



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Ciência da Informação - FCI
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - PPGCINF

THAILINE DE ALMEIDA LEITE

**ESTUDO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS GESTORES DE
UNIDADES ARQUIVÍSTICAS: O CASO DO ARQUIVO DO SENADO FEDERAL**

Professor Orientador: Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior

Brasília, DF

2021

Thailine de Almeida Leite

**ESTUDO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS GESTORES DE
UNIDADES ARQUIVÍSTICAS: O CASO DO ARQUIVO DO SENADO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Professor Orientador: Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior

Brasília, DF

2021

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: “Estudo das necessidades informacionais dos gestores de unidades arquivísticas: o caso do arquivo do Senado Federal ”

Autor (a): Thailine de Almeida Leite

Área de concentração: Gestão da Informação

Linha de pesquisa: Organização da Informação

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Faculdade em Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **MESTRE** em Ciência da Informação.

Dissertação aprovada em: 08 de outubro de 2021.

Presidente (UnB/PPGCINF): Rogério Henrique de Araújo Júnior

Membro Externo (UFRN): Andréa Vasconcelos Carvalho

Membro Interno (UnB/PPGCINF): Cynthia Roncaglio

Suplente (UnB/PPGCINF): Renato Tarciso Barbosa de Sousa

Em 03/09/2021.



Documento assinado eletronicamente por **Rogério Henrique de Araujo Junior, Professor(a) de Magistério Superior da Faculdade de Ciência da Informação**, em 13/10/2021, às 21:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Cynthia Roncaglio, Professor(a) de Magistério Superior da Faculdade de Ciência da Informação**, em 21/10/2021, às 11:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **ANDRÉA VASCONCELOS CARVALHO, Usuário Externo**, em 21/10/2021, às 11:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.unb.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **7119716** e o código CRC **B946EBE8**.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L533e Leite, Thailine de Almeida
 Estudo das necessidades informacionais dos gestores de
 unidades arquivísticas: o caso do Arquivo do Senado Federal
 / Thailine de Almeida Leite; orientador Rogério Henrique
 de Araújo Júnior. -- Brasília, 2021.
 252 p.

 Dissertação (Mestrado - Mestrado em Ciência da Informação)
 -- Universidade de Brasília, 2021.

 1. Gestão da informação. 2. Necessidades informacionais.
 3. Estudo de usuários em arquivo. 4. Unidade arquivística.
 5. Tomada de decisão. I. Araújo Júnior, Rogério Henrique
 de, orient. II. Título.

*Ao meu pai, Jomar,
À minha mãe, Tatiana.
Meus exemplos de vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, o Autor da Vida, por me abençoar com graça, paz, saúde, felicidade e ensinamentos, os quais foram fundamentais na concretização deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, Jomar e Tatiana, por todo amor, incentivo e por nunca medirem esforços para que eu alcançasse meus objetivos.

Agradeço à minha irmã, Thainá, minha tia, Talitha, e minha prima, Thaila, pelo carinho e apoio nesta jornada e na vida.

Agradeço a todos os meus amigos e amigas que me auxiliaram e contribuíram direta e indiretamente na realização da pesquisa.

Agradeço ao Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior por todo empenho, orientação, conhecimento e encorajamento, indispensáveis no desenvolvimento deste projeto.

Agradeço à Prof.^a Dra. Andrea Vasconcelos Carvalho e à Prof.^a Dra. Cynthia Roncaglio por aceitarem compor a banca examinadora e por todas as contribuições realizadas para o aprimoramento do estudo.

Agradeço a todos os entrevistados por se disponibilizarem a participar da pesquisa e pelo compartilhamento de ideias, experiências e informações.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília, aos professores e às amigas que fiz durante a caminhada.

Agradeço à Capes, uma vez que o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (Capes) – Código de Financiamento 001.

Muito obrigada a todos e todas!

*“O princípio fundamental do saber é: procura obter
sabedoria; investe todo o teu ser e o que possuis
para adquirir entendimento.”*

Provérbios 4:7

RESUMO

Trata das necessidades de informação dos gestores de Arquivo de unidades arquivísticas que compõem o Arquivo do Senado Federal. A abordagem metodológica do estudo caracteriza-se como qualitativa, de cunho descritivo e adota como estratégia de investigação o estudo de caso. Discute a relação entre a informação, o gestor de arquivo e seu ambiente de atuação no processo de tomada de decisão, destacando que o atendimento das demandas informacionais dos gestores de unidades arquivísticas promove a melhoria de suas decisões e do cumprimento de suas atribuições. Discorre sobre a gestão da informação como ferramenta de agregação de valor à informação e de desenvolvimento dos processos da unidade arquivística. Foca na relevância do estudo de usuários de arquivo na elaboração e aperfeiçoamento dos produtos e serviços da unidade e na satisfação dos usuários da informação. A coleta de dados junto aos gestores das unidades arquivísticas da amostra foi realizada através de entrevista estruturada. Os resultados da pesquisa apontam elementos que dificultam o acesso, uso e busca da informação pelos gestores para sua tomada de decisão, impactos da pandemia da Covid-19 no desenvolvimento das atividades e aperfeiçoamentos a serem executados quanto à interação dos gestores com os usuários do Arquivo. A pesquisa expõe as principais transformações administrativas ocorridas no Arquivo do Senado Federal desde a sua criação e apresenta análise *SWOT* realizada no ambiente estudado para elaboração de diagnóstico estratégico e proposição de aprimoramentos. Através dos resultados obtidos, é apresentado um protocolo de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas. O instrumento foi desenvolvido para obtenção de informações através do monitoramento ambiental, da análise do comportamento informacional dos gestores e do atendimento às expectativas dos usuários das unidades, com o objetivo de promover melhorias nos produtos e serviços informacionais oferecidos pelas unidades arquivísticas, o qual também pode ser aplicado em diferentes unidades de informação.

Palavras-Chave: gestão da informação; necessidades informacionais; estudo de usuários em arquivo; gestor de arquivo; unidade arquivística; arquivo; tomada de decisão.

ABSTRACT

It deals with the information needs of Archive managers of archival units that compose the Brazilian Senate Archive. The methodological approach of the study is characterized as qualitative, descriptive and adopts the case study as its research strategy. It discusses the relationship between information, the archive manager and their working environment in the decision-making process, emphasizing that meeting the informational demands of archival unit managers promotes the improvement of their decisions and the fulfillment of their attributions. It discusses information management as a tool for adding value to information and for developing the processes of the archival unit. It focuses on the relevance of the archival user studies in the development and improvement of the unit's products and services and on the satisfaction of information users. Data collection from the managers of the sample's archival units was carried out through a structured interview. The survey results point to elements that make it difficult for managers to access, use and seek information for their decision-making, impacts of the Covid-19 pandemic on the development of activities and improvements to be made regarding the interaction of managers with users of the Archive. The research exposes the main administrative transformations that have taken place in the Brazilian Senate Archive since its creation and presents a SWOT analysis carried out in the studied environment to prepare a strategic diagnosis and propose improvements. Through the results obtained, a protocol for identifying informational needs for archival units is presented. The instrument was developed to obtain information through environmental monitoring, analysis of the informational behavior of managers and meeting the expectations of users of the units, with the aim of promoting improvements in informational products and services offered by archival units, which can also be applied to different information units.

Keywords: information management; information needs; archival user study; archive manager; archival unit; archive; decision making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Informação Estratégica	45
Figura 2 - Processo de Gerenciamento de Informações	48
Figura 3 - Um modelo ecológico para o gerenciamento da informação	50
Figura 4 - O processo de Gerenciamento da Informação.....	51
Figura 5 - Ciclo de Gestão da Informação	53
Figura 6 - Modelo de Operacionalização da Gestão Estratégica da Informação	56
Figura 7 - Espectro de valor agregado.....	68
Figura 8 - Agregação de Valor à Informação	69
Figura 9 - Modelo das áreas de pesquisa em comportamento da informação.....	75
Figura 10 - Modelo de Comportamento Informacional.....	75
Figura 11 - Modelo revisado de comportamento informacional.....	76
Figura 12 - Diagrama dos tópicos de pesquisa do Estudo de Usuários de Arquivo.....	85
Figura 13 - Processo decisório.....	92
Figura 14 - Passos no processo de tomada de decisão.....	93
Figura 15 - O processo de tomada de decisão	93
Figura 16 - Monitoramento Ambiental.....	96
Figura 17 - Matriz de Análise <i>SWOT</i>	99
Figura 18 - Análise <i>SWOT</i> dentro da estratégia de uma organização	100
Figura 19 - Informações na organização	102
Figura 20 - Bases para o planejamento estratégico em unidades arquivísticas	106
Figura 21 - A análise <i>SWOT</i> na escolha da estratégia.....	107
Figura 22 - Unidades do Arquivo no ambiente do Senado Federal.....	122
Figura 23 - Arquivo na Estrutura Administrativa do Senado em 1926.....	139
Figura 24 - Arquivo na Estrutura Administrativa do Senado em 1950.....	142
Figura 25 - Arquivo em recorte da Estrutura Administrativa do Senado Federal de 1972	149
Figura 26 - Arquivo em recorte da Estrutura Administrativa do Senado Federal de 1997	153
Figura 27 - Arquivo em recorte da Estrutura Administrativa do Senado Federal de 2002	154
Figura 28 - Estrutura Administrativa do Arquivo em 2005	155
Figura 29 - SGIDOC na Estrutura Administrativa do Senado Federal.....	158
Figura 30 - Coordenação de Arquivo na Estrutura Administrativa da SGIDOC	159
Figura 31 - Estratégias a serem implementadas no âmbito do Arquivo do Senado Federal	207
Figura 32 - Informações para melhoria dos produtos e serviços informacionais ofertados	218

Figura 33 - Etapa I: Conhecer a ambiência da unidade	220
Figura 34 – Etapa II: Verificar o uso da informação pelos gestores	221
Figura 35 – Etapa III: Atender às expectativas dos usuários da informação.....	222
Figura 36 - Protocolo de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas	223

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados, Informação e conhecimento	40
Quadro 2 - Conceitos básicos de informação	40
Quadro 3 - Vantagens da Gestão Estratégica da Informação	56
Quadro 4 - Panorama geral das etapas da gestão da informação	59
Quadro 5 - Análise Comparativa dos quatro modelos de Gestão da Informação	61
Quadro 6 - Três tipos básicos de informação necessários para a organização produtiva	64
Quadro 7- Principais debates e estudos de usuários na Arquivologia	84
Quadro 8 - Caracterização dos estudos de usuários levantados na pesquisa.....	87
Quadro 9 - Fatores preponderantes na avaliação do ambiente	95
Quadro 10 - Atribuições das unidades do Arquivo do Senado Federal.....	118
Quadro 11 - Correlação entre objetivos, pressupostos, variáveis e instrumentos de coleta de dados	126
Quadro 12 - Pontos fortes do Arquivo do Senado Federal.....	169
Quadro 13 - Pontos fracos do Arquivo do Senado Federal	169
Quadro 14 - Oportunidades do Senado Federal.....	170
Quadro 15 - Ameaças do Senado Federal	171
Quadro 16 - Comentário adicional do gestor de arquivo nº 3	200
Quadro 17 - Comentário adicional do gestor de arquivo nº 5	200
Quadro 18 - Análise <i>SWOT</i> do Arquivo do Senado Federal	203
Quadro 19 - Postura estratégica pertinente ao Arquivo do Senado Federal.....	204

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Ferramentas de gestão conhecidas pelos gestores das Unidades de Informação	104
Gráfico 2 - Ferramentas de gestão utilizadas pelos gestores das Unidades de Informação	105
Gráfico 3 - Faixa etária	161
Gráfico 4 – Formação Acadêmica	161
Gráfico 5 - Tempo de atividade no Senado Federal	162
Gráfico 6 - Função atual dos respondentes dentro do Arquivo do Senado Federal.....	163
Gráfico 7 - Tempo na função atual dentro do Arquivo do Senado Federal	164
Gráfico 8 - Funções arquivísticas desempenhadas	165
Gráfico 9 - Opinião dos gestores quanto aos instrumentos arquivísticos utilizados.....	166
Gráfico 10 - Aspectos da unidade: grau de satisfação dos gestores.....	168
Gráfico 11 - Grau de utilização de informações para desenvolvimento das atividades	174
Gráfico 12 - Fontes de informação utilizadas pelos gestores de unidades arquivísticas	178
Gráfico 13 - Principais dificuldades que os gestores encontram na obtenção da informação	180
Gráfico 14 - Impacto da pandemia da Covid-19 no acesso à informação dos gestores de arquivo ..	182
Gráfico 15 - Impacto da pandemia COVID-19 na tomada de decisão.....	183
Gráfico 16 - Opinião dos gestores sobre o uso do SIGAD na pandemia da COVID-19.....	185
Gráfico 17 - Gestores de arquivo que sentem necessidade de modernização dos sistemas tecnológicos disponíveis	186
Gráfico 18 - Usuários da Informação nas unidades arquivísticas.....	188
Gráfico 19 - Meio de recebimento das solicitações por informação	190
Gráfico 20 - Desenvolvimento de controles e estudos pelos gestores sobre os documentos e informações mais solicitados	191
Gráfico 21 - Gestores de Arquivo que buscam conhecer seus usuários	193
Gráfico 22 - Presença de registros de feedbacks dos usuários da informação sobre as unidades arquivísticas.....	195
Gráfico 23 - Atividades de difusão da informação desenvolvidas	196
Gráfico 24 - Opinião dos gestores quanto à estrutura tecnológica de suas unidades arquivísticas de atuação	197
Gráfico 25 - Frequência de métodos e técnicas realizadas para melhoria dos produtos e serviços das unidades arquivísticas	198
Gráfico 26 - Inserção de inovação nas unidades arquivísticas.....	200

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Busca em Base de Dados Nacionais.....	27
Tabela 2 - Busca em Base de Dados Internacionais	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- APERS** – Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul
- BASE** – *Bielefeld Academic Search Engine*
- BDTD** – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
- BPM** – *Business Process Management*
- Brapci** – Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
- Capes** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CI** – Ciência da Informação
- CPAD** – Comissão Permanente de Avaliação de Documentos
- CPI** – Comissão Parlamentar de Inquérito
- CPMI** – Comissões Parlamentares Mistas de Inquérito
- Coarq** – Coordenação de Arquivo
- DOAJ** – *The Directory of Open Access Journals*
- EAC** – *Expatriate Archive Centre*
- GI** – Gestão da Informação
- GUT** – Gravidade, Urgência e Tendência
- ICA** – *International Council on Archives*
- ISP** – *Information Search Process*
- ISTA** – *Information Science & Technology Abstracts*
- LISA** – *Library & Information Science Abstracts*
- Mate** – Matérias Legislativas
- NA** – *Nationaal Archief*
- OMS** – Organização Mundial de Saúde
- PAC** – Programa de Aceleração do Crescimento
- PGI** – Programa Geral de Informação
- Prodasen** – Centro de Informática e Processamento de Dados do Senado Federal
- RAMP** – *Records and Archives Management Programme*
- Seaad** – Serviço de Apoio Administrativo
- Seahis** – Serviço de Arquivo Histórico
- Sealeg** – Serviço de Arquivo Legislativo
- Searad** – Serviço de Arquivo Administrativo
- Secpac** – Serviço de Conservação e Preservação do Acervo

Secta – Serviço de Consultoria Técnica Arquivística

Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

Sepesa – Serviço de Pesquisa e Atendimento ao Usuário

Seproele – Serviço de Processo Eletrônico

Seprot – Serviço de Protocolo Administrativo

SF – Senado Federal

SGIDOC – Secretaria de Gestão de Informação e Documentação

SIARQ/SF – Sistema de Arquivo e Controle de Documentos do Senado Federal e Congresso Nacional

SICAD – Sistema de Controle e Acompanhamento de Documentos

SIGAD – Sistema de Gestão Arquivística de Documentos

SIDOC – Secretaria de Informação e Documentação

SIG – Sistema de Informação Gerencial

STF – Supremo Tribunal Federal

STF – Superior Tribunal de Justiça

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

UEL – Universidade Estadual de Londrina

UI – Unidade de Informação

UnB – Universidade de Brasília

TST – Tribunal Superior do Trabalho

Unesco – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
2 PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA	22
2.1 Problema de pesquisa	22
2.2 Objetivos	23
2.3 Justificativa.....	23
3 REVISÃO DE LITERATURA	26
3.1 Trabalhos Correlatos	26
3.1.1 Conclusão	36
3.2 Informação	37
3.2.1 Informação Arquivística	41
3.2.2 Informação estratégica.....	42
3.3 Gestão da informação no ambiente organizacional	46
3.3.1 Modelo de gestão da informação por McGee e Prusak	47
3.3.2 Modelo de gestão da informação proposto por Davenport.....	49
3.3.3 Modelo de gestão da informação proposto por Choo.....	52
3.3.4 Modelo de gestão estratégica da informação por Rascão.....	55
3.3.5 Aplicação dos modelos de gestão da informação nas unidades de informação	57
3.3.6 Análise dos modelos de gestão da informação	59
3.4 Necessidades e uso da informação	62
3.4.1 Agregação de valor à informação.....	66
3.4.2 Estudo de usuários da Informação	71
3.4.3 Estudo de usuários em arquivo e na Arquivologia	79
3.5 Processo de Tomada de Decisão	90
3.5.1 Monitoramento ambiental e diagnóstico estratégico	95
3.5.2 Análise de cenários através da técnica <i>SWOT</i>	98
3.5.3 Uso da técnica <i>SWOT</i> em unidades arquivísticas.....	103
3.6 Conclusões da Revisão de Literatura	108
4 PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS	112

4.1 Pressuposto Geral	112
4.2 Pressupostos Específicos.....	112
4.2.1 Variáveis do 1º Pressuposto Específico	112
4.2.2 Variáveis do 2º Pressuposto Específico	113
4.2.2 Variáveis do 3º Pressuposto Específico	113
5. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	115
5.1 Delimitação do Estudo.....	115
5.2 Embasamento Teórico da Metodologia	115
5.3 Caracterização do Universo Estudado	117
5.4 Caracterização da Amostra	121
5.5 Delineamento da Pesquisa	122
5.6 Coleta de dados.....	123
5.6.1 Técnica selecionada.....	123
5.6.2 Instrumento de Coletas de Dados	124
5.6.3 Teste- piloto.....	127
5.6.4 Realização da Entrevista Estruturada	127
5.7 Tratamento dos Dados.....	128
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	129
6.1 Sobre o Arquivo do Senado Federal.....	129
6.2 Análise dos Dados: Aspectos Descritivos.....	160
6.3 Conclusão sobre os Pressupostos Específicos.....	201
6.3.1 Conclusão sobre o 1º Pressuposto Específico	201
6.3.2 Conclusão sobre o 2º Pressuposto Específico	208
6.3.1 Conclusão sobre o 3º Pressuposto Específico	213
7. PROTOCOLO DE IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES INFORMACIONAIS PARA UNIDADES ARQUIVÍSTICAS	217
8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	226
8.1 Sugestões para trabalhos futuros	230
REFERÊNCIAS.....	231
ANEXO I - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	245

1 INTRODUÇÃO

Qualquer organização, independentemente da sua dimensão, missão ou área de atividade, possui necessidades de recursos para existir, funcionar apropriadamente e se desenvolver. A informação constitui-se como um recurso vital para a instituição tanto quanto os recursos materiais, humanos e financeiros, sem os quais ela não conseguiria subsistir. Em vista disso, a posse de informação pertinente à necessidade, oferecida de maneira estruturada e ágil, conduz a instituição para um caminho de melhor desempenho (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.62-63).

Assim como as diferentes áreas em uma organização, os gestores de unidades arquivísticas também possuem necessidades informacionais frente aos desafios apresentados pela realidade de seu ambiente para desempenhar suas atribuições com efetividade e proatividade. Como a transformação da sociedade é perene, o papel do arquivo e suas necessidades de recursos informacionais para o cumprimento de suas funções também se modificam.

De acordo com Rodrigues (2012, p. 240), “os arquivos, principalmente os públicos, além da obrigação de garantir a preservação e a conservação física dos documentos, devem ter como missão propiciar o acesso aos acervos sob sua custódia”. Assim, os arquivos, como um repositório de registro de atividades da humanidade, asseguram o acesso público a informações do governo e do direito das pessoas de conhecer a sua história, além de colaborarem para a prática da democracia e boa governança (UHLIR, 2006, p. 37).

A história do Senado Federal (SF) está ligada intrinsecamente à história do Brasil, caracterizando-se como um dos repositórios mais importantes da história brasileira. O Arquivo do Senado Federal tem sob sua custódia um acervo rico e vasto da instituição desde o Período Imperial (1822-1889), formado por projetos de lei, diários, anais da Assembleia Geral, Falas do Trono, petições, emendas, pareceres, Termos de Compromisso dos Regentes e demais documentos relacionados às atividades-meio e fim do Senado, reunidos desde quando sua sede localizava-se na cidade do Rio de Janeiro, no Palácio Conde dos Arcos, entre 1826 e 1924, após no Palácio de Monroe, de 1925 a 1960, e encontrando-se atualmente em Brasília, na Capital Federal, no Palácio do Congresso Nacional (BRASIL, 2019).

De acordo com a Resolução do Senado Federal nº 13, de 2018, a qual dispõe o Regulamento Administrativo do Senado Federal (BRASIL, 2018a), o Arquivo do Senado Federal, responsável pela guarda dos documentos da Casa, é constituído pela Coordenação de Arquivo, a qual é subdividida em nove unidades, cada uma com atribuições específicas, com objetivo de promover a organização, preservação e acesso ao acervo.

Nesse sentido, para o cumprimento de suas atribuições, constitui-se como importantes fatores a análise da trajetória administrativa do Arquivo, o exame da modificação de suas atribuições desde o período de sua criação e entendimento de quais são as necessidades informacionais que os gestores e colaboradores das unidades arquivísticas possuem para desenvolver efetivamente os seus trabalhos.

Portanto, a elaboração de um diagnóstico situacional do Arquivo do Senado Federal é essencial para a análise de um breve levantamento do histórico do mesmo, de seus recursos, de sua estrutura física, de seu pessoal, das dificuldades que são enfrentadas e dos avanços obtidos. Tal contexto é essencial para abrir caminho para uma investigação sobre as necessidades informacionais dos gestores e como o Arquivo do Senado Federal poderá se posicionar a fim de tirar vantagem do ambiente e evitar ou diminuir as ameaças ambientais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011, p. 86), buscando, inclusive, transformar uma ameaça em um caminho para uma nova oportunidade. Logo, um diagnóstico com a utilização da técnica *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) como modelo de monitoramento ambiental, torna-se uma ferramenta adequada na organização dos dados e informações, apontando as melhores alternativas que podem ser integradas ao processo de planejamento estratégico do arquivo (ARAÚJO JÚNIOR, 2005, p.11).

Nesse sentido, é fundamental a compreensão do comportamento informacional dos gestores e seus colaboradores frente às ameaças e oportunidades encontradas externamente e quais informações estratégicas podem dar subsídios às unidades arquivísticas, visando alternativas, antecipação e uma melhor atuação de acordo com suas necessidades informacionais. As unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal devem estar munidas com informações que colaborem no fornecimento de alternativas sobre quais caminhos devem ser explorados com o

objetivo de minimizar seus pontos fracos e também expor quais pontos fortes ainda não foram devidamente explorados. “Tão importante quanto projetar o desenvolvimento futuro é perceber com clareza a intrincada teia de relações causais que sustentaram e sustentam a organização no presente.” (ARAÚJO JÚNIOR, 2005, p. 10).

2 PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

A seguir são apresentados o problema de pesquisa, objetivos e justificativa do presente trabalho.

2.1 Problema de pesquisa

Diagnósticos realizados em arquivos brasileiros há mais de meio século, tais como a pesquisa realizada por Rodrigues (1959) no Arquivo Nacional, apontam obstáculos que ainda são recorrentes e atuais nos arquivos, como problemas de acesso e uso das informações para tomada de decisão e para garantia de direitos de deveres da própria instituição e dos cidadãos. Para que essa situação seja revertida e a unidade arquivística consiga desenvolver adequadamente suas atribuições, ela deve estar munida de informações que apoiem suas ações e decisões no cumprimento de suas atividades. É preciso compreender o contexto em que a mesma está inserida, quais são as necessidades de informação de seus usuários e de seus gestores e monitorar seu ambiente interno e externo, para melhoria de suas decisões, ações e resultados.

Todos os membros do organismo têm necessidade de informação para desempenhar as suas respectivas funções. Arranjam a informação necessária tanto no exterior como no interior do organismo. [...] pode ser orgânica, isto é, elaborada, enviada ou recebida no âmbito da sua missão, ou não orgânica, isto é, produzida fora do âmbito desta. (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.63-64).

Deve haver, portanto, uma preocupação não apenas com o significado da informação, mas também com as condições, padrões, regras de uso que tornam a informação significativa para determinados indivíduos em determinadas situações (CHOO, 2006).

Diante dessas observações, surgiu-se o interesse em analisar as necessidades de informação dos gestores e colaboradores que atuam em unidades arquivísticas, sobre como lidam com os ambientes informacionais interno e externo das unidades arquivísticas e como podem utilizar a informação a favor do desenvolvimento dos produtos e serviços oferecidos pelo arquivo e otimizar seu desempenho, ressaltando que, para isso, o usuário final deve ser estudado. Assim, em busca de compreender tais aspectos envolvendo as unidades arquivísticas

estudadas do Arquivo do Senado Federal, foi formulado o seguinte problema de pesquisa:

- Como identificar as necessidades informacionais dos gestores das unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal a fim de promover a melhoria dos produtos e serviços oferecidos pelo Arquivo?

Com base nessa problemática, os objetivos da pesquisa foram formulados, os quais serão apresentados a seguir.

2.2 Objetivos

Este tópico é direcionado a apresentar, respectivamente, o objetivo geral e objetivos específicos desta pesquisa.

- **Objetivo geral**

Propor um protocolo de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas a partir do estudo de caso do Arquivo do Senado Federal.

- **Objetivos específicos**

- a) Caracterizar a ambiência do Arquivo do Senado Federal.
- b) Analisar a trajetória administrativa do Arquivo do Senado Federal e suas transformações desde o período de sua criação como insumo à tomada de decisão dos gestores das unidades arquivísticas.
- c) Identificar as necessidades de informação dos gestores das unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal para tomada de decisão e cumprimento de suas atribuições.

2.3 Justificativa

Apesar do interesse nos benefícios que o acesso à informação pode proporcionar para os processos decisórios nas organizações, as necessidades informacionais, no âmbito arquivístico, não têm recebido a mesma atenção. A literatura nacional relativa a esta temática é escassa e necessita ser aprofundada.

Nesse sentido, a presente pesquisa visa colaborar para a criação de um protocolo de levantamento de necessidades informacionais em unidades

arquivísticas, se valendo para tal, do estudo do Arquivo do Senado Federal e de suas unidades, onde estão reunidos valiosos documentos para pesquisa sobre o Poder Legislativo, em aproximadamente duzentos de anos de história, caracterizando-se, deste modo, como um acervo importante para a história e memória do Brasil.

Assim, é significativa a realização de um estudo de necessidades informacionais para a gestão e planejamento dos serviços das unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal, a fim de identificar as demandas informacionais e que tipos de informações estratégicas podem ser empregados para subsidiar as decisões, para a melhoria da gestão arquivística, no desenvolvimento de produtos e serviços e na utilização dos recursos disponíveis no processo de tomada de decisão de seus gestores.

Ademais, os estudos sobre tomada de decisão dos gestores, sobre informação estratégica e monitoramento ambiental através do uso da técnica *SWOT* promovem a aproximação das áreas Ciência da Informação, Administração e Arquivologia em benefício do aprimoramento das práticas arquivísticas no contexto dos arquivos, uma vez que literaturas a respeito são ínfimas.

Nessa perspectiva, grande é a relevância da compreensão acerca do que os gestores e colaboradores atuantes no Arquivo do Senado Federal necessitam no âmbito informacional para administrar as unidades arquivísticas. Dito isso, é necessário identificar, do ponto de vista do ambiente externo, como os gestores se comportam frente às ameaças e oportunidades encontradas, quais informações estratégicas podem oferecer subsídios ao Arquivo, visando alternativas, antecipação e uma melhor atuação de acordo com suas necessidades; e, do ponto de vista interno, que tipos de informações devem ser utilizadas com o objetivo de minimizar pontos fracos e identificar quais pontos fortes ainda não foram devidamente reforçados pelas unidades arquivísticas.

Além disso, deve-se destacar às unidades arquivísticas a importância da identificação das necessidades de informação dos usuários, uma vez que o atendimento dos mesmos impacta diretamente na melhoria contínua dos produtos oferecidos pelo arquivo. O acompanhamento da satisfação dos usuários fornece

informações pertinentes sobre qual ação e direção o arquivo deve seguir para o cumprimento do seu objetivo principal: acesso às informações sob sua custódia.

3 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura deste trabalho foi organizada em seções com o propósito de apoiar a compreensão do escopo da investigação, bem como o atingimento dos objetivos e a verificação dos pressupostos de pesquisa. Esta seção está dividida da seguinte maneira: 3.1 – Trabalhos correlatos; 3.2 – Informação; 3.3 – Gestão da Informação no ambiente organizacional; 3.4 – Necessidade e Uso da Informação; 3.5 – Processo de Tomada de Decisão; 3.6 – Conclusões da Revisão de Literatura.

3.1 Trabalhos Correlatos

Diferentes trabalhos têm sido produzidos a respeito de necessidades informacionais de grupos específicos de usuários e o uso dessas informações como insumo para o aprimoramento organizacional e para a tomada de decisão.

São apresentados, a seguir, estudos identificados no levantamento bibliográfico que apresentam similaridade com os conteúdos apresentados e desenvolvidos neste trabalho. Foi realizada uma busca em bases de dados para recuperação de teses, dissertações e artigos do Brasil e do exterior, nos idiomas de língua portuguesa, inglesa e espanhola.

