



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
BACHARELADO EM ARQUIVOLOGIA**

**AYSHA ADAB SANTOS CAVALCANTE**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO  
ARQUIVÍSTICAS**

**JOÃO PESSOA**

**2020**

AYSHA ADAB SANTOS CAVALCANTE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO  
ARQUIVÍSTICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Arquivologia da Universidade Federal da  
Paraíba, como requisito à obtenção do título de  
Bacharela em Arquivologia.

**Orientadora:** Profa. Dra. Emeide Nóbrega  
Duarte.

JOÃO PESSOA

2020

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

C376p Cavalcante, Aysha Adab Santos.

Planejamento estratégico em unidades de informação  
arquivísticas / Aysha Adab Santos Cavalcante. - João  
Pessoa, 2020.

60 f. : il.

Orientação: Emeide Nóbrega Duarte.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Planejamento estratégico. 2. Unidades de informação.  
3. Arquivos. 4. Arquivologia. I. Duarte, Emeide  
Nóbrega. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 930.25(043.2)



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**FOLHA Nº 1 / 2021 - CCSA - CARQ (11.01.13.08)**

**Nº do Protocolo: 23074.013477/2021-35**

**João Pessoa-PB, 17 de Fevereiro de 2021**

**FOLHA DE APROVAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**AYSHA ADAB SANTOS CAVALCANTE**

**Planejamento Estratégico em Unidades de Informação Arquivísticas**

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Arquivologia da Universidade Federal da Paraíba em cumprimento as exigências para obtenção do grau de bacharel em Arquivologia.

Data de aprovação: 23 de novembro de 2020

Resultado: APROVADA

**BANCA EXAMINADORA:**

Assinam eletronicamente esse documento os membros da banca examinadora, a saber: Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte (orientadora), Profa. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira e Prof. Me. Rayan Aramis de Brito Feitoza (membros).

*(Assinado digitalmente em 18/02/2021 10:47)*  
EMEIDE NOBREGA DUARTE  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
Matrícula: 8329987

*(Assinado digitalmente em 18/02/2021 00:14)*  
LUCILENE KLENIA RODRIGUES BANDEIRA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
Matrícula: 2739440

*(Assinado digitalmente em 18/02/2021 00:05)*  
RAYAN ARAMIS DE BRITO FEITOZA  
PROFESSOR DO MAGISTÉRIO SUPERIOR -  
SUBSTITUTO  
Matrícula: 3753641

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **1**, ano: **2021**, documento(espécie): **FOLHA**, data de emissão: **17/02/2021** e o código de verificação: **a0d9bc3771**

Ao meu *voinho*,  
que se tornou do céu a estrela mais brilhante.

## AGRADECIMENTOS

A gratidão é um sentimento sublime. Exige desprendimento do ego e proporciona um estado de percepção. Não exige nada em troca, nada demanda em retorno. Assim, quero expressar o meu agradecimento às pessoas que mesmo sem razão, explicação qualquer, tornaram os meus dias mais amenos. E enquanto profissional da informação, considerando a importância e magnitude do registro, reconheço o meu carinho e afeto:

A Deus, por milimetricamente tudo.

Aos meus pais, Maria e José Cavalcante, que apesar de tantas limitações e comedimentos fizeram o possível para me fornecer uma boa educação, valores e dignidade.

Às minhas irmãs, pelo respeito e amor incondicional.

Ao meu esposo, Renato, pela paciência, carinho e compreensão neste período. Não teria conseguido nada sem seu suporte e ajuda.

À professora Emeide, a qual sou eternamente grata pelo aceite e orientação na produção desta monografia em período de pandemia; assim como pelas aulas na disciplina de Planejamento em Unidades de Informação, essas que foram o pontapé inicial no surgimento da curiosidade necessária para este trabalho.

Às unidades de informação arquivísticas, que contribuíram com o desenvolvimento desta pesquisa com valiosa participação e pelos e-mails de incentivo e apoio.

Às minhas amigas, em especial a Mari Coutinho, Daiane Barbosa e Elane Madeiros.

Aos meus amigos, em especial a Pablo Oliveira e Victor Araújo.

Aos professores da graduação, em especial às professoras Eneida Martins, Ana Córdula, Maria Amélia, Lucilene Bandeira, Julianne Teixeira, Carla Maria, Danielle Alves, Danielle Karla, Rosa Zuleide, Alzira Karla, Isa Maria Freire e Rosilene Llarena. E também aos professores Luiz Eduardo, Edvaldo Alves e Matheus Gondim.

À Célia, Nana, Sônia, Val, Lu e Guia, presentes que ganhei na ADUF, minha primeira experiência em arquivos.

Aos companheiros de trabalho da Secretaria de Administração do Estado da Paraíba, em especial à Walterleide Andrade e aos amigos: Angélica, Marcionila, Pedro, Camila e Tamiris.

Às companheiras de trabalho da Justiça Federal na Paraíba – Luci, Andréa, Katiana, Cecília, Rebeca, Pati, Márcia, Lili, Dani, Brunna e todas que fazem parte do grupo *Lindíssimas* – mulheres que me acolheram com muito respeito e carinho.

À minha turma 2016.1, pessoas ímpares que acompanharam a minha trajetória e as quais desejo todo o sucesso possível.

À UFPB, pela disponibilização de um ensino público e gratuito de qualidade.

E à Coordenação do Curso de Arquivologia – em especial, a professora Ana Córdula, Alex e Ailla – que me auxiliaram com zelo e competência em todas as minhas demandas, sobretudo nessa preciosa reta final.

Muito obrigada.

“Boa sorte é o que acontece quando a oportunidade encontra o planejamento.”

(Thomas Edison)



## RESUMO

CAVALCANTE, Aysha Adab Santos. **Planejamento estratégico em unidades de informação arquivísticas**. 2020. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Arquivologia). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa.

Ante ao cenário atual de competitividade entre as organizações, o planejamento estratégico, enquanto ferramenta administrativa, desponta como alternativa na constituição de vantagem ao oportunizar preparação a longo prazo perante as variáveis do ambiente organizacional. Desta forma, considerando as relações interdisciplinares entre a Arquivologia e a Administração, o presente trabalho intenciona investigar a utilização do planejamento estratégico em unidades de informação arquivísticas no Brasil. Trata-se de uma pesquisa aplicada e exploratório-descritiva, com uso de métodos quantitativos e qualitativos. Parte-se através de uma revisão bibliográfica de 1990 a 2019, em nível nacional, na busca de publicações relacionadas ao planejamento estratégico aplicado em unidades de informação, para que, em seguida, possa-se proceder com a coleta e análise dos dados. Para a coleta dos dados quantitativos utilizou-se um questionário do tipo *web survey*, considerando a dispersão geográfica e o tamanho do universo da pesquisa. O universo da pesquisa se constituiu das 491 unidades de informação relacionadas no Cadastro Nacional de Entidades Custodiadoras de Acervos Arquivísticos do Conselho Nacional de Arquivos. Foram recebidas – durante o período de recebimento de abril de 2020 a novembro de 2020 – 65 respostas de unidades de informação arquivísticas distintas que concordaram com a pesquisa. A partir dos resultados obtidos, buscou-se caracterizar o planejamento estratégico das unidades de informação arquivísticas e de suas respectivas instituições. Os resultados indicam que boa parte das instituições possuem identidade organizacional bem definida, utilizam o planejamento estratégico enquanto ferramenta de gestão e o utilizam de maneira formal. Quanto as unidades de informação arquivísticas, os resultados indicam forte presença de profissionais arquivistas/técnicos de arquivos nestas unidades, participação significativa dos colaboradores na formulação das estratégias e que apesar de existirem poucas publicações na literatura relacionada ao planejamento estratégico em unidades de informação, alguns arquivos já estão aplicando o planejamento estratégico enquanto ferramenta de gestão e visualizando benefícios em seus processos e serviços.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Unidades de informação. Arquivos. Arquivologia.

## ABSTRACT

In the face of the current scenario of competitiveness among organizations, strategic planning – as an administrative tool – emerges as an alternative in constituting an advantage by providing long-term preparation in the face of organizational environment variables. Thus, considering the interdisciplinary relationships between Archival Science and Administration, the present work intends to investigate the use of strategic planning in archival information units in Brazil. It is an applied and exploratory-descriptive research, using quantitative and qualitative methods. It starts with a bibliographic review from 1990 to 2019, at national level, in search of publications related to the strategic planning applied in information units, so that, next, it is possible to proceed with the collection and data analysis. For the collection of quantitative data, a questionnaire of the web survey type was used, considering the geographical dispersion and the size of the research universe. The research universe consisted of the 491 information units listed in the Cadastro Nacional de Entidades Custodiadoras de Acervos Arquivísticos of the Conselho Nacional de Arquivos. During the receiving period from April 2020 to November 2020, 65 responses were received from different archival information units that agreed with the research. From the results obtained, we sought to characterize the strategic planning of the archival information units and their respective institutions. The results indicate that a good part of the institutions have a well-defined organizational identity, use strategic planning as a management tool and use it in a formal way. As for the archival information units, the results indicate a strong presence of professional archivists/technicians in these units, significant participation of the collaborators in the formulation of the strategies and that although there are few publications in the literature related to strategic planning in information units, some archives are already applying strategic planning as a management tool and visualizing benefits in their processes and services.

**Keywords:** Strategic planning. Information units. Archives. Archival Science.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A.C	Antes de Cristo
AN	Arquivo Nacional
BRAPCI	Base de Dados em Ciência da Informação
CODEARQ	Cadastro Nacional de Entidades Custodiadoras de Acervos Arquivísticos
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão
EUA	Estados Unidos da América
METUNI	Metodologia para Planejamento Estratégico e Gestão em Unidades de Informação
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NOBRADE	Norma Brasileira de Descrição Arquivística
PESTEL	(fator) Político, Econômico, Social, Tecnológico, Econômico e Legal
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UNB	Universidade de Brasília
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Etapas do planejamento estratégico.....	23
Figura 2 –	Método Smart.....	26
Figura 3 –	Etapas do planejamento estratégico em unidades de informação.....	31
Figura 4 –	Modelo de planejamento para unidades/sistemas de informação.....	32
Figura 5 –	Etapas da METUNI.....	33
Figura 6 –	Bases para o planejamento estratégico em unidades arquivísticas.....	36

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Localização geográfica das unidades participantes na pesquisa.....	42
Gráfico 2 –	Definição da missão, valores e objetivos.....	43
Gráfico 3 –	Uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão.....	43
Gráfico 4 –	Formalização documental do planejamento estratégico institucional.....	44
Gráfico 5 –	Benefícios do planejamento estratégico institucional.....	44
Gráfico 6 –	Participação da unidade de informação no planejamento estratégico da instituição.....	46
Gráfico 7 –	Ações da instituição para o desenvolvimento da unidade de informação.....	46
Gráfico 8 –	Definição da missão, valores e objetivos da unidade de informação.....	47
Gráfico 9 –	Uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão na unidade.....	47
Gráfico 10 –	Formalização documental do planejamento estratégico da unidade.....	48
Gráfico 11 –	Benefícios do planejamento estratégico para a unidade de informação..	48
Gráfico 12 –	Participação dos colaboradores nas estratégias adotadas pela unidade de informação.....	49
Gráfico 13 –	Presença dos arquivistas/técnicos de arquivo nas unidades de informação.....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Implicações da eficiência e eficácia nas organizações.....	20
Quadro 2 –	Níveis de planejamento.....	20
Quadro 3 –	Matriz SWOT.....	25
Quadro 4 –	Definições dos quadrantes da matriz SWOT.....	25
Quadro 5 –	Elementos da ferramenta 5W2H.....	27
Quadro 6 –	Fontes de informação no monitoramento dos ambientes organizacionais.	34
Quadro 7 –	Resumo do percurso metodológico.....	39
Quadro 8 –	Unidades arquivísticas do CODEARQ por região.....	41

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO: PRINCÍPIOS GERAIS</b> .....	19
<b>3</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	21
3.1	<i>Identidade organizacional</i> .....	24
3.2	<i>Análise ambiental</i> .....	24
3.3	<i>Metas e objetivos</i> .....	26
3.4	<i>Plano de ação</i> .....	27
3.5	<i>Controle e avaliação</i> .....	27
<b>4</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO</b>	30
4.1	<i>Planejamento estratégico em unidades de informação arquivísticas</i> .....	35
<b>5</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	38
5.1	<i>Etapas da pesquisa</i> .....	38
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	41
6.1	<i>Caracterização das unidades de informação arquivísticas</i> .....	41
6.2	<i>Caracterização do planejamento estratégico das instituições cujas unidades de informação arquivísticas estão inseridas hierarquicamente</i> .....	42
6.3	<i>Caracterização do planejamento estratégico das unidades de informação arquivísticas</i> .....	45
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	51
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	53
	<b>APÊNDICES</b> .....	57

## 1 INTRODUÇÃO

O ser humano, mesmo que de forma simplória, executa desde os seus primórdios traços de planejamento (MENEGOLLA; SAN'TANNA, 1992). Ao planejar uma viagem, preparar-se para um procedimento cirúrgico, solucionar um problema financeiro – entre outras situações – inicia-se uma série de tarefas e atividades que deverão ser cumpridas para atingir o objetivo pretendido.

