

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ARQUIVÍSTICA: um modelo conceitual

Archival situation diagnosis: a conceptual model

RENATO TARCISO BARBOSA DE SOUSA¹

ROGÉRIO HENRIQUE DE ARAÚJO JÚNIOR²

CARLOS HENRIQUE LEITE³

Resumo

A discussão trata da importância das políticas arquivísticas institucionais e o papel que o diagnóstico da situação arquivística tem para a formulação e implementação de políticas, quanto dos instrumentos de gestão de documentos. A pergunta que guiou a pesquisa foi a seguinte: o que podemos incorporar ou agregar no diagnóstico para que ele consiga, juntamente com outros atores da instituição, se transformar em uma chave para torná-las mais eficientes, entregando à sociedade um serviço público de qualidade? O objetivo deste artigo é discutir as possibilidades de transformar o diagnóstico da situação arquivística em um instrumento gerencial e de planejamento, busca-se com isso integrar esforços e ter uma visão não só do passado e do presente, mas, sobretudo, do futuro. A metodologia consistiu em uma revisão de literatura e na observação direta para oferecer um modelo conceitual de diagnóstico da situação arquivística. Para que um modelo de diagnóstico da situação arquivística seja eficaz, ele deve ser adaptável às necessidades específicas de cada organização, pois não há uma abordagem única que funcione em todos os contextos. Nesse sentido, o diagnóstico deve ser sensível às questões organizacionais, sejam elas culturais, estruturais ou tecnológicas.

Palavras-chave

Política arquivística institucional. Diagnóstico da situação arquivística. Gestão de documentos. Nível de maturidade.

¹ Professor titular da Universidade de Brasília (UnB). E-mail: renasou@unb.br.

² Professor associado da Universidade de Brasília (UnB). E-mail: araujojr@unb.br.

³ Pesquisador da Universidade de Brasília (UnB). E-mail: carloshunb@gmail.com.



Abstract

The discussion deals with the importance of institutional archival policies and the role that the diagnosis of the archival situation plays in the formulation and implementation of policies and record management instruments. The question that guided the research was the following: what can we incorporate or add to the diagnosis so that it can, together with other actors in the institution, become a key to making them more efficient, delivering a quality public service to society? This article aims to discuss the possibilities of transforming the diagnosis of the archival situation into a management and planning tool, to integrate efforts and have a vision not only of the past and present, but above all of the future. The methodology consisted of a literature review and direct observation to provide a conceptual model for diagnosing the archival situation. For an archival situation diagnosis model to be effective, it must be adaptable to the specific needs of each organization, as there is no single approach that works in all contexts. In this sense, the diagnosis must be sensitive to organizational issues, be they cultural, structural or technological.

Keywords

Institutional archival policy. Archival situation diagnosis. Record management. Maturity level.

1 INTRODUÇÃO

O ponto de partida para a discussão que pretendemos estabelecer é o entendimento que a razão de ser do arquivo, como fenômeno social, foi sendo alterada por conta de fatores políticos, culturais, sociais e econômicos. Neste contexto, originalmente, o motivo era para atender os interesses da administração e do direito. No século XIX, ao lado dessas utilidades, surge como fonte privilegiada para a história. A partir do século XXI, percebemos que a razão de ser é a prestação de serviços: ao sujeito acumulador dos documentos e à sociedade.

E é nesse cenário, que se apresenta a fundamental questão das políticas públicas de arquivo. E daí decorre outro pressuposto, o primeiro momento de uma política pública é o diagnóstico, isto é, o conhecimento sobre o domínio. Portanto, as políticas públicas de informação e de arquivos são matriciais. Somente implementando políticas públicas de arquivo consistentes é possível abastecer outras políticas públicas (educação, segurança, saúde etc.) com a importante compreensão sobre a situação da área que está sendo objeto da formulação.

Podemos falar de uma hierarquia que tem início com a Política Nacional de Arquivos, passa pela Política de Gestão de Documentos e Arquivos do Poder Executivo

Federal e chega na Política Institucional de Gestão de Documentos e Arquivos, é nesta última que encontramos o plano de ação, como defendem Couture *et. al.* (2003).

Defendemos a existência de uma política institucional de gestão de documentos e arquivos, para dar sustentação política, para garantir a institucionalização da gestão de documentos e arquivos e para definir responsabilidades dos atores dentro da organização. Como no âmbito macro (Política Nacional de Arquivos), a política institucional também precisa ser estabelecida em três fases (elaboração, implementação e avaliação). A fase de elaboração pode ser traduzida por um entendimento da condição em que se encontra a área, que no caso da Arquivologia, ficou conhecido como diagnóstico da situação arquivística. Passo inicial de toda intervenção arquivística, portanto, fundamental para atuação do arquivista, que resulta, geralmente, nos elementos necessários para criação dos instrumentos de gestão de documentos e arquivos: plano de classificação e tabela de temporalidade, ferramental essencial para uma ação técnico-científica em relação aos arquivos.

Constatamos, empiricamente, que apesar de sua reconhecida importância para o fazer arquivístico, a metodologia utilizada para realização do diagnóstico da situação arquivística encontra-se estacionada nas décadas de 1980 e 1990, a evolução metodológica não foi suficiente para darmos conta de um cenário que foi se transformando com a crescente e avassaladora informatização de nossos escritórios e as exigências existentes nas organizações de fazer mais com menos, ou seja, sermos mais eficientes por conta dos escassos recursos financeiros, materiais e humanos.

Braga e Roncaglio (2021) observaram que a maior parte dos diagnósticos produzidos na administração pública não permitem o entendimento do que eles tratam e para qual finalidade eles foram criados.

O diagnóstico da situação arquivística, da forma que é concebido, dependendo do tamanho e complexidade das organizações, é um trabalho de grande porte, que exige um contingente razoável de pessoas envolvidas e um longo tempo para sua elaboração. Por outro lado, precisamos entregar mais do que um relatório com uma longa descrição sobre os arquivos e as pessoas com eles envolvidas e imagens tristes sobre a situação. Compreendemos que ele deve ser mais do que um relatório com uma fotografia do tipo "natureza morta", mas um instrumento dinâmico, gerencial, com indicações sobre o estado atual e os elementos para um estágio de excelência. O que podemos incorporar ou agregar neste instrumento para que ele consiga, juntamente com outros atores da instituição, se transformar em uma chave para torná-las mais eficientes, entregando à sociedade um serviço público de qualidade?

