



XXI ENANCIB

Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

50 anos de Ciência da Informação no Brasil:
diversidade, saberes e transformação social

Rio de Janeiro • 25 a 29 de outubro de 2021

XXI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXI ENANCIB

GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ARQUIVOS BRASILEIROS

STRATEGIC PLANNING IN BRAZILIAN ARCHIVES

Aysha Adab Santos Cavalcante - Universidade do Porto (UP)

Emeide Nóbrega Duarte - Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Rayan Aramís de Brito Feitoza - Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira - Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Modalidade: Resumo Expandido

Resumo: O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que proporciona preparação a longo prazo, sendo relevante sua adoção em unidades de informação. Diante disso, esse trabalho investiga o planejamento estratégico dos arquivos relacionados no Cadastro Nacional de Entidades Custodiadoras de Acervos Arquivísticos do Conselho Nacional de Arquivos do Brasil. Realiza uma pesquisa exploratória-descritiva, com aplicação de um questionário *Web Survey* aos responsáveis das unidades arquivísticas que compõem o universo da investigação. Os resultados indicam a utilização da ferramenta com percepção de benefícios em processos e serviços, a necessidade de formalização documental e a participação dos colaboradores nas estratégias estipuladas.

Palavras-chave: planejamento estratégico; unidades de informação; arquivos; arquivologia.

Abstract: Strategic planning is a management tool that provides long-term preparation, and its adoption in information units is relevant. Therefore, this work investigates the strategic planning of archives listed in the National Registry of Custodians of Archival Collections of the National Council of Archives of Brazil. It carries out an exploratory-descriptive research, with the application of a Web Survey to those responsible for the archival units that make up the universe of investigation. The results indicate the use of the tool with perceived benefits in processes and services, the need for document formalization and the participation of employees in the stipulated strategies.

Keywords: strategic planning; information units; archives; archival science.

1 INTRODUÇÃO

Considerando a elevada competitividade atual como um desafio e concomitantemente um impulso para a inovação, as organizações que utilizam do planejamento de forma

estruturada tendem a estar um passo à frente ao alcance de seus objetivos. Tais organizações, enquanto entidades constituídas para exercerem funções e atividades de segmentos variados, instituídas por legislação de sua esfera competente, são organismos produtores contínuos de documentação. A documentação produzida é de grande importância para a administração da própria organização, para a transparência e o exercício pleno de suas funções e atividades.

Com base nesse contexto, é de fundamental relevância considerar o valor da informação enquanto bem intangível e instrumento para o processo decisório dessas organizações. Castells (1999) expressa que estamos em uma sociedade informacional, a Sociedade da Informação, onde vivenciamos um paradigma econômico-tecnológico que expressa a transformação tecnológica em curso e suas implicações com a economia e a sociedade. São tempos de novas dinâmicas da informação, onde sua produção, aquisição, fluxo, difusão e acesso sofreram reconfigurações significativas, especialmente após o surgimento das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Dessa forma, compreender esse processo e fazer uso da informação de forma efetiva são atributos essenciais para a competitividade e avanço das organizações.

Nesse cenário, considerando a importância da informação, os arquivos despontam como peças fundamentais, o que implica na imprescindibilidade de terem seus processos alinhados, além de estarem atentos às novas dinâmicas relacionadas à informação, para que correspondam de forma eficaz às necessidades informacionais dos usuários. Ante o exposto, o planejamento estratégico apresenta-se como uma possibilidade aos arquivos, que por meio desta ferramenta podem planejar as suas atividades e processos de acordo com os seus recursos e possibilidades, otimizando de modo efetivo o cumprimento das demandas e necessidades informacionais da instituição e dos usuários.

Isto posto, sabe-se que a Arquivologia mantém relações interdisciplinares com o direito, a diplomática, a historiografia e a administração (BELLOTTO, 2008). Considerando que na Administração, o planejamento estratégico é um instrumento valioso que impulsiona mudanças significativas nas organizações, proporcionando eficiência e eficácia no alcance de seus objetivos e partindo da premissa de que “informação e planejamento são elementos indispensáveis para o sucesso de qualquer organização” (BARBALHO; BERAQUET, 1995, p. 11), esta pesquisa assume a seguinte questão problema: o planejamento estratégico tem sido utilizado nos arquivos relacionados no Cadastro Nacional de Entidades Custodiadoras de Acervos Arquivísticos (CODEARQ) do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) do Brasil? Na

