---	--	--	---	-----------------------

Organização da informação	Segue uma estrutura previamente definida, respeitando a arquitectura construída, assente num estudo organizado para esta finalidade pelo DCC em colaboração com as áreas corporativas.	O sistema permite a organização da informação consoante as definições do utilizador. A flexibilidade ao nível da estrutura e arquitectura da informação depende, por si só, das componentes e atributos definidos por parte do administrador do sistema.	A organização da informação depende dos conteúdos publicados, reflectindo uma estratégia corporativa, isto é, nem todos os conteúdos são passíveis de constar da InBoard, no entanto, todas as bases de dados encontram-se indexadas ao sistema e poderão ser acedidas através dos motores de pesquisa internos, apenas pelo título, mas não pelos conteúdos existentes.	A arquitectura foi definida exclusivamente pelo DCC, reflectindo as necessidades e responsabilidades corporativas e os conteúdos existentes, sendo flexível para qualquer modificação, estando a manutenção a cargo do DCC.	A informação é organizada primeiramente por país (uma BD para cada país). Dentro de cada uma destas, está dividido por ano e depois por mês, podendo englobar, não só o documento de clipping diário, mas também de notícias avulsas (ou revista de imprensa sobre determinada notícia) que não estejam incluídas nesse documento em específico.	A estrutura é flexível, sendo possível ao administrador do “place” organizar a informação de acordo com as necessidades, criando as subdivisões necessárias.	A organização da informação segue o que é comumente difundido em SAP.	Não aplicável.
---	---	---	---	--	---	---	--	-----------------------

Classificação da informação	Existem automatismos aplicados à classificação automática da informação, nomeadamente vistas sobre determinados conteúdos que estejam presentes em diversas páginas do site, como exemplo: qualquer alteração às unidades (uma nova certificação, a eliminação da mesma do sistema por via da venda da unidade) no WCMS reflecte-se em todas as páginas onde essa informação possa constar.	A informação poderá ser classificada segundo diversos critérios ou exemplos. Por exemplo, no cliente de e-mail, é possível definir uma série de templates, prioridades ou atributos para e-mails que se destinem ou sejam provenientes de determinado utilizador.	Não aplicável.	É possível definir a tipologia dos conteúdos que serão publicados, no entanto, não existe uma classificação ao nível da meta-informação ou por palavras-chave.	Todos os conteúdos que são colocados respeitam o preenchimento de uma série de campos que possibilitará a indexação dos conteúdos a uma determinada secção.	É possível atribuir tags a cada secção ou conteúdo criado, de modo a facilitar a recuperação de informação.	É possível definir atributos a cada documento criado e através de uma classificação já pré-definida, colocando o documento na estrutura.	Uma vez que determinado documento seja capturado e inserido no sistema, as propriedades de uma mesma tipologia de documento serão aproveitadas para capturas posteriores, através do OCR, de modo a automatizar o tratamento da informação capturada.

Tabela 5 - Categorias de requisitos e plataformas na Sonae Indústria

3.5 Análise de processo

A matriz abaixo reflecte a análise de requisitos e a resposta das plataformas existentes para os processos. Dela se pode considerar que, para cada uma das funções apresentadas, quais as plataformas que têm sido utilizadas e qual o seu grau (numa escala de um a três) de poder de resposta para esse intuito. Caso a plataforma não seja aplicável à resposta, a notação utilizada é “NA”.

Ao nível da divulgação externa, o site institucional é o meio único, embora para divulgação interna de conteúdos existe uma quantidade considerável de plataformas com essa finalidade, nomeadamente da gama Lotus. Para a gestão de processos e workflows, dependendo do âmbito dos mesmos, estes estão a ser construídos e geridos em Lotus ou em SAP. A plataforma IXOS é utilizada para fins de captura de imagem.

Processos / Plataforma	1.3.1 Site Institucional (WCM)	1.3.2 Lotus Notes (EDM)	1.3.3 InBoard (Intranet)	1.3.4 Communication Portal	1.3.5 BD “Clipping PT”	1.3.6 Lotus QuickR (CT)	1.3.7 SAP	1.3.8 IXOS
Divulgação externa	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Divulgação interna	NA	1	3	3	3	3	NA	NA
Gestão de processos e workflows	NA	3	NA	NA	NA	1	3	NA
Captura de imagem	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	3
Gestão de projectos	NA	1	NA	NA	2	3	NA	NA

Tabela 6 - Processos e resposta das Plataformas na Sonae Indústria

De facto, a Sonae Indústria já possui licenciamento para grande parte das funcionalidades pretendidas, no entanto, nem todas estão a ser correctamente utilizadas. Actualmente, a divulgação interna poderá ser replicada em várias plataformas, por diferentes autores que, trabalhando o mesmo conteúdo, o poderão apresentar de modo distinto.

Para a gestão de projectos, recentemente a única plataforma existente era o GDOC (que responde para efeitos de armazenamento de conteúdos e difusão interna), mas com a adopção do Lotus QuickR, o cenário foi alterado, podendo agora este ser utilizado com esta finalidade, usufruindo de uma série de vantagens que uma BD em Lotus Notes não conseguia responder.

3.6 Estudo de presença da Sonae Indústria nas Redes Sociais

Conforme abordado no Estado da Arte (Cook 2008; McAfee 2009), um dos pontos principais para a evolução para a E2.O. requer um estudo sobre a percepção dentro da empresa, para o interesse por parte dos colaboradores acerca das redes sociais, e à luz deste argumento, foi iniciado um estudo de presença, não só da empresa, mas também dos seus colaboradores. O objectivo deste ponto poderá ser resumido como *“shine a light on the current interest in social software inside the enterprise”* (Cook 2008).

A análise e diagnóstico sobre esta temática tem em conta o panorama actual do paradigma das Redes Sociais e a presença da Sonae Indústria nos sites de referência: LinkedIn, Facebook, Twitter e Youtube. Este estudo foi realizado pelo autor da dissertação.⁴

Não existe para já, uma política definida relacionada com esta temática, no entanto, com a crescente popularidade das redes sociais, é necessário atentar ao nível de participação nas mesmas, no que respeita a temas relacionados com a Sonae Indústria.

Consultando as várias redes sociais e percepcionando o nível de integração e participação dos colaboradores, embora não sendo mensurável, poderá ser um

⁴ Para mais informações, consulte o Anexo C.

indicador que a organização poderá inovar, oferecendo plataformas colaborativas e o ambiente web 2.0, se aplicável ao contexto Sonae Indústria.

LinkedIn

A Sonae Industria encontra-se presente nesta rede social profissional, contando com grande parte dos seus colaboradores já inscritos e uma pagina agregadora dos mesmos, sendo actualizada pelos membros da comunidade.

Facebook

Foi criado um grupo no Facebook contendo apenas as informações básicas sobre a empresa: morada, site e e-mail.

Desde a sua criação, já conta com mais de 100 membros, entre colaboradores, ex-colaboradores, investidores e outros particulares.

Twitter

Foi criada uma conta no Twitter, no entanto, tal como nas restantes redes sociais, apenas é indicado o site institucional da empresa, não fazendo qualquer outra referência. O número de seguidores não é significativo de momento.

Youtube

Apesar de existir uma conta no Youtube, a mesma ainda não carregou qualquer vídeo, dado ser necessário efectuar uma análise relativa aos conteúdos e propriedades legais sobre os mesmos. No entanto, já se encontram no Youtube vários vídeos relacionados com a Sonae Indústria.

3.6.1 Análise diagnóstico

Esta análise poderá ser dividida em duas vertentes: a do ponto de vista organizativo e da presença da SI enquanto empresa nas redes sociais, e do ponto de vista dos colaboradores, do seu grau de interacção e de conhecimentos acerca das redes sociais, que poderá ser um indicador sobre a predisposição dos mesmos em adoptar

posturas eticamente responsáveis e ao mesmo tempo colaborativas e de partilha de informação.

Ao nível de normativas, existe uma lacuna no que respeita a uma política corporativa para a presença nas redes sociais na Internet. Porém, em relação ao comportamento dos colaboradores, o documento mais aproximado é o Código de Conduta, apresentado em princípios de 2009.

Deste estudo de presença, para além de sobressair a ausência de uma política (e quais os moldes que a mesma deverá suportar), é relevante o facto de um número considerável de colaboradores – sobretudo quadros superiores da empresa – terem uma presença relativamente activa nas redes sociais, com perfil actualizado, tanto a nível profissional (formal) como a nível pessoal (informal). Este indicador permite dissertar sobre o possível êxito da implementação de uma plataforma que seja mais interactiva e dinâmica que a actual, e seguindo, do ponto de vista da organização dos conteúdos e os meios de acesso à informação, uma estrutura semelhante à utilizada nas redes sociais, com o intuito da partilha de conteúdos empresariais.

4 Propostas de melhoria para a Gestão de Conteúdos Empresariais

Depois do levantamento realizado, foram identificadas algumas necessidades às quais no panorama actual, a organização ainda não consegue responder.

Em primeiro lugar, os exemplos dos processos levantados poderão sofrer alterações com vista a uma melhoria estratégica no que respeita à gestão destes conteúdos empresariais, sendo identificados os pontos críticos dos processos.

De facto, a inexistência de um Portal horizontal que esteja adaptado conforme o perfil do utilizador é um dos principais desafios que a organização terá futuramente a este nível. Para tal, é necessário efectuar um estudo às soluções presentes no mercado, estabelecer pontos de integração com as plataformas existentes e proporcionar um melhor serviço orientado ao colaborador e adaptado às suas necessidades específicas.

Igualmente se poderá melhorar o modo como alguns serviços têm sido utilizados até hoje, como o site institucional ou o Communication Portal, depois de identificada a sua estrutura, atribuindo responsabilidades conforme a autoria e proveniência de determinados conteúdos e estudando a sua frequência\necessidade de actualização.

Também são consideradas algumas linhas orientadoras sobre a política de divulgação sobre os meios de comunicação existentes e o modo como poderá ser fomentada a sua utilização em ambiente interno e externo.

É com este intuito que este capítulo se apresenta com algumas propostas de melhoria para a gestão de conteúdos empresariais.

4.1 Propostas de melhoria aos processos analisados

Para uma compreensão mais efectiva das propostas de melhoria aos quatro processos analisados no capítulo anterior, é necessário dividir a análise em diferentes pontos de vista:

- Acções e *workflows*

Os processos encontram-se correctamente formulados ao nível da temporização das acções e responsabilidades. Não é sugerida qualquer proposta de melhoria em nenhum dos quatro processos, pois tanto no que toca à supressão de autorizações ou soberania da decisão, seja, do ponto de vista legal, a divulgação da informação constante em documentação com teor confidencial, estes processos deverão respeitar as decisões dos responsáveis (seja CEO ou Departamento Legal). A responsabilidade hierárquica encontra-se atribuída e não existem dúvidas nos processos por parte dos seus intervenientes.

- Organização e armazenamento da informação

Em relação aos processos observados, foi identificada uma lacuna de organização dos conteúdos existentes. Estes conteúdos são construídos e partilhados sobretudo através de e-mail e não de uma plataforma dinâmica baseada na arquitectura do processo.

Poderia ser mais eficiente, com base na análise efectuada, construir um repositório de documentação (com as componentes de interoperabilidade de sistemas, single sign-on e versionamento) para cada processo, sobretudo para a criação de trípticos e no desenvolvimento da newsletter isto seria possível, identificando as várias fases do processo, dividir os seus conteúdos em compartimentos de base colaborativa e onde se possa atribuir meta-informação pesquisável permitindo a reutilização de conteúdos num período posterior.

- Pontos críticos dos processos

A proposta apresentada versa sobretudo na identificação dos pontos críticos e na proposta de melhoria, conforme o quadro abaixo.