Exemplos da antiguidade do planejamento se encontram no percurso da história. As grandes pirâmides, tais como o complexo de Gizé: Quéops, Quéfren e Miquerinos (≈2560 A.C.), a construção dos aquedutos romanos (século II A.C.) e os canais de irrigação mesopotâmicos (≈2400 A.C), só foram possíveis através da realização de planos articulados (FARIA, 1994). Encontram-se também traços de planejamento nos registros religiosos, tal como a história bíblica<sup>1</sup> que relata como José (≈1667 A.C.), estruturou um plano para conduzir e gerir recursos no antigo Egito durante 7 anos de abundância e 7 anos de penúria, o que possibilitou a subsistência egípcia e das regiões circunvizinhas (CRUZ, 2019). Sun Tzu (século IV A.C.) em seu tratado militar “*A arte da Guerra*” escreveu conceitos que são utilizados ainda hoje quanto ao uso do planejamento e da estratégia. Consequentemente, o que conhecemos hoje por estratégia tem antecedência no campo militar, na análise das vantagens e fraquezas com o intuito de otimizar os resultados nas batalhas (ANDRADE, 2016).

Na atualidade, o planejamento apresenta-se como uma ferramenta consolidada, presente nas organizações e no ambiente corporativo. Ele antecede todas as demais funções da administração, esta compreendida atualmente como um processo contínuo, onde suas funções são estreitamente relacionadas em interação dinâmica (ALMEIDA, 2005).

Considerando a elevada competitividade atual do mercado 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 no 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.

De acordo com o Arquivo Nacional (AN) (2016), o gestor que valoriza uma estrutura e política arquivística demonstra comprometimento com uma administração eficiente, eficaz e

---

<sup>1</sup> BÍBLIA. Gênesis 41: José interpreta os sonhos de Faraó. São Paulo: King Cross Publicações, 2013. 1136 p.



transparente dos documentos gerados e acumulados. Portanto, conservar, preservar e gerir a documentação de uma instituição torna-se uma responsabilidade significativa e atrela importância a estes acervos.

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 da informação. Nesse paradigma, tem-se que a dinâmica moderna é impactada pela estrutura da informação, onde ela, o conhecimento e a administração de ideias se apresentam como componentes decisivos para a criação de inovações e, como resultado, o alcance de uma evolução com desenvolvimento (CEZAR; SUAIDEN, 2019). 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). Desta 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, as unidades de informação arquivísticas despontam como peças fundamentais, o que implica na imprescindibilidade de terem seus processos alinhados, além de estarem atentas às novas dinâmicas relacionadas a informação, para que correspondam de forma eficaz às necessidades informacionais dos usuários, sejam eles internos ou externos. Configuram-se as unidades de informação arquivísticas como locais que “gerenciam a informação de maneira ativa, agregando valor, possibilitando o rápido acesso, disponibilizando-a para consultas e conhecimento, criando e inovando a disseminação da informação para melhor atender ao usuário” (PACHECO; BEDIN, 2017, p. 634). Tais unidades informacionais têm enfrentado dificuldades na obtenção de recursos, uma vez que muitas das instituições ainda visualizam a informação como um ativo de valor secundário em detrimento dos demais, o que se deve a sua intangibilidade e dificuldade de valoração. Sobre este tópico, Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000, p. 93) afirmam:

A escassez de recursos é uma das vertentes que tem mudado a postura das unidades informacionais em termos administrativos, organizacionais e como unidades de negócio que veem, hoje, a informação oferecida como um bem econômico, que pode ser vendida em forma física ou na forma de comércio eletrônico, e não mais apenas como um benefício cultural ou social, suprimindo lacunas para o crescimento individual dos cidadãos, que, acredita-se, o mercado por si só nunca supriria de forma adequada.

Ante o exposto, o planejamento estratégico apresenta-se como uma possibilidade às unidades de informação arquivísticas, onde através desta ferramenta possam 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.

Em suma, o planejamento estratégico é uma ferramenta amplamente discutida pela Administração e que é constantemente aplicada em múltiplas organizações com o intuito de direcionar objetivos, suprimir falhas e preparar a instituição para variados fatores de intervenção. Moraes (1992) compreende o planejamento estratégico como sendo um processo contínuo de tomada de decisão, que leva em conta seus efeitos futuros em termos de objetivos desejados e meios para alcançá-los.

Isto posto, sabe-se que a Arquivologia em seu contorno científico mantém relações interdisciplinares com o direito, a diplomática, a historiografia e a administração (BELLOTTO, 2008). Considerando que na Administração, o planejamento – em especial, nesse estudo, o planejamento estratégico – tem sido 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), esse trabalho intenciona investigar a utilização do planejamento estratégico nas unidades de informação arquivísticas: os arquivos.

Assim, justifica-se esta pesquisa uma vez que a adoção do planejamento estratégico, enquanto ferramenta voltada às unidades de informação arquivísticas, carece de fontes na literatura científica da Arquivologia e acredita-se que este trabalho seja de relevância e contribuição para os arquivos e possíveis estudos posteriores. Além disto, existe a motivação pessoal da autora, através de sua identificação com a temática nas aulas de Planejamento em Unidades de Informação na graduação em Arquivologia, na UFPB; e também por sua afinidade com a Administração, oriunda de formação anterior.

Portanto, nesta pesquisa, tem-se por objetivo geral investigar a utilização do planejamento estratégico em unidades de informação arquivísticas no Brasil.

E por objetivos específicos, com base no universo da pesquisa e na literatura científica especializada:

- a) Discutir sobre a relevância do planejamento estratégico no campo da Arquivologia, com foco nas unidades de informação arquivísticas;
- b) Caracterizar o planejamento estratégico das instituições cujas unidades de informação arquivísticas estão inseridas hierarquicamente;
- c) Caracterizar o planejamento estratégico das unidades de informação arquivísticas.

A partir dessas considerações iniciais, em que são expressos a contextualização do tema, problema de pesquisa, justificativas e objetivos, adentra-se na fundamentação teórica.

## 2 PLANEJAMENTO: PRINCÍPIOS GERAIS

De acordo com Almeida (2005), o planejamento enquanto função é objeto de interesse desde o começo do século XX, período no qual estava voltado ao gerenciamento de métodos, padrões, capacidade e incentivos de produção. Destacam-se, nesse período, os pensamentos dos teóricos Frederick Taylor (Teoria da Administração Científica), Max Weber (Teoria Burocrática) e Henri Fayol (Teoria Clássica da Administração):

Henri Fayol (1841-1925) foi o primeiro teórico da administração a situar o planejamento como um dos processos da função administrativa, que consistia, segundo ele, em: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Seu conceito de “prever” incluía funções básicas do planejamento: visualizar o futuro e tratar o programa de ação. (ALMEIDA, 2005, p. 1).

A ideias de Fayol, publicadas em seu livro *Administration industrielle et générale*, propiciaram a origem das funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle), amplamente difundidas na atualidade. O cerne da função planejamento – enquanto definição de objetivos futuros e meios para alcançá-los – é seguido por diversos autores na literatura. Montana e Charnov (2010, p. 117) afirmam que o planejamento envolve “escolher um destino, avaliar rotas alternativas e determinar o curso específico para alcançar o destino escolhido”. Schermerhorn Júnior (2006, p. 55) entende o planejamento como um “processo que corresponde a decidir sobre exatamente aquilo que se deseja executar e sobre qual a melhor maneira de fazê-lo”. Oliveira (2018, p. 2) destaca, em visão símile, o planejamento como “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo”.

Na visão de Oliveira (2018), o planejamento é composto por quatro princípios aos quais as organizações devem estar atentas:

- a) O princípio da contribuição aos objetivos: onde o planejamento deve contribuir para o alcance dos objetivos máximos da organização;
- b) O princípio da precedência do planejamento: onde o planejamento deve ser considerado como primeira etapa, uma vez que a sua execução é primordial para a qualidade das funções administrativas subsequentes;
- c) O princípio da maior influência e abrangência: considerando que o planejamento é o ponto de partida para modificações (em pessoas, sistemas, tecnologias, etc.) na organização;
- d) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: onde o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as lacunas apresentadas pelas empresas.

No Quadro 1 é possível verificar as implicações da eficiência e eficácia, assim como as características básicas relacionadas aos seus níveis de intensidade.

**Quadro 1** – Implicações da eficiência e eficácia nas organizações

		EFICIÊNCIA	
		Baixa	Alta
EFICÁCIA	Alta	Objetivos organizacionais alcançados, mas não no nível ideal. Utilização inadequada dos recursos disponíveis.	Objetivos organizacionais alcançados. Utilização adequada dos recursos disponíveis.
	Baixa	Objetivos organizacionais não alcançados. Utilização inadequada dos recursos disponíveis.	Objetivos organizacionais parcialmente alcançados. Utilização adequada dos recursos disponíveis.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2018, p. 8)

Segundo Castro (2006), a eficiência está relacionada ao custo-benefício, ou seja, os meios e recursos; já a eficácia está relacionada com o alcance dos resultados, os objetivos das organizações. Por sua vez, a efetividade preocupa-se não só com o alcance dos resultados, mas também com os melhores processos e práticas. Desta forma, as organizações que almejam a efetividade só conseguirão alcançar este patamar ao atingir em suas atividades bons níveis de eficiência e eficácia.

O planejamento, no contexto das organizações, pode ser compreendido em 3 níveis: estratégico, tático e operacional (ANDRADE, 2016; BARROS NETO, 2018; CHIAVENATO; SAPIRO, 2020). No Quadro 2 é possível conferir as características de cada nível:

**Quadro 2** – Níveis de planejamento

Planejamento	Duração	Características
Estratégico	Longo prazo	Considera os ambientes interno (controlável) e externo (não controlável), para atuar de forma inovadora, bem como analisa o cenário econômico, sociedade e recursos. Missão, visão e valores tornam-se basilares e indispensáveis.
Tático	Médio prazo	Busca-se, sob as orientações do planejamento estratégico, atingir as metas e objetivos estabelecidos através de projetos e planos de ação.
Operacional	Curto Prazo	Focado na execução, com objetivos de curto prazo. Busca a otimização dos sistemas e processos produtivos. Nesse nível as ações são bem detalhadas.

Fonte: Adaptado de Barros Neto (2018)

Os fundamentos gerais sobre planejamento e especificamente seus níveis e características, conduzem ao planejamento estratégico como abordagem específica de interesse deste estudo.

### 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com as frequentes e intensas transformações no cenário econômico, político, cultural, social e tecnológico, as organizações encontraram no planejamento estratégico 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).

Os métodos de planejamento a longo prazo se desenvolveram na década de 50, nos Estados Unidos da América (EUA), com influência dos países que aplicaram economia planejada a longo prazo. Entretanto, os planos tornaram-se meras projeções visando lucro, com pouca utilidade e insuficiente pensamento estratégico (ALDAY, 2000).

Taylor (1975) criticou os modelos anteriores de planejamentos formais que tendiam, em seus conteúdos, a serem:

- a) parciais, em vez de abrangentes;
- b) preocupados com orçamentos, em vez de programas de ação;
- c) focados nas operações, quando deveriam enfatizar os objetivos e estratégias.

Então, pela primeira vez, em meados dos anos 60, o planejamento estratégico passou a ser discutido na forma de planejamento corporativo através das teorias defendidas por Igor Ansoff, pesquisadores do instituto de pesquisa *Stanford Research Institute* e dos consultores da *McKinsey & Company*; e na forma de sistemas de orçamento e planejamento, pela influência do secretário de defesa dos EUA, Robert McNamara, e do presidente Lyndon Baines Johnson (TAYLOR, 1975).

Ao decorrer das décadas, o planejamento estratégico tornou-se objeto crescente de estudo por pesquisadores que se debruçaram sobre sua definição e aplicação. Dyson e Foster (1980, p. 163, tradução nossa)<sup>2</sup> afirmam que “o fato do planejamento ser estratégico significa que se preocupa com questões amplas e de longo prazo, cuja resolução tem um efeito duradouro”. Wilson (1990), por sua vez, evidencia que a necessidade do planejamento estratégico urgiu através de quatro fatores: o aumento da complexidade do ambiente de

---

<sup>2</sup> “That planning is strategic means it is concerned with long term, broad issues whose resolution has an enduring effect”.

negócios, a intensificação da competitividade, o aumento da complexidade das organizações e a crescente competição interna por recursos.

Mintzberg (1994a, 1994b, 1994c) criticou o modelo proposto por Ansoff, enfatizando que o planejamento estratégico seria incapaz de elaborar estratégias inovadoras e que só seria útil para programar estratégias já concebidas. O autor propõe a ideia de um processo de aprendizado, onde as estratégias deveriam ser concebidas ao passo que são executadas, em um seguimento de tentativa e erro.

As críticas realizadas por Mintzberg e outros autores, além das reconsiderações formuladas por Ansoff, contribuíram para um debate profícuo, elevando a criticidade quanto ao pensamento estratégico, além de possibilitar ajustes e correção de falhas, tornando o planejamento estratégico um processo mais flexível. Tais reflexões podem ser percebidas nas visões dos autores ao longo dos anos posteriores.

Barbalho (1997, p. 30) afirma por planejamento estratégico “o processo utilizado para o estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas, metas e princípios, bem como os fatores de relevância ao meio-ambiente organizacional, levando-se em conta o meio externo”. Isto indica a necessidade da organização compreender a sua própria identidade, assim como manter-se atenta às variáveis externas que podem exercer impacto positivo/negativo sobre ela.