O objetivo deste artigo é discutir as possibilidades de transformar o diagnóstico da situação arquivística em um instrumento gerencial e de planejamento, busca-se



com isso integrar esforços e ter uma visão não só do passado e do presente, mas, sobretudo, do futuro. Pensamos que esse exercício pode ser feito a partir de uma revisão de literatura, que contemple os conceitos de políticas públicas, política arquivística institucional e diagnóstico da situação arquivística. Em seguida, dedicamos uma seção para apresentar um modelo conceitual de diagnóstico da situação arquivística a partir de experiência desenvolvida pelos autores em projetos de pesquisa junto à órgãos da Administração Pública Federal sediados em Brasília.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Estabelecemos como início desta seção tratar do conceito de políticas públicas. As políticas públicas são trabalhadas em várias disciplinas: Sociologia, Ciência Política, Economia, Administração, dentre outras. Cada uma estabelece uma relação com as políticas públicas. Por exemplo, a Sociologia investiga o papel da comunidade e dos grupos nas políticas públicas e o foco está na questão de identidades e valores (Calmon, 2012).

Calmon (2012) para tratar da definição faz a separação dos dois componentes do termo, indagando o que são políticas e o que gera a natureza pública de uma política. O autor destaca dois entendimentos que são mais comuns: a política como um plano de ação e a política como um conjunto de normas e regras relacionadas à direção dos negócios públicos ou privados. Enquanto, a palavra pública adjetiva as políticas, dando, segundo Calmon (2012) uma natureza pública. As políticas públicas são formuladas no setor público, mas impactam tanto o setor público quanto o privado. Portanto, as políticas públicas envolvem decisões que afetam uma ampla coletividade.

É importante ressaltar que as políticas públicas são determinadas por interesses e expectativas sociais. Elas são elaboradas a partir das instituições que moldam o relacionamento entre indivíduos e coletividade, com a intenção de resolver demandas públicas. Para que um problema seja entendido como público, deve ser considerado pelo Estado e demais atores da sociedade civil como de interesse público (Durce, 2013).

As políticas públicas são construções dos atores de uma sociedade, que visam à garantia dos direitos sociais dos cidadãos. E esse é um princípio fundamental (Sousa, 2023). Podemos pensá-las, conforme propõe Kerbauy (2002), as políticas públicas, em três fases:

- Fase de formulação, que envolve a transformação de uma massa de dados em informações relevantes; a combinação de valores, ideias, princípios e ideologias com informações factuais para produzir conhecimento sobre ação orientada; e

a transformação do conhecimento empírico e normativo em ações públicas, aqui, agora;

- Fase de implementação, que pode ser vista como um processo administrativo, portanto, uma complexidade de ações conjuntas, com múltiplas normas, perspectivas diversas e atores cambiáveis. A execução das atividades depende da clareza com que as metas e os objetivos são fixados e da consistência com que são comunicados;

- Fase de avaliação é um processo sistemático de análise de uma atividade, fatos ou coisas que permitem compreender, de forma contextualizada, todas as suas dimensões e implicações e que tem por objetivo orientar futuras ações. O objetivo é conhecer a relação entre condições, meios, resultados e impactos da intervenção.

De forma sistemática, podemos constatar que política não é sinônimo apenas de leis e de ser pública, não pode ser traduzida somente por governo. É possível falar de políticas públicas de arquivo, pois elas carregam a defesa e a garantia de direitos individuais e coletivos. A importância e o valor estratégico do documento de arquivo para a sociedade brasileira, como para qualquer outra sociedade, justifica a necessidade de políticas públicas de arquivo no país. Um capital informacional pouco compreendido e pouco explorado e que poderia dar uma enorme contribuição para a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços e, no caso de recursos públicos, para a transparência das ações do Estado (Sousa, 2023).

Entendemos, portanto, para o contexto desta discussão que as políticas públicas podem ser resumidas como:

(...)o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, "colocar o governo em ação" e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente). Em outras palavras, o processo de formulação de política pública é aquele através do qual os governos traduzem seus propósitos em programas e ações, que produzirão resultados ou as mudanças desejadas no mundo real (Souza, 2006, p. 26).

Durce (2013) parte do conceito de políticas públicas para construir e entender a política arquivística institucional. Para a autora,

(...) as políticas arquivísticas institucionais teriam como objeto de preocupação as questões relacionadas à gestão de documentos e demais objetos da Arquivologia, porém, no contexto institucional. Seu objetivo seria a resolução de problemas relacionados aos arquivos, documentos e informações arquivísticas, visando atender às



necessidades informacionais da organização, de maneira a apoiar suas funções e atividades (Durce, 2013, p. 48).

Após uma revisão de literatura, Durce (2013) propõe a seguinte definição para política arquivística institucional:

(...) política arquivística institucional foi definida como conjunto de premissas, decisões e ações que abarquem questões relativas à gestão de documentos e demais aspectos relacionados aos arquivos institucionais, tendo em vista a manutenção da informação arquivística, primeiramente para apoiar suas funções e atividades e, secundariamente, para atender necessidades informacionais da sociedade, de uma maneira geral (Durce, 2013, p. 48).

Além de definir o conceito, Durce (2013) estabelece os requisitos, de maneira pioneira, para elaboração e implementação de políticas arquivísticas institucionais, dentre elas destaca: diagnóstico da situação da gestão de documentos e identificação das necessidades informacionais da instituição; reconhecimento da necessidade de sua elaboração; apoio da administração superior; eleição de premissas norteadoras; estudo da instituição como um todo e dos sistemas que a compõem; declaração oficial de intenções da política; indicação de unidade político-administrativa responsável pela gestão da política; alocação dos recursos para o alcance de seus objetivos; envolvimento de todos os níveis institucionais; elaboração de manuais de procedimentos de outros instrumentos arquivísticos que orientem as ações; recursos necessários para investimento em estrutura física e tecnológica adequada aos objetivos da política; investimento em capacitação dos funcionários; adequação do quadro profissional da instituição frente às necessidades quanto a gestão de documentos.

A partir dessas definições feitas por Durce (2013), principalmente no que tange aos requisitos de uma política arquivística institucional, gostaríamos de destacar o papel do diagnóstico da situação da gestão de documentos e identificação das necessidades informacionais da instituição.

De acordo com Campos (2019), a noção de diagnóstico no Brasil surgiu na década de 1980, quando do desenvolvimento, pelo Arquivo Nacional, do Programa de Modernização Institucional Administrativa. A autora destaca que o documento intitulado "Diagnóstico da situação atual do Arquivo Nacional e suas perspectivas futuras" embasou a criação desse programa, que tinha por objetivo dotar o Arquivo Nacional dos instrumentos definitivos, necessários ao recolhimento, organização,

controle e divulgação de seu acervo. Para o alcance do objetivo o programa foi dividido em quatro frentes de trabalho.

Na literatura da área, os primeiros autores a tratar do papel e da importância do diagnóstico da situação arquivística foi Lopes, na década de 1990. Ele fez uma defesa intransigente da necessidade de se trabalhar com metodologias calcadas em práticas científicas consagradas. Propunha que a atuação do profissional de arquivo deveria passar pela necessidade de:

(...) definir problemas e objetivos, de acordo com as necessidades decorrentes da observação da realidade e os conhecimentos teóricos e práticos pré-existentes; formular hipóteses que simulem a origem dos problemas delineados, com eficácia comprovada; chegar a conclusões e a novas proposições, a partir do exame dos dados levantados em confronto com as hipóteses e o conhecimento já estabelecido (LOPES, 2009, p. 168).