Dentre as diversas bases de dados nacionais e internacionais utilizadas foram, sobretudo, consultadas as seguintes: Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (Brapci), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Portal de Periódicos Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), *Web Of Science*, *Library & Information Science Abstracts* (LISA), *Bielefeld Academic Search Engine* (BASE), *Information Science & Technology Abstracts* (ISTA), *The Directory of Open Access Journals* (DOAJ).

Para realização do levantamento foram usados diferentes termos de busca e suas variações. Os principais termos utilizados em bases nacionais e internacionais estão dispostos nas tabelas 1 e 2. Dentre as pesquisas realizadas houve a recuperação de artigos, teses e dissertações repetidas, além da presença de trabalhos não relacionados ao tema da pesquisa.

Tabela 1 - Busca em Base de Dados Nacionais

PRINCIPAIS TERMOS DE BUSCA	BASES DE DADOS	RESULTADOS DA BUSCA
"tomada de decisão" AND "informação estratégica"	Brapci	11
	BDTD	17
	Capes	27
"informação estratégica" AND arquivo	Brapci	1
	BDTD	9
	Capes	8
"usuário de arquivo" OR "usuários de arquivo"	Brapci	11
	BDTD	11
	Capes	3
"estudo de usuários"	Brapci	95
	BDTD	317
	Capes	89
"estudo de usuários" AND arquivo	Brapci	8
	BDTD	24
	Capes	7
"gestor de arquivo"	Brapci	15
	BDTD	3
	Capes	1
"necessidade de informação" OR "necessidades informacionais" OR "necessidade informacional"	BDTD	432
	Capes	529
("necessidade de informação" OR "necessidades informacionais" OR "necessidade informacional") AND arquivo	Brapci	40
	Capes	89
"Planejamento" AND "unidades de informação"	Brapci	47
	Capes	70

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Tabela 2 - Busca em Base de Dados Internacionais

PRINCIPAIS TERMOS DE BUSCA	BASES DA DADOS	RESULTADOS DA BUSCA
"Strategic information management" AND archive	WEB OF SCIENCE	1
	LISA	29
	BASE	26
	DOAJ	36
"user study" AND archive	LISA	176
	WEB OF SCIENCE	21
	BASE	168
	DOAJ	0
"Information needs" AND "archive" AND "manager"	ISTA	35
	LISA	518
	WEB OF SCIENCE	0
	BASE	9
"archives users"	DOAJ	0
	ISTA	8
	LISA	110
	WEB OF SCIENCE	15
"archive users" AND "information needs"	BASE	72
	DOAJ	5
	ISTA	7
	LISA	59
"archival user studies"	WEB OF SCIENCE	0
	BASE	9
	DOAJ	1
	ISTA	2
"estudio de usuarios" AND "archivos"	LISA	36
	WEB OF SCIENCE	2
	BASE	2
	DOAJ	0
	ISTA	1
	LISA	91
	WEB OF SCIENCE	18
	BASE	23
	DOAJ	4
	ISTA	2

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Com base nos resultados das buscas e através de análise dos títulos e/ou resumos foram selecionados trabalhos com temas correlatos aos assuntos e objetivos da pesquisa para a elaboração desta seção.

No que tange à importante relação da informação arquivística e o processo de tomada de decisão, Moreno (2006) em sua tese de doutorado intitulada *A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias*, tem como objetivo geral investigar a função da informação arquivística no processo decisório em universidades públicas. Para o desenvolvimento do estudo, a autora busca identificar as fontes de informação utilizadas pelos gestores, averiguando os meios utilizados por estes para obtenção de informações pertinentes ao processo de tomada de decisão, visa identificar elementos que facilitam e dificultam a ação dos gestores universitários na recuperação das informações para o processo decisório e observar se a forma de organização dos documentos de arquivo interfere diretamente no processo de tomada de decisão dos gestores. A autora realiza um estudo de caso na Universidade Estadual de Londrina (UEL). Moreno (2006) constata que, em relação à recuperação e obtenção de informações, a informação arquivística é muito utilizada pelos gestores no contexto decisório e que estes apontam como maior dificuldade no processo de decisão a dispersão das informações decorrente da falta de uma política de gestão documental na universidade. Embora não se tenha uma rica literatura a respeito da informação arquivística no contexto de assuntos referentes à administração e decisão, a autora conclui que esta é indispensável, sendo utilizada substancialmente como aporte ao processo decisório dos gestores.

No que diz respeito à relação das necessidades informacionais e gestão da informação Moreira (2014) em sua dissertação de mestrado *Identificação das necessidades de informação no Tribunal Superior do Trabalho sob a ótica da gestão da informação* objetiva identificar como a implantação de um processo de gestão da informação no ambiente estudado pode se beneficiar de um levantamento de necessidades de informação. Em sua pesquisa, a autora se propõe a identificar as necessidades de informação de um grupo de usuários do Tribunal Superior do Trabalho (TST) como insumo para mapear os elementos constituintes da gestão da informação e, a partir disso, identificar e caracterizar instrumentos que favoreçam e auxiliem na implantação de um processo de gestão da informação. Moreira baseia-

se no processo de Gestão da Informação de Choo (2011) que apresenta a identificação das necessidades de informação como primeira atividade do processo, abordando os principais aspectos dos estudos de usuários, assim como da gestão da informação. Através do levantamento bibliográfico e do estudo dos perfis dos usuários das unidades estudadas e suas necessidades informacionais, Moreira traça dezenove instrumentos que podem ser utilizados de referência para implantação do processo de gerenciamento de informação processual trabalhista no Tribunal Superior do Trabalho.

Na dissertação de mestrado desenvolvida por Jesus (2010) nomeada *Necessidade de informação dos coordenadores da sala de situação do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)*, a autora visa identificar as necessidades informacionais dos coordenadores do PAC, programa de desenvolvimento lançado pelo Governo Federal do Brasil, em 2007. Para identificação das necessidades informacionais em unidades especializadas em gestão de informações, a autora realiza seu estudo de caso na Sala de Situação do PAC que se encontrava sob a gestão da CAIXA, visando analisar aspectos da informação relacionados ao ambiente de seu Sistema de Informação Gerencial (SIG), como também relacionados à avaliação dos resultados obtidos pelo programa e à elaboração de produtos e serviços informacionais.

A autora realiza entrevista estruturada com coordenadores e substitutos e utiliza a análise *SWOT* para diagnóstico da situação ambiental do Sistema de Informação Gerencial da Sala de Situação do PAC, possibilitando a visualização de alternativas a serem implementadas no planejamento estratégico do centro de informação estudado. A autora constata, através dos resultados, que há ciência dos coordenadores do valor da informação, além do comprometimento dos profissionais com as atividades desenvolvidas. Em contrapartida, a autora afirma como maior empecilho enfrentado pelos gestores, a dificuldade de acesso e manuseio da informação, tornando o ambiente estressante e as atividades cansativas, influenciando diretamente na qualidade e desenvolvimento dos serviços informacionais e desempenho do Sistema de Gestão Informacional. A autora também conclui que havia a necessidade de maior apoio das áreas de Tecnologia da Informação e de investimentos em Sistemas de Informações eficazes para coleta de dados a fim dos coordenadores terem acesso às informações pertinentes.

Um dos trabalhos selecionados correlato ao tema proposto é o desenvolvido em biblioteca intitulado *Planejamento em unidades de informação: qualidade em operações de serviços na Biblioteca do Senac Florianópolis*, de Spudeit e Führ (2011). As autoras discorrem sobre a definição e aplicação de estratégias operacionais em serviços de unidade de informação e enfatizam a relevância da análise situacional para definição dessas estratégias. Spudeit e Führ (2011) realizam uma abordagem teórica sobre planejamento em unidades de informação e elaboram um planejamento para a Biblioteca do Senac Florianópolis, baseando-se na missão da unidade de informação e utilizam a técnica *SWOT* e as Cinco Forças de Porter para a elaboração de uma análise do cenário da unidade de informação estudada. Para composição do planejamento, as autoras também aplicam uma pesquisa de usuários internos com alunos dos cursos de nível superior (tecnólogos) a fim de avaliar o acervo, o uso e os serviços prestados. A partir dos resultados, as autoras apresentam para o contexto da instituição sugestões e ações a serem implementadas com o objetivo de melhorar as atividades prestadas e a administração dos recursos da organização conforme as necessidades identificadas.

Já Anjos (2017), em sua dissertação de mestrado, desenvolve sua pesquisa junto aos gestores da biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba com foco em competência em informação, gestão da informação e do conhecimento. O autor busca averiguar de qual maneira a competência em informação dos gestores do ambiente estudado pode contribuir para o desenvolvimento de práticas de gestão da informação e do conhecimento, através de levantamento e observação participante.

Anjos (2017) analisa as necessidades informacionais dos gestores, assim como o seu processo de aquisição da informação, organização da informação e desenvolvimento de produtos e serviços informacionais no ambiente. O autor tem por resultado que a maior parte dos gestores tem competência para identificar a necessidade de informação e de conhecimento, como também para adquiri-los, disseminá-los e utilizá-los. Entretanto, Anjos (2017) observa que os gestores necessitam de mais incentivo no compartilhamento do conhecimento e ampliação de seu uso através de novos produtos e serviços na unidade. O autor conclui que a competência em informação pode contribuir de forma efetiva no desenvolvimento e

aprimoramento dos processos de gestão da informação e de conhecimento no ambiente estudado.

Com maior enfoque no comportamento informacional, especificamente nas organizações, Nascimento e Pazin Vitoriano (2017), estudam a temática do ponto de vista da busca e do uso das informações para a gestão documental, principalmente no processo de avaliação documental. As autoras objetivam analisar modelos de busca e uso da informação com enfoque nas teorias de Wilson e Choo a fim de entender como os gestores tomam decisões durante o processo de avaliação documental relacionadas ao estabelecimento de critérios de preservação e eliminação de documentos de arquivo. As autoras observam que o comportamento informacional ocorre dentro das organizações em todos os âmbitos e, além disso, influencia a busca de informação para tomada de decisão, como na avaliação documental. Nascimento e Vitoriano (2017) aplicam ao processo de avaliação os modelos estudados e demonstram como resultado a importância do entendimento das etapas envolvidas na busca, aquisição e uso da informação especializada para o processo de tomada de decisão.

Em relação a estudos sobre os perfis de usuários em arquivos públicos brasileiros, Blaya Perez e Portella (2013) elaboram a pesquisa *Perfil dos usuários do Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul*. Os autores discorrem sobre os principais conceitos que envolvem a temática sobre tipos de usuários e usuários em arquivos. Blaya Perez e Portella ressaltam que para contextualizar o ambiente e desenvolvimento do arquivo estudado também foi realizado levantamento sobre o histórico, estrutura, funcionamento e acervo do Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul (APERs). Os dados para realização da pesquisa foram obtidos através de relatórios de serviços prestados aos usuários e observação direta. A pesquisa apresenta um levantamento sobre os usuários internos e externos do APERs, principais assuntos pesquisados no arquivo e tipos de atendimento mais realizados, por exemplo. Blaya Perez e Portella concluem que o estudo de usuários realizado no APERs se constitui como um instrumento relevante para a ampliação do programa de difusão do arquivo e direcionamento das ações e identificam carência de políticas de treinamento de servidores para atendimento aos usuários, fator que dificulta diretamente no atendimento das necessidades de informação desses sujeitos.

No que diz respeito à relação da prática arquivística e os estudos de usuários, Vaz (2015) em sua dissertação de mestrado intitulada *A importância dos estudos de usuários na formação do arquivista* busca analisar as disciplinas com a temática “Estudo de Usuários” ministradas nos cursos de Arquivologia do país, abordando sobre a formação do arquivista no cenário internacional e nacional, sobre o histórico dos estudos de usuários da informação e a trajetória dos estudos de usuários na Arquivologia e de que maneira tais estudos podem colaborar na promoção do acesso aos arquivos.

Em entrevista semiestruturada aplicada a professores e coordenadores do curso de Arquivologia de oito Universidades Federais e Estaduais do Brasil, Vaz trata com os entrevistados temáticas relacionadas à interação arquivista-usuário, tais como habilidades profissionais, competência social, diálogo interdisciplinar, harmonização dos currículos, Serviço de Informação ao Cidadão e Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011), sociedade e arquivo, ações de *marketing* e mediação cultural, uso e usuários de arquivo, desenvolvimento dos Estudos de Usuários na Arquivologia e na Biblioteconomia, contribuições dos estudos de usuários para a Arquivologia, como também a bibliografia utilizada em sala de aula voltada para os estudos de usuários.

Em suas considerações, Vaz percebe que houve um aumento significativo no número de matérias ofertadas nos cursos de Arquivologia no Brasil voltadas para estudo de usuários, havendo uma maior discussão sobre a temática no meio acadêmico. A autora também conclui que a presença de métodos e técnicas dos estudos de usuários na formação do arquivista contribui na construção de um profissional mais envolvido com o ambiente de atuação e colabora positivamente no desenvolvimento de ferramentas e manuais mais amigáveis e específicos para as demandas dos usuários de arquivo, conseqüentemente, ampliando as possibilidades de interação com os usuários e acesso à informação.

Na *master thesis* de Kayla McAvena (2017) intitulada *Information Seeking: Taking a Closer Look at Archival User Studies*, a autora tem como objetivo destacar as principais áreas que os estudiosos estão adotando e se fundamentando ao considerar os estudos de usuários de arquivo. McAvena foca na área de busca da informação (*information seeking*) dos usuários de arquivo, a fim de identificar as

necessidades dos usuários principalmente no contexto de acesso e demonstrar como era essa relação no passado e como pode se desenvolver no futuro.

A pesquisa se concentra em publicações e práticas de pesquisa de arquivos na Europa, Canadá e Estados Unidos. A autora verifica que os estudos envolvendo esta temática ocorrem majoritariamente no Canadá e nos Estados Unidos. McAvena (2017) busca responder como os estudos de usuários de arquivo se desenvolveram e como a pesquisa acadêmica sobre o tema levou a mudanças de perspectiva na interação acesso ao arquivo e o usuário. Assim, a autora descreve os resultados positivos que os estudos com usuários agregam e como o estudo de usuários de arquivo dentro da organização contribui para a transformação das ferramentas de acesso utilizadas.

A autora foca nos estudos de usuários de arquivo desenvolvidos a partir da década de 1980, com destaque ao estudo de Conway (1986), e traz em seu bojo uma abordagem geral dos principais temas desenvolvidos nas pesquisas da área de Arquivologia, buscando ressaltar a importância da realização dos estudos de usuários, especialmente na perspectiva do futuro dos arquivos, além de examinar estudos de usuários atuais.

McAvena (2017) realiza um estudo de caso, especificamente, em duas instituições *Expatriate Archive Centre* (EAC) e *Nationaal Archief* (NA), ambas localizadas em Haia, cidade situada nos Países Baixos, a fim de investigar a respeito da visão do arquivista e do usuário sobre as necessidades de acesso do usuário. Nessa perspectiva, a autora versa sobre como as informações encontradas através dos estudos dos usuários contribuem não apenas para compreender a maneira como os arquivistas interagem com os usuários, mas também como tais estudos favorecem no entendimento sobre como as redes e tecnologias utilizadas pelos arquivos são formadas.

No artigo *Archivists about students as archives users*, Polona Vilar e Alenka Šauperl (2016) apresentam uma análise da literatura anglo-americana sobre usuários de arquivo e resultados de questionário estruturado aplicado a arquivistas da Eslovênia e da Bósnia e Herzegovina, com a utilização de análise de conteúdo.

As autoras verificam que os arquivos das localidades estudadas, até o momento da pesquisa, deram pouca atenção aos usuários e suas necessidades informacionais.

Partindo do pressuposto que o desenvolvimento de fundos digitais de arquivos deve seguir as necessidades dos usuários, as autoras possuem como objetivo de pesquisa investigar estudantes como usuários de arquivos e como tais são percebidos na perspectiva dos arquivistas que interagem diretamente com eles.

Vilar e Šaupperl desenvolvem um perfil preliminar do usuário de arquivo tendo como base no modelo *Information Search Process* (ISP) de Carol Kuhlthau e no *Model of contextual interaction* de Johnson com o objetivo de apresentá-lo aos arquivistas entrevistados para ser analisado por estes. Por meio dos resultados obtidos, as autoras afirmam que há um indicativo de que os estudantes têm necessidades e hábitos semelhantes dentro do universo estudado, mesmo com localização geográfica e uso de sistemas de informação diferentes. Vilar e Šaupperl em suas conclusões levantam os seguintes questionamentos: o primeiro diz respeito à promoção dos arquivos, se os arquivos estão dispostos a promover seus serviços e estão preparados e se são capazes de executar esses serviços com qualidade, caso o número de visitantes aumente. O segundo ponto levantado é sobre “literacia arquivística”¹ (*archival literacy*), se os arquivistas têm ciência da necessidade de conhecimento e instrução específica aos usuários e da promoção de treinamentos em diferentes plataformas de alcance. A terceira questão é sobre o papel das instituições de ensino, se estão prontas para integrar ações com os arquivos, uma vez que os entrevistados da pesquisa afirmam que os professores não preparam os estudantes o suficiente para realizarem pesquisas em arquivos. Vilar e Šaupperl, assim, concluem que a comunidade como um todo necessita trabalhar, não se resumindo apenas em investimento em habilidades de pesquisa para jovens. As autoras também concluem que há certo crescimento da conscientização sobre a importância dos arquivos na garantia e na proteção dos direitos de cada cidadão (VILAR; ŠAUPERL, 2016).

¹ Sobre “literacia arquivística”, ver mais detalhes em: VIEIRA, Thiago de Oliveira. BITTENCOURT, Paola Rodrigues. SIQUEIRA, Marcelo Nogueira. Perspectivas de uma literacia arquivística: reflexões sobre arquivos, mediação e usuários. **Revista Ibero-Americana De Ciência Da Informação**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 385-404, 2018. DOI: 10.26512/rici.v12.n2.2019.17159. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/17159> . Acesso em: 18 abr. 2021.

No artigo *Los usuarios y las webs de los archivos históricos nacionales: el caso del Archivo Nacional da Torre do Tombo (Portugal)*, Más Bleda e Chaín Navarro (2009), buscam identificar quais as necessidades informacionais dos usuários de um Arquivo Nacional no que diz respeito ao *site* da instituição. Na criação de um produto ou serviço, a primeira ação é conhecer o público que irá utilizá-lo e, nesse sentido, as autoras consideram como produto e/ou serviço do Arquivo da Torre do Tombo (Arquivo Nacional de Portugal) o seu *site* institucional. Através do artigo, as autoras objetivam conhecer quais informações e serviços devem ser incluídos no *site* do arquivo de acordo com a opinião de seus usuários. Más Bleda e Chaín Navarro (2009) apresentam o resultado das entrevistas realizadas com usuários do arquivo e concluem que parte majoritária dos usuários deseja encontrar um *site* fácil de usar, rápido e intuitivo, com informações básicas e práticas, como informações sobre o arquivo; sua história e atribuições; organograma; contato e condições de acesso e consulta; assim como uma descrição detalhada dos fundos arquivísticos sob a custódia do arquivo; exposições; e informações sobre quais documentos estão digitalizados e disponíveis. Más Bleda e Chaín Navarro (2009) ressaltam em suas conclusões que o *site* do arquivo deve ser projetado de acordo com as necessidades informacionais dos usuários, pois este pode ser um dos principais meios de difusão da informação, caracterizando-se como uma ferramenta que permite melhorar a interação entre profissionais da informação e usuários.

Em pesquisa realizada no Chile, *El uso del archivo desde la perspectiva de los usuarios: El caso del Archivo Nacional Histórico de Chile*, Gabriela Andaur Gómez (2018) apresenta um estudo de usuários realizado no Arquivo Nacional Histórico de Chile, visando explorar a experiência dos usuários de arquivo com os documentos ali depositados, caracterizar a experiência dos mesmos no uso dos serviços do arquivo, identificar suas necessidades e quais aspectos e ações podem melhorar a experiência e satisfação dos usuários de arquivo.

De acordo com as informações levantadas nas entrevistas e grupo focal do estudo, a autora identifica quatro pontos principais que os usuários entendem como prioritários na melhoria dos serviços prestados: a ampliação das formas e horários de atendimento para solicitação de informação; a melhoria dos equipamentos; a necessidade de treinamento dos funcionários a fim de evitar disparidades nas

instruções e informações oferecidas sobre o arquivo; e, por último, a imprescindibilidade da instituição avançar em termos tecnológicos com o objetivo de melhorar os sistemas utilizados e a disponibilização das informações do acervo como, por exemplo, através da digitalização dos catálogos e aumento da estrutura física da sala de consulta com disponibilização de computadores. Em relação à satisfação dos usuários com os produtos e serviços oferecidos, avalia Andaur Gómez (2018) que, em aspectos gerais, os usuários, apesar das preocupações, aprovam os produtos e serviços oferecidos e valorizam a qualidade da sala de leitura, do atendimento e o desempenho dos funcionários do arquivo na forma de incentivar e colaborar no desenvolvimento das habilidades dos usuários.

Duas abordagens apresentadas por Andaur Gómez (2018) são importantes para a melhoria da experiência dos usuários: a melhoria dos produtos e serviços do arquivo no aspecto de aperfeiçoamento dos sistemas de representação e descrição da informação e a “literacia arquivística”² (*alfabetización archivística*) tanto pelos usuários quanto pelos profissionais da informação, a qual, como afirma a autora, propicia melhor entendimento da dinâmica e serviços oferecidos pelo arquivo, como também melhor comunicação entre os atores envolvidos e as habilidades necessárias para uma experiência satisfatória na busca, consulta e acesso à informação.

3.1.1 Conclusão

Através da análise de trabalhos relacionados aos temas levantados neste trabalho, pode-se observar uma grande quantidade de pesquisas envolvendo a temática de necessidades informacionais no âmbito da Ciência da Informação em correlação com diferentes áreas e campos do conhecimento.

As pesquisas apresentadas demonstram a importância de estudos sobre as necessidades e comportamento informacional dos gestores de diferentes áreas e a relevância de análise ambiental para diagnóstico situacional da unidade ou

² Sobre “literacia arquivística”, ver mais detalhes em: VIEIRA, Thiago de Oliveira. BITTENCOURT, Paola Rodrigues. SIQUEIRA, Marcelo Nogueira. Perspectivas de uma literacia arquivística: reflexões sobre arquivos, mediação e usuários. **Revista Ibero-Americana De Ciência Da Informação**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 385-404, 2018. DOI: 10.26512/rici.v12.n2.2019.17159. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/17159>. Acesso em: 18 abr. 2021.

organização, visando o aperfeiçoamento das atividades realizadas e conhecimento das demandas dos grupos específicos estudados em cada pesquisa.

O levantamento também demonstra a relevância do desenvolvimento de trabalhos envolvendo gestão da informação dentro de diferentes unidades de informação para a boa execução de suas atividades, uma vez que a organização, o armazenamento correto e a recuperação efetiva da informação colaboram para facilitar o debate, a discussão ou o diálogo, responder perguntas, interpretar soluções e resolver problemas no tocante aos desafios enfrentados pela unidade (CHOO, 2006).

Verifica-se também a necessidade de maior desenvolvimento de estudos envolvendo usuários e seu comportamento informacional na área da Arquivologia, pois, apesar de ser uma ferramenta substancial para as unidades arquivísticas no cumprimento de suas atribuições e aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, a elaboração de trabalhos aprofundados na área ainda se apresenta de forma exígua.

3.2 Informação

No âmbito da Ciência da Informação, “informação”, termo que esta ciência leva no nome, possui diferentes interpretações, significados e usos. Buckland (1991), em seu trabalho na intitulado *Information as Thing*, versa a respeito da variedade de sentidos e usos que o termo “informação” possui. Para Buckland, a informação deve ser observada dentro dos diferentes contextos em que pode estar inserida, trazendo uma das primeiras noções de informação relevantes para o âmbito da Ciência da Informação. O autor elenca três principais utilizações do termo informação: “informação como processo”, “informação como conhecimento” e “informação como coisa”.

No primeiro uso da palavra informação exposto por Buckland (1991, p. 351), informação refere-se ao ato de informar, quando aquilo que o receptor conhece é modificado, denominando a “informação como um processo”.

Na segunda perspectiva, o que é percebido e compreendido no processo informacional, o autor define como “informação como conhecimento”, ou seja, o que foi transmitido, teve significado e modificou o conhecimento do receptor (*ibidem*).

Buckland (1991, p. 352), afirma que o conhecimento é algo pessoal e intangível, e na terceira proposta o autor nomeia a utilização do termo informação como “informação como coisa” atribuindo o uso à informação registrada em determinado suporte físico, a fim de buscar representar o conhecimento para que possa ser comunicado.

Buckland (1991, p. 359) enfatiza em seu trabalho o terceiro uso do termo informação, afirmando ser imprudente estabelecer que alguma coisa não pode ser informativa em uma situação concebível. Em busca de exemplificar o quão difícil pode ser determinar o que é informativo ou não, Buckland (1991, p. 356) cita como uma árvore, e sua respectiva representação, pode ser informativa em diferentes situações, como para arqueólogos e diversas pesquisas de outras áreas. O autor afirma, desse modo, que informação é algo circunstancial, devendo ser observada as particularidades e situações envolvidas: “concluímos que somos incapazes de classificar efetivamente qualquer coisa que não possa ser informação.” (BUCKLAND, 1991, p. 359, tradução nossa).

Hjørland (2000, p. 32), em seus estudos sobre informação, com uma abordagem mais focada nos usuários e seus ambientes sociais, critica as visões generalizadas que colocam a informação como um pedaço isolado de fatos, opiniões ou ideias que podem ser processadas e gerenciadas em sistemas de informação.

Segundo o autor, cada indivíduo é influenciado por pressupostos e influências teóricas, uma vez que tais influências podem ser observadas, por exemplo, através da linguagem e fenômenos culturais. Consequentemente, tais concepções que cada indivíduo carrega, moldadas por contextos específicos e por suposições, influenciam na maneira em que a informação é produzida e percebida (HJØRLAND, 2000, p. 34).

Para Hjørland (2000, p. 35), a informação não é especificamente uma coisa, a natureza intrínseca dos objetos é relativamente irrelevante, mas qualquer coisa pode ser informativa, isto em maior ou menor grau, dependendo do ponto de vista de situações específicas. Desse modo, para o autor, as funções informativas são o interesse primordial, o potencial informativo de algo, devendo ser considerado no contexto social os seus significados e para quais necessidades estes foram produzidos.

Hjørland e Capurro (2003), na elucidação do que pode se constituir como informação, destacam a importância dos usuários e seu cenário na identificação da informação que atenda a sua necessidade:

Informação é qualquer coisa que é de importância na resposta a uma questão. Qualquer coisa pode ser informação. Na prática, contudo, informação deve ser definida em relação às necessidades dos grupos-alvo servidos pelos especialistas em informação, não de modo universal ou individualista, mas, em vez disso, de modo coletivo ou particular (CAPURRO; HJØRLAND, 2003, p. 187).

Para Araújo (2003, p. 25), esta aproximação da Ciência da Informação ao social, aos enfoques microssociológicos e às interações sociais cotidianas e interpretativas corroboram uma mudança na área, reformulando seus pressupostos e principalmente o significado do que é entendido como informação.

Segundo Araújo (2003, p. 25), a informação é compreendida e percebida de variadas formas de acordo com os sujeitos que estão em relação, de modo que a intersubjetividade conformada da partir informação colabora de maneira central para o entendimento das diferenças entre as formas de conhecimento, os diversos planos de realidade e dos mecanismos de sua configuração e legitimação.

Araújo (2003) destaca a imprescindibilidade do indivíduo estar envolvido nos estudos sobre informação para possibilitar a identificação e interpretação da informação: “Os sujeitos precisam, necessariamente, ser incluídos nos estudos sobre a informação e, sobretudo, precisam ser incluídos em suas interações cotidianas, formas de expressão e linguagem, ritos e processos sociais” (ARAÚJO, 2003, p. 25).

Em vista disso, o que pode ser informativo é subjetivo, uma vez que, para haver compreensão sobre o que é informação em determinada situação, deve-se conhecer seus usuários, o contexto em que este está inserido, como também as necessidades que envolvem estes usuários na perspectiva informacional.

Quando usamos o termo informação em CI, deveríamos ter sempre em mente que informação é o que é informativo para uma determinada pessoa. O que é informativo depende das necessidades interpretativas e habilidades do indivíduo - embora estas sejam frequentemente compartilhadas com membros de uma mesma comunidade de discurso (CAPURRO; HJØRLAND, 2003, p. 154).

Davenport (1998), em uma perspectiva voltada à informação nas organizações, apresenta a definição de dados, informação e conhecimento (Quadro 1), utilizando o conceito de informação como dados dotados de relevância e propósito, de Peter Drucker (1988). Importante fato que Davenport salienta é que a realização da distinção de conceitos por meio da tríade dado-informação-conhecimento é superficial, pois a mesma é nitidamente imprecisa, posto que a informação não finda em si mesma e caracteriza-se como um termo que envolve todos os outros três, além de funcionar como ponte entre os dados brutos e o conhecimento que eventualmente o ser humano pode obter.

Quadro 1 - Dados, Informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclui reflexão, síntese, contexto • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

Fonte: Davenport (1998, p. 18)

Em uma abordagem similar a de Davenport, McGee e Prusak (1998, p. 23-24) apresentam a seguinte afirmação: “Informação não se limita a coletar dados; informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto”.

Rascão (2006), em uma análise sobre as diversas abordagens da informação por autores de diferentes áreas do conhecimento, elenca e classifica a informação em quatro conceitos básicos, conforme disposto no quadro 2:

Quadro 2 - Conceitos básicos de informação

Conceitos básicos de Informação	Descrição
1. Informação como coisa	O conteúdo ou a sua representação física (uma coisa matéria, uma coisa mental ou uma coisa abstrata)
2. Informação como processo	Um processo mental da informação/alteração
3. Informação como construção social	A partilha, construção da informação base do sistema social
4. Informação como probabilidade	A probabilidade de uma mensagem ser enviada de um conjunto de mensagens possíveis

Fonte: Rascão (2006, p. 33)

Rascão (2006, p. 47-51), em meio à existência de diferentes conceituações de informação, destaca a importância para a investigação científica conhecer as mais diferentes definições. O autor conclui que não existe fundamento para se afirmar que

um conceito é mais importante que o outro e declara que os conceitos de informação estão relacionados uns aos outros.

