



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Artes e Letras

Práticas de Intraempreendedorismo nos Arquivos Municipais Portugueses

JOÃO PEDRO DOS SANTOS PINTO

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Ciências Documentais
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, Outubro de 2014

O seguro é a base a partir da qual as pessoas se preparam para assumir riscos.
Giddens, Anthony

Agradecimentos

À minha amada esposa, que apesar de estar muito doente, sempre me deu uma palavra de incentivo e de despreocupação no alcance do meu objectivo e à minha família.

Por muitos agradecimentos que se possam fazer, fica sempre alguém que se esquece na escrita, mas não na memória.

Agradeço à Professora Doutora Reina pela sua ajuda primordial na candidatura a este curso e uma sempre palavra amiga de ânimo na prossecução deste estudo.

Ao Professor Doutor Mário Franco, pela ajuda, interação e orientação pragmática. À sua visão por acreditar neste projecto e no tema abordado. Os meus sinceros agradecimentos pela sua disponibilidade e franqueza no percurso efectuado.

Aos serviços académicos, pelo seu excepcional profissionalismo nos assuntos de âmbito mais burocrático a tratar, em particular na pessoa do Sr. António Polónio.

Resumo

Este estudo teve como propósito demonstrar como o arquivista e todos os profissionais que lidam com o arquivo, podem ser intraempreendedores dentro da organização em que trabalham, através da sua criatividade, de melhores serviços, catapultando o seu envolvimento e genialidade pessoais para a criação de produtos ou novos serviços. Assim, neste propósito, procurou-se saber com especial ênfase, se existe o fenómeno do intraempreendedorismo nos arquivistas, bem como as práticas adoptadas pelos arquivistas para implementarem uma cultura intraempreendedora no seio dos arquivos onde exercem actividade.

De acordo com os resultados obtidos e tendo por base uma abordagem de natureza quantitativa, cujo instrumento de recolha de dados foi um questionário enviado por e-mail a uma amostra de arquivos municipais portugueses, constatou-se que se está a assistir a uma paulatina viragem na mentalidade laboral e nos procedimentos dos arquivos e arquivistas, notando-se haver um certo despertar para o fenómeno do intraempreendedorismo.

Na identificação das principais práticas que estimulam o intraempreendedorismo nos arquivos estudados, foi possível, através da aplicação da análise factorial, reter algumas dimensões (factores) explicativas deste fenómeno. Assim, as práticas perseguidas pelos arquivistas para a implementação de uma cultura intraempreendedora podem ser reduzidas a cinco dimensões principais: (1) Autonomia, Pró-actividade, Criação de Produtos e Ambiente, (2) Orientação para Metas, Competência e Risco, (3) Mercado, Social e Decisão, (4) Funcionalidade e Estatuto e (5) Recompensa e Competitividade.

Por último, um estudo deste género aplicado aos arquivistas no sentido de apurar a existência de intraempreendedorismo no seio desta classe profissional, revelou-se da maior importância, porque sendo a Sociedade de Informação e do Conhecimento cada vez mais importante para a economia, especialmente no seguimento de uma das mais graves crises da história de Portugal, urgia saber até que ponto estes profissionais de informação intraempreendem dentro da sua entidade, aproveitando os recursos existentes, mas também aproveitando a sua sapiência e competências ao serviço da sua mesma.

Palavras-chave

Intraempreendedorismo; Arquivistas; Arquivos.

Abstract

This study aimed to demonstrate how the archivist and all professionals who deal with the archive can be intrapreneurs within their organization they work through their creativity, better service, catapulting his personal involvement and genius for creating products or new services. So in this way, we tried to learn with special emphasis, the phenomenon of intrapreneurship in archivists as well as the practices adopted by them to implement an intraempeneur culture within the archive.

According to the results obtained and based on an approach of quantitative analysis, whose instrument of data collection was a questionnaire sent by email to a sample of portuguese municipal archives, it was found out that we are witnessing a gradual shift in working mentality and procedures of archives and archivists, noticing here that there is a certain awakening to phenomon of intrapreneurship.

In identifying the key practices that encourage intrapreneurship that we studied at the archives, it was possible, through the application of factor analysis, retaining some dimensions (factors) accompanying this phenomenon. Thus, the practices pursued by archivists to implement an intrapreneurial culture can be reduced to five main dimensions: (1) Autonomy, pro-activity, Product Creation and Environment, (2) Goal Orientation, Skill and Risk, (3) Market, Social and Decision, (4) Functionality and Status (5) Reward and Competitiveness.

Finally, a study of this kind applied to archivists in order to ascertain the existence of intrapreneurship within this professional class, proved to be of utmost importance, because being the Society of Information and Knowledge increasingly important for the economy, especially in following one of the most serious crises in the history of Portugal, we nedeed to know how these professionals undertake within there organization, leveraging existing resources, but also leveraging its knowledge and skills in the service of your organization.

Keywords

Intrapreneurship; Archivists; Archive.

Índice

<i>Agradecimentos</i>	-----	<i>iii</i>
<i>Resumo</i>	-----	<i>iv</i>
<i>Abstrat</i>	-----	<i>v</i>
<i>Lista de Figuras</i>	-----	<i>viii</i>
<i>Lista de Tabelas</i>	-----	<i>ix</i>
<i>Lista de Anexos</i>	-----	<i>x</i>
<i>Lista de Acrónimos</i>	-----	<i>xi</i>

1. Enquadramento Geral da Investigação ----- 01

1.1	O Conhecimento no Progresso Societal	-----	01
1.1.1	Utilização da informação	-----	01
1.1.2	Necessidade de informação	-----	03
1.2.	O Arquivista na Realidade Societal	-----	05
1.3.	Justificação da Importância do Tema	-----	08
1.4.	Propósito e Objectivos da Investigação	-----	09
1.5.	Estrutura da dissertação	-----	10

2. Enquadramento Estrutural e Orgânico-funcional de um Arquivo ----- 12

2.1	Estrutura organizacional de um Arquivo	-----	12
2.2	Enquadramento da Carreira de Arquivista	-----	16
2.3	Diferenciação entre Gestor de Informação e Arquivista	-----	18
2.4	Representação Social do Arquivista	-----	21
2.5	Usurpação de Funções do Profissional Administrativo no Arquivo. Dogma ou permissibilidade?	-----	25

3. O Intraempreendedorismo e o arquivista ----- 28

3.1.	Definição de Empreendedorismo e o Intraempreendedorismo	-----	28
3.2.	Entrave ao Intraempreendedorismo	-----	34
3.3.	Como o Intraempreendedorismo infere na Dinâmica do Arquivo	-----	36
3.4.	Produtos e Serviços de Informação	-----	38

4.	Metodologia de Investigação	-----	45
4.1.	Tipo de paradigma de investigação	-----	45
4.2	População e Amostra	-----	46
4.3	Instrumento de Recolha de Dados	-----	47
4.4	Análise de Dados	-----	49
5.	Resultados e Discussão	-----	51
5.1.	Caraterização da Amostra dos Arquivistas e Arquivos	-----	51
5.2.	Práticas de Intraempreendedorismo nos Arquivos	-----	55
5.3.	Influências das Variáveis Sócio- demográficas dos Arquivistas na Prática de Intraempreendedorismo	-----	63
6.	Conclusão, Limitações e Sugestões para o Futuro	-----	69
7.	Bibliografia	-----	73
8.	Anexos	-----	80

Lista de Figuras

Figura 1 - Circuito do arquivo.....	15
Figura 2 - Esquema das funções genéricas do Técnico Superior de Arquivo.....	17
Figura 3 - Tipificação da informação transacionável como produto.....	39

Lista de Tabelas

Tabela I - Estrutura de um arquivo-----	15
Tabela II - Quadro de indicadores de Pinchot-----	28
Tabela III - Matriz de Tipificação de Fontes de notícias-----	43
Tabela IV - Variáveis usadas no questionário-----	48
Tabela V - Variáveis sócio-demográficas expressas no questionário-características do arquivista-----	52
Tabela VI - Variáveis sócio-demográficas expressas no questionário-características do arquivo-----	53
Tabela VII - Variáveis sócio-demográficas expressas no questionário-características do arquivo-----	54
Tabela VIII - Total de variância explicada da escala-----	56
Tabela IX - Estatística descritiva dos resultados obtidos - Análise factorial-----	57
Tabela X - Influência das características dos arquivistas nas dimensões das práticas de intraempreendedorismo. Resultados do teste on-way ANOVA-----	64

Lista de Anexos

Anexo 1 - Variáveis, características, autores aplicados ao estudo-----	80
Anexo 2 - Emails enviados às Câmaras Municipais-----	82
Anexo 3 - Emails enviados aos arquivos distritais-----	83
Anexo 4 - Texto do email, enviado às Câmaras Municipais a solicitar colaboração-	83
Anexo 5 - Imagem do questionário-----	84

Lista de Acrónimos

DGARQ	Direção-Geral de Arquivos.
CRP	Consituição da República Portuguesa.
NP	Norma Portuguesa.
DL	Decreto-Lei.
CT	Código do Trabalho.
ANQEP	Agência Nacional para a Qualificação do Ensino Profissional.
UFCD	Unidades de Formação de Curta Duração.
CP	Código Penal.
APBAD	Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.
APDIS	Associação Portuguesa de Informação e Documentação em Saúde.
PME'S	Pequenas e Médias Empresas.
SME's	Small and Medium Enterprises.
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional.
SPSS	Statistic Package for Social Sciences.
DGLAB	Direcção-Geral dos Livros, Arquivos e Bibliotecas.
GEM	Global Entrepreneurship Monitor.
SPI	Sociedade Portuguesa de Inovação.
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresa e à Inovação.
ANMP	Associação Nacional dos Municípios Portugueses.
A.C.	Antes de Cristo.
App.	Application (é acrónimo de aplicação para smartphone).
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.
Eurostat	Portal sobre estatística da União Europeia.

1. Enquadramento Geral da Investigação

1.1. O Conhecimento no Progresso Societal

1.1.1. Utilização de informação

As organizações ou entidades, empresas, mas também os profissionais liberais, como Formadores, Advogados, Solicitadores, entre outros consumidores de informação, têm cada vez mais necessidade de obter informação credível para poderem decidir que caminho seguir dentro da sua especificidade profissional. O pormenor e diferenciação do conhecimento é um requisito para o sucesso. Por isso, o auxílio a formatos de sistemas de informação, tecnológico ou analógico, torna-se de primordial importância para se filtrar dados. Como nos diz Ferreira (2003, p. 42), nas organizações, *“(...) os sistemas de informação têm por finalidade fornecer informações relevantes para os tomadores de decisão (...)”*.

Devido ao progresso societal e às actuais premissas da polivalência, estes profissionais têm que congregam uma multiplicidade de competências essenciais nos dias de hoje. Conforme nos menciona Piggot (*cit. in* Ferreira, 2003, p. 43), comunicação, ciência da informação, informática e gestão da informação, são áreas que caminham juntas.

Neste sentido, os profissionais de informação existentes encontram-se em condições para fornecer informação que seja útil aos solicitantes, porque esta como diz Ferreira (2003, p. 43) deve conter *“...elementos susceptíveis de contribuir para a definição, necessidade de mudanças de rumo ou reformulação da estratégia da empresa (...) e seja um recurso essencial para o processo de gestão da competitividade e do conhecimento nas organizações”*. Ferreira (2003, p.43) refere ainda que *“...não é só de quantidade e de abrangência de informação que vivem as organizações. Muito mais importante é a qualidade da informação.”*

A utilidade da informação para a sociedade é de extrema importância, porque dota todas e quaisquer decisões de um pragmatismo e rigor primordiais num núcleo organizacional.

De acordo com Erthal (*cit. in* Erthal, 2008, p. 11), *“... com o avanço tecnológico e com a globalização da economia das últimas décadas, a propriedade intelectual tem assumido um papel de grande importância, pois no mundo contemporâneo o desenvolvimento económico baseia-se, fundamentalmente na capacidade de os países gerarem, apropriarem-se e aplicarem o conhecimento na geração e distribuição de riquezas. O conhecimento passou a ser o principal capital e a base sobre o qual se assenta a sua competitividade. Com isso, em países desenvolvidos a protecção à propriedade intelectual é um dos aspectos mais importantes na economia. Esta é uma realidade que surgiu a partir da revolução Industrial, o*

que permite afirmar que o direito de proteção do conhecimento é uma preocupação recente.”

Ainda Ferreira (2003, p. 43) diz-nos que as tecnologias de informação são uma forma de “...transformar a imensa massa de dados operacionais que correm nas veias da empresa diariamente em informações consistentes que agreguem valor ao negócio”. Assim, torna-se claro que a utilidade de informação é dirimida ao pormenor e vasculhada em rigor à procura de uma especificidade particular, consoante o propósito de quem a procura ou a quem se destina.

Contudo, a informação anda disseminada por todo o lado e, pontos de destaque na mesma ganham relevo e tornam-se uma mais-valia. E aqui, a economia de informação, como as lojas virtuais, as páginas web empresariais, os portais institucionais e mesmo as páginas web pessoais e blogs, são tanto mais visitadas e procuradas quanto as novidades que oferecem, sejam de informação, de produtos ou outro item de interesse.

Efectivamente, em todas as entidades, organismos, empresas, o conhecimento sobre os seus clientes e utilizadores, são essenciais no decurso das suas funções. Numa associação representativa de uma qualquer classe profissional, a informação processual administrativa dos seus membros é, em bom rigor, essencial à projecção estatística de dados actualizados sobre essa mesma classe profissional. Estes dados refletem sintomas, necessidades, deficiências e melhorias a efectuar.

Aqui, como em todos os sectores da sociedade, a utilidade da informação é fundamental para o progresso. A informação que é processada pode ser produzida por um arquivista, um administrativo, um bibliotecário, um gestor de informação ou por outro qualquer profissional ligado à informação, que faça alavancar o conhecimento e os processos científicos de qualquer área. Estes profissionais podem trabalhar em qualquer sector de actividade.

Segundo Teixeira Filho (*cit. in* Ferreira, 2003, p. 44), um profissional pode ser “(...) o responsável pelo acervo de documentação da empresa, abrangendo textos, artigos, livros, periódicos, manuais, plantas, especificações técnicas, estruturando e mantendo a memória organizacional (...)”.

Contudo, a utilidade de informação sugere que cada vez mais se efectue uma triagem da mesma e se separe a informação útil daquela que é dispensável, e aqui, a gestão do conhecimento torna-se fundamental para seleccioná-la. Wah (*cit. in* Ferreira, 2003, p. 44) identifica a gestão do conhecimento como sendo “(...) uma ferramenta gerencial para administrar o conhecimento e a informação e agregar-lhe valor ao filtrá-la, sintetizá-la e

resumi-la, permitindo aos utilizadores - trabalhadores do conhecimento/tomadores de decisão - conseguir a informação necessária para passar à ação”.

Os profissionais de informação têm assim um desígnio e importância que aprez salientar, tanto pela multiplicidade de funções que podem desempenhar, quer pela tónica de disponibilização de um serviço diferenciado.

Pelo que nos dizem Freire e Araújo (*cit. in Ferreira, 2003, p. 45*), os profissionais de informação podem *“(…) exercitar a responsabilidade social de ajudar a facilitar, na sociedade, a comunicação do conhecimento para aqueles que dele necessitam, sendo que essa visão transcende a estrutura organizacional e comunicacional, operada nos sistemas de informação”.*

Igualmente, Freire (2004, p.10), diz-nos que o *“(…) problema de transmissão do conhecimento para aqueles que dele precisam é uma responsabilidade social, e esta responsabilidade social parece ser o real fundamento da ciência da informação”.*

Existe uma necessidade de informação, de novos conteúdos, de notícias, de novas descobertas científicas e intelectuais, e na essência, de informação que se torne uma mais-valia para as organizações e pessoas.

1.1.2. Necessidade de informação

A necessidade de informação dentro de qualquer organização prende-se de forma intrínseca à política de boas práticas ao desenvolvimento do modelo de negócio adoptado, por se estar a desenvolver uma investigação ou simplesmente por lazer e satisfação do conhecimento pessoal. Padilha (2010, p. 1) diz-nos que *“... a informação é a célula do conhecimento e (...) tendo ainda a qualidade de tornar o mundo mais inteligível”.*

Efectivamente, a informação é necessária ao progresso da sociedade, mas esta tem de estar aberta a uma aprendizagem contínua e sistémica. No entanto, para que tal possa acontecer tem de existir mecanismos e meios. Os arquivos, bibliotecas e centros de documentação e informação, bem como os sistemas de informação e computação, são profundamente essenciais à disseminação da informação que se processa em conhecimento sectorial, conforme o que se deseja.

No entanto, conforme menciona Padilha (2010, p. 4), a *“(…) sociedade do conhecimento é uma realidade para poucos nichos que tiram proveito da sinergia de um saber construído*

mais completo. Para grande parte da população mundial ela não passa de uma utopia - sentido de algo imaginativo de uma sociedade ideal”.

Igualmente, Padilha (2010, p. 5), também nos diz que o “(...) *conhecimento holístico mantém um diálogo entre a especificidade e a transversalidade*”, e aqui mantém a fronteira do que é essencial e o que é genérico. Neste sentido, urge entender a informação como algo tangível e útil ao dinamismo organizacional ou pessoal.

Embora a informação possa hoje em dia ser obtida em qualquer lado, seja na Internet, nas bibliotecas, arquivos, em revistas especializadas ou mesmo em suportes publicitários, a informação e conhecimento carece de uma especificidade muito própria de quem necessita de obter conhecimento que favoreça uma determinada vantagem competitiva. Por causa desta situação, criam-se mecanismos dentro das organizações, seja ao nível da criação de departamentos especializados ou sistemas de informação, de forma a dotar as mesmas de conhecimento apropriado. Contudo, nem sempre os Sistemas de Informação ou Centros de Documentação podem providenciar aquela informação que se almeja e que seja a mais adequada e aqui, podem ser de grande auxílio os profissionais dos mais variados sectores.

A esta metodologia dá-se o nome de inteligência artificial. Já Sapiro (*cit. in* Rezende, 2002, p. 122) definia inteligência empresarial como o processo de “*transformar dados em sabedoria, através de um sistema informacional que tem como objectivo melhorar a posição competitiva*”. Rezende (2002, p 122) diz-nos que a inteligência empresarial é a capacidade como “*(...) a empresa recolhe, organiza, analisa e implementa mudanças a partir de informações, integrando-as ao processo de melhoria contínua de suas actividades, que irá determinar a sua excelência*”.

A necessidade de informação, por parte das organizações deve começar primeiramente pela identificação das necessidades sentidas ao nível procedimental ou de produção. Só depois far-se-ia uma recolha, organização e análise da informação prosseguida pela disseminação da mesma nas cúpulas hierárquicas de forma a impulsionar decisões e orientações que garantissem mais competitividade.

Tornou-se evidente, que nos dias de hoje já não são os processos produtivos, como as máquinas, a metodologia fabril ou os modelos do Fordismo ou Taylorismo que regem as empresas ou organizações, mas sim o conhecimento gerado e produzido, a criatividade, a inovação, as atitudes intraempreendedoras e a motivação. A diferença de vantagens competitivas baseia-se agora de forma nuclear, no conhecimento.

Todas as organizações centram a sua produção no trabalho intelectual. A manufactura e a automatização dos processos produtivos deixaram de ter importância para dar lugar à criação, à iniciativa, à inovação. A capacidade de comunicação, de relacionamento, de troca de ideias e conhecimento é hoje, mais importante. O conhecimento processa-se e adquire-se em qualquer lugar, em casa, no trabalho e em todos os ambientes propícios a isso.

Steward (*cit. in* Rezende, 2002, p. 123), menciona que “(...) *o capital intelectual constitui a matéria Intelectual, como o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e as experiências que podem ser utilizadas para gerar riqueza*”.

A necessidade de informação é assim premente e fundamental na prossecução de objectivos pré-definidos em qualquer domínio sectorial da sociedade. Prova desta necessidade é a utilização da informação por parte do sector jornalístico quando recorrem aos arquivos externos à sua organização.

Vários são os profissionais que tentam fornecer informação diferenciada e lidam com a mesma de forma transversal como arquivistas, bibliotecários, gestores de informação, documentalistas, consultores de informação, profissionais da comunicação, entre outros. O arquivista, como profissional de informação tem de estar preparado para este tipo de prestação de serviços, em qualquer formato.

1.2. O Arquivista na Realidade Societal

Actualmente, na realidade societal vigente a produção de documentação é enorme e mais tanto é, que a premência de preservação e orientações arquivísticas, são fundamentais para a sobrevivência do ser humano, enquanto transmissor de um legado cultural, científico, social, económico e político.

A herança cultural, expressa na pessoa ou entidade como produtor de informação tem nos serviços de arquivo «...*a organização, o acesso e a difusão da informação de que são detentores*» (Fernandes, 2012, p. 191).

O arquivo, na forma antagónica do ser subreptício, é a alma do ser humano, o seu conhecimento, o seu âmago. O arquivista, na inerência de funções que lhe é peculiar, é de primordial importância, não obstante a percepção de falta de reconhecimento por parte dos diversos agentes económicos e das diversas estruturas e sectores laborais.

Efectivamente, numa sociedade de informação, fortemente marcada pela globalização, pelo digital, e pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), surgem sistematicamente novos desafios na responsabilização e entrega dos legados documentais, bem como na subjacente e, quase obrigação, destes profissionais se manterem actualizados em termos

tecnológicos, seja ao nível da informática aplicada ou porventura, nas ciências informáticas de uma forma genérica, com especial ênfase nos suportes digitais de preservação documental, mas também noutras áreas das ciências sociais e naturais de uma forma transversal, como a matemática, as línguas estrangeiras, a sociologia, a filosofia, a história, entre outras.

Cada vez mais o acesso à informação, seja esta institucional, histórica, empresarial, científica, lúdica, informativa, política, económica, técnica, tecnológica ou familiar são um imperativo individual e coletivo a salvaguardar, para quem pretende dar seguimento a um projeto ou tão só aceder a informação privilegiada no estreito significado que esta possui, à guarda do arquivista. E nesta nova alvorada informacional o paradigma histórico-tecnicista deu lugar a um novo paradigma, o científico-informacional (Freitas, 2012, pp.13-17)

Obviamente que todos os espólios documentais, para além dos obrigatórios normativos técnicos e operacionais a seguir, ao nível da ciência arquivística, encontram espaço substancial de progresso para a inovação e afirmação dos arquivistas, como parte fundamental do progresso colectivo de entidades e empresas. A informação é poder, e toda a informação é substantivamente e potencialmente um produto rentável a disponibilizar, seja em formato de serviços ou de produto acabado.

Qualquer sector de arquivo tem um manancial de informação que devidamente tratado de forma direccionada e enquadrada torna-se atrativo para focalizar novas áreas de negócio. E é aqui que o intraempreendedorismo reveste-se da maior importância, em contraposição ao empreendedorismo. Esta forma de criar algo novo dentro das organizações, de cruzar barreiras aparentemente intransponíveis, leva a que se procure incessantemente o produto ou serviço que o cliente ou utilizador procura. E será utilizador ou cliente, num paradigma de orientação público ou comercial ou de ambos.

De acordo com Molina (2008, p. 1), o intraempreendedorismo é uma área relativamente recente de exploração, onde os esforços académicos se focaram primariamente em identificar as premissas e diferenciá-las do empreendedorismo.

O termo intraempreendedorismo foi criado por Pinchot em 1978. Segundo Pinchot (1986, p. 3), o intraempreendedorismo ou “intrapreneurship” em Inglês, é um método de uso do espírito do empreendedor em grandes organizações, onde muitas das melhores pessoas e recursos estão.

Como exemplo de serviço intraempreendedor, temos a genealogia, ciência auxiliar da história, que fornece um serviço pago de reconstituição da linhagem familiar ao longo dos tempos. Este serviço é disponibilizado pelos arquivos nacionais ou distritais, onde podemos encontrar os registos paroquiais, para investigações de linhagens ou árvores familiares.

Este tipo de serviço e investigação é efectuado essencialmente por Historiadores e Arquivistas, com formação histórica, mas neste último caso com acesso único e privilegiado no arquivo. Este tipo de serviço é amplamente e cada vez mais solicitado por pessoas pelo mundo inteiro com antepassados portugueses ou com “raízes” colaterais portuguesas.

Todas as especificidades em que um colaborador poderá melhorar ou contribuir com a sua criatividade, para a oferta de um serviço, depende igualmente da sua vontade de aprender. McKee (*cit. in* Molina, 2008, p. 1) diz-nos que neste novo cenário exige-se empregados empenhados que embora não estejam preparados para aprender rapidamente num novo ambiente, estejam preparados para usar a inovação em situações novas e desafiantes.

Efectivamente, se qualquer organização ou entidade, pública ou privada, quiser ser competitiva, o incentivo e as condições são fundamentais para o despoletar de melhores serviços ou produtos, e aqui, como nos diz Auruskeviciene (*cit. in* Antoncic, 2007, p. 313), o desenvolvimento de um novo produto ou serviço pode ser considerado um factor crítico de sucesso que diferencia as empresas bem sucedidas das empresas mal sucedidas.

Também o constante melhoramento dos serviços ao nível procedimental e processual de métodos para aceder ao espólio documental, leva a que os profissionais desta área tenham que ser inovadores e intraempreendedores. Os arquivistas têm condições de o ser. O empreendedor é uma pessoa criativa, um inovador, que desenvolve o seu projecto fora das organizações, enquanto que o intraempreendedor fá-lo dentro da sua, com os seus recursos e meios. Contudo, ser intraempreendedor não é necessariamente ter o espírito ou desejo de criar algo de novo. De acordo com Pinchot (1986, p. 32), os intraempreendedores tais como os empreendedores, não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. A sua contribuição está em pegar em novas ideias ou protótipos e torná-los em realidades rentáveis.

Apesar de este ser só um exemplo, existem vários em que o arquivista não é o mero profissional aborrecido que arruma documentos, sem cientificidade alguma, e de forma aleatória. Trata-se sem dúvida de uma área com propriedades próprias e indissociáveis do sucesso do colectivo societal, em que sem uma boa estrutura de comunicação e transmissão da informação, estará irremediavelmente condenado ao fracasso, o que denota que a margem de progresso é grande.

Mas existem diferenças entre empreendedorismo e intraempreendedorismo. Embora a finalidade seja basicamente a mesma em termos de substância, que é obter um resultado, criar algo de novo, já no formato não é igual.

O significado do termo empreendedor, segundo Dantas (2008, p. 3), deriva da palavra francesa *entrepreneur*, usada pela primeira vez em 1725, pelo que se sabe pelo economista irlandês

Richard Cantillo, segundo o qual o “entrepreneur” é o indivíduo que assume riscos. De acordo com Schumpeter (*cit. in* Lopes et al., 2013, p. 54), o empreendedor é um indivíduo que deseja e consegue converter uma ideia nova ou invenção numa inovação bem sucedida, cuja principal tarefa é a «destruição criativa», o que implica a mudança, através da introdução de novos produtos ou serviços, em substituição dos que eram anteriormente utilizados.

Apesar da área do arquivo e do arquivista, não ser uma área estanque, mas sim evolutiva, progressista, abre as portas ao intraempreendedorismo, ou seja, o acto de empreender dentro da instituição ou entidade em que exerce as suas funções.

De acordo com Pinchot (1986, p. 36-43), ser um intraempreendedor é de facto um estado de espírito e são tanto pensadores como fazedores, planificadores e trabalhadores. Neste sentido encontram-se reunidos os requisitos de uma estrutura conceptual para o intraempreendedorismo e a inovação.

1.3. Justificação e Importância do Tema

Os arquivistas ou gestores de informação, denominação conceptual propagada por muitos autores, são profissionais que independentemente da sua posição categorial, enfoquem a sua actividade na preservação documental, dos arquivos correntes, intermédios e históricos (Lei das 3 Idades ou Fases).

