

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

C749a Congresso Nacional de Arquivologia (4. : 2010 : Vitória, ES).  
Anais do IV Congresso Nacional de Arquivologia, 19 a 22 de  
outubro de 2010. - Vitória, ES : [AARQES], 2010.  
1 CD-ROM

Tema: A Gestão de Documentos Arquivísticos e o Impacto das  
Novas Tecnologias de Informação e Comunicação.  
ISBN: 978-85-63771-00-1

1. Arquivologia - Congressos. 2. Documentos arquivísticos -  
Congressos. 3. Tecnologia da informação. I. Título. II. A Gestão de  
Documentos Arquivísticos e o Impacto das Novas Tecnologias de  
Informação e Comunicação.

CDU: 930.25

---

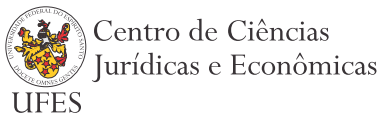
## Realização



## Patrocínio



## Apoio



## Parceiros



## Agência Oficial



## Organização



# **GESTÃO DE DOCUMENTOS: uma proposta de planejamento estratégico**

Tatiane Vedoin Viero

[tatianeviero@furg.br](mailto:tatianeviero@furg.br)

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

## **RESUMO**

A estratégia assume hoje um papel importante na adequação das empresas no mercado competitivo, preparando assim a empresa para enfrentar suas competências, qualidades e recursos. A estratégia dentro de uma organização é um processo contínuo. É nesse contexto que se procedeu ao objetivo principal de elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a gestão de documentos, a fim de permitir uma maior eficiência na recuperação das informações arquivísticas para os seus usuários, neste caso representado pelos gestores, o que os auxiliará na tomadas de decisões rápidas e corretas, o que influencia também em uma maior competitividade no mercado. O planejamento estratégico é um importante instrumento na gestão de documentos, pois através da missão e objetivos teremos como elaborar uma avaliação dos serviços arquivísticos prestados. Quanto às técnicas utilizadas, procedeu-se a uma revisão bibliográfica sobre os temas abordados para a fundamentação e o desenvolvimento da proposta e como resultado elaborou-se um modelo de planejamento estratégico para os serviços arquivísticos.

**Palavras-chave:** Informação arquivística, gestão de documentos, planejamento estratégico.

## **1 INTRODUÇÃO**

A estratégia assume hoje um papel importante na adequação das empresas no mercado competitivo, preparando assim a empresa para enfrentar suas competências, qualidades e recursos. A estratégia dentro de uma organização é um processo contínuo. Este trabalho aborda um assunto que atualmente vem sendo muito abordada pelos gestores a questão da informação nas organizações. Sabe-se que as informações são aspectos vitais dentro de uma empresa, sendo necessária uma gestão eficiente das informações, é nessa conjuntura que os arquivos passam a assumir também um papel importante e de destaque.

É nesse contexto que se procedeu ao estudo de como elaborar um planejamento estratégico para os sistemas de arquivos dentro das organizações, a fim de permitir uma maior eficiência dos sistemas de arquivos e recuperação das informações para os seus usuários,

neste caso representado pelos gestores, o que os auxiliará na tomadas de decisões rápidas e corretas, o que influencia também em uma maior competitividade no mercado.

## **2 METODOLOGIA**

Quanto às técnicas utilizadas para este trabalho, primeiramente procedeu-se a uma revisão bibliográfica sobre os assuntos abordados, como sistemas de arquivos, gestão estratégica e planejamento estratégico, para fundamentarmos o desenvolvimento da proposta de acordo com princípios e teorias. Para Cervo e Bervian (1996), a pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando é realizada com o desígnio de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o que se procura resposta ou de uma hipótese que se quer experimentar.

Após a revisão bibliográfica, realizou-se a elaboração de um levantamento das funções arquivísticas através da técnica de observação, em uma organização X durante o primeiro semestre de 2008, para se proceder posteriormente a elaboração de um planejamento estratégico para os sistemas de arquivos com base nessas funções.

## **3 AS ORGANIZAÇÕES E A INFORMAÇÃO**

As organizações convivem atualmente com o fenômeno da globalização, onde quem possui mais informações está em vantagem sobre os demais. Segundo Arantes (1998) as informações constituem uma fonte de conhecimento para as empresas, ou seja, através delas pode-se conhecer o que foi feito no passado, o que está sendo feito no presente e o que se pretende fazer no futuro. O conjunto dessas informações estruturadas e organizadas constituem importante item do patrimônio da empresa: o arquivo.