Processo	Pontos críticos	Proposta
Criação de trípticos	Reutilização de conteúdos;	Identificar conteúdos passíveis de reutilização e atribuir meta-informação com base na estrutura definida e que é idêntica em todos os documentos com a mesma finalidade.
	Imagem Corporativa;	Estabelecimento de uma estratégia para a construção de um banco de imagens dinâmico que permita uma fácil recuperação do que é pretendido.
	Versionamento;	Utilização de um EDMS que permita alojar as diferentes versões de um mesmo documento numa plataforma colaborativa.
	Consistência dos conteúdos;	Idealmente consistiria na identificação e diferenciação entre conteúdos estáticos de conteúdos dinâmicos. Exemplo: Datas, dados estatísticos, são conteúdos dinâmicos que provavelmente serão alterados em edições futuras. Descrições dos produtos, informação sobre a história são conteúdos estáticos que serão reutilizados na íntegra.
Newsletter “The News”	Criação ou reutilização de conteúdos;	Uma vez que o propósito da newsletter versa sobre temas relevantes na organização, os conteúdos poderão ser indexados de modo a fomentar-se a sua utilização em publicações-satélite (newsletters internas dos países\unidades\departamentos), ou mesmo serem provenientes destas edições.
	Trabalho gráfico \ Imagem corporativa;	Tal como no processo anterior, com um banco de imagens dinâmico a recuperação das imagens indexadas poderia facilitar, ao nível das existências e criar mecanismos de reutilização de conteúdos gráficos, sendo para tal necessário

		possuir os ficheiros em formato editável, bem como informação adicional (RGB, fontes, etc.)
	Traduções e correcções;	É um dos pontos críticos pois apenas com a versão inglesa finalizada começam as versões noutros idiomas. Porém, alguma alteração ou correcção na versão original, obriga a uma correcção também na versão traduzida.
	Publicação;	A publicação da newsletter é efectuada em momentos distintos, pois quando as versões portuguesa e inglesa estão prontas a ser publicadas, as versões francesa, alemã e espanhola estão em processo de tradução.
Divulgação de comunicados	Tipologias de comunicados;	Identificar os campos a preencher no WCMS conforme a estrutura adoptada. Isto é, para a colocação de um comunicado no WCMS, a indicação vir com a tipologia a que o documento diz respeito, o título em português e em inglês.
	Ciclo de vida dos documentos;	Definir para cada uma das tipologias (se existirem diferenças) o período de tempo que determinado documento deve permanecer no WCM (site). Se o período for de cinco anos, este deverá desaparecer após esse período.
Colocação de conteúdos no Communication Portal	Automatização de tarefas;	A criação de templates pré-definidos facilitaria o processo de colocação de conteúdos e armazenamento da informação. A ligação com um DAM que permita a uniformização dos conteúdos seria também desejável.
	Estruturação de conteúdos	Com um plano de estruturação de conteúdos, estes deveriam respeitar uma série de normas sobre tipo de letra, fonte a utilizar, etc.

Tabela 7 - Propostas de melhoria nos processos levantados

4.2 Enterprise Portal Sonae Industria

A comunicação é uma vertente bastante importante para toda a organização, mas, no entanto, não deve ser vista como um Departamento, e sim como transversal.

É certo que a Intranet actual vai respondendo às necessidades dos utilizadores, mas não os satisfaz por completo. Para tal, o envolvimento e colaboração numa estratégia corporativa é essencial, nomeadamente entre a Comunicação, IT e o suporte da gestão de topo para o processo de implementação.

4.2.1 Âmbito e objectivo

O objectivo será a “centralização descentralizada”. De momento, o que existe é uma manta de retalhos, com a informação dispersa em várias bases de dados em formatos diversos, não existindo uma porta de entrada que facilite essa funcionalidade. A InBoard não responde às necessidades actuais, para além de se basear em tecnologia já ultrapassada.

- Centralização, porque esta seria uma porta de entrada para uma série de outros repositórios e bases de dados permite, sobretudo, uma maior autonomia, ao nível da pesquisa, armazenamento e recuperação da informação existente.
- Descentralizada, pois pretende-se que seja alimentada por todos os colaboradores, com inputs que possam tornar a empresa na Era 2.0.. Colaborativa, funcional, dinâmica e que vá ao encontro das necessidades dos utilizadores.

4.2.2 Análise técnica

Numa primeira acção, é necessário reunir um conjunto de documentação relativa a este tema, de modo a poder partilhá-la com base teórica e de casos práticos já implementados.

A análise deve ser interpretada como uma série de requisitos principais, considerados fundamentais para o sucesso desta ferramenta.

No contexto Sonae Indústria, os mais relevantes, e nos quais a proposta se baseia são:

Requisito	Função
<i>Single Sign-on</i>	Autenticação única após a entrada em Notes, sem necessitar de um novo login.

<i>Integration</i>	Integração de dados existentes em novas ferramentas ou portlets com uma navegação integrada entre as mesmas.
<i>Federation</i>	Integração de conteúdos existentes noutros repositórios ou portais.
<i>Customization</i>	Possibilidade do utilizador determinar, a seu gosto, alguns dos componentes do Portal, como ligações, portlets, entre outros.
<i>Personalization</i>	Adequar os serviços e informação ao perfil de cada utilizador. Atentar também à geografia de onde é originário.
<i>Enterprise Search</i>	A possibilidade de pesquisar entre os conteúdos da empresa. Dependendo do nível de especificidade, este poderá ser complementado com algum serviço externo ao produto a ser implementado.
<i>Statistics</i>	Existência de um módulo estatístico para quantificar acessos e estabelecer prioridades, bem como medir a utilização de determinado serviço ou ligação.
<i>Multilingual</i>	Permitir um formato multi-língua, pelo menos com o inglês e o português como idiomas principais, existindo a possibilidade de facilmente integrar os restantes idiomas da empresa – francês, alemão e espanhol – se se justificar o investimento.

Tabela 8 - Requisitos identificados para um portal horizontal na Sonae Indústria

4.2.3 Selecção das soluções a analisar

No mercado existem várias soluções que poderão interessar, no entanto, estas necessitam ser avaliadas tendo em conta uma série de condicionantes e variáveis que não se alinham apenas com o custo-benefício.

Numa perspectiva de aproveitamento de recursos e relações comerciais, foram seleccionadas as que se mostram mais fiáveis para este tipo de solução empresarial (IBM, Microsoft, SAP, Oracle e Alfresco):

- **IBM – WebSphere Portal**

De acordo com os resultados publicados pela Gartner (Gootzit et al. 2008) ao nível dos portais horizontais, o WebSphere Portal é a solução líder de mercado e estando presente em várias indústrias, adaptando-se facilmente a qualquer cenário.

O facto de estar pré-licenciado devido à utilização de outras soluções IBM (Lotus Software) é uma grande vantagem, uma vez que já foi sondada a empresa e a mesma oferece condições interessantes para a implementação, para além do suporte técnico disponível para a integração do existente em ambiente Lotus Notes em WebSphere. Esta permite, entre outras funcionalidades, a criação de uma rede social, através do Lotus Connections.

O principal contra é mesmo o custo da implementação da plataforma.

- **Microsoft – Sharepoint Server**

Dentro das plataformas existentes, a Microsoft apresenta-se como uma solução bastante válida segundo os estudos realizados, que a aconselham, ou pelo menos reportam a sua aplicação com sucesso, em empresas cujo número de colaboradores não excede os 15.000, na qual a Sonae Indústria se enquadra.

A Microsoft foi a primeira das marcas líderes de mercado a disponibilizar o SaaS (*Software as a Service*) enquanto portal horizontal. Ao nível das licenças e implementação, este software encontra-se abrangido pelos contratos existentes, podendo as licenças serem adquiridas e o suporte técnico ser prestado num curto espaço de tempo, existindo pessoal especializado para o efectuar.

No entanto, o Sharepoint não contempla a parte do *social networking*, um dos requisitos que seria interessante existir na empresa.

- **SAP NetWeaver**

A grande vantagem do SAP é que é o actualmente utilizado para grande parte dos processos de negócio na empresa. Os custos de licenciamento e de implementação seriam bastante reduzidos. Segundo estudos realizados, o SAP Portal aumenta a rapidez dos processos de negócio, e, existindo equipas para o efeito, o suporte técnico estaria disponível num curto espaço de tempo.

No entanto, para além de perder para os restantes ao nível de interface, a um nível técnico não se encontra tão evoluído como os demais, bem como não contempla o elemento colaborativo.

- **Oracle WebLogic Portal**

Esta solução é uma das mais avançadas ao nível das redes sociais, para além de estar continuamente na promoção dos seus produtos. Também ao nível dos *portlets*, foi uma das pioneiras na utilização do JSR 286 e WSRPv2.

As suas constantes evoluções e o facto de se comprometerem a prestar suporte até passado nove anos da sua implementação, poderá tornar-se uma opção bastante dispendiosa e criar dependência da mesma.

Não existe, de momento, qualquer licenciamento com a Oracle de produtos da empresa.

- **Open-source (Alfresco)**

A Alfresco é um *open-source software*, o que permite uma flexibilidade muito grande pois ao estar construído em código aberto sob base Java, poderá ser desenvolvido à medida e ter um custo de implementação muito baixo. Esta solução foi escolhida, dentro das open-source, por ser a considerada superior dentro deste ramo (Heck 2007).

O problema, comum a todos os *open-source*, prende-se com a falta de suporte *just-in-time* desta plataforma, e da necessidade de existir um aprofundamento de conhecimentos sobre a mesma, por parte das equipas de desenvolvimento IT, tornando-se inviável a sua aplicação num ambiente como a Sonae Indústria, cujos processos de negócio necessitam ocorrer sem erros, com segurança e cujas soluções *out-of-the-box* requerem um planeamento muito cuidadoso, de modo a que não seja necessário ao longo do tempo adicionar novas features, que tornarão a solução muito mais dispendiosa a médio-longo prazo.

Outro grande contra, é a existência de bottlenecks relativas a este tipo de soluções de código aberto.

4.2.4 Apresentações dos fornecedores

Para além da análise às soluções existentes, é importante receber o *input* de informações por parte dos fornecedores que terão um papel fundamental na apresentação do produto face ao cenário actual.

Serão realizadas apresentações de produto em breve, estando em período de agendamento essas sessões, na empresa, para melhor compreender as funcionalidades, necessidades de implementação e genericamente obter uma primeira visão sobre as soluções. O objectivo será a instalação da mesma para testes internamente.

4.2.5 Análise de Portais já implementados em outras empresas

Complementando os pontos anteriores, é necessário efectuar uma pesquisa sobre Portais Corporativos em empresas da região e de fácil acesso, sendo elaborada uma lista de potenciais contactos para visitas.

- CIN
- Unicer
- Volvo
- Air Liquide
- Accenture
- Swedspan (cliente – agora concorrente – mas com boas relações comerciais e da mesma área de negócio)

Idealmente, seria interessante abordar empresas que utilizem as soluções identificadas acima (pelo menos uma por plataforma), mas esse processo poderá não ser possível de se realizar.

Esta visita seria efectuada com o intuito de observar, não só do ponto de vista da utilidade e das funcionalidades, mas também do processo de implementação e do estudo prévio efectuado pela empresa na adopção da solução utilizada, tendo em conta o caderno de requisitos aplicado.

4.2.6 Comunicação Interna – Identificação de necessidades

As soluções já existem e foram descritas, mas é preciso abordar os utilizadores e identificar as suas necessidades e pontos de vista, bem como da utilidade e da valência, ao nível de ROI.

Para tal, foi pensado um formato para melhor compreender as suas necessidades. Foi definida uma amostra de colaboradores corporativos para um estudo em relação às suas necessidades. Estes utilizadores conseguem ter a noção real das necessidades enquanto vectores de comunicação em ambas as direcções e no que poderia ser melhorado.

O formato escolhido foi o de “*brainstorming*”. O grupo previamente seleccionado de colaboradores abordou o tema, sem que existisse uma moderação ou um catalisador de necessidades, ou limitador, tecnologicamente. Foi pedido que fossem identificadas as suas necessidades, abordassem a questão em como gostariam de ver os avanços nesta área e em como poderia ser benéfica uma visão diferente do assunto.

Os resultados foram no sentido de que a disseminação da informação deveria ser transversal e que nem toda a informação lhes chega pelos meios correctos, identificando também algumas lacunas culturais.