intenção de desvendar a questão foi definido como objetivo geral investigar a adoção do planejamento estratégico nas instituições e de seus respectivos arquivos relacionados no CODEARQ/CONARQ do Brasil. Justifica-se a pesquisa em razão do pequeno número de estudos acerca do planejamento estratégico enquanto ferramenta voltada aos arquivos na literatura científica da Ciência da Informação e da Arquivologia.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com as frequentes e intensas transformações no cenário econômico, tecnológico, social e político, as organizações encontraram no planejamento estratégico, desde os anos 70, uma ferramenta para auxiliá-las na adaptação em tempo real às mudanças internas e externas. Assim, o planejamento estratégico tornou-se foco da atenção das organizações e da alta administração, onde a estratégia passou a ser indicada como solução para as constantes modificações no contexto mundial (ALDAY, 2000). Compreende-se, portanto, que o planejamento estratégico é fruto de um longo e cumulativo caminho de aprendizado organizacional, o qual sofreu alterações e refinamentos com o passar do tempo, conforme a evolução das organizações e reflexão de numerosos teóricos (ZOOK, 2002).

Não há um consenso entre as etapas necessárias para a construção e realização do planejamento estratégico, entretanto alguns pontos são convergentes, principalmente quanto à formulação de estratégias e sua implicação na necessidade de um processo de reflexão e definição de processos. Com base nas percepções de Barros Neto (2018), Cruz (2019) e Chiavenato e Sapiro (2020), pode-se inferir que o planejamento estratégico é composto fundamentalmente por 5 etapas: afirmação da identidade organizacional, realização da análise ambiental, estabelecimento das metas e objetivos, estabelecimento do plano de ação e realização do controle e avaliação. Trata-se de um processo cíclico, onde as ações não terminam após a finalização das etapas, mas se perpetuam na busca de um aperfeiçoamento contínuo.

2.1 Planejamento estratégico em unidades de informação

A busca na realização de aprimoramentos nas unidades de informação, seja em processos, estrutura física, estrutura digital, recursos humanos, entre outros, provoca inúmeros benefícios para a própria unidade; contudo, o objetivo maior se constitui em torno da efetiva disponibilização da informação, independentemente do suporte, a quem dela necessita: o usuário. Pacheco e Bedin (2017, p. 629) corroboram tais afirmações ao indicarem

que no planejamento estratégico em unidades de informação, “o gestor foca em decisões que aperfeiçoem o serviço prestado por meio de formulações de objetivos e a elaboração de estratégias para seu acervo”. De modo símile, Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000, p. 94) afirmam que “em unidades de informação, a postura competitiva associa-se à proatividade no atendimento às demandas dos usuários”.

Nos últimos 30 anos, alguns autores escreveram a respeito da aplicação do planejamento estratégico nas unidades de informação. Porém, percebe-se que essa literatura, especificamente a nacional, é muito rara e majoritariamente voltada para bibliotecas. Entretanto, destacam-se alguns autores que buscaram abranger as unidades de informação em geral. Barbalho e Beraquet (1995) apoiam a ideia de um planejamento estratégico participativo, defendendo a atuação de todos no processo de formulação e implantação. Para as autoras, o processo de planejamento estratégico em uma unidade de informação deve-se constituir de 7 etapas: mandato, missão, análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, questões estratégicas, obstáculos e propostas estratégicas.

Barbalho (1997) ressalta que o planejamento estratégico visa a integração da unidade de informação aos micros e macroambientes em que se situa, em concordância com as necessidades informacionais que impliquem na sua evolução, pressupondo um desenvolvimento positivo para o futuro. Na década seguinte, Araújo Júnior e Alvares (2007) apresentam elementos essenciais para a implementação da estratégia em sistemas de informação. Os autores ressaltam a importância do diagnóstico estratégico, considerando as variáveis ambientais que impactam na tomada de decisão da unidade, tendo como ponto fundamental as necessidades dos usuários que se converterão em demandas.

Vital e Floriani (2009), dois anos após, apresentam uma metodologia para planejamento estratégico e gestão em unidades de informação, a METUNI, com o intuito de qualificar o processo de desenvolvimento de serviços em ambientes informacionais. As autoras propõem um modelo composto por 4 etapas: diretrizes operacionais, diagnóstico, definição das estratégias e controle e avaliação.