Schermerhorn Júnior (2006, p. 59) afirma que o planejamento estratégico é “abrangente e se dedica às necessidades e às diretrizes de longo prazo referentes à organização”.

Montana e Charnov (2010) ressaltam a importância da análise do ambiente externo no planejamento estratégico, de forma que se assegure a realidade da abordagem, direcionando a organização de forma ampla e geral.

Kuazaqui (2016, p. 17) afirma que o planejamento estratégico é uma metodologia que “envolve a definição de um posicionamento estratégico e a construção de cenários que permitam a identificação e seleção de alternativas de caminhos que conduzam aos melhores resultados”.

Andrade (2016) destaca que o planejamento estratégico procura determinar um senso de direção para caminhos alternativos futuros e exige a elaboração de planos mais detalhados, sejam eles táticos ou operacionais.

Pacheco e Bedin (2017) enfatizam que o planejamento estratégico busca atender as incertezas que permeiam as organizações, produzindo alternativas e objetivos que compactuem com a missão, visão e valores da organização.

Oliveira (2018, p. 17) compreende o planejamento estratégico enquanto processo administrativo, proporcionando “sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção

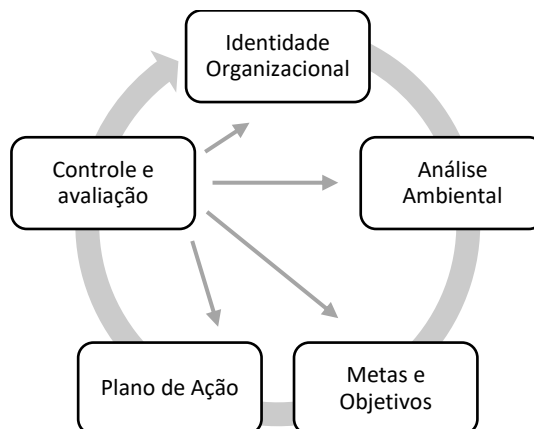
a ser seguida pela empresa, visando otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.”

Chiavenato e Sapiro (2020) apresentam o planejamento estratégico enquanto processo contínuo essencial na organização ao passo que determina objetivos e diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação, resultando em vantagens competitivas e sustentabilidade em longo prazo.

Com base nas proposições apresentadas, pode-se compreender a relevância do planejamento estratégico para as organizações enquanto processo/ferramenta cíclica que possibilita orientá-las aos caminhos que deverão ser seguidos e, conseqüentemente, proporcioná-las ao alcance de forma profícua dos objetivos futuros desejados. Para tal, faz-se necessária uma análise ambiental (interna e externa) realista e criteriosa e ainda que, imprescindivelmente, a identidade organizacional (missão, visão e valores) esteja imbuída na organização, ou seja, no conjunto de sujeitos que nela atuam.

Não há um consenso entre as etapas necessárias para a construção e realização do planejamento estratégico, entretanto alguns pontos são convergentes, principalmente quanto a formulação de estratégias e sua implicação na necessidade de um processo de reflexão e definição de processos. Com base nas percepções de Andrade (2016), Kuazaqui (2016), 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, conforme Figura 1, onde as ações não terminam após a finalização das etapas, mas se perpetuam na busca de um aperfeiçoamento contínuo.

**Figura 1** – Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Elaborada pela autora (2020), baseada em Andrade (2016), Kuazaqui (2016), Barros Neto (2018), Cruz (2019) e Chiavenato e Sapiro (2020).



### 3.1 Identidade organizacional

Composta pela missão, visão e valores, a identidade organizacional é compreendida pelos aspectos que configuram a individualidade, identificação e personalidade de uma organização. Chiavenato e Sapiro (2020) definem essa tríade da seguinte forma:

- a) Missão: refere-se à função da organização dentro da sociedade em que está envolvida e indica a sua razão de ser e de existir. A missão ajuda a concentrar e direcionar os esforços da organização, afasta o risco de se buscar propósitos conflitantes, estabelece uma atitude de responsabilidades para a execução do planejamento estratégico e alinha a formulação das políticas à definição dos objetivos organizacionais.
- b) Visão: refere-se às perspectivas futuras, a imagem com a qual a organização se vê a longo prazo. É a explicação do porquê, diariamente, os integrantes da organização dedicam seu tempo para o sucesso naquilo que trabalham. A visão deve ser aderente aos fatos reais, concisa, com foco definido e deve favorecer a todos os grupos de interesse da organização.
- c) Valores: referem-se aos princípios, filosofias e crenças gerais respeitados e praticados pela organização, servindo de orientação e inspiração para todos que nela participam. Devem estar embasados pela ética, honestidade, transparência e respeito.

Cruz (2019) afirma que a missão, visão e valores de uma organização são elementos indispensáveis para a direção das ações do planejamento estratégico. Desta forma, devem estar claros, descritos formalmente e difundidos na organização.

### 3.2 Análise ambiental

De acordo com Kuazaqui (2016), o planejamento estratégico deve considerar as variáveis internas e externas da organização. A partir da análise do ambiente interno e externo faz-se possível evidenciar as necessidades de monitoramento, análise e avaliação das variáveis para que a organização possa diagnosticar em que situação se encontra. Kuazaqui (2016, p.28) afirma que:

O processo de planejamento estratégico deve ser sistêmico e integrado com o ambiente de negócios escolhido pela empresa para desenvolver as suas atividades. Esta deve identificar quais variáveis ambientais influenciam de forma mais direta suas ações e resultados, devendo monitorar suas mudanças e transformações a fim de alcançar a sua perfeita integração.

A análise ambiental pode ser realizada através de modelos e ferramentas, como a análise PEST/PESTEL (variáveis Políticas, Econômicas, Sociais, Tecnológicas, Ecológicas, Legais), de Francis Aguilar, ou a análise SWOT (*Strengths* - Forças, *Weakness* - Fraquezas,

*Opportunities* - Oportunidades, *Threats* - Ameaças) de Albert Humphrey. A análise PESTEL tem foco diretamente com o macroambiente, considerando as variáveis externas à organização; enquanto a análise SWOT analisa os fatores externos e internos. Nos Quadros 3 e 4 é possível compreender a composição da análise SWOT:

**Quadro 3 – Matriz SWOT**

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	<b>S</b> (forças)	<b>W</b> (fraquezas)
Ambiente Externo	<b>O</b> (oportunidades)	<b>T</b> (ameaças)

Fonte: Adaptado de Barros Neto (2018)

**Quadro 4 – Definições dos quadrantes da matriz SWOT**

Quadrante	Definição
<b>Forças</b>	O que se busca analisar aqui são as características internas para aplicá-las a todas as áreas da organização, contribuindo com benefícios que possam agregar valor ao negócio. A força envolve fatores que estão sob o controle da organização. Ela consegue utilizá-los para compartilhar as melhores práticas e gerar com isso vantagem competitiva. Uma equipe bem treinada, profissionais capacitados, sistema de distribuição eficiente, melhor imagem e práticas inovadoras são exemplos de forças.
<b>Oportunidades</b>	Analisar a qualidade do ambiente externo, verificar benefícios para os clientes, atender necessidades que até então estão descobertas, planejar com antecedência, constituir melhores estratégias e diferenciar ou inovar. Acesso a novas tecnologias antecipadamente, mudanças na lei e contratar um bom capital intelectual são alguns exemplos.
<b>Fraquezas</b>	Podem ser considerados os pontos de desvantagem internos que interferem e prejudicam a empresa. A tecnologia obsoleta, baixa qualidade dos produtos ou serviços, pouco recursos para investimentos, falta de capacitação e lacunas nos treinamentos etc.
<b>Ameaças</b>	Mudanças externas que influenciam negativamente a empresa e precisam ser constantemente controladas, pois podem afetar o resultado do negócio. Novos concorrentes, perda de capital intelectual, alteração em leis, mudanças tecnológicas, pirataria, catástrofes climáticas e vazamento de informações confidenciais.

Fonte: Barros Neto (2018, p. 277)

Barros Neto (2018) ressalta que o uso da análise SWOT possibilita à organização visualizar a sua realidade, facilitando o estabelecimento de metas claras e direcionadas no alcance dos objetivos estratégicos.

### 3.3 Metas e objetivos

Com os resultados da análise ambiental, faz-se necessária a definição das metas e objetivos a serem alcançados. Esta etapa é fundamental e deve ser realizada com cuidado, levando em consideração as limitações da organização e o estabelecimento de prazos reais:

A partir da definição do negócio, da missão e da visão estratégica, assim como da identificação dos principais pontos fortes e pontos fracos internos, e das ameaças e oportunidades externas, os dirigentes da organização poderão especificar o que pretendem realizar em termos mais concretos. Isto é, sabemos quem somos e para que existimos; entretanto, é necessário esclarecer para onde queremos e podemos ir, e qual o tamanho do passo que podemos dar, o que exige a definição de objetivos. (ANDRADE, 2016, p. 86)

A definição das metas e objetivos pode ser construída de forma simples, através de listas e planilhas, porém alguns métodos podem auxiliar a organização desse processo. A exemplo, o método SMART (*Specific* - Específico, *Measurable* - Mensurável, *Attainable* - Alcançável, *Relevant* - Relevantes, *Time-based* – Temporal), desenvolvido por Peter Drucker.

**Figura 2 – Método SMART**



Fonte: Ferreira (2020)

No método SMART, as metas e objetivos são construídos em torno de 5 pontos, visando a padronização e melhor organização das ideias. Uma meta/objetivo deve ser:

- a) Específica: Escrita com objetividade, clareza e com propósito determinado.
- b) Mensurável: Necessita ser medida, quantificada, de tal forma que seja possível identificar o seu cumprimento acima ou abaixo do que foi estipulado.
- c) Alcançável: Precisa ser coerente e realista, com base nos recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis.
- d) Relevante: Deve ser escolhida com sensatez, considerando a realidade do ambiente. O alcance de uma meta relevante acarreta impactos positivos no resultado da organização.

- e) Temporal: Deve ter um prazo limite para o seu cumprimento. O prazo deve ser realista, com base nos esforços que podem ser direcionados.

A exemplo, capacitar 100% dos técnicos de arquivo do Arquivo Central da Universidade ABC quanto ao uso da NOBRADE (Norma Brasileira de Descrição Arquivística) em 18 meses.

### 3.4 Plano de ação

Após o estabelecimento das metas, a organização deverá direcionar os esforços de trabalho para a execução do que foi elencado. Esta ação é realizada através dos planos de ação e comumente associada com a ferramenta 5W2H, acrônimo inglês para 7 questões: *What, Why, Where, When, Who, How, How Much*. No Quadro 5 se faz possível entender os objetivos destas questões:

**Quadro 5** – Elementos da ferramenta 5W2H

Questão	Definição
What – O quê?	O que será feito (etapas)
Why – Por quê?	Por que será feito (justificativa, benefícios etc.)
Where – Onde?	Onde será feito (local, departamento etc.)
When – Quando?	Quando será feito (início e término – tempo/ cronograma)
Who – Quem?	Por quem será feito (o nome do responsável)
How – Como?	Como será feito (método, atividades, processos)
How Much – Quanto?	Quanto custará fazer (custo \$)

Fonte: Barros Neto (2018, p. 279)

Na visão de Barros Neto (2018), através da ferramenta 5W2H as ações podem ser organizadas com clareza no plano de ação, facilitando a execução e os processos de monitoramento e controle. Com o plano formalizado se atrela responsabilidade e compromisso aos seus participantes, além de tornar o processo mais transparente e funcional.

### 3.5 Controle e avaliação

Para assegurar que as metas e objetivos estabelecidos sejam alcançados, o controle e a avaliação tornam-se indispensáveis para uma execução profícua do planejamento estratégico. Schermerhorn Júnior (2006, p. 86) reafirma a importância do controle, uma vez que:

[...] verifica que as coisas certas aconteçam da maneira certa e no tempo certo. Ajuda a garantir que as contribuições referentes ao desempenho dos indivíduos e dos grupos sejam consistentes com planos estratégicos e operacionais. Ajuda a garantir que

resultados de desempenho, ao longo de toda uma organização, sejam bem integrados na forma meios-fins. Além disso, garante que as pessoas se coadunem com as políticas e os procedimentos da organização.

Oliveira (2018) elenca as finalidades do controle e avaliação no processo de planejamento estratégico:

- a) identifica desvios (problemas, falhas, erros), com o intuito de corrigi-los e evitar reincidência;
- b) possibilita que os resultados estejam o mais próximo possível do que foi estipulado no planejamento estratégico;
- c) verifica se as políticas e estratégias estão propiciando os resultados almejados, de acordo com as situações existentes e previstas;
- d) providencia informações gerenciais regularmente, de forma que as intervenções no processo sejam rápidas e embasadas.