Do ponto de vista do *end-user*, todos os avanços e novidades tecnológicas são benéficas. Se nesta reunião se pode aferir o que se gostaria de ver disponível – como *wikis*, blogues, redes

sociais, etc. – também se conseguiu perceber que não será tão fácil agradar, ou que as expectativas sejam superadas. Para além do mais, o alinhamento estratégico da empresa ainda cria algumas barreiras a determinadas inovações. A ideia de existir possibilidade de criação de determinadas ferramentas é animadora, no entanto, é necessário reflectir que as mesmas só funcionam quando existe participação e envolvimento dos colaboradores no bom funcionamento das mesmas, isto é, por exemplo, uma wiki terá utilidade se for criado com algum intuito estratégico e de partilha global, não apenas para um grupo restrito, e também envolve uma alocação de tempo e recursos para a construção da mesma. Aplica-se a mesma teoria aos blogs, sendo necessário reflectir melhor sobre a sua utilidade, e sobretudo o intuito final, que embora seja útil, não traduz necessariamente uma melhoria significativa nos processos de negócio se for vista apenas como histórico de actividades.

4.2.7 Apresentação de resultados

Com a soma de todas as análises, este penúltimo ponto servirá para se decidir a opção que mais vai ao encontro das necessidades dos utilizadores e das políticas da empresa.

Esta análise poderá incluir um quadro comparativo das soluções, numa matriz avaliando as suas propriedades e componentes, custos de implementação, previsão de custos a médio-longo prazo (manutenção), suporte técnico, recursos necessários, redes sociais e facilidade de utilização. A avaliação de cada um destes pontos deverá respeitar diferentes níveis quantitativos, bem como a atribuição de um peso conforme a necessidade de cada variável, sendo a avaliação global a soma ponderada de todos os pontos em análise.

Solução variáveis \	<i>IBM</i> <i>WebSphere</i>	<i>Microsoft</i> <i>Sharepoint</i>	<i>SAP</i> <i>NetWeaver</i>	<i>Oracle</i> <i>WebLogic</i>	<i>Alfresco</i>
Componentes (x%)					
Custos de implementação (x%)					
Custos de manutenção (x%)					
Suporte técnico (x%)					
Recursos necessários (x%)					

Redes Sociais (x%)					
Facilidade de utilização (x%)					
Avaliação Global (100%)					

Tabela 9 - Proposta de matriz de avaliação das soluções

Uma vez escolhida a solução tecnológica, existirá um processo de estudo para a implementação da mesma, de modo a poder passar-se à fase seguinte, a da planificação das metodologias para a solução ser divulgada, incentivada e utilizada da melhor maneira e resultando em benefícios intrínsecos à organização.

4.2.8 Proposta para organização de conteúdos integrada com o desenho da solução

O portal horizontal deverá assentar nos princípios da orientação estratégica vigente e também nas componentes definidas em 4.2.2..

Para além disso, um serviço centrado no utilizador, facilitando as suas tarefas diárias (recorrendo, por exemplo, à indexação dessa informação mais utilizada) cria uma sinergia positiva na utilização da ferramenta, caso contrário, é natural que exista (e se mantenha) algum descrédito e aversão à mudança inicial.

A proposta abaixo, criada pelo autor da dissertação, reflecte essa necessidade e o modo como, graficamente, o interface poderia tornar-se intuitivo para o utilizador. A proposta não é estática, pressupõe que alguns campos sejam personalizáveis e sobretudo acompanhados de um sistema dinâmico que automaticamente reconheça a geografia do servidor ao qual o utilizador esteja a aceder, alterando os conteúdos da homepage, bem como a hora e idioma do Portal consoante a geografia desejada.

Na barra de topo, os atributos pessoais, como o nome do utilizador, eventualmente a função que desempenha, a unidade em que está de momento, e o idioma pretendido (editável). Ainda estará acompanhado com a fotografia do colaborador e ligações úteis corporativas e locais, sobre informação genérica, bem como a data\hora e o logotipo da Sonae Indústria. Poderia existir a possibilidade de, consoante a função do colaborador, aparecer juntamente o logotipo da empresa na qual está alocado. Exemplo: Sonae Indústria, SGPS, S.A. ou Glunz AG.

Do lado esquerdo, uma barra lateral com os conteúdos pessoais: as definições pessoais (onde o utilizador poderia personalizar a sua informação pública, etc.), ligação ao cliente de e-

mail (Lotus Notes) podendo este ser acedido através do browser, o módulo de viagens programadas e despesas relacionadas (SAP), a assistência IT para incidentes ou alterações às ferramentas que costuma utilizar (Axios Systems), definir o perfil pessoal (ver imagem de perfil pessoal), uma integração com o Calendar do Notes onde fosse possível ao utilizador verificar de uma forma intuitiva o seu calendário para o dia, semana, mês, estando esta informação pública (indicando os períodos indisponíveis para facilitar a marcação de reuniões). Também poderia ter um link para os inquéritos que tenham sido lançados ao utilizador de modo a que este possa ter um histórico e promover este tipo de consulta. Paralelamente, uma vista sobre os comentários realizados, ou mesmo estender a toda a sua actividade no Portal, bem como poder aceder facilmente às notícias (ou conteúdos em geral) favoritos.

Ainda dentro desta barra, uma ligação para a lista telefónica frequente, ou um módulo de pesquisa rápida por colaborador (integrado com o Lotus Domino) onde facilmente, e de um modo intuitivo seja possível interagir com o utilizador, via Lotus Sametime.

Por último, um automatismo que reflecta uma série de “últimas bases de dados consultadas” de modo a facilitar o acesso às mesmas.

Na zona central do Portal, constariam as notícias principais, estando activo o modo de participação e comentário, promovendo a colaboração. Muitas vezes apenas quando sai uma notícia é que é comunicado globalmente o resultado de algum projecto a decorrer. Naturalmente deveria existir um espaço “oficial” para as notícias relevantes do grupo, mas também seria desejável fomentar a participação e a divulgação interna de projectos que estejam a decorrer, solicitando opiniões, obtendo *feedback* e inputs para os mesmos.

É preciso atentar que algumas notícias têm uma relevância bastante grande em determinada geografia, mas que noutra poderá não ter grande impacto ou ser irrelevante.

Do lado direito, um módulo de pesquisa por palavra-chave, que recupere toda a informação indexada nas BDs a que tem acesso, seja por texto livre, seja pela atribuição de *meta-tags* ou meta-informação associada a determinado ficheiro. De modo a facilitar essa pesquisa, uma *tag cloud* poderia ser uma ajuda à pesquisa, baseada num sistema inteligente que recupere pesquisas anteriores do colaborador ou de outros colaboradores com funções idênticas ou da mesma geografia, ou pela relevância de acesso de determinados conteúdos.

Seria importante, para o sentimento de pertença e identificação com a empresa, estar a par do desenvolvimento económico da empresa. Na proposta aparece como exemplo o desempenho bolsista, mas qualquer informação gráfica de desempenho seria bastante importante e sobretudo apelativa.

Por último, um directório de todas as Bases de Dados existentes ou que o utilizador tem acesso, numa vista mais apelativa e de fácil compreensão, ligando automaticamente às mesmas (que se encontram em ambiente Lotus Notes).

Em resumo, o Portal deverá ser personalizável o suficiente para que novas “necessidades” possam ser facilmente integradas nos menus ou na sua estrutura básica, atentando sobretudo ao utilizador e não apenas em relação à tecnologia.

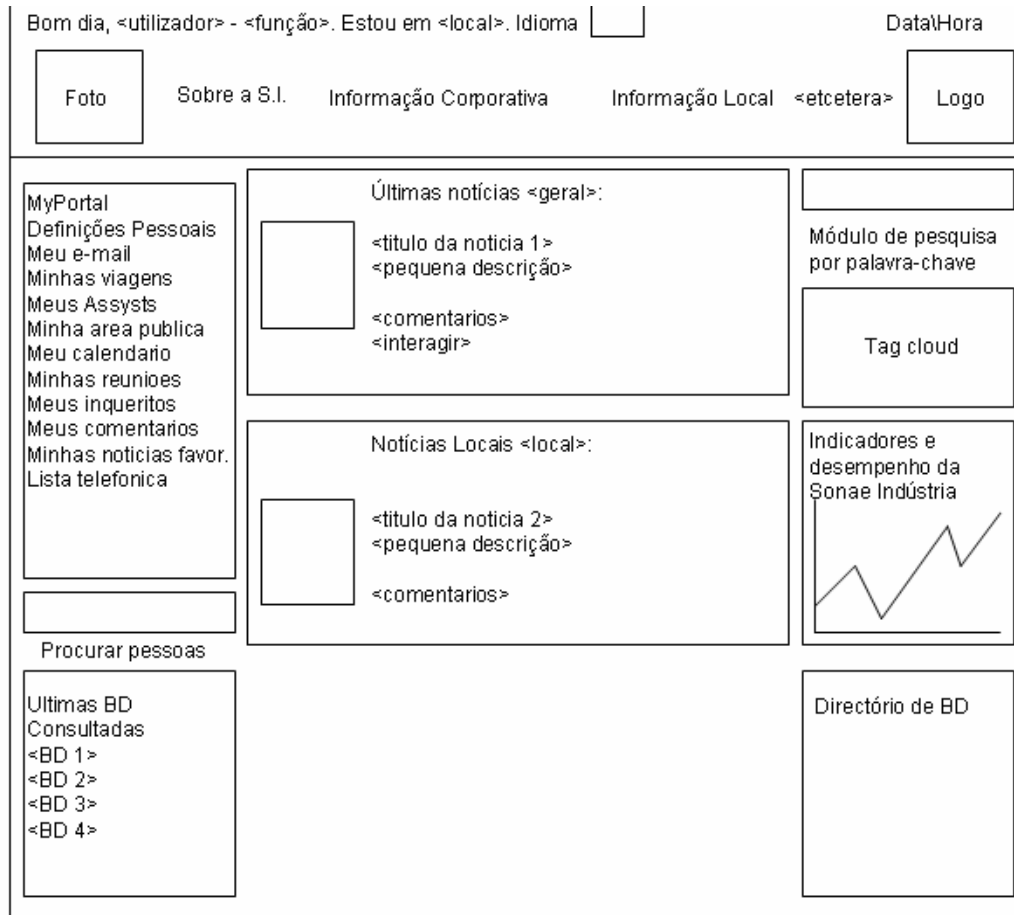


Figura 28- Desenho de interface para Portal Empresarial

4.3 Planificação de actualizações

Para uma gestão de conteúdos mais eficaz, as plataformas onde existe essa necessidade poderão ser identificadas e ser feito um levantamento das secções\páginas\repositórios que as constituem, designando atributos, prazos temporais para a informação ser actualizada, ou identificar os períodos críticos de actualização, representando numa tabela ou num qualquer documento de suporte, com a finalidade de apoiar a criação de um calendário de actualizações e de reutilização dos conteúdos, caso assim seja definido.

4.3.1 Site Institucional

A tabela abaixo apresentada⁵ refere-se às páginas do site, contendo (por ordem):

- ID,
- Título,
- Tipologia da informação existente (calendário, imagem, *flash*, texto, documento, tabela ou contactos),
- Data da actualização
- Função ou Departamento responsável pela cedência de informações constantes na página em questão.

SONAE INDÚSTRIA WEBSITE UPDATES CALENDAR										
ID	Title	Type of Info Needed							Update Needed	Responsible
		Cal	Img	Fla	Txt	Doc	Tab	Con		
4	home	X			X				January	Legal Dep.
113	* Season Greetings			X					December	Communication
69	* home news									
5	about us									
17	company overview		X		X				March	Communication
86	company presentation					X			Yearly	Communication
18	vision and mission								Static	ExCom
19	values and principles								Static	ExCom
6	history			X					Yearly	Communication
20	board of directors				X				By request	ExCom
21	geographical presence			X				X	By request	Communication
22	associated companies and brands							X	By request	Communication
104	frequently asked questions				X				By request	Communication
23	careers								Static	HR
24	* career opportunities				X				By request	HR
25	curriculum vitae				X				By request	HR
26	contacts							X	By request	Damião Monteiro
87	health and safety policy								Static	H & S

⁵ Documentos criados na íntegra pelo autor da dissertação e para esta finalidade, no âmbito da gestão de conteúdos das plataformas das quais está responsável.