Na nossa opinião estes conceitos básicos são os de maior importância usados na literatura. Eles podem servir como um tipo de sumário de como a informação é tratada; eles tornam visível as importantes diferenças no uso da informação e podem ser utilizados para analisar estes diferentes usos. Contudo nem todos os detalhes dos vários usos do conceito de informação poderão ser enquadrados pelos conceitos básicos (RASCÃO, 2006, p. 54).

3.2.1 Informação Arquivística

Na perspectiva arquivística, conforme aborda Calderon (2013), Silva (2007, 2010) afirma que um novo conceito emerge timidamente na literatura da área de Arquivologia, nos anos 1980, nomeado “informação arquivística”. Segundo o autor, o conceito começa a ser apresentado com maior frequência nos estudos no século XXI, sinalizando, desse modo, uma mudança paradigmática do objeto de estudo na área: do arquivo para a informação arquivística.

Com o desenvolvimento da Sociedade da Informação e novas tecnologias empregadas em meio aos arquivos, conforme aponta Silva (2010), a informação arquivística encontra-se associada a uma visão de inovação no discurso sobre as práticas arquivísticas da contemporaneidade.

Essa inovação estaria presente na orientação de sucesso dos negócios organizacionais e nos movimentos das instituições arquivísticas, quando da representação temática dos conteúdos de documentos de arquivo por meio dos sistemas ou redes de informação. Informação arquivística apontaria para a comunicação de conteúdos com atributos de significado, materialidade e evidência em relação às atividades de um produtor de arquivo (SILVA, 2010, p. 17).

Todavia, como afirma Calderon (2013), desde então, o conceito informação arquivística ainda é tema de debates e encontra-se em estágio de construção e definição, necessitando de maiores elaborações e estudos aprofundados para melhor delineamento e emprego assertivo da expressão. Por isso, o uso do termo deve ser feito diligentemente.

Alguns autores da área tratam o conceito informação arquivística como sinônimo de informação orgânica. Calderon (2013) cita, por exemplo, Lopes (1996), o qual entende que as expressões podem ser tratadas como sinônimos, pois a característica de organicidade é atribuída nesse caso em virtude de a informação

pertencer à organização ou à pessoa a acumulou, não exatamente por ter sido produzida no âmbito interno da organização.

Sousa (2009) para delimitar a informação arquivística no ambiente organizacional define suas principais características e apresenta aspectos da informação orgânica e da informação orgânica arquivística:

Cabe, dessa forma, definir a informação que nos interessa no âmbito da Arquivística. (...) ela deve ser registrada em um suporte material e ser resultado do cumprimento da missão da organização. Esse tipo de informação recebe, então, o adjetivo orgânico, que a diferencia dos outros tipos de informação existentes nas organizações. A organicidade dessa informação revela o inter-relacionamento e o contexto de existência e de criação. Entretanto, nem todas as informações orgânicas são de caráter arquivístico, pois essa qualificação é limitada em termos de suportes (convencionais ou eletrônicos). Por exemplo, é comum encontrarmos, principalmente nas indústrias, informações orgânicas tridimensionais que não são arquivísticas. O suporte, nesse caso, não permite o reconhecimento dessa informação como de caráter arquivístico, apesar de entendermos que as características físicas não sejam os atributos mais seguros para a definição do caráter arquivístico de uma informação orgânica (SOUSA, 2009, p. 29).

Em busca de resumir o termo, a Calderon (2013) considera que a informação arquivística pode ser entendida como “conteúdos registrados em documentos que foram criados, única e exclusivamente, em decorrência de uma função jurídico-administrativa desempenhada por uma instituição, e como tal são mantidos” (CALDERON, 2013, p. 110).

Na perspectiva das organizações, o uso da informação arquivística é essencial no ambiente, uma vez que pode ser utilizada com o objetivo de decidir, agir e controlar decisões e ações empreendidas, como também colaborar na elaboração de pesquisas retrospectivas que coloquem em evidência decisões ou ações passadas da organização, reduzindo, desse modo, a incerteza e viabilizando um processo de tomada de decisão mais seguro, a partir do aprofundamento do conhecimento da cultura organizacional e do processo decisório (SOUSA, 2009).

3.2.2 Informação estratégica

Atualmente, as transformações nas organizações de todos os setores estão ocorrendo velozmente. Por consequência, as informações são constantemente atualizadas, o contexto de instabilidade se instaura no ambiente interno e externo à organização e a pressão por inovação tecnológica e busca por novos negócios é

constante (SAEGER *et al.*, 2017, p. 54). Como a informação tem se tornado progressivamente um insumo fundamental nesse processo, para garantir destaque, a gestão de qualquer organização necessita, sobretudo, de utilização de ferramentas estratégicas para tomada de decisão. Nesse sentido, para que a organização alcance os objetivos que deseja, é necessário estabelecer uma estratégia que a conduza com sucesso aos propósitos definidos.

O conceito de estratégia possui diferentes definições e dimensões e se relaciona com diversos segmentos da organização e da sociedade. Mintzberg (2006), afirma que a estratégia se refere potencialmente a tudo, como a produtos, processos, clientes, cidadãos, responsabilidades sociais, a interesses próprios e controle.

Na perspectiva de estratégia como direcionamento para o planejamento organizacional, Mintzberg (2006, p. 24) afirma que “estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação, [...] são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente”. Nesse sentido, para a definição da estratégia de atuação, a organização necessita de informações estratégicas que forneçam suporte na tomada de decisão e uma visão ampla do meio que a envolve, oferecendo insumos para a melhoria de seus produtos e serviços e de sua interação com o cliente/usuário.

Na perspectiva da informação dentro das organizações, Choo (2006) afirma que esta constitui-se como um componente intrínseco de praticamente tudo que a organização faz. Dada essa circunstância, a busca, o uso e a apropriação da informação estão diretamente relacionados a uma ação, mesmo que inconscientemente e essa condição qualifica a informação com um insumo extremamente relevante para distintos contextos (VALENTIM, 2010). Para Tarapanoff (2006, p. 23), a “informação é um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, assumindo valor estratégico em organizações.”

Calazans e Costa (2018), afirmam que a informação organizacional possui diferentes características específicas. Para as autoras, um desses segmentos é a informação estratégica, conceituando-a como a informação que subsidia o processo

de tomada de decisão estratégica, permitindo que a organização aprenda e se adapte às mudanças ambientais tanto internas quanto externas (CALAZANS; COSTA, 2018, p. 275).

De acordo com Leitão (1993, p. 121), “pode-se admitir que uma informação é estratégica, desde que seja utilizada no processo de reflexão, decisão e monitoração estratégicas”. Conforme o autor aponta, no contexto organizacional, o conceito de informação estratégica está vinculado a dois elementos do processo de reflexão estratégica: à atenção ao futuro da organização, ou seja, a necessidade de visão a longo prazo em sua administração; e à preocupação com o ambiente externo, cuja evolução da organização é fator determinante de sucesso ou revés da organização.

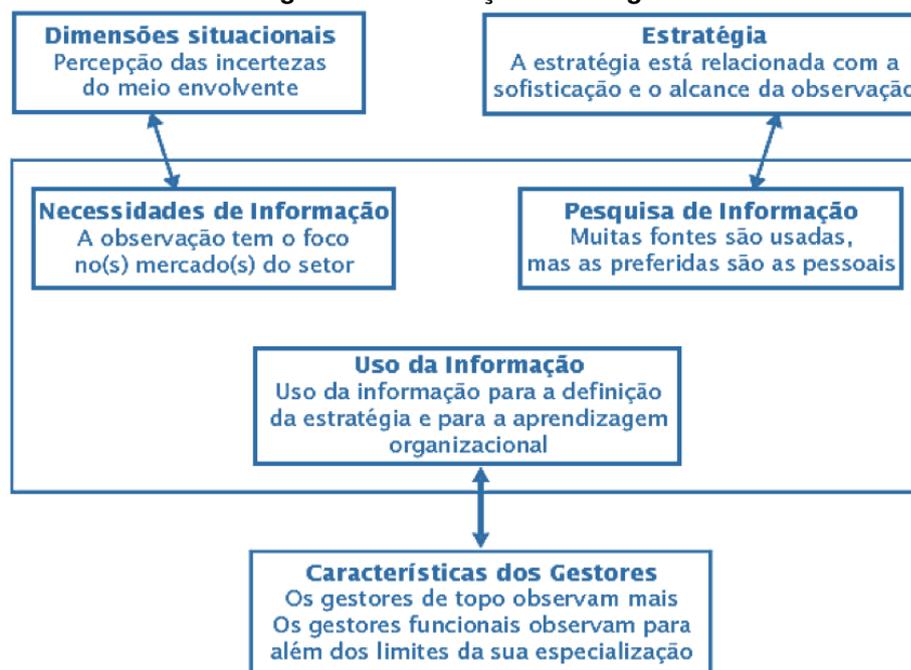
Choo (2006), em uma perspectiva voltada para a relação da informação e o conhecimento e Tecnologia da Informação, afirma que:

Para se tornar estratégica, a informação precisa ser transformada em conhecimento que possa guiar a ação. Essa transfiguração da informação em aprendizado, *insight* e compromisso com a ação muitas vezes equivale a administrar recursos de informação, ferramentas e tecnologia da informação, ou políticas e padrões de informação. (CHOO, 2006, p. 403).

Araújo Júnior e Alvares (2007) acrescentam que a informação é um recurso estratégico à gestão e deve desempenhar um papel relevante no desenvolvimento de esforços para criar e manter a diferenciação de produtos e serviços, onde a concepção de um sistema de informação deve estar baseada.

Rascão (2006), baseado em Choo, elabora um esquema ilustrando como a informação estratégica se relaciona com o meio, os recursos disponíveis e com aspectos pessoais e organizacionais:

Figura 1 - Informação Estratégica



Fonte: Rascão (2006, p.199)

Rascão (2006, p. 203) ainda destaca que a filtragem da informação estratégica incide no conjunto de mudanças, sejam elas econômicas, tecnológicas, socioculturais, político-legais, dentre outras que afetam o meio envolvente mundial e imediato da organização (concorrentes, clientes, fornecedores, produtos substitutos e outros).

A informação estratégica é um recurso-chave no desenvolvimento da organização, pois municia o gestor a atuar com discernimento, promovendo uma visão ampla sobre as decisões do passado, a situação presente e onde a organização pode chegar, além de colaborar na antecipação das ações e em uma integração de todos os setores da organização com o objetivo de alcance da estratégia delineada.

Uma perspectiva míope é resultante da pouca qualidade da informação estratégica, e o gestor terá expectativas de desempenho imprecisas. A vantagem de uma percepção previdente permite ao gestor perceber as tendências da turbulência do meio envolvente e assim evitar as surpresas, prever e reagir às ameaças e às oportunidades (ANSOFF, 1990 *apud* RASCÃO, 2016, p. 215).

É importante ressaltar que a tomada de decisão nas instituições sem fins lucrativos, da mesma forma, deve ser traçada por meio de informações estratégicas e de acompanhamento, obtidas através do monitoramento interno e externo, nesse

caso não em busca de um diferencial competitivo, mas um diferencial de qualidade dos produtos e serviços prestados (SANTOS, 2012).

3.3 Gestão da informação no ambiente organizacional

A gestão da informação é relevante ferramenta na agregação de valor à informação. Para obtenção da informação pertinente à situação, em tempo hábil e em quantidade certa, a organização deve estar preparada para gerir seus recursos informacionais de maneira eficiente, pois a gestão adequada de tais recursos se reverte em benefício à própria organização em seu processo de busca, distribuição e utilização da informação.

Para Detlor (2010, p. 103), a gestão da informação consiste no gerenciamento de processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, difundem e usam a informação, com o objetivo de ajudar as organizações e as pessoas no acesso, processamento e utilização das informações de forma eficiente e eficaz, auxiliando as organizações a operar de forma mais estratégica e as pessoas a realizarem melhor as suas tarefas e se tornarem melhor informadas.

Ponjuán Dante (2007) ressalta a importância de acompanhamento sistemático da gestão da informação dentro da organização e define a mesma como:

Processo pelo qual os recursos básicos (econômicos, físicos, humanos, materiais) são obtidos, implantados ou usados para gerenciar as informações dentro e para a sociedade a que se serve. Seu elemento básico é a gestão do ciclo de vida desse recurso e ocorre em qualquer organização. Também é característica de unidades especializadas que lidam com esse recurso intensivamente, chamadas unidades de informação. O processo de gestão da informação deve ser avaliado sistemicamente em diferentes dimensões e o domínio de suas essências permite sua aplicação em qualquer organização (PONJUÁN DANTE, 2007, p. 17-18, tradução nossa).

A informação, por ser um bem, necessita ser gerenciada, e a base da administração dos recursos informacionais consiste em uma visão integrada de todos os recursos que estão envolvidos no ciclo de informação, conseqüentemente, relacionando a informação (conteúdo) e os recursos humanos e tecnológicos utilizados (TARAPANOFF, 2001, p.44). Nesse sentido, o objetivo principal da gestão da informação:

[...] é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e

adaptar-se às mudanças ambientais. A criação da informação, aquisição, armazenamento, análise e uso provêem a estrutura para o suporte ao crescimento e ao desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra. (TARAPANOFF, 2001, p.44).

Nesse contexto, o objetivo da gestão da informação é conduzir de perto os processos informacionais que estão sendo realizados a fim de promover apoio à tomada de decisão estratégica. No âmbito das organizações, a gestão da informação deve colaborar na escolha da estratégia corporativa a ser utilizada e do modelo de gerenciamento dos recursos de informação (ARAÚJO JÚNIOR; ALVARES, 2007).

O gerenciamento estratégico da informação deve ser capaz de subsidiar não apenas a escolha da estratégia corporativa, mas também o gerenciamento dos sistemas responsáveis por sua coleta, processamento e disseminação de forma sistemática na organização, ou seja, o dia-a-dia do uso da informação como subsídio ao processo decisório. (ARAÚJO JÚNIOR; ALVARES, 2007, p. 47).

Nesta seção são apresentados os modelos de Gestão da Informação desenvolvidos por McGee e Prusak (1994), Davenport (1998), Choo (2002) e Rascão (2006).

Para efetiva aplicação dos Modelos de Gestão da Informação deve-se identificar as necessidades informacionais dos seus usuários de maneira a compreender como buscam e utilizam a informação, incluindo também o mapeamento dos fluxos formais e informais de informação tanto dos produtores quanto dos usuários da informação. A execução do modelo de Gestão da Informação adotado dependerá dos ambientes organizacionais em que são aplicados e de profissionais que saibam lidar com a informação de maneira favorável às necessidades dos seus usuários, a fim de que tomem decisões com segurança.

3.3.1 Modelo de gestão da informação por McGee e Prusak

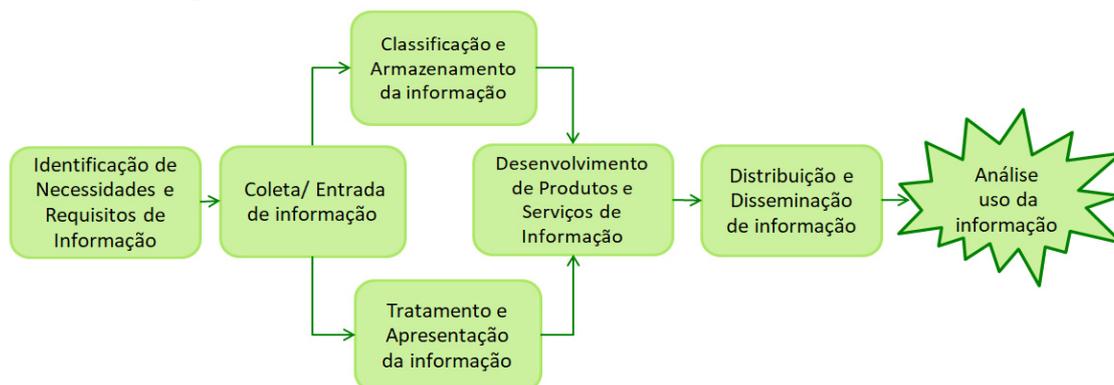
Segundo McGee e Prusak (1994, p. 53), a gestão da informação efetiva é um fator crítico de sucesso da organização em que a informação deve ser tratada como qualquer outro recurso vital à organização:

A informação precisa também ser tratada com a mesma seriedade com que qualquer outro recurso estratégico é tratado. [...] a informação fornece uma dupla oportunidade: primeiro, ao possibilitar a identificação de alternativas inovadoras e não-convencionais no processo de definição da estratégia;

segundo, quando a própria informação é incorporada como um componente vital na estratégia adotada. (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 51).

McGee e Prusak (1994) propõem um modelo genérico de gerenciamento da informação, o qual, realizado de forma coordenada, de acordo com o roteiro proposto (figura 2), mantém o foco no valor estratégico da informação no meio organizacional.

Figura 2 - Processo de Gerenciamento de Informações



Fonte: McGee e Prusak (1994, p. 108)

1. **Identificação de Necessidades e Requisitos de Informação:** caracteriza-se como a etapa mais importante dentro do processo de gerenciamento de informações. Na implantação desta etapa, há três pontos a serem considerados: (a) a variedade de fontes de informação – as fontes de informação utilizadas devem ser múltiplas para favorecer uma ampla visão e compreensão da situação analisada; (b) as pessoas não sabem o que não sabem – os usuários da informação têm dificuldades em identificar suas necessidades informacionais; (c) aquisição/coleta de informações – dentro da organização deve haver um planejamento sistemático para adquirir a informação;
2. **Classificação e Armazenamento de Informação/Tratamento e Apresentação de informação:** ambas as tarefas frequentemente ocorrem simultaneamente e pressupõem a determinação de como os usuários poderão ter acesso às informações necessárias, assim como selecionar o melhor lugar para armazená-las. Devem ser considerados os fatores: (a) adaptação do sistema ao modo como os usuários trabalham com a informação; (b) classificação da informação por vários ângulos; (c)

viabilização do acesso aos usuários ao grande volume de informações disponíveis;

- 3. Desenvolvimento de Produtos e Serviços de Informação:** parte do trabalho em que os usuários finais podem aproveitar seu próprio conhecimento e experiências para trazer e agregar notáveis perspectivas ao processo de gerenciamento da informação. Dentre os pontos que afetam essa tarefa deve ser considerado, principalmente, o fato de que não existe sistema sem a participação do elemento humano e quanto mais estratégico é um sistema de informações, mais esforços humanos são necessários;
- 4. Distribuição e disseminação da informação:** embora seja relativamente simples criar um sistema baseado em necessidades informacionais predeterminadas, a complexidade do sistema aumenta consideravelmente a partir do momento que se deseja antecipar essas necessidades e, para que o sistema obtenha um valor estratégico, essa antecipação é primordial. Para isso, dentro do processo, é necessário ser proativo, negociar com usuários-chave para serviços essenciais e preencher as lacunas intelectuais.

McGee e Prusak (1994) salientam que o modelo de gerenciamento da informação proposto tem características genéricas, porque a informação recebe ênfases diferentes em cada organização. Embora seja possível enfatizar a importância da informação em qualquer organização, ela exerce papéis diversos dentro da mesma. Em relação ao modelo de processo de gestão da informação, as diversas tarefas apresentadas no modelo recebem diferentes níveis de importância dentre as organizações, pois as organizações diariamente enfrentam desafios a cada novo trabalho. Consequentemente, deve-se impor ao modelo certa adaptação nos diferentes contextos.

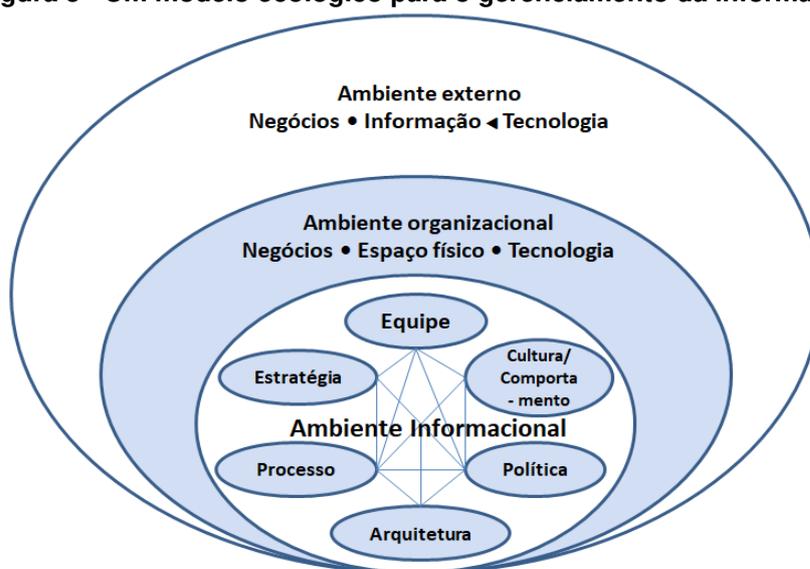
3.3.2 Modelo de gestão da informação proposto por Davenport

A concepção de Davenport (1998) conhecida como Ecologia da Informação diz respeito a um modelo de gestão da informação centrado nas necessidades dos usuários, destacando a importância do envolvimento humano no processo informacional.

A abordagem comumente aceita para o gerenciamento de informações — investimento em novas tecnologias, e só — simplesmente não funciona. Os administradores precisam, na verdade, de uma perspectiva holística, que possa assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptar-se às sempre mutantes realidades sociais. Essa nova abordagem, que chamo de *ecologia da informação*, enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente - sim, por fim a tecnologia (Davenport, 1998, p. 12).

A ecologia da informação de Davenport (1998) possui quatro atributos-chave, a integração dos diversos tipos de informação; reconhecimento de mudanças evolutivas; ênfase na observação e na descrição; ênfase no comportamento pessoal e informacional. Davenport constrói uma representação esquemática da ecologia da informação, representando o universo informacional da seguinte forma (figura 3):

Figura 3 - Um modelo ecológico para o gerenciamento da informação



Fonte: Davenport (1998)

O gerenciamento da informação, para Davenport (1998, p. 174), caracteriza-se como um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as organizações obtêm, distribuem e utilizam a informação e o conhecimento. Davenport (1998, p. 175-190) constrói um modelo genérico de gestão de informação para que este se aplique a diferentes métodos específicos de informação, criando o processo em quatro passos (figura 4):

Figura 4 - O processo de Gerenciamento da Informação



Fonte: Adaptado de Davenport (1998)

- I. **Determinação das exigências da informação:** o primeiro passo constitui-se em definir as necessidades informacionais da organização, compreendendo a identificação de como os gestores e demais colaboradores percebem seus ambientes informacionais, a fim de conhecer que tipo de informação estruturada e não estruturada, a formal e a informal, a não computadorizada e a computadorizada são dotadas de significado para esses usuários;
- II. **Obtenção de informação:** atividade contínua do processo, sendo composta de diferentes atividades, não necessariamente sequenciais, como exploração do ambiente informacional, classificação da informação, formatação e estruturação da informação;
- III. **Distribuição da informação:** passo do processo relacionado ao modo como a informação é formatada para chegar aos usuários, onde o formato correto da informação torna, conseqüentemente, mais fácil a sua distribuição. Envolve a ligação entre os gestores e colaboradores com as informações de que necessitam. Depende dos passos anteriores para tornar-se efetiva;
- IV. **Utilização da informação:** todos os passos anteriores convergem para o cumprimento desta etapa final do processo de gestão da informação. A maneira como o colaborador busca, absorve, interpreta e usa a informação para tomar uma decisão está sujeito a um processo subjetivo e cognitivo do ser humano. Entretanto, é possível trazer melhorias e aperfeiçoamento desta etapa através de estimativas para monitoramento do uso da informação, ações simbólicas de incentivo, um contexto institucional correto de

valorização do uso da informação e também da incorporação do uso da informação na avaliação do desempenho na organização.

O modelo de gestão da informação apresentado por Davenport (1998) abrange toda a cadeia de valor das informações. Davenport (1998, p. 174) destaca que a identificação de todos os passos do processo de gestão da informação (suas fontes envolvidas, as pessoas que influenciam cada passo, os problemas que podem surgir) possibilita a indicação do caminho para mudanças que fazem, efetivamente, diferença no ambiente organizacional.

Davenport (1998, p. 198-199) ressalta que o processo de gestão da informação não deve ser negligenciado, o qual deve passar por aperfeiçoamento constante, considerando os papéis desempenhados pelas pessoas e o uso de múltiplos fatores, inter-relacionados. O comportamento informacional nas organizações deve ser considerado nos processos de Gestão da Informação (GI), como Detlor (2010, p. 107) aponta ao citar a perspectiva de Davenport (2000):

GI é menos sobre a resolução de problemas técnicos e muito mais sobre o lado humano da Gestão da Informação. Os seres humanos acrescentam o contexto, o significado e o valor à informação, e são os humanos que beneficiam e usam essa informação. Como tal, "dominar o gerenciamento de informações é uma tarefa essencialmente humana" (Davenport, 2000, *apud* DETLOR, 2010, p. 107, tradução nossa).

A gestão da informação não deve ignorar os usuários no processo de tratamento e disponibilização da informação, ao contrário, estes sujeitos são essenciais e devem ser frequentemente consultados pelos gestores e colaboradores no ambiente organizacional para a execução de suas atividades. A instituição deve estar ciente que o modo como a informação é tratada em seus processos demonstra como ela percebe e representa o seu ambiente, refletindo, inclusive, a maneira como designa suas atividades, determina seus relacionamentos, acompanha transações e avalia seus desempenhos.

3.3.3 Modelo de gestão da informação proposto por Choo

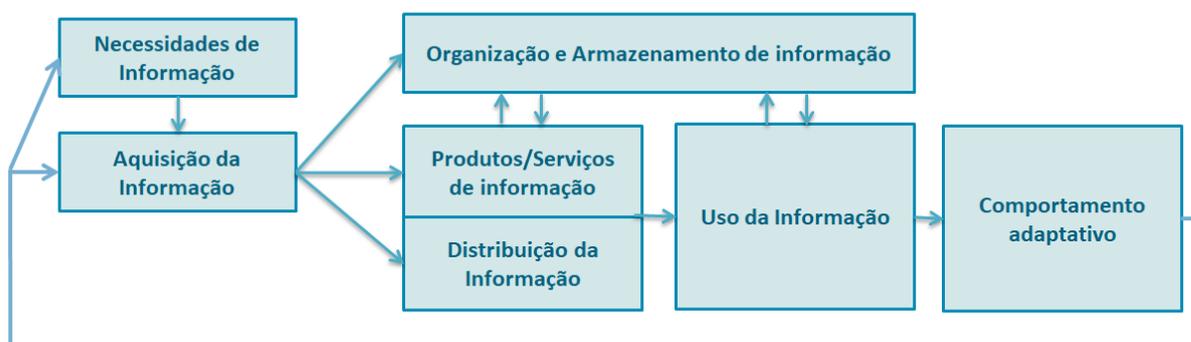
Chun Wei Choo (1995) em sua concepção sobre gestão da informação adota uma perspectiva baseada principalmente na Teoria Organizacional. Choo (1995)

salienta a importância dos usuários e seu comportamento informacional no processo de gestão da informação, a qual possui como objetivo básico:

Aproveitar os recursos e capacidades de informação da organização, a fim de permitir que a mesma aprenda e se adapte ao seu ambiente em constante mutação (CHOO, 1995, AUSTER; CHOO, 1995). Criação de Informação, aquisição, armazenamento, análise e uso, portanto, fornecerão a teia intelectual que suporta o crescimento e desenvolvimento da organização inteligente. Os atores centrais no gerenciamento da informação devem ser os próprios usuários da informação, trabalhando em parceria com um elenco que inclui técnicos e especialistas em informação (CHOO, 1995, tradução nossa)³.

Segundo Choo (2006, p. 403), a gestão da informação deve ser vista como a gestão de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação. O modelo processual de gestão da informação nas organizações apresentado por Choo (2002, p. 24-48; 2006, p. 403-421) é caracterizado como um ciclo contínuo composto por seis processos correlacionados (figura 5):

Figura 5 - Ciclo de Gestão da Informação



Fonte: Choo (2002)

- I. **Necessidades da Informação:** as necessidades de informação surgem em decorrência de problemas e incertezas encontradas em contextos e experiências específicas. A avaliação das necessidades de informação configura-se como primeiro passo para a criação de uma estratégia de gestão da informação e deve ser realizada de maneira aprofundada e acurada com os diferentes grupos e indivíduos da organização. Neste processo, reconhecendo a volatilidade do ambiente e identificando

³ Documento digital não paginado.

informações sobre os recursos mais importantes e favoráveis, os membros da organização, buscam informações para entender melhor o ambiente que os envolve e para obter as informações necessárias para tomar decisões e resolver problemas;

- II. **Aquisição da Informação:** processo complexo da gestão da informação que busca equilibrar duas demandas opostas, a abrangente concepção de necessidades informacionais e a subjetividade da capacidade cognitiva dos seres humanos. Para isso, as fontes de informação devem ser constantemente avaliadas, monitoradas e atualizadas a fim de possibilitar um modo racional de tomada de decisão;
- III. **Organização e armazenamento da informação:** refere-se à organização de informações relevantes para a organização, valorização da memória institucional e elaboração de um histórico com o registro das tomadas de decisão da instituição, visando oferecer melhorias nas decisões atuais, proporcionando segurança nas novas decisões estratégicas que serão realizadas. O autor destaca a relevância do uso da tecnologia da informação e ferramentas de indexação para o acesso eficiente das informações.
- IV. **Produtos e serviços de informação:** a elaboração de produtos e serviços informacionais leva em consideração o ambiente em que os colaboradores da organização irão usar a informação, de modo que os produtos e serviços de informação ofertados agreguem valor, sejam confiáveis, viabilizem economia de tempo, aprimorando a qualidade das informações e melhorando o alinhamento entre as informações e as necessidades informacionais dos usuários, com o objetivo de proporcionar insumo às ações e decisões organizacionais;
- V. **Distribuição da informação:** é o processo de difusão da informação na organização. Tem como objetivo aumentar o compartilhamento de informações de maneira que a pessoa certa encontre a informação correta no lugar, momento e formato adequados. O amplo compartilhamento de informações cria novas perspectivas sobre os problemas e situações difíceis e impulsiona o aprendizado no meio organizacional;
- VI. **Uso da informação:** o uso da informação caracteriza-se como um processo social dinâmico de pesquisa, recíproco e repetitivo. A informação

organizacional possui múltiplos significados, sendo utilizada em processos interpretativos da realidade social e de tomada de decisão.