O diagnóstico é o passo inicial e fundamental para o estabelecimento de soluções que são encontradas pela junção da observação do fenômeno (diagnóstico) e os fundamentos teóricos e metodológicos.

Sousa (2023) afirma que "diagnósticos têm informações fundamentais para o conhecimento da situação arquivística do país e são elementos vitais para a formulação de políticas públicas". Nesse sentido, Lopes (2009) entende que esse tipo de diagnóstico é o do tipo maximalista, que tem como objetivo definir políticas arquivísticas para um país, para um estado ou para um município. Enquanto o diagnóstico do tipo minimalista visa, sobretudo, elaborar a política arquivística institucional e os instrumentos de gestão de documentos.

Campos (2019), em uma ampla revisão de literatura, compilou os principais objetivos de um diagnóstico da situação arquivística, são eles: retratar a situação arquivística da organização, podendo aproximar o arquivista da possibilidade de resolver problemas de modo científico; revelar o que é essencial para a gestão de arquivos; fornecer aos gestores elementos fundamentais para a boa gestão; construir soluções realistas por meio de um diagnóstico que se baseie no conhecimento dos arquivos e das pessoas que geram ou usam as informações; aprimorar as tarefas realizadas pelos administradores envolvidos com os procedimentos de gestão de documentos, melhorando a tramitação, a produção e o controle do arquivamento de documentos; desenhar sistemas de gestão de documentos que determinem quais documentos deveriam ser incorporados ao sistema de gestão, quais os prazos de conservação, a incorporação dos documentos, o registro, a classificação, o



armazenamento e a manipulação, o acesso, o trâmite, a eliminação e a documentação dos processos de gestão de documentos.

O diagnóstico da situação arquivística é parte da identificação arquivística, como afirma Campos (2019), que o entende como o processo de identificação do acervo de uma instituição. O diagnóstico, então, é o processo de análise de como os documentos são produzidos, recebidos e tratados, independente do seu suporte. Ele busca identificar os problemas relacionados à gestão de documentos para propor soluções que respondam a esses problemas (Campos, 2019, p. 114).

É com base nessas definições e concepções que procuramos apresentar na próxima seção um modelo conceitual, que vem sendo desenvolvido, desde 2009, a partir de projetos de pesquisa implementados com órgãos da Administração Pública Federal. Objetiva-se ter um máximo aproveitamento do esforço empreendido para elaborar um diagnóstico da situação arquivística e transformá-lo em um instrumento de gestão e de planejamento assentado em um modelo de nível de maturidade em gestão de documentos.

O diagnóstico deve ser realizado na perspectiva do desenvolvimento organizacional tendo como objetivo a coleta de dados e informações que apontem para a completa percepção das mudanças ambientais, a fim de reforçar, segundo Oliveira (2023), a hipótese de sucesso estratégico.

No âmbito do diagnóstico, para estabelecer bases sólidas de análise, os dados e informações devem colaborar com a consolidação da compreensão da situação vigente, fornecendo subsídios para o futuro desenho do modelo de gestão que apoiará o desenvolvimento das unidades de arquivo, portanto uma atividade estratégica, uma escolha está relacionada com a missão e os objetivos organizacionais.

O diagnóstico deve prover a unidade de arquivo com dados e informações que possam ser aplicadas para:

- Definir de forma clara os objetivos a serem alcançados;
- Comandar e coordenar as ações gerenciais;
- Desenvolver um planejamento a fim de atingir os objetivos preestabelecidos;
- Organizar de acordo com os planos;
- Agir de conformidade com os planos; e
- Controlar o desempenho e avaliar os resultados obtidos.

O diagnóstico deve estar baseado no pressuposto de que a informação sobre o estado atual das coisas é um recurso estratégico à gestão, devendo desempenhar um papel importante no desenvolvimento de esforços para a melhoria contínua de todas as funções arquivísticas. De outro modo, os resultados com o diagnóstico devem

concorrer para reduzir a incerteza e aumentar o conhecimento sobre a realidade das unidades de arquivo. Seus insumos devem ser conhecidos, calculados e antecipados, sejam eles de natureza financeira, material ou de demanda. Na gestão dos arquivos, o processo decisório tem origem na identificação de problemas ou oportunidades, na coleta e análise de dados e informações sobre estes problemas/oportunidades e na conversão dessa informação em ação.

3 O DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ARQUIVÍSTICA

3.1 A Natureza do Diagnóstico

O diagnóstico da situação arquivística é uma etapa importante no planejamento estratégico das unidades de arquivo, pois permite uma análise detalhada do ambiente organizacional e a identificação de pontos críticos que necessitam de intervenção. A partir dos dados obtidos nessa fase, é possível traçar estratégias eficazes para a gestão adequada dos documentos, garantindo sua preservação, acesso e uso de forma segura e eficiente. Diferentes abordagens veem o diagnóstico como uma revisão abrangente de estruturas, processos, pessoas e sistemas informacionais para promover alinhamento estratégico e propor novas estratégias de gestão.

A realização do diagnóstico da situação arquivística emerge como um passo indispensável para se alcançar uma compreensão abrangente dos processos, sistemas e estruturas relativos à gestão, preservação e acesso aos documentos de arquivo de uma organização. A aplicação desta ferramenta, quando conduzida de maneira integral e contínua, confere à organização uma série de benefícios, dentre os quais destacam-se:

- entendimento dos processos de negócios formais e informais;
- identificação de ineficiências nos processos de gestão de documentos por meio de uma visão detalhada dos processos de gestão de documentos;
- mapeamento do modelo de recuperação de informação identificando as deficiências críticas nos sistemas de classificação, indexação, armazenamento e recuperação dos documentos;
- identificação dos processos de promoção da transparência com a análise das práticas e estratégias utilizadas para difusão, acesso e comunicação de informações ao público e partes interessadas;
- identificação de riscos legais (conformidade) e riscos potenciais;
- identificação de lacunas na segurança de dados e falhas na proteção de informações sensíveis e confidenciais;



- levantamento dos riscos de perda de documentos, por meio da identificação de possíveis vulnerabilidades que podem resultar na perda de informações críticas;
- identificação de documentos de valor histórico, para que a organização adote medidas para sua preservação;
- exame da percepção dos usuários sobre o setor de arquivo;
- definição de custos a fim de compreender as áreas onde os recursos financeiros estão sendo alocados de maneira ineficiente;
- identificação de práticas de sustentabilidade para reduzir o consumo de recursos naturais, minimizar o desperdício de papel e promover a eficiência energética na gestão documental;
- fornecimento de dados e informações para apoiar o processo decisório fundamentado e baseado em análises precisas; e
- subsídios para o planejamento da unidade de arquivo.