Oliveira (2018) também indica que a partir de suas finalidades, a função de controle e avaliação pode ser utilizada como instrumento administrativo para:

- a) correção ou reforço do desempenho;
- b) garantia de bons níveis de eficiência, eficácia e efetividade;
- c) informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados;
- d) informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

Nesta etapa é possível visualizar, conforme afirma Oliveira (2018), que se destaca o uso de um valioso ativo intangível: a informação. Posto que através das informações coletadas é possível identificar se algo previsto foi alcançado ou se necessita de acompanhamento, assegurando um melhor desempenho com base no que foi proposto nas etapas anteriores. A etapa de controle e avaliação, de acordo com Schermerhorn Júnior (2006), não deve ser iniciada posteriormente ao planejamento estratégico, mas durante todo o processo, garantindo um bom desempenho em todas as etapas.

Com base nestas informações, conclui-se esta seção ressaltando a importância do planejamento estratégico enquanto ferramenta cíclica que possibilita uma evolução contínua da organização. As etapas aqui descritas não intencionam a constituição de um modelo, mas possuem o intuito de demonstrar que é possível construir o planejamento estratégico com o auxílio de ferramentas simples e usuais que foram aplicadas e difundidas pelos teóricos da área. Sabe-se que cada organização tem sua realidade e características específicas, entretanto é

inegável a necessidade de pensar estrategicamente em face das frequentes mudanças no ambiente que atuam.

#### 4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Quando o assunto é estratégia em unidades de informação, principalmente no que tange a torná-las mais competitivas, eficientes, eficazes e efetivas, pode-se inferir uma relação direta entre os usuários e o desempenho dos serviços disponibilizados. 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 similar, Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000, p 94) afirmam que:

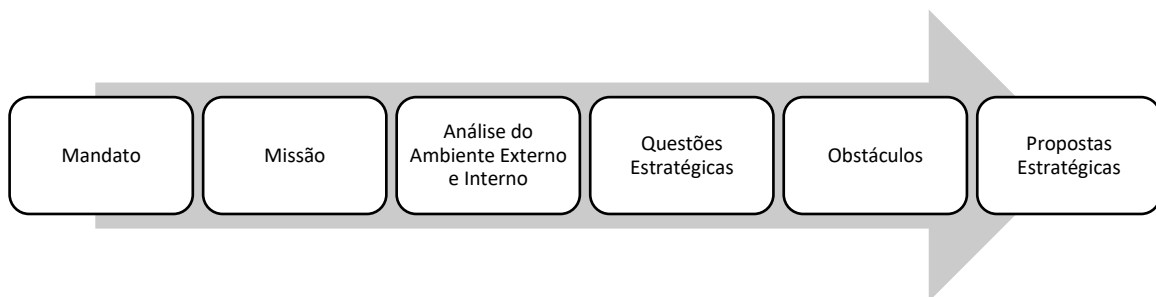
Em unidades de informação, a postura competitiva associa-se à proatividade no atendimento às demandas dos usuários, ou seja, está intimamente relacionada à melhor oferta de produtos e serviços, à antecipação às novas tendências em relação à novas estruturas, à facilidade de acesso à informação, à formação, à agregação de valor e qualidade a esses produtos, bem como à sua personalização (customização), função de redes e de posicionamento no mercado de acordo com as demandas específicas.

Nos últimos 30 anos, alguns autores escreveram a respeito da aplicação e usabilidade do planejamento estratégico nas unidades de informação. Porém, percebe-se que essa literatura, especificamente a nacional, além de escassa é 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. No **mandato**, a unidade deve descrever o seu propósito de criação em conformidade com o que foi formalizado pela instituição, ou seja, suas funções e atividades estabelecidas nos documentos institucionais levando em consideração os objetivos da organização. Na **missão**, a unidade deve definir a que ela se propõe, sua razão de ser, quais os seus valores e filosofias e o que a torna distinta e única. Na análise do **ambiente externo**, o que deve ser feito é a identificação das oportunidades (fatores que favorecem e interagem positivamente com a unidade) e ameaças (fatores que

prejudicam e interagem negativamente com a unidade). Por conseguinte, na análise do **ambiente interno**, a unidade deverá identificar seus pontos fracos (atividades que apresentam falhas estruturais e constantes reclamações) e pontos fortes (atividades que possuem maiores índices de aceitação por parte da comunidade de usuários, maior integração/participação dos funcionários, ou ainda que representam o reconhecimento do trabalho realizado pela unidade de informação). Com o resultado da análise dos ambientes externos e internos devidamente descritos, a unidade deverá construir as **questões estratégicas**, as quais se definem por questionamentos que visam ações necessárias para aprimorar o que vai bem e reparar o que necessita de ajuste. Com a formulação das questões estratégicas, a unidade deverá refletir sobre os possíveis **obstáculos** que poderão se constituir em dificuldades para adotá-las. Por fim, faz-se necessária a construção das propostas estratégicas com base nas questões e obstáculos. As propostas devem ser viáveis e estar de acordo com a filosofia e valores da unidade de informação. Nas **propostas estratégicas**, devem ser estabelecidos os objetivos estratégicos, que implicam na construção de um plano com as metas, cronogramas e metodologias a serem aplicadas.

**Figura 3** – Etapas do planejamento estratégico em unidades de informação



Fonte: Adaptado de Barbalho e Beraquet (1995).

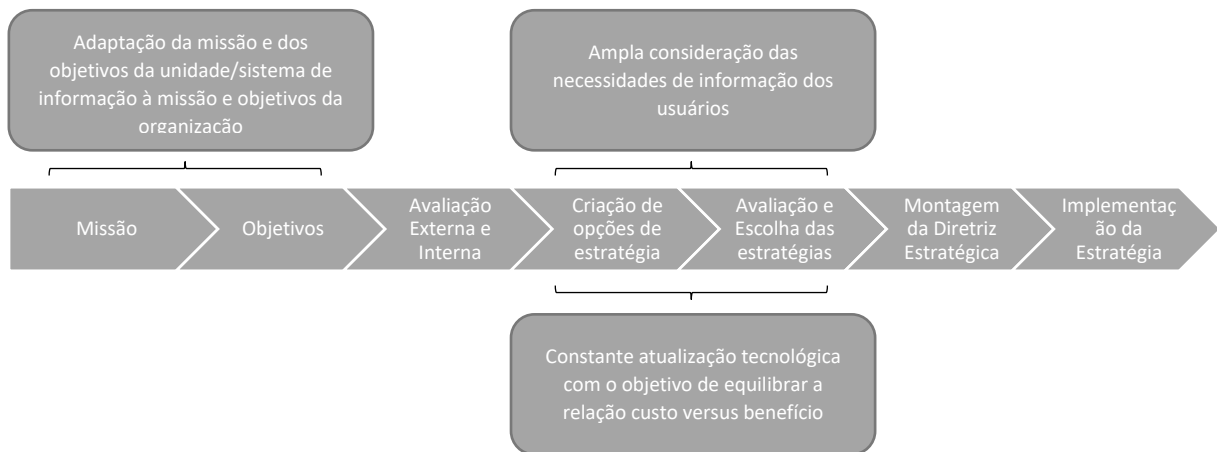
Barbalho (1997) ressalta que o planejamento estratégico visa a integração da unidade de informação aos micros e macroambientes em que se situa, em concordância com as necessidades informacionais que impliquem na sua evolução, pressupondo um desenvolvimento positivo para o futuro. Para tal, faz-se necessária uma visão proativa, ao invés de reativa, tornando as unidades mais dinâmicas e eficazes, destacando-as nas organizações onde estão incluídas.

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. A proposta dos autores baseia-se em 3 pilares:



- a) adaptação da missão e dos objetivos da unidade/sistema de informação à missão e objetivos da organização em que está inserida: através de avaliações periódicas das estatísticas de uso e da satisfação das necessidades de informação dos usuários do sistema; correção do modelo de gestão estratégica proposto para hospedar o sistema de informação da organização;
- b) ampla consideração das necessidades de informação dos usuários: através de levantamentos minuciosos dos perfis de consumo da informação das organizações e de seus colaboradores, estudo de suas necessidades de informação e a formatação de produtos e serviços a serem disponibilizados no âmbito da gestão da informação;
- c) constante atualização tecnológica com o objetivo de equilibrar a relação custo versus benefício: através do estabelecimento de processos de *benchmarking*<sup>3</sup> e de monitoramento tecnológico, monitoramento e mapeamento sistemático do desenvolvimento de tecnologias da informação e comunicação, com vistas à promoção de atualizações nos instrumentos de coleta dos dados, nas concepções e ferramentas do processamento da informação e nos formatos de saída das informações a serem distribuídas e disseminadas entre os usuários.

**Figura 4** – Modelo de planejamento para unidades/sistemas de informação



Fonte: Adaptado de Araújo Júnior e Alvares (2007)

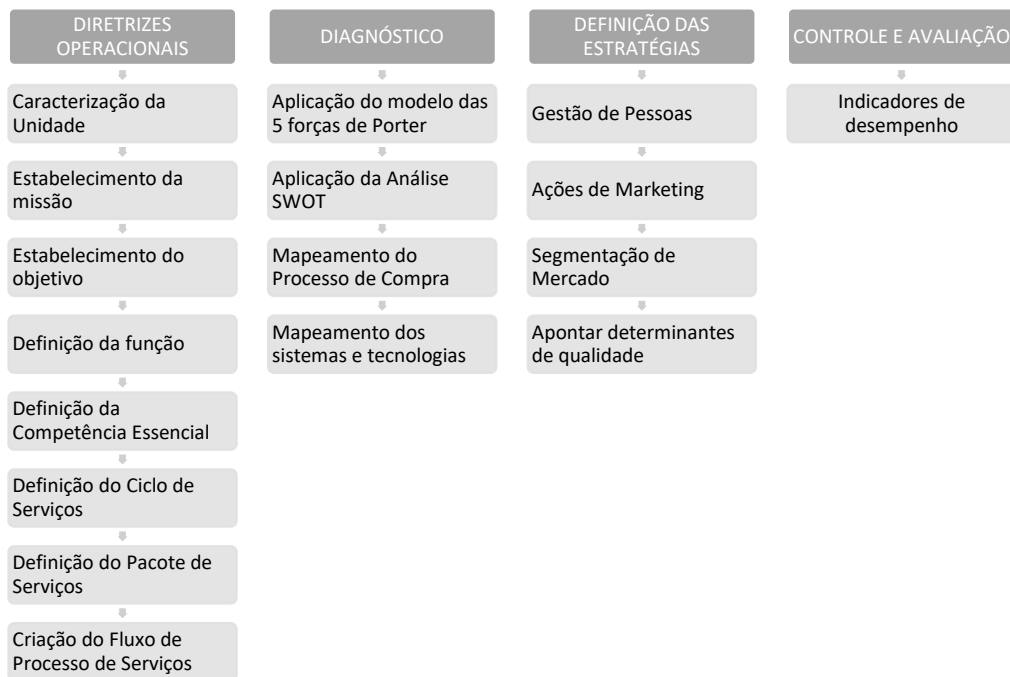
A partir desses elementos contidos na Figura 4, de acordo com os autores, o planejamento nas unidades de informação deverá oportunizar agilidade no processo de tomada de decisões da organização; identificação das necessidades de ajuste na estrutura dos sistemas

<sup>3</sup> Benchmarking vem de 'benchmark', que significa 'referência'. Consiste em um processo de busca das melhores práticas, onde através de comparações com outras instituições se busca aprimorar processos, produtos e serviços, gerando produtividade. O benchmarking começa com uma ávida pesquisa e termina com a implementação de ações específicas.

informacionais; adoção de uma postura proativa na unidade; e equilíbrio das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que desafiam a efetividade da unidade de informação.

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. Nas diretrizes organizacionais, a unidade deverá estabelecer os princípios que a conduzirão, além de caracterizar os seus serviços. No diagnóstico, será realizado um levantamento de dados internos e externos com o intuito de identificar a situação atual da unidade. Na definição das estratégias, a unidade deverá implantar políticas voltadas à gestão de pessoas, marketing, segmentação de mercado, determinantes de qualidade, entre outros. Na última etapa, controle e avaliação, a unidade deverá mensurar as demais etapas do processo, observando seu desempenho.

**Figura 5 – Etapas da METUNI**



Fonte: Adaptado de Vital e Floriani (2009)

As proposições de Barbalho e Beraquet (1995) e Barbalho (1997), mesmo datadas há mais de 20 anos, possuem grande relevância para a temática do planejamento estratégico em unidades de informação. O modelo proposto pelas autoras em 1995 abrange as principais características vistas na seção 3 e as especificidades necessárias para sua execução nas unidades de informação, entretanto, a ausência no modelo de métodos de avaliação e controle pode

ocasionar desvios na execução do que foi proposto. Araújo Júnior e Alvares (2007) trazem uma discussão necessária ao apontar o diagnóstico estratégico e os usuários como pontos fundamentais para a formulação de estratégias para a unidade. Compreende-se como indispensável o entendimento do ambiente em que a unidade se situa para que, somente após, as estratégias que favorecerão os usuários internos e externos sejam formuladas. O planejamento estratégico confere aprimoramentos importantes para a unidade de informação, contudo não se pode esquecer que a essência deste processo habita nos benefícios para aqueles que usufruem dos serviços disponibilizados. Vital e Floriani (2009) apresentam uma metodologia detalhada, com foco nos serviços ofertados pela unidade, no entanto, não há muita clareza a respeito da definição e implementação das estratégias, prejudicando a aplicação do processo.

Percebe-se que na visão das 3 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. Embora o trabalho tenha sido voltado para bibliotecas universitárias, percebe-se que é possível adaptá-lo para as unidades de informação no geral.