7	investor									
27	corporate governance								Static	ExCom
29	governing bodies				X				Static	ExCom
30	market relations representative							X	By request	Rui Manuel Correia
31	company statutes					X			Static	ExCom
110	code of conduct					X			Static	ExCom
108	tax statement					X			Static	ExCom
109	regulations				X	X			May	ExCom
99	general meetings					X			March	ExCom
111	general meeting 2009									
102	general meeting 2008									
32	general meeting 2007									
72	general meeting 2006									
33	corporate structure		X						Quarterly	ExCom
34	corporate governance reports		X						May	ExCom
101	si share									
36	performance									
37	share description									
107	analysts and recommendations						X		Quarterly	IR
41	key figures						X		Yearly	??
97	management reports									
42	annual reports		X			X			May	Legal Dep.
44	half year reports					X			July	Legal Dep.
45	quarterly results					X			May \ November	Legal Dep.
50	request documents									
53	financial calendar	X			X				December	ExCom
105	announcements		X		X				Static	Communication
54	presentations		X			X			Monthly	IR
55	investor relations department							X	By Request	IR
56	mailing list								Static	Communication
8	products									
73	raw board products		X		X				Static	Communication
60	high-value added products		X		X				Static	Communication
61	other products		X		X				Static	Communication
63	production process		X						Static	Communication
83	product contact							X	By Request	Communication
9	media									
90	* media description								Default	Communication
57	news								Default	Communication
66	* news description								Default	Communication
70	news archive								Default	Communication
85	* news archive description								Default	Communication
58	press releases								Default	Communication
84	* press releases description								Default	Communication
93	press releases archive								Default	Communication
94	* press releases archive description								Default	Communication
100	press kit					X			Yearly	Communication
71	media contacts							X	By Request	Communication
10	environment									
48	environmental policy		X		X				Static	Environment
95	environmental policy canada					X			By Request	Tafisa Canada
106	environmental policy portugal					X			By Request	SIR
114	environmental policy spain					X			By Request	Tafisa\Tradema
88	environmental presentation					X			By Request	Environment
91	certification						X		Yearly	Environment
92	sustainability								Deactivated	Environment
98	environment contacts							X	By Request	Environment

Figura 29- Calendário de actualizações ao site institucional

4.3.2 Communication Portal

Os conteúdos do Communication Portal, sobretudo as secções e sub-secções poderão ser analisadas de um ponto de vista de manutenção e atribuição de autoria\responsabilidade conforme o quadro abaixo.

Esta tabela reflecte o título, a tipologia de informação (identificada como DB – Base de Dados, EXT – Ligação externa, NEW – Notícias e publicações, CI – Imagem corporativa), a periodicidade das actualizações e a responsabilidade dos conteúdos.

COMMUNICATION PORTAL UPDATES CALENDAR						
ID	Title	Type of Info Needed				Update Needed
		DB	Ext	New	CI	
	Welcome					Monthly
	CEO Messages					By Request
	Flash News			x		By Request
	Press Room					
	Clipping Portugal	x		x		Daily
	Clipping France		x	x		Static
	Clipping Germany	x		x		Monthly
	Sonae Clipping - Portuguese		x	x		Static
	Sonae Clipping - English		x	x		Static
	Sonae Indústria Announcements			x		By request
	Internal Information					By request
	Organization Structure					By request
	Code of Conduct					By request
	Vision, Mission and Principles					By request
	Presentations				x	By request
	Videos				x	By request
	Corporate Identity					
	Sonae Corporate Identity Guidelines				x	By request
	Sonae Indústria Logos - High & Low Res.				x	By request
	Sonae Indústria Colors				x	By request
	Tafibra Corporate Identity				x	By request
	Isoroy Corporate Identity				x	By request
	Presentations - Templates				x	Yearly
	Stationary (Letter, Fax, Memo) Templates				x	By request
	Certifications				x	By request
	Events					By request
	Publications					
	Corporate Brochures				x	Yearly
	The New(s)			x		3x Year +/-
	EU - ME			x		Quarterly
	Information Systems Newsletter			x		Quarterly
	Perspektiven			x		By request
	M3			x		Quarterly
	Sonae Industria (UK) Newsletter			x		Monthly
	SIR Noticias			x		By request
	Image Databank				x	By request
	Annual Reports				x	Annual
	Social Responsibility					
	Portugal [T-Shirt]					Often
	South Africa [CSI]					Yearly +/-
	Health & Safety					By request
	SSC					Quarterly
	Glossary					By request
	Isoroy Intranet		x			Static
	Institutional Website		x			Static

Figura 30- Calendário de actualizações ao Communication Portal

4.4 Plano-Proposta de divulgação do Communication Portal

Enquanto ferramenta de comunicação interna, o Communication Portal necessita afirmar-se enquanto tal, divulgando-se através do e-mail, com uma periodicidade entre quinze dias a um mês, com as notícias mais relevantes de um ponto de vista global. Uma vez que o Communication Portal é acedido por todas as unidades em diversas geografias, o enfoque deverá ser, em primeiro lugar, nas notícias corporativas, seguidamente das locais, sem centrar apenas numa geografia (Portugal, por exemplo, ou no pólo da Maia).

A proposta de mail para divulgação deste repositório seria a seguinte:



Figura 31- Exemplo de divulgação via e-mail das actualizações no Communication Portal

4.5 Proposta para Política sobre Redes Sociais

Em primeiro lugar, uma política sobre Redes Sociais deve necessariamente ser da responsabilidade da Comissão Executiva da empresa, alinhada com a orientação estratégica definida. Esta deverá assentar na ideia-chave de promover a empresa perante um público-alvo externo, respeitando a ordem natural e legal de divulgação de conteúdos.

A definição da responsabilidade pela criação e manutenção dos espaços nas redes sociais da Internet deve estar implícita no documento, bem como o tipo de conteúdos que poderão ser publicados.

A proposta aqui delineada reflecte sobretudo os conteúdos e o modo como estes deverão ser referenciados ou divulgados.

4.5.1 Arquitectura da informação

A arquitectura da página “Sonae Indústria” numa rede social deverá ser devidamente preenchida com as seguintes informações:

- Designação comercial e morada;
- Ligação ao site institucional;
- Ligação, se possível com recurso a elementos gráficos, às empresas subsidiárias do grupo;
- Descrição ou retrospectiva histórica.

4.5.2 Conteúdos a publicar

Os conteúdos que a organização terá interesse em publicar serão os seguintes:

- Presença em eventos sociais;
- Presença em feiras nacionais e internacionais;
- Lançamento de novos produtos;
- Vídeos institucionais;
- Prémios e menções honrosas atribuídas à empresa;
- Processos de recrutamento.

Deverão ser evitados conteúdos passíveis de discussão ou de opinião que presumivelmente possa afectar a imagem institucional da empresa, como grande parte dos comunicados de imprensa, versando informação financeira ou a orientação (ou alterações à mesma) estratégica da empresa.

Não deverá ser possível a terceiros publicar no espaço destinado à empresa, podendo, eventualmente, comentar as notícias publicadas.

4.5.3 Orientação interna para Redes Sociais

Não existindo, para já, uma relação causa-efeito estudada e devidamente analisada em relação ao comportamento dos colaboradores perante as redes sociais, esta poderia eventualmente ser estimulada, de modo a os incitar a uma postura semelhante nas plataformas que futuramente existirão na organização.

Existe alguma reticência em relação ao significado de partilha de informação e à interação entre colaboradores, o que deverá ser combatido, discernindo que o rumo de inovação é o que deve prevalecer, e a colaboração entre todos é um meio inclusive de sentimento de pertença e de prestígio do colaborador, valorizando o mérito das ideias e comentários.

5 Trabalho futuro e conclusões

5.1 Trabalho Futuro

5.1.1 Tarefas não implementadas

Muito embora a dissertação seja um projecto com uma data limite, de facto grande parte dos passos não puderam ser concluídos neste espaço temporal, sobretudo desde a comparação entre soluções até à sua implementação, no entanto, ficou descrito na proposta de melhoria, o plano previsto para esta actividade.

Para chegar ao encontro da solução a adoptar, é necessário efectuar uma bateria de testes com os servidores existentes de modo a que se efectue um estudo técnico que avalie todas as condicionantes que um Portal Empresarial possa trazer.

Também em relação aos processos levantados, é necessário implementar os repositórios nos quais se começará a efectuar o tratamento dos conteúdos do modo como foi previsto na proposta de melhoria.

5.1.2 Considerações sobre metodologias a aplicar para o sucesso da solução

Apesar de o processo ser bastante longo, desde a fase inicial, de estudos e análises comparativas, passando pela parte técnica da implementação e integração de conteúdos, há um ponto que, nesta proposta de melhoria, não pode ser descurado: a fase inicial de implementação. Estão a ser estudadas as metodologias a aplicar, tendo em conta as geografias existentes e as expectativas à volta desta solução. Uma vez que França avançou com uma solução de Intranet (e de Portal) que substituiu a InBoard, um pouco descoordenada com a orientação corporativa da empresa, urge atentar nesta questão e como não ferir susceptibilidades, podendo ambas co-existirem em simultâneo.

Embora não tenha sido o foco principal desta proposta de melhoria, algumas ideias ficaram marcadas para serem avaliadas aquando da implementação, nomeadamente:

- Escolha de uma data de lançamento que tenha algum interesse especial;
- Estudar a possibilidade de se criar merchandising para divulgação;
- Criação de ferramentas de suporte (*helps, faq, etc.*) numa fase inicial;
- Estabelecimento de planos de marketing divulgando as ferramentas existentes e incentivando o uso das mesmas;

- Reunião de estudos e criação de comités de acompanhamento que se debrucem sobre o tema e possam trazer inputs para o sucesso da aplicação desta solução.

5.2 Conclusões

Ao longo desta dissertação foram levantadas algumas questões, nomeadamente após a análise do estado da arte e no diagnóstico deste estudo de caso. Estas referem-se sobretudo ao modo como tem sido utilizado, por parte dos colaboradores, as ferramentas existentes e as suas potencialidades que, em alguns casos não estão a ser optimizadas. Também o binómio tecnologia-utilizador é algo de reflexão, devendo esta estratégia estar centrada sobretudo nos conteúdos e no modo como o utilizador considera mais intuitivo no que respeita à sua organização e recuperação da informação.

Cada colaborador possui métodos diferentes de organização, no entanto, na era globalizante e “web”, caminhamos em alguns aspectos para uma uniformização de comportamentos (de pesquisa, de organização, de visão) que se reflectem na utilização das ferramentas. Com o “boom” da era 2.0., a verdade é que é notória uma maior participação, mais colaboração e um combate à apatia verificada anteriormente, onde era mais ou menos estática cada função, não existindo interesse ou comunicação entre os colaboradores. A orientação para a partilha de informação, para a uniformização de métodos de organização da informação, é um passo bastante importante rumo a um melhor ambiente de trabalho, à entreaajuda, à “coopetição” saudável para uma empresa cada vez mais eficiente nos seus processos e com vontade de melhorar.

Esta dissertação faz o levantamento das soluções existentes e traça algumas ideias (por vezes meramente especulativas) sobre um rumo assente nos princípios identificados e comumente aceites como vantagem competitiva: comunicação, colaboração, cooperação. Para ajudar a essa mudança “cultural” é preciso também a tecnologia acompanhar essa vontade, não apenas disponibilizando novas ferramentas – criando uma vasta manta de retalhos, mas sim organizando as peças separadas de um puzzle podendo reflectir-se uma melhor organização de ideias, conteúdos, documentos e informação que não deve estar, até pela sua natureza, presa a preconceitos de sigilo quando não justificado.