Os benefícios justificam amplamente a aplicação do diagnóstico, pois se realizado integralmente fornece insumos para o processo de planejamento do Setor de Arquivo. Com a análise e a avaliação sistemática dos procedimentos e necessidades de gestão de documentos, é possível o desenvolvimento de estratégias mais sólidas e eficazes para a organização, preservação e acesso aos documentos.

3.2 O Diagnóstico nas Organizações Brasileiras

A importância do diagnóstico da situação arquivística nas organizações brasileiras é frequentemente subestimada, resultando em uma gestão de documentos que não alcança seu pleno potencial. Gestores e os próprios profissionais de arquivo ainda permanecem alheios ao potencial transformador que o diagnóstico, quando bem estruturado e executado, pode oferecer para as suas organizações. Essa lacuna leva a práticas, quase sempre, reativas, subestimando o valor estratégico dos diagnósticos para otimização da eficiência organizacional, redução de custos, transparência, segurança e preservação dos documentos e informações.

As resistências, tanto culturais quanto institucionais, manifestam-se no desconhecimento ou falta de familiaridade com metodologias de diagnóstico, temor da exposição de deficiências organizacionais ou falta de apoio institucional para sua elaboração. A preocupação quase sempre se concentra nos problemas aparentes (efeitos), sem se aprofundar nas causas. Esses obstáculos são ampliados pela escassez de exemplos práticos que ilustrem claramente os benefícios tangíveis dos diagnósticos, contribuindo significativamente para a subutilização dessa ferramenta estratégica nas organizações. Outro fator é a ausência de avaliações periódicas da situação

arquivística, o que resulta em uma gestão baseada em suposições, sem embasamento sólido para a tomada de decisões.

Um exemplo dessa situação é a ausência de um diagnóstico abrangente sobre a massa documental acumulada dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Conforme registrado pela Controladoria-Geral da União (CGU) no Relatório de Avaliação da Gestão do Arquivo Nacional em 2021:

Verificou-se inexistência de dados agregados a respeito da massa documental acumulada dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Tal fato limita a capacidade de diagnóstico do Poder Executivo Federal e, conseqüentemente, dificulta qualquer tomada de decisão estratégica nesse campo, inclusive no que se refere a ações que agreguem as demandas das unidades visando a sinergia que promova maior racionalização de recursos públicos. Além disso, essa ausência de informações limitou, em parte, o grau de aprofundamento das análises realizadas ao longo da auditoria, em especial quanto aos efetivos custos envolvidos na guarda e manutenção da massa documental acumulada dos órgãos e entidades do SIGA (Controladoria-Geral da União, 2021).

A ausência de dados atualizados e confiáveis limita o desenvolvimento de políticas públicas eficazes e a implementação de programas de incentivo à adoção dessa prática. Sem um mapeamento preciso do cenário, há o comprometimento de ações para direcionar recursos e esforços para impulsionar sua utilização. Essa situação leva a ineficiências operacionais, desperdício de recursos e riscos de perda de informações importantes.

Outro ponto observado, é a ausência de um ambiente adequado para a governança dos dados levantados, o que acaba gerando visões não integradas, dados não estruturados (limitando sua reutilização) e falta de continuidade das análises (mensuração da evolução ou piora situacional). Sem políticas e procedimentos claros para a gestão, atualização e manutenção desses registros, os dados podem rapidamente se tornar obsoletos. Isso enfraquece a eficácia do diagnóstico, ou seja, a habilidade de compreender de fato da situação dos arquivos e documentos.

Para superar essas barreiras, é imperativo um movimento consciente em direção à valorização e à implementação de diagnósticos de situação arquivística, reconhecendo-os como peças fundamentais para a gestão de informações e documentos nas organizações. Isso exige um esforço coletivo para a educação e sensibilização sobre sua importância, a elaboração de metodologias acessíveis e a promoção de uma cultura que priorize a governança dos dados produzidos,



preservação e segurança da informação como elementos centrais para a sustentabilidade e sucesso organizacional.

3.3 A Estruturação dos Diagnósticos de Situação Arquivística

A estruturação do diagnóstico deve consistir na aplicação de um conjunto ordenado de etapas que vão desde o planejamento, passando pela coleta de dados, análise e recomendações. Cada etapa deve ser organizada e implementada para garantir que atenda aos seus objetivos e garanta a hipótese do sucesso estratégico.

A adoção de uma abordagem estruturada tende a elevar a sua confiabilidade, relevância e a defesa das conclusões. Além disso, as partes interessadas (*stakeholders*), como gestores e tomadores de decisões, dependem de informações confiáveis para embasar suas decisões, fato que apenas uma abordagem consistente fornece bases sólidas, possibilitando que as decisões sejam tomadas com maior segurança e assertividade.

A abordagem estruturada também facilita a integração de tecnologias e sistemas automatizados durante o processo de diagnóstico. À medida que as ferramentas se tornam cada vez mais sofisticadas, contar com um modelo estruturado garante que as tecnologias sejam incorporadas de maneira eficaz e alinhada com os objetivos do diagnóstico. Isso também abre caminho para uma integração mais fácil de práticas de gestão de risco, Análise *SWOT* e conformidade, tornando todo processo mais robusto e adaptável.

Outro fator que colabora para a estruturação de diagnósticos eficazes está na adoção de modelos padronizados. Estes modelos servem como um roteiro para a organização, estabelecendo os procedimentos e métricas que devem ser consideradas durante todo o processo de avaliação e futuras revisões. A padronização garante que todos os aspectos essenciais da gestão, preservação e acesso aos documentos sejam avaliados de maneira abrangente e uniforme, o que, por sua vez, permite uma comparação objetiva e transparente entre diferentes conjuntos de dados ou sistemas arquivísticos.

Certamente o benefício mais tangível da padronização seja a capacidade de gerar dados comparáveis (comparabilidade). Isso permite às organizações compararem suas situações em relação a um padrão estabelecido por instituições certificadoras tais como o Arquivo Nacional, no caso brasileiro. Dados comparáveis são muito importantes para a tomada de decisão e podem fornecer *insights* que seriam muito difíceis de obter de outra forma.

Nesse sentido, a adoção de modelos padronizados no diagnóstico da situação arquivística apresenta vantagens que vão desde a eficiência operacional, a

conformidade legal até o desenvolvimento profissional e a capacidade de realização de análises comparativas. Esses modelos são, portanto, componentes vantajosos para qualquer organização que busque excelência em sua gestão, preservação e acesso aos documentos.

3.4 Um Modelo para o Diagnóstico da Situação Arquivística

O modelo aqui proposto enfatiza a importância de um processo de diagnóstico sistemático e contínuo, integrado às práticas de governança organizacional, com ênfase na busca de sustentabilidade na gestão de documentos e informações. Ao propor este percurso metodológico a lógica se assenta na melhoria contínua das capacidades de gestão de documentos nas organizações, reforçando sua adaptabilidade frente às mudanças constantes no ambiente externo e nas demandas de transparência e acesso à informação.