Atualmente com o advento da informática, as informações passaram a ser produzidas em larga escala. As tecnologias empregadas permitem uma grande variedade na produção de informações, ocasionando um grande acúmulo de massa documental que, em consequência, necessitarão de tratamento arquivístico. Para Goulart (2002) com a propagação da informação é torna-se necessário o uso de estratégias para fazer circular as informações do acervo, uma delas é a rápida disponibilização de documentos e dados, outra maneira, é a edição de pequenas mostras de documentos que divulguem o acervo, através da Intranet dos documentos já disponíveis. A informação de acordo com Silva (1999) tem sido usada de modo impreciso e sem especificidade quanto ao seu significado. Informação exprime a idéia

de pôr ao corrente, é algo de que as pessoas necessitam uma coisa útil. No discurso corrente muitas vezes informação e conhecimento se equivalem. A informação é quase sinônima de fato, pode ser trocada com o exterior e não só recebida. Ela exerce efeito sobre o receptor, é utilizada em momentos de decisões e pode ser registrada sobre diferentes suportes.

As informações arquivísticas na concepção de Lopes (1997) são de caráter orgânico, constituem um conjunto de dados referidos as atividades, estruturas e funções. Demonstram uma extrema importância para as organizações, pois, na sociedade em que se vive hoje, a informação também se faz necessária na consecução de objetivos, o que irá acarretar em lucros. Além disso, estas informações constituem uma fonte importante no resgate da memória histórica da sociedade.

### 3.1 Gestão de documentos nas organizações

Para Sousa (2008) a explosão da massa documental arquivística, ocorreu paralelamente com o aumento da informação registrada pelas sociedades. Um dos grandes desafios da Arquivística contemporânea tem sido a organização documental, trabalhar com essas massas documentais acumuladas nas instituições exige uma maior sofisticação dos esquemas de classificação.

O termo gestão está relacionado com a administração, isto significa que é preciso ir além do ato de registrar a informação em um suporte, é preciso que se tenha um planejamento que mesmo com uma grande quantidade de documentos disponíveis nos dias atuais, principalmente com as ferramentas tecnológicas disponíveis, que seja possível a localização e utilização a informação no tempo exato e necessário para uma tomada de decisão com qualidade, confiabilidade e precisão Moreno (2008).

ATIVIDADES DA GESTÃO DE DOCUMENTOS	
Produção	Padrão na elaboração de tipos/séries documentais, aplicação de novas tecnologias aos procedimentos administrativos.
Utilização	inclui as atividades de Protocolo e todas as atividades de Arquivo (organização e arquivamento, reprodução, acesso à documentação e recuperação de informações)
Destinação	Inclui a avaliação de documentos.
Reprodução	Reprodução visando a preservação do documento original.

QUADRO 1: Fonte Bernardes, 2008.

De acordo com Moreno (2008) a gestão documental amplia a capacidade da gestão administrativa, a gestão de documentos surge como uma ferramenta indispensável à otimização do uso das informações contidas nos mais variados suportes. A gestão de documentos é o trabalho de assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia, recuperada de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações com decisões rápidas, seguras, que permitam reduzir o fator de incertezas.

Quando se fala em gestão de documentos, tem-se que falar também da Arquivística Integrada que gerencia os documentos considerando o valor primário e secundário dos mesmos.

No Brasil a Lei 8.159 de 08 de janeiro de 1991 que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, aborda a gestão de documentos como sendo “[...] o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente” (artigo 3º).

De acordo com Moreno (2008) para que a gestão de documentos seja efetiva, ela deve integrar as atividades de classificar, avaliar e descrever, estas atividades são complementares e inseparáveis no tratamento documental.

### **3.2 O arquivista e o sistema de arquivos**

O arquivista é o profissional de nível superior, com formação em Arquivologia conforme a lei 6.546/78 que regulamenta a profissão, conforme esta lei o arquivista, deve se registrar na Delegacia Regional do trabalho. De acordo com Beltran (2007) muitas organizações estão à procura de arquivistas para organizar a distribuição e o armazenamento de informações da empresa. Vários concursos públicos estão selecionando estes profissionais, para facilitar a tomada de decisão por parte de seus administradores. Hoje muitas áreas do conhecimento têm percebido a Arquivologia enquanto diferencial competitivo no desenvolvimento de suas atividades, justamente pelo caráter informacional que o arquivista consegue agregar a estas atividades. As técnicas e princípios da área têm garantido a muitas empresas o sucesso em seus projetos.