Incentivar à partilha de informação é apoiar um todo a unir-se em prol de um objectivo comum e não barrar o conhecimento a um grupo restrito. Identificadas as plataformas existentes e quais as suas funções no panorama empresarial, alguns métodos de trabalho deverão ser alterados, mas sobretudo um padrão vigente de encapsulamento de informação, e onde o poder da mesma se reflecte na individualidade e não de um conjunto de colaboradores que se pretendem informados das iniciativas internas e informar das mesmas que estão a

elaborar, reflectindo-se na interiorização da responsabilidade e no sentido de pertença e identificação com a empresa.

No entanto, é natural que da perspectiva na qual esta dissertação se encontra guiada, algumas componentes sejam impraticáveis ou irrelevantes, no entanto, lançar a discussão sobre o tema e reunir diferentes opiniões, compreender e analisar o porquê das mesmas, foi um desafio bastante enriquecedor a todos os níveis: tanto humano, como organizacional e também tecnológico.

6 Referências

- Accenture. 2006. *The Rising Importance of Enterprise Content Management*.
- AIIM. *About AIIM*. 2009. <http://www.aiim.org/AboutAIIM/ECM-ERM-BPM-Association.aspx> (acedido em 5 de Novembro de 2010).
- . *What is ECM?* 2009. <http://www.aiim.org/What-is-ECM-Enterprise-Content-Management.aspx> (acedido em 5 de Novembro de 2009).
- BizAgi. *BizAgi - Business Agility*. 2009. <http://www.bizagi.com/> (acedido em 19 de Novembro de 2009).
- BlueXML. “ECM Case Study.” 2009. <http://www.bluxml.com/v3/ecm-case-study/> (acedido em 1 de Maio de 2010).
- Boye, Janus. 2005. *Portal Software: Passing Fad or Real Value?* CMS Watch.
- Byrne, Tony. 2005. A short tour of ECM case studies. CMS Watch.
- Chin, Paul. 2009. *Inside IKEA's Human Intranet Approach*. Case Study, Intranet Journal.
- CMVM. *Comissão do Mercado de Valores Mobiliários*. 2010. <http://www.cmvm.pt/cmvm> (acedido em 22 de Abril de 2010).
- Cook, Niall. 2008. *Enterprise 2.0. – How social software will change the future of work*. Hampshire: Gower.
- DocFinity. 2010. “Extending ECM to the Back-Office.” Case Study.
- ECM3. *So what is your ECM story?* 2 de Abril de 2010. <http://ecm3.org/2010/04/02/so-what-is-your-ecm-story/> (acedido em 12 de Maio de 2010).
- Elkins, Michael. 2006. *Enterprise Content Management: A Foundation for Enterprise Information Management*. White Paper, CM Mitchell Consulting.
- Gates, Lana. 2000. “Infrastructure Critical to Enterprise Portals.”
- Gilbert, Mark. 2009. *Build Your 2009 ECM Project Road Map to Avoid Failure Trend*. Research, Gartner, Inc..
- Gootzit, David, Gene Phifer, e Ray Valdes. 2008. *Magic Quadrant for Horizontal Portal Products*. Research, Gartner, Inc..
- Gootzit, David, Gene Phifer, Ray Valdes, e Eric Knipp. 2009. *Magic Quadrant for Horizontal Portals*. Research, Gartner, Inc..

Groff, Todd, e Thomas Jones. 2004. *FileNet – A consultant’s Guide to Enterprise Content Management*. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Heck, Mike. 2007. *Open source CMSes prove well worth the price*. InfoWorld.

Janssen-Cilag. *Sobre nós*. 2010. <http://www.janssen-cilag.pt/bgdisplay.jhtml?itemname=about&product=none> (acedido em 19 de Maio de 2010).

Kampffmeyer, Ulrich. 2006. *ECM – Enterprise Content Management*. White Paper, Colónia: Project Consult.

Kampffmeyer, Ulrich. 2004. *Trends in Record, Document and Enterprise Content Management*. White Paper, Hamburgo: Project Consult.

Klein, Jeff, Tom Beatty, e Stacey Levas. *The Future of Enterprise Content Management (ECM) in Life Sciences*. 9 de Fevereiro de 2009. <http://www.scribd.com/doc/12655089/The-Future-of-Enterprise-Content-Management-ECM-in-Life-Sciences> (acedido em 3 de Março de 2010).

KnowledgeLake. 2010. “Door Manufacturer Ends Paper Chase with Enterprise Content Management System.”.

Mancini, John. *8 Ways to Kill Your ECM Project*. 2 de Fevereiro de 2010. http://aiim.typepad.com/aiim_blog/2010/02/8-ways-to-kill-your-ecm-project.html (acedido em 5 de Maio de 2010).

McAfee, Andrew. 2009. *Enterprise 2.0 – New collaborative tools for your organization’s toughest challenges*. Boston: Harvard Business Press.

OASIS. *Vendors Publish Content Management Interoperability Services (CMIS) Standard*. 18 de Setembro de 2008. <http://xml.coverpages.org/ni2008-09-10-a.html> (acedido em 10 de Maio de 2010).

Potts, Jeff e Vanessa Whiter. “Intranet to ECM: Southwest Airlines Case Study.” 2005. KMWorld & Intranets Conference and Exhibition. San Jose: KMWorld.

Rockley, Ann. 2003. *Managing enterprise content: a unified content strategy*. Berkeley: New Riders.

Sanders, Laurel. 2009. *ECM - Tips For Managing Change Effectively*. Article, Ezine Articles.

Shegda, Karen e Kenneth Chin. 2008. *First 100 days: Enterprise Content Management Initiatives*. White Paper, Gartner, Inc..

Shegda, Karen. 2009. *Five Best Practices for Avoiding ECM Project Failure*. White Paper, Gartner, Inc..

Shegda, Karen, e Mark Gilbert. 2009. *Key Issues for Enterprise Content Management Initiatives*. Research, Gartner, Inc..

Shegda, Karen, James Lundy, Kenneth Chin, Toby Bell, Lou Latham, e Debra Logan. 2005. *Magic Quadrant for Enterprise Content Management*. Research, Gartner, Inc..

Shegda, Karen, Toby Bell, Kenneth Chin, e Mark Gilbert. 2007. *Magic Quadrant for Enterprise Content Management*. Gartner, Inc..

Shegda, Karen, Toby Bell, Mark Gilbert, Kenneth Chin, e Mick MacComasCaigh. 2009. *Magic Quadrant for Enterprise Content Management*. Research, Gartner, Inc..

Silva, Armando Malheiro da e Fernanda Ribeiro. 2003. Das «ciências» documentais à ciência da informação. Porto: Edições Afrontamento.

Sonae Indústria. Conselho de Administração. 2009. <http://www.sonaeindustria.com/index.php?ctx=2,0,20> (acedido em 14 de Novembro de 2009).

—. *Estrutura da Sociedade*. 2009. <http://www.sonaeindustria.com/index.php?ctx=2,0,33> (acedido em 14 de Novembro de 2009).

—. *História*. 2009. <http://www.sonaeindustria.com/index.php?ctx=2,0,6> (acedido em 13 de Novembro de 2009).

—. *Home*. 2007. <http://www.sonaeindustria.com/index.php?ctx=2,0,4> (acedido em 14 de Novembro de 2009).

Sonae. *Perfil da Empresa*. 2009. http://www.sonae.pt/pt/perfil_empresa_media.asp (acedido em 13 de Novembro de 2009).

ThoughtFarmer. “Customer Story: 200-years-old limestone quarries using Enterprise 2.0 technology.” 2009. http://www.thoughtfarmer.com/wp-content/uploads/2009/11/graymont_customer_story_A.pdf (acedido em 1 de Maio de 2010).

Wikipedia. *Diskussion:Enterprise-Content-Management*. 2004. <http://de.wikipedia.org/wiki/Diskussion:Enterprise-Content-Management> (acedido em 13 de Novembro de 2009).

Woodson, Jessica. 2009. *Enterprise Portal Development in ASP.NET*. Ezine Articles.

Woolson, Jonathan. “Overview Model: Enterprise Content Management (ECM).” *ECM Model*. 13 de Outubro de 2009. http://www.fredonia.edu/pr/web/pdf/ECM_Model.pdf (acedido em 5 de Maio de 2010).

Xynthos Software, Inc. 2005. *Integrating Content Management Within Enterprise Applications: The Open Standards Option*.

Anexos

Lista de Anexos:

Anexo A – Mais informações sobre a Sonae Indústria

Anexo B – Communication Portal Logging Stats

Anexo C – Social Networks Study

Anexo A

Mais informações sobre a Sonae Indústria

Encontra-se cotada na Euronext Lisboa, sob o ISIN PTS3PoAM0017, nos sectores da Indústria e de Materiais de Construção, pertencendo ao índice PSI-20, e dado se tratar de uma entidade emitente de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado e no mercado sem cotações, reporta as suas acções à CMVM.

Em 2009, o volume de negócios consolidado da Sonae Indústria contabilizou 1,283 milhões de euros.

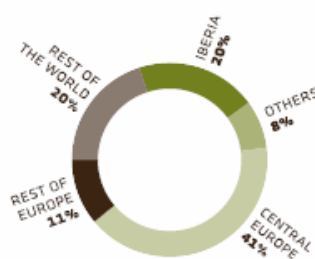


Figura 32 - Turnover da Sonae Indústria (2009)

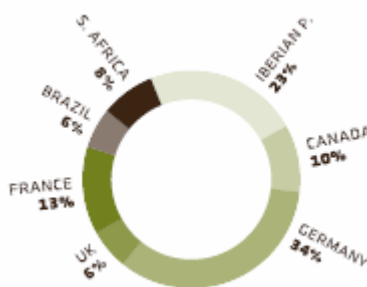


Figura 33 – Volume de Negócios por localização da unidade de produção (2009)

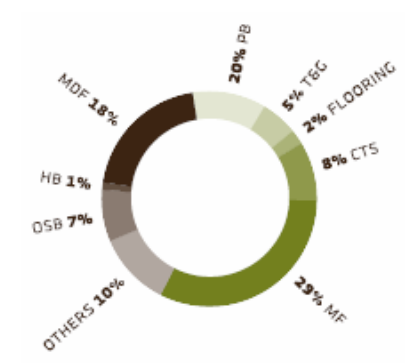


Figura 34 – Vendas por tipo de produtos (2009)

A estrutura da Sonae Indústria é composta por 29 unidades em oito países, espalhados por três continentes. A 31 de Dezembro de 2009⁶, a **Sonae Indústria** empregava cerca de 5.500 colaboradores, espalhados por 9 países: Portugal, Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Canadá, Holanda, Suíça e África do Sul.