Percebe-se que na visão das propostas apresentadas o diagnóstico ambiental se faz presente para o pleno desenvolvimento do planejamento estratégico. Com o intuito de enriquecer esta etapa tão necessária nas unidades de informação, algumas ações podem ser tomadas, a exemplo, o uso de fontes de informação. Barbosa *et al.* (2019) apresentam um trabalho valioso que se ancora na possibilidade das fontes de informação enquanto

instrumento de coleta de conteúdo de qualidade para subsidiar decisões estratégicas no âmbito organizacional, contribuindo no monitoramento dos ambientes organizacionais.

2.2 Planejamento estratégico em arquivos

Conforme afirmado anteriormente, a literatura publicada acerca do planejamento estratégico em arquivos, seja quanto a relatos de experiência, construção de modelos, ou discussão teórica, ainda é muito sucinta. Destacamos aqui as pesquisas elaboradas por Araújo Júnior (2005) e Pacheco e Bedin (2017).

Araújo Júnior (2005) destaca a análise SWOT enquanto ferramenta de auxílio na execução do diagnóstico estratégico em arquivos. Ao identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a análise SWOT proporciona uma espécie de fotografia, onde serão registrados os aspectos relevantes para a realização do monitoramento ambiental.

Pacheco e Bedin (2017) apresentam em sua pesquisa o profissional arquivista enquanto gestor. Para as autoras, ao executar o planejamento estratégico no arquivo, o arquivista alinha o tratamento da informação aos propósitos da organização, favorecendo a unidade e, conseqüentemente, proporcionando melhores serviços para os usuários internos e externos da organização.

Na web, alguns arquivos brasileiros já tornaram públicas as suas iniciativas de construção do planejamento estratégico. É o caso do Arquivo Nacional, do Arquivo Central da Universidade de Brasília e do Sistema de Arquivos da Universidade Estadual de Campinas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se por ser exploratória-descritiva, com uso de métodos qualitativos e quantitativos. O início deste trabalho ancorou-se em uma revisão bibliográfica na busca de publicações relacionadas ao planejamento estratégico aplicado em unidades de informação. A segunda etapa compreendeu a delimitação do universo da pesquisa, onde foram selecionados os arquivos ligados ao CODEARQ do CONARQ. A terceira etapa compreendeu a escolha do instrumento de coleta de dados que, para esta pesquisa, optou-se pela aplicação de um questionário do tipo *web survey*¹, considerando a dispersão geográfica do universo da pesquisa, o tamanho da população, a facilidade de acesso, e a celeridade no

¹ O questionário foi composto de 13 questões no intuito de investigar (com base no que foi pesquisado no referencial teórico) aspectos da utilização do planejamento estratégico enquanto ferramenta de gestão, tais como: definição de missão, visão e valores; formalização do planejamento estratégico; percepção de benefícios, participação dos colaboradores, entre outros.

tempo de resposta. Ao todo, o questionário foi enviado para 491 arquivos, sendo obtidas 65 respostas de arquivos distintos concordantes com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) da pesquisa, durante o período de recebimento de abril de 2020 a novembro de 2020. Por fim, a última etapa constituiu-se da análise dos resultados obtidos no questionário, correlacionando-os com os dados e conceitos adotados na revisão bibliográfica.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dos 65 arquivos respondentes, 40% encontram-se na região sudeste, 28% na região sul, 12% na região nordeste, 12% na região centro-oeste e 8% na região norte. O questionário constituiu-se de perguntas objetivas com doze respostas previamente definidas com base na escala Likert: “sim, totalmente”, “sim, parcialmente”, “não” e “desconheço” e uma pergunta subjetiva/aberta. O objetivo foi extrair as respostas necessárias para visualizar a utilização do planejamento estratégico nos arquivos e em suas respectivas instituições.

Tabela 1 – Cenário do planejamento estratégico nas instituições dos arquivos participantes

Questionamento	Sim, totalmente	Sim, parcialmente	Não	Desconheço
Definição da missão, valores e objetivos da instituição	74%	21%	-	5%
Uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão na instituição	54%	23%	14%	9%
Formalização documental do planejamento estratégico institucional	76%	15%	3%	6%
Percepção de benefícios com o uso do planejamento estratégico institucional	24%	65%	11%	-