Por meio da organização, a relação entre os funcionários criam-se unidades complexas ou sistêmicas, com qualidades desconhecidas que transformam, produzem e mantêm a mesma.

Jardim (1995) relata que a literatura sistêmica aponta quatro conceitos fundamentais na definição de sistemas: complexidade, interação, organização e totalidade. Para o mesmo, não é possível trabalhar em uma organização sem fazê-la atingir seus objetivos, que necessitam dos seguintes princípios: sistematizar o todo, definir o todo, receber e aplicar as informações fornecidas. Portanto, o sistema dentro de uma empresa deve ser bem estruturado, a fim de que a mesma atinja o seu sucesso.

As organizações necessitam ter um sistema de arquivo estruturado para o tratamento de sua documentação. Entende-se como sistema de arquivo: “Conjunto de arquivos que, independentemente da posição que ocupam nas respectivas estruturas administrativas, funcionam de modo integrado e articulado na persecução de objetivos comuns” (DBTA, 2005, p. 155).

Conforme Paes (1990 apud JARDIM, 1995, p. 35) o sistema centralizado, pressupõe a concentração de documentos e atividades de uso corrente em um mesmo local e órgão. Na acepção de Almeida (1986), há dois tipos de sistemas de arquivos: o direto e o indireto. O autor se refere em sistema como meio de busca às informações, para ele o sistema arquivístico direto é aquele em que a localização é feita diretamente no ponto de guarda dos documentos, sem precisar de tabelas, fichários de controle e descrição. Já o sistema indireto é feito através de tabelas, fichários ou outros meios que localizem os documentos. Mas levando-se em conta o conceito de sistema de arquivos do Dicionário de Terminologia Arquivística (1996), nota-se, nos dias atuais, a sua importância para as organizações, cada vez mais competitivas.

Vazquez (1994) destaca a importância dos sistemas de arquivos como instrumentos de racionalização arquivística, sejam estes nacionais, estaduais, municipais ou de empresas privadas (normaliza os processos arquivísticos e focaliza a informação em um ponto acessível à consulta interna e externa).

O sistema de informação funciona de maneira eficaz no tratamento informacional, por isso da importância de um sistema arquivístico para a organização.

Quando se fala da concentração física de um sistema de arquivo dentro de uma empresa ele pode e provavelmente vai estar disperso entre vários setores ou departamentos da mesma, mas haverá ou pelo menos deveria se ter um Arquivo Central que nada mais é do que “arquivo responsável pela normalização dos procedimentos técnicos aplicados aos arquivos de uma administração, podendo ou não assumir a centralização do armazenamento” (DBTA,

2005, p. 27). Em alguns países, a expressão designa o arquivo nacional, por isso em alguns momentos no decorrer deste trabalho iremos nos referir a Arquivo Central e não somente a sistemas de arquivos.

### 3.3 Estratégia empresarial

Conforme Fabiano (2007), estratégia empresarial é a forma como a empresa irá comportar-se, é a determina postura da empresa futuramente, referindo-se principalmente à sua postura com relação aos seus produtos-mercado, lucratividade, tamanho da organização, grau de inovação e suas relações com seus colaboradores e instituições externas”.

Camargos e Dias (2003) abordaram várias definições de diversos autores sobre estratégia. Para eles não há um conceito único e definitivo de estratégia, os autores citam Thompson JR.e Strickland III (2000) que definem estratégia como o “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”. Para Camargos e Dias (2003), um dos conceitos mais utilizados é o conceito de Wright, Kroll e Parnell (2000) que definem como “planos da lata administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (p. 29).

Qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chave que sempre a permeiam, entre elas: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que muitas vezes reduzem sua amplitude, ao serem empregadas como sinônimos delas. (CAMARGOS e DIAS, 2003, p. 29.)