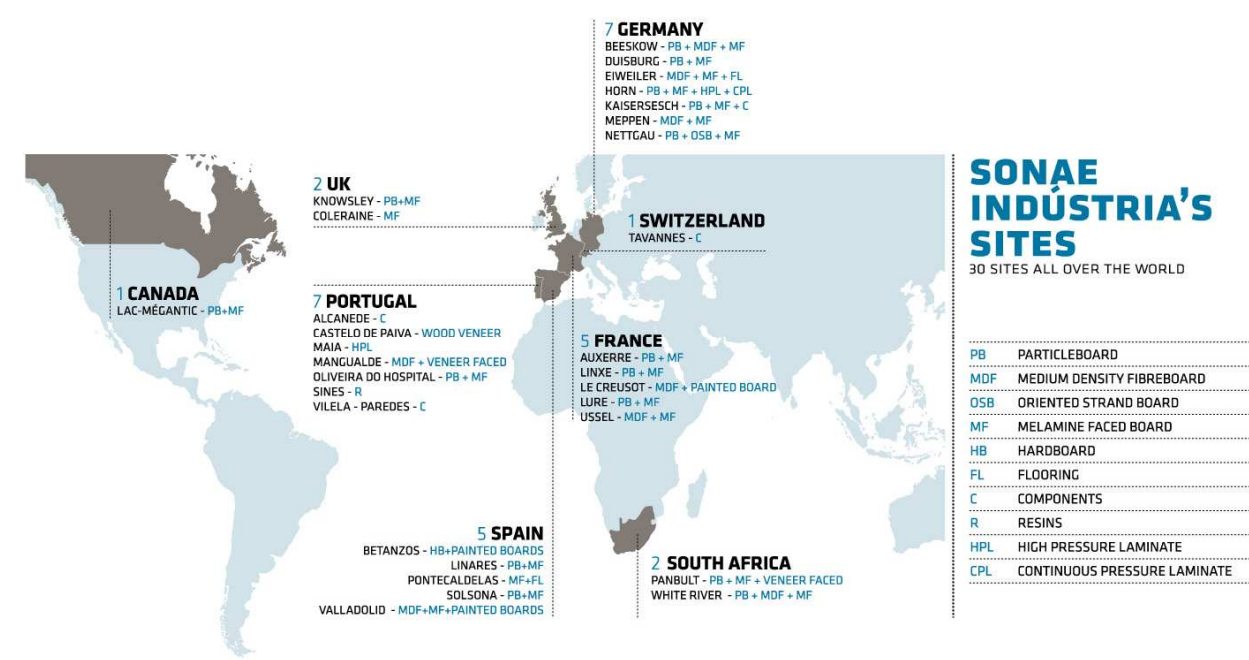
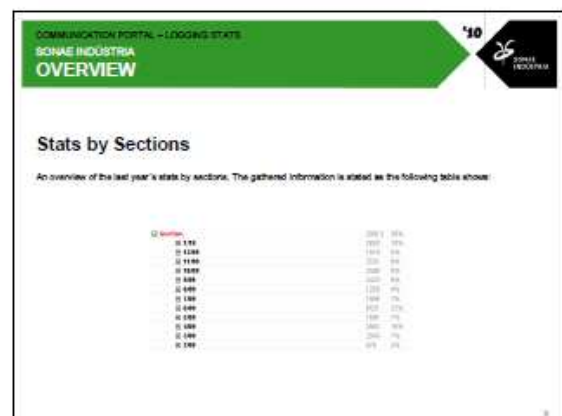
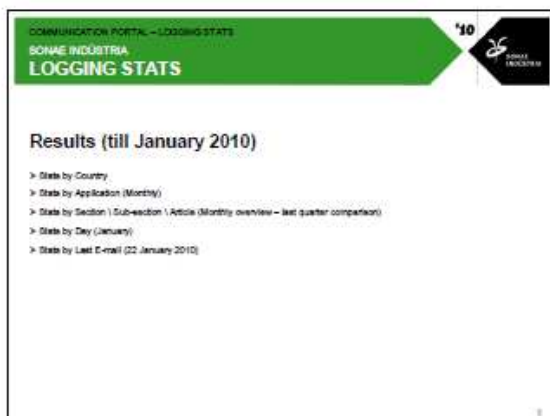
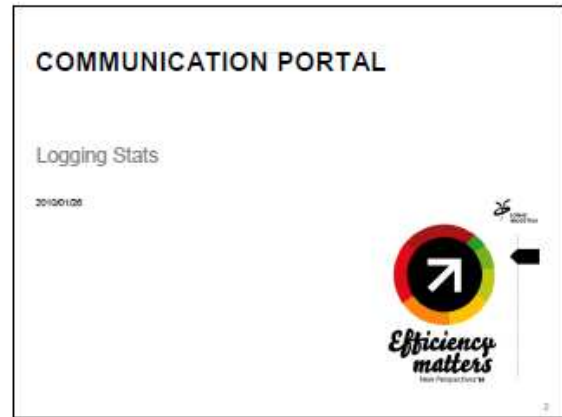


Figura 35 - Unidades da Sonae Indústria no Mundo

Anexo B

Communication Portal Logging Stats



COMMUNICATION PORTAL – LOGGING STATS

'10

SONAE INDÚSTRIA
OVERVIEW


 SONAE
INDÚSTRIA

Stats by Sub-sections

An overview of the last year's stats by sub-sections. The gathered information is stated as the following table shows:

 Sub-sections	2009	2010
0 100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%
0 1100	100%	100%

COMMUNICATION PORTAL – LOGGING STATS

'10

SONAE INDÚSTRIA
OVERVIEW



Stats by Articles

An overview of the last year's stats by articles. The gathered information is stated as the following table shows:

ARTICLE	2009	2010
0.1.1	1,187	254
0.1.1.1	475	55
0.1.1.2	2,087	116
0.1.1.3	2,087	116
0.1.1.4	2,073	100
0.1.1.5	382	75
0.1.1.6	1,115	55
0.1.1.7	958	275
0.1.1.8	1,185	55
0.1.1.9	1,059	55
0.1.1.10	2,015	116
0.1.1.11	287	55

5

COMMUNICATION PORTAL – LOGGING STATS

'10

SONAE INDÚSTRIA
OVERVIEW


 SONAE
INDÚSTRIA

Stats by Section (January)

An overview of January stats by section. The gathered information is stated as the following table shows:

Section	2009	2010
1.1.1	100%	100%
1.1.2	100%	100%
1.1.3	100%	100%
1.1.4	100%	100%
1.1.5	100%	100%
1.1.6	100%	100%
1.1.7	100%	100%
1.1.8	100%	100%
1.1.9	100%	100%
1.1.10	100%	100%
1.1.11	100%	100%
1.1.12	100%	100%
1.1.13	100%	100%
1.1.14	100%	100%
1.1.15	100%	100%
1.1.16	100%	100%
1.1.17	100%	100%
1.1.18	100%	100%
1.1.19	100%	100%
1.1.20	100%	100%
1.1.21	100%	100%
1.1.22	100%	100%
1.1.23	100%	100%
1.1.24	100%	100%
1.1.25	100%	100%
1.1.26	100%	100%
1.1.27	100%	100%
1.1.28	100%	100%
1.1.29	100%	100%
1.1.30	100%	100%

COMMUNICATION PORTAL – LOGGING STATS

'10



SONAE INDÚSTRIA OVERVIEW

Stats by Section (December 2009)

An overview of December stats by section. The gathered information is stated as the following table shows:

2009	2010
1.1.1	100%
1.1.2	100%
1.1.3	100%
1.1.4	100%
1.1.5	100%
1.1.6	100%
1.1.7	100%
1.1.8	100%
1.1.9	100%
1.1.10	100%
1.1.11	100%
1.1.12	100%
1.1.13	100%
1.1.14	100%
1.1.15	100%
1.1.16	100%
1.1.17	100%
1.1.18	100%
1.1.19	100%
1.1.20	100%
1.1.21	100%
1.1.22	100%
1.1.23	100%
1.1.24	100%
1.1.25	100%
1.1.26	100%
1.1.27	100%
1.1.28	100%
1.1.29	100%
1.1.30	100%

100

COMMUNICATION PORTAL – LOGGING STATS

SONAE INDÚSTRIA
OVERVIEW

'10



Stats by Section (November 2009)

An overview of November stats by section. The gathered information is stated as the following table shows:

§ 11.61	2009	2010
① Period Report To	85	95
② CEO Messages	60	95
③ Code of Conduct	60	95
④ Corporate Identity	80	95
⑤ Events	60	95
⑥ History	60	95
⑦ Main News	85	95
⑧ Glossary	60	95
⑨ Health & Safety	60	95
⑩ Human Resources Package	60	95
⑪ Image Guidelines	60	95
⑫ Inside Sonae Indústria	11	95
⑬ Internal Manual	11	95
⑭ Organization's Structure	60	95
⑮ Environmentalism	60	95
⑯ Fiscal Events	111	95
⑰ Publications	11	95
⑱ Social Responsibility	60	95
⑲ SRI	60	95
⑳ Values	140	95
㉑ Vision, Mission and Principles	60	95
㉒ Website	70	95

COMMUNICATION PORTAL – LOGGING STATS

'10


 SONAE
INDÚSTRIA

OVERVIEW

Stats by Sub-section

An overview of January stats by sub-section. The gathered information is stated as the following table shows:

1.1.1	100%	100%	100%	100%
1.1.2	100%	100%	100%	100%
1.1.3	100%	100%	100%	100%
1.1.4	100%	100%	100%	100%
1.1.5	100%	100%	100%	100%
1.1.6	100%	100%	100%	100%
1.1.7	100%	100%	100%	100%
1.1.8	100%	100%	100%	100%
1.1.9	100%	100%	100%	100%
1.1.10	100%	100%	100%	100%
1.1.11	100%	100%	100%	100%
1.1.12	100%	100%	100%	100%
1.1.13	100%	100%	100%	100%
1.1.14	100%	100%	100%	100%
1.1.15	100%	100%	100%	100%
1.1.16	100%	100%	100%	100%
1.1.17	100%	100%	100%	100%
1.1.18	100%	100%	100%	100%
1.1.19	100%	100%	100%	100%
1.1.20	100%	100%	100%	100%
1.1.21	100%	100%	100%	100%
1.1.22	100%	100%	100%	100%
1.1.23	100%	100%	100%	100%
1.1.24	100%	100%	100%	100%
1.1.25	100%	100%	100%	100%
1.1.26	100%	100%	100%	100%
1.1.27	100%	100%	100%	100%
1.1.28	100%	100%	100%	100%
1.1.29	100%	100%	100%	100%
1.1.30	100%	100%	100%	100%

Anexo C

Social Networks Study

Overview

In the past few years there were a boom on Social Networks all over the Internet. Various websites began to have strong importance and exposure, on media purposes.

As other enterprises did, Sonae Indústria needs to evaluate the strongnesses and the possibilities opened with this new approach, and present itself as a company, not only with a website, but on which communicates with the social networks as a whole. The most important social networks nowadays are:

- **Twitter** (<http://www.twitter.com>)
- **Facebook** (<http://www.facebook.com>)
- **Youtube** (<http://www.youtube.com>)

Sonae Indústria should be aware of the possibility of the creation of “unofficial” groups and avoid\control that as soon as possible.

It is relevant to plan which kind of content we should disclose for the general public of this target-groups and somehow take some examples from other Sonae´s.

Target-group(s)

Nowadays, social network websites are not only limited to a target of young users. This phenomenon is worldwide and most companies started to share institutional information through this new way to communicate.

Of course, there is a need to adapt the contents to the platform, but taking in account that a social network does not substitute an institutional website.

Not only users (people) but also other companies should be used as target.

It is not measured yet the influence of the usage of this tools and in which target group should be focused. But mainly as a source of advertising (for free..).

Contents structure

As a group\webpage in these social network websites is a way for divulgation, only direct and relevant information should be disclosed, such as:

- Events presence
- Fairs
- Products Advertisement
- Institutional Videos
- Links to subsidiaries
- Prizes

Because of the inherent interaction of this websites, some topics should not be referred.

Current situation

The profile creation was made in June 2009 on both websites. Since then, there were no activity, as there are no procedures validated concerning content structure till now.

- **Twitter** (http://www.twitter.com/sonae_industria/)

5 followers.

Note: There is also a blocked username “sonaeindustria”, which belongs to Sonaecom, but it is empty of data.

- **Facebook** (<http://www.facebook.com/group.php?gid=86442697739>)

77 users joined the group without any kind of advertisement .