Muito se pode invocar, que um arquivista é somente um arrumador de documentação administrativa, institucional e histórica, mas este é detentor de técnicas e especificidades próprias que regem a recuperação de informação, essenciais às políticas empresariais e institucionais na prossecução do sucesso e sobrevivência das mesmas.

Neste sentido, os arquivistas e os seus locais de trabalho, os arquivos, são pilares do progresso e desenvolvimento humano, tendo a seu cargo a preservação, organização, classificação e divulgação do conhecimento técnico-científico, que é criado de uma forma avassaladora nos dias de hoje e que chegam ao conhecimento da sociedade de uma forma por vezes desordenada.

Todas as profissões, sem excepção, como, professores, advogados, juízes, biólogos formadores, entre muitos outros dependem da informação para o seu progresso na profissão, mas também para alcançarem resultados ao nível técnico-científico e também administrativo.

Na actualidade, com toda a evolução técnica e tecnológica, é premente criar e desenvolver, novas formas de prestar serviços ou mesmo o fornecimento de novos produtos acabados de informação.

Como nos diz Sherpherd (2009, p. 2), os "Arquivos têm o potencial de mudar a vida das pessoas. Eles são criados para permitir a orientação e ajuda nos negócios, mas também para apoiar as expectativas de uma sociedade democrática na transparência e proteção dos direitos, que sustentam os direitos dos cidadãos e são a matéria-prima da nossa história e da memória".

Assim, como o arquivista deverá ser pró-activo e intraempreendedor, também o bibliotecário o deverá ser e incentivar a isso. De facto e de acordo com Cottam (1989, p. 521-531), o bibliotecário/arquivista necessita também de gestores intraempreendedores e funcionários que sejam sonhadores, dado que ambos comungam da mesma essência na profissão, providenciar informação.

Neste sentido, justifica-se a abordagem a esta temática, pela inexistência de estudos que foquem o dinamismo, as condições privilegiadas dos profissionais de arquivo para o intraempreendedorismo, mas também a importância do arquivo na sociedade. De facto, num século XXI de grandes transformações tecnológicas, sociais, profissionais e de viragem para uma economia do conhecimento, urge situar os arquivistas neste paradigma.

1.4. Propósito e Objectivos da Investigação

Este estudo tem como propósito demonstrar como o arquivista e todos os profissionais que lidam com o arquivo, podem ser intraempreendedores dentro da organização em que trabalham, através da sua criatividade, de melhores serviços, catapultando o seu envolvimento para a criação de produtos ou novos serviços

Neste propósito, procura-se saber com especial ênfase, se existe o fenómeno do intraempreendedorismo nos arquivistas e nos arquivos. Espera-se também apurar, qual o tipo de envolvimento deste tipo de entidade em particular e se oferecem as condições para a motivação e desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Não se pretende entrar na especificidade técnica ou metodológica processual do arquivo enquanto área de tratamento da informação, mas entender a dinâmica do intraempreendedorismo e os procedimentos correlacionados ao mesmo, dentro desta área de trabalho e do saber.

O objectivo desta investigação, pouco ou nada estudado ao nível dos arquivistas enquanto intraempreendedores, é de grande importância, na medida em que se pretende dar a conhecer a potencialidade dos mesmos nesta área e inferir se são intraempreendedores na criação de produtos, na melhoria dos serviços existentes ou na elaboração de políticas orientadoras para a definição de boas práticas, com vista ao prémio de um serviço de excelência.

Como objectivos específicos definidos para o presente estudo tem-se:

- i) Caracterizar os arquivos e os arquivistas nos municípios portugueses;
- ii) Identificar práticas de intraempreendedorismo nos arquivos municipais em Portugal;
- iii) Categorizar por factores/dimensões as práticas de intraempreendedorismo nos arquivos estudados;
- iv) Estudar a influência das variáveis sócio-demográficas do arquivista nas práticas de intraempreendedorismo nos arquivos.

1.5. Estrutura da Dissertação

No início do trabalho começou-se por dar um enquadramento do problema e importância do tema do intraempreendedorismo nos arquivos e arquivistas, enquanto profissionais de informação, na estrita importância que os mesmos têm numa sociedade de informação.

No entanto, antes de se chegar à investigação de base que lhe deu origem, começou por se dar um enquadramento da necessidade e utilização da informação na sociedade actual, dentro de um paradigma de conhecimento societal,

Contudo, não se entenderia o propósito deste trabalho de investigação, sem efectuar uma abordagem ao mundo do arquivista e do arquivo de uma forma circumspecta, bem como à diferenciação entre arquivista e gestor de informação, passando pela representação social do arquivista, até ao dúbio e ao conturbado exercício de conteúdos funcionais de arquivista pelos profissionais administrativos.

Nestes dois últimos pontos, está subjacente a importância do arquivista para a sociedade.

Por último, fez-se a revisão da literatura relativamente ao intraempreendedorismo de forma conceptual, em que consiste, bem como os entraves e barreiras que se opõem ao mesmo, dentro dos arquivos. Nomeadamente, abordou-se como o intraempreendedorismo poderia inferir na dinâmica do arquivo, através da criação de produtos e serviços de informação, identificando indicadores que pudessem ter comprovação.

Neste sentido, na metodologia da investigação, procedeu-se a uma abordagem da tipologia paradigmática a adoptar, bem como foi abordada a essência do método quantitativo e a que regras subjaz este tipo de investigação.

Posteriormente, após ter sido efectuada a revisão da literatura, foram elaboradas variáveis de acordo com indicadores de autores consultados para o tema proposto, tendo-se procedido à recolha de dados de entre um conjunto de Arquivos Municipais, através de um questionário electrónico.

Dessa recolha de dados, obteve-se a percentagem amostral necessária de forma a ser possível a análise de dados, e posteriormente generalizar a teoria obtida à população geral. Esses dados foram submetidos à análise factorial, através do programa informático SPSS, recorrendo-se também da análise One-Way ANOVA.

Assim, conseguiu-se extrair as características do arquivo e arquivistas, fundamentais e essenciais à constatação, positivas ou negativas, de práticas intraempreendedoras nos mesmos. No entanto, foi necessária a conjugação de variáveis sócio-demográficas e variáveis obtidas dos indicadores do intrapreendedorismo.

Na fase final desta investigação, foram avaliadas as características sócio-demográficas dos arquivistas nas práticas de intraempreendedorismo, através da Idade, Género, Habilitação, Função/Categoria.

Por último, procedeu-se às conclusões e ilações deste estudo, bem como às limitações encontradas no decurso deste trabalho. Neste seguimento, foram efectuadas sugestões para o futuro dos arquivistas e a forma de promover o intraempreendedorismo.

2. Enquadramento Estrutural e Orgânico-Funcional de um Arquivo

2.1. Estrutura Organizacional de um Arquivo

O arquivo de acordo com Bellotto (*cit. in* Freitas, 2012, p. 253), são instituições que existem desde a Antiguidade Clássica e Oriental. No entanto, sofreram uma grande evolução no decorrer da Revolução Francesa (1789-1792).

Os arquivos são tão antigos, como a própria noção de sociedade estruturada. De facto, já na antiga cidade-estado de Ebla (actual Síria), no século III A.C., já se conhecia a importância do testemunho documental. E para preservá-lo era necessário arquivar. De acordo com Silva (2002, p. 46), “(...) *os primeiros arquivos reúnem já ingredientes que vieram a tornar-se clássicos e (...) a mais importante das revelações tem a ver com o respeito pelos aspectos orgânicos da estrutura arquivística, como se comprovou em Ebla*”.

Em contraposição, com a falta de uma política arquivística, na Anatólia no século XIX A.C. (actual Turquia asiática), surgiu a escrita, mas como uma extensão da cultura mesopotâmica, através dos mercadores assírios. Efectivamente, quase não se conhecia informação antes desta altura. Conforme Lloyd (1967, p.13), nos diz, o “(...) *conhecimento de tudo o que aconteceu na Anatólia antes deste período depende também e quase exclusivamente dos resultados da investigação arqueológica.*” Assim, torna-se evidente a importância do arquivo e da génese do arquivista que nesta altura estava associado a outras actividades.

O arquivo como uma entidade de salvaguarda do património histórico e administrativo, em suporte documental e digital, tem a sua cargo o recolher, incorporar, conservar, classificá-la, difundir informação, e tratá-la, conforme o Decreto-Lei 47/2004 de 03 de Março.

De acordo com Urgelles (2001, p. 5), fundos documentais de um arquivo, são

“(...) *fundamentalmente documentos (p.ex.: privilegios, protocolos, documentos jurídicos o administrativos, planos, mapas, dibujos, grabados, etc.) libros (p.ej: actas, documentación administrativa o jurídica, libros de cuentas, cabrevaciones, códices, cantorales, libros de iglesia, etc.), fondos de hemeroteca, colecciones fotográficas y actualmente, también, registros sonoros o por imagen en soporte magnético u óptico.*”

Nos arquivos portugueses constam também todos os documentos produzidos pelos tribunais, registos civis e cartórios notariais, nomeadamente nos arquivos geográficos a que pertencem¹.

Igualmente a estrutura de um arquivo, que tão poucos conhecem a sua importância na difusão de informação e área de cientificidade que esta acarreta, suporta um grau de complexidade elevada que congregam equipas multidisciplinares na projecção e prestação de serviços de informação.

O arquivo enquanto unidade orgânica e da prestação de serviços vão desde o «... *tratamento documental, passando pelo papel de consultoria aos serviços administrativos, com o desenvolvimento de projectos de simplificação e modernização de práticas de trabalho...*». (Fernandes, 2012, p. 191).

Estas entidades obedecem a normativas e a especificidades próprias, que não se pode escamotear. Desde as condições arquitecturais aos equipamentos, aos objectivos gerais e específicos, ao utilizador, ao acervo documental ou aos recursos humanos.

No entanto, os arquivos são entidades vivas e abertas ao público em geral, com fartura de conhecimento e com serviços para consumir.

Todos os arquivos públicos, têm procedimentos e normativos com força de lei, amplamente e rigorosamente seguidos, mesmo pelos arquivos privados. Em Portugal, a DGARQ, era a entidade orgânica coordenadora pelo sistema nacional de arquivos, criada pelo Decreto-Lei 93/2007, tendo sido efectuada a fusão com a Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas, dando lugar à DGLAB². À DGLAB, na sua unidade orgânica nuclear³ de arquivo, cabe as funções de criar, estruturar e articular as mais diversas políticas arquivísticas, com vista à protecção e valorização do património arquivístico, bem como promover o acesso ao seu espólio.

Ao nível da nomenclatura, existem três tipologias de arquivo⁴. O arquivo nacional que reúne documentação proveniente da administração central ou nacional. O arquivo regional, que tem como receptor a documentação proveniente da área adstrita a uma região (ex. distrito de Coimbra) e o arquivo municipal, que recebe toda a documentação proveniente da área geográfica adstrita a esse município.

¹ Arquivos Regionais. [Em linha]. Disponível em <<http://arquivos.dglab.gov.pt/rede-portuguesa-de-arquivos/rede-dgarq/arquivos-regionais/>>. [Consultado em 17.11.2013].

² Decreto-Lei 103/2012 de 16 de Maio.

³ Decreto-Lei 192/2012 de 19 de Junho.

⁴ O que são arquivos. [Em linha]. Disponível em <<http://arquivos.dglab.gov.pt/rede-portuguesa-de-arquivos/pesquisar-arquivos/o-que-sao-arquivos/>>. [Consultado em 17.11.2013.].

Na DGLAB, ficaram assim congregados todos os dezasseis arquivos distritais, os dois arquivos centrais e os dois arquivos de âmbito regional, situados na esfera da Universidade de Coimbra e Universidade de Braga, por questões históricas.⁵

A Biblioteca Pública e Arquivo Regional dos Açores, em Angra do Heroísmo, não fazem parte desta rede.

Neste sentido, é óbvio que toda a estrutura de um arquivo, enquanto entidade viva que fornece informação, conforme o que está expresso no artº 37, ponto 1, da CRP, produz mecanismos de acesso à mesma e está imbuída de uma cultura organizacional devidamente alicerçada em pilares técnicos, científicos, legais, formativos e administrativos, que fazem parte integrante de qualquer entidade, na qual fazem parte de forma transversal, todos os profissionais de informação.

Como nos diz Schein (*cit. in* Frederico, 2006, p.16), a:

“A Cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, lidando com problemas, procurando a adaptação externa e integração interna, e que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido, ensinado a novos membros como forma correcta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Também e de acordo com Leplat (1977, p. 62), a organização define-se também pelas regras que regem o funcionamento da estrutura assim definida.

Assim, qualquer que seja nominalmente o conteúdo de informação considerada, esta terá sempre de ser tratada de uma forma estrutural e tecnicamente apropriada no âmbito das funções de uma entidade, que cria, desenvolve, e promove um produto ou serviço. Afinal, qualquer fundo documental disponível num arquivo ou mesmo numa biblioteca significa informação valiosa para o seu utilizador na prossecução da sua pesquisa. Como nos diz McMurtrie (1997, p. 9), *“(...) os livros são uma necessidade primordial da vida em qualquer comunidade civilizada”*. O mesmo aplica-se para os documentos de arquivo.

Aliás, a pedra basilar da política portuguesa para os arquivos, encontra-se expressa no Decreto-Lei 16/93 de 23 de janeiro.

Neste sentido, os arquivos são uma parte integrante do desenvolvimento e transmissores do conhecimento humano, mas também produtores do mesmo. A entidade orgânica do arquivo adaptou-se de forma estrutural e funcional para perpetuar o conhecimento da informação para as gerações seguintes.

⁵ O que são arquivos. [Em linha]. Disponível em <<http://arquivos.dglab.gov.pt/rede-portuguesa-de-arquivos/pesquisar-arquivos/o-que-sao-arquivos/>>. [Consultado em 17.11.2013.].

Como nos diz Diringer (1985, p. 18), “a escrita como a entendemos, é uma actividade consciente ligada intrinsecamente e inseparavelmente ao desenvolvimento comparativamente recente, do intelecto consciente do homem.”

O arquivo enquanto espaço de convergência de públicos deve e tem de obedecer a determinados requisitos em termos conceptuais de circuito dentro de um edifício construído de base ou remodelado para o efeito, que deve contemplar de forma simples as três etapas:

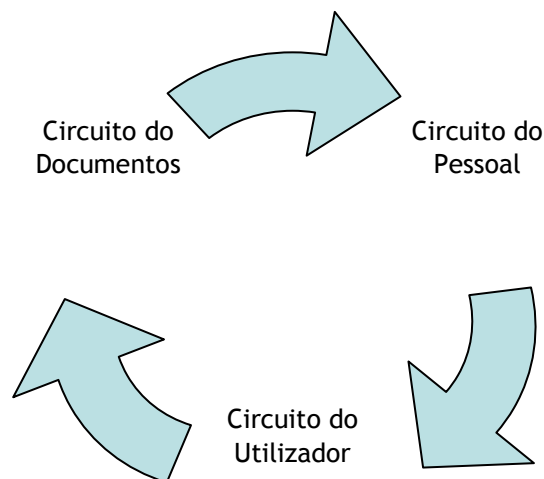


Figura 1 - Circuito do Arquivo

Fonte: elaborado pelo autor

No entanto, a sua estrutura é bem mais complexa e deve obedecer a certas orientações, de forma a que tudo se encaixe e possa servir um público que procura informação.

A estrutura deve estar montada para que a fluência de trabalho, seja feita sem percalços. Conforme Fernandes nos diz (2012, p.202), o circuito esquemático completo de um arquivo deverá formar-se assim:

Tabela I - Estrutura de um arquivo

Circuito dos Documentos	Circuito do Pessoal	Circuito do Utilizador
Consulta	Entrada de Funcionários	Entrada de Balcão de Informações
Depósito>Sala de Leitura>Depósito	➤ Sala de leitura	➤ Sala de leitura
Incorporação	➤ Gabinetes de trabalho	➤ Auditório
Sala de recepção > Sala de desInfestação > Sala de triagem e organização > Gabinete de trabalho > Depósito	➤ Depósitos	➤ Sala de exposições
Saída de documentos eliminados	➤ Auditório	
Sala de triagem e organização > Sala de elimináveis	➤ Sala de exposições	

Neste sentido, o arquivo enquanto entidade regulada e regulamentada por lei tem subjacente uma responsabilidade social que lhe é atribuível e inerente perante a sociedade em geral. Independentemente da sua estrutura organizacional ou funcional existente, os arquivos são organismos “(...) constituídos por indivíduos cujos esforços se articulam para atingir um determinado fim” (Sobral, 2008, p.140).

Os arquivos como organismos vivos e não meros depositórios de documentos sem valor, tornam-se locais de extrema importância para a salvaguarda do património cultural e arquivístico e preservação do mesmo.

Torna-se assim notório que o arquivo tem uma obrigação que é promover um direito implícito que, conforme nos diz Gavilán (2009, p.1), potencia a construção de uma sociedade.

2.2. Enquadramento da Carreira de Arquivista

A carreira de arquivista em Portugal, encontra-se na sua essência, enquadrada actualmente pelo Decreto-Lei 274/91 de 10 de julho, tendo sido atirada para segundo plano no âmbito do programa de reforma da Administração Pública pelo Decreto-Lei, 121/2008 de 11 de junho, com vista à extinção e redução de carreiras existentes, salvaguardando as carreiras especiais.

Encontraram-se três designações para agrupar todo o universo dos trabalhadores da Administração Pública, em Técnicos Superiores, Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais.

Não obstante, esta situação ser algo anómala, teve como objectivo facilitar a mobilidade dentro das entidades públicas. Contudo, a polivência prevista na lei geral, terá sido avaliada nesta medida, bem como numa lógica de potenciar profissionais, na redução de carreiras e consequentemente de trabalhadores. A isto acresceria o interesse por parte do governo em reduzir custos.

De acordo com o D.L. 121/2008 de 11 de junho, foram extinguidas “...1716 carreiras e categorias”. No entanto, o facto de muitas carreiras terem sido eliminadas, não significou a extinção das especificidades a que esta lhes é inerente, mas tão só relegadas para um plano secundário. O facto de um profissional concorrer para Técnico Superior na área de arquivo, poderá também desempenhar funções em qualquer outro serviço.

Ainda e conforme nos diz o Decreto-Lei 121/2008 de 11 de junho:

“Os postos de trabalho serão caracterizados em função da atribuição, competência ou actividade em cujo exercício se inserem, das carreira e categorias que lhe correspondem e,

quando imprescindível, em função da área de formação académica ou profissional de que o ocupante do posto de trabalho deva ser titular”.

De acordo com o Decreto-Lei 274/91 de 10 de junho, as funções do arquivista, na categoria de técnico superior, são de forma genérica as seguintes, não sendo estanques nem flexíveis:

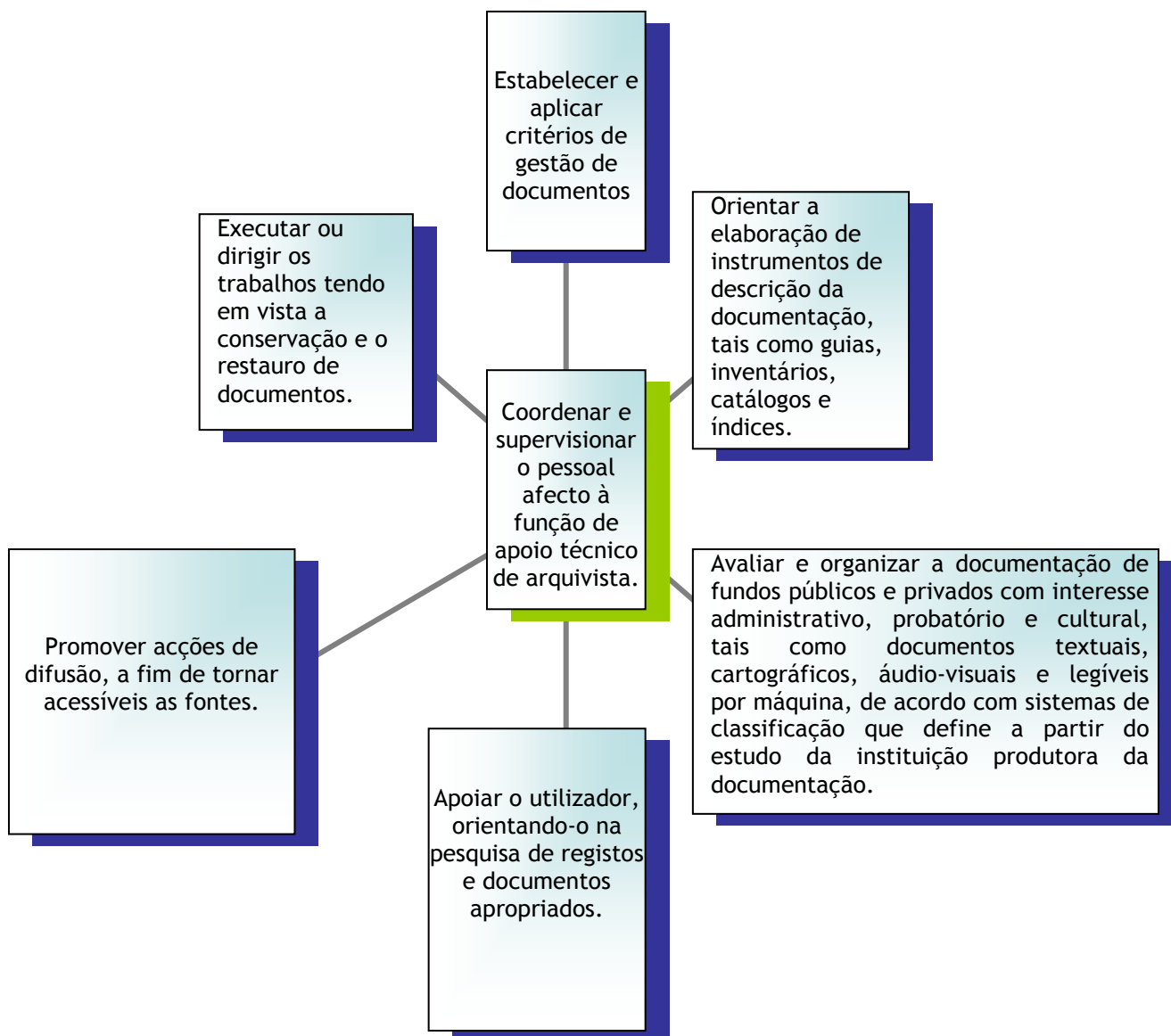


Figura 2 - Esquema das funções genéricas do Técnico Superior de Arquivo

Fonte: Dec-Lei 274/91-10.07

Como se pode constatar, as principais funções do arquivista, definidas por lei, estão relacionadas com a aquisição, organização, avaliação, conservação, difusão e com a gestão de todo o tipo de documentos de forma geral.

Conforme a sua orientação funcional no trabalho e na sistematização organizacional, pode-se trabalhar com arquivos correntes na área administrativa e ser-se um arquivista ou gestor de informação, com especificidades próprias desta área.⁶

Os arquivistas são profissionais essenciais ao desígnio de qualquer instituição ou empresa, não sendo considerados por vezes parte fundamental dos pilares da política ou orientação dos objectivos das mesmas.

É um profissional de informação por excelência, contextualizado dentro do universo dos que fazem parte deste grupo profissional, entre Bibliotecários, Gestores de Informação, Gestores de Documentação, Gestor de Conteúdos, Documentalista, entre outros.

Em qualquer entidade, a informação nos dias de hoje reveste-se de riqueza em bruto, porque desfaz quaisquer informações erróneas ou dá por certo aquele ponto de vantagem em qualquer situação em que se quer a diferenciação. É o ter a informação a tempo e horas. É a eficácia e o rigor do serviço que está em causa. É prestar uma informação que pode fazer diferença nas empresas e em última análise na própria vida das pessoas.

Este é um profissional, que trabalhando na penumbra do seu local de trabalho, longe de todos dá o seu contributo para a ascensão e tomadas de decisão em ambiente empresarial de âmbito social, da máxima importância. Afinal, num mundo globalizado e na Sociedade de Informação, a informação torna-se crucial na vida de uma instituição ou empresa que se quer competitiva.

2.3. Diferenciação entre Gestor de Informação e Arquivista

Muito se tem propagado sobre a importância, a dualidade funcional ou sobre uma eventual verdade dicotómica sobre qual a expressão que se deve atribuir ao profissional de informação, e neste caso mais especificamente os que lidam com fundos documentais.

Independentemente da associação expressa que se possa atribuir, ambas as nomenclaturas transparecem funções e actividades na sua essência iguais, embora possam ter parâmetros ou objectivos diferentes dentro de uma estrutura organizacional.

⁶ Perfil do Profissional de Documentação e Informação [Em linha]. Disponível em <http://www.apbad.pt/Profissao_Areas.htm>. [Consultado em 19.11.2013].

De facto ao arquivista, na sua metodologia, cumpre-lhe coordenar, orientar, organizar, adquirir, classificar, conservar, difundir, preservar, toda a documentação útil e não útil com força de testemunho escrito ou não, conforme a sua utilidade, de forma a ser a informação rapidamente resgatada.

A dialéctica transversal a todos os autores ligados às ciências da informação ou ciências documentais, assenta nos parâmetros que deve reger a profissão de arquivista e qual a sua função no futuro. Não se trata de atribuir mais um termo a uma profissão, que já de si, tem uma especificidade e uma importância muito próprias, mas de diferenciar competências que embora similares têm propósitos diferentes.

Existiram diversas nomenclaturas usadas ao longo dos tempos para reconhecer um arquivista, como gestor de documentos, guarda-livros, conservador, entre outras denominações, embora haja registo de práticas de arquivo desde o século VI A.C., mas só relacionada com personagens ou eventos históricos de relevo.

A arquivística enquanto disciplina só surgiu durante o século XIX e só foi trabalhada após a Revolução Francesa em 1789 com o aparecimento dos Archives Nationales.

O arquivista encontra-se numa crucial fase nominal de transição, de forma a adaptar-se aos desafios do século XXI. Conforme nos diz Ribeiro (2004, p. 9), *“...o tradicional arquivista, conservador de testemunhos ou guardador de documentos ao serviço da investigação, particularmente a histórica, terá de se assumir como um gestor e estruturador da informação, gerada, usada e acumulada como memória em qualquer contexto orgânico e funcional”*.

Contudo, não se pode confundir esta panóplia funcional, com gestor de TIC (Tecnologia de Informação e Comunicação), gestor de formação ou outros, que por vezes podem suscitar dúvidas ou confusões. O arquivista, futuramente terá de se assumir como um gestor de informação e encontrar um equilíbrio nesta bidirecionalidade pragmática.

De acordo com Calderon (2004, p. 2), a partir do século XX os *“...arquivos abriam-se à administração, aos cidadãos e aos pesquisadores de diferentes áreas e, à frente desses, fez-se necessária a presença de profissionais preparados a responder às expectativas e necessidades dos usuários que buscam informações para a elaboração de seus trabalhos”*.

O Gestor de Informação pode exercer funções num Centro de Documentação, Arquivo Empresarial ou público, e acrescenta algo mais à função do arquivista. Aquele, tal como o Arquivista, lida com documentos de índole social, económica, administrativa, cultural, técnica e jurídica e devem estar organizados, preservados e acessíveis de forma eficaz.

Moraes (2006, p. 125) diz-nos a esse respeito que “...a gestão da informação se inicia com a demanda de informação, e o processo de atendimento a essa demanda envolve o estudo da informação e suas características, fluxos e necessidades”. E é aqui que o gestor de informação se distancia um pouco do arquivista.

O gestor de informação é um profissional que lida com todas as exigências de uma sociedade de informação, em que a mesma é fundamental nos desígnios da sociedade. E é aqui, numa forma intermédia que a arquivística se deve inserir. Conforme nos diz Couture (1998, p. 62) essa posição “...situa-se num contexto administrativo e organizacional onde a informação deve ser considerada, organizada e tratada como um recurso tão importante quanto os recursos humanos, materiais ou financeiros”.