Barbosa e Ferreira (2007) comentam que ao longo dos anos a competição entre as empresas tanto em nível local como mundial, têm crescido em grande velocidade por várias razões. Entre elas a necessidade de satisfazer o cliente que está cada vez mais exigente, a busca incessante pela qualidade em todas as funções da organização, a evolução das tecnologias empregadas na produção

O diagnóstico estratégico tem a função de determinar como está a empresa. Essa fase pode ser dividida em quatro partes: Identificação da visão, Análise externa, Análise interna, Análise dos concorrentes.

- **Visão:** pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período.

- **Análise externa:** verifica as oportunidades e ameaças que estão no ambiente e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações.
- **Análise interna:** verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa.
- **Análise dos concorrentes:** É uma decomposição da análise externa e visa analisar externa e internamente os principais concorrentes.

### 3.3 Componentes Básicos da Estratégia Empresarial

Conforme Fabiano (2007) existem os seguintes componentes básicos da estratégia empresarial:

#### 1 Ambiente

Oportunidades visualizadas no mercado:

- a) restrições;
- b) limitações;
- c) coações;
- d) ameaças.

#### 2 Empresa

Recursos de que a empresa dispõe:

- a) capacidades e habilidades;
- b) pontos fortes e fracos;
- c) compromissos e objetivos.

De acordo com Oliveira (2005) os pontos fortes, são as variáveis internas e que podem ser controladas, elas propiciam a empresa uma condição favorável no seu ambiente, os pontos fracos são também variáveis internas e controláveis, mas ao contrário dos pontos fortes, propiciam a empresa uma situação desfavorável em seu ambiente. As oportunidades e ameaças são as variáveis externas e que não podem ser controladas, as oportunidades podem criar situações favoráveis para a organização desde que ela tenha interesse ou condições de desfrutá-las, as ameaças são o oposto, podem criar uma condição desfavorável para a organização.

### 3.4 Planejamento estratégico

De acordo com Ferreira et al (2005) o desenvolvimento de um planejamento estratégico, tende a lançar as bases para a construção de um futuro próspero e a geração de um mercado mais preparado para as mudanças que sempre ocorrem.

É nesse contexto que estamos buscando uma proposta de planejamento estratégico para o trabalho arquivístico, por se tratar de uma área com constantes mudanças, no que tange as tecnologias ligadas a informação. Para Viana (2000) um bom meio para se preparar para o futuro e estar interligado a esta revolução na disseminação da informação é por meio da formulação de um planejamento estratégico.

Segundo Oliveira (1991 apud VIANA, 2000) o planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial que permite ao executivo instituir o rumo a ser adotado pela empresa, com vistas a conseguir um nível de otimização na relação da empresa com seu espaço. Este planejamento é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a construção dos objetivos quanto a triagem dos cursos de ação a serem adotados para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à organização e seu desenvolvimento estratégico.

Para Rasmussen (1990 apud VIANA, 2000) o planejamento estratégico, por acepção, significa planejar o amanhã diante das limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, levando em consideração as modificações do comportamento do macroambiente no que diz respeito aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, sobretudo, competitivos.

#### **4 PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA OS SISTEMAS DE ARQUIVOS EMPRESARIAIS**

Antes de iniciarmos a discussão da proposta de planejamento estratégico para os sistemas de arquivos empresariais, vale aqui destacar que neste caso particular de análise tomou-se por organização os sistemas arquivísticos de empresas privadas. Viana (2000) cita em seu trabalho (que se refere às bibliotecas universitárias) que o planejamento estratégico para essas instituições possui um prazo de duração chamado de horizonte estratégico, podemos apontar que o mesmo se adapta para a nossa proposta.

Oliveira (2005) conceitua planejamento estratégico como sendo “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

#### 4.1 Elaborando as fases do planejamento estratégico

Assim como em uma organização, para a elaboração do planejamento estratégico para os sistemas de arquivos empresariais, temos que ter bem definido a nossa missão que segundo Pagnocelli & Vasconcellos Filho (1992 apud VIANA 2000) é a declaração da razão da vivência da empresa, em um espaço em crescente transformação, é essencial dotá-la de flexibilidade para que possa acompanhar as mudanças do ambiente. Esta fase compreende o diagnóstico e além da missão tem-se também que delimitar os princípios, valores e analisar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do negócio. Portanto, agora cabe pensar na missão que os arquivos assumem em uma empresa, respondendo as seguintes perguntas: *Qual é a utilidade dos arquivos em uma empresa? Quem são nossos usuários? Pode-se citar como respostas a essas perguntas – no primeiro caso: a principal utilidade dos arquivos em uma empresa ou qualquer outra instituição é a disponibilização das informações registradas em seu suporte, de maneira rápida e eficiente para os usuários, - no segundo caso: os usuários são qualquer pessoa que esteja conectada com a organização, ou seja, qualquer pessoa que trabalha direta ou indiretamente na empresa. Logo, pode-se concluir que a missão dos sistemas de arquivos nas empresas privadas é: **Proporcionar aos usuários as informações solicitadas de uma forma eficiente, com qualidade e no menor tempo possível, sempre visando também pela organização, conservação e preservação dos documentos.***