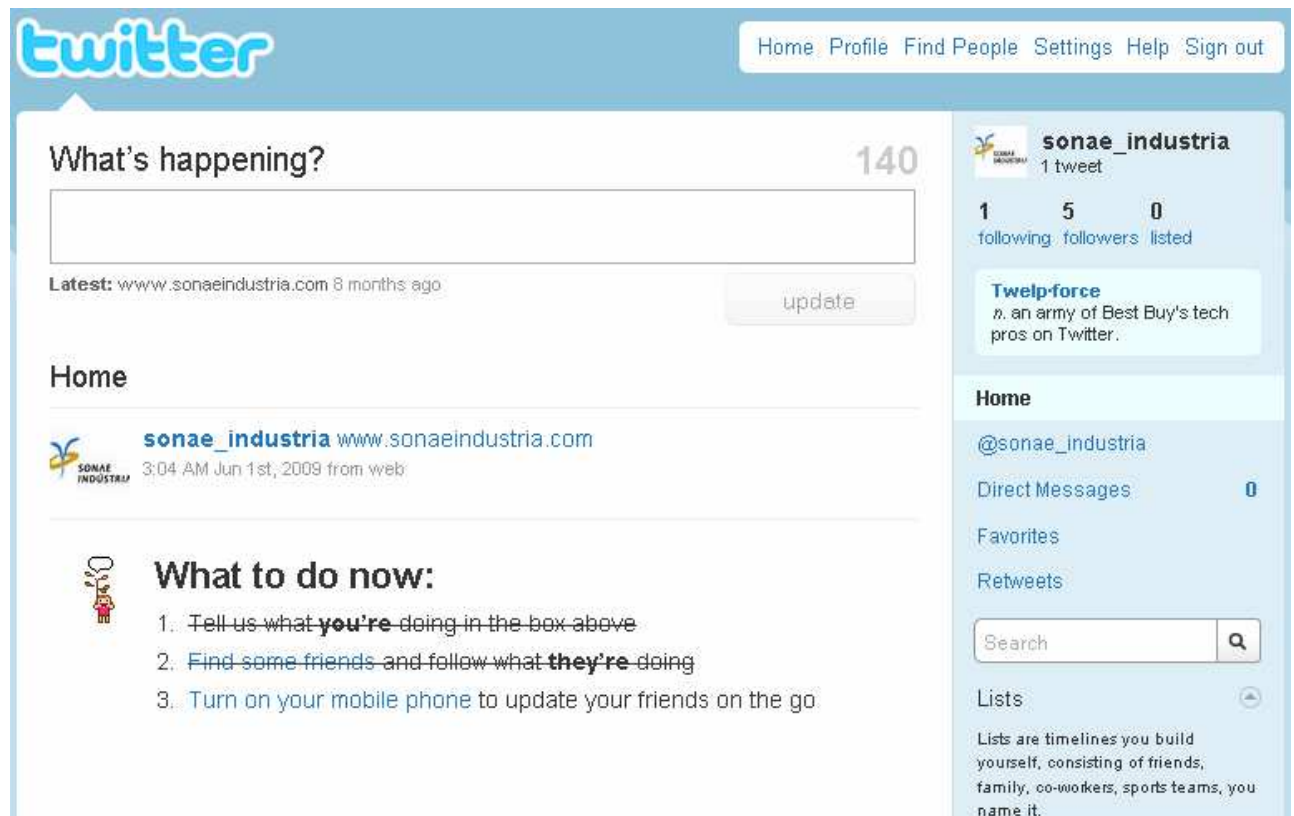
There is no information displayed on the frontpage.

- **Youtube**

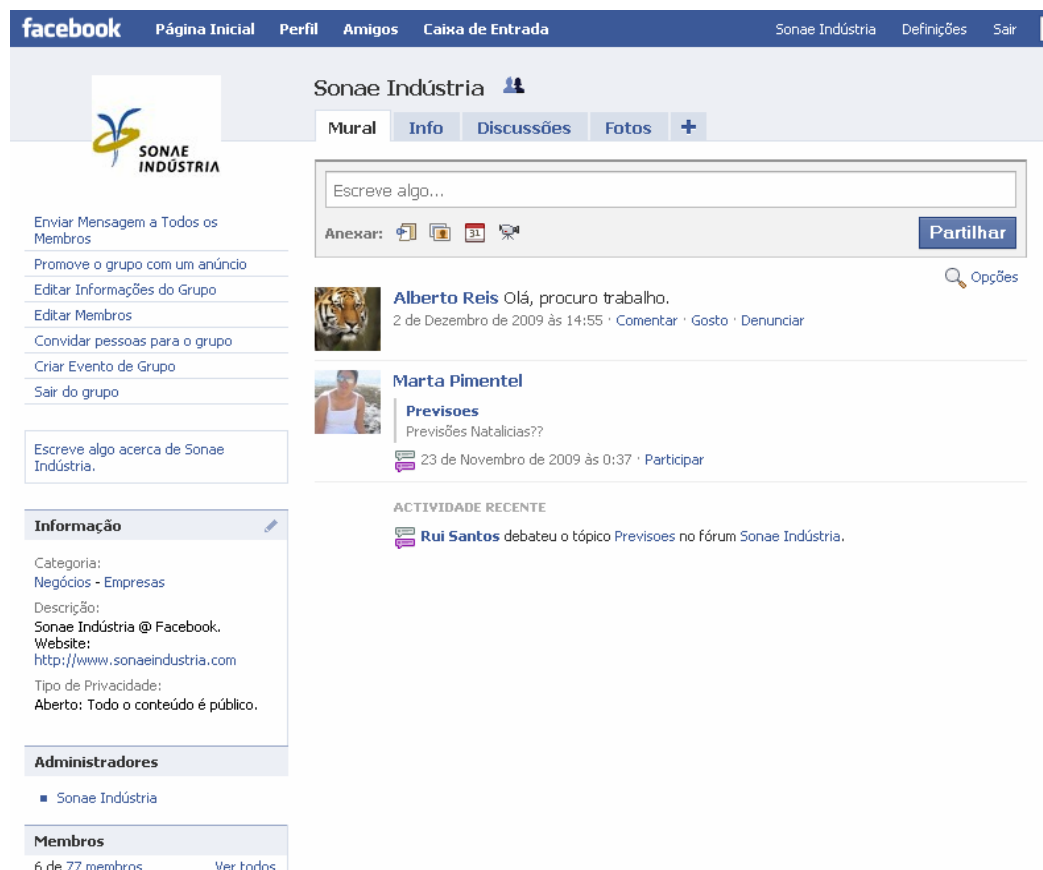
At the moment there is no username created under the name Sonae Indústria or similar.

There are several videos related to the organisation.

Twitter



Facebook



Youtube

Based on a research with the following keywords (“sonae”, “tafisa”, “glunz”, “isoroy”), it was possible to retrieve some videos related to Sonae Indústria.

Most of the related videos are stockmarket analysis, but there are already some institutional or plant videos available for public audience such as follows:

- Sonae Uk Induction Video – (<http://www.youtube.com/watch?v=exBJg9fneo4>) [links to Knowsley videos]
- Finov 2009 – Splash – Sonae Indústria – (<http://www.youtube.com/watch?v=UhHY7AMGh1o>) [links to FINOV 2009 videos]
- How laminate is made in Portugal at Sonae Indústria – (<http://www.youtube.com/watch?v=FDUkULXFYLU>)
- Energy efficiency Presentation – (<http://www.youtube.com/watch?v=aamfMOO5vxs>)
- Netgau Fontaine – (<http://www.youtube.com/watch?v=vLRywxF6agg>)
- Isoroy Chatellerault – (<http://www.youtube.com/watch?v=PCoADHrNsBU>)
- Tafisa Brasil S/A – (<http://www.youtube.com/watch?v=hVBly5M7iNs>)
- Tafisa Canada – (<http://www.youtube.com/watch?v=jGn-Gh1VuPI>)
- Tafisa 2009 les 15 ans – (<http://www.youtube.com/watch?v=d35UVPIJbF8>)
- La Madera y el bosque – (<http://www.youtube.com/watch?v=jckbpO6n9-Q>)
- Centerpiso Revestimentos Fotos Poliface – (<http://www.youtube.com/watch?v=IyQGqE941xk>)
- Centerpiso Revestimentos Poliface Revest – (<http://www.youtube.com/watch?v=JBLvNPQUnyM>)

Twitter

An overview of current status of other Sonae’s twitter webpages (by company and by usernames)

- **Sonae SGPS** (<http://www.twitter.com/sonae/>) – suspended due to strange activity
- **Sonae Distribuição** – Does not exist
- **Sonae Sierra** – (<http://www.twitter.com/sonaesierra>) - No activity shown
- **Sonae Capital** – (<http://www.twitter.com/sonaecapital>) - No activity shown

- **Sonaecom** – (<http://www.twitter.com/sonaecapital>) - No activity shown
- **Sonae Turismo** – Does not exist

Other Sonae related twitters:

- **Missão Sorriso** (http://twitter.com/missao_sorriso)

Facebook

Facebook is known for its groups. The research returned the following information as existant Sonae-related (and non-related groups):

	Nome: Tipo: Membros:	Sonae Indústria Negócios 77 membros	
	Nome: Tipo: Membros:	SONAE SIERRA Negócios 156 membros	Aderir ao Grupo
	Nome: Tipo: Membros:	Sonae Sierra ITALY Negócios 12 membros	Aderir ao Grupo
	Nome: Tipo: Membros:	Sonae Sierra Greece Negócios 6 membros	Pedir a adesão
	Nome: Tipo: Membros:	Sonae SGPS, SA Negócios 2 membros	Pedir a adesão
	Nome: Tipo: Membros:	Sonae Distribuição Negócios 66 membros	Aderir ao Grupo
	Nome: Tipo:	HELP CLOSE DOWN SONAE!!! Organizações	Aderir ao Grupo
	Membros:	12 membros	
	Nome: Tipo: Membros:	SONAE TURISMO SGPS S.A. Negócios 2 membros	Aderir ao Grupo
	Nome: Tipo: Membros:	GET THE SONAE OUT OF KIRKBY Interesse geral 291 membros	Aderir ao Grupo
	Nome: Tipo:	move the sonae to the man u ground Organizações	Aderir ao Grupo
	Membros:	56 membros	

Facebook – Sonae Sierra



SONAE SIERRA

SONAE SIERRA 

Mural Info Discussões

Informação

Categoria:
Negócios - Emprego e Trabalho

Descrição:
People who work and/or know SONAE SIERRA in every single country in the world.....

Tipo de Privacidade:
Aberto: Todo o conteúdo é público.

Administradores

- Karin Bönisch
- David Molinero Alameda (criador)

Moderadores

David Molinero Alameda
GROUP'S CREATOR

Membros

6 de 156 membros [Ver todos](#)

Informação geral

Nome: SONAE SIERRA

Categoria: Negócios - Emprego e Trabalho

Descrição: People who work and/or know SONAE SIERRA in every single country in the world.....

Tipo de Privacidade: Aberto: Todo o conteúdo é público.

Informações de contacto

E-mail: davidmolineroalameda@gmail.com

Site: <http://www.sonaesierra.com>

Local: Madrid, Spain

Notícias Recentes

Notícias: www.sonaesierra.com

Facebook – Sonae Distribuição



SONAE DISTRIBUIÇÃO

Convidar pessoas para o grupo

Sair do grupo

Sonae Distribuição 

Mural Info Discussões Fotos

Informação

Categoria:
Negócios - Empresas

Descrição:
Desafio em Movimento - Junta-te a nós

Tipo de Privacidade:
Aberto: Todo o conteúdo é público.

Administradores

- Sonae Distribuicao (criador)

Membros

6 de 67 membros [Ver todos](#)



Carla Rebelo



Sandra Gomes



Miguel Nunes de Almeida

Escreve algo...

Anexar:  

Partilhar

 **Sonae Distribuicao** A Sonae Distribuição chegou ao ISEG. Conferência "Inovação e Sucesso Empresarial – O caso da Sonae Distribuição", dia 1 de Abril, quarta-feira, pelas 15h, na SALA BES - PISO 4 - Edf. Quelhas.

26 de Março de 2009 às 15:46 · [Comentar](#) · [Gosto](#) · [Denunciar](#)

 **Sonae Distribuicao** Depois de nos visitares no Porto de Emprego, conta-nos como foi aqui:

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=434276>

Obrigado!

9 de Março de 2009 às 12:25 · [Comentar](#) · [Gosto](#) · [Denunciar](#)

 **Sonae Distribuicao** A Sonae Distribuição vai estar presente no Porto de Emprego. Nos próximos dias 10 e 11 de Março vais poder saber mais sobre a empresa e sobre como é trabalhar por cá.

Neste regresso à FEP, apresentamos-te a empresa de referência na distribuição em Portugal e queremos ouvir o que achas de nós, da ideia de trabalhos conosco.

5 de Março de 2009 às 13:01 · [Comentar](#) · [Gosto](#) · [Denunciar](#)



SONAE DISTRIBUIÇÃO

Convidar pessoas para o grupo

Sair do grupo

Sonae Distribuição

Mural Info Discussões Fotos

Informação geral

Nome: Sonae Distribuição

Categoria: Negócios - Empresas

Descrição: Desafio em Movimento - Junta-te a nós

Tipo de Privacidade: Aberto: Todo o conteúdo é público.