Não obstante, a arquivística e o arquivista tornam-se peças fundamentais no interior das organizações, embora conectados à gestão da informação. A informação é tão importante para as organizações como todos os seus recursos humanos, financeiros ou materiais.

Essa situação leva-nos à interpretação do papel do arquivista e da arquivística no seio da gestão da informação. Embora o arquivista tenha necessidade de conhecimentos de gestão e de técnicas administrativas, Couture (1998, p. 72) menciona que “...não tem de depender completa e unicamente da gestão enquanto disciplina. A arquivística é uma disciplina em si mesma que, voltamos a repetir, tem as suas próprias bases teóricas, as suas próprias intervenções e os seus próprios métodos de trabalho”.

O papel do arquivista, indissociável da função arquivística tem a sua especificidade própria. Couture (1998, p.70), diz-nos que:

“A arquivística pode ser abordada de três maneiras: uma maneira unicamente administrativa (records management) cuja principal preocupação é ter em conta o valor primário do documento; uma maneira tradicional que põe a tónica exclusivamente no valor secundário do documento; ou, por último, uma maneira nova, integrada englobante que tem como objectivo ocupar-se simultaneamente do valor primário e do valor secundário do documento.”

É exactamente através destas três maneiras, centrada na missão do organismo, entidade ou empresa, que a arquivística, integrada na área da gestão da informação, consegue manifestar o seu potencial pelo facto de ser eficaz na organização da informação.

Efectivamente, independentemente do valor do documento, todos os serviços de organismos públicos ou privados, sejam estes das finanças, dos recursos humanos, da área administrativa ou outra, necessitam do arquivista e do gestor de informação, na medida em que são imprescindíveis ao normal funcionamento da sua actividade e permitem racionalizar meios e recursos.

Diz-nos Couture (1998, p. 63) que todos os membros de um organismo “... *têm necessidade de informação para desempenharem as suas respectivas funções. Arranjam a informação necessária tanto no exterior como no interior do organismo*”.

Já Ponjúan Dante (*cit. in Marchiori, 2002, p. 74*) menciona que a “... *a gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disto, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações*”.

Assim, fica claro que o arquivista e o gestor de informação complementam-se e diluem-se nas suas actividades. Enquanto o primeiro é um organizador e estruturador da informação na sua essência, obedecendo a especificidades próprias, o gestor da informação está mais direccionado para a análise e necessidades de informação nos mais diversos sectores de actividade.

No entanto, como é que se pode entender e perceber o que é o arquivista, como se pode almejar à compreensão do que é este profissional, e que imagem projecta.

2.4. Representação Social do Arquivista

A dualidade nominal de um arquivista ou gestor de informação, submetida à crítica ou opinião comuns e subjacente a práticas mais ou menos conhecidas da profissão, leva a que se projecte uma imagem ou conceito diferenciador, seja pelo nome adoptado ou pela utilidade que os indivíduos dão a determinada área do saber.

Serge Moscovici, francês, estudou dentro da psicologia o paradigma da representação social. De acordo com Oliveira (2004, p. 180), Serge Moscovici é “...*dono de uma obra considerável, tão importante para a psicologia (seu campo de formação e actuação), como para a história e as ciências sociais*”. A sua obra que aborda a relação entre grupos, actos e idéias (ou imagens) está presente na sua tese de doutoramento publicada em 1961 com o título “*Psychanalyse, son image et son publique*”.

Este autor tentou apresentar um conceito de representação colectiva, que já tinha sido inicialmente proposto por Émile Durkheim e entender as diversas maneiras pelas quais a psicanálise seria percebida.

Conforme, nos diz Oliveira (2004, p.180), Serge Moscovici, resumiu-as em três pontos:

“1.entre o que se acreditava cientificamente ser a psicanálise e o que a sociedade francesa entendia por ela, existia um intermediário de peso, as representações sociais; 2. Essas representações não eram as mesmas para todos os membros da sociedade, pois dependiam tanto do conhecimento de senso comum (ou popular), como do contexto sociocultural em que os indivíduos estavam inseridos; 3.No caso de novas situações ou diante de novos objectos, como, por exemplo, a psicanálise, o processo de representar apresentava uma sequência lógica: tornar familiares objectos desconhecidos (novos) por meio de um duplo mecanismo então denominado amarração...” (...) conceito evoluiu para ancoragem: processo pela qual indivíduos ou grupos acoplam imagens reais, concretas e compreensíveis, retiradas do seu cotidiano, aos novos esquemas conceituais que se apresentam e com os quais têm de lidar.”

Moscovici retomaria estas questões no seu trabalho “Representações sociais: Investigações em psicologia social”.

A forma da sociedade ver determinados indivíduos, surge na maior parte das vezes de conceitos adquiridos, mediante determinados conceitos pré-concebidos. A forma da sociedade ver os arquivistas, passa por aí. Efectivamente, de acordo com Alves (2012, p. 74):

“...o conceito de representação social tem como alicerce uma análise crítica da sociologia durkheimiana em especial do seu conceito de representação colectiva (...) as representações de um grupo construídas através de suas relações sociais teriam uma realidade própria transcendendo e se impondo de forma coercitiva aos indivíduos que o constituem. Seriam a forma por meio da qual o grupo se reconhece, pensa, percebe e age em relação aos fenómenos e objectos com os quais interage.”

Os arquivistas poderão então, ser identificados pelas funções que exercem e pela forma como interagem com a sociedade em geral, projectando uma imagem idiossincrática muito própria de uma classe profissional, que aqui, será identificado com os arquivos e documentação essencialmente antiga ou histórica.

O reconhecimento dos arquivistas é necessário, tanto para a valorização e reconhecimento da sua profissão, como para a sociedade de informação, cada vez mais ávida de conhecimento. No entanto, e conforme menciona Alves (2012, p. 73), “(...) vem sendo confundido, numa dinâmica histórica com bibliotecários - em sua maioria - e também com historiadores”.

Efectivamente, os arquivistas são objecto, como quaisquer outros profissionais de outras áreas, de análise de valor e de avaliação da utilidade ou importância da sua profissão.

Neste sentido, a sociedade tende a vislumbrar imagens, conceitos, categorias, que constroem uma representação social do indivíduo utilizando elementos mentais, afectivos e sociais, sendo que a linguagem, a cognição e a comunicação são peças e partes fundamentais para a contextualização da relação social que liga à representação social e ao seu estrato na sociedade.

As representações sociais são fenómenos individuais e colectivos e são de acordo com Jodelet (*cit. in Spink, 1993, p. 300*) “(...) *modalidades de conhecimento prático orientadas para a comunicação e para a compreensão do contexto social, material e ideativo em que vivemos.*”

Neste sentido, uma das autoridades máximas no estudo da psicologia social, que aborda a dialéctica da representação colectiva e individual, Moscovici (*cit. in Alves, 2012, p.75*) diz-nos que a representação é:

“... um conjunto de conceitos, preposições e explicações originado na vida cotidiana no curso de comunicações interpessoais. Elas são o equivalente, em nossa sociedade, aos mitos e sistemas de crença das sociedades tradicionais; podem também ser vistas como a versão contemporânea do senso comum.”

Já os motivos pelas quais as representações sociais são criadas é-nos dito por Guareschi (*cit. in Alves, 2012, p.75*) que *“...são muitos os elementos que costumam estar presentes na noção de representação social. Nelas há elementos dinâmicos e explicativos, tanto na realidade social, física ou cultural; elas possuem uma dimensão histórica e transformadora; nelas estão presentes aspectos culturais, cognitivos e valorativos, isto é, ideológicos. Esses elementos da representação social estão sempre presentes nos objectos e nos sujeitos, por isso as representações sociais são sempre relacionais e, portanto, sociais”*.

O arquivista, enquanto profissional da informação está sujeito à percepção social de estatuto na sociedade e a sua importância na mesma, seja integrado em grupo social que projecte uma imagem forte ou numa qualquer entidade ou empresa que reconheça a imprescindibilidade do mesmo.

É-nos dito por Habermas (*cit. in Santos, 2005, p. 130*) que *“a construção da identidade não pode ser dissociada de dois sistemas estruturantes: a actividade instrumental (processos de trabalho, finalidades económicas, etc) e a actividade comunicacional (a interacção entre os indivíduos)”*. É esclarecedor que as representações sociais são mais do que uma visão paradigmática do indivíduo, inexoravelmente inultrapassável, mas a realidades sociais

mutáveis, conforme a postura associada à dinâmica profissional, seja económica, socialmente útil ou decisivamente importante. Neste contexto, as representações sociais efectivamente cumprem funções dentro de uma realidade social.

De acordo com Minayo (*cit. in Alves, 2012, p.75*), essas funções são:

“1.função de saber, pois elas permitem compreender e explicar a realidade estando intimamente ligadas à comunicação social; 2.função identitária pois definem a identidade e protegem as características do grupo; 3.função de orientação já que orientam comportamentos de práticas; 4.função justificadora, pois permitem compreender à posteriori, decisões e comportamentos.”

Como se pode depreender, toda a imagem que uma profissão possa ter passa pela comunicação que se expressa e propaga pela sociedade e como esta é vista pela mesma.

Já uma classe profissional, expressa num grupo profissional tem mais força para projectar os seus ideais, os seus objectivos, parâmetros e poder, de forma a afirmar uma imagem de prestígio, sabedoria e imprescindibilidade à sociedade.

Contudo, estar inserido num grupo ou classe profissional não é o bastante para haver afirmação natural, mas são obrigatórias determinadas premissas, para que haja tal reconhecimento societal, seja ao nível do conhecimento científico como técnico.

Assim, deter um grau académico e estar dentro de todas as prerrogativas legais ou institucionais é um imperativo que não se deve descuidar.

Conforme nos diz Bourdieu, (2012, p. 148), o *“(...) título profissional ou escolar é uma espécie de regra jurídica de percepção social, um ser percebido que é garantido como um direito. E um capital simbólico institucionalizado, legal e não apenas legítimo”*.

No entanto, apesar da representação social dos arquivistas, se poder apresentar de forma intuitiva e dúbia aos olhos da sociedade, não é menos verdade que o exercício de funções de arquivo, relacionada com outros profissionais, ofusca e confunde o que deveriam ser conteúdos funcionais atribuídos exclusivamente aos arquivistas, enquanto profissionais de informação.

Contudo, o exercício de parte dessas funções pelos profissionais administrativos, leva a que haja de forma continuada equívocos, mas também um desprestígio dos arquivistas.

Porque arquivam também os administrativos, caí num dilema que não é de fácil resolução.

2.5. Usurpação de Funções do Profissional Administrativo no Arquivo. Dogma ou permissibilidade?

A representação social em relação ao arquivista, vista pelo indivíduo societal, não será estranha a sua falta de visibilidade e porventura, desconhecimento da sua importância. Toda a envolvimento arquivística é quase por espontaneidade atribuída a uma função sem importância, de mero arrumo de papéis e geralmente entregue a profissionais administrativos.

Todos os serviços públicos ou privados em Portugal, com profissionais administrativos, assumem diferentes nomes que podem ou não ter a ver, com a categoria profissional que exercem, como Técnicos Administrativos, Assistentes Técnicos, Assistentes Administrativos, Auxiliares Administrativos ou outros nomes profissionais.

Todos estes possuem um denominador comum ao nível funcional e de conteúdo. Trabalhar com arquivos correntes e intermédios⁷. O arquivo corrente, considera-se toda a documentação processada no âmbito de um trabalho diário. O arquivo intermédio considera-se toda a documentação que sendo de utilidade para consulta, não é de importância primária, portanto, desce para um patamar de consulta e de organicidade latente e disponibilidade permanente durante o período legal de passagem a arquivo definitivo.

Existem em Portugal, carreiras específicas⁸ para o desenvolvimento deste trabalho, mas continuam a existir em cursos técnicos, disciplinas de arquivo, consubstanciando um atropelo às funções do arquivista. Efectivamente, todo o profissional administrativo, arquiva e arruma os fundos documentais, com uma formação mínima, e sem possuir conhecimentos aprofundados.

Embora no seu dia-a-dia tenha que lidar com informação e arquivo corrente, ao nível das suas funções e conteúdos laborais primários, não existe um limiar, para que daí não passe e deixe o arquivo intermédio e definitivo, para Técnicos Superiores com formação na área, embora não haja a obrigatoriedade das empresas em contratar estes técnicos, actualmente.

Existe um vazio nuclear na separação de funções. Contudo, os saberes transversais de arquivistas, são dados em cursos técnico-profissionais de Técnicos Administrativos de 3225/horas pelo IEFP, em que no âmbito da prática existem duas UFCD's, nomeadamente a 0653 - Arquivo - organização e manutenção e a 0660 - Técnicas documentais - documentação

⁷ Couture, Jean-Yves Rousseau Carol (1998), *Os Fundamentos da Disciplina Arquivística*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, p.114-116.

⁸ Lei 271/91 de 10 de Junho.

administrativa, em que é ministrada formação específica na área. A especificidade destas formações modulares está expressa no catálogo da ANQEP.

Neste sentido, poder-se-á escrever, à primeira análise, que existe usurpação de funções ao nível do arquivo por todos os administrativos em funções, privadas ou públicas em Portugal. Não obstante, ressalva-se os arquivistas em funções públicas, que devido a enquadramento legal, deverão estar devidamente colocados na área em que se enquadre a sua especificidade e conhecimento técnico.

Assim, esta situação levar-nos-ia ao sector privado de forma genérica. Mas a usurpação de funções, consubstancia um acto ilícito pelo artigo 358, alínea b) do Código Penal Português, em que se transcreve que “Exercer profissão ou praticar acto próprio de uma profissão para a qual a lei exige título ou preenchimento de certas condições, arrogando-se, expressa ou tácitamente, possuí-lo ou preenchê-las, quando o não possui ou não as preenche;”.

Efectivamente, mediante o descrito em artigo do CP, os profissionais administrativos têm legitimidade para exercer a função de arquivista, desde que possuam curso com competências para o efeito ou estarem titulados. Ora, em Portugal, não existe nenhum organismo que titule os Arquivistas, mas tão só representa os profissionais da área. A Associação Portuguesa dos Bibliotecários, Documentalistas e Arquivistas - APBAD e a APDIS-Associação Portuguesa de Informação e Documentação em Saúde, são duas dessas associações que representam estes profissionais

António (2009, p. 81) diz-nos que as tarefas de registo e classificação, por motivo da maior autonomia que é dada às unidades orgânicas num ambiente organizacional, são dadas essas funções a Assistentes e Técnicos Administrativos, que vão apreendendo com autodidactismo, as funções de arquivistas.

De facto, este atropelo é tanto mais grave, quanto o princípio da polivalência existente no âmbito do ordenamento jurídico português que possibilita através do artigo 151 do Código do Trabalho, o exercício de funções diferentes daquelas para o qual foi contratado.

Assim, a permissividade existe a par com uma certa incoerência, que lhe dá força de lei e uma certa ambiguidade na equidade laboral.

Neste sentido, o factor dogmático, surge naturalmente nas vicissitudes do proteccionismo profissional do administrativo e da sua estrita necessidade de encontrar instrumentos e mecanismos que com um enquadramento formacional, intelectual e profissional, se possa diferenciar e distanciar das suas funções mais primárias, mas também do Estado e das Empresas que assim não têm que fazer face a mais uma despesa com um profissional espe-

cializado. Criar mais competências, diversificar saberes, conteúdos e formas de actuar, tornam-se assim no princípio impulsionador desta área.

A permissibilidade da usurpação de funções, na área arquivística acaba num silêncio estratégico empresarial e político, de estudo de mercado e avaliação da economia e das suas necessidades emergentes.

O intraempreendedorismo como factor catapultante, torna-se uma ferramenta a mais na valorização da profissão e na sua ascensão dentro da organização.

No entanto, de forma a encontrar uma solução intraempreendedora e empreendedora e mais valorativa da sua condição, cada vez mais arquivistas e profissionais de informação dedicam-se a Consultores de Informação (Information Brokers). Como nos diz, Pugsley e Lennon (*cit. in Marchiori, 1999, p.3*), cada vez mais profissionais criam alternativas para agir em regime de *freelancer* ou profissional liberal.

3. O Intraempreendedorismo e os Arquivos

3.1. Definição de Empreendedorismo e Intraempreendedorismo

O responsável pelo aparecimento do termo “Intrapreneur” ou intraempreendedor foi Pinchot na sua obra “*Intrapreneuring: why you don’t have to leave the corporation to become an entrepreneur*”, editada em 1986. Diz-nos Pinchot no seu prefácio (p. xviii), que foi no outono de 1978, que estabeleceu os princípios básicos do intraempreendedorismo e que lhe deu esta mesma nomenclatura.

Pinchot (1986, p. 323-351), que na sua obra elaborou um esquema sistematizado, de como ser um intraempreendedor através da fundamentação teórica e perfis individuais de pessoas que seguiram esse caminho através de exemplos de sucesso, inferiu com sucesso a sua teoria, depois do repto lançado pelo seu amigo Bob Schwartz.

Personalizar os itens do espírito do intraempreendedor, quem pode ser um intraempreendedor, identificar os seus pontos intraempreendedores, e conceber um plano de negócios tendo como base toda uma ambiência, recursos e recompensas, são explanados na sua obra.⁹

Pinchot (1986, p. 54-56) elaborou um conjunto de indicadores que identificam potenciais intraempreendedores em contraposição com os empreendedores e tradicionais gestores. Estes indicadores não serão estanques, mas orientadores de um pensamento pragmático.

Tabela II - Quadro de indicadores de Pinchot (traduzido pelo autor deste trabalho)

	Gestores tradicionais	Empreendedores tradicionais	Intraempreendedores
Motivos principais	Quer promoções e outros prémios corporativos. É motivado por natureza	Quer liberdade. É orientado a objectivos. É confiante e motivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos corporativos. É orientado a objectivos e motivado, mas também aprecia recompensas e reconhecimento corporativo.
Orientado a prazos temporais	Responde a cotas e orçamentos semanais, mensais, planos anuais, e a uma promoção ou transferência.	Prevê objectivos de crescimento a longo prazo de 5 a 10 anos, que visualiza como um guião. Toma decisões no presente para passar ao próximo passo ao longo do seu caminho.	Prevê objectivos de 3 a 5 anos, dependendo do tipo de risco. Segue horários corporativos auto-impostos
Acção	Delega funções. A supervisão e o relatório de actividades toma a maior parte do tempo.	Não tem medo de sujar as mãos. Pode perturbar os funcionários por fazerem o seu trabalho.	Não tem medo de sujar as mãos. Sabe como delegar funções, mas quando é preciso, fá-lo ele mesmo.

⁹ PINCHOT III, Giffort (1986). *Intrapreneuring: why don’t have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York.

Competências	É um gestor profissional. Por vezes com competências em Escola de Negócios. É dotado de capacidade analítica e abstrata, de gerir pessoas e com competências políticas ou de boas práticas.	Conhece o negócio como ninguém. Mais propensão para os negócios do que habilidade de gestão ou política. Muitas vezes tecnicamente treinado nos negócios.	De forma igual ao empreendedor, mas neste caso a situação obriga a uma maior habilidade para prosperar dentro da organização. Precisa de ajuda nesta situação.
Coragem e destino	Vê os outros no comando de seu destino. Pode ser enérgico e ambicioso, mas pode ter medo da capacidade de terceiros.	Auto-confiante, optimista, corajoso.	Auto-confiante e corajoso. Muitos intraempreendedores são cínicos com o sistema, mas optimistas quanto à sua habilidade para contornar o mesmo.
Atenção	Principalmente em eventos dentro corporação.	Principalmente na tecnologia e no mercado	Tanto dentro como fora. Vende informação conforme as necessidades de risco e de mercado, mas também se concentra em clientes.
Risco	Cuidadoso	Gosta de risco moderado. Investe bastante com esperança de ser bem sucedido.	Gosta de risco moderado. Geralmente não tem medo de ser despedido.
Pesquisa de mercado	Tem estudo de mercado feito para descobrir as necessidades, conceptualização e orientação do produto.	Cria necessidades. Cria produtos que muitas vezes não podem ser testados no mercado - Os potenciais clientes ainda não os compreendem. Fala com os clientes e forma as suas próprias opiniões.	Efectua a sua pesquisa de mercado e a sua avaliação intuitiva assim como o empreendedor.
Status	Importa-se com o simbolismo do estatuto.	Fica feliz se o trabalho está a ser efectuado.	Considera o estatuto fora de moda. Considera mais os símbolos da liberdade.
Falhanços e Erros	Esforça-se para evitar erros e surpresas. Prefere adiar reconhecendo os erros.	Lida com erros e falhas e aprende com elas.	Sensível à necessidade de parecer correcto na corporação. Tenta esconder projetos de risco, sem que seja descoberto. Com isso, aprende com os erros, sem custo político ou fracasso público.
Decisões	Concorda com aqueles que estão no poder. Adia decisões até ter a sensação do que o patrão pretende.	Segue a sua visão. Decisivo e orientado para acção.	Simpatizante de angariar adeptos para as suas visões ou projectos pessoais. Um pouco mais paciente e disposto ao compromisso, mais do que o empreendedor. Contudo, é sempre um executante.
A quem serve	Agrada a terceiros	Agrada-se a ele mesmo e a clientes.	Agrada-se a ele, aos clientes e aos Investidores.
Atitude face ao sistema	Vê o sistema com carinho e proteção. Busca uma posição na mesma.	Pode rapidamente avançar no sistema, mas quando frustrado, cria o seu próprio sistema.	Não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo.
Estilo de resolver problemas	Resolve os problemas dentro do sistema.	Escapa aos problemas, em grandes estruturas formais, ao deixá-las e começar por sua conta.	Trabalha nos problemas dentro do sistema ou contorna-o sem o deixar.

História de Família	Os membros da família trabalham para grandes organizações	Pequenos negócios empreendedores, profissionais ou passado agrícola.	Pequenos negócios empreendedores, profissionais ou passado agrícola.
Relacionamento com a família	Independente da mãe, boa relação com o pai, mas ligeiramente dependente.	Pai ausente ou um relacionamento pobre com o mesmo.	Melhor relacionamento com o pai, mas contudo, algo tempestuoso.
Condição sócio-económica	Classe média.	Classe baixa nos estudos mais antigos. Classe média nos estudos mais recentes.	Classe média.
Nível educacional	Estudos Superiores.	Menos formado nos estudos mais antigos. Alguns Licenciados, mas nenhum PhD, mais recentemente.	Geralmente, tem estudos superiores, particularmente nas áreas mais técnicas, mas não só.
Relacionamento com terceiros	Tem a hierarquia como base de um relacionamento.	As transações e os negócios são a base de um relacionamento.	Transações dentro de uma hierarquia.

Zahra (*cit. in* Malekmohamadi, 2011, p. 635), diz-nos que o primeiro aparecimento em 1976 do intraempreendedorismo foi ganhando credibilidade ajudando a melhorar o desempenho de organizações, através do aumento de oportunidade de sucesso em cenários competitivos e complexos.

Efectivamente, o aparecimento do intraempreendedorismo em 1976 foi uma forma encontrada de ajudar a melhoria organizacional das empresas através da iniciativa criativa dos seus colaboradores.

Embora se possa ficar confuso com o conceito de intraempreendedorismo, a verdade é que não é muito diferente do empreendedorismo. De uma forma prática quem empreende, ou seja, quem por sua iniciativa desencadeia um projecto de constituição de um determinado negócio ou ideia de negócio, consubstanciado na oferta de um novo serviço ou produto, aplicando todo o seu tempo, dinheiro e recursos, sem receio das adversidades do fracasso estará a ser empreendedor.

A diferença com o intraempreendedorismo é que aqui, esta operação é processada dentro da empresa ou entidade em que se trabalha, com os recursos das mesmas. Isso mesmo refere Maier (2011, p. 1), em que os empreendedores e intraempreendedores jogam uma tarefa decisiva, enquanto ajudam a empresa (recém-criada ou já existente), para alcançar novos negócios *ou entrar em novos mercados*.

Já Miller (*cit. in* Baruah, 2014, p. 2) menciona que o empreendedorismo pode ser considerado como a predisposição para inovar, correr riscos e competir de forma pró-activa.

Stevenson and Jarillo reforçam isso mesmo (*cit. in* Malekmohamadi, 2011, p. 636), quando nos dizem que o intraempreendedorismo é empreendedorismo dentro de uma organização. Pode ser visto como um processo pela qual indivíduos dentro das organizações perseguem oportunidades, sem terem em conta os recursos que controlam.

Antoncic, Hisrich e Ping (*cit. in* Baruah, 2014, p.2) definiram o intraempreendedorismo simplesmente como empreendedorismo dentro de uma organização. A este enquadramento, Hisrich e Peters (*cit. in* Baruah, 2014, p.3), definiram este conceito como o espírito do empreendedorismo.

Já outros autores, Antoncic and Hisrich (*cit. in* Malekmohamadi, 2011, p. 636), dizem que o intraempreendedorismo foi equacionado com construtos similares aos de intraempreender ou empreender corporativamente. Atribuem ao intraempreendedorismo um conceito de empreendedorismo corporativo, ou seja, empreender dentro da empresa em que se trabalha.

Para Anu, L. (s/d, p.1), o intraempreendedorismo como conceito está intimamente ligado à orientação organizacional da empresa. Contudo, este conceito teria de ser apreendido pelos colaboradores.

Não obstante, talvez a forma mais pragmática de visualizar o intraempreendedorismo à luz da sociedade portuguesa, esteja na afirmação de Maier et al. (s/d, p.4), quando menciona que o intraempreendedorismo está nos empreendedores domésticos, ou seja nas pequenas empresas, à medida que orientam a sua empresa, mantendo sempre o focus na criatividade e inovação.

Autores como Morris e Kuratko (2011, p.9-12) destacam algumas diferenças em relação ao intraempreendedorismo e ao empreendedorismo. Enquanto no segundo, o empreendedor enquanto empresário, assume todo o risco e responsabilidade, já no primeiro, a empresa assume os riscos em nome do intraempreendedor, mas fica com os direitos intelectuais.

A diferenciação do intraempreendedorismo em diversos tamanhos de organizações, caracterizado por Carrie (*cit. in* Baruah, 2014, p.2), em SME (Small and Medium Enterprises), equiparando-se no caso português a Pequenas e Médias Empresas (PME's), focou a diferença entre grandes e pequenas empresas ao nível das características na dinâmica intraempreendedora. Os aspectos estruturais da empresa diferenciam o intraempreendedorismo ao nível dos processos estratégicos, recompensas e na insatisfação do intraempreendedor. Este autor argumenta que o intraempreendedorismo deve ser visto de forma diferente, consoante o tamanho das organizações, mas também devido às suas propriedades divergentes.

No entanto, Antoncic and Hisrich (2003, p.14) afirmam que independentemente do tamanho das organizações ou empresas o intraempreendedorismo tem uma importância significativa no desenvolvimento económico e organizacional das mesmas. Mencionam ainda que o intraempreendedorismo deve ser uma actividade primária e orientada, de forma a projectar serviços, estruturas, tecnologias e produtos em novas direcções, ou de certa forma, inovar.

Não obstante, seja em empresas recém-constituídas ou entidades de sucesso o objectivo é o mesmo, alcançar objectivos propostos e resultados credíveis e evolutivos no desenvolvimento do negócio, seja este relacionado com serviços ou produtos. Aqui, os colaboradores ou funcionários, podem desempenhar um importante papel nos objectivos da empresa. Como nos diz Zahra, (*cit. in Malekmohamadi, 2011, p. 636*) o intraempreendedorismo refere-se geralmente ao desenvolvimento de novas ideias de negócio e oportunidades dentro de grandes e consolidadas organizações, sendo que na maioria este processo está estabelecido e identificado em actos de inovação, pró-actividade e de tomadas de decisão de risco.