**Quadro 6** – Fontes de informação no monitoramento dos ambientes organizacionais

Segmentos Ambientais	Variáveis Ambientais	Fontes de Informação
Ambiente geral	Econômicas Sociais Culturais Demográficas Políticas Tecnológicas Legais Ecológicas	Legislação Diretrizes Normas e Resoluções Manuais técnicos Congressos e Conferências Revistas Científicas Empresas de tecnologia de informação
Ambiente organizacional	Pessoas Grupos de pessoas Entidades Empresas Órgãos governamentais	Usuários reais e potenciais Diretórios de entidades de classe Empresas de tecnologia de informação Unidades de informação, institutos e centros de pesquisa
Ambiente interno	Redes de comunicação Produção Marketing Recursos humanos	Relatórios de Gestão Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) Funcionários e colaboradores

Fonte: Adaptado de Barbosa *et al.* (2019)

Barbosa *et al.* (2019), conforme Quadro 6, agrupam as fontes de informação em 3 ambientes distintos: ambiente geral, ambiente organizacional e ambiente interno. No ambiente geral encontram-se as variáveis externas, em nível macro, que influenciam as unidades de informação. No ambiente organizacional encontram-se as variáveis externas, com as quais as unidades de informação mantêm maior relacionamento. Por último, o ambiente interno, formado pelas variáveis que as unidades de informação possuem maior controle. A partir deste método, as unidades de informação dispõem de fontes de informação diversas, que possibilitam fundamentação e embasamento para a uma análise ambiental mais efetiva e assim proporcionar a construção de ações estratégicas mais adequadas.

#### *4.1 Planejamento estratégico em unidades de informação arquivísticas*

Conforme afirmado anteriormente, a literatura publicada acerca do planejamento estratégico em unidades de informação arquivísticas, seja quanto a relatos de experiência, construção de modelos, ou discussão teórica, ainda é muito pequena. Entretanto, destacamos aqui algumas ideias e hipóteses elaboradas por Araújo Júnior (2005) e Pacheco e Bedin (2017).

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

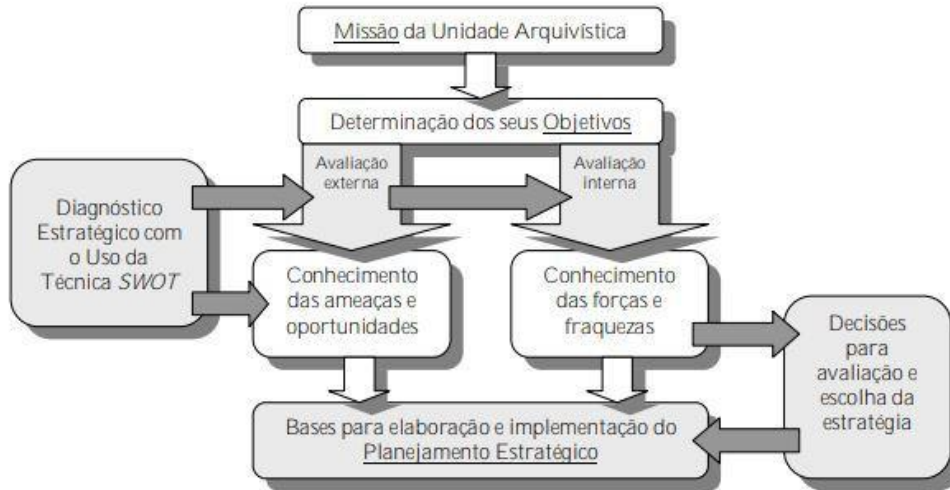
Dentre os elementos mais importantes para a concepção e implementação do planejamento estratégico em unidades arquivísticas está a elaboração do diagnóstico estratégico que tem como propósito coligar dos meios ambientes interno e externo destas unidades, informações-chave para o desenvolvimento das diretrizes e das estratégias a serem utilizadas no âmbito do planejamento. (ARAÚJO JÚNIOR, 2005, p.1)

De acordo com o autor, após a análise do ambiente externo e interno, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser ordenadas pelo seu grau de impacto e influência no cumprimento da missão e objetivos organizacionais. Para tal, a ordenação deve ser justificada com argumentos criteriosos, eliminando possíveis incongruências. Com a ordenação realizada, a unidade deverá consolidar o resultado da análise SWOT em um relatório de diagnóstico situacional, o qual embasará as decisões estratégicas a serem adotadas.

Araújo Júnior (2005) ressalta que para a realização do planejamento estratégico em uma unidade arquivística é necessário a construção de uma missão e objetivos de forma clara, sendo

um fator decisivo para o seu êxito. Abaixo, na Figura 6, Araújo Júnior (2005) evidencia as bases para a realização do planejamento estratégico em uma unidade de informação arquivística:

**Figura 6** – Bases para o planejamento estratégico em unidades arquivísticas



Fonte: Araújo Júnior (2005, p. 9)

Desta forma, segundo Araújo Júnior (2005), o planejamento estratégico em unidades de informação arquivísticas deverá estar em concordância com ações que:

- a) suportem a ação corporativa em seu desenvolvimento;
- b) desenvolvam estratégias alternativas para as unidades de informação arquivísticas;
- c) reforcem e ampliem no ambiente interno as forças das unidades de informação arquivísticas, a fim de que possam aproveitar oportunidades no ambiente externo;
- d) minimizem as consequências das fraquezas que, no ambiente interno, impõem ameaças no ambiente externo às unidades de informação arquivísticas.

Pacheco e Bedin (2017) apresentam em sua pesquisa o profissional arquivista enquanto gestor. Schellenberg (1975, p. 128, tradução nossa<sup>4</sup>) corrobora a ideia das autoras ao afirmar que “se um arquivista que lida com documentos modernos deseja cumprir suas tarefas, mesmo que em grau moderado, ele deve ser um administrador eficiente, capaz de planejar e dirigir o trabalho de sua equipe”. De acordo com as autoras, o arquivista não gerencia apenas a documentação, mas também a unidade de informação em que atua:

A função do arquivista atualmente não é somente arquivar papéis ou classificar, tampouco somente restaurar, essas funções tradicionais continuam, porém, foram acrescentadas novas características em que torna esse profissional à função de provedor especializado na informação. (PACHECO; BEDIN, 2017, p. 636)

<sup>4</sup> “If an archivist dealing with modern records is to accomplish his tasks, even to a moderate degree, he must be an efficient administrator, capable of planning and directing the work of his staff”.

Para as autoras, ao executar o planejamento estratégico na unidade de informação, 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.

Pacheco e Bedin (2017) ao realizar uma pesquisa exploratória com 11 empresas sediadas em Florianópolis – Santa Catarina, puderam constatar que apenas uma pequena parcela das unidades de informação arquivísticas utilizavam o planejamento estratégico. Mesmo em pouca quantidade, tais unidades demonstram a possibilidade do uso de tal ferramenta.

Na *web*, alguns arquivos brasileiros já tornaram públicas as suas iniciativas de construção do planejamento estratégico. É o caso do Arquivo Nacional<sup>5</sup>, do Arquivo Central da Universidade de Brasília (UNB)<sup>6</sup> e do Sistema de Arquivos da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)<sup>7</sup>. Isto posto, a utilização do planejamento estratégico deve ser estimulada, a fim de que cada vez mais unidades arquivísticas possam vir a aplicá-lo.

Compreende-se, a partir das proposições levantadas nesta seção, que a implementação do planejamento estratégico em unidades de informação arquivísticas não deve ser encarada enquanto uma tarefa complexa, mas como instrumento valioso, acessível, que proporciona inúmero benefícios. Contudo, exige-se da unidade o estabelecimento de um compromisso com e durante todo o processo, além da escolha e adaptação do modelo de planejamento estratégico que mais se adeque a sua realidade.

---

<sup>5</sup> <https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/acesso-a-informacao/planejamento-estrategico>

<sup>6</sup> <https://www.arquivocentral.unb.br/documentos/planejamento>

<sup>7</sup> <https://www.siarq.unicamp.br/siarq/arquivo-central/planes-siarq.html>

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Identificar, conhecer e escolher o caminho metodológico ao qual se irá percorrer é um ponto primordial para a execução de uma pesquisa. Traz-se o rigor necessário e possibilita maior eficiência na busca do cumprimento dos propósitos do trabalho científico.

Assim, quanto aos objetivos almejados, esta pesquisa caracteriza-se por ser exploratória e descritiva. De acordo com Lozada e Nunes (2018, p.138) “o objetivo de uma pesquisa exploratória é estudar um assunto ainda pouco explorado para proporcionar uma visão geral do fato”, definição que abrange este trabalho, considerando a escassez de publicações relacionadas ao planejamento estratégico em arquivos na literatura da área. Já as pesquisas descritivas, segundo Gil (2017), são bastante utilizadas quando o pesquisador quer estudar as características de um grupo específico.

Quanto a sua natureza, a pesquisa caracteriza-se por ser aplicada. Para Appolinário (2011, p. 146) a pesquisa aplicada é realizada com o intuito de “[...] resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas”. Gil (2017) entende que a pesquisa aplicada é voltada à aquisição de entendimentos com o objetivo de aplicá-los a uma situação específica.

Quanto a abordagem, compreendeu-se que o uso isolado do método qualitativo ou quantitativo não supriria as necessidades da pesquisa. De acordo com Appolinário (2011, p. 150) na pesquisa quantitativa “[...] variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente. Os resultados também são analisados com o uso preponderante de métodos quantitativos, por exemplo, o estatístico”. Para Lozada e Nunes (2018, p. 133) a pesquisa qualitativa “[...] é altamente conceitual. Seus dados são coletados diretamente no contexto natural e nas interações sociais que ocorrem. Além disso, eles são analisados diretamente pelo pesquisador”. Assim, optou-se pelo uso conjunto das duas abordagens. Para Lozada e Nunes (2018, p. 136), “a escolha do método misto se justifica quando os problemas da pesquisa não são respondidos por apenas um método. Nesses casos, há a necessidade de tratamento tanto teórico quanto estatístico”. Desta forma, faz-se possível a análise e correlação dos dados qualitativos e quantitativos apurados, visando a obtenção de resultados mais detalhados e significativos, ao mesmo tempo que fundamentados por dados numéricos, possibilitando chegar a uma conclusão que atenda aos objetivos pretendidos nesta pesquisa.

### 5.1 Etapas da pesquisa

O início deste trabalho ancorou-se em uma revisão bibliográfica na busca de publicações relacionadas ao planejamento estratégico aplicado em unidades de informação. O recorte temporal para esta revisão foi de 1990 a 2019. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica na Base

de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI) e em periódicos e anais de eventos da Arquivologia e da Ciência da Informação, em nível nacional, para identificar indicadores de acordo com os objetivos pretendidos.

A segunda etapa compreendeu a delimitação do universo da pesquisa. Foram selecionadas as unidades de informação relacionadas no Cadastro Nacional de Entidades Custodiadoras de Acervos Arquivísticos (CODEARQ) do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ). O CODEARQ foi instituído pela Resolução nº 28 do CONARQ, de 17 de fevereiro de 2009 e tem como finalidade fornecer o código previsto na NOBRADE, tornando possível a identificação de cada entidade custodiadora de acervos arquivísticos no Brasil. Após o cadastramento e fornecimento do CODEARQ, as entidades custodiadoras de acervos arquivísticos passam a ter disponíveis no site do CONARQ informações sobre seus acervos, sua missão e formas de contato.

A terceira etapa compreendeu a escolha do instrumento de coleta de dados. Para esta pesquisa, optou-se pela aplicação de um questionário do tipo *web survey*<sup>8</sup>, considerando a dispersão geográfica do universo da pesquisa, o tamanho da população, a facilidade de acesso, e a celeridade no tempo de resposta. Ao todo, o questionário foi enviado para 491 unidades, sendo obtidas 65 respostas de unidades de informação arquivísticas distintas concordantes com a 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 coletados na revisão bibliográfica.

**Quadro 7** – Resumo do percurso metodológico

Etapa	Descrição	Intuito
Revisão bibliográfica	Busca e análise de literatura especializada quanto ao planejamento estratégico aplicado em unidades de informação, preferencialmente, em arquivos.	Construir arcabouço teórico para a construção e desenvolvimento da pesquisa.
Delimitação do universo da pesquisa	Definição e seleção dos participantes da pesquisa.	Demarcar o tamanho da amostra de participantes, considerando as variáveis: tempo e disponibilidade.
Coleta de dados	Aplicar o questionário do tipo <i>web survey</i> .	Levantar os dados de pesquisa para análise posterior.

<sup>8</sup> *Web survey* é um método de coleta de dados em que pesquisas ou questionários são enviados pela internet para uma amostra de entrevistados. Os entrevistados podem receber pesquisas na web por meio de vários meios, como e-mail, rede social, etc. Com *web surveys*, os entrevistados respondem ao questionário com a ajuda de um navegador da web e as respostas da pesquisa são armazenadas em bancos de dados localizados também na web.