Choo (2002) ressalta que a articulação entre as etapas mantém a gestão da informação focada no valor estratégico, devendo abordar os contextos sociais e situacionais do uso da informação. O modelo de Choo (2002) focaliza o processo de retroalimentação para obtenção de aprendizado organizacional no qual os atores centrais na gestão da informação devem ser os próprios usuários da informação.

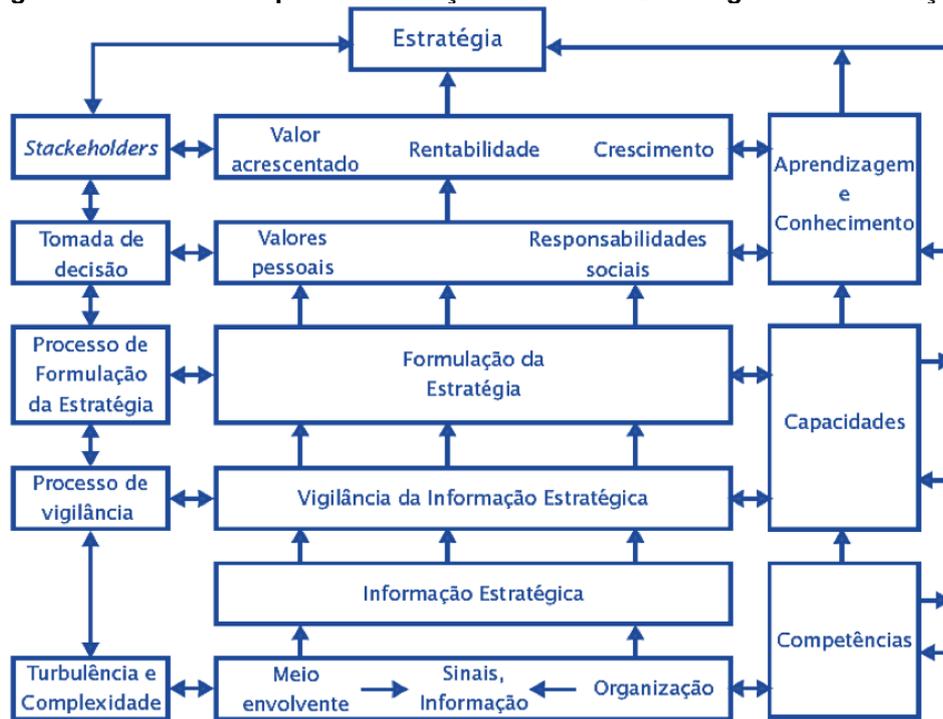
3.3.4 Modelo de gestão estratégica da informação por Rascão

Rascão (2006) apresenta um modelo de gestão da informação em uma perspectiva estratégica em meio às organizações. Segundo o autor (2006, p. 243), o processo de gestão estratégica consiste em um processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica, a fim de possibilitar o uso dessa informação tratada no processo de formulação e implementação da estratégia. Para o êxito da gestão estratégica da informação, Rascão (2006, p. 235) enfatiza que antes do modelo ser operacionalizado dentro da organização, o esforço em treinar e motivar os colaboradores na escolha da estratégia deve ser o passo inicial.

Rascão (2006) destaca que o acompanhamento ambiental tanto interno como externo à organização possibilita que as exigências sobre as decisões estratégicas sejam atendidas com maior efetividade por favorecer a reunião de informações confiáveis e relevantes, apresentando, assim, alternativas mais fundamentadas e equilibradas sobre o futuro que a organização deve seguir.

Os gestores devem estar preparados para responder aos desafios do meio envolvente cada vez mais competitivo, mutável e instável. A resposta a esta visão mais ampla de intervenção estratégica significa novos esforços no sentido de criar um processo de vigilância da informação estratégica sobre o meio envolvente, de modo a identificar antecipadamente as possibilidades futuras da organização. Assim, na sociedade da informação e do conhecimento, o recurso informação terá que ser gerido estrategicamente, de modo a apoiar os gestores na tomada de decisão para reduzir o risco e o insucesso (RASCÃO, 2006, p. 236-237).

Nesse contexto, o modelo apresentado por Rascão (2006) objetiva a operacionalização da gestão estratégica da informação (figura 6):

Figura 6 - Modelo de Operacionalização da Gestão Estratégica da Informação

Fonte: Rascão (2006, p. 237)

Rascão (2006) traz como proposta uma inovação no modo de gerir a informação através de um modelo complexo, abrangendo diferentes elementos que se relacionam e influenciam a aquisição, uso e tratamento da informação pela organização. Por meio de seu modelo, o autor busca conscientizar sobre utilização da informação no apoio à tomada de decisão, a qual reduz os riscos e as incertezas, como também destacar a importância da compreensão pelos gestores de que tanto o meio externo e interno de atuação quanto os seres humanos envolvidos são complexos e subjetivos, exigindo uma dinâmica de maior dedicação e percepção.

A gestão estratégica permite às organizações tanto de pequeno, médio ou grande porte diferentes vantagens, conforme disposto no quadro 3:

Quadro 3 - Vantagens da Gestão Estratégica da Informação

Identificar novas oportunidades de negócio;
Identificar novos concorrentes ou potenciais;
Antecipar as mudanças do meio envolvente;
Antecipar as ações dos atuais concorrentes;

Aprender sobre as mudanças sociais, políticas, tecnológicas, econômicas e outras que possam afetar o negócio;
Ajudar os gestores a reduzir a incerteza e o insucesso;
Aumentar o tempo disponível dos gestores para a tomada de decisão estratégica.

Fonte: Rascão (2006, p. 243)

De acordo com Rascão (2006, p. 243), o processo de gestão estratégica possui como objetivo possibilitar aos decisores estratégicos se antecipar às novas tendências no meio que os envolve, assim como detectar e avaliar mais cedo as oportunidades e as ameaças que surgem, de maneira a definirem a estratégia mais adequada ao contexto e desenvolvimento da organização, visando agregação valor à informação e a conquista de mais vantagem e destaque em relação às organizações do mesmo segmento.

3.3.5 Aplicação dos modelos de gestão da informação nas unidades de informação

Um importante fator apontado nos modelos de gestão da informação apresentados é a necessidade de adequação dos modelos aos contextos organizacionais por se caracterizarem como esquemas genéricos. Os profissionais da informação devem se preocupar com a realização prévia de estudos com o objetivo de reunir insumos para adaptação do modelo de gestão da informação escolhido à conjuntura da organização.

Na perspectiva das unidades de informação, um ponto relevante abordado por Araújo Júnior e Cândido (2020) é a utilização das denominadas “novas” técnicas de natureza gerencial combinadas à gestão da informação sem devida adaptação de tais aos objetivos dos sistemas de informação.

A adoção de “novas” propostas metodológicas no ambiente das unidades de informação tem se constituído em uma simples apropriação de modelos com o objetivo de dar credibilidade, ou mesmo prestígio a uma área de trabalho e pesquisa ao invés de favorecer a viabilidade de sua aplicação nos ambientes informacionais, como modelos que devem ser adaptados à realidade das unidades (ARAÚJO JÚNIOR; CÂNDIDO, 2020, p. 94).

Como Araújo Júnior e Cândido (2020) ressaltam, novas técnicas gerenciais agregadas à gestão da informação não devem ser ignoradas com base no argumento de apego às técnicas tradicionais já utilizadas anteriormente com sucesso. A inclusão de novas metodologias à gestão da informação pode ser relevante frente à complexidade dos ambientes e transformações tecnológicas. O que deve ser verificado é o nível de pertinência do uso dessas técnicas gerenciais e que estas passem por adequações no contexto de cada unidade de informação.

Muitas vezes a aplicação direta de ferramentas de gestão acaba por deturpar a finalidade do trabalho do profissional da informação que é o de traduzir as demandas dos usuários em insumos úteis à tomada de decisão. A reafirmação do papel da gestão da informação é o próprio resgate do papel das unidades de informação que é, por meio do conhecimento das necessidades informacionais, permitir o acesso à informação. Com isso, cada etapa da gestão da informação constitui-se em material básico na construção de resultados positivos para os usuários. (ARAÚJO JÚNIOR; CÂNDIDO, 2020, p. 105).

Nesse sentido, as unidades de informação, ao gerenciarem a informação, devem conduzir seu desenvolvimento se atentando às seguintes ações:

- Realizar sondagens sistemáticas das necessidades dos usuários;
- Adaptar modelos de transferência da informação para adequar os recursos disponíveis ao perfil de consumo dos usuários;
- Garantir a correta disponibilização de recursos informacionais para apoiar processos decisórios; e
- Garantir que a interpretação das informações resultantes do processo de sua recuperação possa modificar conteúdos e retroalimentar o sistema. (ARAÚJO JÚNIOR; CÂNDIDO, 2020, p. 106).

Com o objetivo de “demarcar as fronteiras da gestão da informação e subsidiar a identificação de marcos que possam apoiar a integração de novas abordagens administrativas ao trabalho do profissional da informação”, Araújo Júnior e Cândido (2020, p. 107) apresentam de maneira prática e elucidativa o seguinte panorama das etapas da gestão informacional (quadro 4).

Quadro 4 - Panorama geral das etapas da gestão da informação

	Etapas	Responsáveis e participantes	Meios	Ferramentas ou métodos	Resultados
Etapas de Gestão da Informação	1. Determinação de necessidades de informação	Profissionais da informação e usuários	Monitoramento das necessidades de informação	Brainstorming, entrevista estruturada, questionários	Perfis de consumo da informação dos usuários
	2. Armazenamento da informação	Profissionais da Informação e analistas	Dispositivos legais, bases de dados	Bases de dados, indexação e classificação	Base de conhecimento da unidade
	3. Oferta de produtos/serviços de informação	Profissionais da informação e usuários	Plano de <i>marketing</i>	<i>Internet</i> , intranet, fóruns de comunicação	Capilaridade na oferta de produtos e serviços
	4. Disseminação da Informação	Profissionais da informação e usuários	Plano de Comunicação e de divulgação	<i>Internet</i> , intranet, fóruns de comunicação	Capilaridade na oferta de pontos de acesso
Ações Complementares	1. Proteção	Profissionais da informação, usuários e especialistas em segurança	Dispositivos legais, auditoria e planos de contingência	Base de dados e criptografia	Integridade da base de conhecimento da unidade
	2. Composição	Profissionais da informação e usuários	Sensibilização e plano de capacitação	<i>E-learning</i> , universidades corporativas	Aperfeiçoamento e aquisição de novas competências
Objetivo	1. Ação	Profissionais da informação e usuários	Planejamento estratégico	Técnica <i>SWOT</i> , vantagem competitiva, compartilhamento	Decisão fundamentada

Fonte: Araújo Júnior e Cândido (2020, p. 107, baseado em Merland, 2005).

3.3.6 Análise dos modelos de gestão da informação

Com base nos modelos de McGee e Prusak (1994), Davenport (1998), Choo (2002) e Rascão (2006), observa-se que os modelos de gestão da informação passaram por adaptações e atualizações e ganharam complexidade ao longo dos tempos. Ademais, todos os autores apresentam-se alinhados quanto ao fato de que para se identificar as necessidades informacionais dos usuários, esses indivíduos devem ser analisados em seu contexto organizacional, uma vez que o ambiente influencia diretamente na percepção e uso da informação.

Os modelos apresentados constituem-se como diferentes referenciais de gestão da informação a serem implementados pelos gestores das unidades arquivísticas em sua respectiva organização a fim de instaurar a boa prática do gerenciamento das informações, o que, conseqüentemente, beneficiará a qualidade do trabalho dos gestores, como também de todos os colaboradores da organização.

Dito isso, os gestores das unidades arquivísticas devem ter em mente a importância dos usuários nesse processo, uma vez que, ao eliminá-los do processo

de gestão da informação, a organização desvia-se do objetivo de proporcionar insumos aos mesmos para desempenharem com qualidade suas atividades, impactando diretamente no cumprimento das atribuições da própria organização.

Com base nos modelos apresentados, constatam-se fatores importantes a serem ponderados para a execução e efetividade da gestão da informação em unidades informação: a adaptação dos modelos de gestão da informação ao contexto organizacional da unidade e a identificação das necessidades de informação dos usuários, para disponibilização da informação que seja relevante ao usuário, com o objetivo de torná-la útil, facilitando a tomada de decisão.

Relacionando, assim, os quatro modelos de gestão informacional no que tange à identificação das necessidades informacionais, à influência do contexto ambiental nas práticas informacionais, à utilização da informação e ao desenvolvimento de produtos e serviços de informação, apresenta-se o quadro comparativo de modelos de gestão da informação (quadro 5).

Quadro 5 - Análise Comparativa dos quatro modelos de Gestão da Informação

	Identificação das necessidades informacionais	Influência Ambiental nas práticas informacionais	Desenvolvimento de produtos e serviços informacionais	Utilização da Informação
McGee e Prusak (1994)	O usuário deve ser motivado a entender quais são suas necessidades. Deve ser oferecida uma variedade de fontes de informação sistematizadas para atendimento das demandas informacionais.	Ambiente organizacional é turbulento, em que a organização deve ser capaz de se adaptar para subsistir, onde cada membro da organização deve assumir responsabilidade ativa no uso e gerenciamento da informação.	No desenvolvimento de sistemas de informação, quanto mais estratégico o sistema, mais o elemento humano necessita estar presente.	A informação deve ser utilizada para promover o aprendizado organizacional.
Davenport (1998)	Requer análise de várias perspectivas (política, psicológica, cultural, estratégica) e das ferramentas correspondentes, como avaliação individual e organizacional.	Abordagem da <i>ecologia da informação</i> , que enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade.	O formato correto torna mais fácil a distribuição, devendo ser adaptada ao contexto organizacional.	Bastante pessoal e voltado para tomar decisões. O uso pode ser estimulado na organização através de diferentes iniciativas.
Choo (2002)	Só é possível através de uma rica representação dos grupos envolvidos, onde as necessidades informacionais transformam-se continuamente.	Ambiente volátil, onde a percepção do ambiente influencia diretamente no comportamento em relação à informação.	Devem ser desenvolvidos para o cumprimento das atividades organizacionais. Devem contribuir para agregar valor à informação, ser confiáveis, na medida certa e aumentar o desempenho dos usuários.	Criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.
Rascão (2006)	A identificação das necessidades da informação é estabelecida a partir das estratégias escolhidas.	Na perspectiva de ecologia da informação, as organizações se encontram em um meio envolvente repleto de inter-relações em mutação, em que a informação torna-se um recurso cada vez mais valioso para que os gestores possam interpretar e responder às mudanças do meio envolvente de modo a alcançarem ou manterem uma posição favorável em seu segmento.	Informação é "matéria-prima" da organização e deve ser monitorada para alcançar os objetivos organizacionais.	Recurso estratégico de sobrevivência e de crescimento do negócio da organização. Utilizada para tomada de decisão e redução de incertezas. Os indivíduos devem ser motivados a utilizar e compartilhar informações no meio organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

3.4 Necessidades e uso da informação

As ações diárias dos indivíduos em sua vida cotidiana, seja dentro ou fora da organização, geram e influenciam suas necessidades informacionais. Em um ambiente organizacional, tanto o gestor quanto os demais colaboradores devem estar munidos de informações que colaborem em suas atividades e em seus processos para uma ação confiante. Compreender o que é informação relevante para um determinado contexto torna-se fundamental para obtenção de informação útil, além de gerar melhorias em tomadas de decisão e, por consequência, colaborar positivamente nos produtos e serviços oferecidos pela organização.

Conforme aponta Choo (2006), as necessidades de informação nascem através de problemas, incertezas e ambiguidades, a partir de contextos e experiências específicas. Esses contextos e situações específicas, de acordo com o autor, não estão relacionados apenas à questão subjetiva, mas também à cultura organizacional, consenso, clareza dos objetivos, limites de execução de tarefas, normas profissionais etc., ou seja, relacionam-se diretamente com a situação envolvente.

Cada grupo de pessoas ou de usuários da informação tem características próprias (ou seja, educação, maneira de usar os meios de comunicação, contatos sociais, atitudes). [...] Cada grupo de pessoas preocupa-se com uma diferente classe de problemas, criados pelas exigências de sua profissão, ocupação ou estilo de vida. Os problemas mudam o tempo todo à medida que novas informações são obtidas e que o usuário muda de posição ou percepção. (CHOO, 2006, p. 406).

Choo (2006, p. 83) acrescenta que o estudo das necessidades e o uso da informação são transdisciplinares, ligando áreas como psicologia cognitiva, estudos de comunicação, difusão de informações, economia, armazenamento de informações, teoria organizacional e antropologia social. Choo (2006) parte do pressuposto que o usuário da informação é uma pessoa cognitiva e perceptiva, em que a busca e o uso da informação constituem um processo dinâmico e que o contexto em que a informação é usada determina quais maneiras e em que medida ela é útil.

Para Chen (1982), como apresentam Cunha, Amaral e Dantas (2015), a necessidade de informação é uma construção abstrata usada para representar por qual motivação a pessoa busca, encontra e utiliza a informação.

Em uma perspectiva cognitiva, Miranda (2006, p. 106) define necessidades de informação “como um estado ou um processo no qual alguém percebe a insuficiência ou inadequação dos conhecimentos necessários para atingir objetivos e/ou solucionar problemas, sendo essa percepção composta de dimensões cognitivas, afetivas e situacionais.”

Bettiol (1990, p. 61) afirma que o conceito de necessidades de informação é algo complicado de se definir, isolar ou medir, sendo um dos assuntos mais complexos da área de estudos de usuários e ainda não se alcançou uma definição satisfatória sobre o assunto. Para a autora, a necessidade de informação varia de grau de intensidade de uma para outra pessoa e afirma:

Podemos então considerar uma necessidade de informação como uma premência de saber, compreender ou descrever um determinado assunto, premência esta surgida de uma motivação, com o objetivo de obter uma visão mais clara e mais eficiente de uma realidade surgida no ambiente sócio-político-cultural que afeta o usuário (BETTIOL, 1990, p. 67).

Em relação ao uso da informação, Choo (2006) considera que as organizações criam e usam a informação em três “arenas” estratégicas: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão.

Na primeira “arena”, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, uma vez que se encontra em um mundo bastante dinâmico e cheio de incertezas, e, desenvolvendo a percepção do ambiente desde cedo, a organização obtém vantagem em relação às demais. Assim, de acordo com Choo (2006, p.28), no uso da informação o “objetivo imediato de criar significado é construir um consenso sobre o que é a organização e o que está fazendo; o objetivo a longo prazo é garantir que a organização se adapte e continue prosperando em um ambiente dinâmico.”

A segunda “arena” do uso estratégico da informação apresentada por Choo (2006, p. 28) diz respeito à criação, à organização e ao processamento da informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Choo (2006) afirma que a construção e a utilização do conhecimento no meio organizacional é um desafio, uma vez que o conhecimento e as experiências se encontram dispersos e, em geral, concentram-se em indivíduos ou unidades de trabalho.

A terceira “arena” estratégica de uso da informação, segundo Choo (2006), refere-se àquela em que as organizações buscam e avaliam a informação para tomar decisões importantes. Como o autor destaca, toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos organizacionais, alternativas plausíveis, prováveis resultados e importância dos resultados para a organização, entretanto, na prática, a tomada de decisão é influenciada por interesses, negociações e falta de informações. Choo (2006) afirma que embora a tomada de decisão seja um processo complexo, não há dúvidas de que esta é parte essencial da vida da organização, pois toda ação da organização é provocada por uma decisão e toda decisão deve ser um compromisso para uma ação.

O autor enfatiza que as três “arenas” de uso da informação (criar significado, construir conhecimento e tomar decisões), embora sejam tratadas como processos independentes na informação organizacional, são processos interligados e são atividades que se alimentam mutuamente.

Araújo Júnior (1998) considera três tipos básicos de informação necessários para a organização produtiva: informação centrada nas necessidades informacionais da organização para a sua operacionalização; a informação centrada nas necessidades do cliente/usuário que busca a prestação de serviço; e a informação tecnológica para a inovação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento da organização e do serviço, conforme apresentado no quadro 6.

Quadro 6 - Três tipos básicos de informação necessários para a organização produtiva

<p>Informação para a organização:</p>	<p>Voltada para a gestão (informação administrativa) para melhoria dos processos e produtos, além de manutenção da organização – Informação de negócios, entendida como “aquela geralmente disponível em fontes que informam sobre mercado, sobre produtos, sobre companhias, sobre finanças e sobre estatísticas.” (Montalli,1993). Estas informações são imprescindíveis à sobrevivência e ao aprimoramento organizacional, pois reorientam e subsidiam decisões sobre a atuação e manutenção do negócio de uma organização.</p>
<p>Informação para o cliente/usuário</p>	<p>Utilizada para viabilizar a prestação de serviços, é a informação direcionada para o perfil de interesse do cliente/usuário da organização e em</p>

	consonância com a proposta e capacidade da organização.
Informação tecnológica	Entendida como “todo o conhecimento de natureza teórica, econômica e mercadológica, gerencial, social etc., que por sua aplicação favoreça o progresso de aperfeiçoamento e inovação” (Federação Internacional de Informação e Documentação - FID, <i>apud</i> Rodrigues <i>et al.</i> , 1985).

Fonte: Araújo Júnior (1998, p. 22-23)

Cabe ressaltar que em relação à informação para o cliente, o primeiro passo para transformar o usuário/cliente em aliado é identificá-lo e, posteriormente, determinar suas necessidades, pois suas necessidades deverão nortear todo o trabalho de retornar o enfoque da organização ao foco no usuário/cliente (ARAÚJO JÚNIOR, 2005, p. 43).

Na mesma perspectiva, Andrade (2014, p. 48) complementa que identificar o que os usuários/clientes desejam, conhecendo e entendendo suas necessidades, pode se transformar em base para o aprendizado organizacional e se constituir como componente diferencial para inovação e busca de crescimento contínuo, devendo ser considerado os interesses do usuário/cliente, as mudanças necessárias para atender os seus interesses e estabelecer um melhor contato, comunicação, com o usuário/cliente.

A análise das necessidades de informação, segundo Araújo Júnior (1998, p. 39), deve considerar cinco etapas distintas:

- I. Identificação dos usuários e usos da informação;
- II. Descrição do público alvo e o seu meio ambiente;
- III. Identificação das necessidades desse público;
- IV. Avaliação das necessidades; e
- V. Descrição, comunicação e implementação das soluções (Le Coadic, 1996).

O controle das etapas citadas permite a formulação de perfis de interesses específicos, possibilitando a satisfação da demanda e uma ação proativa por meio da experiência acumulada, o que oferece uma ampla visão dos produtos e tendências dos usuários (ARAÚJO JÚNIOR, 1998; FIGUEIREDO, 1994).

O usuário/cliente assume cada vez mais um papel de destaque na organização. Seja na definição de produtos e serviços ou em sua avaliação. Este trabalho cíclico leva muitas organizações a reverem os seus processos internos com a finalidade de redefinir produtos e serviços, com vistas a adequá-los à satisfação do cliente/usuário. (ARAÚJO JÚNIOR, 1998, p. 42).

A necessidade de informação impacta ativamente as atividades e processos de uma organização. A utilidade da informação não é medida apenas pela relevância do assunto ou pelo fato de seu conteúdo satisfazer certo tópico ou pesquisa, mas também pelos requisitos, normas, expectativas que dependem do trabalho dos usuários e seus contextos organizacionais.

A identificação das necessidades informacionais dos grupos e usuários de uma organização é a espinha dorsal do desenvolvimento de produtos e serviços específicos. Nesse sentido, a identificação das necessidades do gestor do arquivo e colaboradores transforma-se em ferramenta fundamental para que a unidade arquivística possa cumprir suas atribuições, atuar com qualidade e, por consequência, atender aos usuários de arquivo, promovendo a sua satisfação.

3.4.1 Agregação de valor à informação

A posse de grande volume de informação não consiste em efetiva recuperação de informação relevante à necessidade do usuário. A informação só se torna útil quando o usuário encontra de maneira rápida e sistematizada o que precisa.

Os gestores necessitam de informações relevantes, mas muitas vezes são vítimas da abundância de informações irrelevantes, geradas pelo sistema macroeconômico e pelas organizações, e da consequente insuficiência e inadequação das informações necessárias para a tomada de decisão estratégica (Ackoff, 1967; Smith, 1978). Quanto mais informação o cérebro humano tenta receber, menos informação recebe na realidade (Driver e Streufert, 1969). (RASCÃO, 2006, p. 219).

Disponibilizar aos usuários da informação enormes quantidades de documentos ou acesso a um banco de dados extremamente amplo sem oferecer instruções que facilitem uma resposta rápida não significa enriquecimento às informações, mas um obstáculo (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 119). Nesse contexto, “como podemos obter a informação de que precisamos de modo a poder usá-la? Agregar valor à informação é a solução.” (KIELGAST; HUBBARD, 1997, p. 2).

Segundo Davenport (1998), o processo de dotar a informação de significado ao usuário é o primeiro passo para a agregação de valor, fator que apenas o ser humano consegue fazer de maneira eficaz. Nessa perspectiva, o processo de estruturação da informação apresentado por Robert Taylor (1986) oferece uma visão sobre como a agregação de valor da informação ocorre nos ambientes organizacionais.

O modelo de Valor Agregado da Informação de Taylor (1986) permanece como modelo relevante e amplamente utilizado tanto para avaliação da informação quanto para composição de sistemas de informação (EISENBERG; DIRKS, 2008; PIMENTEL, 2010; NABAVI; JEFFERY; JAMALI, 2016). O modelo de Taylor (1986) é baseado em um espectro da informação que tem como premissa básica a constituição de um processo que busca transformar dados sem significado em informação útil ao usuário.

De acordo com Taylor (1986), agregar valor diz respeito a organizar, analisar, sintetizar e julgar a informação. O autor apresenta o processo de transformação dos dados em informação de apoio à decisão dentro de um contexto específico de uso da informação pelo usuário – ambiente de uso da informação. O Espectro de Valor Agregado à Informação de Taylor (1986) se inicia com os dados e termina com a ação, onde, para cada etapa do processo, são adicionados valores para a informação (NABAVI; JEFFERY; JAMALI, 2016).

O espectro de informações de Taylor foca no contexto, necessidades e preferências dos usuários, buscando fornecer categorias que consideram informações e sistemas do ponto de vista dos usuários (figura 7). Taylor (1982), a partir do sistema desenvolvido, considera a informação na perspectiva dos usuários, partindo de suas motivações e necessidades informacionais (EISENBERG; DIRKS, 2008).

Figura 7 - Espectro de valor agregado

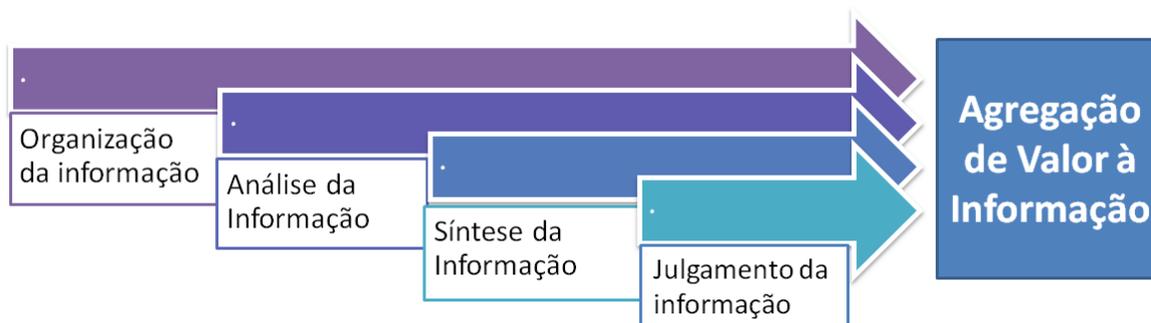


Fonte: Taylor (1986 *apud* Araújo Júnior, 2007)

Segundo Pimentel (2010), em relação ao espectro da informação de Taylor, é importante levar em consideração o processo de interdependência das categorias, uma vez que os processos de ordem estratégica não são possíveis sem a organização mais essencial do início do espectro: “essa linearidade obscurece a dependência. Como os processos de ordem superior (análise, julgamento e decisão) dependem e se baseiam em cada fase sucessivamente precedente, os processos de ordem superior podem ser considerados mais frágeis ou voláteis” (PIMENTEL, 2010, p. 62, tradução nossa).

Baseados em Taylor (1986), Kielgast e Hubbard (1997) exploram os quatro elementos significativos para agregação de valor à informação (figura 8). Kielgast e Hubbard (1997) frisam que o modelo pode ser adaptado e utilizado por diferentes centros de pesquisa especializados em informações, como, por exemplo, arquivos e bibliotecas.