Com a missão definida é preciso pensar nos princípios da organização; que segundo Viana (2000) são os balizamentos que vão mostrar a direção do processo decisório, assim como também orientar o comportamento de seus funcionários no cumprimento de sua missão, os princípios segundo ele, devem ser claros e concisos, devendo ser divulgados por todos os setores. Como princípios gerais dos arquivos organizacionais, podemos citar:

1. A ética;
2. A busca constante de aprimoramento tecnológico no que tange a área da Arquivologia pelos arquivistas;
3. Excelência no atendimento e prestação de serviços aos usuários;
4. Criatividade no trabalho

A próxima fase do planejamento apresentado é a análise do ambiente externo que se trata das oportunidades e ameaças. O ambiente externo de um arquivo central em uma empresa consiste basicamente em seus usuários (todo e qualquer colaborador da empresa),

que ao mesmo tempo são os próprios fornecedores da documentação (os geradores/criadores dos documentos).

As oportunidades que são as situações externas, no que se refere a um arquivo central de uma organização, no momento atual em que vivemos, pode-se dizer que uma oportunidade de crescimento e importância é a facilidade que temos hoje na geração de documentos nos mais diversos suportes como o papel, por exemplo, que com o avanço da informática e o uso cada vez maior de novas tecnologias que surgem constantemente, produz um volume documental muito grande nas empresas, com a informática além desse aumento de informações impressas em papéis, há também a produção de documentos eletrônicos, a Internet é hoje um dos maiores meios de disseminação de informações. Outra oportunidade de grande importância que dispomos atualmente são os novos meios para acondicionamento dos documentos e a recuperação das informações através do uso das novas tecnologias disponíveis.

As ameaças também são situações externas que não forem segundo Viana (2000) evitadas, eliminadas ou minimizadas, poderão acarretar negativamente a organização, para nossos sistemas de arquivos ou arquivo central que é o órgão que o coordena em uma empresa, podemos citar como ameaça o avanço rápido das tecnologias da informação, pois o arquivo que não se adaptar a elas poderá estar colocando em risco a sua missão.

Motta (1982 apud VIANA 2000) adverte que as organizações sem fins lucrativos sofrem menos com as ameaças, pois, por não trabalharem com a economia de mercado, visando o lucro, sua sobrevivência torna-se garantida, desde que estejam cumprindo sua missão social, além disso seus gerenciadores não tem autonomia necessária para acompanhar as mudanças do ambiente externo, logo sua existência não pode ser ameaçada por esse processo.

Vale aqui ressaltar que dependendo da visão estratégica da coordenação do Arquivo Central uma mesma situação pode ser uma oportunidade ou uma ameaça dependendo do caminho traçado pelo setor.

Pagnocelli & Vasconcellos Filho (1992 apud VIANA 2000) dizem que as forças ou pontos fortes são as características da organização, que devem ser potencializadas para otimizar o seu desempenho, eles propiciam a empresa uma condição favorável. As fraquezas ou pontos fracos são as características que devem ser minimizadas a fim de evitar as influências negativas sobre a sua performance.

Os pontos fortes e fracos de um Arquivo Central têm por características poderem ser de controle de seus responsáveis que estimamos aqui que seja o arquivista, de modo que ao

oposto das oportunidades e ameaças que por fazerem parte do ambiente externo, não podem ser controláveis, mas podem na maioria das vezes serem previsíveis, se o Arquivo Central contar com um segmento estratégico, elaborando uma visão estratégica, através de informações referentes as tendências tecnológicas.