A metodologia a ser empregada para a operacionalização do diagnóstico é o *Scrum*, que é a sigla em inglês para o gerenciamento de equipes formadas para o atingimento de objetivos. É caracterizada como uma metodologia ágil que se vale de reuniões e uso de ferramentas gerenciais para o desenvolvimento de projetos.

A metodologia oferece diversas vantagens para a consecução do diagnóstico:

- flexibilidade e adaptabilidade: permite ajustar o processo de diagnóstico às características específicas de cada organização, considerando o nível de maturidade, a variedade de tipos documentais, portes e estruturas dos arquivos;
- trabalho colaborativo e interdisciplinar: favorece a participação ativa de diferentes profissionais, como arquivistas, historiadores, técnicos de informática e administradores, garantindo uma visão abrangente da realidade arquivística;
- iteratividade e entregas frequentes: subdivide o processo, possibilitando a avaliação e validação contínua do diagnóstico, permitindo correções e ajustes ao longo do caminho, evitando retrabalho e otimizando o tempo; e
- transparência e comunicação clara: garante a comunicação constante entre os membros da equipe e *stakeholders*, facilitando o acompanhamento do andamento do diagnóstico e a compreensão dos resultados.

Para o diagnóstico da situação arquivística as etapas a serem observadas no desenvolvimento do modelo de diagnóstico são:

- planejamento: definição dos objetivos do diagnóstico, formação da equipe, seleção das ferramentas e técnicas a serem utilizadas, e planejamento dos ciclos de trabalho (*sprints*);



- execução: realização das atividades de coleta de dados em setores selecionados (amostra inicial), análise documental, avaliação da infraestrutura física e tecnológica, entrevistas com *stakeholders*, entre outras;
- revisão: ao final de cada *sprint* com os setores selecionados, a equipe se reúne para revisar os resultados, identificar pontos de melhoria e ajustar o planejamento para posterior ampliação da amostra com os demais setores; e
- finalização: Elaboração do relatório final do diagnóstico, com a descrição dos resultados, conclusões e recomendações.

O modelo de diagnóstico permite a visualização dos resultados, por meio da aplicação de ferramentas gerenciais, a fim de potencializar os resultados para o processo de tomada de decisão e a formulação do planejamento das unidades de arquivo.

Uma das ferramentas que devem ser acopladas ao diagnóstico da situação arquivística é a determinação do nível de maturidade organizacional. O nível de maturidade trata da efetividade dos processos e da percepção da equipe sobre capacidade de oferecer resultados adequados no enfrentamento dos desafios da organização. Quanto maior for o nível de maturidade organizacional, melhor será a qualidade dos resultados.

A avaliação do índice de maturidade na gestão de documentos e arquivo, é uma das possibilidades de uso do modelo, onde compreender o nível de maturidade ajuda a identificar as necessidades mais urgentes. Uma organização que esteja nos estágios iniciais de gestão terá necessidades de análise diferentes de outra que já possui sistemas de arquivos mais avançados e integrados.

Cabe ressaltar que a avaliação da maturidade deve utilizar indicadores essencialmente qualitativos. Essa questão se deve a necessidade de obtenção de respostas rápidas e precisas que permitirão compreender os aspectos culturais, organizacionais e processuais, que impactam a gestão de documentos da organização.

A junção dessas ferramentas permite uma análise mais abrangente e integrada, onde os dados qualitativos orientam a compreensão do contexto de onde a organização se encontra, enquanto os quantitativos oferecem uma base sólida para a mensuração da realidade e identificação de áreas específicas para a melhoria. Dessa forma, o modelo proposto promove uma abordagem que valoriza tanto os detalhes contextuais quanto a precisão e objetividade dos números, garantindo que as intervenções propostas (recomendações) sejam fundamentadas e focadas em resultados mensuráveis.

A aplicação da Análise *SWOT*, Matriz GUT e Índice de Favorabilidade acopladas ao modelo ora proposto, visa identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e as ameaças que incidem sobre a gestão de documentos de uma organização. Para embasar o modelo proposto, a ferramenta *SWOT*, sigla em inglês para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é parte importante e estratégica na modelo.

A análise *SWOT* consiste em uma matriz que divide os fatores em quatro categorias:

- Forças (*Strengths*): pontos fortes da gestão de documentos, como equipe qualificada, infraestrutura adequada ou políticas documentais eficientes;
- Fraquezas (*Weaknesses*): pontos fracos a serem superados, como carência de recursos humanos ou financeiros, obsolescência tecnológica ou falta de organização documental;
- Oportunidades (*Opportunities*): fatores externos favoráveis que podem ser aproveitados, como novas tecnologias, legislações favoráveis ou parcerias com outras instituições; e
- Ameaças (*Threats*): fatores externos que podem prejudicar a gestão de documentos, como cortes no orçamento, desastres naturais ou mudanças nas políticas públicas.

A análise *SWOT* é uma "fotografia" das ocorrências nos ambientes organizacionais, daí a sua consideração de forças e fraquezas intrínsecas à organização, coletadas no ambiente interno e de oportunidades e ameaças extrínsecas à organização, coletadas no ambiente externo (Araújo Júnior, 2005).

Considerando que a definição dos objetivos e o levantamento de informações foram realizados nas etapas iniciais do diagnóstico da situação arquivística, a aplicação da análise *SWOT*, no âmbito do modelo, segue as seguintes etapas:

- identificação dos fatores *SWOT*: com base nas informações coletadas, identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças relacionados à gestão, preservação e acesso aos documentos;
- análise e interpretação: analisar e interpretar os fatores *SWOT* para compreender seus impactos; e
- elaboração do relatório: redigir um relatório final com os resultados da análise.

Após a identificação e interpretação dos fatores *SWOT*, a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), também deve ser utilizada para complementar a análise e fortalecer a priorização das ações. A matriz GUT avalia os fatores *SWOT* de acordo com três critérios:

- Gravidade: impacto potencial do fator na gestão, preservação e acesso aos documentos;



- Urgência: necessidade de ação para lidar com o fator; e
- Tendência: probabilidade de o fator se intensificar ou diminuir no futuro.