Informações de contacto

E-mail: drh.direccao@sonaedistribuicao.pt

Site: http://www.sonaedistribuicao.com

Sede: Direcção de Recursos Humanis

Local: Rua João Mendonça, 505
Senhora da Hora, Portugal

Notícias Recentes

Notícias: A Sonae Distribuição vai estar presente no Porto de Emprego. Nos próximos dias 10 e 11 de Março vais poder saber mais sobre a empresa e sobre como é trabalhar por cá.

Informação

Categoria: Negócios - Empresas

Descrição: Desafio em Movimento - Junta-te a nós

Tipo de Privacidade: Aberto: Todo o conteúdo é público.

Administradores

- Sonae Distribuicao (criador)

Facebook – Help Close Down Sonae



HELP CLOSE DOWN SONAE!!!

Mural Info Discussões Fotos

Informação

Categoria: Organizações - Organizações Comunitárias

Descrição: Sonae is responsible for the bad smells in the air causing local residents breathing problems... Sonae have already been forced to take action and has increased the size of it's chimney!!! (BIZARRE) This has only dispersed the smell of saw dust further from the plant and has not eradicated the issue... PLEASE JOIN THIS GROUP IN SUPPORT OF THE CLOSURE OF THE PLANT ONCE AND FOR ALL!! Please call this number immediately if you detect any Saw Dust smells in the air - 0151 443 4709

Tipo de Privacidade: Aberto: Todo o conteúdo é público.

Administradores

- Michael Dooley (criador)

Moderadores

Elaine Oakes
Chief carer for Health & Wellbeing of Kirkby residents

Michael Dooley
Carer for health and wellbeing of Kirkby residents

Martin Howard Sonae is now again polluting the kirkby air. I tonight came on a visit to the area and could smell nothing but Sonae which smells just like sawdust. close them down before it ruins the lungs of the kirkby residents!!!
15 de Setembro de 2009 às 23:02 · Denunciar

Michael Dooley We need more members....suggest this group to your friends!! an keep supporting the closure of Sonae!!
22 de Junho de 2009 às 2:09 · Denunciar

Michael Dooley
UK National Air Quality Archive: Home
www.airquality.co.uk
Home page of UK national Air quality Archive
11 de Junho de 2009 às 3:03 · Partilhar · Denunciar

Michael Dooley
NAEI Website Home
www.naei.org.uk
The UK emission factor database
11 de Junho de 2009 às 3:02 · Partilhar · Denunciar

Michael Dooley
Home - Knowsley Council
www.knowsley.gov.uk
The Knowsley Council website provides a wealth of information for residents, businesses, visitors and families in and around the borough of Knowsley.
11 de Junho de 2009 às 3:00 · Partilhar · Denunciar

Michael Dooley
Environment Agency - Home
www.environment-agency.gov.uk
For home owners and lovers of the outdoors -find out how to prepare for a flood, buy your rod licence or boating licence, and find out about your local environment and what you can do to help.

Facebook – Get the Sonae out of Kirby



Informação

Categoria:
Interesse geral - Saúde e Bem-Estar

Descrição:
BLOW IT UP

Tipo de Privacidade:
Aberto: Todo o conteúdo é público.

Administradores

- Louise Smith (criador)

Membros

6 de 291 membros Ver todos



Mark Fitzzy



Christine Parker



Sally Riding



Terry Mason



Becca 'Pacca' Mullen



Gemma Fletcher

Ligações

1 ligação Ver todas

- Liverpool Echo.co.uk - News - Liverpool Local News - Kirkby Sonae factory fire investigation begins
22 de Outubro de 2009 22:21

GET THE SONAE OUT OF KIRKBY [Aderir](#)

Mural **Info** **Discussões** **Fotos**



Paula Mc Brian there is good and bad everywhere.....even your "nice places"!!!! If you don't live in Kirkby and aren't really about bothered about the group why join it ? You get good and bad everywhere !! If you that... concerned about Fiddlers Ferry in Warrington.....set up a group.....instead of writing crap on this !!! The s...

Ver mais

23 de Outubro de 2009 às 23:56 · Denunciar

5 pessoas gostam disto.

Ver todos os 4 comentários



James Nolan If you are banned from saying stuff, Brian, it is probably because you speak a complete load of tosh. Coming up with petulant, simplistic and frankly absurd arguments wont help you either. "Experienced" insight? Labelling all people from Northwood as subhuman instantly suggests you are clueless and desperately lacking of any insight. Sonae has a ...

Ver mais

3 de Novembro de 2009 às 2:59 · Denunciar



Paul Roberts I also remember the Kirkby Times webpaper being closed down after Sonae threatened Legal Action against them for reporting incidents that happened at the factory, so much for freedom of speech

Ver mais

9 de Novembro de 2009 às 19:17 · Denunciar



Paul Roberts Why should we move house though? Some of us myself included has lived in the same house all of my life, some have lived in the area for over 30 years, Okay I accept Sonae isnt 100% to blame for Cancer Rates but its not on the way we have to put up with all the crap it pumps out on a daily basis

Ver mais

23 de Outubro de 2009 às 13:38 · Denunciar



Paul Roberts I dont live far from it and the smell over the last couple of days has been disgusting and sometimes Ive woken to find my house covered in wooddust which im sure Sonae bosses wouldnt be too impressed about if they had to put up with that sort of thing. And it seems strange how Doctors are saying Kirkby has one of the ...

Ver mais

Liverpool Echo.co.uk - News - Liverpool Local News - Kirkby Sonae factory fire investigation begins
www.liverpoolecho.co.uk
The fire broke out at Kirkby's Sonae UK plant at 1am on Saturday in a set of massive bunkers containing recycled wood shavings and chips and quickly became deep seated.



Danny Smith My friends dad applied for a job here years ago when it first opened and on the application form was a disclaimer saying that exposure to fumes here can cause male workers to become infertile, and that by signing the disclaimer you are aware of this and therefore cannot press charges if it happens!!!

Knowsley council is a show! , my family members are councillors for knowsley council residents and they dont give a fuck! Grandad was the mayor of knowsley and he is a drunk.....says it all!!

21 de Outubro de 2009 às 22:53 · [Denunciar](#)



Shaun West i'm choking in my house here, we have air bricks and vents and i literally cant sleep here it's that bad!! turn off the fucking smoke already. not to mention every time the wind blows i get bits of wood dust all over my car even 20 mins after it's been hand washed. i don't dare wax it!!

20 de Outubro de 2009 às 22:24 · [Denunciar](#)



Paul Roberts Something else has happened there last night because all by ours is covered in grey smoke and yet again its stunk the whole area out and you guessed it the council still wont do anything about it, how they let the place be built in the first place without even consulting kirkby residents is unbelievable

20 de Outubro de 2009 às 15:07 · [Denunciar](#)



Louise Smith how much would it cost for us to pay a little rag arse from kirkby to blow this thing up with all the council members in it that ok'd this eye sore. the kirky cloud maker more like the kirkby toxic smoke maker

13 de Junho de 2009 às 10:32 · [Denunciar](#)



Ste Lfc fuckin set the shit hole on fire with all the fuckin polish twats init!!!!!!!!!!!!!!

29 de Maio de 2009 às 0:16 · [Denunciar](#)



Christine Williams dose'nt matter if a hand full of people work there,,most of their employees are from other countries , they have an accomadation block that they live/sleep in , they go home every couple of weeks ...Don't forget our pound was good for quite some time so the money they were earning was great,, DIFFERENT STOREY NOW,,, ye your right , the employees dont get health checks from hospital ,, its all in house so I heard The question is ,,,,,,,,WHATS OUR LOCAL COUNCELLORS DOING ABOUT IT ..

23 de Maio de 2009 às 0:35 · [Denunciar](#)



Shaz Mc Efc ye iv heard that ppl who work ther have to sign a disclaimer form. fukn joke init. BUT if ppl from kirkby want it gone y the fuk do they go an work there??? i no jobs are scarce but id rather have my health than a fukn job in sonae! kirkby ppl shud refuse 2 work there jus like scousers refuse 2 work in the "sun" department in news international?! how many countries refused 2 let sonae build there shit hole company in ther countries? a few wasnt it?! there shud b more protests, kick up more of a fuss then maybe it wud fuk off. all the piles of MDF dust at the rear of the building could be put in containers instead of bein left open 4 it 2 blow everywere. and since wen was steam black????

15 de Maio de 2009 às 12:03 · [Denunciar](#)



Helen Moss The cars are full of the dust agian, and the wind must have been blowing this way cos, you can smell the wood, if it was only steam coming out the chimney it couldnt possibly catch fire !!

Instead of signing a petition we should all throw a couple of quid in and pay someone to blow the fucker up

14 de Maio de 2009 às 0:03 · [Denunciar](#)



Michelle Keeley dunno y i joined this group cause its not goin to do any good yes i want it out of kirkby but how many ppl have petitions ect what good does it do the only way that thing will be took from kirkby is if liverpool academy steps in there the only ones with enough money an top lawyers to challenge it but is it worth the hassle for them it would be cheaper for them to just relocate rumour has it that the kids that train in the academy are wasting there time because non of the big clubs will take them on board calling them SONAE KIDS.....next time it has an explosion i hope it burns to the ground!

13 de Maio de 2009 às 22:16 · [Denunciar](#)



Lynnette Mcloughlin they say it causes u no hard but thats a load of shit, i know some1 who wen 4 a job there an they asked him 2 sign a disclaimer form, the form was that if he contracts cancer while workin there or after he left he could'nt sue them for damages, so if its only steam comin out the chimney WHY do u have 2 sign a disclaimer form ? because its smoke and all kinds of shit coming out of it thats why

13 de Maio de 2009 às 20:07 · [Denunciar](#)



Shaz Mc Efc Iv just been on the sonae with my dogs, theres a little breeze today so the dust was flyin everywer, i had a black jacket on which was also covered in dust (mdf dust) theres about 4 HUGE piles of dust at the back of the sonae which aint covered so wen its a bit windy the dust goes everywer. Even the grass was dusty!!! u can see the dust puffing up around ur feet as u walk!! My eye balls feel like they need a gud swill, all gritty n shitty. kids play football on the fields fuk knows how that shite is effecyng ther lil lungs cz i could berly breath with it! its a fukn joke. steam comin out the chimney....MY FUKN ARSE! steam doesnt make fukn dust. blow the fuka up i say!

13 de Maio de 2009 às 12:18 · [Denunciar](#)



Katie Mooney Oscroft wen alot of people told me that sonae made alot of people really sick, i didnt believe them even afta my 20 year old husband, who lived a stones throw away from it died of cancer.. it wasnt until last year wen i was in the st chads clinic wif my son, that i man sittin there said alot of people from top of northwood either suffer or have died wif cancer, that i now believe it....xxx

10 de Maio de 2009 às 20:40 · [Denunciar](#)



Michael Joyce

more shit to come in knowsley

there is going to be a £40m gas incinerator built in knowsley soon (printed in the ECHO on may the 7th page 4)it states that....council officers also said the POTENTIALLY DANGEROUS ASHES WOULD BE REMOVED SAFEFLY FROM THE SITE.....it also states the pl...

[Ver mais](#)

9 de Maio de 2009 às 16:01 · [Participar](#)

Next steps

- In my opinion, there is no need to update the twitter account as it does not have, as tool, a strong reference for our kind of business. On other hand, Facebook should be updated when needed and advertised on institutional website.
- Define a plan for Sonae Indústria Social Networking goals.
- Fill company's information as Sonae Distribuição example (such as address, description, links)
- Use this tool to advertise events (such as fairs, stands, educational purposes)
- Upload Sonae Indústria institutional videos.
- Link to other Sonae Indústria Group companies and subsidiaries.
- Link to relevant advertising news (such as prizes, new products...)

Related to Youtube, we should create a profile and upload institutional videos (50 years, old videos, etc.)