Os pontos fortes e fracos de um Arquivo Central podem ser levantadas através de conversas, entrevistas, questionários com os usuários do sistema. Podemos citar como forças e fraquezas para o Arquivo a qualificação dos funcionários que estão envolvidos exercendo suas atividades direta ou indiretamente no Arquivo, o uso das novas tecnologias de informação, os recursos financeiros que a empresa dispõe para esse setor, a estrutura administrativa que o mesmo ocupa na organização, o relacionamento mantido com os usuários, o estado das instalações físicas do Arquivo.

Quando se conhece o negócio, a missão e o ambiente em que nosso Arquivo está inserido pode-se proceder a formulação de objetivos, que de acordo com Pagnocelli & Vasconcellos Filhos (1992 apud VIANA 2000) os objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em um prazo determinado na conjuntura do seu ambiente, a fim de cumprir a sua missão. Os objetivos devem ser numericamente reduzidos, viáveis e claros.

De acordo com Oliveira (2005) pode-se definir objetivo como sendo o alvo ou ponto que a empresa pretende atingir, é um alvo ou ponto quantificado, que tem um prazo de realização, a meta é a etapa realizada para alcançar os objetivos, é a quantificação do objetivo.

A partir de agora se procede à formulação de um objetivo para o sistema de arquivo empresarial:

Objetivo:

- Garantir a utilização da tecnologia visando à melhoria dos serviços arquivísticos em 90% em um determinado ano.

Estratégias para o alcance do objetivo: treinamento do arquivista ou responsável pelo Arquivo da organização em tecnologia de informação, aquisição de equipamentos de última geração para o Arquivo, digitalização de documentos históricos da empresa, elaboração de bancos de dados.

Tendo-se as estratégias definidas é chegada a hora da elaboração do projeto que segundo Oliveira (2005, p. 246) “pode ser considerado um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento”.

Como um exemplo de projeto tem-se aqui: “*Projeto de digitalização do acervo histórico*” que se encontra dentro da estratégia “digitalização de documentos históricos da empresa e do objetivo “Garantir a utilização da tecnologia visando a melhoria dos serviços arquivísticos em 90% no ano”. Após este processo torna-se necessário divulgar a todos que trabalham no Arquivo e para a Direção da empresa.

Para este Viana (2000) o controle do planejamento não deve ser encarado como uma atividade que tenha por finalidade punir os responsáveis de um resultado que possivelmente possa ser negativo no alcance de um objetivo e sim como uma ferramenta para corrigir uma direção e possibilitar ao gerente o melhor conhecimento de sua organização, suprimindo-o com informações, que poderão ser utilizadas para alterações e atualizações do planejamento original.

A implantação de um planejamento estratégico produz uma certa resistência pelos colaboradores que terão que se adaptar a nova cultura organizacional. Sobre isso Vasconcellos Filho & Fernandes (1982 apud VIANA 2000) comentam que a elaboração e a implementação de um sistema de planejamento estratégico acarretam em mudanças na filosofia de atuação, na forma de fazer as coisas, nas políticas e normas da organização, o que leva os colaboradores da organização a apresentarem resistência ao novo sistema de planejamento. Isto pode ser diminuído com um trabalho de conscientização da importância do processo e de que como ele afetará a vida de todos os envolvidos no ambiente interno e externo.

Para ocorrer as mudanças necessárias, é exigido um trabalho de divulgação constante e contínua. Os instrumentos de divulgação devem ser utilizados como subsídio para o questionamento da informação, dos procedimentos do órgão de arquivo. A melhor maneira de realizar esta fase é através da comunicação e treinamento, ou seja, através do conhecimento do conteúdo padrão, somado ao entendimento do papel que cada pessoa terá dentro do sistema de arquivo, juntamente com os profissionais responsáveis por essa mudança.

O arquivista deverá quando necessário prever no seu planejamento o treinamento do pessoal que está trabalhando ou vier a trabalhar na empresa. Pois, sem treinamento, o capital humano de uma organização não será capaz de enfrentar os desafios do futuro, o pessoal está limitado às competências já adquiridas e através do treinamento e da sensibilização poderá entender as mudanças feitas no sistema.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O planejamento estratégico é um importante instrumento na gestão de documentos, pois se não se tem uma missão e objetivos a serem alcançados, não se tem como elaborar uma avaliação dos serviços prestados aos usuários, às organizações em que exercemos nossas atividades.