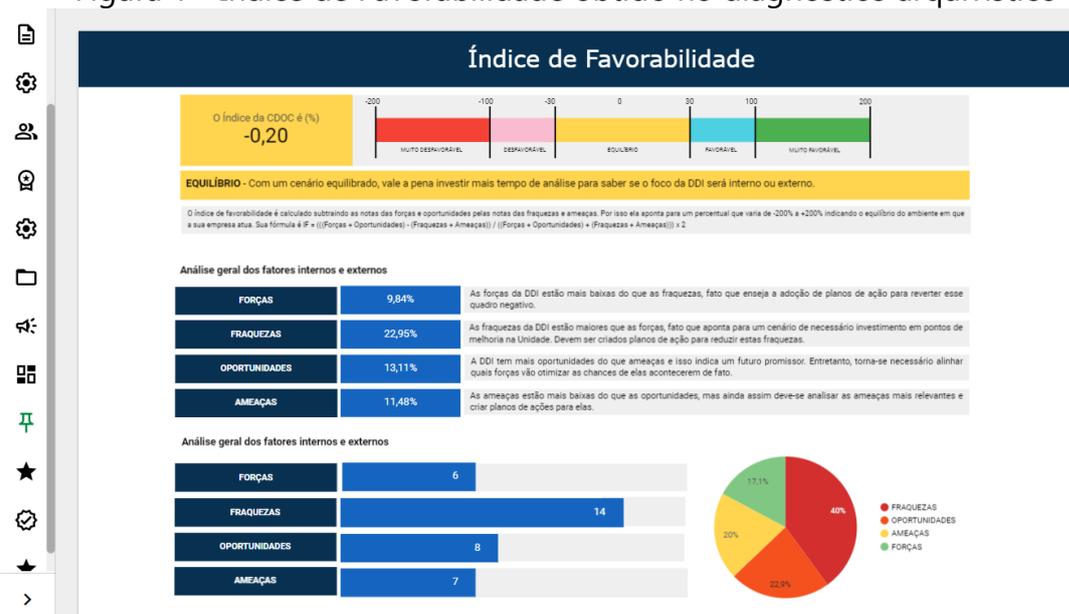
Pontuações são atribuídas a cada fator *SWOT* para cada critério da matriz GUT, com base em sua relevância e impacto. A multiplicação dessas pontuações resulta no índice GUT para cada fator. Os fatores *SWOT* são ordenados de acordo com o índice GUT, priorizando aqueles com maior pontuação.

A integração da matriz GUT com a análise *SWOT* oferece uma abordagem mais abrangente para o diagnóstico da situação arquivística, permitindo uma análise detalhada dos fatores que impactam a gestão, preservação e acesso aos documentos de uma organização. Sua adoção tem como finalidade a priorização de ações e a tomada de decisões estratégicas para aprimoramento contínuo das ações.

Outra ação gerencial que deve estar presente no modelo de diagnóstico, é o Índice de Favorabilidade (IF). O IF é uma métrica que pode complementar a análise *SWOT* no diagnóstico, já que ele quantifica a percepção dos *stakeholders* sobre os fatores identificados na matriz *SWOT*, fornecendo uma visão mais detalhada e precisa das forças e fraquezas da gestão, preservação e acesso aos documentos de uma organização.

O IF, no modelo de diagnóstico, complementa a visão da análise *SWOT* em três aspectos centrais: priorização detalhada, análise das forças e fraquezas e percepção dos *stakeholders*. Dado esse contexto, quanto mais elevadas forem as avaliações dos pontos fortes na SWOT, maior será o índice, enquanto o oposto é verdadeiro para os pontos fracos.

Figura 1 - Índice de Favorabilidade obtido no diagnóstico arquivístico



Fonte: elaboração própria.

A análise *SWOT* configura-se como uma ferramenta importante para o diagnóstico da situação arquivística. Sua aplicação permite uma análise crítica e abrangente do contexto arquivístico da instituição, subsidiando a tomada de decisões estratégicas para o aprimoramento da gestão de documentos, contribuindo para a construção de um plano de ação eficaz, direcionado à superação dos desafios e à maximização das oportunidades, impulsionando a organização e a preservação da memória institucional.

O modelo de diagnóstico da situação arquivística também foi aprimorado com a inclusão da análise de risco, que permite identificar e avaliar os principais fatores que podem comprometer a gestão, preservação e o acesso aos documentos. Por meio dessa análise, é possível:

- Identificar setores da organização com maior grau de risco: o diagnóstico tradicional identifica os problemas de cada setor, mas a análise de risco vai além, quantificando o grau de risco de cada um e permitindo a priorização das ações de acordo com a urgência e a importância;
- Avaliar a probabilidade e o impacto de eventos danosos: a análise de risco considera a probabilidade de ocorrência de eventos como sinistros, perdas ou extravios de documentos, bem como o impacto potencial desses eventos para organização; e
- Tomar decisões para mitigar os riscos: é possível tomar decisões estratégicas para reduzir o impacto de eventos danosos, como a implementação de medidas de prevenção, a criação de planos de contingência e a otimização dos processos de gestão, preservação e acesso aos documentos.

A análise de risco no diagnóstico arquivístico deve ser realizada por meio da criação de uma matriz de risco, que engloba os aspectos dispostos na figura 2, a seguir:



Figura 2 - Análise de Riscos obtida pelo Diagnóstico Arquivístico



Fonte: elaboração própria.

A análise de risco permite a identificação dos setores da organização que apresentam maior vulnerabilidade em relação à preservação da documentação. A partir dessa análise, podem ser criadas uma série de recomendações para mitigar os riscos identificados. Essa abordagem deve favorecer a criação de mecanismos para a proteção da memória institucional e o patrimônio da organização.

3.5 Etapas do Modelo para o Diagnóstico da Situação Arquivística

O modelo para o diagnóstico é uma ferramenta flexível que pode ser adaptada às necessidades específicas de cada organização. A aplicação do modelo permitirá à instituição obter uma visão atualizada da situação atual da gestão de documentos, bem como definir prioridades e ações para sua melhoria contínua. As etapas para o desenvolvimento do diagnóstico estão assim propostas:

Etapa 1- Aferição do índice de maturidade em gestão de documentos: tem por objetivo fornecer um referencial para apoiar a organização a entender onde ela se encontra em relação às melhores práticas nacionais e internacionais na área de arquivo, bem como, por meio dos *feedbacks* fornecidos, orientar os caminhos necessários para alcançar um estado mais maduro e eficaz na gestão.

Esta etapa congrega as seguintes subetapas: a) Preenchimento do questionário analítico (aplicação conduzida por pesquisador ou por autoaplicação pela

organização); b) Análise das respostas e avaliação; c) Atribuição da pontuação; e d) Relatório detalhado e *feedbacks*.

Etapa 2 - Definição do escopo: tem como objetivo estabelecer os limites e a abrangência do diagnóstico, identificar as necessidades, os objetivos, as partes interessadas (*stakeholders*), os indicadores a serem levantados, o universo, a amostra da pesquisa, bem como os recursos disponíveis (tempo, pessoal e tecnologia).

A etapa é composta das seguintes subetapas: a) Revisão da literatura (estudos e práticas sobre o tema); b) Levantamento de referenciais internos (análise de documentos produzidos pela organização, tais como diagnósticos anteriores, mapeamentos de acervo e relatórios); c) Identificação das necessidades e objetivos; d) Identificação dos *stakeholders*; e) Identificação do universo e da amostra da pesquisa; f) Estabelecimento dos perfis dos respondentes; g) Seleção dos dados e indicadores a serem coletados; h) Identificação de fatores critérios de sucesso; i) Avaliação dos recursos disponíveis; e j) Documentação formal do escopo.