Análise dos resultados	Discussão entre os dados coletados.	Atingir os objetivos da pesquisa.
------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Desta forma, com fundamento na metodologia escolhida e nas etapas definidas, pretende-se perfazer os objetivos propostos da pesquisa.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O intuito desse levantamento foi questionar e investigar uma possível utilização do planejamento estratégico enquanto ferramenta nas unidades de informação arquivísticas e nas organizações as quais fazem parte. O questionário aplicado dividiu-se em 3 subseções: caracterização das unidades de informação arquivísticas, caracterização do planejamento estratégico da instituição cujas unidades de informação arquivísticas estão inseridas hierarquicamente e, por último, caracterização do planejamento estratégico das unidades de informação arquivísticas.

### 6.1 Caracterização das unidades de informação arquivísticas

Conforme afirmado nos procedimentos metodológicos, o universo da pesquisa se constituiu das 491 unidades arquivísticas listadas pelo CONARQ no CODEARQ. Constatou-se, através do Quadro 8, que 68,83% dessas unidades se localizam nas regiões sul e sudeste e 31,17% nas demais regiões. Uma das razões possíveis para essa disparidade numérica é que, de acordo com Alves *et al.* (2020), 62,50% dos cursos presenciais de Arquivologia ofertados no Brasil se encontram no eixo sul-sudeste, compondo 10 das 16 graduações presenciais existentes no país. Outra razão possível é que, conforme Canuto (2017), através de dados obtidos pelo e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão), 65,42% dos profissionais arquivistas registrados até 2016 na base de dados do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego)<sup>9</sup>, também se encontravam no eixo sul-sudeste, compondo naquele ano 1758 dos 2687 arquivistas registrados no Brasil.

**Quadro 8** – Unidades arquivísticas do CODEARQ por região

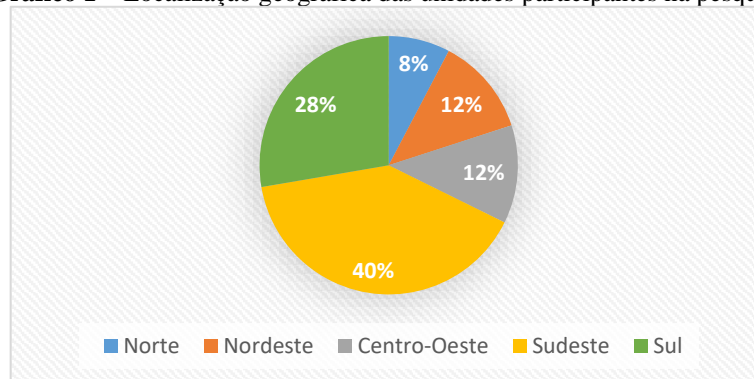
Região	Unidades cadastradas no CODEARQ	% em relação ao Total de Unidades
Sudeste	219	44,60 %
Sul	119	24,23 %
Nordeste	84	17,11 %
Centro-Oeste	46	9,38 %
Norte	23	4,68 %
<b>TOTAL</b>	<b>491</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

<sup>9</sup> O Ministério do Trabalho e Emprego foi extinto em 01 de janeiro de 2019, tornando-se uma secretaria especial do Ministério da Economia do Brasil, a Secretaria Especial de Previdência e Trabalho.

Das 491 unidades arquivísticas listadas no CODEARQ, 65 responderam ao questionário da pesquisa. Das 65 unidades, 68% encontram-se nas regiões sul e sudeste, e 32% correspondentes a unidades nas regiões norte, nordeste e centro-oeste. Abaixo, no Gráfico 1, é possível observar o detalhamento da participação na pesquisa:

**Gráfico 1** – Localização geográfica das unidades participantes na pesquisa

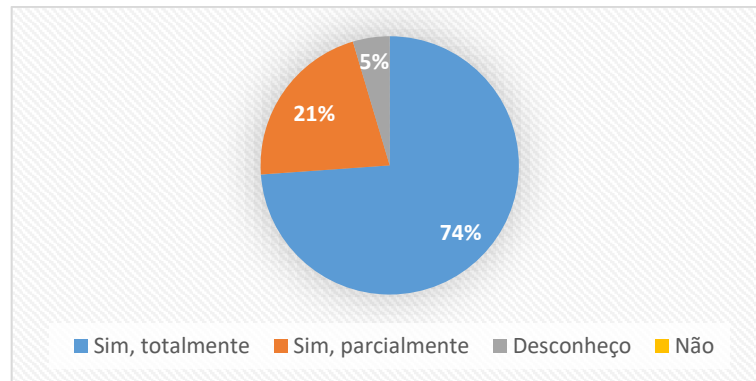


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Ao analisar os dados do Gráfico 1 com os dados relacionados no Quadro 8   possível perceber que a porcentagem de unidades participantes por região, nesta pesquisa, corresponde aproximadamente a de unidades listadas por região no CODEARQ. Tal fato justifica a proporcionalidade da amostra, uma vez que a maior participa o nesta pesquisa   percebida nas unidades localizadas na região sul e sudeste e nestas regiões concentram-se o maior número de unidades do CODEARQ. Outrossim, com o intuito de garantir a representatividade da pesquisa, de acordo com cálculos executados pela Solvis (2020), a amostragem da pesquisa tem grau de confiabilidade de 90%, com margem de erro máxima de 9,5%.

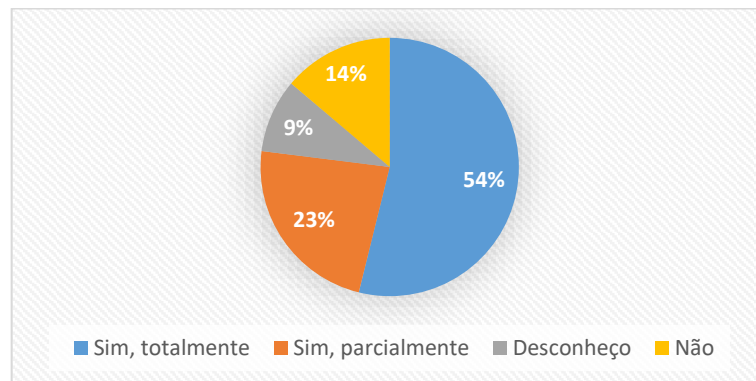
### *6.2 Caracteriza o do planejamento estratégico da institui o cujas unidades de informa o arquivísticas estão inseridas hierarquicamente*

Questionadas acerca da clareza e defini o da missão, valores e objetivos da institui o, 74% das unidades arquivísticas responderam que suas institui es possuem estes aspectos totalmente definidos e 21% apenas parcialmente, conforme Gráfico 2, o que caracteriza um cenário positivo. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2020), a missão, valores e objetivos são prioridades corporativas que proporcionam a todas as áreas e níveis da organiza o, motiva o e dedica o na busca de um desempenho superior e significativo. Para este alcance, faz-se necessária a crença de todos nesses aspectos, de tal modo que a identidade organizacional esteja refletida em seus participantes, o que facilitar  as a es da organiza o e o alcance de suas metas.

**Gráfico 2** – Definição da missão, valores e objetivos

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A respeito da utilização do planejamento estratégico enquanto instrumento de gestão, conforme Gráfico 3, 54% das unidades informaram que suas instituições já utilizam totalmente esta ferramenta e 23% informaram que as instituições estão aplicando de forma parcial. Isto demonstra, conforme afirma Cruz (2019), que tais instituições estão se empenhando na melhoria de seus processos e traçando ações que possibilitem o alcance de objetivos futuros. Por outro lado, 23% responderam que desconhecem a aplicação ou afirmam que o uso é inexistente, demonstrando que ainda há uma parcela das instituições que necessitam se inteirar acerca dos benefícios do planejamento estratégico.

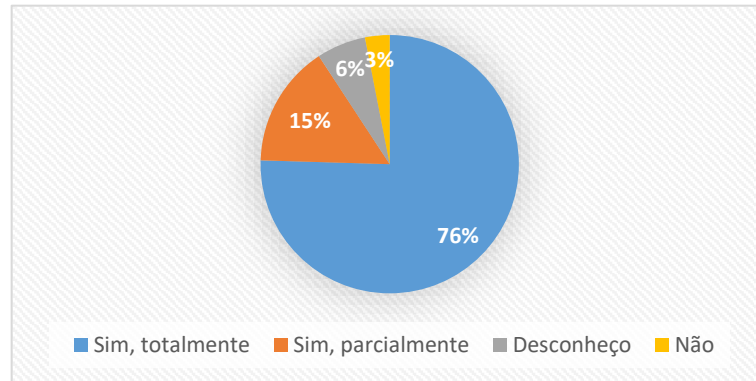
**Gráfico 3** – Uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

No tocante a formalização do planejamento estratégico, de acordo com o Gráfico 4, 76% das unidades de informação arquivísticas informaram que a instituição formalizou totalmente, através de algum documento, as ações do planejamento estratégico; o que demonstra a preocupação com a oficialização do que está sendo proposto e realizado. 15% das unidades afirmaram que as ações estão descritas de forma parcial. Depperu e Gnan (2006) afirmam que o planejamento estratégico, quando formalizado, possibilita que as ações e decisões tomadas

pela organização estejam mais fundamentadas. Um planejamento estratégico formalizado, conforme afirmado na seção 3, também torna o processo mais transparente e funcional.

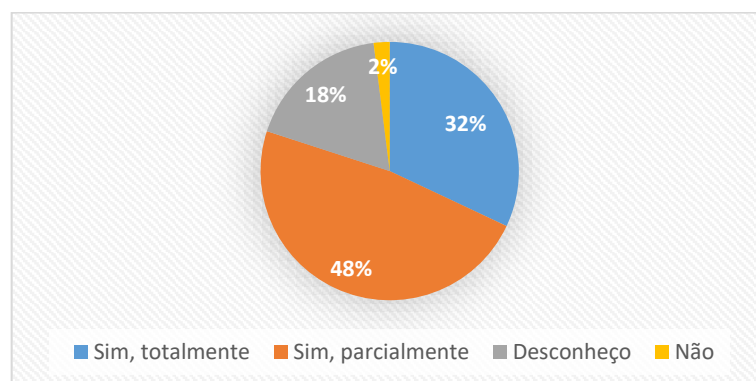
**Gráfico 4** – Formalização documental do planejamento estratégico institucional



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Acerca das vantagens propiciadas pelo planejamento estratégico, conforme Gráfico 5, 32% das unidades afirmaram que perceberam benefícios na instituição em sua totalidade e 48% visualizaram benefícios parciais. 18%, informaram desconhecer qualquer vantagem ou benefício com a aplicação do planejamento estratégico institucional. O desconhecimento dos benefícios do planejamento estratégico pode ocorrer através de erros de execução e da possível falta de engajamento da organização em integrar todos os colaboradores no processo estratégico. Schermerhorn Júnior (2006) afirma que é necessário a garantia de que todos compreendam as estratégias estipuladas para o sucesso do planejamento. Outro fator importante, conforme afirma Pontes (2000), é a comunicação dos resultados obtidos de modo que se possa garantir clareza, além de validar a relevância do tempo investido no processo.

**Gráfico 5** – Benefícios do planejamento estratégico institucional



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Desta forma, podemos compreender que as instituições das unidades de informação arquivísticas 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 desse modo desenvolve melhorias no processo de negócio, além de orientar todas 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 relevância do planejamento estratégico 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, conforme Schermerhorn Júnior (2006), 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, registrando documentalmente as suas etapas e ações, o que conforme evidencia Silveira (2011), minimiza os riscos de desvio no alcance dos objetivos pretendidos. Semelhantemente, Kuzaqui (2016) destaca que a formalização do planejamento estratégico é uma questão de responsabilidade que possibilita o embasamento das ações em fatos concretos e a escolha das melhores decisões.

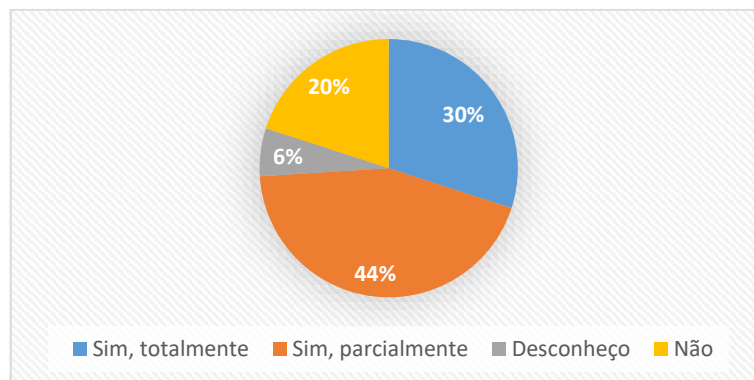
Quanto a visualização dos benefícios, os dados demonstram que as unidades estão percebendo mudanças positivas parciais ou totais nas instituições que aplicam o planejamento estratégico. Entretanto, considerando que uma parcela das unidades afirmou desconhecer qualquer benefício, compreende-se a necessidade de atenção quanto a execução eficiente, eficaz e efetiva do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2018), a integração de todos em prol das estratégias estabelecidas (SCHERMERHORN JÚNIOR, 2006) e a realização de uma comunicação efetiva das ações e resultados a todas as áreas (PONTES, 2000).