Figura 8 - Agregação de Valor à Informação



Fonte: Adaptado de Kielgast e Hubbard (1997)

- **Organização da informação:** A organização da informação agrega valor à informação na medida em que facilita o acesso pelos usuários à informação que precisam. O valor da organização da informação está principalmente no tempo que é poupado na procura pela informação desejada;
- **Análise da informação:** Neste caso, separada em análise voltada para os dados e análise voltada para o problema. Na primeira situação, a análise da informação é motivada pelo conteúdo com o objetivo de avaliar a legitimidade, a precisão e qualidade dos dados. Já a análise da informação voltada para o problema é motivada pelo usuário, tendo como objetivo apoiar o usuário na resolução de um problema, no esclarecimento de uma situação ou na tomada de alguma decisão. Esta última é destacada pelos autores e agrega valor à informação ao eliminar dualidades, informações que não se aplicam ao contexto e informações questionáveis de fontes não confiáveis, poupando, assim, o tempo do usuário;
- **Síntese da informação:** Consiste em uma sucinta representação da informação de maneira que facilite o entendimento sobre o conteúdo. Possibilita que o usuário possa facilmente se situar e compreender se a informação recuperada corresponde a sua procura, satisfazendo, desse modo, sua necessidade de informação. A síntese da informação se dá através de ferramentas de representação da informação como resumos e padronização da informação;
- **Julgamento da informação:** Processo final de agregação de valor à informação. Os profissionais que lidam diretamente com a informação, fazem juízo de valor, filtram, sintetizam, padronizam a informação e disponibilizam a

informação potencialmente relevante para o seu usuário. O usuário, assim, conforme a sua necessidade, obtém a informação com objetivo de tomar uma decisão, resolver um problema ou incertezas a respeito de uma situação específica.

Kielgast e Hubbard (1997) ressaltam o fato de que os profissionais da informação tendem a pensar que o produto final oferecido é a informação em si, entretanto, estes profissionais devem buscar encarar a informação de modo que seu usuário encara, visando identificar suas necessidades informacionais de modo que a informação colabore na resolução do problema de quem busca a informação.

Agrega-se valor à informação com o intuito de viabilizar aos usuários, com maior rapidez e menor custo, o acesso à informação pertinente: precisa, atualizada, oportuna e em quantidade certa (KIELGAST; HUBBARD, 1997; CHOO, 2007). O objetivo central, assim, é promover o uso da informação adequada aos usuários a fim de apoiá-los de forma delineada no contexto de decisão.

Cabe destacar, conforme Barreto (1999) apresenta, que o conceito de valor é relativo e específico para cada indivíduo, variando de acordo com sua escala de preferências, prioridades racionais ou sua hierarquia de desejos.

Um determinado indivíduo valoriza o conhecimento A em relação ao conhecimento B, dentro de sua escala desta escala de preferências. Neste caso, o valor do conhecimento A, para cada indivíduo, vai depender:

I. de sua preferência pelo conhecimento A em detrimento do conhecimento B;

II. da sua competência cognitiva em decodificar A e B e assim tornar possível uma comparação;

III. de o conhecimento A e de o conhecimento B estarem em um código que seja simbolicamente significante para o receptor.

Assim, se no julgamento do receptor o valor do conhecimento A é maior que o valor do conhecimento B, é possível agregar valor ao conhecimento A, mas não ao conhecimento B, pois o receptor já efetuou sua decisão de utilidade entre A e B. Portanto, o valor entre duas opções é relativo, obedece a critérios de demanda e só se efetiva com a potencialidade da absorção do conhecimento pelo receptor (BARRETO, 1999, p. 3).

Portanto, o grau de relevância do que é informativo pode se tornar grande, diminuto ou até mesmo nulo dependendo do contexto dos usuários em um ambiente com diferentes intervenções. A partir do momento em que as necessidades dos usuários são levadas em consideração no processo de organização, análise, síntese e julgamento da informação, ela se torna relevante e moldada à situação demandada. Considerar os usuários dentro do processo de agregação de valor da

informação possibilita a criação de ferramentas, padronização e disponibilização da informação, contribuindo na composição de um portfólio de produtos e serviços mais amplo e adaptado ao seu público-alvo.

3.4.2 Estudo de usuários da Informação

No âmbito da Ciência da Informação, os estudos de necessidade e uso da informação estão encaixados em uma vertente denominada estudo de uso e usuários da informação. Tais estudos são realizados por diversas pesquisas em diferentes campos do conhecimento, propiciando o desenvolvimento de trabalhos interdisciplinares nos mais variados contextos.

Calva González (2004, p. 201 *apud* AMARAL; BRITO, 2016) define o estudo de usuários da informação como a “complexa utilização de métodos, técnicas e instrumentos muito diversos, mas todos convergem para o que é pesquisado ou estudado no sujeito chamado usuário, seja ele vinculado ou não a uma unidade de informação.”

Figueiredo (1994 p.7) apresenta os estudos de usuários como “investigações que se fazem para saber o que os indivíduos precisam em matéria de informação, ou, então, para saber se as necessidades de informação por parte dos usuários de uma biblioteca ou de um centro de informação estão sendo satisfeitas de maneira adequada”. Cunha, Amaral e Dantas (2015), Sanz Casado (1994, p. 19), de maneira sucinta e clara, define o usuário como “aquele indivíduo que necessita de informação para desenvolver suas atividades.”

Para conceituar os estudos de usuários da informação, Cunha, Amaral e Dantas (2015, p. 36) utilizam a definição de Amaral (2014) por englobar na conceituação todos os diversos tipos estudos de necessidades, desejos, demandas, expectativas, atitudes, comportamentos e demais práticas no uso da informação realizadas pelo usuário:

Um campo interdisciplinar do conhecimento que, no âmbito da Biblioteconomia e da Ciência da Informação, a partir da aplicação de diferentes métodos e técnicas de pesquisa, possibilita a análise dos fenômenos sociais e humanos relacionados com os diversos aspectos e características da relação do usuário com a informação em suas ações, comportamentos e práticas informativas. (AMARAL, 2014 *apud* CUNHA; AMARAL; DANTAS, 2015, p. 36).

No que diz respeito ao desenvolvimento dos estudos de usuários da informação, o estudo se estabeleceu na área da Ciência da Informação através de dois marcos principais (ARAÚJO, 2013; BERTI; ARAÚJO, 2017; ROLIM; CENDÓN, 2013 *apud* CUNHA; AMARAL; DANTAS, 2015): o primeiro na década de 1930 por meio dos estudos da Universidade de Chicago voltados para a identificação de hábitos de leitura dos usuários da biblioteca como potencial socializador na integração de grupos imigrantes – estudos posteriormente conhecidos como estudos de comunidade. O segundo marco considerado é a Conferência da *Royal Society de Londres* de 1948, onde trabalhos apresentados despertaram atenção sobre as necessidades de informação por técnicos e cientistas no contexto da Guerra Fria, período este bastante fértil para estudos nesta abordagem voltada para os sistemas de informação.

Figueiredo (1994) aponta três fases dos estudos de usuários da informação. Durante o primeiro período, que se estendeu entre 1948 a 1965, os estudos de usuários eram focados no uso da informação por cientistas e engenheiros, utilizando, principalmente, como métodos questionários e entrevistas. O objetivo dos estudos realizados era planejar serviços adequados de informação a fim de atender às necessidades desses usuários através da coleta de dados quantitativos.

A segunda fase, a partir de 1965, diminuiu expressivamente o número de estudos mais amplos, ou de comunidades de usuários, passando a ser utilizadas técnicas mais sofisticadas de observação indireta para estudar aspectos particulares do comportamento dos usuários, tais como análise de citações, verificações de compilações estatísticas e utilização de métodos sociológicos para análise da transmissão informal da informação. Começou-se a adquirir um conhecimento mais aprofundado sobre como a informação é obtida e utilizada pelos usuários, entretanto houve pouco efeito no planejamento de sistemas, pois, nesse momento, a preocupação principal dos planejadores de sistemas estava em entender e se ajustar às novas tecnologias disponíveis em detrimento das possíveis necessidades dos usuários (FIGUEIREDO, 1994).

Na terceira fase, na década de 1970, o estudo sociológico passa a ser mais utilizado, pois percebe-se a necessidade de ajustar o sistema aos usuários; também foi observado que era preciso estudar as necessidades dos usuários pertencentes às outras áreas, como de humanidades e ciências sociais, com abordagem em

estudos mais amplos e exploratórios, sendo detectado maior interesse dos cientistas sociais a se envolverem nessa área de pesquisa (*Ibidem*).

Cunha e Baptista (2007) apontam que o estudo de usuários no Brasil acompanhou o fluxo histórico de pesquisas realizadas em outros países como Estados Unidos e Inglaterra. Corroborando com Figueiredo (1994), os autores (CUNHA; BAPTISTA, 2007) afirmam que nos estudos de usuários a pesquisa quantitativa obteve papel preponderante nas décadas de 1960 a 1980, tendo como objetivo garantir maior precisão na análise e interpretação dos resultados. Após a fase quantitativa, passou-se para a fase qualitativa, quando os estudiosos observaram que as pesquisas com métodos quantitativos não contribuíram substancialmente na identificação das necessidades individuais e para implementação de sistemas de informação adequados a essas necessidades dos usuários (*ibidem*).

A pesquisa qualitativa focaliza a sua atenção nas causas das reações dos usuários da informação e na resolução do problema informacional, ela tende a aplicar um enfoque mais holístico do que o método quantitativo. Além disso, ela dá mais atenção aos aspectos subjetivos da experiência e do comportamento humano. (CUNHA; BAPTISTA, 2007, p. 173).

Assim, anteriormente, as pesquisas com abordagem tradicional possuíam seus modelos focados no sistema de informação em que o usuário é percebido como processador de informação. Com a introdução de uma abordagem alternativa, os estudos se centraram nos usuários da informação. Como Araújo (2012, p. 147) afirma, as novas pesquisas ampliaram o universo empírico dos estudos de usuários, onde até então prevaleciam os estudos sobre cientistas e engenheiros, passando a englobar estudos dos usuários de informação em ambientes educacionais, de saúde e empresariais.

Nesse segundo momento, estudos sobre comportamento informacional começam a ganhar força. Desde então diversos modelos de estudo de comportamento informacional com diferentes perspectivas são desenvolvidos. No âmbito desse trabalho é dado enfoque aos estudos desenvolvidos por Wilson (1981) a partir da década de 1980, uma vez que os modelos propostos pelo autor apresentam maior possibilidade de adequação ao âmbito das organizações, especificamente, por gestores que lidam com informações a todo momento, uma vez

que fazem parte de seu processo decisório (NASCIMENTO; PAZIN VITORIANO, 2017).

Wilson (1981), na busca por reduzir confusões terminológicas, visto que variados estudos centrados nos usuários começam a ser desenvolvidos, sugere a delimitação e alinhamento de determinados conceitos informacionais. Para Wilson (1981), o termo “necessidade informacional” diz respeito à experiência subjetiva do ser humano, ou seja, a seus estados mentais internos e, portanto, intangíveis e inacessíveis. De acordo com o autor, a necessidade só pode ser descoberta através da dedução de algum comportamento ou manifestação do indivíduo.

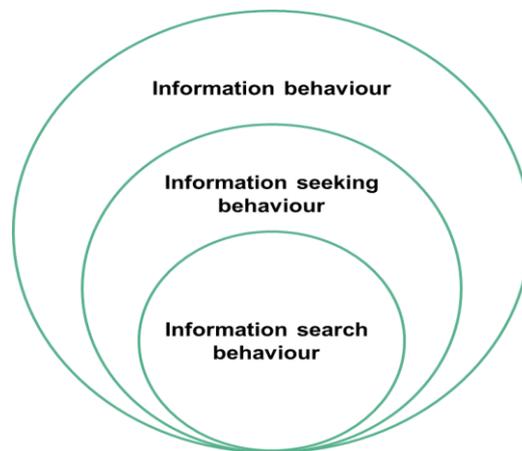
Nesse sentido, Wilson (1981) utiliza o termo “comportamento de busca de informação”. Na mesma linha de raciocínio, segundo o autor, o comportamento de busca de informação é resultado de alguma necessidade percebida pelo usuário. “O termo 'comportamento de busca de informação' foi proposto porque o comportamento é observável, enquanto 'necessidades', sendo estados mentais internos, não são” (WILSON, 2005, p. 32, tradução nossa). Desse modo, como Carvalho, Pereira, Câmara e Andrade (2012, p. 4) apresentam, comportamento informacional “é a atuação do usuário em relação ao uso de fontes de informação de acordo com a sua necessidade de informação”.

Wilson (2000) apresenta três categorias de comportamento informacional. De acordo com o autor, comportamento Informacional (*information behaviour*) é a totalidade do comportamento humano relacionado às fontes e canais de informação, incluindo a busca ativa e passiva de informação e o uso da informação. Assim, inclui a comunicação presencial, face a face com outras pessoas, bem como a recepção passiva de informações como, por exemplo, assistir a anúncios na televisão, sem qualquer intenção de agir sobre a informação fornecida (WILSON, 2000).

Como observado na figura 9, dentro deste primeiro campo está o comportamento de busca de informações (*information seeking behaviour*) que diz respeito à busca intencional de informações como consequência da necessidade de satisfazer algum objetivo. No decorrer da busca, o indivíduo pode interagir com sistemas formais de informação, tanto manuais quanto informatizados, assim como sistemas informais, como a busca de informações por meio de conversas com outras pessoas (WILSON, 1981; 2000). Por sua vez, dentro deste último, encontra-se o

subcampo de comportamento de busca em sistemas de informação (*information-search behaviour*) que consiste em todas as interações com o sistema, seja em nível de interação humano-computador, como o uso do *mouse* para clicar em *links*, ou em nível intelectual, como adotar estratégias de busca da informação (WILSON, 2000).

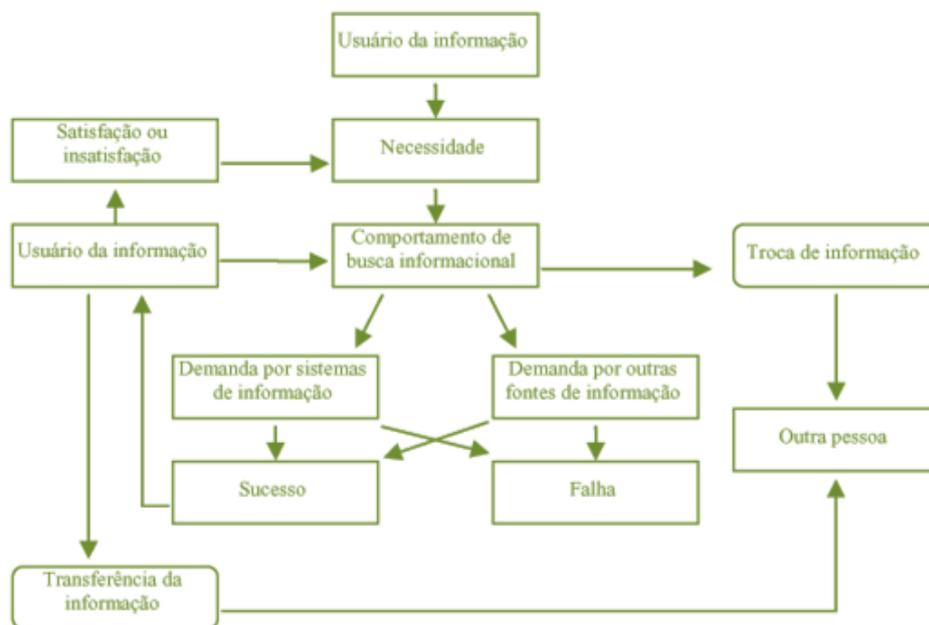
Figura 9 - Modelo das áreas de pesquisa em comportamento da informação



Fonte: Wilson (1999)

Wilson, para análise do comportamento em relação a tais perspectivas informacionais elabora dois modelos de comportamento informacional. O primeiro modelo apresentado pelo autor (WILSON, 1981) trata principalmente do *information seeking behaviour*, isto é, no comportamento de busca por informações (figura 10).

Figura 10 - Modelo de Comportamento Informacional

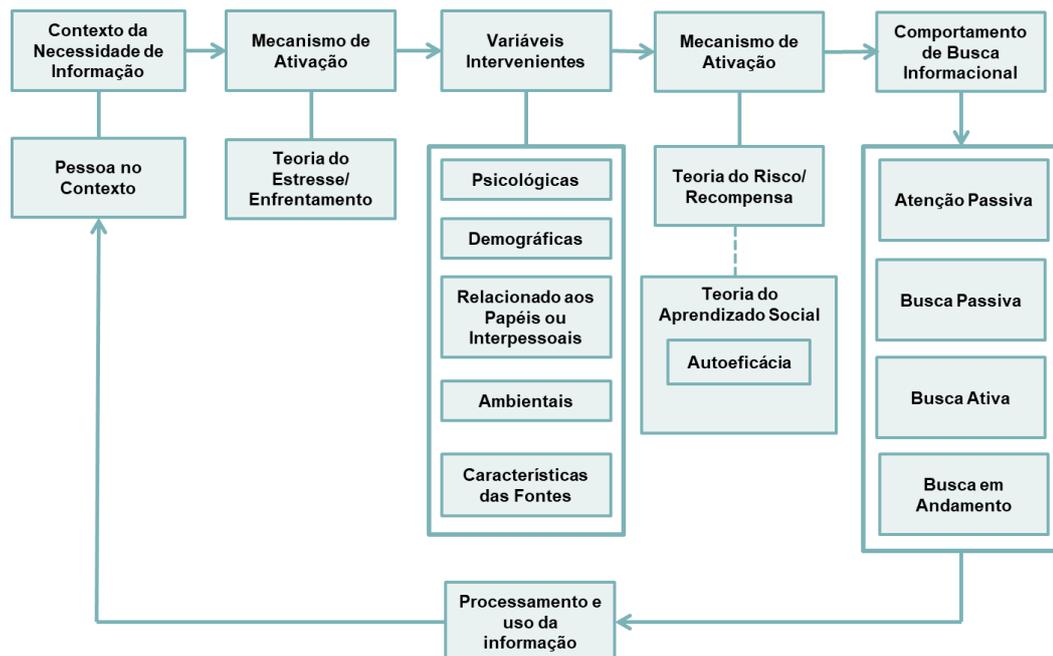


Fonte: Wilson (1981).

Já o segundo modelo revisado de Wilson e Walsh de 1996 (WILSON, 2005) aborda questões do contexto da necessidade de informação e do usuário dentro do contexto, como também as principais intervenções que podem influenciar o comportamento informacional.

Ou seja, enquanto o primeiro modelo apresenta um enfoque maior na busca informacional, o segundo vai além e aborda fatores antes não apresentados pelo primeiro, como a motivação que o usuário possui para buscar a informação, o nível de estresse produzido, questões psicológicas envolvidas, convertendo-se em um modelo mais detalhado. Entende-se, assim, que o segundo modelo de Wilson, seu modelo revisado, apresentado na figura 11, é mais adequado para se estudar o comportamento informacional de gestores, o qual, inclusive, aborda questões relacionadas ao processo decisório (NASCIMENTO; PAZIN VITORIANO, 2017).

Figura 11 - Modelo revisado de comportamento informacional



Fonte: Wilson (2005).

Observa-se que modelo revisado de Wilson se constitui como modelo geral que visa apresentar diversas abordagens para o comportamento de busca de informações, trazendo relação com outras áreas do conhecimento e com outros modelos de comportamento informacional, como de Ellis (1989) e Dervin (1996) (WILSON, 2005). O autor expõe a cadeia de relações que instigam o comportamento do indivíduo, apresentando diferentes fatores e variáveis que podem influenciar direta ou indiretamente nesse processo intencional do sujeito que busca

adquirir informação a fim de satisfazer uma necessidade de informação, resolver algum problema e preencher alguma lacuna em seu conhecimento.

Conforme exposto pelos diferentes autores apresentados, diversos aspectos positivos podem ser alcançados através de estudos de usuários nas organizações para análise do comportamento informacional dos indivíduos e identificação de suas necessidades informacionais. Cunha, Amaral e Dantas (2015, p. 38-39) citam múltiplos fatores que ilustram as vantagens da realização de estudos de usuários para as unidades de informação:

1. Aprimorar a tomada de decisão no processo administrativo da organização no sentido de identificar os empecilhos percebidos pelos usuários que afeta os fluxos de informação e podem contribuir para aperfeiçoar o planejamento dos produtos e serviços de informação oferecidos;
2. Planejar serviços e treinar os usuários para que saibam utilizar de fato os produtos e serviços a fim de ganhar tempo na recuperação da informação relevante e melhorar a visibilidade da unidade de informação junto aos usuários;
3. Redistribuição dos recursos humanos e financeiros no processo decisório de alocação dos recursos a partir da identificação das necessidades dos usuários;
4. Identificar os tipos de usuários da unidade: esta identificação é vital para a elaboração de um planejamento robusto com melhores condições de implantação e êxito;
5. Identificar as necessidades de informação dos diferentes segmentos de usuários para o atendimento dos objetivos estratégicos da unidade de informação, desenvolvimento de políticas relacionadas ao acervo e para saber se as demandas de informação realmente são atendidas;
6. Definir as prioridades em relação às necessidades de informação dos usuários conforme os recursos disponíveis, pois nem sempre os recursos financeiros e/ou humanos são suficientes para atendimento das necessidades simultaneamente;

7. Conhecer o nível de satisfação dos usuários da informação: através do *feedback* é possível obter dados sobre os níveis de satisfação e cumprir o objetivo maior alcançar os ensejos dos usuários;
8. Identificar hábitos dos usuários frente à informação a fim de planejar e implantar ações para aumentar o nível de satisfação dos usuários;
9. Avaliar os produtos e serviços informacionais oferecidos para aperfeiçoamento ou desenvolvimento de novos;
10. Identificar se o impacto produzido pelos produtos e serviços implantados foi positivo ou negativo com o objetivo de modificar ou descontinuar o determinado produto ou serviço;
11. Explicar certo fenômeno relacionado à informação que foi observado durante o estudo de usuários realizado;
12. Compreender melhor o comportamento dos usuários em sua intenção com a informação.

Os estudos de usuários, nessa perspectiva, são relevantes para compreender a relação de pessoas e grupo de pessoas, como também suas formas de interação com a informação no ato de se informarem. Este tipo de pesquisa é também de suma importância para que as unidades prestadoras de serviços informacionais possam entender os interesses e necessidades de seus usuários (AMARAL; BRITO, 2016).

[...] os estudos de usuários da informação podem ser considerados excelentes instrumentos de planejamento e gestão por contribuírem no planejamento de unidades prestadoras de serviços de informação, à medida que podem ser mais bem conhecidos os diversos aspectos que envolvem tanto a informação quanto a sua disseminação para os usuários que a demandam, além de propiciar condições favoráveis aos estudos no sentido de obter tendências, quanto ao comportamento dos usuários da informação, que facilitarão a tomada de decisão dos gerentes na prestação de serviços proativos capazes de prover a informação de interesse do usuário antecipadamente à sua manifestação expressa. (CUNHA; AMARAL; DANTAS, 2015, p.39).

Os usuários da informação devem ser vistos como peças-chave pelas unidades de informação. Em meio às mudanças sociais e tecnológicas, as unidades de informação passam por constantes transformações, sejam elas estruturais, de funcionamento e de gestão, o que, conseqüentemente, pode interferir e diminuir o

uso de seus produtos e serviços informacionais, caso a unidade não interaja ou conheça o perfil seus usuários para constante atualização e atendimento às demandas solicitadas.

Nesse processo, o contato do profissional da informação com os usuários da informação por meio do estudo de usuários constitui-se como uma ponte que abre caminho para conhecer, na perspectiva dos usuários, quais fatores impactam positiva e negativamente o seu uso da informação, possibilitando às unidades de informação uma visão ampla de quais recursos devem ser alocados e quais ações devem ser tomadas para melhoria dos serviços e produtos informacionais oferecidos.

3.4.3 Estudo de usuários em arquivo e na Arquivologia

Na Ciência da Informação a pesquisa em torno de estudos de usuários tem sido abordada em diferentes áreas de atuação e por diferentes redes de pesquisa. Entretanto, na perspectiva do arquivo e da Arquivologia, os estudos de usuários têm se desenvolvido de modo muito tímido.

As instituições, unidades e atividades arquivísticas têm como objetivo basilar o acesso às informações registradas nos documentos que estão sob sua custódia, e, para o cumprimento desta atribuição, é importante conhecer as necessidades dos seus usuários. As informações obtidas por meio dos estudos de usuários permitem ao arquivo ser mais ativo e dinâmico, estar preocupado com os anseios do usuário da informação, estabelecer uma interação ativa com o mesmo, empenhar esforços no aumento da qualidade dos produtos e serviços prestados, além de subsidiar o desenvolvimento de novas ações.

Rhee (2015) ressalta a diferença entre a simples observação do usuário e a realização de um estudo sistemático envolvendo os usuários da informação do arquivo:

Embora os arquivistas frequentemente interajam com os usuários, há uma diferença entre observações subjetivas e estudos sistemáticos de usuários, que podem abordar específica e empiricamente as necessidades de uma instituição em um determinado momento. A prioridade que as instituições atribuem aos estudos de usuários pode afetar sua alocação de recursos, como equipe e orçamento para treinamento em métodos e estatísticas de pesquisa, bem como o número, profundidade e amplitude dos estudos de usuários (RHEE, 2015, p. 37, tradução nossa).

O estudo de usuários em arquivo pode ser entendido como uma investigação das atividades dos usuários da informação que coleta, analisa e interpreta as informações sobre os usuários utilizando métodos de pesquisas empíricos e específicos (RHEE, 2015; McAVENA, 2017). Como exposto por Garcia e Santana (2018, p. 11-12), “estudar os usuários de arquivos compreende identificar um universo de indivíduos que têm uma busca informacional direcionada, uma busca por informações únicas, tendo em vista que os documentos arquivísticos possuem em suas especificidades a unicidade”⁴.

Hauswedell *et al.* (2020), afirmam que o usuário final não é frequentemente enfatizado na literatura mais ampla sobre estudos de arquivo e há pouca bibliografia na área de Arquivologia sobre estudos de usuários em arquivo. Apesar de o estudo se constituir como uma ferramenta fundamental para arquivos, a sua aplicação no âmbito dos mesmos é relativamente recente, porque, de modo geral, há um grande desconhecimento a respeito desses estudos (RAMÍREZ, 2009).

Os estudos de usuários são uma ferramenta poderosa no trabalho permanente de arquivos, pois ajudam a desenvolver produtos de informação adequados e a planejar e projetar sistemas e serviços de acordo com as necessidades dos usuários [...]. Em resumo, eles fornecem elementos científicos para oferecer um serviço eficiente, eficaz e de qualidade. (RAMÍREZ, 2009, p. 64, tradução nossa).

De acordo com Cunha, Amaral e Dantas (2015, p. 44), a temática envolvendo estudo de usuários aplicada aos arquivos aparenta ainda estar em fase de ser compreendida como algo relevante que pode gerar insumos sobre os usuários. Para os autores, a relação com o usuário ainda é passiva, em que a interação com o arquivista, na maior parte dos casos, somente ocorre devido a alguma necessidade informacional expressa e, como consequência dessa situação, a literatura a respeito de estudos de usuários da informação em arquivos ainda é escassa.

Dada a importância do arquivista na mediação entre os usuários e documentos, é intrigante tal escassez. Uma vez que não ocorre diretamente o acesso dos usuários aos documentos, mas por mediação de instrumentos de pesquisa ou por intermédio do próprio profissional arquivista, esta realidade deveria, conseqüentemente, instigar um maior desenvolvimento de estudos envolvendo os usuários no âmbito dos arquivos.

⁴ A citação encontra-se em Língua Portuguesa da Angola.

Garcia e Santana (2018) também enfatizam a escassez de estudos de usuários em arquivo, mas ressaltam a importância do desenvolvimento de estudos de usuários na área e na interação usuário-arquivista:

A literatura sobre estudo de usuário é reduzida no campo arquivístico. Os estudos nesse campo estão muito vinculados, principalmente, a procedimentos técnicos como classificação, arranjo e descrição documental. Porém esses estudos possibilitam ao profissional arquivista a eficiência do seu trabalho, por tornar possível o conhecimento dos factores favoráveis e desfavoráveis na prestação dos serviços oferecidos em unidades de informações, na visão dos usuários. Permitindo assim, a interacção arquivista-usuário: o arquivista enquanto o responsável pela organização, produção, tramitação e difusão da informação e o usuário a personalidade a quem a informação interessa. Esse estudo fornece um norte para se produzir algumas mudanças no trabalho em um arquivo (GARCIA; SANTANA, 2018, p. 12)⁵.

Ainda que a temática dos estudos de usuários esteja presente de modo científico na Biblioteconomia desde a década de 1930, os estudos de usuários da informação na Arquivologia começaram a ganhar espaço na área por volta de 1960 dentro das discussões mais amplas sobre a liberalização do acesso aos arquivos instigadas pelo Conselho Internacional de Arquivos. Entretanto, duas décadas depois a temática continuou pouco expressiva (ARAÚJO, 2015). Ainda que incipiente nesse momento é possível observar certo desenvolvimento da temática no campo arquivístico, visto que há um crescimento de pesquisas apresentadas com enfoque no acesso à informação e nos usuários (ver quadro 7). Entretanto, diferentes autores da área afirmam que ainda existe certa dificuldade nos estudos arquivísticos em assumir maior compreensão sobre os usuários (CONWAY, 1986; ARAÚJO, 2013; GARCIA; SANTANA, 2018).

Na década de 1970, no âmbito do Programa Geral de Informação (PGI) da Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), é criado o Programa de Gestão dos Documentos e dos Arquivos (*Records and Archives Management Programme* - RAMP), em parceria com o Conselho Internacional de Arquivos (*International Council on Archives* - ICA). Este importante programa publicou diferentes estudos e projetos na área da Arquivologia destinados ao desenvolvimento da área, à promoção de políticas arquivísticas, de métodos, normas e padrões para o tratamento das informações, como também à promoção da formação e educação de especialistas em usuários da informação. O programa

⁵ A citação encontra-se em Língua Portuguesa de Angola.

assegurou a publicação de trabalhos pioneiros e que importantes temas fossem desenvolvidos e discutidos.

Em 1984, como um dos trabalhos da série RAMP, Hugh Taylor desenvolveu um estudo com o objetivo de “auxiliar arquivistas e especialistas de informação na criação, desenvolvimento e avaliação de serviços e sistemas de arquivos modernos, particularmente a relação com o conceito de usuário e a função deste em tais sistemas e serviços” (TAYLOR, 1984, p.1, tradução nossa).