Etapa 3- Construção do modelo: objetiva selecionar as estratégias e ferramentas para execução do diagnóstico. Essa terceira subetapa do estudo diz respeito à concepção geral e o refinamento do modelo, que será centrado nas necessidades observadas e mapeadas nas subetapas anteriores (maturidade e definição do escopo).

A etapa é composta das seguintes subetapas:

a) 3.1 Escolha do tipo de diagnóstico, conforme com o nível de maturidade atribuído:

Indicados para organizações de *nível de maturidade 1*:

- Diagnóstico do setor de arquivo: Tem como objetivo compreender a situação atual do setor de arquivo da organização, nos aspectos de estrutura administrativa, produtos e serviços, processos de trabalho, indicadores, recursos, usuários, programas e ações.
- Diagnóstico dos setores de trabalho: Tem como objetivo levantar dados sobre a volumetria geral, locais de armazenamento, datas-limite, condições de acesso e recuperação dos documentos, bem como identificar os processos e práticas arquivísticas que podem ser aprimoradas em toda organização.
- Diagnóstico da produção documental: Tem como objetivo compreender como os documentos são criados, utilizados, armazenados e preservados no âmbito da organização. São coletados dados específicos sobre as características, os tipos, as funções e os fluxos dos documentos produzidos ou recebidos.



- Diagnóstico de preservação e conservação de documentos analógicos: Tem como objetivo mapear e avaliar as condições físicas e ambientais que impactam na integridade e longevidade de documentos em suportes analógicos. Esse diagnóstico apoia as organizações na avaliação dos aspectos ambientais que impactam na preservação e conservação dos acervos custodiados.
- Histórico da organização: Tem como objetivo retratar a trajetória da organização desde a sua fundação até o momento atual. São coletados dados sobre nome, objetivo, competências, datas de alterações, legislações relacionadas a esses acontecimentos e os responsáveis pela organização.

Indicados para organizações de *nível de maturidade 2*:

- Diagnóstico da conformidade de políticas, normas e manuais de arquivo: Tem como objetivo avaliar as políticas, normas e manuais de arquivo em vigor dentro de uma organização. Esta análise verifica o nível de aderência dessas diretrizes aos padrões arquivísticos nacionais e internacionais, assim como sua eficácia (comunicação) em orientar as ações práticas dentro da organização.
- Diagnóstico de fundos arquivísticos e acervos documentais: Ancorada nos princípios arquivísticos da proveniência e do respeito aos fundos, tem como objetivo efetuar uma análise abrangente e sistemática dos fundos arquivísticos e dos acervos documentais existentes em uma determinada organização.
- Diagnóstico do processo e das ações de digitalização de documentos: Busca identificar possíveis falhas, lacunas e ineficiências no fluxo de digitalização, desde a seleção de documentos até o armazenamento e o acesso a eles. Além disso, foca em assegurar que os métodos e tecnologias empregados preservem a integridade dos documentos originais e que os documentos digitalizados sejam acessíveis de forma otimizada para os usuários finais.
- Diagnóstico do sistema de gestão de documentos: Tem como objetivo principal avaliar a eficácia e eficiência com que uma organização cria, armazena, acessa, gerencia e elimina seus registros em um sistema de gestão de documentos. Especial atenção é dada à análise de aderência do sistema ao e-Arq Brasil, o modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão de arquivos desenvolvido pelo Conselho Nacional de Arquivos (Conarq).

Indicados para organizações de *nível de maturidade 3*:

- Diagnóstico da preservação digital: Tem como objetivo levantar a políticas, práticas e infraestruturas de preservação digital de uma organização. Seus resultados servem como um guia para o desenvolvimento de estratégias de preservação mais robustas, sustentáveis e em conformidade com os padrões nacionais e internacionais.
- Diagnóstico dos sistemas de negócios: Tem como objetivo identificar quais sistemas da organização produzem documentos arquivísticos e entender como esses são criados, armazenados, gerenciados e acessados dentro das organizações. Visa avaliar a eficácia e a eficiência dos sistemas existentes, identificar lacunas ou problemas na gestão dos documentos digitais e propor melhorias para otimizar o fluxo de trabalho e garantir a preservação adequada dos registros digitais.
- Diagnóstico do comportamento e das necessidades dos usuários de arquivo: Tem como objetivo avaliar, de forma abrangente e sistemática, como os usuários interagem com os serviços de arquivo, bem como identificar suas necessidades, preferências e possíveis dificuldades na utilização desses serviços. Este diagnóstico visa entender o perfil dos usuários, seus hábitos de busca e utilização de informações, e suas expectativas em relação ao sistema de arquivo.

Indicados para organizações de *nível de maturidade 4*:

- Diagnóstico da taxonomia, dos pontos de acesso e da recuperação da informação: Tem como objetivo examinar as estruturas e sistemas que facilitam o acesso e a recuperação de registros documentais em uma organização. O objetivo é garantir que os métodos e ferramentas empregados estejam alinhados com as melhores práticas e diretrizes do campo arquivístico, contribuindo para uma recuperação de informação efetiva e intuitiva.
- Diagnóstico das ações de difusão, acesso e transparência dos registros documentais: Tem como objetivo principal avaliar como a organização gerencia o acesso a seus documentos e registros, especialmente no que diz respeito à transparência e conformidade com a legislação aplicável. Isso inclui a Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que estabelecem diretrizes rigorosas sobre a disponibilidade e proteção de informações.

Indicados para organizações de *nível de maturidade 5*:



- Diagnóstico do programa de gestão, preservação e acesso aos documentos: Tem como objetivo avaliar a eficácia e eficiência das estratégias e procedimentos implementados pela organização no que concerne à gestão, preservação e acesso aos documentos. Este diagnóstico é particularmente relevante para organizações com elevado nível de maturidade arquivística, pois busca identificar tanto os pontos fortes quanto as possíveis falhas ou lacunas no atual programa de gestão.

A demais subetapas são: b) Definição do perfil da aplicação (remoto, presencial ou híbrido); c) Preparação das ferramentas de coleta e da base de dados; d) Comunicação com os setores selecionados (a depender do tipo de diagnóstico selecionado); e) Sensibilização dos *stakeholders*; f) Divulgação de tutoriais.

Etapa 4- Coleta de dados: tem por objetivo capturar e documentar, por meio de dados, a realidade arquivística da organização.

A etapa é composta das seguintes subetapas: a) Aplicação de questionários e entrevistas estruturadas; b) Realização de entrevistas semiestruturadas (presenciais/remotas); c) Visitação e observação *in loco* (ambientes e estruturas); d) Sanar dúvidas e *feedbacks* (canais de comunicação).

Etapa 5: Processamento de dados: tem por objetivo organizar os dados coletados, a fim de identificar se os parâmetros iniciais estabelecidos foram atingidos, realizar ajustes e identificar inconsistências para geração e demonstração dos resultados da pesquisa na etapa subsequente.