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

De acordo com os dados da Tabela 1, observa-se que as instituições dos arquivos que fazem parte do universo da pesquisa, majoritariamente, possuem missão, valores e objetivos definidos, o que de acordo com Cruz (2019) favorece a identidade organizacional e desenvolve melhorias no processo de negócio, além de orientar as ações da organização e, conseqüentemente, o planejamento estratégico. Os dados também demonstram que uma parcela significativa das instituições já aplica o planejamento estratégico enquanto instrumento de gestão, o que exprime a sua relevância enquanto “processo essencial dentro da organização, na medida em que traça objetivos e diretrizes para a definição dos planos de ação para alcançá-los e que resultarão em vantagens competitivas e sustentabilidade no longo prazo” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020, p. 11). A aplicação do planejamento estratégico

possibilita a estas instituições a compreensão efetiva do ambiente que atuam, corroborando para um melhor posicionamento frente às mudanças constantes.

Verificou-se também que as instituições do universo da pesquisa estão aplicando o planejamento estratégico institucional de maneira formalizada, documentando as suas etapas e ações, o que conforme Silveira (2011) minimiza os riscos de desvio no alcance dos objetivos pretendidos. A formalização deste instrumento é uma questão de responsabilidade que possibilita o embasamento das ações em fatos e a escolha das melhores decisões.

Quanto a visualização dos benefícios, os dados demonstram que os arquivos estão percebendo mudanças positivas parciais ou totais nas instituições que aplicam o planejamento estratégico, entretanto, considerando que uma parcela das unidades afirmou desconhecer qualquer benefício, compreende-se a necessidade de atenção quanto a execução eficiente, eficaz e efetiva do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2018), a integração de todos em prol das estratégias estabelecidas e a realização de uma comunicação efetiva das ações e resultados a todas as áreas.

Tabela 2 – Cenário do do planejamento estratégico nos arquivos participantes

Questionamento	Sim, totalmente	Sim, parcialmente	Não	Desconheço
Participação do arquivo na construção do planejamento estratégico da instituição	30%	44%	20%	6%
Ações da instituição para o desenvolvimento do arquivo	29%	45%	17%	9%
Definição da missão, valores e objetivos do arquivo	35%	37%	26%	2%
Uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão no arquivo	23%	38%	37%	2%
Formalização documental do planejamento estratégico no arquivo	31%	28%	35%	6%
Percepção de benefícios com o uso do planejamento estratégico no arquivo	42%	53%	-	5%
Participação dos colaboradores nas estratégias adotadas pelo arquivo	45%	52%	3%	-
Presença dos arquivistas/técnicos de arquivo no arquivo	24%	65%	11%	-

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A partir dos dados expostos na Tabela 2, compreende-se que apesar dos poucos relatos na literatura, uma parcela dos arquivos do universo da pesquisa já aplica o planejamento

estratégico enquanto ferramenta de gestão. De acordo com Barbalho e Beraquet (1995), as unidades de informação que utilizam o planejamento estratégico estão atentas às variáveis que possam interferir de alguma forma em suas atividades, de modo que possam se desenvolver positivamente e assim contribuir de modo efetivo para o crescimento da organização. Araújo Júnior (2005) destaca que o planejamento estratégico proporciona aos arquivos a realização de ações de diferenciação, adequando-as ao contexto da gestão estratégica da informação. Os dados também demonstram que a maioria dos arquivos que aplicam o planejamento estratégico visualizaram benefícios e mudanças positivas, corroborando o que Pacheco e Bedin (2017) afirmam ao assegurar que o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento de vantagem competitiva nas unidades de informação, proporcionando utilização efetiva dos recursos e qualidade nos serviços disponibilizados.

Os dados indicam a participação dos colaboradores dos arquivos nas ações do planejamento estratégico interno, o que configura um fator positivo, uma vez que segundo Barbalho (1997, p. 31) “é essencial a completa interação das pessoas envolvidas no processo de formulação e implantação do mesmo”. Por outro lado, visualiza-se que uma parcela significativa dos arquivos não formaliza as ações do planejamento estratégico, o que prejudica, segundo Silveira (2011), sua execução, desempenho, transparência e, conseqüentemente, a obtenção de melhores resultados. Semelhantemente, King (1981, *apud* BARBALHO; BERAQUET, 1995, p. 44) afirma que a formalização “proporciona uma maior contribuição para o processo de planejamento estratégico e de sua avaliação”.