O arquivista tem que estar preparado para o futuro, pois atualmente já se vive em uma sociedade em que a demanda pela informação torna-se cada vez mais requisitada. O arquivista deverá então, deverá manter-se atualizado com relação as tecnologias de informação no exercício de sua profissão e procurar sempre atender da melhor forma as necessidades de seus usuários, por isso da elaboração deste planejamento estratégico. Pensando assim, o planejamento estratégico serviria como uma direção para este profissional em sua caminhada, para que ele seja e continue sendo o profissional dentro da organização responsável pela gestão, preservação e disseminação da informação na empresa, vindo desta maneira a contribuir com toda a administração da mesma.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALMEIDA, Luiz Fernando de. **Ensaio de Sistemas de Informação em Arquivologia & Documentação**. 4 ed. Rio de Janeiro: TED, 1986. 136 p.

ARANTES, Nélcio. **Sistema de Gestão Empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BARBOSA, Leonar Tiago; FERREIRA, Luciene Braz. **DIVERSIFICAR OU FOCAR: UMA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/outrasareas/arq03.PDF>. Acesso em: 26/04/2007.

BELTRAN, Daniel. **ARQUIVISTA: um profissional em ascensão**. Disponível em: <http://www.enara.org.br/modules.php?name=News&file=article&sid=2>. Acesso em: 10/12/2007.

BERNARDES, Ieda Pimenta; DELETORRE, Hilda. **Gestão Documental Aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008. 54 p.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UMA SÍNTESE TEÓRICA.** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n1art3.pdf>. Acesso em: 26/04/2007.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Makron Books, 1996.

FABIANO, Elys Regina. **A formulação da estratégia empresarial.** Disponível em: [www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb125/estagiario.htm](http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb125/estagiario.htm) Acesso em: 26/04/2007.

FILHO, Paulo de Souza Nunes. **Estratégias Empresariais versus Análise SWOT.** Disponível em : [http://www.lognet.com.br/psn/aula\\_2.pdf](http://www.lognet.com.br/psn/aula_2.pdf). Acesso em 28/10/2007.

FERREIRA, et al. **Importância do Planejamento Estratégico para o Crescimento das Empresas.** Maringa Management:Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005.

GOULART, Silvana. **Patrimônio Documental e História Institucional.** São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo, 2002.

JARDIM, José Maria. **Sistemas e políticas de arquivos no Brasil.** Rio de Janeiro: EDUFF, 1995, 196 p.

BRASIL, Lei 6.546, de 04 de julho de 1978. Dispõe sobre a regulamentação das profissões de Arquivista e de Técnico de Arquivo, e dá outras providências.

Disponível em

<http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/media/legarquivos.maio%202010.pdf>

Acesso em 30 jul. 2010.

BRASIL, Lei 8.159, de 08 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Disponível em

<http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/media/legarquivos.maio%202010.pdf>

Acesso em 30 jul. 2010.

LOPES, Luís Carlos. **A Gestão da Informação: as organizações, os arquivos e a informática aplicada**. Rio de Janeiro: Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro, 1997.

MORENO, Nádina Aparecida. Gestão documental ou gestão de documentos: trajetória histórica. In:\_\_\_\_. **Gestão em Arquivologia Abordagens Múltiplas**. Linete Bartalo e Nádina Aparecida Moreno (orgs.). Londrina:EDUEL, 2008. Cap. 3, p. 71 – 88.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO. Estratégia Empresarial. Disponível em: [http://www.lognet.com.br/psn/aula\\_1.pdf](http://www.lognet.com.br/psn/aula_1.pdf). Acesso em: 06 nov. 2007.

SILVA, Armando Malheiro da, et al. **ARQUIVÍSTICA: teoria e prática de uma ciência da informação**. Porto: Afrontamento, 1999. v.1 Cap. 1 A informação.

SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de. Em busca de um instrumental teórico – metodológico para a construção de instrumentos de classificação de documentos. In:\_\_\_\_. **Gestão em Arquivologia Abordagens Múltiplas**. Linete Bartalo e Nádina Aparecida Moreno (orgs.). Londrina:EDUEL, 2008. Cap. 1, p. 11 – 52.

VAZQUEZ, Manuel. **INTRODUCCION A LA ARCHIVOLOGIA**. Guia de Estúdio: 1994.

VIANA, José Antonio Rodrigues. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um instrumento para a gerência de bibliotecas universitárias**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense. 2000. Disponível em <http://snbu.bvs.br/snbu2000/docs/pt/doc/poster017.doc>  
Acesso em 22 nov. 2007.