Taylor (1984) elabora um primoroso trabalho centrado no usuário da informação de arquivo, buscando propor mudanças e atualização nos processos e na atuação dos profissionais arquivistas. Até então na época, como o próprio autor diz, “poucos estudos foram feitos por arquivistas das necessidades e do comportamento do usuário” (TAYLOR, 1984, p.1, tradução nossa). O autor afirma que as ações então tomadas já não eram suficientes para cumprir com os desafios impostos ao trabalho arquivístico: “No passado, os arquivistas dos arquivos tradicionais [...] ficaram razoavelmente satisfeitos com os serviços que prestaram e os usuários também, mas as limitações dos velhos métodos estão se tornando cada vez mais evidentes” (TAYLOR, 1984, p. 46, tradução nossa).

Nessa perspectiva, Taylor (1984) destaca a relevância dos estudos de usuários, com a observação e análise do indivíduo em seu contexto, uma vez que o ambiente influencia direta e indiretamente nas necessidades de informação e comportamento dos usuários. O autor ainda ressalta, “como o usuário é uma pessoa complexa, o relacionamento com a informação será multidimensional. [...] precisamos saber o máximo possível sobre os usuários e não apenas suas áreas de interesse imediato” (TAYLOR, H., 1984, p. 19 e 20, tradução nossa).

Taylor (1984) constantemente frisa a importância do usuário. Afinal, como o autor expõe, “cada tarefa que realizamos é um atendimento ao usuário, direta ou indiretamente” (TAYLOR, 1984, p. 3, tradução nossa). Sem o usuário, os registros e as informações possuem apenas informação em potencial, denominada pelo autor como “energia reprimida”, sendo liberada somente por meio da interação dinâmica com o ser humano.

Através de seu trabalho, Taylor (1984) apresenta diversas ações para promover o tratamento da informação de diferentes espécies e tipos documentais, além de tratar sobre desafios tecnológicos que impactam processos e atividades arquivísticas.

O autor também chama atenção para uma das problemáticas observadas no desenvolvimento das atividades em um arquivo: a grande preocupação do profissional arquivista quanto à custódia e organização da documentação em detrimento da execução de atividades que promovam o seu acesso. Como Taylor (1984, p. 33) faz questão de ressaltar, o acesso à informação solicitada constitui-se como o serviço vital que o arquivista pode oferecer ao usuário do arquivo. Conseqüentemente, como expõe o autor, a busca por atendimento às necessidades de um público composto por indivíduos tão diferenciados é alicerçada na elaboração de estudos de usuários e na preocupação com a satisfação do usuário em relação à informação recuperada.

Taylor (1984) em seu estudo também discorre quanto à formação e especialização dos profissionais arquivistas, os quais devem buscar constante atualização conforme as inovações na área, estar a par das novas tecnologias, em busca de novos métodos e aperfeiçoamento dos sistemas de informação. Para isso, o arquivista necessita realizar estudos aprofundados, construir um corpo de teórico fundamentado, não se limitando apenas à prática dos princípios básicos da profissão:

[...] se o usuário e a profissão devem ser melhor atendidos, é hora de alguns arquivistas terem a chance de se libertar da vida profissional diária para preparar o tipo de estudos detalhados de experimentos de recuperação, formatação e necessidades e comportamento do usuário, a partir de que os bibliotecários aprenderam tanto. É necessário que a teoria especulativa seja posta à prova e que esses achados sejam repassados aos arquivos, programas de pós-graduação e outros cursos de capacitação em benefício da profissão como um todo. (TAYLOR, 1984, p. 88, tradução nossa).

Como observado, já em 1984, o trabalho produzido por Taylor ao RAMP, demonstra que uma literatura arquivística preocupada com estudos de usuários, começa a ganhar mais visibilidade. Seu trabalho constitui-se como um marco para as atividades arquivísticas ao frisar que a interação ativa com os usuários fornece à unidade arquivísticas insumos para cumprir suas atribuições de maneira a atender as necessidades de seus usuários.

Em 1986, segundo Paul Conway, havia certa relutância dos profissionais de arquivo em buscar compreender melhor os usuários da informação devido, principalmente, à escassez de métodos que dessem suporte ao profissional sobre como atuar adequadamente. Conway (1986) então apresenta técnicas e sugestões com o objetivo de facilitar o desenvolvimento da pesquisa de usuários em arquivos a fim de colaborar com o maior contato entre o profissional de arquivo e o usuário. O trabalho do autor também indica que o pensamento arquivístico nessa época estava mudando para uma abordagem mais centrada nos usuários.

No contexto dos Estados Unidos, Canadá e alguns países da Europa, o desenvolvimento de estudos de usuários em arquivo tem certo aumento nos anos 1980, com um número maior de pesquisas publicadas nos anos 1990 e um crescimento significativo no início dos anos 2000, com o aumento do interesse em entender as necessidades do usuário devido ao desenvolvimento tecnológico (RHEE, 2015; McAVENA, 2017).

Embora não haja um fluxo consistente de estudos sobre usuários de arquivos, observa-se não haver declínio na realização de tais pesquisas (McAVENA, 2017). No quadro a seguir, podem ser observados diferentes estudos, majoritariamente de âmbito internacional, desenvolvidos com a temática de estudo de usuários a partir de 1960.

Quadro 7- Principais debates e estudos de usuários na Arquivologia

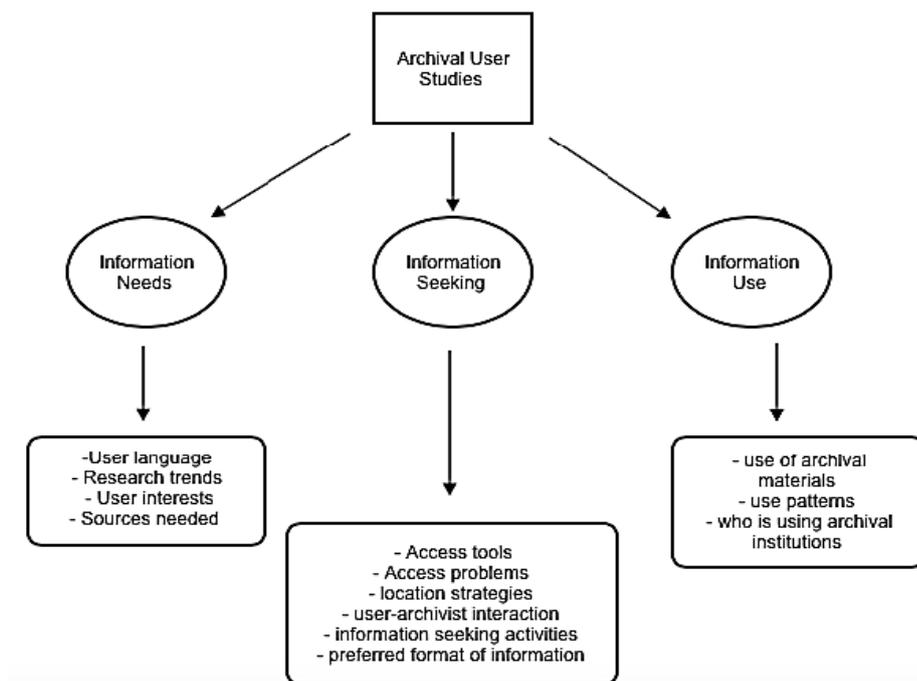
NOME DO AUTOR	ANO	ABORDAGEM E TEMAS PRINCIPAIS DO ESTUDO DE USUÁRIOS
Congresso Extraordinário (Conselho Internacional de Arquivos)	1966	Liberalização do acesso aos arquivos.
X Conferência da Table Rounde (Conselho Internacional de Arquivos)	1967	Liberalização do acesso aos arquivos.
VI Congresso Internacional (Conselho Internacional de Arquivos)	1968	Liberalização do acesso aos arquivos.
VII Congresso Internacional de Arquivos.	1972	Instrumentos de pesquisa nos arquivos.
VIII Congresso Internacional de Arquivos.	1974	Revolução no acesso aos arquivos.
IX Congresso Internacional de Arquivos.	1976	A utilização e a utilidade dos arquivos.
20ª Conferência Internacional da Mesa Redonda de Arquivos.	1981	A Informação e a orientação aos usuários de arquivos
Hugh Taylor	1984	<i>Los servicios de archivo y el concepto de usuario: un estudio del RAMP.</i> O autor identifica diferentes níveis de necessidades e diferentes tipos de usuários nas diferentes fases do ciclo vital dos documentos de arquivo. Expressões importantes como: “necessidades do usuário” e “informações

		desejadas”.
Paul Conway	1986	Apresenta sugestões e estruturas para desenvolvimento de estudos de usuários em arquivos.
Dearstyne	1987	Propôs um modelo com seis áreas de estudo, incluindo a de incentivo ao uso dos acervos arquivísticos.
Dowler	1992	Propôs que se devem buscar nas ciências sociais instrumentos para a compreensão real das necessidades dos usuários.
Pugh	1992	Propôs conciliar o princípio arquivísticos com as necessidades informacionais dos usuários
Cox	1992	Aponta quatro áreas fundamentais para a pesquisa sobre atividades de referência arquivística: o uso dos documentos de arquivos, a efetividade do serviço de referência, o impacto da tecnologia e a natureza da relação entre o arquivista de referência e o usuário.
Wilson	1995	Detectou que a preocupação com os usuários aparece com menor importância, correspondendo à sua posição de “fase final”, última etapa do processo arquivístico.
Delsalle	2000	Ampliou-se a perspectiva de estudos de usos e utilidades dos arquivos, contemplando-se um leque mais variado como a utilidade administrativa jurídica, a utilidade administrativa financeira e a utilidade histórica.
Jimerson	2000	Destaca a ênfase no significado simbólico dos documentos arquivísticos – sem que, com isso, deva ser excluído o significado prático (funcional e instrumental) dos arquivos nas organizações burocráticas.
Couré e Duclert	2001	Destacam-se três grandes tipos de usos dos arquivos: administrativo, histórico e patrimonial. Cidadania e direito à informação passaram a compor parte importante das discussões sobre usuário no campo da Arquivologia.
Silva	2011	Uma agenda de pesquisas que passou a priorizar o “usuário do lado de dentro do balcão”, isto é, o produtor de documentos e/ou responsável por sua tramitação, numa clara ênfase de estudos nos arquivos correntes.

Fonte: Garcia e Santana (2018) Adaptado.

Quanto aos principais assuntos abordados nos trabalhos desenvolvidos sobre os estudos de usuários em arquivo, McAvena (2017) apresenta os principais temas levantados a partir da década de 1970 (figura 12):

Figura 12 - Diagrama dos tópicos de pesquisa do Estudo de Usuários de Arquivo



¹Based on the data collected by Hea Lim Rhee “Reflections on Archival User Studies” (2015)

Fonte: McAvena (2017, p. 21)

Jardim e Fonseca (2004), em levantamento sobre o estudo de usuários em arquivos nas últimas décadas, afirmam que a literatura quanto à temática no âmbito da Arquivologia é pouco expressiva se comparada a outros temas, como avaliação, arranjo e descrição. Os autores verificam que a preocupação da área com o acesso à informação é evidente, entretanto, a ênfase dada diz respeito a aspectos legais, normatização e instrumentos de pesquisa, uma vez que a noção de acesso à informação tende a estar mais voltada aos atributos do arquivista e deveres da unidade arquivística do que a um processo de transferência da informação que inclui a participação dos usuários. Nesse processo, segundo os autores, o usuário, de modo geral, “não se configura como sujeito do processo de transferência da informação e sim como objeto (nem sempre explicitado) do acesso à informação” (JARDIM; FONSECA, 2004, p. 4).

Jardim e Fonseca (2004) acrescentam que no campo arquivístico, sobre as investigações realizadas na área, aparentemente ocorre uma circunstância semelhante ao que relata Le Coadic (1997) sobre o campo da Biblioteca e Documentação: inicialmente buscavam-se respostas para os problemas colocados pelas coleções (constituição, crescimento, catalogação, conservação) e, posteriormente, os estudos se voltaram aos problemas colocados pela biblioteca enquanto serviço organizado (local, mobiliário, regulamento, pessoal) e apenas por último para problemas colocados pelos usuários.

Pazin Vitoriano, Leme e Casarin (2020), em recente pesquisa, também analisam a situação dos estudos de usuários contexto arquivístico brasileiro.

Para observar o desenvolvimento de estudos de usuários em arquivo em literaturas nacionais, as autoras apresentam levantamento realizado na Base de Dados em Ciência da Informação (Brapci) em todo o período compreendido pela base até então (1972-2020), visando a recuperação de pesquisas que apresentam relatos de experiência de aplicação de estudos de usos e de usuários especificamente em arquivos, considerando também centros de documentação e outras entidades custodiadoras ou titulares de documentos de arquivo.

No âmbito da pesquisa, as autoras recuperaram apenas 18 artigos que atenderam aos critérios do estudo, em que tais pertencem principalmente à década de 2010, conforme observado no quadro 8 disposto a seguir.

Quadro 8 - Caracterização dos estudos de usuários levantados na pesquisa

	Autores	Instituição/Local	Público-alvo	Natureza do Arquivo
1	Almeida; Falkenbach (1975)	Empresas de Energia Elétrica - Rio de Janeiro (RJ)	Usuários internos	Arquivo técnico (permanente)
2	Lucas; Felício; Farias; Steinbach; Costa (2008)	Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMSS) – Porto Alegre (RS)	Usuários internos	Arquivo corrente e intermediário
3	Cé; Pedrazzi (2011)	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre - Porto Alegre (RS)	Usuários internos e externos	Arquivo corrente e intermediário
4	Barros; Neves (2011)	Arquivo Público do Maranhão - São Luís (MA)	Usuários internos e externos	Arquivo permanente
5	Nunes; Conceição; Silveira (2012)	Arquivo Público do Estado de Santa Catarina - Florianópolis (SC)	Usuários externos	Arquivo permanente
6	Neves; Andrade (2012)	Justiça Federal da Paraíba - João Pessoa (PB)	Usuários externos	Arquivo corrente e intermediário (pesquisa em andamento)
7	Portella; Perez (2013)	Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul - Porto Alegre (RS)	Usuários internos e externos	Arquivo permanente
8	Alves; Costa (2014)	Instituto Miguel Arraes - Recife (PE)	Usuários internos	Arquivo corrente e intermediário
9	Souza Silva; França (2014)	Fundação Casa de José Américo - João Pessoa (PB)	Usuários externos	Arquivo permanente
10	Balbino; Rocha (2016)	Arquivo de recursos humanos - Instituição não identificada	Usuários internos	Arquivo corrente e intermediário
11	Oliveira; Barbatho (2016)	Fundação Casa de Rui Barbosa - Rio de Janeiro (RJ)	Usuários externos (específico historiadores)	Arquivo permanente
12	Felix; Garcia (2017)	Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação da UFPB - João Pessoa (PB)	Usuários internos	Arquivo corrente e intermediário
13	Paula; Souza; Mendes; Paixão; Cruz; Silva (2017)	Arquivo do Departamento de Contabilidade e Finanças da UFMG - Belo Horizonte (MG)	Usuários internos	Arquivo corrente e intermediário
14	Silva; Abreu; Arcanjo; Jacob; Mattos; Marques (2017)	Arquivo da Câmara Municipal de Nova Lima - Nova Lima (MG)	Usuários internos	Arquivo corrente e intermediário
15	Oliveira; Medeiros (2018)	Arquivo de Recursos Humanos da UFPB - João Pessoa (PB)	Usuários internos	Arquivo corrente e intermediário
16	Lobato; Rocha (2019)	Arquivo Público Mineiro - Belo Horizonte (MG)	Usuários externos	Arquivo permanente
17	Gonçalves (2019)	Arquivo Histórico Municipal de Florianópolis - Florianópolis (SC)	Usuários externos	Arquivo permanente
18	Souza; Eggert-Steindel; Ardigo (2019)	Arquivo Histórico de Joinville - Joinville (SC)	Usuários externos	Arquivo permanente

Fonte: Pazin Vitoriano, Leme e Casarin (2020) Adaptado.

Diante dos resultados, as autoras corroboram com Jardim e Fonseca (2004) e reafirmam que o debate quanto a estudos de usuários em arquivos no Brasil é algo recente e escasso. Pazin Vitoriano, Leme e Casarin (2020) corroboram com os autores, principalmente, pelo fato de o levantamento ter sido realizado em uma base de dados específica da área de Ciência da Informação, com pesquisa direcionada à Arquivologia, e, apesar disso, resultar em uma pequena quantidade de artigos recuperados.

Em meio aos trabalhos localizados, Pazin Vitoriano, Leme e Casarin (2020) observam o aumento de pesquisas decorrentes de cumprimento de disciplinas de estudos de usuários em cursos de Arquivologia, (BALBINO; ROCHA, 2016; PAULA *et al.*, 2017), de trabalhos de conclusão de curso (FELIX; GARCIA, 2017; GONÇALVES, 2019), ou realizadas por grupos de graduandos em Arquivologia (JACOB *et al.*, 2017), o que, para as autoras, representa preocupação dos cursos com a formação de profissionais qualificados para esse tipo de atividade.

Todavia, a pesquisa das autoras evidencia que muito ainda há a se discutir e fazer quanto aos estudos de usuários no âmbito dos arquivos:

Se compararmos com os estudos realizados em bibliotecas, percebe-se uma maior preocupação com a relação existente entre o serviço e seu usuário nesse tipo de unidade de informação. Entendemos que esse é um objetivo a ser perseguido pelos arquivistas de todas as instituições, se pretendem tornar os arquivos unidades de informação mais relevantes para seus usuários. (PAZIN VITORIANO; LEME; CASARIN, 2020, p. 172).

Ao contrapor estudos de usuários realizados em bibliotecas e em arquivos, Rhee (2015) expõem que a comunidade de arquivos geralmente presta menor atenção à realização dos estudos de usuários devido a dois fatores: a prioridade da arquivística tradicional de preservação do acervo e a limitação de recursos institucionais, ressaltando que, na luta contra o tempo, os arquivos tendem a se concentrar mais nas atividades administrativas e de descrição dos documentos. Nessa perspectiva, Rhee (2015) aponta o uso de tecnologias informacionais como facilitadoras na disponibilização da informação, no contato com usuário e no estudo do mesmo:

A preservação de documentos físicos requer muito da atenção e do tempo de um arquivista, mas os documentos natodigitais e digitalizados, de alguma forma, aliviariam as instituições arquivísticas do fardo da preservação. O fornecimento de documentos digitais permite que as instituições protejam melhor os documentos físicos valiosos e geralmente exclusivos, ao mesmo tempo em que os torna mais acessíveis e disponíveis. Isso pode permitir que as instituições arquivísticas dediquem mais atenção e recursos à realização de estudos de usuários. Além disso, a Internet permite que os usuários acessem os documentos digitais e *sites* de instituições arquivísticas de maneira mais conveniente, portanto, as instituições arquivísticas podem precisar dar ainda mais atenção ao acesso e uso. Isso exigiria que as instituições arquivísticas entendessem melhor seus usuários por meio de estudos de usuários. (RHEE, 2015, p. 37, tradução nossa).

Os estudos de usuários devem ser realizados continuamente para acompanhar a mudança dos usuários, dos usos e fatores que influenciam os ambientes do arquivo, os arquivistas, demais colaboradores e os usuários da informação. O desenvolvimento e implementação contínua de estudos de usuários de alta qualidade beneficiarão tanto a unidade arquivística quanto os seus usuários (RHEE, 2015, p. 37).

Os usuários estão recuperando seu papel principal nos arquivos; portanto, é prioritário conhecer seus hábitos e necessidades de informação, de forma a adaptar o arquivo e os serviços e produtos oferecidos com base nas demandas dos clientes. Os meios que, sem dúvida, facilitam esse conhecimento são os estudos de usuários. (RAMÍREZ, 2009, p. 64, tradução nossa).

Através da mudança de pensamento sobre a função dos arquivistas, antes vistos apenas como guardiões dos documentos, pouco interessados em identificar os usuários e muito menos em entender as suas necessidades, é possível incentivar o desenvolvimento de uma comunidade arquivística que se preocupe com as necessidades informacionais dos usuários, colaborando positivamente no aumento da funcionalidade dos arquivos, como também produzir inovação necessária para o futuro do arquivo e da profissão de arquivista, principalmente no contexto tecnológico atual (McAVENA, 2017).

A unidade arquivística necessita ter o usuário como aliado, atentando-se aos novos meios de disponibilização, busca e acesso à informação que a tecnologia digital viabiliza. Esta deve se preocupar também com o atendimento das novas necessidades dos usuários, com as novas demandas que o contexto impõe, em desenvolver produtos e serviços atualizados que atendam à realidade, com um monitoramento e aperfeiçoamento constante dos sistemas informacionais utilizados. A unidade arquivística deve assumir uma postura mais proativa, ao invés de reativa. Deve buscar conhecer antecipadamente as necessidades informacionais dos seus usuários, em vez de aguardar a manifestação dos mesmos para atuar no atendimento das demandas de informação.

Os usuários devem ser considerados parte fundamental em qualquer processo de decisão e ação dentro de uma unidade arquivística, tanto para a definição de produtos e serviços quanto para a avaliação dos mesmos, pois as atividades desenvolvidas em um arquivo convergem para promover o acesso à

informação. Identificar as lacunas informacionais sobre os usuários auxilia na elaboração de instrumentos de busca e recuperação efetivos, diminui o tempo de busca, maximiza a resposta com informação relevante que satisfaça as necessidades informacionais dos usuários, propiciando ao arquivo cumprir com qualidade e efetividade a sua função.

3.5 Processo de Tomada de Decisão

Os problemas informacionais mais comuns encontrados em organizações são fluxos de informação inadequados, falta de conhecimento da informação como apoio ao desenvolvimento das ações, subutilização das tecnologias de informação, tomada de decisão permeada por insegurança e imprecisão, estresse e ansiedade diante um grande conteúdo informacional que não se consegue processar e utilizar a serviço das tomadas de decisões mais urgentes, entre outros (CÂNDIDO, VALENTIM; CONTANI, 2005).

Submetidos a condições de incerteza, gestores despendem considerável tempo adicional para reunir informação relevante (estratégica) para guiar a natureza da tomada de decisão (RASCÃO, 2006). Como Kielgast e Hubbard (1997) afirmam, "a informação não é um objetivo em si. A informação é apenas uma ferramenta para ajudar alguém a tomar uma decisão". Nesse sentido, a informação deve ser entendida como ferramenta crítica e ser utilizada em toda sua potencialidade no apoio à decisão.

De acordo com Andrade (2020), a informação se caracteriza como útil somente quando acrescenta valor a seu usuário. Como afirma o autor, o consumo da informação que colabora na redução de incerteza do processo de tomada de decisão transforma a informação em um investimento ímpar para a organização com retorno assegurado.

Reduzir os níveis de incerteza da tomada de decisão está na capacidade da organização em utilizar a informação como um componente fundamental no processo. Será por meio da aquisição e manutenção da informação de forma organizada, conhecida e em condições de acesso de todos, que permitirá ao decisor orientar-se durante o processo, minimizando, assim, a subjetividade de possíveis interpretações equivocadas da situação atual (ANDRADE, 2020, p. 55).

Para Choo (2006, p. 302), a tomada de decisão no meio organizacional exige informações capazes de reduzir as incertezas de no mínimo três maneiras. Ela é

necessária para estruturar uma situação de escolha, para definir as preferências e selecionar regras e, em terceiro lugar, são necessárias informações sobre as possibilidades viáveis e suas possíveis consequências. Nesse sentido, a informação age no aumento da compreensão sobre a problemática enfrentada, análise das alternativas e no impacto, positivo ou negativo, de cada decisão.

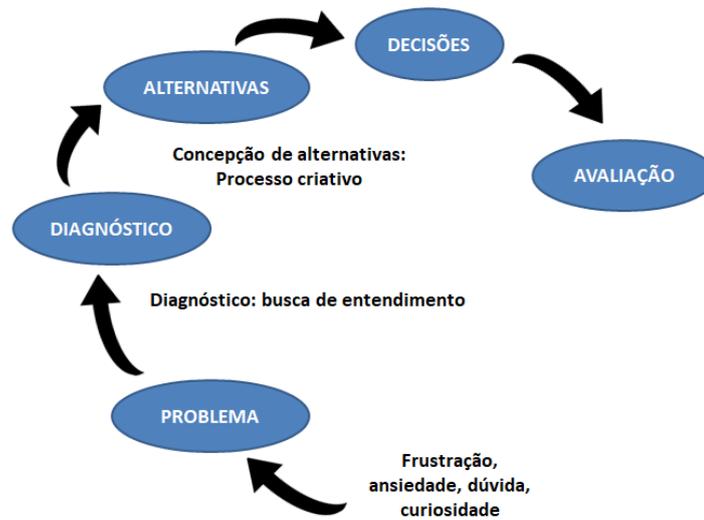
Segundo Cândido, Valentim e Contani (2005), tomar decisão consiste em interpretar e agir em relação certa situação percebida, assim, formulando e/ou apoiando em um ou mais signos que propiciem o entendimento do cenário e que gerem uma definição mental do melhor caminho, isto é, reconhecer o problema e desenvolver a ação.

Para Maximiano (2004), uma decisão se constitui como uma escolha para o enfrentamento de algum problema. Para o autor, a decisão conduz a outra situação, podendo exigir novas decisões. Maximiano (2004) conceitua a tomada de decisão como:

Uma decisão é uma escolha entre alternativas e possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo de tomar decisões (ou processo decisório) é a sequência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução (MAXIMIANO, 2004, p. 111).

Segundo Maximiano (2004), o processo de tomar decisões para resolução de problemas ocorre em cinco fases principais: inicia-se pela identificação do problema ou oportunidade; segue-se para a etapa de diagnóstico que consiste em buscar entender a situação e identificar suas causas e consequências; logo após definido e identificado o problema, a próxima etapa consiste em gerar alternativas para a solução; depois as alternativas são analisadas, julgadas para que a escolha seja feita; e, por fim, o processo completa-se quando a decisão é feita e seus efeitos são avaliados, em que o ciclo inicia-se novamente (figura 13).

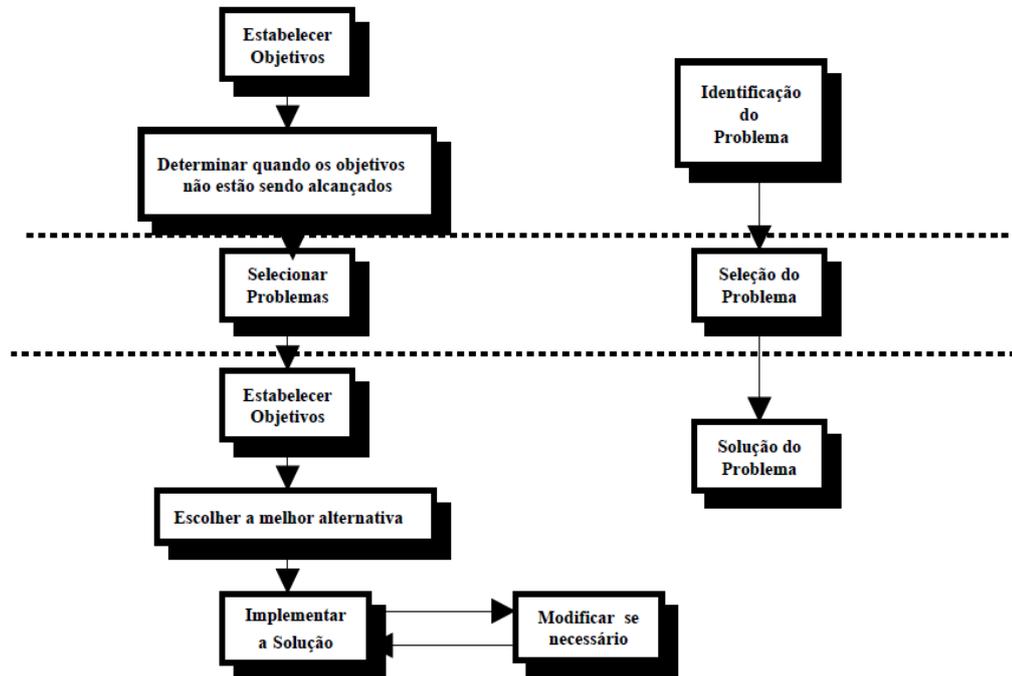
Figura 13 - Processo decisório



Fonte: Maximiniano (2004, p. 113)

Conforme Araújo Júnior e Alvares (2007) afirmam, nos sistemas informacionais, o processo de tomada de decisão origina-se na identificação dos problemas e oportunidades, com a coleta e análise dos dados e informações sobre tais problemas e oportunidades e na conversão da informação em ação. Nesse contexto, o processo de tomada de decisão se dá nos tópicos principais: identificação do problema, seleção do problema e solução do problema. Alvares e Araújo Júnior (2007) demonstram os passos no processo de tomada de decisão apresentados por Tarapanoff; Miranda & Araújo Júnior (2002) (figura 14).

Figura 14 - Passos no processo de tomada de decisão



Fonte: Tarapanoff, Miranda e Araújo Júnior (2002)

De acordo com Alvares e Araújo Júnior (2007, p.6), o processo decisório possui uma estreita relação com os sistemas de informação, pois “os sistemas de informação devem reduzir a incerteza e aumentar o conhecimento, por meio do acesso às informações, sobre a ambiência que os envolve, particularmente nos insumos que recebem” e devem ser, impreterivelmente, de acordo com as necessidades informacionais dos seus usuários.

Rascão apresenta processo de tomada de decisão de maneira linear, onde a decisão pode transitar entre completa certeza ou absoluta ambigüidade (figura 15).