### *6.3 Caracterização do planejamento estratégico das unidades de informação arquivísticas*

Questionadas acerca da participação da unidade de informação arquivística na construção do planejamento estratégico institucional, conforme Gráfico 6, 30% das unidades responderam que participaram totalmente do processo e 44% das unidades afirmaram que contribuíram apenas de forma parcial. 20% informaram que não participaram em nenhuma das etapas do planejamento estratégico da instituição. De acordo com Leite e Rodrigues (2006) o planejamento estratégico deve ser realizado através de uma gestão participativa, integrando todas as áreas da organização de tal forma que possa gerar interesse no processo, extrair contribuições pertinentes e agregar compromisso nas ações que serão realizadas. Ao posicionar a unidade de informação arquivística à parte deste processo, a instituição não possuirá dados

suficientes para compreender as necessidades da unidade e tampouco das ações convenientes que deveriam ser incorporadas ao plano, prejudicando assim o seu desempenho.

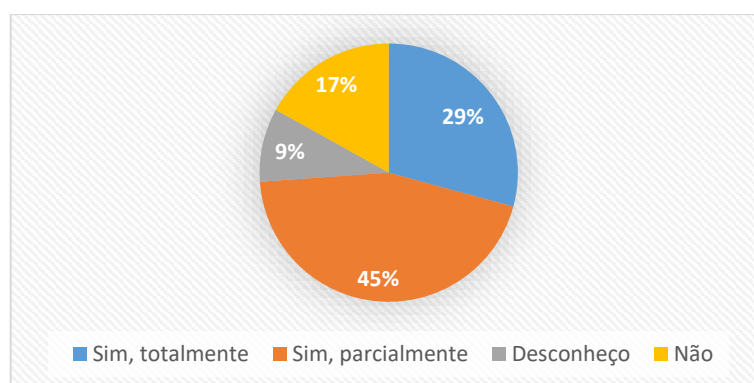
**Gráfico 6** – Participação da unidade de informação no planejamento estratégico da instituição



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A respeito das ações da instituição em prol do aprimoramento da unidade de informação arquivística, conforme Gráfico 7, 29% indicaram que suas instituições enfatizam ações de desenvolvimento na totalidade da unidade e 45% afirmaram que as ações de desenvolvimento são realizadas de forma parcial, o que indica que as organizações estão, de algum modo, considerando a relevância dos arquivos. Pacheco e Bedin (2017) ressaltam o valor das unidades de informação arquivísticas e o poder informacional que elas possuem, sendo eficientes recursos de conhecimento organizacional. Entretanto, 26% das unidades negaram ou desconhecem qualquer ação, caracterizando uma parcela considerável em desvantagem competitiva, levando-as a um possível cenário de estagnação.

**Gráfico 7** – Ações da instituição para o desenvolvimento da unidade de informação

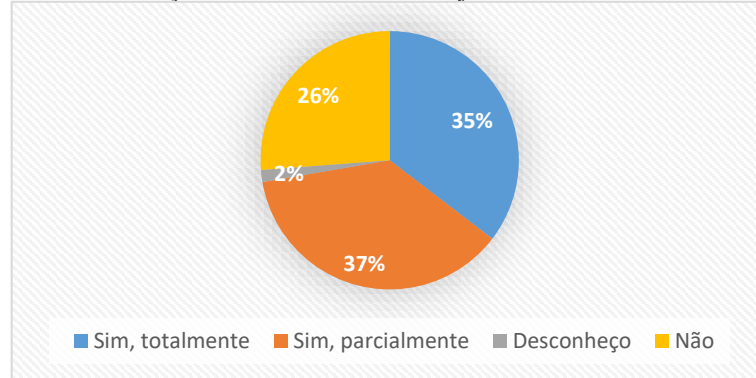


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

No tocante a definição da missão, valores e objetivos da unidade de informação arquivística, conforme Gráfico 8, 35% das unidades afirmaram que têm estes aspectos bem definidos e 37% responderam que apenas parcialmente. Em contraponto, 26% indicaram que não possuem definição destes pontos na unidade. Pôde-se perceber na literatura pesquisada que não é costumeira a construção de uma identidade para áreas/setores/departamentos, uma vez

que geralmente se segue a identidade geral da organização. Entretanto, a definição da missão, valores e objetivos são aspectos importantes para a construção do planejamento estratégico das unidades de informação arquivísticas, contanto que, segundo Barbalho (2020), não se distancie da missão, valores e objetivos da organização.

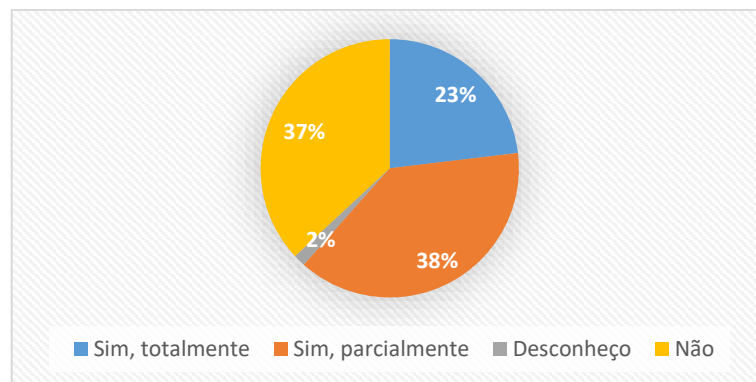
**Gráfico 8** – Definição da missão, valores e objetivos da unidade de informação



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Acerca da utilização do planejamento estratégico enquanto instrumento de gestão na unidade de informação arquivística, conforme Gráfico 9, 23% das unidades indicaram que utilizam totalmente. 38% afirmaram que aplicam o planejamento estratégico de forma parcial e 37% responderam que o uso é inexistente, indicando uma boa parcela das unidades que ainda podem vir a utilizá-lo. De acordo com Barbalho (1997), o planejamento estratégico é benéfico para as unidades de informação, uma vez que direcionará as atitudes que deverão ser seguidas, acentuando a participação de tais unidades no ambiente que atuam.

**Gráfico 9** – Uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão na unidade



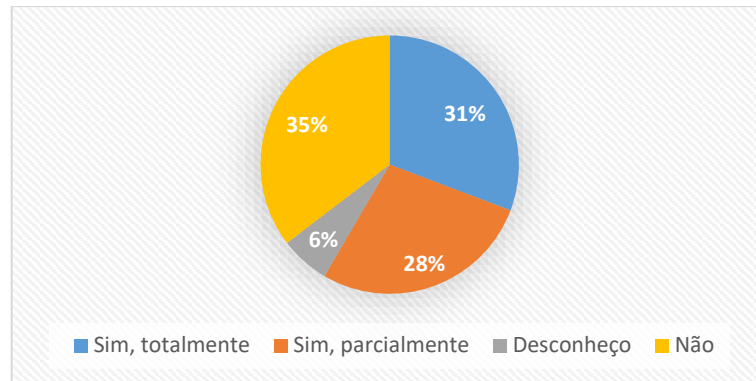
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Em relação a formalização do planejamento estratégico na unidade, conforme o Gráfico 10, 31% informaram que formalizaram totalmente, através de algum documento, as ações do planejamento estratégico na unidade. 28% afirmaram que as ações estão descritas de forma parcial e 36% responderam quem não possuem nenhum registro acerca do planejamento estratégico, o que demanda atenção, pois assim como no planejamento estratégico institucional,



quando aplicado na unidade de informação arquivística, se deve prezar para a sua formalização. Silveira (2011) ressalta que um planejamento informal tende a ser mais frágil em relação as definições e implementação do processo estratégico, propiciando falhas quanto ao diagnóstico, controle, posicionamento e execução, prejudicando o alcance dos objetivos de modo efetivo.

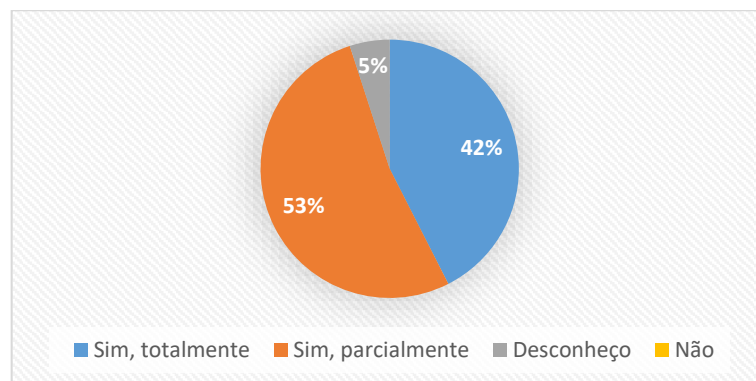
**Gráfico 10** – Formalização documental do planejamento estratégico da unidade



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A respeito das vantagens propiciadas pelo planejamento estratégico na unidade, conforme Gráfico 11, 95% afirmaram que perceberam benefícios totais ou parciais na unidade de informação arquivística. Apenas 5% das unidades informaram desconhecer qualquer vantagem ou benefício. Os dados indicam que as unidades que estão aplicando o planejamento estratégico identificaram mudanças positivas, corroborando a afirmativa do planejamento estratégico enquanto ferramenta eficaz na gestão.

**Gráfico 11** – Benefícios do planejamento estratégico para a unidade de informação

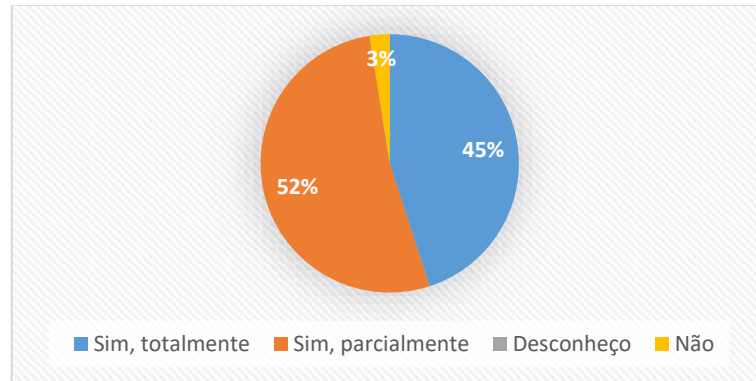


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

No tocante a participação dos colaboradores sobre as estratégias adotadas pela unidade de informação arquivística, conforme Gráfico 12, 45% responderam que contam com a participação de todos e 52% das unidades afirmaram que a participação ocorre de forma parcial. Apenas 3% das unidades informaram que as estratégias não são acolhidas pelos colaboradores. Os números são positivos e indicam que as unidades de informação arquivísticas possuem

equipes que contribuem para o seu desenvolvimento. Ressalta-se que o planejamento estratégico não pode permanecer apenas no papel, mas necessita da participação de todos para sua execução e alcance dos objetivos.

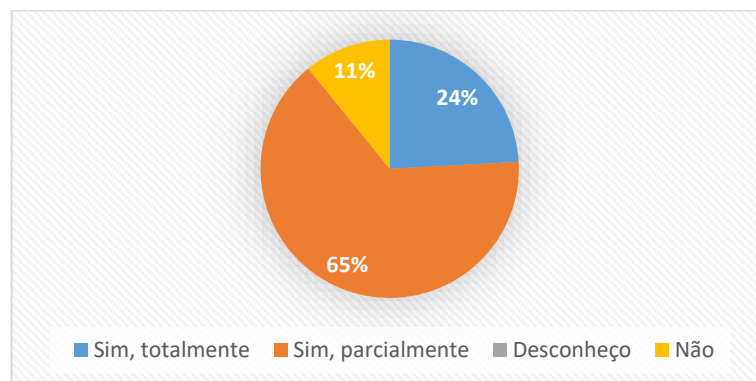
**Gráfico 12** – Participação dos colaboradores nas estratégias adotadas pela unidade de informação



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Acerca da existência de profissionais da Arquivologia nas unidades de informação arquivísticas, conforme Gráfico 13, 24% afirmaram que o quadro da unidade é composto integralmente por estes profissionais e 65% responderam que apenas parcialmente. 11% indicaram que não possuem nenhum profissional da Arquivologia em suas equipes. Assim, de acordo com os dados, pode-se visualizar que em 89% das unidades de informação arquivísticas há a presença de pelo menos um arquivista ou técnico de arquivo, o que caracteriza um cenário positivo para a área.

**Gráfico 13** – Presença dos arquivistas/técnicos de arquivo nas unidades de informação



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A partir dos dados levantados, compreende-se que apesar dos poucos relatos na literatura, uma parcela considerável das unidades de informação arquivísticas 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 às unidades de informação arquivísticas a realização de ações de diferenciação, adequando-as ao contexto da gestão estratégica da informação. Os dados também demonstram que a maioria das unidades que aplicam o planejamento estratégico visualizaram benefícios e mudanças positivas, corroborando o que Pacheco e Bedin (2017) afirmam ao assegurarem que o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento de vantagem competitiva nas unidades de informação, proporcionando mudanças assertivas, utilização efetiva dos recursos disponíveis e qualidade nos serviços disponibilizados.

Os dados indicam a participação dos colaboradores das unidades de informação arquivísticas nas ações do planejamento estratégico na unidade, 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 das unidades 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 apenas uma parcela das unidades de informação arquivísticas percebem ações totais da instituição em prol do desenvolvimento da unidade. A respeito disso, Barbalho e Beraquet (1997, p. 18), afirmam que 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 a unidade de informação arquivística.