Óbvio, que nem todos os colaboradores têm o mesmo nível de empenho ou dedicação. Existem diversas variáveis que podem estimular ou dissuadir o despoletar de ideias e de novos projectos, mas qualquer pessoa que possua conhecimentos acima da média e esteja disposto a arriscar é um potencial intraempreendedor. Com a disponibilização dos recursos da empresa e a anuência das hierarquias abre-se um vasto campo criativo e de inovação, seja ao nível de estratégias e técnicas administrativas inovadoras, com novos produtos ou melhorando a estrutura organizacional interna e externa da empresa. Tudo pode ser inovado.

E isso mesmo, que nos diz Antoncic (2007, p.310), em que:

"A busca de soluções criativas ou novas para desafios enfrentados pela empresa, incluindo o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de antigos e novos produtos e serviços, mercados, técnicas administrativas e tecnologias para a realização de funções organizacionais, bem como mudanças na estratégia, organização e lidar com concorrentes, pode ser visto como inovações no seu sentido mais amplo".

Já, Koen (*cit. in Molina, 2008, p. 390*) diz-nos que os intraempreendedores e empreendedores só estão preocupados em criar mais-valias em contraposição para quem é avesso ao desafio de enfrentar riscos. Segundo este autor, os intraempreendedores são como os empreendedores, só estão preocupados em criar novos negócios, sendo um processo potencialmente difícil para aqueles que estão hesitantes em tomar decisões arriscadas.

Não obstante, outros autores invocam que, para se ter uma postura empreendedora, alguns requisitos terão de estar reunidos, como o ambiente empresarial e a capacidade empreendedora ligada à capacidade de aprendizagem individual. Estes requisitos acabam por ser o cerne da estabilidade criativa.

Acerca disto, diz-nos Rae (*cit. in* Molina, 2008, p. 391) que, o ambiente externo promove diferentes tipos de mudanças que proporcionam oportunidades, assim como ameaças aos intraempreendedores que querem desenvolver novos serviços e produtos.

Qualquer intraempreendedor, além de possuir um conhecimento acima da média, deverá estar sempre aberto ao conhecimento e à aquisição do mesmo, trazido do mundo externo para o interior da sua entidade, fazendo da sua aplicabilidade uma auto-estrada de ligação entre duas realidades distintas.

Igualmente o intraempreendedor joga com as aprendizagens obtidas fora da organização, que podem ser uma mais-valia em termos de influência dentro e fora da mesma, usando esses conhecimentos a seu favor.

Diz-nos Molina (2008, p.391), que o:

"Intraempreendedorismo desempenha um papel-chave no modelo proposto porque une aprendizagem individual como um elo entre influências do ambiente externo e o ambiente interno, representado como aprendizagem organizacional."

Também de acordo com Molina (2008, p.392), os intraempreendedores aprendem como indivíduos primeiro, e depois compartilham esse conhecimento com suas equipas. As equipas permitem aos intraempreendedores envolver os seus fundos ou especializações particulares sob uma perspectiva estratégica para apoiar os objetivos de uma empresa.

Ou seja, o intraempreendedor, aprende e adquire competências no mundo exterior, e partilha-as com a sua equipa, de forma a alcançar objectivos propostos em conjunto, embora nem sempre a equipa assim funcione.

È neste sentido, que os intraempreendedores são indivíduos focalizados para a aprendizagem formal e informal, em que tiram partido de todo o tipo de conhecimento que seja uma ponte para a sua necessidade de criar, inovar e ascender.

Por isso, conforme nos diz, Lans et al. (*cit. in* Molina, 2008, p. 392), os intraempreendedores são, portanto, susceptíveis de ser orientados para tipos informais e não-formais de atividades de aprendizagem.

Dentro dos recentes desenvolvimentos, Gündogdu (2012, p. 5), avançou com uma diferente visão, sobre os já bem delineados e definidos conceitos do intraempreendedorismo e empreendedorismo. Propõe um novo conceito prototipado integrador, incorporador de ambos a que deu o nome de "Innopreneurship" ou Innopreendedor. Este novo conceito, que deveria

sofrer uma metamorfose, tinha como objectivo uma integração harmoniosa entre empreendedorismo, intraempreendedorismo e inovação, na medida em que os empresários tradicionais já não teriam hipótese de obter sucesso nesta nova fase da situação económica. Assim, o Innopreendedorismo seria a resposta credível e equilibrada para as PME's e para o sucesso, de forma a responder às expectativas de evolução de diferentes clientes.

Esta visão diferenciadora, embora progressista, teria de ser acompanhada de outro tipo de características passíveis do intraempreendedorismo em que Scheepers (*cit. in Baruah, 2014, p. 6*), elenca como a existência de um ambiente em que o conhecimento formal e encorajamento de diferentes talentos e competências fossem tidos em conta, que houvesse uma liberdade organizacional, e que fossem dados recursos financeiros para novas iniciativas de forma a encontrar o caminho para a inovação.

Reforçando este paradigma de Sheepers, Antoncic (*cit. in Baruah, 2014, p.7*) adiciona e sugere também uma cultura organizacional para abraçar novos projectos com características intraempreendedoras como mais abertura à qualidade da comunicação, controlo formal, monitorização intensiva da ambiência laboral, apoio à gestão, valores e apoio organizacional.

Mas como se pode empreender, ou melhor, intraempreender, com tantas dificuldades que se levantam nas empresas e organizações nos dias de hoje. Se algumas empresas e entidades, são susceptíveis da aceitação do livre pensamento e execução autónoma do colaborador em criar, partilhar conhecimento e ideias, inovar ou mesmo sugerir, ainda é muito diminuto o incentivo e grandes os entraves ao intraempreendedorismo.

3.2. Entraves ao Intraempreendedorismo

A afirmação do estudo de Hashimoto (2012, p.13), resume de forma pragmática e resumida, mas também elucidativa de alguns entraves que obsta ao comprometimento dos intraempreendedores, por causa de alguns axiomas inexoravelmente ainda existentes na cultura empresarial.

“Poucos entrevistados também declararam absterem-se de símbolos de poder que criam uma imagem pessoal que as isolam dos demais funcionários. Alguns símbolos do poder, como vaga privativa na garagem, restaurante diferenciado, crachás diferenciados e outras ostentações do poder inibem a espontaneidade das pessoas e as impedem de trazer as suas ideias e sugestões inovadoras. Também dificultam o processo de comunicação entre o funcionário e a organização. Por outro lado, notou-se que as iniciativas intraempreendedoras são mais frequentes e bem sucedidas na medida em que este apoio vem dos principais responsáveis pela empresa. Assim, surge uma força descendente na hierarquia organizacional para criar

condições para que a inovação faça parte da estratégia organizacional. O comprometimento das bases só acontece se sentirem que também há comprometimento no topo.”

Os intraempreendedores são por natureza colaboradores que anseiam por criar e realçarem o seu dom criativo em prol da empresa. No entanto, têm de estar reunidos alguns pressupostos como um ambiente favorável, uma equipa envolvida, e uma hierarquia de líderes e não de chefes. Aliás a envolvimento das hierarquias nos projectos, com a sua aprovação nos diversos domínios da estrutura organizacional da empresa e dos seus recursos, leva a que o intraempreendedor se sinta confortável para o risco.

Não obstante, existem factores determinantes que condicionam os intraempreendedores, ao nível das vantagens e desvantagens. Neste último caso, esse factor poderá ser um verdadeiro entrave ao desenvolvimento de uma cultura e uma política económica e social de sucesso, embora nalguns casos sejam mais aplicáveis do que noutros, na medida em que não existem premissas únicas. A casuística será sempre um imperativo, de forma a avaliar quais os entraves pontuais ou genéricos na cultura adjacente à organização.

Não existem fórmulas ideais para fomentar o intraempreendedorismo, mas existem alguns pontos em que o intraempreendedor, para se sentir motivado deve participar.

Neste sentido, Dantas (2008, p. 12) menciona que ao nível das vantagens o intraempreendedor deve ter *“(...) participação nos lucros, nas decisões, nos brainstorms, criação novos produtos e serviços, reestruturação de processos internos, incentivos à inovação e a liberdade para os criar e inovar”*. Já nas desvantagens de ser intraempreendedor o mesmo autor defende que *pode gerar-se competição em demasia, falsas compensações monetárias, tráfico de Influência, falsos boatos, sonegação de informação, e conhecimento acima da média*.

Aqui, denota-se que nem tudo é bom quando se é intraempreendedor, porque se nas vantagens, dificilmente se consegue algo de positivo na fase inicial, excepto satisfação, realização pessoal e profissional, já nas desvantagens a possibilidade de ultrapassar a congregação de elementos negativos, eleva-se exponencialmente. Por isso, o intraempreendedor deve possuir uma capacidade de resiliência acentuada, persistência e de adaptação.

Isto mesmo, confirma-nos Luna (2012, p. 112) em que *“o avanço e a difusão de carreiras empreendedoras, associadas às mudanças ocorridas no mundo do trabalho após o arrefecimento do mundo do trabalho e após o arrefecimento do modelo taylorista-fordista de produção e consumo, suscitam novas questões relacionadas aos processos de orientação profissional e aconselhamento de carreira”*. Este autor aborda o empreendedorismo no seu núcleo, mas também toca nos pontos essenciais do que viria a ser o intraempreendedorismo.

Assim, como poderá um arquivista intraempreendedor agir, dentro da política do arquivo, face às dificuldades e entraves no desenvolvimento e incremento do intraempreendedorismo.

3.3. Como o Intraempreendedorismo infere na Dinâmica do Arquivo.

Qualquer entrave ao nível do intraempreendedorismo torna-se relativizado na orgânica de um arquivo, por este ter todas as características para beneficiar de vantagens intraempreendedoras. A ambiência, os recursos informativos, os profissionais de Informação, os canais de comunicação digitais e analógicos, e todos os meios tecnológicos de tratamento e preservação documental, são vantagens e meios indissociáveis do potencial de inovação que, aliado ao conhecimento e ao comportamento Intraempreendedor podem fazer da organização arquivística um exemplo de progresso e sucesso.

O arquivo enquanto actividade de promover a preservação do conhecimento está, conforme nos diz Medeiros (2010, p. 44), *“...essencialmente ligada à prática (conjunto de técnicas) de guardar, preservar e organizar os registros do conhecimento humano”*. Mas poderá ser mais do que isto.

O intraempreendedorismo na dinâmica que lhe é peculiar, vai ao encontro da área das ciências documentais e de informação na procura do conhecimento para satisfazer necessidades práticas focalizadas dos utilizadores.

Já Capurro (*cit. in* Medeiros, 2010, p. 45) diz-nos que a ciência da informação, nomenclatura evolutiva das ciências documentais *“...vai de um paradigma físico, em que focaliza o tratamento e a organização da informação para alimentar sistemas computacionais, para um cognitivo, em que o objectivo continua sendo focalizar o tratamento e a organização da informação, porém os processos se baseiam no paradigma psicológico, para satisfazer os usuários individuais, chegando a um paradigma social, em que os processos são baseados no contexto social/cultural, objectivando a construção da informação contextualizada.”*

Torna-se evidente que a satisfação dos utilizadores dos serviços de arquivo, seja este corrente, intermédio ou definitivo, remete para a procura incessante de soluções que visem prestar um serviço adequado e apropriado aos clientes/utilizadores, da informação que procuram.

Conforme, nos diz Silva (*cit. in* Medeiros, 2010, p. 45), *“a discussão sobre o impacto das tecnologias da informação da comunicação acabou por deslocar a ciência da informação, que até então era voltada para a custódia, para um “paradigma pós-custodial”*.

Ou seja, a preocupação dos arquivos do século XXI, será a de prestar serviços personalizados aos clientes/utilizadores. De certa forma é o fomento do intraempreendedorismo social, virado para o progresso social e comunitário.

Como nos diz Vieira e Gauthier (*cit. in David, 2004, p. 51*), “*os empreendedores sociais são aqueles que criam valores sociais através da inovação e da força de recursos financeiros, independente da sua origem, visando o desenvolvimento social, econômico e comunitário (...) têm a visão, a criatividade, e a determinação para redefinirem os seus campos (...) são os pioneiros na inovação de soluções para os problemas sociais e não podem descansar até mudarem todo o modelo existente da sociedade*”.

Efectivamente isto tornou-se num novo modelo de ver os arquivos e a forma como o intraempreendedorismo pode projectar a economia do conhecimento e no desenvolvimento de novos serviços e produtos.

Na sequência do que nos diz Gama (2010, p. 151), o “*(...) acervo documental arquivístico é dotado de recursos informacionais voltados à apropriação da informação orgânica para finalidades diversas*”.

E é aqui que reside de facto, a propriedade única para a prestação de um serviço diferenciado. Toda a informação sustida por um arquivo é economia do conhecimento em potencial por explorar. Toda a informação, especialmente na fase intermédia e permanente dos arquivos, torna-se especialmente apetecível para determinados profissionais.

Belloto (*cit. in Gama, 2010, p.153*) refere-nos que é “*(...) sobre um tripé que se sustenta a consulta a um acervo de arquivo: o historiador, o administrador e o cidadão. Para o primeiro, ali se concentra sua matéria-prima profissional; para o segundo, seu arsenal de provas, testemunhos e informações; para o terceiro, os dados que informam e definem a comunidade em que vive e sua própria atuação nela*”.

De facto, a economia pode inferir na dinâmica do arquivo, quando esta é parte activa numa sociedade evolutiva e progressista. A informação arquivística é de primordial importância para o desenvolvimento social, comercial, cultural e industrial de um país. E quanto mais evoluídos culturalmente forem esses países, mais fácil se torna dar valor aos profissionais de informação, como o arquivista. Portugal, tem nesta área um potencial enormíssimo devido às condições sócio-culturais, infraestruturais, culturais e documentais.

Conforme podemos constatar em Souza (2006, p. 28), a “*...visibilidade social de bibliotecário e cientista da Informação tem relação direta, sobretudo, com o modo como a sociedade está organizada economicamente (pelo tamanho e pela complexidade de produção de bens e serviços*”.

Neste seguimento, o arquivo pode tornar-se num local de intraempreendedorismo, projectando uma dinâmica própria, com vista à melhor prestação de um serviço e à criação de novos mecanismos ou produtos, ajudando a obter resultados práticos para as empresas ou entidades solicitantes.

Mas que produtos temáticos se podem almejar ou cogitar objectivamente nesta situação.

3.4. Produtos e Serviços de Informação

Providenciar um produto ou serviço de informação num arquivo, por mais paradoxo que possa parecer é possível, na medida em que muitos não vêm a informação como algo transacionável. De acordo com Montalli e Campelo (*cit. in Araújo, 2008, p. 9*), a informação que pode ser útil às empresas são todas aquelas que conduzem a um “...*processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços e comerciais nos seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado*”.

Observam-se algumas categorias de informação que podem servir de temática para empresas e particulares, interessados na investigação e utilização de dados que podem ser importantes e decisivos na trajectória de políticas de sucesso empresarial.

As categorias mencionadas, companhias, produtos, estatísticas, finanças, legislação e mercado, são temas que de forma específica e particular, consoante os casos, servem para tirar ilações casuísticas e úteis, no futuro da empresa ou instituição.

De acordo com Araújo (2008, p.10) no quadro abaixo designado é demonstrado como a informação poderá ser processada para efeito empresarial e como o profissional de informação, nomeadamente o arquivista, poderá funcionar como interlocutor privilegiado na procura de produtos informativos úteis. O futuro não se faz sem passado, e o presente não se faz sem futuro.

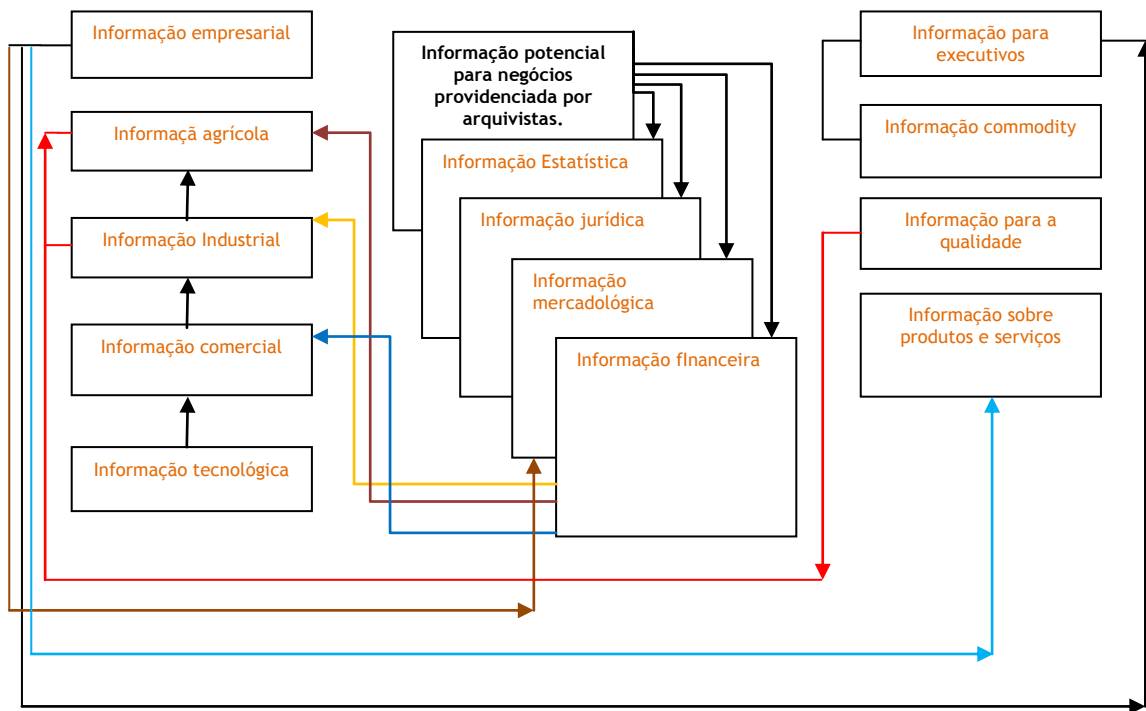


Figura 3 – Tipificação da informação transacionável como produto

Fonte: Adaptado de Araújo (2008, p.10)

A informação é todo o fluxo documental de valor ou não testemunhal, que gere a economia e processos decisórios. E são muitos os exemplos que podemos encontrar ao nível da economia do conhecimento. Dependendo da estrutura organizacional das empresas e das suas políticas estratégicas, adoptam mais uma determinada informação do que outra.

A título de exemplo, muitas empresas portuguesas actuais, estando já no esgotamento e vanguarda do progresso, e não tendo perspectivas como criar algo revolucionário e completamente novo, inovam produtos já existentes com mais valor acrescentado, aproveitando a informação pré-rótulo e pré-publicitária já existente de há vinte, trinta ou quarenta anos atrás.

O resultado é a captação de consumidores de faixas etárias diversas, que vivenciaram e utilizaram esses produtos à época ou que ouviram falar ou cresceram com os mesmos. Pode mencionar-se a título de exemplo, a pasta medicinal Couto, Chocolate Regina e Imperial, Conservas Tricana, entre tantas outras.

Efectivamente, como nos diz Marcelo (2010, p. 32) pode-se constatar que existe “(...) na actualidade a existência de um fenómeno de revivalismo de antigas marcas portuguesas. Uma tendência que se traduz num “saudosismo nacional”, que tem originado uma grande procura por parte dos consumidores de reedições de embalagens dos anos 20 a 50 do século XX e a multiplicação de espaços comerciais dedicados à venda desses produtos.”.

Este trabalho só é possível com pesquisa num Arquivo, num Centro de Documentação e com muito intraempreendedorismo à mistura, de forma a providenciar a melhor informação possível, com o melhor formato possível. E aqui, derivado ao facto de se estar a lidar com décadas de intervalo, seria uma pesquisa para a fase permanente ou histórico de um fundo documental.

Contudo não é só na recriação de “velhos” produtos que podemos encontrar informação e conhecimento. Toda a economia é informação, é conhecimento. De acordo com Amaral (2011, p.87), uma “(...) *significativa componente da actividade do comércio electrónico e das e-empresas relaciona o marketing com a entrega de produtos de informação. Exemplos destes produtos de informação são jornais e revistas electrónicos, newsletters, e-books, música digital, áudio e vídeo, software, imagens*”.

Existe uma percepção inerente ao ser humano que o conhecimento e informação significa poder, senão porque se daria tanta importância ao estudo e à assimilação de competências que levam invariavelmente ao livre pensamento e criação. Já Amaral (2011, p.88), menciona isso quando o valor económico “(...) *parte do pressuposto de que a Informação gera conhecimento e esse, quando acumulado, possibilita a produção científica e tecnológica e é responsável pela geração de bens e serviços*”.

A informação reveste-se da maior importância em serviços ou produtos, porque ajuda à tomada de decisões empresariais e a clientes e utilizadores do serviço.

Conforme nos dizem as sete leis de Moody e Wash (*cit. in Amaral, 2011, p.88*), a informação é partilhável, aumenta com o seu uso, é precíval, aumenta com a sua acurácia ou fidedignidade, o valor da informação aumenta quando combinada com outra de igual valor ou maior, mais informação não é necessariamente melhor, e por último, a informação não se esgota com o consumo.

Igualmente, a informação como área de negócio ou de serviço à comunidade com vista ao desenvolvimento cultural, técnico e tecnológico, torna-se apetecível, porque de acordo com Robredo (*cit. in Amaral, 2011, p. 91*), pode ser, registada, duplicada, transmitida por vários meios, armazenada em vários suportes, recuperada em qualquer momento segundo requisitos pré-definidos, processada, organizada, quantificada e medida.

Esta situação leva a questão para uma existência de mercado para produtos ou serviços de informação o que segundo Wurman (*cit. in Amaral, 2011, p. 91*), diz existirem vários mercados. Um mercado de informação cultural relativamente às áreas das artes, sociais e humanas.

Um mercado de informação direccionado aos media e às ciências da informação e um mercado abrangendo a tecnologia e ciências naturais. Refere, igualmente outro mercado de informação genérica abrangendo todas as áreas do conhecimento humano.

Assim, torna-se claro que existe de facto um mercado de informação propício e disponível para ser explorado.

Efectivamente e de acordo com Porter e Millar (*cit. in Moraes, 2006, p. 124*), nenhuma empresa pode escapar aos efeitos da informação, e os custos relacionados à obtenção, processamento e transmissão da informação estão a mudar a maneira de fazer negócios. E de facto, a informação é um factor essencial nas políticas de qualquer organismo.

Conforme nos diz Vasconcelos Filho (*cit. in Moraes, 2006, p.124*), as empresa têm dificuldades em obter informações estratégicas tanto em ambiente interno como externo. Essas informações que este autor escreve são extremamente necessárias à tomada de decisões.

Em pleno século XXI, é absolutamente flagrante que as informações consagrem-se como uma das maiores mais-valias para todos os organismos, utilizadores e empresas. Rezende (*cit. in Moraes, 2006, p.125*) diz-nos que na era actual, chamada de sociedade do conhecimento, a principal fonte de geração de riqueza baseia-se na criação, distribuição e manipulação da informação.

A forma de se ver uma nova sociedade, partilhada por valores do conhecimento, de progresso, e de evolução pragmática, torna a informação e acesso à mesma, um factor de diferenciação e de unicidade. A informação é poder, e quem alcançar informação privilegiada e útil, terá vantagem competitiva. Como nos diz Cohen (2006, p.26), a mudança na economia está na forma em como se usa a informação.

A informação e o acesso à mesma, em fundos de arquivos, bibliotecas, centros de documentação, prestado sob a forma de produto é uma forma de reduzir incertezas e dúvidas. No entanto, nem toda a informação é pertinente para todos de igual modo.

De forma incisiva, determinada informação é válida para um determinado contexto, que pode ser aceite como discutível ou dogma.

Conforme nos dizem Porter e Miller (*cit. in Cohen, 2006, p. 28*), o acesso à informação traduz-se em “...reduções de custos, de processamento e transmissão de informações, e estes fatos trazem novas formas aos negócios”.

Neste sentido, os produtos e serviços de informação, ganham proeminência, na medida em que como Cohen (2006, p. 28), nos realça “...a organização baseada na informação é o modelo de organização do futuro, fundamentada no conhecimento e formada por especialistas”.

Para reforçar esta afirmação, já Marchiori (2002, p. 72), dizia que de maneira crescente a economia voltava-se para a produção de bens, serviços e actividades de informação.

Igualmente, segundo este autor, Marchiori (2002, p.73), a informação seria valorizada como recurso e projecta a sua génese na “(...) *a competitividade de pessoas, grupos, produtos, serviços e actividades e os mesmos processos de transmissão de dados, gestão da informação e do conhecimento (...)*”.

Aqui torna-se evidente que os profissionais de informação com elevados conhecimentos e competências, são imprescindíveis na criação de novos serviços e produtos informacionais. A este grupo sectorial profissional, como bibliotecários, museólogos, arquivistas, gestores de informação, cientistas da Informação, informáticos, segundo Marchiori (2002, p. 74), juntam-se outros que “(...) *indicam forte interação de habilidades e conhecimentos técnicos e gerenciais disponíveis na arena de profissionais de informação e de outras áreas, tais como educação, marketing, história, administração, economia, entre outros*”. Tal mistura e transversalidade de competências, dota estes profissionais, para prestar novos serviços, de uma situação e ambiência únicas.

A sociedade, torna-se então o foco e objectivo do trabalho destes profissionais e da oferta por estes prestada. O perfil intraempreendedor cria aqui uma clivagem positiva entre um serviço normalizado e um serviço especializado e personalizado. A utilidade da informação, então prestada, é de especial relevância não só no âmbito do avassalador progresso actual bem como na utilização da mesma para o progresso do conhecimento societal.

A necessidade de informação aplicada à notícia jornalística é um dos muitos pontos em que o intraempreendedorismo nos arquivos, presta um forte contributo. Embora os media, tenham os seus próprios meios de obter informação, as bibliotecas e os arquivos revestem-se da maior importância. Tanto as bibliotecas, com as suas obras de referência, monografias, colecções, como os arquivos intermédios, com os seus fundos documentais sectoriais, nomeadamente actas, relatórios, documentos de teor administrativo, económico e político, servem os propósitos dos artigos jornalísticos. Não se excluem aqui os repositórios digitais de informação para consulta e recuperação, especialmente os institucionais, porque fornecem informação diversificada e de qualidade, mas carecem de ajuda personalizada.

Aqui, o arquivista, no âmbito das suas competências e saberes transversais em história, política, informática, entre outras áreas, poderá levantar informação cruzada de forma a prestar um serviço especializado, conforme a solicitação requerida, por uma empresa de informação noticiosa.

Numa época de absoluta disseminação da informação pela Internet (Internacional Network), em que se encontra basicamente todo o tipo de conhecimento que produzimos, a verdade é que a World Wide Web é alimentada pelos seus utilizadores. Conhecimentos especializados, podem ser obtidos por vários meios.

Embora existam nos dias de hoje muitas formas de conhecimento, também existe de acordo com Pinto (2000, p. 278), alguma “(...) dose de mistério e de magia à volta do problema das fontes em geral e, também, das fontes jornalísticas”.

Talvez porque vivemos na Era da Informação, na época do conhecimento, em que a riqueza jaz justamente na informação diferenciada com mais-valor, tenta-se proteger as fontes do conhecimento. As fontes, podem ser grupos, pessoas individuais, instituições, entidades, documentos, registos escritos ou orais, tradições e tudo o que possa transmitir fidedignidade, lógica, coerência e conhecimento. Todas estas fontes têm como nos diz López-Escobar (cit. in Pinto, 2000, p.278), o “(...) poder de manar, de continuar manando e de deixar de manar”.

No entanto, a forma de procurar notícias depende da objectividade pretendida e do tema em análise. Ericson (cit. in Pinto, 2000, p. 281), “menciona que “(...) fontes e jornalistas parecem estar ligados por relações que pressupõem diferentes níveis de variação, os quais dependem do tipo de organização das fontes e do tipo de organização das notícias”.