Por meio dos dados expostos também é possível visualizar que uma pequena parcela dos arquivos percebe ações totais da instituição em prol do desenvolvimento da unidade. A respeito deste ponto, Barbalho e Beraquet (1995, p. 18), afirmam que no processo de planejamento é indispensável mensurar “os recursos disponíveis e os necessários, implicando na compreensão da dinâmica das mudanças oriundas do mercado, bem como da sensibilidade para identificação e canalização destas mudanças de forma positiva para a unidade de informação”. À vista disso, é relevante compreender que a elaboração do planejamento estratégico pode embasar, inclusive, a solicitação de recursos necessários e assim ampliar o número de ações da instituição voltadas para o arquivo. Por fim, é importante também ressaltar a presença dos profissionais arquivistas/técnicos de arquivo em quase 90% destes arquivos enquanto um fator positivo, principalmente no que diz respeito ao contato desses

profissionais com ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico, e não unicamente com o fazer técnico-arquivístico. Na visão de Pacheco e Bedin (2017), o profissional da informação – em especial, o arquivista – deve ser compreendido enquanto gestor da unidade que atua, proporcionando um ambiente propício a resultados positivos quanto ao acesso, tratamento e distribuição da informação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a maioria das instituições que representam os dados da pesquisa definem sua missão, seus valores e objetivos, possuem o planejamento estratégico como instrumento de gestão institucional e formalizam documentalmente o planejamento estratégico institucional, apesar de uma parcela afirmar desconhecer qualquer benefício.

Quanto aos arquivos, destaca-se o uso do planejamento estratégico em algumas unidades, a participação dos colaboradores nas estratégias adotadas, bem como a presença de arquivistas e técnicos de arquivo nesses ambientes arquivísticos. Contudo, percebem-se obstáculos para adoção do planejamento nessas unidades de informação, constatando-se ausência de liderança, falta de cultura estratégica por parte dos dirigentes e falta de cultura de planejamento por parte dos funcionários.

A aplicação de um planejamento estratégico em arquivos se faz necessária com o intuito de aprimoramento das atividades realizadas, definição evidente dos objetivos da unidade aliada aos objetivos gerais da organização, ponderação das ações frente às variáveis externas e internas, avaliação contínua das ações realizadas e excelência na qualidade dos serviços informacionais oferecidos, satisfazendo as necessidades informacionais dos usuários. Planejar estrategicamente em um arquivo ultrapassa a constituição de um plano. Trata-se, acima de tudo, de preparação para o futuro. E o futuro demanda planejamento.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de. Uso da técnica SWOT em unidades arquivísticas: subsídios para o planejamento estratégico. In: CONGRESSO DE ARQUIVOLOGIA DO MERCOSUL, 6., Campos do Jordão. **Anais [...]** Campos do Jordão: CAM, 2005.

ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; ALVARES, L. Planejamento de sistemas de informação: aspectos teóricos e elementos essenciais da estratégia e da implementação. In: ENCONTRO

NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8., 2017, Salvador. **Anais [...]** Salvador: ENANCIB, 2007.

BARBALHO, C. R. S. Planejamento estratégico: uma análise metodológica. **Informação & Informação**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 29-44, jul. 1997.

BARBALHO, C. R. S.; BERAQUET, V. S. M. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995.

BARBOSA, E. R.; LIRA, R. A. de.; VIEIRA, A. F. G.; VARVAKIS, G. Uso de fontes de informação no monitoramento dos ambientes organizacionais: subsídios para o planejamento estratégico em bibliotecas universitárias brasileiras. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 442-272, jan./abr. 2019.

BARROS NETO, J. P. (org.). **Administração**: fundamentos da administração empreendedora e competitiva. São Paulo: Atlas, 2018.

BELLOTTO, H. L. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CRUZ, T. **Planejamento estratégico**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 2019.

PACHECO, A. B.; BEDIN, S. P. M. Planejamento estratégico aplicado em unidades de informação. **Ágora**, Florianópolis, v. 27, n. 55, p. 628-653, jul./dez. 2017.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2018.

SILVEIRA, R. B. da. Formalização do planejamento estratégico no setor hoteleiro: um estudo nos meios de hospedagem conveniados junto ao Costa Esmeralda Convention & Visitors Bureau. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais [...]** Porto Alegre: ANPAD, 2011.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29, n. 3, p. 91-100, dez. 2000.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M. Metodologia para planejamento estratégico e gestão de serviços em unidades de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 24-44, jan./jun. 2009.

ZOOK, C. **Beyond the core**: expand your market without abandoning your roots. Boston: Harvard Business School Press, 2002.