Por fim, é importante também ressaltar a presença dos profissionais arquivistas/técnicos de arquivo em quase 90% destas unidades 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.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou investigar a utilização do planejamento estratégico em unidades de informação arquivísticas no Brasil. Discutiu-se acerca da relevância do planejamento estratégico por meio da visão de vários autores e pôde-se perceber que na sociedade atual e dinâmica que vivemos, tal ferramenta constitui-se como crucial para a sobrevivência a longo prazo das organizações e, por conseguinte, das unidades de informação. Destaca-se a relevância de preservar o usuário como cerne dos objetivos a serem atingidos pelas unidades de informação arquivísticas, considerando que tais unidades são constituídas para a disponibilização efetiva da informação.

Por meio da análise e discussão dos resultados, verifica-se que as instituições possuem identidade organizacional difundida e aplicam o planejamento estratégico de maneira formalizada. Contudo, há a necessidade de ajustes na execução com foco na integração dos participantes e comunicação dos resultados. Quanto às unidades de informação arquivísticas, os resultados indicam forte presença de profissionais arquivistas/técnicos de arquivos nestas unidades, participação significativa dos colaboradores na formulação das estratégias e percebe-se que apesar de existirem poucas publicações na literatura relacionada ao planejamento estratégico em unidades de informação, algumas unidades já aplicam o planejamento estratégico enquanto ferramenta de gestão e estão visualizando benefícios e vantagens em seus processos e serviços. Entretanto, tais unidades necessitam formalizar as ações do planejamento estratégico com o intuito de basilar suas operações, além de tornar o processo mais transparente e efetivo.

Ressalta-se que esta pesquisa foi realizada durante o período de pandemia, em decorrência da propagação global da COVID-19, doença provocada pelo coronavírus, o que dificultou o envio de resposta por muitos arquivos.

Acredita-se que a temática abordada seja relevante para a Arquivologia, para as unidades de informação arquivísticas e suas respectivas organizações. Através do que foi discutido se pressupõe o alcance dos objetivos pretendidos nesta pesquisa e espera-se que este trabalho incite a continuidade de estudos e publicações com esta temática, a qual possui potencial para a realização de pesquisas futuras.

Cabe aqui afirmar que a aplicação de um planejamento estratégico em uma unidade de informação arquivística 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 ofertados, satisfazendo de forma efetiva as necessidades informacionais dos usuários.

Planejar estrategicamente numa unidade de informação arquivística ultrapassa a constituição de um plano.

Trata-se, acima de tudo, de preparação para o futuro.

E o futuro demanda planejamento.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan Edgardo Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>. Acesso em 03 set. 2020.
- ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2005.
- ALVES, Thaise Souza de Albuquerque *et al.* Tendências temáticas das áreas curriculares no curso de arquivologia da UFPB. **Archeion Online**, v. 8, n. 1, p. 121-144, 30 set. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/archeion/article/view/55111>. Acesso em: 15 out. 2020.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique 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, Rogério Henrique de; ALVARES, Lilian. 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, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANCIB, 2007.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARQUIVO NACIONAL. **O arquivo público municipal**. 2016. Disponível em: <http://conarq.arquivonacional.gov.br/o-arquivo-publico-municipal.html>. Acesso em: 01 jun. 2020.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Silvia Marão. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Planejamento estratégico: uma análise metodológica. *Informação & Informação*, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 29-44, jul. 1997. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1608>. Acesso em: 01 nov. 2020.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. **Planejamento estratégico em ambientes de informação**. WebConcib, 2020. Disponível em: <https://youtu.be/TXDr5BMHJ-c>. Acesso em: 01 out. 2020.
- BARBOSA, Everton Rodrigues *et al.* 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. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/81170/50650>. Acesso em 29 out. 2020.
- BARROS NETO, João Pinheiro de (org.). **Administração: fundamentos da administração empreendedora e competitiva**. São Paulo: Atlas, 2018.
- BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

- CANUTO, Daniel Péricles Santos. **O arquivista e o técnico de arquivo: perfil, mercado e desafios diante das tecnologias.** 2020. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Arquivologia), Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2017.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Paraná: ANPAD, 2006.
- CEZAR, Kilma Gonçalves; SUAIDEN, Emir José. A inovação no contexto da sociedade da informação. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 17, p. 1-21, set. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CRUZ, Tadeu. **Planejamento estratégico: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 2019.
- DEPPERU, Donatella; GNAN, Luca. The Role of the Competitive Context in the Business Strategy Formulation Process. **International Studies of Management & Organization**, v. 36, p. 110-130, 2006. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40397673?seq=1>. Acesso em 28 out. 2020.
- DYSON, Robert G.; FOSTER, M. John. Effectiveness in Strategic Planning. **European Journal of Operational Research**, vol. 5, n. 3, p. 163-70, set. 1980. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0377221780900855>. Acesso em: 02 out. 2020.
- FARIA, José Carlos. **Administração: Introdução ao Estudo.** São Paulo: Pioneira, 1997.
- FERREIRA, Flávia. Método SMART: definição de metas atingíveis para o seu negócio. **Observatório da Comunicação Institucional**, 2020.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.
- KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Cengage, 2016.
- LEITE, Francisco Tarciso; RODRIGUES, Elano Dantas. Planejamento estratégico: uma oportunidade para a participação. **Gestão & Planejamento**, v. 1, n. 13, p. 32-45, jan./jun. 2006.
- LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva de. **Metodologia Científica.** Porto Alegre: Sagah, 2018.
- MENEGOLLA, Maximiliano; SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que planejar? Como planejar?** Petrópolis: Vozes, 1992.
- MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, jan./fev. 1994a. Disponível em: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>. Acesso em: 10 out. 2020.
- MINTZBERG, Henry. Rethinking strategic planning part I: pitfalls and fallacies. **Long Range Planning**, v. 27, n. 3, p. 12-21, jun. 1994b. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630194901856>. Acesso em: 10 out. 2020.

- MINTZBERG, Henry. Rethinking strategic planning part II: new roles for planners. **Long Range Planning**, v. 27, n. 3, p. 22-30, jun. 1994c. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630194901864>. Acesso em: 11 out. 2020.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MORAIS, Rodrigo Marques de. Do planejamento estratégico à gestão estratégica. **Cadernos de Administração**, Belo Horizonte, v.1, n.1, nov. 1992.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2018.
- PACHECO, Ana Beatriz; BEDIN, Sonali Paula Molin. Planejamento estratégico aplicado em unidades de informação. **Ágora**, Florianópolis, v. 27, n. 55, p. 628-653, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/679>. Acesso em: 03 jul. 2020.
- PONTES, Zenir de Jesus Lins. Gestão Participativa: Informação, Comunicação e Decisão. In: LEITE, Francisco Tarciso. **Por uma teoria da gestão participativa: novo paradigma de administração para o século XXI**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.
- SCHERMERHORN JÚNIOR, John R. **Administração: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- SHELLENBERG, Theodore Roosevelt. **Modern Archives: Principles and Techniques**. Chicago: University of Chicago Press, 1975.
- SILVEIRA, Ricardo Boeing da. Formalização do planejamento estratégico no setor hoteleiro: um estudo nos meios de hospedagem conveniados junto ao Costa Esmeralda Convencion & Visitors Bureau. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 5., Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011.
- SOLVIS. Totem de pesquisa online de satisfação e NPS. Página inicial, 2020. Disponível em: <https://www.solvis.com.br/>. Acesso em: 15 nov. 2020.
- TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de; CORMIER, Patrícia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, dez. 2000. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/876>. Acesso em: 10 set. 2020.
- TAYLOR, Bernard. Strategies for planning. **Long Range Planning**. [S. l.], v. 8, n. 4, p. 27-40, ago. 1975. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630175901648>. Acesso em 02 out. 2020.
- VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda. 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. Disponível em: [http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu\\_rci/article/viewFile/403/270](http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu_rci/article/viewFile/403/270). Acesso em: 06 ago. 2020.
- WILSON, Ian. The state of strategic planning: what went wrong? what goes right?. **Technological Forecasting and Social Change**, [S.l.], v. 37, n. 2, p. 103-110, abr. 1990.



Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0040162590900643>.  
Acesso em: 13 set. 2020.

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

## APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

**Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciência da Informação  
Graduação em Arquivologia**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em Concordância com a Pesquisa**

Prezado(a),

Convido-lhe a participar da pesquisa *Planejamento Estratégico em Unidades de Informação Arquivísticas*. A participação é voluntária e consiste, ao aceitar colaborar com a pesquisa, em responder ao questionário eletrônico online.

Respondendo o questionário você não terá nenhum benefício direto ou imediato. No entanto, os resultados desta pesquisa poderão permitir a compreensão do planejamento estratégico em arquivos, visando contribuição a área arquivística.

Sua resposta será enviada automaticamente à graduanda Aysha Adab Santos Cavalcante, matrícula 20160144722, vinculada ao Bacharelado em Arquivologia da Universidade Federal da Paraíba.

Os conhecimentos resultantes deste estudo serão constituídos por dados estatísticos. As instituições/unidades participantes não serão identificadas nominalmente, apenas quantificadas por região. Dessa forma, podemos garantir que em nenhum momento durante os processos de divulgação dos resultados as mesmas terão sua identidade exposta. A pesquisa será divulgada em uma monografia, como Trabalho de Conclusão de Curso. Os dados coletados constituirão um banco de dados que ficará sob a guarda da pesquisadora do projeto por cinco anos, podendo, eventualmente, ser utilizados em pesquisas futuras.

A decisão em não participar da pesquisa não acarretará nenhum tipo de constrangimento. Além disso, a instituição/unidade participante poderá retirar seu consentimento a qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo ou dano. Ainda, a qualquer momento, a instituição/unidade participante poderá fazer perguntas a pesquisadora, que tem a obrigação de prestar os devidos esclarecimentos por e-mail. Esta pesquisa deverá ser respondida pelo responsável da instituição/unidade arquivística.

### **Termo de compromisso da Pesquisadora**

Garanto que este Termo de Consentimento será seguido e que responderei a quaisquer questões colocadas pelo participante.

Aysha Adab Santos Cavalcante  
Graduanda em Arquivologia/UFPB  
[ayshaadab@gmail.com](mailto:ayshaadab@gmail.com)

### **Consentimento de participação da instituição/unidade como sujeito da pesquisa**

Declaro que li os detalhes descritos neste documento. Entendo que eu sou livre para aceitar ou recusar e que eu posso interromper minha participação a qualquer momento. Eu concordo que os dados coletados para o estudo sejam usados para os propósitos acima descritos. Para participar da pesquisa, é necessário que você concorde com o termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Você concorda em participar desta pesquisa?

- Sim
- Não

## APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO PARA A PESQUISA

### Questionamentos iniciais:

1. Indique o nome da Unidade de Informação Arquivística: \_\_\_\_\_. (Essa informação não será divulgada, servindo apenas para controle de recebimento das respostas, evitando duplicações.)
2. A Unidade de Informação Arquivística está localizada em qual região:
  - Centro-Oeste
  - Norte
  - Nordeste
  - Sudeste
  - Sul

### Questionamentos acerca da Instituição a qual a Unidade de Informação Arquivística está subordinada na estrutura hierárquica:

3. A missão, os valores e os objetivos da instituição são bem definidos?
  - Sim, totalmente.
  - Sim, parcialmente.
  - Desconheço.
  - Não.
4. A instituição adota o Planejamento Estratégico como instrumento de gestão?
  - Sim, totalmente.
  - Sim, parcialmente.
  - Desconheço.
  - Não.
5. O Planejamento Estratégico da instituição está formalizado em algum documento?
  - Sim, totalmente.
  - Sim, parcialmente.
  - Desconheço.
  - Não.
6. Após a implantação do Planejamento Estratégico houve ganhos positivos para a instituição?
  - Sim, totalmente.
  - Sim, parcialmente.
  - Desconheço.
  - Não.

### Questionamentos específicos acerca da Unidade de Informação:

7. A Unidade de Informação Arquivística fez parte da construção do Planejamento Estratégico da instituição?
  - Sim, totalmente.
  - Sim, parcialmente.
  - Desconheço.
  - Não.
8. A instituição enfatiza com ações o crescimento/desenvolvimento da Unidade de Informação?
  - Sim, totalmente.
  - Sim, parcialmente.
  - Desconheço.
  - Não.

9. A Unidade de Informação Arquivística tem missão, valores e objetivos definidos?
- Sim, totalmente.
  - Sim, parcialmente.
  - Desconheço.
  - Não.
10. A Unidade de Informação Arquivística adota seu próprio Planejamento Estratégico?
- Sim, totalmente.
  - Sim, parcialmente.
  - Desconheço.
  - Não.
11. O Planejamento Estratégico da Unidade de Informação Arquivística está descrito em algum documento?
- Sim, totalmente.
  - Sim, parcialmente.
  - Desconheço.
  - Não.
12. Houve ganhos positivos após a implantação do Planejamento Estratégico na Unidade?
- Sim, totalmente.
  - Sim, parcialmente.
  - Desconheço.
  - Não.
13. Os funcionários da unidade participam das estratégias adotadas pela Unidade de Informação Arquivística?
- Sim, totalmente.
  - Sim, parcialmente.
  - Desconheço.
  - Não.
14. O quadro da Unidade de Informação Arquivística é composto por profissionais da área de Arquivologia?
- Sim, totalmente.
  - Sim, parcialmente.
  - Desconheço.
  - Não.
15. Caso necessário, faça algum comentário: \_\_\_\_\_.