Como a maioria da informação registada é genérica e específica para os conteúdos jornalísticos, os profissionais desta área, utilizam diversas fontes com o intuito de confirmar a veracidade de determinadas notícias.

Para isso, e de forma a que as informações não possam ser obtidas subrepticiamente, existe uma matriz de tipificação das fontes de notícias, uma taxonomia à qual serve de orientação.

Tabela III - Matriz de tipificação das fontes de notícias

Categoria	Grupo	Ação	Crédito	Qualificação
Primária	Oficial	Proativa	Identificada	Confiável
Secundária*	Empresarial	Ativa	Sigilosa	Fidedigna
	Institucional	Passiva		Duvidosa
	Individual	Reativa		
	Testemunhal			
	Especializada			
	Referência*			

Fonte. Quadro retirado do artigo do autor Aldo António Schmitz (2011).

O eventual resgate de informação jornalística nos arquivos, ganha especial ênfase neste quadro na categoria secundária*, como complementariedade à fonte primária e, na coluna grupo, opção referência* em que toda a informação ou conhecimento é obtida em arquivo,

biblioteca ou centro de documentação. Conforme nos diz Schmitz (2011, p.12) a “(...) *fonte de referência aplica-se à bibliografia, documento ou mídia que o jornalista consulta. Trata-se de um referencial que fundamenta os conteúdos jornalísticos e recheia a narrativa, agregando razões e ideias (...)* A bibliografia envolve livros, artigos, teses e outras produções científicas, tecnológicas e culturais. Os documentos, especialmente os dossiês, devem ser “*de origem confiável e claramente identificada*”.

Igualmente e de acordo com o mesmo autor Schmitz (2011, p.20) “*Fontes de notícias são pessoas, organizações, grupos sociais ou referências; envolvidas direta ou indiretamente a fatos e eventos; que agem de forma proativa, ativa, passiva ou reativa; sendo confiáveis, creíveis ou duvidosas; de quem os jornalistas obtém informações de modo explícito ou confidencial para transmitir ao público, por meio de uma mídia*”.

Então a informação devidamente contextualizada e manifestamente comprovada, em suporte digital ou analógico, torna-se tanto mais importante, quanto a obtenção de conhecimento especializado. O arquivo poderá dar um grande contributo nesta área do conhecimento com produtos informativos incisivos, com transversalidade e cientificidade concreta e objetiva, na qual o empreendedor interno ou intraempreendedor daria uma nova visão da caracterização informativa e uma projecção mais abrangente do arquivo como entidade viva e aberta.

4. Metodologia de Investigação

4.1. Tipo de Paradigma de Investigação

Latorre (*cit. in* Coutinho, p.24) sublinha que a metodologia tem como função velar pelos métodos, assinalar os seus limites e alcance, clarificar e valorizar os seus princípios, procedimentos e estratégias mais adequadas para a investigação. Reforçando esta noção, Bisquera (*cit. in* Coutinho, 2014, p.24) afirma que os métodos de investigação constituem o caminho para chegar ao conhecimento científico, conjunto de procedimentos que servem de instrumentos para alcançar os fins da investigação.

Existem diversos tipos de paradigmas nas Ciências Sociais e Humanas, métodos de investigação e metodologias e, escolher um deles não se afigura fácil na estrita e complexa tarefa de um investigador.

Na escolha do tema proposto, existe sempre um conjunto de premissas que vai ditar o caminho a seguir. Dentro de um paradigma que Coutinho (2014, p. 9) define como um conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica, é fundamental adequar e seleccionar o melhor caminho a seguir.

Existem vários tipos de paradigmas na assunção de qualquer investigação: o paradigma sociocrítico ou hermenêutico, paradigma qualitativo ou interpretativo e o paradigma positivista ou quantitativo. Esta investigação recaiu sobre este último paradigma. Este teve a sua origem nas ideias positivistas do século XIX, nascidas do pensamento de Augusto Comte.

Conforme nos diz Coutinho (2014, p. 17), este paradigma quantitativo pretende substituir as noções de compreensão, significado e acção do paradigma qualitativo, pelas de explicação, previsão e controlo do paradigma positivista.

Defender este paradigma é defender o postulado, que segundo Coutinho (2014, p. 12), significa aceitar uma orientação nomotética, em que o conhecimento se questiona por hipóteses causais e estatisticamente comprovadas.

Ao nível da metodologia, toda a investigação terá de seguir um rumo que conduza a respostas e à obtenção de resultados.

Dentro da derivação metodológica paradigmática quantitativa, seguiu-se uma perspectiva quantitativa, de forma a conceptualizar a análise de factos e fenómenos observáveis e, na

medição e avaliação de variáveis comportamentais e sócio-afectivas passíveis de serem medidas e comparadas no decurso da investigação empírica (Coutinho, 2014, p. 26).

Aliás, segundo alguns autores, existem características intrínsecas nesta perspectiva quantitativa. Esta será a linha orientadora e neste caso os arquivistas serão os sujeitos das amostras.

A nível metodológico, a investigação quantitativa baseia-se no método hipotético-dedutivo, porque de acordo com Carr e Kemmis (*cit. in* Coutinho, p.26), o investigador do postulado parte do princípio que os problemas sociais têm resolução, em que estes podem estabelecer-se através da utilização de métodos científicos.

Assim, o que se pretende obter são dados que comprovem a existência do fenómeno do intraempreendedorismo entre os arquivistas, através de indicadores e dimensões que se mencionará mais adiante.

4.2. População e Amostra

A população visada neste trabalho foi um pedido de colaboração que foi enviado a 311 Câmaras Municipais Portuguesas, no sentido de obter respostas das entidades que possuíssem arquivo municipal. Igualmente, entendeu-se ser enviado um e-mail a todos aos arquivos distritais da região centro, para colaboração neste estudo.

Como não se sabia ao certo o número de Câmaras Municipais com infraestruturas e equipamentos municipais especialmente destinados a arquivo, dado que muitos municípios ainda se encontram em fase de construção dessas infraestruturas, entendeu-se solicitar a todas os municípios associados constantes na ANMP (Associação Nacional dos Municípios Portugueses) colaboração no preenchimento do questionário electrónico caso possuíssem arquivo municipal. Os municípios apurados para o qual foram enviados e-mail¹⁰ foram 311, sendo de forma genérica de todo o país, estando expressos os emails em anexo neste estudo.

Assim, a amostra inicial foi obtida de todos os arquivos municipais do país e distritais da região centro do país, que responderam de forma válida ao questionário, sendo que da população acessível se generalizou à população global.

¹⁰ Foi criado especialmente um email para efeito no Gmail: www.tese.joaopedropinto.com.

4.3. Instrumento de Recolha de Dados

Todo e qualquer plano de uma investigação, seja ela de cariz quantitativo ou qualitativo, implica uma recolha de dados originais por parte do investigador.

Na opinião de Charles (*cit. in* Coutinho, p.105) pode fazer-se a recolha de dados numa investigação através de seis procedimentos distintos, como a notação, descrição, análise, testes, medição e questionário. Sem se querer entrar em detalhes acerca dos diversos procedimentos, a escolha recaiu sobre este último em formato de questões fechadas.

Dada a dispersão e distância dos equipamentos culturais ou arquivos portugueses, o que tornava técnica e humanamente impossível a visita presencial às mesmas, optou-se por um questionário electrónico.

Para o questionário construído de raiz, elaboraram-se questões que tinham a ver com os indicadores dados por Pinchot¹¹, mas também inseridos com outros dos autores revisados em que se enquadraram nas mesmas características.

Contudo, por ser este um estudo de carácter descritivo, tinha de ser efectuado mediante as variáveis obtidas dos autores revisados e os seus indicadores a carecer de serem confirmados ou desconfirmados, de forma a comprovar a existência de práticas de intraempreendedorismo entre os arquivistas portugueses.

Neste sentido o formulário foi elaborado tendo em conta as características retiradas dos autores revisados, conforme a tabela IV, e adaptado ao questionário nas suas partes constituintes.

¹¹ Pinchot III, G. (1986). *Intrapreneuring: why don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York, p.54-56. Esta grelha de indicadores está expressa na parte III deste trabalho tendo sido traduzido pelo seu autor.

Tabela IV - Variáveis usadas no questionário

Práticas de intraempreendedorismo	Autor(s)
Existem condições dentro da sua local de trabalho/arquivo municipal que proporcione o exercício do intraempreendedorismo.	Antoncic and Hisrich (<i>cit. in</i> Malekmohamadi, 2011, p. 636); Scheepers (<i>cit. in</i> Baruah, 2014, p.6); Rae (<i>cit. in</i> Molina, 2008, p. 391)
O arquivo onde exerce fomenta a criação de produtos, soluções e novos serviços.	Vieira e Gauthier (<i>cit. IN</i> David, 2004, p.51); Montalli e Campelo (<i>cit. IN</i> Araujo, 2008, p.9); Marcelo (2010, p.32); Amaral (2011, p.87e 88).
Dentro do seu local de trabalho, a cultura da autonomia do individuo é fomentada.	Pinchot (1986) - expresso em tabela no início do trabalho.
A unidade orgânica onde exerce incentiva a iniciativa própria.	Zahra (2011,p.635); (2011, p.636); Maier (2011, p.1); Stevenson e Jarillo (2011, p.636)
O arquivista é um intraempreendedor.	Miller; Scholar; Pinchot(1985); Rule e Irwin(1988); Guth e Ginsberg(1990); Zahra(1995); Antoncic e Hirisch(2001); Ping et al(2010); Carrie (1994); Antoncic e Hisrich (2001, 2003); (2011, p.636); Anu(2007); Maier et al. (2013)
O arquivista somente preserva e organiza registos do conhecimento humano.	Gundogdu (2012); Antoncic (2007,p.307); Hashimoto (2012, p.13); Medeiros (2010, p.44); Amaral (2011, p.87e 88)
A sua organização recompensa a inovação pessoal.	Dantas (2008, p.12)
Considera que o arquivista é um construtor de informação direccionado ao mercado.	Capurro (2010, p.45); Silva (2010, p.45); Gama (2010, p.151)
O arquivo fomenta a competitividade nos seus arquivistas.	Antoncic (2007,p.307); Zahra (2011,p.635); (2011, p.636); Gama (2010, p.151); Moody e Wash (<i>cit. in</i> Amaral, 2011, p.88)
Considera que poria em prática um projecto pessoal, como arquivista, ao serviço da entidade.	Pinchot (1986) - expresso em tabela no início do trabalho.
O arquivista dá mais valor ao seu estatuto do que à sua liberdade de criar.	Pinchot (1986) - expresso em tabela no início do trabalho.
Gosta de correr riscos, para implementar novos produtos e serviços, mesmo sem as hierarquias terem conhecimento.	Pinchot (1986) - expresso em tabela no início do trabalho.
Já criou um produto/serviço dentro sua entidade.	Molina (2008, p.391); Lans et al. (<i>cit. in</i> Molina, 2008, p. 392); Pinchot (1986)
Já teve de contornar o sistema para produzir ou tomar decisões	Pinchot (1986) - expresso em tabela no início do trabalho.
O arquivista não se importa de agir ele próprio e de sujar as mãos. Sabe como delegar funções, mas quando é preciso, fá-lo ele mesmo.	Pinchot (1986) - expresso em tabela no início do trabalho.

O questionário fechado compôs-se de três partes. A primeira parte foi constituída com dez questões sobre aspectos sócio-demográficos, que visava obter de forma incisiva dados sobre o responsável arquivista que preencheu o questionário e sobre o arquivo em si, de forma a obter um enquadramento orgânico-funcional geral do mesmo.

Na parte dois do questionário, elaboraram-se quinze questões utilizando uma escala de Likert, relacionadas com variáveis e indicadores retirados da conceptualização do intraempreendedorismo. A operacionalização das variáveis obteve-se da teoria dos diversos autores abordados e revisados e que melhor pudesse inferir sobre a existência de intraempreendedorismo nos arquivos. A tabela que expressa esses indicadores e características encontra-se no anexo I, a este trabalho. O critério de classificação foi de medição e o tipo de variável foi contínua, na medida em que foi utilizada uma escala Likert para apurar o grau de acordo dos sujeitos. A escala de Likert utilizada tomou os seguintes valores de 1 a 5: 1 - Totalmente de acordo | 2 --De acordo| 3 - Pouco de acordo| 4 -Totalmente em desacordo| 5 - Sem opinião.

Na parte três, elaborou-se um pequeno quadro identificativo facultativo do preenchedor, de forma a melhorar a análise na eventual duplicação de envio de questionários, eliminar a possibilidade de haver preenchimento por duas ou mais pessoas em postos diferentes da mesma entidade, mas também verificar o perfil do preenchedor do questionário. No entanto, manteve-se facultativa pelo motivo da confidencialidade dos dados pessoais, que impera na resposta a questionários.

Assim, nesta fase de amostragem aos arquivos, com um convite de participação aos concelhos dotados dessa infraestrutura, com profissionais arquivistas ao serviço, das 311 entidades contactadas por email, só 89 responderam, o que corresponde a uma taxa de 28,6%. O questionário foi enviado na primeira semana de Julho de 2014.

4.4. Análise de Dados

As respostas obtidas no âmbito do questionário foram retiradas da plataforma de recebimento das mesmas, através do Google Drive e submetidas a tratamento no programa SPSS (Statistic Package for Social Sciences) versão 22.0.

A metodologia aplicada na análise dos resultados deve obedecer aos objetivos e ao desenho da investigação. Assim, de forma a descrever e resumir o conjunto de dados recolhidos foi utilizada a metodologia de estatística descritiva (Polit e Hungler, 1995). Este método incidiu sob um conjunto de dados numéricos, principalmente através de frequências absolutas e relativas, bem como da média e desvio-padrão.

Dada a diversidade de variáveis em estudo seria difícil analisar a importância das mesmas que os arquivistas atribuem ao fenómeno do intraempreendedorismo. Assim, procurou-se encontrar dimensões subjacentes a essas variáveis que permitam identificar “factores” que se relacionem com o mesmo. Foi utilizada para o efeito a análise factorial. A análise factorial é uma técnica usada no tratamento de dados categóricos com o objetivo de identificar

conjuntos de variáveis não observáveis diretamente. Com base neste tipo de análise estatística, pode-se reduzir e combinar um conjunto alargado de variáveis em algumas dimensões susceptíveis de explicarem o fenómeno em estudo. Cada uma destas dimensões, também designadas por factores, constitui uma combinação linear das variáveis observadas. Esta combinação resulta da existência de altos índices de correlação entre as variáveis, motivo pelo qual podem ser combinadas num mesmo factor.

De acordo com o método da análise das componentes principais, o primeiro factor resultante da aplicação deste método explica a maior percentagem do total da variância da amostra. O segundo factor responde pela segunda maior percentagem do total da variância e assim sucessivamente, não se verificando qualquer correlação entre os factores.

Além disso, consideram-se só os factores cujo valor próprio (Eigenvalue) é superior a 1. No desenvolvimento deste trabalho aplicou-se exclusivamente o procedimento de rotação ortogonal varimax, uma vez que este mostrou-se suficiente para permitir a interpretação dos resultados.

Neste estudo teve-se também em consideração a Medida da Adequabilidade da Amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. De acordo com Reis (1997), recorre-se a estes dois tipos de testes para verificar a validade da análise factorial.

Por último, para cada factor retido determinou-se ainda uma medida de aceitabilidade, o “Alpha de Cronbach”, que mede o grau de consistência entre uma variável ou um conjunto de variáveis e aquilo com que ela(e) se pretende medir.

Finalmente, para atingir o último objectivo definido para este estudo, recorreu-se ainda ao processo de estimação desenvolvido através da utilização da ANOVA, acrónimo de Analysis of Variance, para validar a influência ou não do arquivista nas práticas de intraempendedorismo.

De acordo com Pereira (2004, p.147), a ANOVA, serve para testar diferenças entre diversas situações para uma ou mais variáveis.

5. Resultados e Discussão

5.1. Caracterização da Amostra: Arquivista e Arquivo

A caracterização expressa na tabela V, dos 28,04% da amostra representativa da amostra final de 89 arquivistas mostra que, ao nível do género destes profissionais, 32,6% são do sexo masculino e 67,4% do sexo feminino, o que denota uma hegemonia do sexo feminino em funções arquivísticas.

Já relativamente à categoria dos inquiridos, em função de arquivistas, denota-se que 56,2%, exercem com a categoria de Técnicos Superiores de Arquivo, 18% como Assistentes Técnicos, 3,4% como Assistentes Operacionais e 22,5% não discriminados. Torna-se preocupante que a soma dos três últimos grupos obtenha 43,9%, levando aqui a concluir que grande parte das tarefas de arquivo possa não estar a ser efectuado por pessoal especializado.

A idade dos arquivistas revelou que do escalão dos 18 aos 25 anos, não existe nenhuma pessoa em funções. A idade mais generalizada é a que compreende entre os 36 e os 45 anos (50,6%), sendo portanto uma altura de grande maturidade e experiência vivencial e profissional, mas eventualmente já castradora de forma geral a iniciativas inovadoras.

Os profissionais com idade compreendida entre os 26 e os 35 anos, é de 18%, enquanto que são 24,7% os profissionais que têm uma idade compreendida entre os 46 e os 55 anos. Já em fim de carreira são poucos, alcançando somente 6,7%.

No que respeita à habilitação literária, constatou-se que o grau de mestrado predomina nos inquiridos, alcançando 31,5%, seguido logo de 30,3% de não discriminados e em terceiro lugar por 25,8% de Licenciados. Os profissionais com o 12º Ano de arquivo que responderam tê-lo, foram de 11,2%. Só 1,1% respondeu deter o Doutoramento. Aqui apraz registar que entre licenciados, mestres e doutores, alcança uma fasquia de 57,2%, estando os arquivos dotados com pessoal altamente qualificado, embora não incorporados na categoria apropriada e notoriamente a desempenhar funções em categoria inferior o que pode denotar uma falta de investimento e redução de despesas pelo Poder Central, aliás amplamente notório no Plano Gobar Estratégico de Racionalização e Redução de Custos com as TIC na Administração Pública.¹²

Em relação à tipologia de arquivo em que este tipo de profissionais trabalham, concluiu-se de forma natural, que os arquivistas que exercem actividade em arquivos municipais é de 95,5%, sendo que nos distritais da região centro, somente exercem 2,2%. A ausência de resposta pautou-se pelos 2,2%.

¹² Resolução do Conselho de Ministros, nº 12/2012-07.02, p.602.

Tabela V - Variáveis sócio-demográficas expressas no questionário - características do arquivista.

Variáveis Sócio-Demográficas			
CARACTERÍSTICA DO ARQUIVISTA		Frequência	Porcentagem (%)
Género:	Totais		
Masculino	89	29	32,6
Feminino	89	60	67,4
Categoria:			
Técnico Superior de Arquivo	89	50	56,2
Assistente Técnico	89	16	18,0
Assistente Operacional	89	3	3,4
Outro:	89	20	22,5
Habilitação:			
Doutoramento	89	1	1,1
Mestrado	89	28	31,5
Licenciado	89	23	25,8
12º Ano na área do arquivo	89	10	11,2
Outro	89	27	30,3
Idade:			
=>18<25:	89	0	
=>26<35:	89	16	18,0
=>36<45:	89	45	50,6
=>46<55:	89	22	24,7
=>56<68:	89	6	6,7
Tipologia de arquivo:			
Municipal	89	85	95,5
Distrital	89	2	2,2

No que diz respeito ao arquivo, 50,6% está dependente da área administrativa, porventura por estar agregada maioritariamente a arquivo corrente, 16,9% dependentes directamente do Presidente ou Vereador, 27% da área cultural e 5,6% não discriminado (Tabela VI).

Constata-se a realidade da esmagadora maioria do arquivos estar dependente da área administrativa, porque sendo os documentos de arquivos produzidos no âmbito de uma organização, entidades públicas, privadas e pessoas, é um meio de prova de um determinado acto praticado a dada altura e portanto naturalmente mais sujeito ao controlo arquivístico.

Não obstante, o documento de arquivo em suporte visual, sonoro, electrónico, escrita ou outra, produzido por qualquer entidade do Estado, incluindo os arquivos municipais ou regionais, está sujeito a limitações e regulamentação, com vista à confidencialidade dos dados pessoais, institucionais ou estatais, conforme o exposto no artigo 2 e 6 da Lei nº 46/2007 de 24 de Agosto.¹³

Neste sentido, a dependência orgânico-funcional do arquivo em relação à área administrativa assume-se como natural.

¹³ Lei nº 46/2007 de 24 de Agosto - Regula o acesso aos documentos administrativos e a sua reutilização.

Tabela VI - Variáveis sócio-demográficas expressas no questionário - características do arquivo.

CARACTERÍSTICAS DO ARQUIVO	Frequência	Porcentagem (%)
Dependência orgânico-funcional do arquivo:		
Presidente/Vereador	15	16,9
Área Administrativa	45	50,6
Área Cultural	24	27,0
Outro	5	5,6
Tipologia do arquivo em que trabalha:		
Arquivo Histórico	13	14,6
Arquivo Intermédio	60	67,4
Arquivo Corrente	16	18,0
Tipologia de arquivo existente no âmbito do arquivo municipal/distrital:		
Arquivo Histórico	2	2,2
Arquivo Intermédio	22	24,7
Arquivo Corrente	3	3,4
Todos	62	69,7

Ainda no seguimento da análise da tabela VI, constata-se que a maioria dos profissionais inquiridos, exerce na tipologia de arquivo intermédio alcançando 67,4%, enquanto que 18% trabalha com o arquivo corrente e somente 14,6% trabalha com o arquivo histórico, mais direccionado à investigação. A soma dos arquivistas que trabalham no arquivo intermédio e corrente é de 85,4%. Não é de estranhar estes resultados, quando 50,6% dos profissionais de informação informa estar dependente orgânicamente da área administrativa, o que torna os arquivos municipais altamente penderes a uma estrutura burocrática e menos cultural e assim, propensa a menos inovação.

No entanto, uma das funções da D.G.L.A.B., Direcção-Geral dos Livros, Arquivos e Bibliotecas, nas suas atribuições é efectivamente ao abrigo do artigo 3, alínea b) e d) do Decreto-Lei 103/2012 de 16 de Maio, promover a qualidade dos arquivos o que exige inovação e melhoria de produtos e serviços¹⁴, no âmbito da modernização da administração pública em Portugal. Igualmente no âmbito da alínea d) do mesmo decreto e apesar de estar vinculada pelo mesmo para o cumprimento de redução de despesa pública, a DGLAB deve assegurar o cumprimento da lei de bases da política cultural e do regime de protecção e valorização do património cultural¹⁵, no âmbito do património arquivístico.

O facto de 67,4% dos profissionais exercerem no arquivo intermédio, indíca a importância dos documentos semi-activos, apesar da sua baixa frequência de utilização¹⁶ para o poder local, mas também economicistas, na administração do espaço. No entanto, dada a sua importância e meio de prova não é de estranhar a percentagem alcançada.

¹⁴ Pinto, Maria Manuela Gomes de Azevedo. (2004). *Modernização administrativa e qualidade: uma ferramenta chamada CAF*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/830/829>>. [Consultado em 30.08.2014], p.3.

¹⁵ Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro - Estabelece as bases da política e do regime de protecção e valorização do património cultural

¹⁶ Couture, Jean-Yves Rousseau Carol (1998). *Os Fundamentos da Disciplina Arquivística*, Publicações, Lisboa, Publicações Dom Quixote, p.115.

A este facto, também não será alheio na tipologia de arquivo, os inquiridos responderem que no seu arquivo municipal somente existirem arquivos intermédios com uma percentagem de 24,7%, e 69,7% dizerem que têm toda a tipologia de arquivo. Curioso, será o facto de 2,2% mencionarem que só possuem arquivo histórico e 3,4% só possuírem arquivo corrente.

Tabela VII - Variáveis sócio-demográficas expressas no questionário - características do arquivo.

A política do arquivo intermédio é estabelecida por:	Frequência	Percentagem (%)
Orientações do Órgão Administrativo	28	31,5
Pelas Unidades Orgânicas	16	18,0
Pelo Técnico de Arquivo	41	46,1
Por um Gestor de Informação:	3	3,4
O arquivo dentro das sua funções:		
Produz serviços de informação para venda	9	10,1
Produz produtos de informação para venda	3	3,4
Ambos	11	12,4
Nenhuma das anteriores	66	74,2

No que diz respeito à política de arquivo intermédio (Tabela VII), constata-se uma forte delegação da política deste sector num Técnico de Arquivo, obtendo 46,1%, sendo que logo a seguir são as orientações do Órgão Administrativo que regem essa política com 31,5%. A este factor poderá estar ligado a falta de profissionais da área, no exercício de funções arquivísticas nalguns arquivos ou em categoria inapropriada, mas também a falta de autonomia ou inexistência de uma unidade orgânica. Já com 18%, aparecem Unidade Orgânicas a estabelecerem a política de arquivo. Os gestores de informação são responsáveis por 3,4%.

Sendo o arquivo uma infraestrutura fundamental seria lógico indagar os serviços prestados por estes de forma a infirmar a dinâmica produtiva. Neste sentido, na produção de serviços de informação para venda, 10,1% dos arquivos, mencionou efectua-los.

Na elaboração de produtos de informação para venda, somente 3,4% dos arquivos confirmou fazê-lo. Já 12,4% dos arquivos manifestaram que produzem serviços e produtos de informação para venda.

No entanto, na sua esmagadora maioria, com 74,2%, informa que nem produzem serviços nem produtos de informação, o que não deixa de ser estranho, dado que o seu espólio administrativo mas também histórico-cultural é vasto.

Na conjunção dos três primeiros, 25,9% afirma produzir serviços ou produtos de informação o que é positivo numa perspectiva de combate à ausência de inovação. Tomando como ponto de partida que as receitas¹⁷ da Direcção-Geral do Livro, Arquivos e Bibliotecas, baseiam-se no

¹⁷ Decreto-Lei 103/2012 de 16 de Maio - artigo 6, alínea d), f) e g).

produto de prestação de serviços, como o acesso e reprodução de apoio à pesquisa aos fundos documentais, à venda de qualquer tipo de reprodução de peças em arquivo que esteja autorizada ou à venda de publicações, edições, reedições ou outros produtos é pertinente afirmar que é necessário desbravar um longo caminho nesta área.

Numa das unidades nucleares da DGLAB, a Direcção de Serviços de Arquivística e Normalização¹⁸, prevê igualmente a prestação de serviços em consultoria e apoio técnico no âmbito da gestão de arquivos, mas também a oferta de formação na área dos arquivos, o que denota prestação de serviços diferenciados que pode servir de referência aos arquivos de forma geral.

5.2. Práticas de Intraempreendedorismo nos Arquivos

No sentido de se apurar a existência de factores e práticas intraempreendedoras entre os arquivistas nos municípios portugueses, recorreu-se à análise factorial, sendo que esta técnica estatística, segundo Pereira (2004, p.97), parte de um conjunto inicial de variáveis que tenta identificar um conjunto menor de variáveis hipotéticas.

Os factores/práticas de intraempreendedorismo considerados globalmente nos arquivos estudados e atendendo à classificação da concordância destes factores em termos da sua média (expressa na Tabela IX, p.57), todos os factores estão muito acima do que seria considerado expectável, ou seja, a partir de 3, numa escala descendente de 5 a 1, no que se pode depreender ao alto índice de intraempreendedorismo. Assim, é indicativa a propensão para o risco, indiciando intraempreendedorismo.

Atendendo ao valor das médias descritas na tabela, verifica-se que para a variável de **“O arquivista não de importa de agir por ele próprio e de sujar as mãos. Sabe como delegar funções, mas quando é preciso fá-lo ele mesmo”**, obtêm-se 1,596, ou seja, a média mais alta registada.