Figura 15 - O processo de tomada de decisão



Fonte: Rascão (2006)

Como lembra Rascão (2006, p. 221) ao referir-se a Zikmund (2000) “a chave da tomada de decisão é o reconhecimento da natureza da(s) oportunidade(s), da identificação de qual é a informação que está disponível e do reconhecimento de

qual é a informação necessária, ou seja, o intervalo entre a certeza completa e a absoluta ambiguidade.”

Cabe ainda ressaltar que em uma sociedade dinâmica na qual inovação e transformações ocorrem velozmente, desfazendo referências e pertencimentos pessoais e organizacionais, a busca por conhecer as origens da organização, suas raízes, história e memória é uma estratégia importante para traçar um caminho rumo ao futuro (OLIVEIRA; SALVATORI, 2014). Entender o ambiente de atuação pode capacitar o gestor a tomar decisões mais racionais, uma vez que aprender sobre a história e trajetória da organização atua como importante subsídio aos gestores na fundamentação de novas decisões.

Os arquivos, assim como diferentes unidades de informação, no meio organizacional colaboram na preservação do registro de decisões, esforços e ações que estiveram por trás da composição dos produtos e serviços da organização, como também características das comunidades que se formaram dentro e ao redor dela (RAVASI, 2014). Em vista desse contexto, a preocupação com a preservação da história administrativa das organizações deve ser algo presente no cotidiano do profissional arquivista, em suas atividades e estudos, estabelecendo ações que facilitem a disponibilização dessas informações (RONCAGLIO, 2012).

Por meio da história administrativa é possível entender o contexto que cerca a organização, propor melhorias e ações, além de contribuir com importante material para elaboração de novas metas, oferecendo segurança nas novas tomadas de decisão que serão implementadas. Como Choo (2006) afirma, a tomada de decisão dentro de uma organização precisa ser racional e responsável e por isso é necessário um registro das histórias de decisão.

A informação como ferramenta do processo decisório, reduz a insegurança e medo de cometer erros, aumenta o nível de qualidade das decisões e, conseqüentemente, de ações bem-sucedidas. Para uma tomada de decisão racional e assertiva, o gestor deve estar fundamentado em informações relevantes e confiáveis, em busca por alternativas para o alcance da solução à questão avaliada, munido com informações sobre a trajetória da organização e baseado em um monitoramento constante dos ambientes interno e externo, a fim de que se atinja os objetivos organizacionais.

3.5.1 Monitoramento ambiental e diagnóstico estratégico

Monitorar o ambiente propicia a obtenção de informações sobre a situação que envolve a organização. O monitoramento ambiental busca criar uma percepção efetiva do ambiente de maneira a fornecer um contexto para criação de estratégias organizacionais, levantando os principais fatores do ambiente que interferem na evolução da organização e quais fatores podem ser utilizados para impulsionar seu desenvolvimento.

Na perspectiva do arquivo, a coleta de dados e informações sobre o ambiente das unidades arquivísticas deve partir do modelo do diagnóstico da sua situação atual, a fim de que as ações realizadas pelo planejamento possam congregiar esforços na minimização dos problemas detectados, viabilizando, assim, o futuro desenvolvimento da unidade (ARAÚJO JÚNIOR, 2005). Além disso, por serem múltiplos aspectos tanto internos quanto externos que influenciam de maneira determinante a tomada de decisão, os gestores devem estar em constante análise desses fatores para conseguir alcançar os objetivos pretendidos (RASCÃO, 2006).

Moresi, Prado e Alcântara (2010) conceituam monitoramento ambiental como:

[...] um processo de coleta de dados e informações sobre o ambiente externo, que serão processados pela organização, visando auxiliar os gerentes a identificar oportunidades, detectar e interpretar problemas, planejar futuras ações e implementar adaptações estratégicas ou estruturais em suas organizações. Trata-se de uma área do conhecimento que se alimenta de diversas disciplinas, tais como o planejamento, o processo decisório, o estudo de usuários de informação, além de outras. Todavia, Monitoramento Ambiental inclui uma grande gama de atividades pessoais e organizacionais. É um processo de filtragem de uma grande quantidade de informação para atender alguma necessidade, segundo critérios específicos. (MORESI; PRADO; ALCÂNTARA, 2010, p. 3).

Para Araújo Júnior (2005, p. 5), “monitoramento ambiental é a atividade gerencial de aprendizado sobre eventos e tendências no ambiente externo de uma organização”. Os elementos que influenciam diretamente na avaliação do ambiente são os seguintes fatores: ambiente organizacional, incerteza ambiental, risco e análise ambiental (quadro 9).

Quadro 9 - Fatores preponderantes na avaliação do ambiente

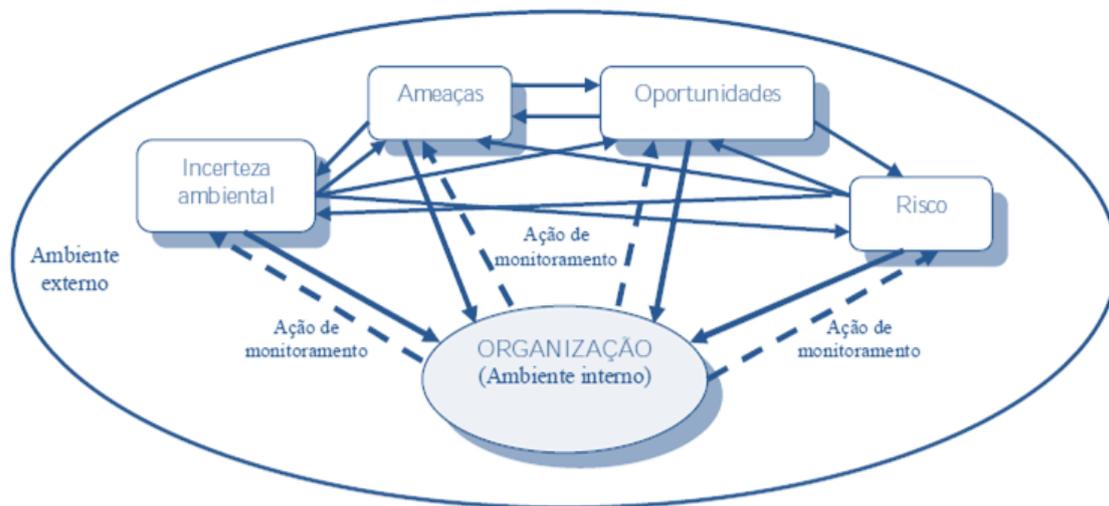
Ambiente Organizacional	Forças e instituições externas à organização que podem afetar o seu desempenho e, como tal, deve ser sistematicamente avaliado, pois o dado fundamental do ambiente organizacional é a criação de incerteza potencial.
--------------------------------	--

Incerteza Ambiental	Situação na qual os tomadores de decisão não dispõem de informações suficientes para ter clareza sobre as alternativas ou calcular o seu risco (Robbins, 2001, <i>apud</i> Araújo Júnior, 2005),
Risco	Representa o grau de incerteza que o administrador assume no processo decisório, sem ter garantias plenas de sucesso (Araújo Júnior, 2005, p. 4)
Análise Ambiental	Prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados. (Churchill Jr. e Peter, 2000).

Fonte: Adaptado de Araújo Júnior (2005)

Araújo Júnior (2005) apresenta, assim, a relação desses fatores e como tais influenciam diretamente a organização, como observado na figura 16:

Figura 16 - Monitoramento Ambiental



Fonte: Araújo Júnior (2005)

Nesse aspecto, o diagnóstico estratégico visa oferecer uma análise clara e real do cenário atual da organização. Para Oliveira (2018), o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico, em que busca identificar qual a real situação, seja de uma unidade ou da organização como um todo, em relação aos seus fatores internos e externos, a fim de verificar o que a organização possui de positivo, regular ou negativo em seu processo administrativo. A verificação desses aspectos se dá a partir de um diagnóstico ambiental detalhado, com identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que cercam a organização⁶.

⁶ Oliveira (2018) traz uma nova variável nomeada “ponto neutro”. Todavia, como o autor apresenta, constitui-se como um novo item a ser definido sobre o qual, no momento, não há parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou ponto fraco. O autor afirma que pontos neutros, assim, são “variáveis internas e controláveis que foram identificadas, mas que, no momento, não existem condições de estabelecer se estão proporcionando uma condição que pode ser favorável ou

Oliveira (2018, p. 71) considera como finalidade básica do diagnóstico estratégico apresentar uma “fotografia” da organização em determinado momento. O autor subdivide o diagnóstico estratégico em cinco etapas básicas: identificação da visão da organização, identificação dos valores da organização, análise interna, análise externa da organização (com a integração dos fatores considerados na análise interna e externa da empresa), e, por último, análise dos concorrentes.

Ademais, enquanto a missão diz respeito ao propósito da organização, sua razão de ser e de existir, a visão concentra-se no futuro e em seu destino (CHIAVENATO, 2004, p. 168), delineando o horizonte almejado pela organização. A definição da visão é fundamental para a composição de um diagnóstico estratégico, pois é necessário saber onde se deseja chegar para se estabelecer uma estratégia. A identificação dos valores que regem a organização também é relevante à medida que se constituem como os princípios e crenças que guiam e fornecem sustentação às principais decisões tomadas.

Tanto a etapa de análise interna quanto a etapa de análise externa têm a finalidade de detectar as variáveis ambientais de que estão sujeitas a organização, com o propósito de que, a partir do contexto atual, possa se estabelecer estratégias para o alcance de um futuro promissor. Já a análise dos concorrentes, na verdade, decompõe um aspecto da etapa da análise externa com o objetivo de oferecer maior atenção às ações das organizações de mesmo segmento, para a organização identificar suas vantagens em relação às demais e obter maior destaque. Em meio a estas etapas, o uso da técnica *SWOT* auxilia na identificação dos fatores internos e externos e contribui para a construção do planejamento estratégico (ARAÚJO JÚNIOR, 2005).

O monitoramento ambiental com a construção de um diagnóstico estratégico da situação atual da organização revela fatores positivos e negativos recorrentes, entretanto nunca observados, conduz os gestores a olharem por uma nova perspectiva em busca da criação de novas alternativas fundamentadas em

desfavorável para a empresa; e, tão logo se tenham as informações necessárias para a tomada de decisão adequada, **coloca-se esse fator como ponto forte ou fraco**” (OLIVEIRA, 2018, p. 68, grifo nosso).

informações precisas e analisar as necessidades que o ambiente impõe à organização para se ajustar, inovar e melhorar.

3.5.2 Análise de cenários através da técnica *SWOT*

A ferramenta de análise *SWOT* constitui-se como instrumento clássico da Administração. Bastante utilizada em diversas áreas para avaliação de cenários devido a sua simplicidade e usabilidade, configura-se em uma relevante ferramenta para que se desenvolva e se compreenda melhor uma organização ou situação ou processo decisório (COMINO; FERRETI, 2016, p. 1111; HOFRICHTER, 2017).

A técnica é creditada a Albert Humphrey, que esteve à frente de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, nos anos 1960 e 1970, analisando dados de centenas de empresas de destaque (DAYCHOUM, 2013; HOFRICHTER, 2017). Entretanto, a ideia de análise *SWOT* era aplicada há mais de três mil anos quando Sun Tzu enuncia: “Concentre-se nos seus Pontos Fortes, reconheça suas Fraquezas, agarre as Oportunidades e proteja-se das Ameaças” (SUN TZU, 500 a.C. *apud* DAYCHOUM, 2013, p. 7).

A análise *SWOT* é eficaz para analisar e criar uma imagem simplificada de uma situação complexa em diferentes contextos e funciona como ferramenta de apoio à decisão:

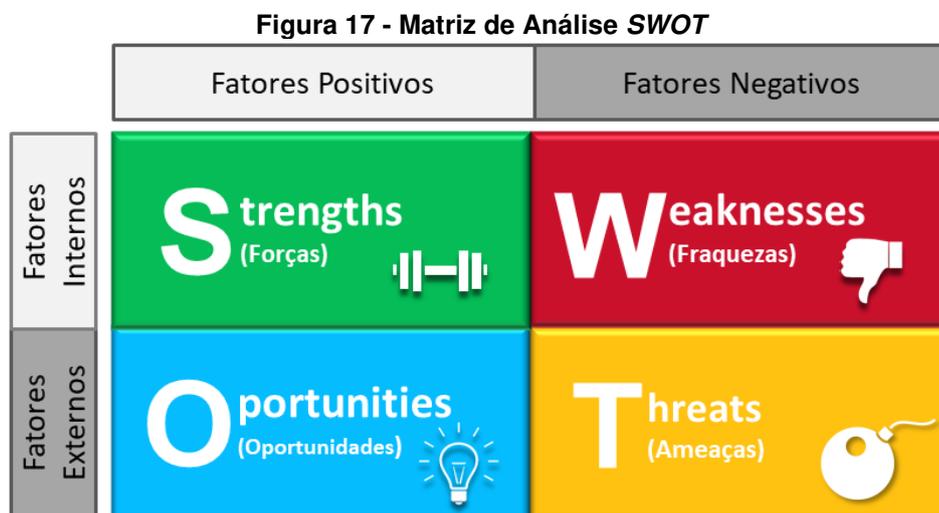
A Análise *SWOT*, ou seja, a análise dos pontos fortes e fracos da organização, das oportunidades e das ameaças, é um instrumento precioso para qualquer entidade, não necessariamente uma empresa. Permite-lhe fazer uma análise precisa de sua situação em um nível de detalhes que possibilita definir as decisões estratégicas a serem tomadas no presente e no futuro. Sua importância no apoio à formulação de estratégias deriva de sua capacidade de promover um confronto entre as variáveis externas e internas, facilitando a geração de alternativas de escolhas estratégicas, bem como de possíveis linhas de ação. (DAYCHOUM, 2013, p. 9-10).

Para Silva, Silva e Nelson (2018, p. 20), é praticamente indispensável, em meio às organizações, avaliar os fatores externos e internos, pois ambos permitem que as organizações se posicionem de acordo com a sua realidade atual a fim de projetar e traçar um plano para sua manutenção no futuro.

A ferramenta *SWOT* de análise de cenário se divide em Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) e Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças), sendo necessárias observações e ações diferentes para cada ambiente:

- **Forças:** atributos positivos tangíveis e intangíveis, internos a uma organização. Constituem-se como as coisas boas presentes que devem ser mantidas e servirão de base para que se sejam utilizadas como alavancas e se construa sobre elas melhorias à organização;
- **Fraquezas:** fatores que estão sob o controle da organização, mas que prejudicam sua capacidade de atingir a meta. Constituem-se como as coisas negativas internas à organização que devem ser corrigidas, mudadas ou interrompidas. Busca responder: “Que áreas da organização poderiam melhorar?”;
- **Oportunidades:** fatores atrativos externos que são a razão para que uma organização exista e se desenvolva. Caracterizam-se como os aspectos positivos, devendo ser priorizadas, servindo de base para que construa sobre elas ações otimizadas. Busca responder: “Que oportunidades existem no ambiente capazes de impulsionar a organização?” e;
- **Ameaças:** fatores externos, fora do controle de uma organização, que poderiam colocar em risco a missão ou operação da organização. A organização poderá se beneficiar se dispuser de planos de contingência para abordá-los à medida que ocorrerem para que sejam gerenciadas ou neutralizadas (HOFRICHTER, 2017).

A análise *SWOT* pode ser categorizada em formato de lista, entretanto é comumente aplicada em formato de matriz 2x2 para facilitar a visualização das correlações entre as categorias, como observado na figura 17:

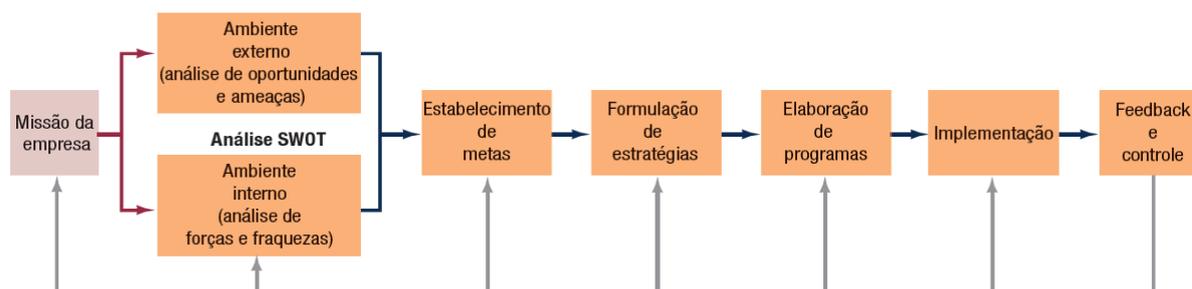


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O uso da ferramenta de análise *SWOT* objetiva apresentar as vantagens da organização em relação às demais do mesmo segmento, investigar as perspectivas de difusão e desenvolvimento de serviços e produtos a fim de preparar a organização para os possíveis problemas, dotando a mesma de informações para elaboração de planos estratégicos.

Portanto, a análise *SWOT* é um processo que visa identificar em que ponto a organização é forte ou vulnerável e onde deverá se defender e atacar, tendo como resultado do processo um plano de ação ou plano de atuação (HOFRICHTER, 2017). Segundo Kotler e Keller (2013), a análise *SWOT* consiste em um dos elementos essenciais para o desenvolvimento de estratégias dentro de uma organização, apresentando a ferramenta como componente determinante na composição de planejamento estratégico (figura 18).

Figura 18 - Análise *SWOT* dentro da estratégia de uma organização



Fonte: Kotler e Keller (2013, p. 49).

Araújo Júnior (2005, p. 7-8), em sua abordagem sobre a aplicação da técnica *SWOT* como ferramenta substancial para o diagnóstico em unidades arquivísticas, destaca os quatro passos para a aplicação da técnica:

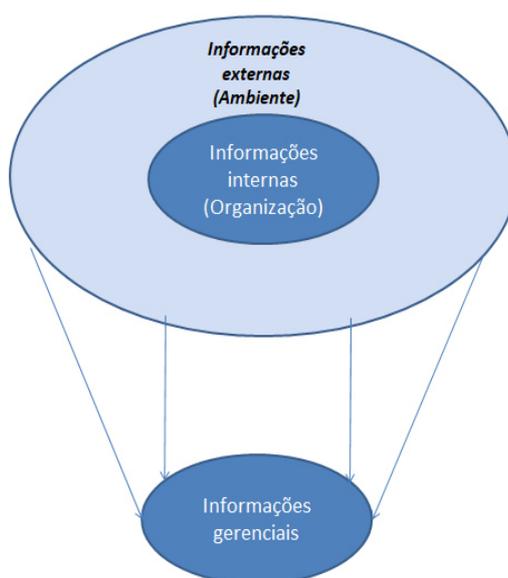
1. A primeira etapa para utilização da ferramenta é determinar qual instrumento de coleta de dados será aplicado no ambiente interno da organização. Podem ser utilizados questionários ou técnicas de prospecção, como por exemplo, Delfos ou *Brainstorming*. Através da técnica escolhida, os gestores poderão elaborar uma lista com as forças e fraquezas identificadas. A elaboração de uma lista do ambiente interno permite justificar com argumentos objetivos e

- convincentes os fatores detectados, a fim de selecionar os mais significativos, evitando incoerências e repetições;
2. Para utilização da ferramenta *SWOT*, a segunda etapa é a coleta de dados do ambiente externo. Nessa etapa, como no primeiro passo, há também a escolha de um instrumento para coleta de dados e a qualidade dos dados obtidos é substancial para uma análise satisfatória. A composição de uma lista com as oportunidades e ameaças com argumentos bem fundamentados e claros, devendo ser realizada de maneira clara e objetiva. A listagem deve ser julgada criteriosamente, a fim de eliminar inconsistências e repetições;
 3. O terceiro passo é organizar, de acordo com a prioridade, as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças mais influentes no cumprimento da missão e dos objetivos da organização dispostos numa matriz. Este passo objetiva apresentar um panorama geral do resultado da análise ambiental e permitir que os gestores possam fazer um julgamento correto dos acontecimentos que influenciam o contexto organizacional e;
 4. O último passo constitui-se como o julgamento dos gestores dos fatores ambientais identificados e reunidos na matriz *SWOT*. O julgamento realizado exigirá a composição de um relatório do diagnóstico situacional que funcionará embasamento para as decisões estratégicas a serem tomadas pela organização. Esta quarta etapa reúne e consolida toda a atividade realizada a partir da técnica *SWOT*, a fim de apresentar uma “fotografia” do cenário atual da organização, agora munida de conhecimento sobre suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que irão oferecer suporte nas decisões quanto à análise e escolha da estratégia para a concepção e implementação de planejamento estratégico na organização.

Como Araújo Júnior (2005) ressalta, o modelo de aplicação da técnica *SWOT* deve ser adaptado à realidade de cada organização, devendo ser levado em consideração a especificidade de cada uma, visto que aspectos como a cultura organizacional, entre outros, necessitam ser respeitados para que os resultados almejados estejam sincronizados e de acordo com as expectativas e decisões da organização como um todo.

Para Oliveira (2018), o conjunto de informações internas e externas à organização forma um sistema de informação global. Através desse total, o gestor deve saber extrair as informações que se caracterizam como gerenciais e que promovem melhorias nos processos da organização (figura 19).

Figura 19 - Informações na organização



Fonte: Oliveira (2018, p. 70)

Nessa perspectiva, a técnica *SWOT* como modelo de monitoramento ambiental converte-se em uma ferramenta substancial na organização dos dados e informações, indicando as melhores alternativas que podem ser integradas ao processo de planejamento estratégico da organização (ARAÚJO JÚNIOR, 2005, p.11), elucidando quais alternativas estratégicas estão à disposição e apontando o caminho para uma investigação sobre qual modo a organização pode se posicionar a fim de tirar vantagem do ambiente e evitar ou diminuir as ameaças ambientais (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2011, p. 86).

Observando o ambiente informacional das organizações, verifica-se facilmente a presença de assimetria e inconsistência da informação, fatores que influenciam diretamente a qualidade e desempenho de uma organização. Entender o que se constitui como informação dentro de um determinado contexto, nesse caso em específico do gestor, configura-se como recurso fundamental para transformação assertiva da organização. O uso da técnica *SWOT* se estabelece nesses casos como ferramenta positiva para integração dos dados e informação na organização,

contribuindo para agregação de valor aos dados que foram ou não estruturados e descobertas de novas informações que geram segurança no processo de tomada de decisão.

3.5.3 Uso da técnica *SWOT* em unidades arquivísticas

A unidade arquivística constitui-se como uma unidade prestadora de serviços essenciais às atividades administrativas e estratégicas da organização a que pertence. Para uma gestão efetiva de seus processos é imperativo reconhecer o arquivo como unidade que necessita de técnicas gerenciais, clareza sobre o contexto em que está inserido, o que ameaça o seu desenvolvimento, o que pode se tornar uma oportunidade para melhorias e identificar seus pontos fortes e fracos com o objetivo de definir estratégias de ação para melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Assim como as demais unidades de uma organização, as unidades arquivísticas dotadas de conhecimentos gerenciais e aplicações de estratégias promovem a melhor utilização de seus recursos, redução de custos, maior produtividade e satisfação dos seus usuários.

As unidades de informação (bibliotecas, centros e sistemas de informação e documentação), apesar de serem organizações sociais sem fins lucrativos, prestam serviços tangíveis e intangíveis para a sociedade, por meio de operações que requerem também a definição e aplicação de estratégias. Essas unidades sofrem influências do mercado, da globalização e das tecnologias, da mesma forma que empresas que produzem resultados financeiros (SPUDEIT; FÜHR, 2011, p.42).

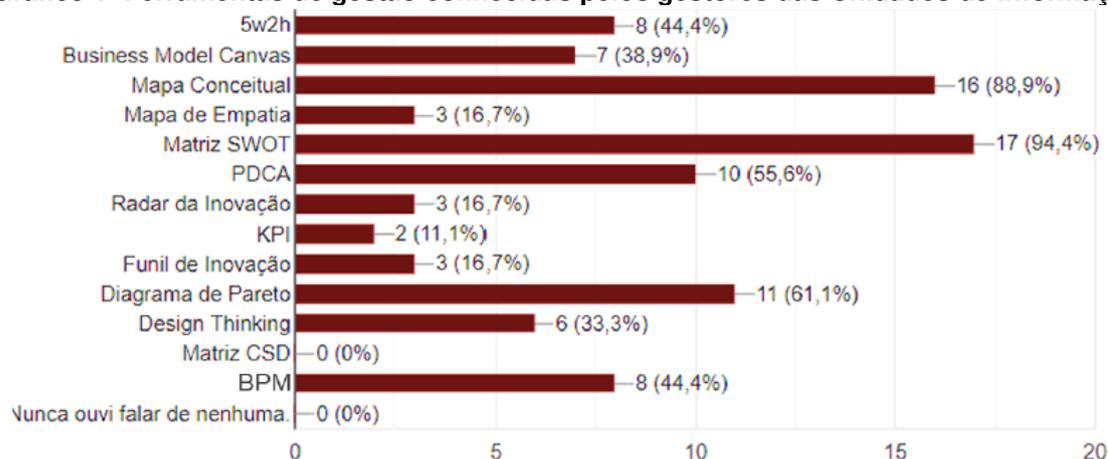
O planejamento para a administração eficiente das unidades arquivísticas torna-se essencial à medida que tais sofrem o impacto direta ou indiretamente das mudanças constantes causadas pelas transformações tecnológicas, culturais e comportamentais dos seus usuários, tornando-se necessário observar continuamente em qual cenário estão inseridas (análise interna e externa por meio da técnica *SWOT*), sua razão de existir (missão), onde pretendem chegar futuramente (visão), como pretendem atuar para o alcance de um contexto de desenvolvimento e evolução (suas intenções estratégicas). Para efetivar as melhorias desejadas, o planejamento é um recurso essencial de direcionamento, suporte para a tomada de decisão, controle e avaliação das atividades das unidades arquivísticas.

Mapear as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que envolvem a unidade arquivística, converte-se como o primeiro passo para formulação de estratégias e o uso da técnica *SWOT* demonstra-se como ferramenta útil para o esclarecimento dos agentes atuantes no ambiente que impactam a unidade arquivística no presente e em seu planejamento de futuro.

Em pesquisa recente, Sobral *et al.* (2019) trazem um panorama geral a respeito da utilização de ferramentas de gestão por gestores de unidades de informação⁷ em seus contextos profissionais. Os autores visam fomentar a inovação em unidades de informação e relacionam o uso das ferramentas de gestão à inovação nas organizações, considerando que tais ferramentas são catalisadoras dos mais diversos tipos de inovação organizacional, como em *marketing* de produtos/serviços e de processos.

Segundo os autores (SOBRAL *et al.*, 2019), os gestores, ao serem questionados sobre as ferramentas que mais conheciam, apresentaram como resposta que a Matriz *SWOT* é a mais conhecida (94,4%). Em sequência apresentam o Mapa Conceitual (88,9%); Diagrama de Pareto (61,1%); PDCA – *Plan, Do, Check, Act* (55,6%) e com resultados iguais o 5W2H – *What, Why, Where, When, Who, How, How much* (44,4%) e BPM – *Business Process Management* (44,4%). Entre os gestores de unidades de informação entrevistados, 94,5% atuam em organizações públicas e 5,5% em âmbito privado (gráfico 1).

Gráfico 1- Ferramentas de gestão conhecidas pelos gestores das Unidades de Informação

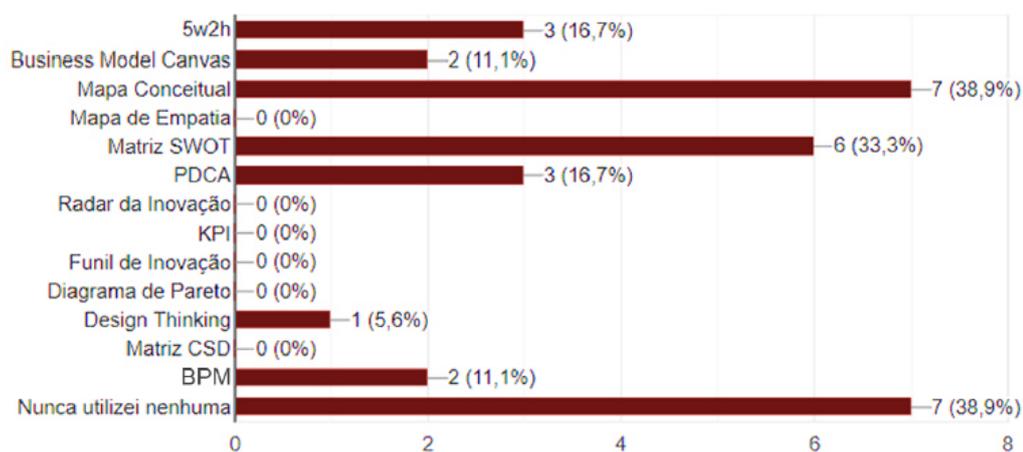


Fonte: Sobral *et al.* (2019)

⁷ No contexto da pesquisa, Sobral *et al.* (2019) consideram como Unidades de Informação (UI): arquivos, bibliotecas, museus, editoras, memoriais, centros de documentação e de informação.

Em relação ao uso das ferramentas de gestão (gráfico 2), o Mapa Conceitual, com 38,9%, e a Matriz *SWOT*, com 33,3%, foram as ferramentas com maior destaque quanto à utilização nas unidades de informação analisadas. A pesquisa chama atenção para o fato de que 38,9% dos gestores entrevistados afirmarem nunca terem utilizado nenhuma ferramenta. Entretanto, todos os gestores de Unidades de Informação que fizeram uso de alguma ferramenta (61,1%) afirmaram ter obtido resultados positivos ao utilizá-las, como, por exemplo, em gestão de projetos, *marketing*, gestão de recursos e motivação de colaboradores (SOBRAL *et al.*, 2019).