A etapa é composta das seguintes subetapas: a) Organização dos dados; b) Limpeza dos dados; c) Integração dos dados; d) Transformação dos Dados; e) Análise exploratória dos dados (AED); f) Segurança dos dados (adequações a Lei de acesso à Informação (LAI) e Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)); g) *Backup* dos dados; h) Análise dos dados e aplicação da Análise *SWOT*, Matriz GUT e Análise de Risco.

Etapa 6: Apresentação e divulgação dos resultados: tem por finalidade divulgar os resultados do diagnóstico arquivístico, destacando de forma inequívoca os principais desafios identificados, bem como fornece recomendações sólidas para orientar a adoção de soluções pertinentes pela organização a serem implementadas por meio do planejamento.

A etapa é composta das seguintes subetapas: a) Preparação do relatório final com a elaboração do painel de *Business Intelligence (BI)*; b) Revisão e validação com o *stakeholders*; c) Organização da apresentação dos resultados; d) Divulgação dos resultados (apresentação, seminários e divulgação em canais formais).

4 CONCLUSÃO

As boas práticas em um diagnóstico da situação arquivística devem ir além das questões técnicas e metodológicas. Elementos como comunicação, sensibilização e envolvimento dos *stakeholders*, transparência nas ações e ampla divulgação dos resultados são fatores essenciais para o sucesso do diagnóstico. Do mesmo modo, a elaboração do diagnóstico não deve ser um exercício isolado feito por um grupo de profissionais de arquivo distante dos que são afetados pelos documentos. É necessário envolver todas as partes, desde a alta gestão até os usuários finais, para garantir que o diagnóstico seja tanto inclusivo quanto exaustivo nos seus objetivos.

A transparência das ações durante todo o diagnóstico também é importante. A falta de transparência quase sempre gera desconfiança e mal-entendidos que podem comprometer toda iniciativa. Nesse sentido, o processo, as decisões, as metodologias e até os erros e ajustes devem ser compartilhados abertamente com todas as partes envolvidas.

Dessa forma, quatro aspectos precisam ser garantidos no desenvolvimento do diagnóstico arquivístico:

- Definição do escopo do diagnóstico: É materializada em um documento de visão, é um passo essencial para garantir sua eficácia. Este documento, que geralmente contém em sua estrutura objetivo, justificativa, benefícios, características, o que será feito, o que não será feito, interessados, premissas, restrições, riscos e prazos, delinea; e o
- Estabelecimento dos limites do diagnóstico: Ao elaborar o diagnóstico arquivístico, o tamanho e a complexidade da organização, estruturas ou sistemas objetos da análise, bem como a amostra e os dados a serem coletados, são elementos essenciais a serem considerados, já que afetam tanto a abordagem quanto os resultados finais.
- Dados e indicadores de análise padronizados: Somente por meio da padronização dos dados e indicadores será possível reaproveitar e comparar dados de diferentes diagnósticos, bem como realizar análises mais precisas e confiáveis. Essa ação facilita a comunicação e colaboração entre diferentes profissionais da área e organizações.
- Ambiente para governança dos dados gerados: É essencial que os dados produzidos pelos diagnósticos arquivísticos possam ser gerenciados a qualquer instante, já que as organizações são dinâmicas. Esse ambiente permite tanto a entrada padronização de dados, assegurando que todos



sigam um mesmo formato e estrutura, quanto a atualização e acompanhamento ao longo do tempo.

Para que um modelo de diagnóstico da situação arquivística seja eficaz, ele deve ser adaptável às necessidades específicas de cada organização, pois não há uma abordagem única que funcione em todos os contextos. Nesse sentido, o diagnóstico deve ser sensível às questões organizacionais, sejam elas culturais, estruturais ou tecnológicas.

Do mesmo modo o diagnóstico deve fomentar a consciência situacional, permitindo o estabelecimento de 'sensores de posicionamento' no contexto de atuação (lições aprendidas, migração de plataformas de conhecimento e análise de necessidades técnicas). A consciência situacional deve ser usada como o protocolo do processo de planejamento e da gestão estratégica, ou seja, processos, tarefas e atribuições devem estar baseadas nas necessidades de melhoria voltadas para a expansão das capacidades do sistema de gestão.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO JÚNIOR. R. H. de. **Uso da técnica *Swot* em unidades arquivísticas: subsídios para o planejamento estratégico**. In: 6º Congresso de Arquivologia do Mercosul, Campos do Jordão, 17 a 20 de outubro de 2005. Anais. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1003/1/EVENTO_PlanejamentoUnidadeArquivistica.pdf. Acesso em 10mar. 2023.

ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. Disponível em: https://www.gov.br/conarq/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/dicionario_de_terminologia_arquivistica.pdf. Acesso em 09 mar. 2024.

BRAGA, Marcella Mendes Gonçalves, RONCAGLIO, Cynthia. Os usos do termo "diagnóstico de arquivos" no âmbito do poder público federal do Brasil. **Perspectivas em ciência da informação**, v.26, número 2, p. 83-103, jun. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/TDxVKbz9WCGnSNxDkb5zzLK/>. Acesso em: 09 mar. 2024.

CALMON, Paulo Carlos Du Pin. **Introdução às políticas públicas**. 27-29 fev. 2012. Apresentação do PowerPoint. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1063/2/Aulas.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2024.

CAMPOS, Larissa Marques Martins. **Diagnóstico de arquivo: ensaio para a criação de um conceito**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília. Brasília, 2019. Disponível em:

https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNB_7d56d026d5e1769cc5b93021bf9a5355.
Acesso em: 09 mar. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Relatório de avaliação da gestão do Arquivo Nacional**, Brasília: Controladoria-Geral da União, 2021. Disponível em:
<https://eaud.cgu.gov.br/relatorios/download/1030182>. Acesso em: 09 mar. 2024.

COUTURE, Carol, et. al. **Les fonctions de l'archivistique contemporaine**. Quebec: PUC, 2003.

DURCE, Caroline Lopes. **Requisitos para implementação de políticas arquivísticas institucionais**: estudo do caso da Universidade de Brasília. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília. Brasília, 2013. Disponível em:
<http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/18031>. Acesso em 09 mar. 2024.

KERBAUY, Maria Teresa Miceli. **Descentralização, formulação e implementação de políticas públicas**. In: 3º Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política. Anais do 3º Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política. Niterói, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 35 ed. Barueri: Atlas, 2023.

LOPES, Luis Carlos. **A nova arquivística na modernização administrativa**. Brasília: Projecto Editorial, 2009.

SOUZA, Celina Maria de. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, v. 8, n. 16, p. 20-45, jun./dez., 2008. Disponível em:
<https://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/5605>. Acesso em: 09 mar. 2024.

SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de. **Gestão de documentos no Brasil. Uma visão a partir da situação da Administração Pública Federal**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2023.

Recebido em 18/03/2024

Aprovado em 15/05/2024



Licença de Atribuição BY do Creative Commons
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>