Esta variável, conjuntamente com **“Já criou um produto/serviço dentro da sua entidade”**, **“Considera que poria em prática um projecto pessoal, como arquivista, ao serviço da entidade”**, e **“Considera que o arquivista é um construtor de informação direccionado ao mercado”**, obteve-se a segunda, terceira e quarta média mais elevada, respectivamente de 2,112, 2,135 e 2,236.

De referir ainda que na variável **“Existem condições dentro do seu local de trabalho/arquivo, que proporcionem o exercício do intraempreendedorismo”**, teve um

¹⁸ Decreto-Lei 192/2012 de 19 de Junho - artigo 3, alínea h) e i).

valor médio de 2,764. No entanto, logo a seguir surge a variável “O arquivo fomenta a competitividade nos seus arquivistas”, com 3,056 de média, o que suscita uma reflexão.

Com o objetivo de reduzir o número de variáveis relativas a práticas para o intraempreendedorismo nos arquivos, como já foi referido, procedeu-se à análise de factores.

Efectuada a extração dos factores e dado existirem cinco valores próprios (Eigenvalues) maiores do que 1, pelo critério de Kaiser retêm-se cinco factores.

O primeiro factor explica 25,7% da variância, o segundo factor explica 12,6%, o terceiro factor explica 10,1%, o quarto factor explica 8,9% e o quinto factor 6,8%. Juntos explicam 64,11% da variabilidade das variáveis iniciais (Tabela VIII).

Tabela VIII- Total da variância explicada da escala

Factores	Variância Explicada		
	Eigenvalues	% Variância	% Variância Acumulada
1	3,848	25,651	25,651
2	1,887	12,583	38,234
3	1,517	10,111	48,346
4	1,339	8,927	57,273
5	1,025	6,832	64,105

De acordo com Coutinho (2014, p.169), a variância é das medidas de variabilidade mais utilizadas dando indicações precisas sobre a dispersão das pontuações numa distribuição. Neste sentido, obtêm-se a incidência de maior concordância onde houver menos variância factorial.

Tabela IX - Estatística descritiva dos resultados obtidos. Análise Factorial

CARACTERÍSTICAS TRANSVERSAIS AOS ARQUIVISTAS	Média	Desvio padrão	Loadings	Alpha Cronbach
Factor 1: Autonomia, Pró-actividade, Criação de produtos e Ambiente				0,829
Dentro do seu local de trabalho, a cultura da autonomia do individuo é fomentada.	2,135	0,8420	0,848	
A Unidade Orgânica onde exerce incentiva a iniciativa própria.	2,247	0,8697	0,829	
O arquivo onde exerce actividade fomenta a criação de produtos, soluções e novos serviços.	2,730	1,0741		
Existem condições dentro do seu local de trabalho/arquivo, que proporcionem o exercício do intraempreendedorismo	2,764	1,1081	0,770	
Factor 2: Orientação para metas, Competência e Risco.				0,622
Já teve de contornar o sistema para produzir ou tomar decisões.	3,090	1,2214	0,755	
Já criou um produto/serviço dentro da sua entidade.	2,112	1,0812	0,701	
O arquivista não se importa de agir por ele próprio e de "sujar as mãos". Sabe como delegar funções, mas quando é preciso, fá-lo ele mesmo.	1,596	1,1152	0,603	
Gosta de correr riscos para implementar novos produtos e serviços, mesmo sem as hierarquias terem conhecimento.	3,348	0,9058	0,500	
Factor 3: Mercado, Social e Decisão				0,617
Considera que o arquivista é um construtor de informação direccionado ao mercado.	2,236	0,9773	0,773	
Considera que poria em prática um projecto pessoal, como arquivista, ao serviço da entidade.	2,135	1,1301	0,686	
O arquivista é um intraempreendedor	2,236	1,1384	0,513	
Factor 4: Funcionalidade e Estatuto.				0,557
O arquivista dá mais valor ao seu estatuto do que à sua liberdade de criar	3,371	0,8967	0,773	
O arquivista somente preserva e organiza registos do conhecimento humano	3,303	0,8970	0,991	
Factor 5: Recompensa e Competitividade.				0,601
A sua organização/instituição, recompensa a inovação pessoal	2,854	0,9360	0,813	
O arquivo fomenta a competitividade nos seus arquivistas	3,056	1,1217	0,502	

KMO =0.704; Teste Bartlett Sphericity: 369,768; g.l. =105; p <0.00 Fi (i= 1,2,...5)

Nota: A escala de Likert utilizada tomou os seguintes valores de 1 a 5:

1 - Totalmente de acordo | 2 --De acordo | 3 - Pouco de acordo | 4 -Totalmente em desacordo | 5 - Sem opinião

A designação que foi atribuída a estes cinco factores/dimensões e uma breve descrição e discussão dos mesmos é feita a seguir.

No **factor 1**, em particular, “*Autonomia, Pró-actividade, Criação de Produtos e Ambiente*”, as variáveis espelham características intraempreendedoras.

A cultura da autonomia do individuo embora seja fomentada nos arquivos municipais portugueses, de forma transversal podem existir serviços ou produtos que podem ser

desenvolvidos numa lógica de apoio às entidades e aos públicos que as procuram, mas também para diversificar receitas. E aqui o arquivo incentiva a iniciativa própria, uma premissa peculiar do intraempreendedorismo. Os produtos e serviços providenciados por um arquivo municipal passam por promover o acesso aos documentos administrativos com o devido cuidado em fazer cumprir com os pressupostos expressos na Lei n.º46/2007, que regula o acesso aos documentos administrativos e a sua reutilização.

Os produtos ou serviços prestados por um arquivo municipal, passa entre tantos por, consulta de documentos originais e cópias, reprodução de documentos em suporte papel ou digital, conservação e restauro, avaliação, selecção e eliminação, publicações de edições próprias, apoio aos serviços internos, postos de consulta multimédia, exposições temáticas, apoio a organismos externos, formação da comunidade, orientação de pesquisas, gestão de toda a produção documental dos Órgãos Municipais, recolha de dados com interesse patrimonial, histórico e informativo, programação de visitas acompanhadas, promoção de iniciativas culturais, como eventos, conferências, simpósios, workshops projectos pedagógicos direccionados a crianças, clipping, promover a aquisição de espécies documentais de interesse, elaborar instrumentos técnicos de descrição arquivística que permitam o acesso à informação e aos documentos e a sua difusão, promover a preservação digital, com a transferência de suporte de documentos para salvaguardar a sua integridade, mas também para facilitar a consulta, o acesso, reprodução e divulgação para o público, serviços educativos, estudos, entre tantos outros serviços e produtos que são disponibilizados pelos arquivos municipais portugueses.

Sendo um arquivo municipal único, e cheio de recursos técnicos e tecnológicos e de pessoal especializado, não seria de escamotear o incentivo ao espírito criativo e colaborativo. A cultura, e o acesso à informação nos dias de hoje, fazem-se de diversos modos, especialmente com recursos a suportes digitais. A pró-actividade em prol do desenvolvimento e a disseminação do documento de arquivo é um imperativo numa sociedade de informação cada vez mais exigente e com menos tempo a perder. Aliás, segundo nos diz Fernandes (2012, p. 191), os serviços de arquivo têm como missão promover e organizar, o acesso e a difusão da informação.

Neste sentido, se fizéssemos uma análise SWOT (Strengths; Weaknesse; Opportunities; Threats), constatar-se-ia que os arquivos e arquivistas têm mais pontos fortes do que fracos na missão que lhe é destinada.

De acordo com Freitas (2012, p.258), a matriz SWOT é uma ferramenta de gestão que propicia a análise de ambientes internos e externos, oferecendo desta forma uma possibilidade de diagnóstico do posicionamento, num dado momento, procurando as estratégias mais adequadas tendo a conta esse mesmo posicionamento, através da análise dos pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças.

Assim, no factor 1 percebe-se que as características intraempreendedoras existem, mas podem ser exacerbadas com um sentido de pró-actividade e sentido de risco com propostas de novos serviços, soluções e produtos ao nível de serviço da pesquisa de mercado, pareceres sobre constituição de Centros de Documentação e Arquivos, pesquisa sobre o mercado e indústria, pesquisa sobre um novo conceito de produto cultural ou industrial, serviço de ajuda personalizada em projectos académicos, tradução paleográfica a pedido, programação web direccionada aos arquivos e à informação diferenciada, produtos e conteúdos especializados informativos por sectores em clouds/cd-rom/pens/micro-sd, serviços de apoio de informação especializada ao sistema legal português (Tribunais, Advogados, Juizes, Solicitadores), criação de APP's de conteúdos arquivísticos históricos e administrativos. Selecção e criação de produto informático em suporte editável ou não, com informação para fins empresariais, académicos e institucionais a ser sacada de portal ou app., serviço ao domicílio de Consultoria e Operacionalização de Planificação e Organização Documental.

Criação de APP's (Application), ou aplicações para computadores, dos arquivos municipais portugueses para investigadores, com georeferenciação em plataforma Android.

Os arquivistas têm um papel cada vez mais preponderante na Sociedade do Conhecimento e da Informação. Não é de admirar que a Agência Spark & Honey¹⁹ tenha mencionado, na sua página, que uma das 20 profissões mais procuradas no futuro, irá ser o arquivista de conteúdos privados.

Já no factor 2 em "*Orientação para metas, Competência e Risco*", denota variáveis/práticas que refletem uma orientação de metas a alcançar, sentindo-se competentes para abordar a tomada de decisões à revelia da hierarquia. Este factor vem demonstrar um ensejo de mudança, nas competências atribuídas e em correr riscos em prol do seu organismo. Contudo, na acção existe uma inércia, que se pode explicar por um certo desencanto ou desinteresse na profissão. No entanto, o arquivista mostra que não tem receio de sujar as mãos e de fazer ele mesmo, tendo sido este o parâmetro que alcançou maior consensualidade.

¹⁹ Spark&Honey. 20 Jobs of the Future. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.sparkandhoney.com/press-index/>>. [Consultado em 05.09.2014].

Efectivamente nas variáveis constata-se que o arquivista não tem qualquer problema de fazer ele mesmo actividades mais complexas ou de difícil resolução e portanto sem qualquer pudor de sujar as mãos.

Muito deve-se ao facto da gestão documental ser, para além de um actividade intelectual, ser também uma actividade manual com a organização de fundos documentais em suporte papel. Neste sentido, também é observável que os arquivistas já criaram produtos ou serviços na sua entidade, fenómeno que não será propriamente de admirar, na medida em que com os recursos que têm à disposição incentiva à inovação e procura de novidades, mas também a desafiar a sua competência ao serviço comum.

Assim, denota-se que os riscos para implementar ou lançar novos serviços e produtos são acautelados, sem que a hierarquia tenha conhecimento, mas com um notório vislumbre que estão dispostos a arriscar, num projecto em que acreditam.

Quanto ao factor 3 em “*Mercado, Social e Decisão*”, engloba ideias como o arquivista é um construtor de informação direccionado ao mercado e este profissional é considerado intraempreendedor.

Nesta sequência, chegamos à noção que o arquivista não é um mero arrumador de documentos, mas um profissional de informação que se vem afirmando cada vez mais, um construtor de informação que pode e deve ser direccionado ao mercado. De facto, sendo a informação um bem transacionável, consubstanciando poder e decisão, pode desenvolver novas ofertas de serviços e produtos, com a matéria-prima de que dispõe para tornar as opções institucionais ou empresariais mais eficientes e eficazes. Aliás, essa situação é patente com a vontade de criar um produto seu e pô-lo ao serviço da sua entidade. É uma vontade intraempreendedora que o move. E é essa a ambição que se vislumbra nas variáveis analisadas, relativamente ao factor em questão.

No entanto, os arquivistas deparam-se cada vez mais com novos desafios, que passam pela imposição de políticas que esbatem os conteúdos funcionais dos arquivistas, pelo que o caminho devia ser a melhoria da carreira e valorização das competências, mas assim não se passa. Efectivamente, apesar da falta de importância que a Lei 274/91 de 10 de Julho deixou de ter, vindo não descaracterizar, mas relegar para segundo plano a especificidade da profissão de arquivista, em que qualquer trabalhador do Estado a pode desempenhar pela Lei 121/2008 de 11 de Julho, a verdade é que é cada vez mais decisiva. Aliás, no Relatório da Imagem das Competências dos Profissionais de Informação Documentação emitido pelo Observatório da Profissão de Informação-Documentação²⁰, era já definido com urgência a

²⁰ Pinto, Leonor Gaspar, Ochôa, Paula (2006). *Relatório da Imagem das Competências dos Profissionais de Informação Documentação*. Observatório da Profissão de Informação-Documentação. [Em linha]. Disponível em <<http://apdis.pt/download/REL%20ID%202006.pdf>>. [Consultado em 30.08.2014], p.99.

promoção do estatuto social e remuneratório, a acreditação da formação e certificação profissional, bem como a importância da promoção e visibilidade da profissão na comunicação social. Este panorama é sintomático da importância que estes profissionais de informação sabem ter.

Contudo, ao nível do **factor 4** em “*Funcionalidade e Estatuto*”, mostra como o arquivista, como profissional de informação, não atribui grande importância ao seu estatuto e a que não será de aligeirar a consciencialização dos mesmos em relação à subida de importância que esta profissão terá no futuro, nomeadamente com o crescimento dos fundos digitais e a necessidade de organização dos mesmos em prol da eficiência e eficácia do organismo.

O arquivista rejeita redundantemente, a actividade redutora de somente organizar e preservar registos do conhecimento humano.

Aliás, nas variáveis que se constataram esta informação, também mostra claramente que o arquivista não se vê somente como um organizador de registos do conhecimento humano. As funções que exercem vão muito para além de um serviço de apresentação de documentos a um qualquer departamento, mas começa a despertar para uma nova etapa de fruição, análise, avaliação, explicação, formação e fornecimento de informação personalizada, transversal, incisiva e decisiva.

No que toca ao **factor 5** “*Recompensa e Competitividade*”, percepção-se que o arquivista sente-se recompensado pelo exercício das suas funções, o que é natural se houver metas e incentivos a atingir por estes profissionais, seja de natureza pecuniária ou não.

Não obstante, constata-se a existência de uma competitividade média na área, sendo este um fenómeno normal, a que não será alheia a precariedade do trabalho actualmente, conjugado com a falta de enquadramento categorial apropriado, não obstante o cumprimento que se tem de seguir relativamente às especificidades dos lugares ocupados, em linha com o expresso na Lei 121/2008 de 11 de Julho, juntamente com a prevalência da polivência nos organismos públicos, causando insegurança e conseqüentemente maior zelo no sentido de melhoria no exercício das suas funções.

No entanto, não esqueçamos que apesar de os arquivistas se sentirem recompensados, não existem dados suficientes para avaliar se o tipo de recompensa é qualitativa ou quantitativa. De facto, de acordo com Eelsley (2006, p. 3) nenhum colaborador se sentirá na disposição de correr riscos e colaborar na criação de oportunidades de serviços ou produtos se não houver um sistema de recompensas.

Não obstante, pode-se depreender que o sentido de recompensa que os arquivistas afirmam ter, possa não ser o bastante ao ponto de fomentar a competitividade, na medida em que esta não é muito exponenciada.

No entanto é de crer, conforme chegou à conclusão Khan (2010, p.10) no seu estudo, que as actividades intraempreendedoras tem um impacto nas vendas, lucros e retorno do investimento.

Neste sentido, é natural que o arquivista se sinta recompensado pelas actividades criadas, desenvolvidas ou melhoradas, sendo sempre esta, uma análise individual e casuística.

Neste sentido, foram identificadas cinco dimensões (categorias) de práticas relacionadas com o intraempreendedorismo nos arquivos municipais estudados: (1) *Autonomia, Pró-actividade, Criação de Produtos e Ambiente*, (2) *Orientação para metas, Competência e Risco*, (3) *Mercado, Social e Decisão*, (4) *Funcionalidade e Estatuto* e (5) *Recompensa e Competitividade*. Os resultados sugerem também que o fenómeno do intraempreendedorismo não segue um padrão único. Se é verdade que vários casos são os susceptíveis de ser agrupados nestes tipos de prática e cultura intraempreendedora, também se constataram a existência de casos cuja esta atitude empreendedora é pouco frequente nos arquivos estudados. Também alguns dos casos observados não respondem ao que se poderia definir como intraempreendedorismo.

De acordo com Khan (2010, p. 2), os intraempreendedores são pessoas, com um grande senso de auto-motivação, e guiados por uma vontade de inovar em serviços ou produtos, dentro dos limites da organização.

No entanto, já Sijde (2013, p.1) diz-nos existirem dois indicadores para que o intraempreendedorismo possa ser desenvolvido. O primeiro é a percepção das condições organizacionais que se detém e o segundo é o comportamento intraempreendedor.

Ora, neste seguimento deduz-se que a ausência de um padrão único, relativamente ao intraempreendedorismo, reforça que um destes elementos ou os dois possam estar em falta.

Conforme nos diz Hornsby (cit. in Sidje, 2013, p.2), o intraempreendedorismo é iniciado em organizações já estabelecidas para propósitos de rendabilidade, renovação estratégica, incentivar a inovação, ganhar conhecimento, e sucesso internacional.

Face aos enormes desafios que se colocam aos arquivos e arquivistas nos dias de hoje, é normal que o intraempreendedorismo seja fomentado no sentido de obter e alcançar algumas das premissas enunciadas por Hornsby. No entanto, estas são as finalidades, porque no seguimento do pensamento de Sidje, a nível do comportamento intraempreendedor, Khan (2011, p. 4) diz-nos que o intraempreendedor deve ter conhecimento social para fazer inovações significativas, conhecimentos do que é o empreendedorismo e o intraempreendedorismo, ser inventivo, ter a capacidade de detectar oportunidades que outros não conseguem, ter a capacidade de interagir com outros peritos e clientes, corresponder de forma efectiva para além das fronteiras técnicas, ser eficaz em iniciar ou em

liderar uma mudança organizacional de procedimentos e processos, não ser avesso ao risco, não ter receio da incerteza e ambiguidade, ter uma necessidade intrínseca de realização pessoal e compreender o poder e as políticas organizacionais.

Neste sentido, é natural que nem todos os arquivistas possam ser detentores destas características, com a agravante que são somente 56.2% que responderam serem Técnicos Superiores de Arquivo, tendo portanto, autonomia técnica e capacidade decisória.

Não obstante, existem factores que podem impedir que os profissionais de informação, tenham uma postura intraempreendedora. De acordo com Eesley (2006, p.3-5), as quatro maiores barreiras ao intraempreendedorismo, são o medo de punição pelos riscos assumidos, por novas ideias e erros, ter ideias sem qualquer utilidade, as sanções por falhar, não haver promoções ou falta de encorajamento ao intrapreneurismo, existirem políticas de pouca colaboração e falta de luta, o que se pode equiparar neste último ponto ao conformismo.

Contudo, de acordo com o mesmo autor, para que haja intraempreendedorismo, deve haver nesta ordem, uma cultura de trabalho direccionada ao risco e acção, recompensa para ideias, progressos e resultados, diálogo aberto com o cliente e comunicação interna, apoio da administração e entrosamento a todos os níveis, encorajamento de tomada de decisão para o risco e para novas ideias, desenvolvimento de processos para gerar ideias avançadas e haver uma clara definição das necessidades, direcção e visão organizacional.

No entanto existem condições, conforme os resultados obtidos, para o desenvolvimento cabal do intraempreendedorismo. Contudo, denota-se que não existe ainda uma sensibilidade transversal para este fenómeno ou para o conceito que lhe é inerente.

5.3. Influência das Características Sócio-demográficas dos Arquivistas nas Práticas de Intraempreendedorismo

Com o intuito de investigar o nível relativo de concordância em relação a algumas características sócio-demográficas do arquivista, foi efectuada uma análise estatística multivariada. Para cada característica relevante, as cinco dimensões/factores obtidas a partir da análise factorial, foi feito um teste estatístico apropriado (análise da variância one-way ANOVA) para comparar as diferentes médias destas variáveis. Os resultados deste teste para cada uma das variáveis consideradas estão apresentados na tabela X.

Tabela X - Influência das características dos arquivistas nas dimensões das práticas de intraempreendedorismo. Resultados do teste one-way ANOVA .

CARACTERÍSTICAS	INFLUÊNCIA				
	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5
Género	Não F=0,057 p=0,813	Não F=0,029 p=0,865	Não F=0,239 p=0,626	Não F=1,436 p=0,234	Sim F=10,229 p=0,002*
Habilitações	Não F=1,272 p=0,287	Não F=0,276 p=0,893	Não F=0,275 p=0,894	Não F=1,514 p=0,205	Não F=0,855 p=0,495
Idade	Não F=0,659 p=0,287	Não F=1,711 p=0,893	Não F=0,465 p=0,894	Não F=0,402 p=0,205	Não F=1,168 p=0,495
Categoria/Função	Sim F=7,649 p=0,000*	Não F=1,594 p=0,197	Não F=0,357 p=0,784	Não F=0,646 p=0,588	Não F=0,864 p=0,463

Nota: Critérios de selecção das variáveis: * p<0,01; ** p<0,05; ***p<0,10

Para o propósito desta análise estatística, as características dos arquivistas foram o género, habilitações literárias, idade e categoria profissional.

Relativamente ao grau de género dos arquivistas inquiridos, verifica-se que à excepção do Factor 5 - *Recompensa e Competitividade*, a concordância relativa de todas as outras dimensões de intraempreendedorismo extraídas da análise factorial, parecem não ser influenciadas pelo sexo do arquivista. **De facto, *Autonomia, Pró-actividade, Criação de Produtos e Ambiente* (factor 1), *Orientação para metas, Competência e Risco* (factor 2) e *Mercado, Social e Decisão* (factor 3), são dimensões cujo valor das médias de concordância não são estatisticamente significantes.**

A revisão da literatura efectuada não fornece, na maioria dos casos, um exame extensivo acerca do género deste tipo de profissional segundo diferentes práticas de intraempreendedorismo. Todavia, o género do arquivista parece estar mais ligado a práticas de intraempreendedorismo, nomeadamente, *Recompensa e Competitividade* (factor 5).

O fenómeno intraempreendedor no factor 5, pode estar explicado na esmagadora percentagem de inquiridos do sexo feminino.

No entanto, e de acordo com o Observatório para a Criação de Empresas do IAPMEI, no seu relatório de 2007²¹, denota que o género feminino tem uma baixa taxa empreendedora, sendo 31%, contra 69% do género masculino em Portugal.

No estudo de 2012 da GEM²² (Global Entrepreneurship Monitor) para Portugal, afirmam que o empreendedorismo entre o sexo feminino é de 6,1%, contra 9,2% da população masculina. No mesmo sentido, vai o mesmo estudo da GEM para a Sociedade Portuguesa de Inovação²³ no seu relatório de 2011, em que o número de empreendedores, numa fase inicial, do género masculino se situava em 10,5% enquanto que o género feminino se situava nos 4,7%, valores, ligeiramente mais acentuados do que no estudo da GEM para 2012.

Embora se possa constatar com uma relativa certeza que o fenómeno do intraempreendedorismo existe entre os arquivistas nos arquivos municipais portugueses, é condicionado pelo género e pela falta de profissionais adequados à função nos respectivos arquivos, conforme os dados obtidos em que 43,9% dos profissionais que exercem no lugar de arquivistas estão Assistentes Técnicos, Assistentes Operacionais e outros.

Conforme nos diz, Malheiros (2010, p. 38), a OCDE e a Eurostat, consideram os empreendedores, pessoas proprietárias de negócios, enquanto que a Global Entrepreneurship Monitor, considera empreendedorismo qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento. Neste caso, pode ter forte influência situações externas atribuídas ao sexo feminino, como a falta de igualdade de género, de oportunidades e de divisão de tarefas domésticas, mas não existem estudos suficientes que o sustentem.

Já na competitividade, não é nada expressiva o que pode igualmente salientar diferenças de opiniões e forma de encarar o trabalho de maneira diferente entre o sexo masculino e feminino.

Segundo Poeschi (2004, p. 20) existem estereótipos formados sobre a questão de género, essencialmente ao nível biológico e que podem explicar em parte a competitividade ou a falta desta.

Não obstante, no sentido de contrariar uma situação que se revela anómala, o parlamento europeu emitiu a Resolução do Parlamento Europeu de 13 de Setembro de 2011, sobre o

²¹ Observatório da Criação de Empresas. Iapmei (2007). [Em linha]. Disponível em <http://www.iapmei.pt/resources/download/oce_2007.pdf>. [Consultado em 31.08.2014]. p.4.

²² Global Entrepreneurship Monitor. [Em linha]. Disponível em <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/3120>>. [Consultado em 31.08.2014]. p.9.

²³ Sociedade Portuguesa de Inovação. [Em linha]. Disponível em <http://www.spi.pt/UserFiles/File/Documentos/71/GEM_Portugal_2011.pdf>. [Consultado em 31.08.2014]. p.9.

empreendedorismo feminino nas pequenas e médias empresas, com a directiva 2013/C 51 /E/07.

Esta resolução exorta os Estados Membros da União Europeia, a adoptar boas práticas para a igualdade entre homens e mulheres no que toca ao empreendedorismo, na medida em que na Europa só 1 em cada 10 mulheres são empresárias, contra 1 em cada 4 homens.

No entanto, para tornar esta situação ainda mais dúbia, verifica-se que Helen Fisher antropologista biológica, (*cit. in* Nenci, 2013), menciona que o sexo feminino é diferente do sexo masculino na forma de pensar.

Refere que têm uma forma de pensar holísticamente mais contextual e uma maior flexibilidade mental, a que deu o nome de “web thinking”, por possuírem a capacidade de reterem mais dados e terem uma transversalidade de pensamento com os conhecimentos que detém, essenciais à inovação.

Nenci (2013, p. 1-2), refere que o sexo feminino, nas suas competências sociais, tem maior facilidade para trabalhar em grupo, em colaborar, em criar empatia, partilhar poder e são auto-inclusivas. A mesma autora refere que quando uma mulher está num grupo, a dinâmica é diferente, porque o processo criativo é mais colaborativo.

Não se pode afirmar que estas questões inferem no factor 5, no que toca à recompensa ou à competitividade, mas ficou patente, que existem maneiras diferenciadas de vislumbrar estas duas variáveis. Contudo, não é constatável qual o género que empreende mais, tendo em conta o supramencionado, mas existe a presunção, pela maior percentagem dos elementos do sexo feminino que será esta mais a intraempreendedora e mais competitiva entre si.

Os resultados obtidos mostram ainda que o grau de concordância relativa para as cinco dimensões de intraempreendedorismo obtidas não varia em função do tipo de habilitação e idade do arquivista. Mais precisamente, não existem diferenças significativas entre as médias destas cinco dimensões associadas a práticas de intraempreendedorismo e os grupos de tipo de arquivista em função dos escalões etários e de habilitação literária.

Efectivamente, sendo as cinco dimensões sensivelmente iguais em termos de grau de concordância, remete-nos para a existência de práticas já instituídas, que podem ser transversais à idade e à habilitação literária. Somente, a existência de procedimentos arquivísticos, técnicos e tecnológicos, que pudessem ser transmísseis, explicam em parte a ausência de volatibilidade acentuada em termos de médias e a adopção de políticas profissionais iguais.

Os conteúdos funcionais dos arquivistas, descritos na Lei 274/91 de 10 de Julho, forjam um sentido de grupo homogénio, complementado por formações externas num missão única, a dedicação à informação, mesmo que para isso empreendam dentro da sua organização e se vejam todos como intraempreendedores no sentido restrito de que fazem tudo o que estiver ao seu alcance para chegar às metas estipuladas.

Como menciona Cox (1995, p.1), na profissão de arquivista e de forma a manter um certo estatuto e identidade, como profissão, tem que se manter a focalização no conhecimento de base e aplicar esse conhecimento nas mudanças organizacionais. E nestas mudanças, impera a inovação e novas formas de saber-ser, saber-fazer e saber-estar.

Com base nas análises estatísticas efectuadas, verifica-se que para um dos cinco factores de intraempreendedorismo: *Autonomia, Pró-actividade, Criação de Produtos e Ambiente (factor 1)*, o valor das médias de concordância são estatisticamente significantes (a um nível de significância de 1%) para diferentes tipos de categoria/função do arquivista. Dada esta potencial diferença, pode ser argumentado que o tipo de intraempreendedorismo que faz parte deste factor difere nalguns casos, entre as várias categorias de arquivo consideradas neste estudo. Como existem outros quatro factores de intraempreendedorismo que não variam em função da categoria do arquivista, ou seja, cujos valores da média de concordância não são estatisticamente significantes, parece que estas práticas de intraempreendedorismo, não diferem sempre em função, do tipo de função contratual adoptada pelo arquivista.

O trabalho do arquivista, como intraempreendedor, pode revestir-se na sua essência pelo trabalho que desempenha num de três sectores nucleares. O arquivo histórico, o arquivo intermédio e o arquivo corrente. Qualquer um deles tem uma função distinta, mas na essência lidam com o mesmo trabalho. O fluxo documental. O arquivo corrente, é a fase que os documentos administrativos saiem do seu produtor, para que sejam arquivados. Este documento é posteriormente, avaliado e é atribuído um valor primário ou secundário segundo o seu valor. Segundo Freitas (2013, p. 164), o seu prazo médio de guarda é de 5 a 10 anos.

Findo este prazo, os documentos são submetidos a uma avaliação que analisá a sua destruição ou a sua incorporação nos arquivos intermédios. De acordo com Freitas (2013, p.164), o prazo de guarda é de 20 anos. Aqui, trabalham a maior parte dos arquivistas, segundo os valores das variáveis sócio-demográficas.

Acabando o prazo, os conjuntos documentais são novamente submetidos à avaliação e análise para destruição. No entanto, caso se verifique o seu valor, passará ao arquivo definitivo ou também chamado de histórico.

Sendo notório que a maior parte dos arquivistas, e quando se escreve arquivistas enquadrar-se-ão todos os Técnicos Superiores de Arquivo, desempenham funções nos arquivos intermédios, sendo em muitos destes, que se gerará o maior fluxo documental, é normal que face à ambiência existente haja uma maior autonomia e pró-actividade na propogação e criação de produtos, serviços ou metodologias no âmbito da autonomia profissional e da competência técnica detida, para obter a máxima eficácia, mas também para dinamizar o arquivo em todas as vertentes organizacionais e culturais. E aqui, não se pode escamotear que os recursos que os arquivistas e o arquivo detém ao seu dispor propiciam as opiniões expressadas.

6. Conclusões, Limitações e Sugestões para o Futuro

Um estudo deste género aplicado aos arquivistas no sentido de apurar a existência de intraempreendedorismo no seio desta classe profissional, revelou-se da maior importância, porque sendo a Sociedade de Informação e do Conhecimento cada vez mais importante para a economia, especialmente no seguimento de uma das mais graves crises da história de Portugal, urgia saber até que ponto estes profissionais de informação intraempreendiam dentro da sua entidade, aproveitando os recursos existentes, mas também aproveitando a sua sapiência e competências ao serviço da sua entidade. Importou também avaliar das condições existentes para a prática do intraempreendedorismo dentro dos equipamentos culturais como são os arquivos municipais e também regionais portugueses.

Este estudo teve como propósito demonstrar como os arquivistas que lidam com o arquivo, podem ser intraempreendedores dentro da organização em que se inserem, através da sua criatividade e de melhores serviços, catapultando o seu envolvimento e genialidade pessoais para a criação de produtos ou novos serviços. Assim, neste propósito, procurou-se saber com especial ênfase, se existe o fenómeno do intraempreendedorismo nos arquivistas.

Do estudo efectuado, constatou-se que se está a assistir a uma paulatina viragem na mentalidade laboral e nos procedimentos dos arquivos e arquivistas portugueses, notando-se haver um certo despertar para o fenómeno do intraempreendedorismo.

Na identificação das principais práticas que estimulam o intraempreendedorismo nos arquivos, foi possível, através da aplicação da análise factorial, reter algumas dimensões (factores) explicativas deste fenómeno. Assim, as práticas perseguidas pelos arquivistas para a implementação de uma cultura intraempreendedora podem ser reduzidas a cinco dimensões principais: (1) Autonomia, Pró-actividade, Criação de Produtos e Ambiente, (2) Orientação para Metas, Competência e Risco, (3) Mercado, Social e Decisão, (4) Funcionalidade e Estatuto e (5) Recompensa e Competitividade.

Para que o intraempreendedorismo tenha êxito, é necessário estarem reunidas certas condições, seja a nível organizacional ou idiossincráticas, no que toca ao intraempreendedorismo e ao nível das características pessoais, intelectuais, habilitacionais, etárias, que forjaram e deram origem às variáveis sócio-demográficas.

Somente com a articulação entre ambas se pôde chegar a estes resultados, em que existe intraempreendedorismo entre os arquivistas.

Não ficou qualquer dúvida que existem condições nos arquivos e nos arquivistas para a prática do intraempreendedorismo, através das dimensões obtidas.

Embora se possa constatar com uma relativa certeza que este fenómeno existe entre os arquivistas nos arquivos portugueses, é condicionado pelo género e pela falta de profissionais adequados à função nos respectivos arquivos. Não será uma novidade quando, muitos profissionais não são Técnicos Superiores de Arquivo, existindo uma margem significativa que exercem essas funções sem terem essa categoria.

Não obstante, foi bastante satisfatório constatar que a maioria dos inquiridos, mesmo sem estarem em categoria apropriada, detêm habilitação superior.

Neste sentido, os objectivos propostos neste trabalho, foram alcançados, na medida em que se conseguiram apurar os itens descritos, tendo em conta as práticas de intraempreendedorismo detectadas, caracterização sucinta dos arquivos e dos arquivistas mas também categorizar áreas de maior relevância tendo em conta as influências sócio-demográficas exercidas e as variáveis intraempreendedoras.

.Caracterizar os arquivos e os arquivistas nos municípios portugueses;

.Identificar práticas de intraempreendedorismo nos arquivos municipais em Portugal;

.Categorizar por factores/dimensões as práticas de intraempreendedorismo nos arquivos estudados;

.Estudar a influência das variáveis sócio-demográficas do arquivista nas práticas de intraempreendedorismo nos arquivos.

Não existe uma receita própria para se ser intraempreendedor, mas começa logo com dois fortes argumentos. Tem de haver, em termos pessoais uma predisposição comportamental para desafios e inovação e em termos organizacionais uma abertura para o erro, cedência de recursos, novos projectos e um ambiente propício ao intraempreendedorismo.

A partir daqui há que recomendar, sugerir e criar novos serviços para a entidade, sem medo de falhar, porque o erro é a matriz do desenvolvimento. Melhorar procedimentos e a comunicação inter-pares de forma a partilhar conhecimento e a construir inovação, aceitar e ouvir sugestões, porque todas têm algo que fica e se aperfeiçoa, levar às chefias novas ideias, não se acomodar e estar ciente que toda a inovação tem retorno. Informar-se ao pormenor da missão da entidade e como explorar ao máximo os seus objectivos na criação de serviços e produtos. Incentivar e motivar toda a equipa e organização num projecto.

Fomentar uma cultura de crescimento organizacional, respeitando todas as opiniões intelectuais em forma e conteúdo. Renovar serviços e produtos já existentes e criar outros com mais-valia para o público e clientes. Ser inventivo, pró-activo em processos, métodos, metodologias e na técnica.

E por último, incentivar ao desafio de criar algo de novo e inédito.

As limitações neste estudo foram muitas desde logo pela falta de literatura especializada e ensaios ligados a esta área específica do intraempreendedorismo entre os arquivistas, talvez pela falta de sensibilização da importância destes profissionais de informação e da mais-valia que os mesmos podem acrescentar em termos de valor à economia. Assim, fez todo o sentido efectuar um enquadramento orgânico-funcional sucinto dos arquivos, bem como as funções de um arquivista, até ao abordar da representação social e a sua importância na sociedade deste profissional, para obter o reflexo das condições que lhe permitiriam encarar o exercício do intraempreendedorismo.

Igualmente, na parte da revisão da literatura, deparou-se com uma grande quantidade de artigos, mas poucos que apurassem em concreto a correlação do intrapreneurismo com os arquivistas, não obstante, as bibliotecas digitais consultadas como a Bocc, Emerald, SpringerLink, TaylorFrancis Online, Ebsco Host, Elsevier, Páginas A&B, Scielo, Livros Labcom²⁴ bem como nos artigos dos cadernos BAD²⁵ e Actas de Congressos e Encontros²⁶ da APBAD, disponíveis. A Cilip²⁷-Chartered Institute of Library and Information Professionals, entidade similar à APBAD, para o Reino Unido, foi também alvo de procura de bibliografia e artigos.

Também, a procura de bibliografia em suporte de papel revelou-se insuficiente, na medida em que as ciências documentais tem um forte défice de publicação em Portugal. Não sendo uma área de muita procura, dado a sua especialidade e especificidade não se torna rentável para as livrarias e conseqüentemente, impera a sua não aposta nesta área. A premissa pôde-se constatar “in loco” para o intraempreendedorismo, tema amplamente discutido em artigos disponíveis na internet, mas com notável ausência nas livrarias em bibliografia da área da História, Gestão, Economia e Ciências da Informação.

No entanto, e apesar das enormes dificuldades sentidas na elaboração desta investigação, orientou-se o trabalho pelas vertentes optimizadoras do arquivista e das suas competências, importância na sociedade e pelos indicadores/práticas intraempreendedoras que estes possuíssem e que tivesse posto este aspecto conceptual ao serviço da sua entidade.

Por último, a manifesta falta de tempo integral, não permitiu ir mais além do que seria desejável.

O estudo, ora apresentado, confirmou que existem condições para a prática e exercício do intraempreendedorismo dentro dos arquivos. No entanto, percebe-se que existe uma falta

²⁴ Livros digitais Labcom disponíveis em: <http://www.livroslabcom.ubi.pt/colecoes/4>

²⁵ Artigos dos Cadernos BAD disponíveis em: http://www.apbad.pt/Edicoes/Edicoes_ListaCadernos.htm

²⁶ Actas de Congressos e Encontros da Associação Portuguesa do Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas - disponíveis em: http://www.apbad.pt/Edicoes/Edicoes_Actas.htm

²⁷ Cilip-Chartered Institute of Library and Information Professionals, disponível em: <http://www.cilip.org.uk>

grave do conhecimento na sociedade, ao nível do que fazem os arquivos e os arquivistas em geral e qual é exactamente o seu enquadramento funcional dentro das organizações, pelo que se sugere este aspecto a ser estudado em futuras investigações.

Também, sendo os arquivistas profissionais de informação e tendo a seu cargo espólios documentais vastos, seria útil efectuar em futuros estudos a correlação do intraempreendedorismo com o conceito de consultores de informação em Portugal, a sua diferenciação e pontos de contacto de forma a colmatar e dar contributos para o distanciamento entre um arquivista e um gestor de informação, enquanto consultor de informação ou “information broker”, não obstante serem ambos profissionais de informação.

Também se deixa aqui a sugestão, dado o enorme vazio e dificuldade em apurar o grau de intraempreendedorismo de género masculino e feminino em Portugal e as suas causas/efeitos/consequências.

Conforme nos diz Reid (2010, p. 5), “o acesso a um arquivo dá a uma pessoa um maior senso de identidade individual e do seu lugar na história da nação. Os arquivos ajudam os governos a governar, a construir uma comunidade sensata (...).

Bibliografia

Alves, Edvaldo Carvalho, Tavares, Derek Warwick da Silva (2012). *Olhares Transversos: representações sociais dos alunos de arquivologia e biblioteconomia da UFPB sobre o curso e a profissão arquivista*. [Em linha]. Disponível em <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/Index.php/biblio/article/view/14193/8100>>. [Consultado em 15.12.2013].

Amaral, Sueli Angélica (2011). *Marketing da Informação: abordagem inovadora para entender o mercado e o negócio da Informação*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v40n1/a07v40n1.pdf>>. [Consultado em 02.03.2014].

Antoncic, Bostjan (2007). *Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.pogc.ir/Portals/0/maghalat/890706-20.pdf>>. [Consultado em 02.12.2013].

Antoncic, Bostjan, Hisrich, Robert (2003). *Clarifying the intrapreneurs concept* [Em linha]. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626000310461187>>. [Consultado em 23.08.2014].

António, Rafael (2009), *Desafios da Gestão Documental*, Lisboa, Edições Colibri.

Anu, L. (s/d). *Fostering Intrapreneurship - The new competitive edge* [Em linha]. Disponível em <<http://dspace.iimk.ac.in/bitstream/2259/471/1/149-156+.pdf>>. [Consultado em 23.08.2014].

Araújo, Ana Carolina, Brufem, Leilah Santiago (2008). *Informação para negócios: aspectos da literatura científica nacional em revistas da área de ciência da Informação*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n1/01.pdf>>. [Consultado em 02.03.2014].

Arquivos Regionais. [Em linha]. Disponível em <<http://arquivos.dglab.gov.pt/rede-portuguesa-de-arquivos/rede-dgarq/arquivos-regionais>>. [Consultado em 17.11.2013].

ANMP - Associação Nacional de Municípios Portugueses [Em linha]. Disponível em <<http://www.anmp.pt/>>. [Consultado em 02.08.2014].

Baruah, Bidyut, Ward, Anthony, (2014). *Metamorphosis of Intrapreneurship as na effective organizational strategy*. [Em linha]. Disponível em <<http://metatoc.com/papers/41558-metamorphosis-of-intrapreneurship-as-an-effective-organizational-strategy>>. [Consultado em 24.05.2014].

Bourdieu, Pierre, (1989). *O Poder Simbólico*. Lisboa. Difel - Difusão Editorial, Lda.

Calderon, Wilmara Rodrigues, et al.(2004). *O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a11v33n3.pdf>>. [Consultado em 05.02.2014].

Cohen, Max F. (2006). *Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n3/a03v31n3>>. [Consultado em 22.02.2014].

Constituição da República Portuguesa (2000). *Constituição da República Portuguesa*. Lisboa. Texto Editora, Lda.

- Cottam, Keith M (1989). *The Impact of the Library “Intrapreneur” on Technology*. [Em linha]. Disponível em <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/7637/librarytrendsv37i4l_opt.pdf?sequence=1>. [Consultado em 22.02.2014].
- Coutinho, Clara Pereira (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*, Coimbra, Edições Almedina.
- Couture, Jean-Yves Rousseau Carol (1998). *Os Fundamentos da Disciplina Arquivística*, Publicações, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Cox, Richard J. (1995). *Archives and Archivists in the twenty-first century: What will be become*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/41101910?uid=2&uid=4&sid=21104657965013>>. [Consultado em 05.09.2014].
- Dantas, Edmundo Brandão (2008). *Empreendedorismo e Intra-empreendedorismo - é preciso aprender a voar com os pés no chão*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreededorismo.pdf>>. [Consultado em 02.12.2013].
- David, Denise Elizabeth Hey (2004). *Intraempreendedorismo Social: perspectivas para o desenvolvimento nas Organizações*. [Em linha]. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86712/204302.pdf?sequence=1>>. [Consultado em 20.07.2014].
- Diringer, David (1985), *A Escrita*, S/L, Editorial Verbo.
- Eelsley, Dale T., Longenecker, Clinton O (2006). *Gateways to Intrapreneurship*. [Em linha]. Disponível em <<http://cba2.unomaha.edu/defa/entrepreneurpubs/BarriersandGateways.pdf>>. [Consultado em 04.09.2014].
- Erthal, Daniele (2008). *O Arquivista como Gestor de Fontes Primárias para o fomento da produção intelectual* [Em linha]. Disponível em <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000005117&dd1=444f4>>. [Consultado em 16.03.2014].
- Fernandes, Daniela Teixeira (2012). *Arquivística*. In: *Ciências da Informação: contributos para o seu estudo*, Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Ferreira, Danielle Thiago (2003). *Profissional da Informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15972.pdf>>. [Consultado em 30.11.2013].
- Frederico, Manuela (2006), *Organizações, Trabalho e Carreira*, Loures, Lusociência-Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Freire, Isa Maria, Araújo, Vânia Maria Rodrigues Hermes de (2004). *A responsabilidade social da ciência da informação* [Em linha]. Disponível em <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000001286&dd1=a4848>>. [Consultado em 28.08.2014]
- Freitas, Judite A. Gonçalves (2012). *Teoria e Prática da Ciência da Informação*. In: *Ciências da Informação: contributos para o seu estudo*, Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Freitas, Maria Cristina V. (2012). *Gestão e Direcção de Serviços de Informação*. In: *Ciências da Informação: contributos para o seu estudo*, Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa.

- Gama, Fernanda Alves, Ferneda, Edberto (2010). *A Mediação da Informação nos Arquivos permanentes: serviços de referência arquivística no ambiente digital* [Em linha]. Disponível em <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000009791&dd1=0343a>>. [Consultado em 02.03.2014].
- Gavilán, César Martín (2009). *El archivo como centro de conservación: edificios, depósitos e instalaciones. Conservación y restauración de documentos*. [Em Linha]. Disponível em <<http://eprints.rclis.org/14582/1/edifarc.pdf>>. [Consultado em 17.11.2013].
- Global Entrepreneurship Monitor. [Em linha]. Disponível em <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/3120>>. [Consultado em 31.08.2014].
- Gündođdu, Mehmet Çagn (2012). *Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship and Innovation: a multi-concept perspective* [Em linha]. Disponível em <<http://emaj.pitt.edu/ojs/index.php/emaj/article/view/20>>. [Consultado em 23.08.2014].
- Hashimoto, Marcos, Nassif, Vânia Maria Jorge, (2012). *Barreiras e Incentivos às práticas do Intra-empendedorismo: um estudo dos factores Internos em empresas brasileiras*. [Em linha]. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simposio_2012/2012_SIMPOSO75.p>. [Consultado em 29.12.2013].
- Khan, Akbar, Budhwani, Zehra Roofi, Shaikh (2011). *Practising the intrapreneurship: a case of service-sector firms in Pakistan*. [Em linha]. Disponível em <<http://biztek.edu.pk/ibt/qec/7.1/1%20Practicing%20the%20Intrapreneurship.pdf>>. [Consultado em 04.09.2014]
- Leplat, Jacques, Cuny, Xavier (1983). *Introdução à Psicologia do Trabalho*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lloyd, Seton (1967). *Povos Antigos da Anatólia*. Cacém, Editorial Verbo.
- Lopes, Steve, et al. (2013). *Avaliação do nível da cultura intraempendedora*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/rpbg/v12n1/v12n1a06.pdf>>. [Consultado em 02.12.2013].
- Luna, Iúri Novaes (2012). *Empendedorismo e orientação profissional no contexto das transformações do mundo do trabalho*. [Em linha]. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902012000100012&script=sci_arttext>. [Consultado em 17.02.2014].
- Maier, Veronica, Anca, Borza, Razvan, Nistor (s/d), *Intrapreneurship as platform for internal networks*. [Em linha]. Disponível em <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aX9SDGGXmH4J:https://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Maier_et_al..doc+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>. [Consultado em 23.08.2014].
- Maier, Veronica, Zenovia, Cristiana Pop (2011). *Entrepreneurship versus Intrapreneurship* [Em linha]. Disponível em <<http://www.rmci.ase.ro/no12vol5/12.pdf>>. [Consultado em 20.08.2014].
- Malekmohamadi, Asef Karimi and Iraj, et al. (2011). *A conceptual model of intrapreneurship in the Iranian agricultural extension organization-Implications for HRD* [Em linha]. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1949474>>. [Consultado em 29.12.2013].
- Malheiro, Jorge, Padilha, Beatriz, Rodrigues, Frederica (2010). *Mulheres imigrantes empendedoras*. Lisboa. Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.

- Marcelo, Paulo Jorge Leitão (2010). *Design de Embalagens em Portugal: Anos 30 e 40* [Em linha]. Disponível em <<http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/2911>>. [Consultado em 02.03.2014].
- Marchiori, Patricia Zeni (1999). *Profissionais da Sociedade de Informação: O Information Broker* [Em linha]. Disponível em <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/215/216>>. [Consultado em 08.03.2014].
- Marchiori, Patricia Zeni (2002). *A ciência e a gestão da Informação: compatibilidades no espaço profissional* [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf>>. [Consultado em 08.03.2014].
- McMurtrie, Douglas, (1997). *O Livro*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Medeiros, Nilcéia Lage, Nodare, Thaís, Araújo, Carlos Alberto Ávila (2010). *As relações do conhecimento produzido na área de arquivologia com a ciência da Informação*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v39n2/03.pdf>>. [Consultado em 19.07.2014].
- Molina, Carlos, Callahan, Jamie L. (2008). *Fosterling organizational performance-The role of learning and Intrapreneurship*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1793432>>. [Consultado em 22.08.2014].
- Moraes, Giseli Diniz de Almeida, Filho, Edmundo Escrivão (2006). *A Gestão da Informação diante das especificidades das pequenas empresas* [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n3/v35n3a12.pdf>>. [Consultado em 19.10.2013].
- Morris, Michael H., Kuratko, Donald F., Covin, Jeffrey G. (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation* [Em linha]. Disponível em <http://www.cengagebrain.co.nz/content/morris78926_0538478926_02.01_chapter01.pdf>. [Consultado em 22.08.2014].
- Nenci, Luisa (2013). *Women's Innovative Strengths for Development*. [Em linha]. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2278949>. [Consultado em 05.09.2014].
- O que são arquivos. [Em linha]. Disponível em <<http://arquivos.dglab.gov.pt/rede-portuguesa-de-arquivos/pesquisar-arquivos/o-que-sao-arquivos/>>. [Consultado em 17.11.2013.].
- Observatório da Criação de Empresas. IAPMEI (2007). [Em linha]. Disponível em <http://www.iapmei.pt/resources/download/oce_2007.pdf>. [Consultado em 31.08.2014].
- Oliveira, Márcio S.B.S (2004). *Representações sociais e sociedades: a contribuição de Serge Moscovici*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rbcso/v19n55/a14v1955.pdf>>. [Consultado em 15.03.2014].
- Padilha, Sônia (2010). *A Contribuição do Webjornalismo na Construção da Sociedade do Conhecimento* [Em linha]. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/bocc-padilha-webjornalismo.pdf>>. [Consultado em 24.03.2014].
- Pereira, Alexandre (2004). *SPSS - Guia prático de utilização - Análise de dados para ciências sociais e psicologia*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Perfil do Profissional de Documentação e Informação [Em linha]. Disponível em <http://www.apbad.pt/Profissao_Areas.htm>. [Consultado em 19.11.2013].

Pinchot III, Giffort (1986). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York, Perennial Library.

Pinto, Leonor Gaspar, Ochôa, Paula (2006). *Relatório da Imagem das Competências dos Profissionais de Informação Documentação*. Observatório da Profissão de Informação-Documentação. [Em linha]. Disponível em <<http://apdis.pt/download/REL%20ID%202006.pdf>>. [Consultado em 30.08.2014].

Pinto, Manuel (2000). *Fontes Jornalísticas: contributos para o mapeamento do campo*. [Em linha]. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5512/1/CS_vol2_mpinto_p277294.p>. [Consultado em 30.03.2014].

Pinto, Maria Manuela Gomes de Azevedo. (2004). *Modernização administrativa e qualidade: uma ferramenta chamada CAF*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/830/829>>. [Consultado em 30.08.2014].

Poeschi, Gabrielle, Múrias, Cláudia, Costa, Eleonora (2004). *Desigualdades Sociais e Representações das diferenças entre os sexos*. [Em linha]. Disponível <<http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/aso/n171/n171a05.pdf>>. [Consultado em 05.09.2014].

Polit, D. F., Hungler, B. P. (1995). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. Porto Alegre, Artes Médicas.

Reid, Gordon (2010). *The Challenge of making archives relevant to local authorities*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09565691011064359>>. [Consultado em 05.09.2014].

Reis, Elizabeth, Andrade, R., Calapez, T., Melo, P. (1997). *Estatística Aplicada*. Volumes 1 e 2. Lisboa. Edições Sílabo.

Rezende, Yara (2002). *Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12915.pdf>>. [Consultado em 26.03.2014].

Ribeiro, Fernanda (2004). *O perfil profissional do arquivista na sociedade da Informação* [Em linha]. Disponível em <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo8871.PDF>>. [Consultado em 05.02.2014].

Rocha, Isabel (2009). *Código Penal*, Porto, Porto Editora.

Santos, Clara (2005). *A construção social do conceito de identidade profissional* [Em linha]. Disponível em <<http://www.interacoes-ismt.com/index.php/revista/article/view/145/149>> [Consultado em 29.12.2013].

Schmitz, Aldo António (2011). *Classificação das fontes de notícias* [Em linha]. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/schmitz-aldo-classificacao-das-fontes-de-noticias.pdf>>. [Consultado em 30.03.2014].

Sherpherd, Elisabeth (2009). *Culture and Evidence: or what good are the archives? Archive and archivists In twentieth century England*. [Em linha]. Disponível em <<http://discovery.ucl.ac.uk/150840/>>. [Consultado em 30.03.2014].

Sijde, Peter Van, Veenker, Simon, During, Wim (2013). *Intrapreneurship in SMEs: about the role of management and R&D*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.ejbss.com/data/sites/1/februaryissue2013/ejbss-13-1200-intrapreneurshipinsmes.pdf>>. [Consultado em 04.09.2014].

Silva, Armando Malheiro, et al. (2002). *Arquivística. Teoria e prática de uma ciência da Informação*, Porto, Edições Afrontamento.

Sobral, Filipe, Almeida, Filipe (2008). *As Organizações e o Meio Ambiente*. In: Introdução à Gestão de Organizações, Barcelos, Grupo Editorial Vida Económica.

Sociedade Portuguesa de Inovação. [Em linha]. Disponível em <http://www.spi.pt/UserFiles/File/Documentos/71/GEM_Portugal_2011.pdf>. [Consultado em 31.08.2014].

Souza, Francisco das Chagas de (2006). *A Formação Académica de Bibliotecários e Cientistas da Informação e sua Visibilidade, Identidade Reconhecimento no Brasil*. [Em linha]. Disponível em

<<http://www.biblionline.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/viewFile/439/1491>>. [Consultado em 02.03.2014].

Spark & Honey. 20 Jobs of the Future. [Em linha]. Disponível em <<http://www.sparkandhoney.com/press-index/>>. [Consultado em 05.09.2014].

Spink, Mary Jane (1993). *O Conceito e Representação Social na Abordagem Psicossocial* [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/17.pdf>>. [Consultado em 15.12.2013].

Urgelles, Carmen Bello e Crehuet, Àngels Borrell (2001). *El patrimonio bibliográfico y documental*, Gijón, Ediciones Trea.

Leis e Decretos

Decreto-Lei 274/1991 de 10 de Julho. Diário da República nº 156 - I Série. Ministério das Finanças. Lisboa.

[Estatuto das carreiras de pessoal específico das áreas funcionais de biblioteca, documentação e arquivo]

Decreto-Lei 121/2008 de 11 de Julho. Diário da República nº 133 - I Série. Ministério dos Negócios Estrangeiros. Lisboa.

[Reforma das carreiras da administração pública]

Decreto-Lei 16/1993 de 23 de Janeiro. Diário de República nº 19 - I Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

[Define o regime geral do arquivos e do património arquivístico]

Decreto-Lei 093/2007 de 29 de Março. Diário de República nº 63 - I Série. Ministério da Cultura. Lisboa.

[Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) - Define as estrutura e orgânica da DGARQ]

Decreto-Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro. Diário de República nº 30 - I Série. Lisboa.

[Código do Trabalho]

Resolução do Conselho de Ministros 12/2012 de 07 de Fevereiro. Diário da República nº 27 - I Série. Lisboa.

[Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos com as TIC na Administração Pública]

Decreto-Lei 46/2007 de 24 de Agosto. Diário da República nº 163 - I Série. Lisboa

[Regula o Acesso a Documentos Administrativos]

Decreto-Lei 103/2012 de 16 de Maio. Diário da República nº 95 - I Série. Presidência do Conselho de Ministros Lisboa.

[Estabelece a fusão entre a Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas com a Direcção-Geral dos Arquivos, dando lugar à Direcção-Geral do Livro, Arquivo e Biblioteca]

Decreto-Lei 192/2012 de 19 de Junho. Diário da República nº 117 - I Série. Lisboa.

[Definição das atribuições e o tipo de organização interna da Direcção-Geral do Livro, Arquivo e Biblioteca].

Decreto-Lei n.º 107/2001 de 8 de Setembro. Diário da República, nº 209 - I Série. Lisboa.

[Estabelece as bases da política e do regime de protecção e valorização do património cultural]

Directiva 2013/C 51/E/07. Jornal da União Europeia (2013). [Em linha]. Disponível em <http://www.igfse.pt/upload/docs/2013/2013_C51E_07.pdf>.[Consultado em 05.09.2014]

[Exorta os Estados-Membros da União Europeia a adoptar boas práticas para estimular a igualdade de género no empreendedorismo]

Decreto-Lei 47/2004 de 03 de Março. Diário da República, nº 53 - I Série. Ministério da Cultura. Lisboa.

[Estabelece e define o regime geral de incorporações nos arquivos públicos, segundo a classificação do arquivo]

ANEXOS

Anexo 1 - Variáveis, características, autores, aplicados no estudo.

Variável	Características intraempreendedoras aplicadas ao estudo	Autores
	1-CONCEITO	
1	O empreendedorismo pode ser considerado como a habilidade empresarial de inovar, correr riscos e ser pró-activo	Miller (<i>cit. in</i> Baruah, 2014)
2	Foi explorado e conceptualizada esta dinâmica do empreendedorismo dentro das organizações a que mais tarde se deu o nome de intraempreendedorismo. O intraempreendedor é aquele que empreende dentro das organizações.	Scholar; Pinchot(1985); Rule e Irwin(1988); Guth e Ginsberg(1990); Zahra(1995); Antoncic e Hirisch(2001); Ping et al. (2010).
3	A dinâmica em do intraempreendedorismo em PME's, pequenas e médias empresas, (SME's-Small and Medium Enterprises), diverge ao nível das recompensas, ambiente, estrutura e processos.	Carrie (1994)
4	Evidenciam que o intraempreendedorismo tem uma importância significativa no desenvolvimento económico e organizacional de uma empresa, na qual o intraempreendedor deve estar orientado a actividades que leve os serviços, produtos, e toda estrutura numa nova direcção.	Antoncic e Hisrich (2001, 2003); (2011, 636)
5	O conceito de intraempreendedorismo está ligado à orientação empreendedora da organização.	Anu (2007)
6	Os intraempreendedores segundo esta autora, são empreendedores domésticos.	Maier et al.(2013)
	2-AMBIENTE	
7	Definiram o intraempreendedorismo como empreendedorismo, mas dentro de uma organização. (empreendedorismo corporativo)	Antoncic e Hisrich (2001, 2003); (2011, 636)
8	Num ambiente intraempreendedor em que o conhecimento e o encorajamento de diversas competências são valorizadas, em que existem recursos financeiros para novas iniciativas pode aumentar a inovação.	Sheepers (2011)
9	O ambiente externo às organizações, proporcionam oportunidades bem como ameaças aos intraempreendedores que querem desenvolver novos produtos e serviços.	Rae (2008, p.391)
	3-SOCIAL	
10	Paradigma físico: trata e organiza informação Paradigma cognitivo: focaliza o tratamento e a organização da informação para satisfação das necessidades pessoais. Paradigma social: processos baseados no contexto cultural na construção de informação.	Capurro (2010, p.45)
11	Mudança de um paradigma custodial para um paradigma pós-custodial, mais virado para o social e progresso	Silva (2010)
12	Criam valores.	Gama (2010)
	4-FUNCIONAL	
13	Este autor propõe uma alternativa de transição em tempos economicamente difíceis a que deu o nome de Innopreneus (ou Innopreendedor). Nesta altura de tempos difíceis, o empreendedorismo tem pouca hipótese de ter sucesso. O autor sugere uma que uma adaptação destes profissionais às PME's (Pequenas e Médias Empresas), pode ser uma solução.	Gundogdu (2012)
14	Este autor, refere a perseguição de novas soluções , produtos, serviços, mercados, técnicas administrativas e tecnologias, através de mudanças na estratégia e organização da empresa, que pode entender-se como inovação.	Antoncic (2007)
15	Obsta ao intraempreendedorismo: simbolos de poder.	Hashimoto (2012)
16	Preserva e organiza registos do conhecimento humano	Medeiros (2010)
17	Informação gera conhecimento e consequentemente gera bens e serviços.	Amaral (2011)
	5-COMPETITIVIDADE	
18	Este autor sugere que, numa cultura organizacional se deve adoptar algumas características intraempreendedoras, tais como, abertura, qualidade, comunicação, controlo formal, monitorização intensiva de ambiente, apoio à gestão e à organização e valores.	Antoncic (2007)
19	O intraempreendedorismo surgiu de forma a dinamizar e a criar mais oportunidades em cenários complexos e competitivos.	Zahra (2011)
	Este autor menciona a Inovação como factor de competitividade.	Gama (2010)
20	Estes autores dão a informação como compartilhável.	Moody e Wash (<i>cit. in</i> Amaral, 2011)

	6-PRÓ-ACTIVIDADE (INICIATIVA PRÓPRIA)	
21	Refere o intraempreendedorismo como desenvolvimento de novas ideias de negócios e oportunidades dentro de organizações já existentes.	Zahra (2011)
22	Empreendedores e intraempreendedores desempenham um papel crucial na procura de novos negócios e novos mercados.	Maier (2011)
23	O intraempreendedorismo é um processo em que indivíduos dentro de uma organização perseguem oportunidades sem terem em conta os recursos alheios.	Stevenson e Jarillo (2011)
24	Os intraempreendedores só estão preocupados em criar mais-valias.	Koen (2008)
	7-NOVOS SERVIÇOS E PRODUTOS	
25	O arquivo tem recursos e informação orgânica para finalidades diversas	Vieira e Gauthier (cit. in David, 2004)
26	Informação que pode ser útil às pessoas	Montalli e Campelo (cit. in Araujo, 2008)
27	Procura de informação antiga, para reedição de novos produtos.	Marcelo (2010)
28	Jornais, revistas electrónicas, newsletter, e-books, música digital, áudio e video, software, imagens.	Amaral (2011)
	8-DECISÃO	
29	Simpatizante de angariar adeptos para as suas visões ou projectos pessoais. Um pouco mais paciente e disposto ao compromisso, mais do que o empreendedor. Contudo, é sempre um executante.	Pinchot (1986)
	9-COMPETÊNCIAS	
30	O intraempreendedor junta a aprendizagem individual a influências externas e internas ao trabalho.	Molina (2008)
31	Os intraempreendedores estão orientados para tipos de aprendizagem formal e não formal.	Lans et al. (cit. in Molina, 2008)
32	De forma igual ao empreendedor, mas neste caso a situação obriga a uma maior habilidade para prosperar dentro da organização. Precisa de ajuda nesta situação.	Pinchot (1986)
	10-RECOMPENSAS	
33	Participação nos lucros; Participação nas decisões; Participação nos brainstorms; Criação de novos produtos e serviços; Reestruturação de processos internos; Incentivos à inovação; Liberdade para os criar e inovar.	Dantas (2008)
	11-ESTATUTO	
34	Considera o estatuto fora de moda. Considera mais os símbolos da liberdade.	Pinchot (1986)
	12-ORIENTADO A METAS E PRAZOS	
35	Prevê objectivos de 3 a 5 anos, dependendo do tipo de risco. Segue horários corporativos auto-impostos	
	13-AÇÃO/INICIATIVA	
36	Não tem medo de sujar as mãos. Sabe como delegar funções, mas quando é preciso, fá-lo ele mesmo.	Pinchot (1986)
	14-RISCO	
37	Gosta de risco moderado. Geralmente não tem medo de ser despedido.	Pinchot (1986)
	15-AUTONOMIA/MOTIVO PRINCIPAL	
38	Quer liberdade e acesso aos recursos corporativos. É orientado a objectivos e motivado, mas também aprecia recompensas e reconhecimento corporativo.	Pinchot (1986)

Anexo 2 - Emails enviados às Câmaras Municipais

Emails de Câmara Municipais para o qual se enviaram questionário.		
Email		
<p> municpe@cm-abrantes.pt manuela.almeida@cm-agueda.pt geral@cm-aguiardabeira.pt cm-alandroal@mail.telepac.pt arquivo.municipal@cm-albergaria.pt geral@cm-albufeira.pt secretaria.gap@m-alcacerdosal.pt presidencia@cm-alcanena.pt cmalcobaca@cm-alcobaca.pt geral@cm-alcocohete.pt geral@cm-alcoutim.pt geral@cm-alenquer.pt gabinetepresidencia.cmaf@gmail.com correspondencia.cmaf@gmail.com camara.alijo@cm-alijo.pt geral@cm-aljezur.pt geral@mun-aljustrel.pt almadainforma@cma.m-almada.pt camara@cm-almeida.pt gap@cm-almeirim.pt geral@cm-almodovar.pt gap@cm-alpiarca.pt geral@cm-alter-chao.pt geral@cm-alvaizere.pt geral@cm-alvito.pt geral@cm-amadora.pt contabilidade@cm-amarante.pt geral@municipioamares.pt geral@cm-anadia.pt angra@cm-ah.pt geral@cm-ansiao.pt geral@cmav.pt ricardo.moreira@cm-arganil.pt geral@cm-armamar.pt geral@cm-arouca.pt geral@cm-arraiolos.pt geral@cm-arronches.pt cm-arruda@cm-arruda.pt geral@cm-aveiro.pt geral@cm-avis.pt geral@cm-azambuja.pt geral@cm-baiao.pt carlabastos@cm-barcelos.pt geral@cm-barrancos.pt geral@cm-barreiro.pt geral@cm-batalha.pt geral@cm-beja.pt cmbelmonte@mail.telepac.pt gap@cm-benavente.pt geral@cm-bombarral.pt girp@cm-borba.pt municipio@cm-boticas.pt gab.presidencia@cm-braga.pt cmb@cm-braganca.pt servicoatendimentoounico@cabeceirasdebasto.pt geral@cm-cadaval.pt geral@cm-caldas-rainha.pt geral@cm-calheta.pt camara@cm-calheta-madeira.com geral@cm-camaradelobos.pt geral@cm-caminha.pt geral@cm-campo-maior.pt jnegrao@cm-cantanhede.pt geral@cmca.pt geral@cm-carregal.pt gap@cm-cartaxo.pt atendimento.municipal@cm-cascais.pt biblioteca@cm-castanheiradepera.pt camara@cm-castelobranco.pt geral@cm-castelo-paiva.pt cm.castvide@mail.telepac.pt eufemia.azevedo@cm-castradaire.pt expediente@cm-castromarim.pt geral@cm-castroverde.pt geral@cm-celoricodabeira.pt geral@cm-celoricobasto.pt cm.chamusca@mail.telepac.pt municipio@chaves.pt geral@cm-cinfaes.pt geral@cm-coimbra.pt fernanda.maduro@cm-condeixa.pt cmconstancia@mail.telepac.pt geral@cm-coruche.pt cmcorvo@mail.telepac.pt cultura@cm-covilha.pt geral@cm-crato.pt geral@cm-cuba.pt </p>	<p> geral@cm-entroncamento.pt expediente@cm-espinho.pt benjamimpereira.presidente@gmail.com norvinda.leite@cm-estarreja.pt gap@cm-estremoz.pt cmevora@cm-evora.pt geral@cm-fafe.pt geral@cm-faro.pt gapp@cm-felgueiras.pt geral@cm-ferreira-alentejo.pt geral@cm-ferreiradozezeze.pt municpe@cm-figoz.pt cm-fcr@cm-fcr.pt secretaria@cm-figueirosdosvinhos.pt geral@cm-fornosdealgodres.pt geral@cm-fec.pt municipio@cm-fronteira.pt cmf@cm-funchal.pt geral@cm-fundao.pt geral@cm-gaviao.pt biblioteca@cm-gois.pt geral@cm-golega.pt geral@cm-gondomar.pt jferreira@cm-gouveia.pt gab.presidente@cm-grandola.pt geral@mun-guarda.pt geral@cm-guimaraes.pt geral@cmmhorta.pt cmidanha@gmail.com Geralcmi@cm-ilhavo.pt cmlagoa.az@mail.telepac.pt expediente@cm-lagoa.pt expediente.geral@cm-lagos.pt geral@cm-lajeshlores.com cmlpico@mail.telepac.pt paula.santos@cm-lamego.pt cmleiria@cm-leiria.pt gab.presidente@cm-lisboa.pt gab.comunicacao@cm-loule.pt geral@cm-loures.pt geral@cm-lourinha.pt heider.bruno@cm-lousa.pt cm-lousada@cm-lousada.pt geral@cm-macao.pt geral@cm-macedodecavaleiros.pt presidencia@cm-machico.pt geral@cm-madalena.pt geral@cm-mafra.pt geral@cm-maia.pt geral@cm-manguaide.pt arquivo@cm-manteigas.pt info@cm-marco-canaveses.pt geral@cm-mgrande.pt geral@cm-marvao.pt mail@cm-matosinhos.pt gabpresidencia@cm-mealhada.pt cmeda@cm-meda.pt geral@cm-melgaco.pt geral@cm-meritola.pt geral@cm-mesaofrio.pt geral@cm-mira.pt arodrigues@cm-mirandadocorvo.pt geral@cm-mdouro.pt geral@cm-mirandela.pt geral@cm-mogadouro.pt cmmbeira@cm-moimenta.pt cmmoita@cm-moita.pt geral@cm-moncao.pt geral@cm-monchique.pt aamaral@cm-mondimdebasto.pt cmmonforte@mail.telepac.pt municipio@cm-montalegre.pt cmmontemor@cm-montemornovo.pt geral@cm-montemorvelho.pt geral@mun-montijo.pt cmmora@mail.telepac.pt mortagua@cm-mortagua.pt cmmoura@cm-moura.pt gap@cm-mourao.pt gap@cm-murca.pt gap@cm-murtosa.pt geral@cm-nazare.pt cmn@mail.telepac.pt geral@cm-nisa.pt geral@cm-nordeste.pt geral@cm-obidos.pt geral@cm-odemira.pt </p>	<p> geral@cm-olb.pt geral@cm-oliveiradoshospital.pt geral@mail.cm-ourem.pt geral@cmourique.pt gapresidencia@cm-ovar.pt geral@cm-pacosdeferreira.pt geral@cm-palmela.pt municipio@cm-pampilhosadaserra.pt cmparedes@cm-paredes.pt contacto@cm-paredes-coura.pt arquivomunicipal@cm-pedrogaogrande.pt geral@cm-penacova.pt penafiel@cm-penafiel.pt geral@cm-penalvadocastelo.pt secretaria.gap@cm-penamacor.pt cmpenela@cm-penela.pt cmpeniche@cm-peniche.pt cmregua@cmpr.pt cm-pinhel@cm-pinhel.pt geral@cm-pombal.pt geral@mpdelgada.pt presidencia@cm-pontadosol.pt geral@cmmpb.pt geral@cm-pontedelima.pt geral@cm-pontedesor.pt municipio@cm-portalegre.pt geral@mail.cm-portel.pt geral@cm-portimao.pt geral@cm-porto.pt geral@municipio-portodemos.pt geral@portomoniz.pt info@cm-portosanto.pt apoio.presidencia@mun-planhoso.pt geral@cm-pvarzim.pt geral@cm-povoacao.pt geral@cmvp.pt geral@cm-proencanova.pt geral@cm-redondo.pt geral@cm-reguengos-monsaraz.pt geral@cm-resende.pt geral@cm-ribeirabrava.pt geral@cm-rpena.pt geralcmrg@cm-ribeiragrande.pt cmriomaior@mail.telepac.pt geral@cm-sabrosa.pt geral@cm-sabugal.pt geral@cm-salvaterredamagos.pt geral@cm-santacombadao.pt geral@cm-santacruz.pt geral@cm-graciosa.pt geral@cmscflores.pt santamariadafeira@cm-feira.pt geral@cm-smpenaguiao.pt secretaria@cm-santana.com geral@cm-santarem.pt geral@cm-santiagocacem.pt gap@cm-stirso.pt gap@cm-sbras.pt geral@cm-sjm.pt cmsjp@sjpsqueira.pt geral@cm-spsul.pt cmsrp@mail.telepac.pt geral@cm-saovicente.pt geral@cm-sardoal.pt geral@cm-satao.pt cm-seia@cm-seia.pt presidencia@cm-seixal.pt geral@cm-serancelhe.pt geral@cm-serpa.pt arquivomunicipal@cm-serta.pt informacao@cm-sesimbra.pt geral@mun-setubal.pt cm.sever@cm-sever.pt gabinete.presidente@cm-silves.pt info@cm-mun-sines.pt presidencia@cm-sintra.pt geral@cm-sobral.pt geral@cm-soure.pt geral@cm-sousel.pt geral@cm-tabua.pt geral@cm-tabuaco.pt camara@cm-tarouca.pt camara@cm-tavira.pt </p>

<p>geral@cm-valedecambra.pt geral@cm-valenca.pt cmvalongo@cmvalongo.net municipio@valpacos.pt geral.m.velas@mail.telepac.pt geral@cm-vendasnovas.pt camara@cm-vianadoalentejo.pt chefegab@cm-viana-castelo.pt, geral@cmviana-castelo.pt geral@cm-vidigueira.pt geral@cm-vminho.pt geral@cm-viladerei.pt geral@cm-viladobispo.pt geral@cm-viladoconde.pt geral@cm-viladoporto.pt geral@cm-vilafior.pt gap@cm-vfxira.pt geral@cmvfc.pt geral@cm-vnbarquinha.pt gap@cm-vncerveira.pt camaramunicipal@vilanovadefamaliao.org correio@cm-fozcoa.pt geral@mail.cm-gaia.pt geral@cm-vnpaiva.pt cmvnp@mail.telepac.pt geral@cm-vpaguiar.pt geral@cm-vilareal.pt geral@cm-vrsa.pt geral@cm-vvrodado.pt geral@cm-vilaverde.pt geral@cm-vilaviciosa.pt gi.cmv@cm-vimioso.pt geral@cm-vinhais.pt apoiomunicepe@cmviseu.pt geral@cm-vizela.pt geral@cm-vouzela.pt</p>	<p>geral@cm-oleiros.pt geral@cm-olhao.pt geral@cm-oaz.pt cmofrades@mail.telepac.pt geral@cm-torresnovas.pt geral@cm-tvedras.pt geral@cm-trancoso.pt geral@mun-trofa.pt cmvagos@cm-vagos.pt geral@cm-elvas.pt geral@cm-odivelgeral@cm-oeiras.pt geral@cm-moncorvo.pt geral@cm-terrasdebouro.pt presidencia@cm-tomar.pt cmtondela@mail.telepac.pt</p>	
--	---	--

Anexo 3 - Emails enviados aos arquivos distritais/regionais.

Emails enviados aos arquivos distritais
<p>auc-geral@auc.uc.pt mail@adavr.dgarq.gov.pt mail@adctb.dgarq.gov.pt mail@adgrd.dgarq.gov.pt mail@adlra.dgarq.gov.pt mail@advis.dgarq.gov.pt</p>

Anexo 4 - Texto do email enviado às Câmara Municipais a solicitar colaboração.



Ex.mo/a Sr./a Presidente da Câmara
 Ex.mo/a Sr./a Director do Arquivo

Bom dia

Neste momento encontro-me a desenvolver a minha dissertação de mestrado em Ciências Documentais na Universidade da Beira Interior e gostaria que o questionário que envio em anexo (através do link especificado), fosse preenchido pelo **Director de Arquivo/Arquivista/Responsável pelo Arquivo/Técnico responsável/Técnico Superior de Arquivo/ Gestor de Informação ou outro directamente adjudicado ao arquivo**, caso o concelho de V.Exa, possua Arquivo Municipal/Distrital.

https://docs.google.com/forms/d/1AJrTGL-Yw2qs2y6tAz1AwNyjmdpoB3VswHv-AmpRbqY/viewform?usp=send_form

Chama-se a atenção para o facto de um formulário só poder ser preenchido uma única vez, por motivo de fidedignidade científica.

Certo da melhor compreensão,

Com os melhores cumprimentos,

JOÃO PEDRO S. PINTO
 Mestrando em Ciências Documentais na UBI
 Urbanização Rodas - Lote 55 - r/c esquerdo
 3200-343 Serpins – Lousã

QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Covilhã | Portugal

FENÓMENO DO INTRAEMPREENDEDORISMO NOS ARQUIVISTAS PORTUGUESES NOS ARQUIVOS.

Nota:

Para qualquer dúvida ou esclarecimento, contate por favor, para:

tese.joaopedropinto@gmail.com

Tlm. 91 399 37 33

LEIA COM ATENÇÃO POR FAVOR

Este questionário destina-se a avaliar se existe o fenómeno do intraempreendedorismo nos arquivistas portugueses nos arquivos municipais.

PostScriptum:

Para efeito de melhor avaliação, análise e capacidade de resposta às questões propostas elenca-se o significado de:

-Empreendedorismo: O empreendedorismo pode ser considerado como a habilidade para inovar, correr riscos e competir em pró-actividade. (Miller (cit. IN Baruah, 2014))

-Intraempreendedorismo: O intraempreendedorismo é empreendedorismo que se desenvolve dentro de uma organização. (Stevenson e Jarillo (cit. IN Malekmohamadi, 2011))

PARTE I – DADOS DO ARQUIVISTA e ARQUIVO

Assinale uma única opção.

1. Género:*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Masculino
 Feminino

2. Categoria/Função:*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Técnico Superior de Arquivo
 Assistente Técnico
 Assistente Operacional
 Outro
 Outra: _____

3. Habilitação:*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Doutoramento
 Mestrado
 Licenciado
 12º ano na área do arquivo
 Outro

4. Mencione a sua idade:*Marcar tudo o que for aplicável.*

- =>18<25
 =>26<35
 =>36<45
 =>46<55
 =>56<68

5. Tipologia de arquivo:*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Municipal
 Distrital

6. Dependência orgânico-funcional do arquivo:*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Presidente/Vereador
 Área Administrativa
 Área Cultural
 Outro

7. Indique a tipologia de arquivo em que trabalha:

Marcar tudo o que for aplicável.

- Arquivo Histórico
- Arquivo Intermédio
- Arquivo Corrente

8. Quais os tipos de arquivos existentes no âmbito do arquivo municipal/distrital:

Marcar tudo o que for aplicável.

- Arquivo Histórico
- Arquivo Intermédio
- Arquivo Corrente
- Todos

9. A política do arquivo intermédio é estabelecida por:

Marcar tudo o que for aplicável.

- Orientações do Órgão Administrativo
- Pelas Unidades Orgânicas
- Pelo Técnico de Arquivo
- Por um Gestor de Informação.

10. O arquivo, dentro das suas funções:

Marcar tudo o que for aplicável.

- Produz serviços de informação para venda.
- Produz produtos de informação para venda.
- Ambos.
- Nenhuma das anteriores.

PARTE II - INTRAEMPREENDEDORISMO.

Esta parte do questionário foi dividida em quinze questões/perguntas fechadas, e o seu construto elaborado em forma de escala de Likert.

Neste sentido, deve responder às questões considerando que tomam os seguintes valores:

1-Totalmente de acordo | 2-De acordo | 3-Pouco de acordo | 4-Totalmente em desacordo | 5-Sem opinião

11. **Existem condições dentro do seu local de trabalho/arquivo, que proporcionem o exercício do intraempreendedorismo.**

Marcar apenas uma oval.

- Total de acordo.
 De acordo.
 Pouco de acordo.
 Totalmente em desacordo.
 Sem opinião.

12. **O arquivo onde exerce actividade, fomenta a criação de produtos, soluções e novos serviços.**

Marcar apenas uma oval.

- Total de acordo.
 De acordo.
 Pouco de acordo.
 Totalmente em desacordo.
 Sem opinião.

13. **Dentro do seu local de trabalho, a cultura da autonomia do individuo é fomentada.**

Marcar apenas uma oval.

- Total de acordo.
 De acordo.
 Pouco de acordo.
 Totalmente em desacordo.
 Sem opinião.

14. **A Unidade Orgânica onde exerce, incentiva a iniciativa própria.**

Marcar apenas uma oval.

- Total de acordo.
 De acordo.
 Pouco de acordo.
 Totalmente em desacordo.
 Sem opinião.

15. O arquivista é um intraempreendedor.*Marcar apenas uma oval.*

- Total de acordo.
- De acordo.
- Pouco de acordo.
- Totalmente em desacordo.
- Sem opinião.

16. O arquivista somente preserva e organiza registos do conhecimento humano.*Marcar apenas uma oval.*

- Total de acordo.
- De acordo.
- Pouco de acordo.
- Totalmente em desacordo.
- Sem opinião.

17. A sua organização/instituição, recompensa a inovação pessoal.*Marcar apenas uma oval.*

- Total de acordo.
- De acordo.
- Pouco de acordo.
- Totalmente em desacordo.
- Sem opinião.

18. Considera que o arquivista é um construtor de informação direccionado ao mercado.*Marcar apenas uma oval.*

- Total de acordo.
- De acordo.
- Pouco de acordo.
- Totalmente em desacordo.
- Sem opinião.

19. O arquivo fomenta a competitividade nos seus arquivistas.*Marcar apenas uma oval.*

- Total de acordo.
- De acordo.
- Pouco de acordo.
- Totalmente em desacordo.
- Sem opinião.

20. **Considera que poria em prática um projecto pessoal, como arquivista, ao serviço da entidade.**

Marcar apenas uma oval.

- Total de acordo.
 De acordo.
 Pouco de acordo.
 Totalmente em desacordo.
 Sem opinião.

21. **O arquivista dá mais valor ao seu estatuto do que à sua liberdade de criar.**

Marcar apenas uma oval.

- Total de acordo.
 De acordo.
 Pouco de acordo.
 Totalmente em desacordo.
 Sem opinião.

22. **Gosta de correr riscos para implementar novos produtos e serviços, mesmo sem as hierarquias terem conhecimento.**

Marcar apenas uma oval.

- Total de acordo.
 De acordo.
 Pouco de acordo.
 Totalmente em desacordo.
 Sem opinião.

23. **Já criou um produto/serviço dentro da sua entidade.**

Marcar apenas uma oval.

- Total de acordo.
 De acordo.
 Pouco de acordo.
 Totalmente em desacordo.
 Sem opinião.

24. Já teve de contornar o sistema para produzir ou tomar decisões.*Marcar apenas uma oval.*

- Total de acordo.
 De acordo.
 Pouco de acordo.
 Totalmente em desacordo.
 Sem opinião.

25. O arquivista não se importa de agir por ele próprio e de "sujar as mãos". Sabe como delegar funções, mas quando é preciso, fá-lo ele mesmo.*Marcar apenas uma oval.*

- Total de acordo.
 De acordo.
 Pouco de acordo.
 Totalmente em desacordo.
 Sem opinião.

DADOS PESSOAIS

Caso concorde, e por motivo de melhor identificação na análise dos dados obtidos, agradece-se a identificação de quem preencheu o questionário.
(FACULTATIVO)

26. Nome da Entidade/Organização:

27. Nome de quem respondeu às questões:

28. Categoria / Função:

29. Email:

30. Contacto:

Muito obrigado pela sua colaboração.