Gráfico 2 - Ferramentas de gestão utilizadas pelos gestores das Unidades de Informação



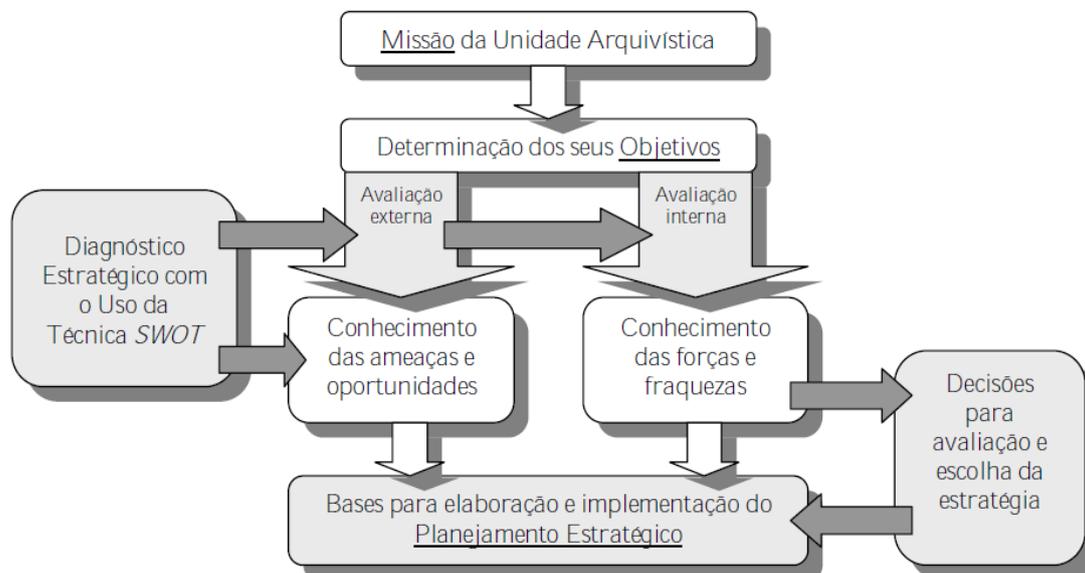
Fonte: Sobral *et al.* (2019)

Em relação às unidades arquivísticas, Araújo Júnior (2005) afirma que uso da técnica *SWOT* constitui-se como:

[...] ferramenta eficaz na organização dos dados e das informações, fator importante na compreensão dos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades), inserindo-a em um modelo de exame da ambiência organizacional. Com o diagnóstico resultante da sua aplicação é possível traçar diretrizes claras na promoção do desenvolvimento futuro, incluindo ações de diferenciação e adequação das unidades arquivísticas diante do desafio da gestão estratégica da informação. (ARAÚJO JÚNIOR, 2005, p. 2).

A respeito do uso efetivo da ferramenta de análise *SWOT* em unidades arquivísticas, Araújo Júnior (2005), apresenta um modelo de base para o planejamento estratégico (figura 20), no qual o uso da ferramenta *SWOT* é decisivo na obtenção de clareza sobre o ambiente, elaboração de diagnóstico estratégico e escolha da estratégia a ser utilizada pela unidade.

Figura 20 - Bases para o planejamento estratégico em unidades arquivísticas



Fonte: Araújo Júnior (2005)

Segundo Oliveira (2018, p. 36), através do planejamento estratégico, organização espera: 1) conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes; 2) conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos; 3) conhecer e usufruir as oportunidades externas; 4) conhecer e evitar as ameaças externas; 5) ter um efetivo plano de trabalho. De acordo com Araújo Júnior (2005), como o primeiro ponto supracitado diz respeito à ação de conhecer as forças ambientais que envolvem a unidade arquivística, esta etapa deve ser feita antes de qualquer outro processo de tomada de decisão e suas informações devem ser coletadas pelo uso da técnica *SWOT*. Por meio desse primeiro passo, os seguintes deverão ser de decisões que irão convergir para a elaboração do planejamento estratégico na unidade arquivística.

O planejamento estratégico deve ser implementado junto ao processo decisório, a fim de que estratégias de longo prazo possam envolver toda a unidade. As características ligadas à orientação do futuro deverão estar de acordo com decisões que: a) sustentem a ação corporativa em seu crescimento; b) criem estratégias alternativas para as unidades arquivísticas; c) reforcem e ampliem no ambiente interno, as forças das unidades arquivísticas a fim de que possam aproveitar oportunidades no ambiente externo; e d) minimizem as consequências das fraquezas que, no ambiente interno, impõem ameaças no ambiente externo às unidades arquivísticas. (ARAÚJO JÚNIOR, 2005, p. 9-10)

A elaboração de um estudo ambiental da unidade arquivística, com a realização de um breve levantamento do histórico das principais mudanças e

avanços, de seus recursos, estrutura física e seu pessoal, das dificuldades que são enfrentadas e avanços obtidos tornam-se primordiais na perspectiva informacional. Além disso, o diagnóstico estratégico realizado mediante o uso da análise *SWOT* auxilia a escolha da estratégia mais adequada a ser utilizada no planejamento da unidade arquivística (ARAÚJO JÚNIOR, 2005).

Após a elaboração do estudo ambiental, a unidade arquivística deve verificar qual postura estratégica deve seguir. A postura estratégica constitui-se como caminho ou ação a ser seguido pela organização ou unidade para cumprir sua missão e representa uma escolha consciente de uma das alternativas com base na realidade da unidade em determinado período de tempo tendo em vista seus pontos fortes e fracos, bem como suas oportunidades e ameaças identificadas (OLIVEIRA, 2018). Assim, a organização, de acordo com o seu cenário ambiental, pode escolher ou estar entre as quatro posturas estratégicas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento (figura 21).

Figura 21 - A análise *SWOT* na escolha da estratégia

DIAGNÓSTICO		INTERNO	
		Predominância de <u>fraquezas</u>	Predominância de <u>forças</u>
E X T E R N O	Predominância de <u>ameaças</u>	Opção pela estratégia de sobrevivência	Opção pela estratégia de manutenção
	Predominância de <u>oportunidades</u>	Opção pela estratégia de crescimento	Opção pela estratégia de desenvolvimento

Fonte: Araújo Júnior (2005)

Fundamentado em Oliveira (1999), Araújo Júnior (2005) apresenta:

A predominância de oportunidades no ambiente externo e de forças no interno possibilita a opção por estratégias focadas no desenvolvimento. O predomínio de forças com grandes ameaças potenciais no ambiente externo aponta na direção de estratégias de manutenção que se caracterizam pela cautela e pelo aspecto defensivo a ser adotado. A maior quantidade de fraquezas no ambiente interno com a existência de oportunidades no ambiente externo enseja a adoção de estratégias de crescimento, pois as fraquezas podem comprometer a estabilidade da organização. Finalmente, mais fraquezas com a predomínio de ameaças é um sinal claro de problemas graves no desenvolvimento futuro da organização, que somente a adoção de estratégias que tenham a filosofia da sobrevivência pode reverter a situação (ARAÚJO JÚNIOR, 2005, p.8).

Dentro desse contexto, a partir do planejamento estratégico será possível delinear ações e metas para serem alcançadas pela unidade arquivística em busca

por resultados eficazes em sua gestão, entretanto os processos nas unidades arquivísticas devem se adequar diretamente ao atendimento das necessidades dos seus usuários, pois através deles serão niveladas a qualidade das ações tomadas e as novas oportunidades de atuação (SPUDEIT; FÜHR, 2011).

Nesta rede de ambiente de trabalho, estruturas bem definidas de organização da informação conduzem o gestor da unidade arquivística a estar mais preparado para modificar sua realidade organizacional, tornando-o mais capacitado para se posicionar frente às oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo, minimizar as fraquezas e utilizar as forças da organização para aperfeiçoar seus trabalhos. Uma organização que investe em sua unidade arquivística, em que o gestor do arquivo é munido com informações arquivísticas e estratégicas para uma administração efetiva, terá como contribuição que os produtos e serviços oferecidos sejam satisfatórios e de melhor qualidade para seus usuários, grupo em que está inserida a própria organização.

3.6 Conclusões da Revisão de Literatura

Com o objetivo de identificar desafios informacionais em unidades arquivísticas, esta seção dedicou-se ao estudo de autores e termos relacionados à informação estratégica, gestão da informação, modelos de gestão da informação, processo de tomada de decisão, análise ambiental, necessidades e comportamento informacional, uso da informação, assim como os estudos de usuários em arquivos.

A informação é um recurso vital em qualquer área ou organização. A partir da análise dos trabalhos apresentados, observa-se que através da informação os gestores conseguem ter uma ampla visão da realidade organizacional, legitimar suas escolhas e ter suporte para tomar decisões com segurança.

Por outro lado, disponibilizar uma grande quantidade de informações aos gestores não contribui para o acesso à informação necessária de maneira hábil. A informação precisa, atualizada, oportuna aos usuários e no nível certo, ou seja, informação com valor agregado, caracteriza-se como um recurso estratégico, permitindo aos gestores uma análise abrangente e indicação de alternativas a se seguir.

Em função disso, a gestão da informação no meio organizacional, como discutido sobre os modelos apresentados, é proveitosa na medida em que favorece que as informações propícias sejam recuperadas rapidamente para “um reexame dos resultados e fundamentos de decisões passadas e para o esclarecimento de questões como a existência de precedentes, a composição de grupos decisórios e o procedimento adequado para uma situação de escolha” (CHOO, 2006, p. 411). Como analisado, a gestão da informação só se torna efetiva quando está alinhada às necessidades informacionais dos usuários.

Há três etapas básicas no processo de tomada de decisão estratégica: obter as informações certas, tomar uma boa decisão e, por fim, implementar a boa decisão (McNEILLY, 2002, p. 29). Nesse processo, o sucesso para obter a informação certa se traduz em conhecer os tipos de informações necessárias para tomar a decisão, encontrá-las e transmiti-las prontamente.

As organizações devem gerenciar a informação de maneira integrada, a fim de usá-la no momento da demanda decisória. Na busca por assegurar sua sobrevivência, crescimento e evolução, a organização necessita manter a sinergia entre seus setores, assim como o compartilhamento das informações, visando fluxos dinâmicos e acessíveis (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

Assim como esses desafios ocorrem em diferentes setores das organizações, como examinado, as unidades arquivísticas também estão sujeitas a tais situações. Como entidade administrativa, o arquivo deve estar dotado de informações que garantam a execução das atividades de seus gestores, com qualidade e aperfeiçoamento das suas práticas informacionais, e, como observado na literatura apresentada, para definir o que é informação pertinente ao sujeito, o mesmo deve ser consultado dentro de seu contexto.

Os gestores das unidades arquivísticas devem ter a sua disposição sistemas que colaborem na criação, organização, armazenamento, acesso, uso e difusão da informação com o objetivo de subsidiar seus processos e atividades com qualidade e para isso a gestão da informação deve ser valorizada e aperfeiçoada no ambiente organizacional.

Ademais, uma unidade arquivística que deseja ter mais visibilidade e traçar novas metas, não consegue se desenvolver a longo prazo se não conhecer suas forças e fraquezas e o ambiente em que está inserida. A partir disso, a análise da história e trajetória da unidade e o estudo da condição atual do ambiente fornecem insumos à unidade arquivística para estar preparada para os reveses e conhecer novas alternativas até então não exploradas.

Verifica-se junto ao arcabouço teórico levantado que a trajetória dos estudos de usuários na área da Arquivologia é relativamente recente e que há uma crescente conscientização na área sobre a sua importância para as práticas arquivísticas.

Os usuários necessitam estar envolvidos nos estudos informacionais realizados nas unidades arquivísticas, afinal, a partir de seu *feedback*, da retroalimentação do sistema com o parecer dos usuários sobre sua satisfação ou insatisfação com os produtos e serviços informacionais oferecidos é possível abrir espaço para o estabelecimento de um diálogo ativo com os usuários, promovendo interação, troca e aprendizado de ambos os lados.

Uma vez que a informação orienta a ação, administrar uma unidade arquivística sem planejamento, sem observação do ambiente, com carência de suporte das informações estratégicas, falta de conhecimento sobre seus usuários, sobre suas necessidades informacionais e a relação que se estabelece entre estes fatores, metaforicamente, é como dirigir um carro às cegas, sem faróis ou um mapa, em uma rota desconhecida.

Nessa perspectiva, como observado nas temáticas abordadas na seção, identificar se a gestão da informação é vista como importante ferramenta nos processos da organização e das unidades arquivísticas, conhecer o modo de uso e busca da informação pelos gestores das unidades arquivísticas, seu acompanhamento sobre o ambiente interno e externo, seu processo de tomada de decisão, como também seu relacionamento com os usuários da unidade torna-se essencial para propor aprimoramentos no que diz respeito aos produtos e serviços informacionais ofertados nas unidades.

Como se verá a seguir, no âmbito do Arquivo do Senado Federal, considerando as relações dos elementos teóricos abordados na literatura

apresentada, julga-se de extrema importância a identificação das necessidades informacionais dos gestores para realizarem suas atividades com qualidade e obterem maior assertividade em suas decisões.

4 PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS

Nesta seção são apresentados os pressupostos e variáveis considerados neste trabalho.

4.1 Pressuposto Geral

- Para a elaboração de protocolo de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas é necessário considerar características, ambiente de atuação, bem como identificar as necessidades informacionais de seus gestores e usuários.

4.2 Pressupostos Específicos

1º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO: o aperfeiçoamento contínuo dos processos, serviços e produtos, como também o desenvolvimento do Arquivo do Senado Federal está intrinsecamente relacionado a dois fatores: I – informação para apoio à tomada de decisão decorrente do monitoramento do ambiente interno e II – informação decorrente do monitoramento do ambiente externo.

2º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO: para aprimorar a atuação dos gestores das unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal, estes devem obter como preceitos básicos: I - acesso à informação sobre trajetória do Arquivo e formulação de histórico de decisões para contribuir com o desenvolvimento e acompanhamento de evoluções do Arquivo e II - conhecimento e aplicação de novas tecnologias e métodos de gestão para melhor aperfeiçoamento dos produtos e serviços ofertados.

3º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO: para que seja viável a identificação e a caracterização de produtos e serviços informacionais que venham ao encontro das necessidades dos gestores do Arquivo do Senado Federal, os usuários necessitam ser vistos como indicadores em dois aspectos: I – satisfação com os serviços e produtos e II – expectativa com os serviços e produtos oferecidos.

4.2.1 Variáveis do 1º Pressuposto Específico

FATOR I: Análise do ambiente interno para tomada de decisão

➤ **VARIÁVEIS:**

- ⇒ Pontos fortes do Arquivo do Senado Federal; e
- ⇒ Pontos fracos do Arquivo do Senado Federal.

FATOR II: Análise do ambiente externo

➤ **VARIÁVEIS:**

- ⇒ Oportunidades do Arquivo do Senado Federal; e
- ⇒ Ameaças do Arquivo do Senado Federal.

4.2.2 Variáveis do 2º Pressuposto Específico

FATOR I: Informação para o acompanhamento da evolução das operações.

▪ **VARIÁVEIS:**

- ⇒ Utilização de informações sobre a trajetória do Arquivo;
- ⇒ Utilização de diagnósticos e pesquisas sobre seu histórico de evolução e identificação de oportunidades.

FATOR II: Investimento em informação, em técnicas e em tecnologia para aperfeiçoamento e inovação.

▪ **VARIÁVEIS:**

- ⇒ Utilização de métodos e técnicas atualizadas em seus processos organizacionais;
- ⇒ Existência de investimento em inovação.

4.2.2 Variáveis do 3º Pressuposto Específico

FATOR I: Satisfação com os produtos e serviços oferecidos.

▪ **VARIÁVEIS:**

- ⇒ Existência de *feedback* da satisfação dos usuários no tocante aos produtos e serviços oferecidos.
- ⇒ Grau de uso de ferramentas para a aferição da satisfação dos usuários da informação.

FATOR II: Expectativa sobre os produtos e serviços oferecidos.

- **VARIÁVEIS:**

- ⇒ Conhecimento das expectativas dos usuários sobre os serviços e produtos oferecidos.
- ⇒ Grau de utilização de informação e instrumentos para o conhecimento das expectativas dos usuários a fim de aperfeiçoar os produtos e serviços.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia constitui-se como um componente fundamental na condução da pesquisa, pois através dela são estabelecidas as estratégias de pesquisa e procedimentos sistemáticos para elucidar como o estudo foi desenvolvido.

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que norteiam o desenvolvimento da pesquisa. Os procedimentos realizados na etapa de levantamento bibliográfico deste estudo encontram-se dispostos no tópico 3.1.

5.1 Delimitação do Estudo

O presente estudo possui como intento a proposição de um protocolo de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas a partir do estudo de caso do Arquivo do Senado Federal.

As características do Arquivo do Senado Federal foram levantadas através da observação de seu ambiente interno e externo visando à identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que a unidade enfrenta. Este levantamento objetivou visualizar quais fatores devem ser minimizados e quais necessitam ser devidamente explorados pelo Arquivo do Senado Federal. Também são considerados na delimitação do estudo aspectos de interesse dos usuários no que diz respeito à interação do mesmo com o Arquivo, aspectos relacionados à gestão da informação e ações tomadas pelas unidades arquivísticas para o seu desenvolvimento.

As questões abordadas na pesquisa foram essenciais para a observação da estrutura do que neste estudo é considerado como necessidade de informação, para, desse modo, possibilitar a construção de protocolo de necessidades informacionais a ser utilizado em unidades arquivísticas.

5.2 Embasamento Teórico da Metodologia

Com o objetivo de elaborar modelo de protocolo de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas, a presente pesquisa apoia-se nas seguintes tarefas fundamentais:

- I. Analisar a ambiência e características básicas do Arquivo do Senado Federal;

- II. Analisar a trajetória do Arquivo como apoio à tomada de decisão dos gestores;
- III. Identificar as necessidades informacionais dos gestores do Arquivo do Senado Federal e verificar sua interação com os usuários.

Em relação à estratégia de investigação utilizada na pesquisa, como o presente estudo buscou investigar o fenômeno dentro de sua condição contextual, utiliza-se como método de pesquisa o estudo de caso.

Em relação à alegação de conhecimento, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa construtivista. Nesse caso, a pesquisa baseia-se nas visões que os participantes possuem da situação que está sendo estudada, onde os pesquisadores construtivistas concentram-se em contextos específicos em que as pessoas vivem e trabalham para entender o ambiente histórico e cultural dos participantes (CRESWELL, 2007, p. 26).

Tendo em vista a alegação de conhecimento da pesquisa, a abordagem metodológica do estudo caracteriza-se como qualitativa. O estudo justifica-se como qualitativo, pois tal abordagem ocorre em cenário natural, uma vez que o pesquisador pode realizar visitas *in loco* ao ambiente estudado, o que favorece a observação do pesquisador nas experiências dos participantes, com o objetivo de identificar o ponto de vista do participante em relação ao problema social estudado. Esse contexto, conseqüentemente, possibilita ao pesquisador uma análise mais profunda e detalhada do fenômeno estudado (CRESWELL, 2007, p.186).

No que diz respeito ao propósito da pesquisa, esse estudo caracteriza-se como descritivo, o qual, como o próprio nome evidencia, visa descrever fenômenos, situações, contextos e eventos, detalhando como estes são e como se manifestam (HERNÁNDEZ SAMPIERI; FERNANDÉZ COLLADO; BAPTISTA LUCIO, 2006, p. 80). Assim, verifica-se a adequação do estudo ao propósito de pesquisa, já que o mesmo visa descrever as características relevantes do fenômeno de interação entre o gestor e colaboradores do arquivo e os tipos de informação que atendem as suas necessidades específicas a fim de gerar melhorias em suas ações e resultados.

5.3 Caracterização do Universo Estudado

O universo em estudo desta pesquisa é o Arquivo do Senado Federal, ou seja, a Coordenação de Arquivo e suas unidades arquivísticas. Atualmente, a Coordenação de Arquivo (Coarq) é subordinada à Secretaria de Gestão de Informação e Documentação (SGIDOC).

Compete à Secretaria de Gestão de Informação e Documentação, dentre suas diferentes atribuições, planejar, coordenar, implantar e supervisionar as políticas de Gestão da Informação e Documentação no Senado Federal.

À Secretaria de Gestão de Informação e Documentação compete planejar, coordenar, implantar e supervisionar as políticas de Gestão da Informação e Documentação no Senado Federal; definir e supervisionar a implementação das políticas de indexação, classificação, catalogação, armazenamento, preservação e acesso à informação e documentos do Senado Federal, em conformidade com a Política Geral de Indexação, Classificação e Catalogação do Senado Federal e observadas as competências previstas no caput do art. 202; definir e supervisionar os parâmetros técnicos de produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos eletrônicos no âmbito do Senado Federal; avaliar a adequação e coerência do conteúdo publicado nas páginas do sítio do Senado Federal, propondo ao Comitê Gestor do Site do Senado Federal as alterações pertinentes, de maneira a aperfeiçoar a recuperação das informações; assegurar o apoio instrumental na gestão da informação e de documentos; definir, planejar, coordenar, implantar e supervisionar as políticas de conservação e preservação da memória e do patrimônio histórico, artístico e cultural do Senado Federal; propor ações estratégicas e políticas que envolvam os sistemas de informação do Senado Federal; coordenar e realizar o atendimento presencial ao cidadão e atender a solicitações de pesquisa e recuperação de informações do Senado Federal em conformidade com a legislação específica em vigor, em especial a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011; apoiar e promover ações para consolidação da cultura da transparência no Senado Federal; submeter à apreciação do Diretor-Geral relação de documentos a serem encaminhados à destruição, bem como o plano de classificação e a tabela de temporalidade de documentos, tudo após a competente instrução na forma regulamentar; coordenar as ações de Gestão do Conhecimento institucional no âmbito do Senado Federal; colaborar com o Projeto LexML no tratamento documental das normas administrativas; e executar outras tarefas correlatas (BRASIL, 2018a).

De acordo com Resolução do Senado Federal nº 13, de 2018 (BRASIL, 2018a), a qual dispõe o Regulamento Administrativo do Senado Federal, a Coordenação de Arquivo tem como atribuições:

- Planejar e executar a gestão arquivística de documentos do Senado Federal e do Congresso Nacional promovendo os procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária visando sua eliminação ou recolhimento;

- Promover a conservação, preservação e disponibilização dos documentos do Senado Federal e Congresso Nacional;
- Exercer a função de órgão central do Sistema de Arquivo e Controle de Documentos do Senado Federal e do Congresso Nacional;
- Auxiliar na elaboração de estudos técnicos e propor normas e procedimentos de gestão, segurança e preservação de documentos em qualquer suporte;
- Participar do controle de qualidade dos sistemas de informação;
- Prestar consultoria arquivística às unidades setoriais do Senado Federal e Congresso Nacional no que se refere à gestão arquivística de documentos, bem como na transferência, eliminação e recolhimento de documentos à Coordenação de Arquivo;
- Realizar pesquisas; disponibilizar o acesso à documentação e às informações custodiadas, mediante autorização das unidades produtoras e executar outras tarefas correlatas (BRASIL, 2018a).

O Arquivo do Senado, o qual é gerenciado pela Coordenação de Arquivo, é subdividido em diferentes serviços para atender às necessidades, demandas e diretrizes arquivísticas. A Coordenação de Arquivo, nos dias de hoje, possui 9 unidades subordinadas⁸. Cada um dos nove serviços da Coordenação de Arquivo possui atribuições específicas dispostas a seguir no quadro 10:

Quadro 10 - Atribuições das unidades do Arquivo do Senado Federal

<p>Serviço de Apoio Administrativo (Seaad)</p>	<p>Compete elaborar, receber, controlar e distribuir o expediente; providenciar o registro, controle, requisição e distribuição do material, auxiliar e assessorar o Coordenador no desempenho das suas atividades; elaborar relatórios de atividades e executar outras tarefas correlatas;</p>
<p>Serviço de Processo eletrônico (Seproele)</p>	<p>Compete planejar e controlar as atividades de provimento de dados, análises e informações, especialmente aqueles necessários à execução dos trabalhos de assessoramento e aqueles pertinentes aos processos e documentos do Senado Federal e do Congresso Nacional, para os órgãos da Casa e para o público externo; planejar, supervisionar e controlar as atividades de estruturação, organização, pesquisa, análise, compilação e publicação de informações no âmbito do processo eletrônico; coordenar as atividades de modernização do processo eletrônico; coordenar e instrumentalizar os estudos acerca de estatísticas do processo eletrônico; fornecer o suporte informacional aos gabinetes de Senadores, Secretaria-Geral da Mesa, Diretoria-Geral e demais unidades do Senado Federal nos trabalhos desenvolvidos no âmbito específico do processo eletrônico; fornecer suporte técnico e treinamento para uso do Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos no que se refere ao recebimento, criação, tramitação, digitalização, assinatura eletrônica, arquivamento de documentos eletrônicos e demais procedimentos relacionados</p>

⁸ Ver também figura 30.

	<p>ao processo eletrônico; auxiliar as unidades no levantamento de tipologias documentais, implementação de fluxos trabalho e automação de processos de trabalho; colaborar na implementação de novas funcionalidades e integrações do Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos e demais sistemas que compõem o processo eletrônico. Garantir a implantação das diretrizes determinadas pela Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011; e executar atividades correlatas;</p>
<p>Serviço de Arquivo Legislativo (Sealeg)</p>	<p>Compete receber, conferir, classificar, avaliar, e tornar acessíveis os documentos legislativos em qualquer suporte, de fase intermediária, ressalvados os casos previstos em lei, transferidos da Presidência do Senado, das Comissões Parlamentares, dos Gabinetes dos Senadores, do Plenário, da Secretaria-Geral da Mesa e demais unidades legislativas; aplicar a Tabela de Temporalidade de Documentos de Arquivo do Senado Federal e do Congresso Nacional nos documentos custodiados pela unidade, promovendo o recolhimento ao Arquivo Histórico ou a eliminação dos documentos desprovidos de valor; orientar, acompanhar e auxiliar as atividades de pesquisa em seu acervo; e executar outras tarefas correlatas;</p>
<p>Serviço de Arquivo Administrativo (Searad)</p>	<p>Compete receber, conferir, classificar, avaliar, conservar e tornar acessíveis os documentos administrativos em qualquer suporte de fase intermediária, ressalvados os casos previstos em lei, transferidos dos arquivos setoriais; aplicar a Tabela de Temporalidade de Documentos de Arquivo do Senado Federal e do Congresso Nacional nos documentos custodiados pela unidade, promovendo o recolhimento ao Arquivo Histórico ou a eliminação dos documentos desprovidos de valor; orientar, acompanhar e auxiliar as atividades de pesquisa em seu acervo; e executar outras tarefas correlatas;</p>
<p>Serviço de Protocolo Administrativo (Seprot)</p>	<p>Compete receber, conferir, protocolar, cadastrar, classificar, autuar, digitalizar, arquivar, transferir à Coordenação de Arquivo e encaminhar os documentos de natureza administrativa, produzidos e recebidos pelo Senado Federal e o Congresso Nacional; e executar outras tarefas correlatas;</p>
<p>Serviço de Arquivo Histórico (Seahis)</p>	<p>Compete recolher os documentos de valor histórico e cultural das áreas Legislativa e Administrativa; elaborar quadro e sistema de arranjo, descrever, conservar, preservar e custodiar os documentos de fase permanente; elaborar instrumentos de pesquisa; dar acesso aos documentos sob sua guarda; orientar, acompanhar e auxiliar as atividades de pesquisa em seu acervo e executar atividades correlatas;</p>

<p>Serviço de Pesquisa e Atendimento ao Usuário (Sepesa)</p>	<p>Compete atender as pesquisas referentes ao acervo custodiado pela Coordenação; subsidiar pesquisas específicas para atender demandas de Senadores e Diretores das unidades do Senado Federal; dar acesso às informações arquivísticas, em conformidade com a legislação específica em vigor, em especial a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011; prestar informações e orientações aos usuários internos e externos e aos correspondentes do Brasil e do exterior na utilização de recursos informacionais e instrumentos de pesquisa disponíveis; preparar e fornecer cópias autenticadas dos documentos constantes no acervo; promover o tratamento informacional das pesquisas realizadas, bem como manter base de dados sobre as pesquisas; difundir o acervo arquivístico custodiado com vistas ao fortalecimento da memória institucional; propor, elaborar e executar projetos de difusão cultural; elaborar as publicações da Coordenação; organizar e atualizar os dados biográficos dos Senadores, alimentando o banco de dados correspondente; elaborar publicações sobre as biografias dos Senadores em qualquer suporte; gerenciar e manter a página do Arquivo do Senado Federal e do Congresso Nacional na Internet e executar outras tarefas correlatas;</p>
<p>Serviço de Conservação e Preservação do Acervo (Secpac)</p>	<p>Compete planejar, supervisionar e coordenar as atividades de manutenção e conservação dos documentos em fase corrente, intermediária e permanente em qualquer órgão ou unidade do Senado Federal; definir e prestar orientação quanto às condições ideais, tanto ambientais quanto de segurança, para guarda do acervo; promover a segurança e preservação dos documentos em qualquer suporte; propor normas de gestão dos documentos digitais, fotografias e demais suportes especiais que são produzidos nas unidades do Senado Federal; executar os procedimentos para eliminação dos documentos desprovidos de valor em apoio a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos; e executar outras tarefas correlatas;</p>
<p>Serviço de Consultoria Técnica Arquivística (Secta)</p>	<p>Compete prestar auxílio, apoio orientação especializada em relação ao tratamento arquivístico dos documentos produzidos e recebidos pelas unidades setoriais administrativas e legislativas; submeter as transferências de documentos para recebimento ao Serviço de Arquivo Administrativo ou ao Serviço de Arquivo Legislativo, após a elaboração das guias de transferência pelas unidade produtoras; submeter os recolhimentos de documentos ao Serviço de Arquivo Histórico, quando oriundos diretamente das unidades produtoras; submeter os documentos e processos passíveis de eliminação ao Serviço de Conservação e Preservação do Acervo após elaboração das listagens de eliminação pelas unidades produtoras; realizar diagnóstico da</p>

	<p>situação arquivística das unidades do Senado Federal visando à implantação da gestão documental; elucidar dúvidas referentes à aplicação dos instrumentos, dos manuais e das normas de gestão arquivística de documentos, bem como promover a atualização desses instrumentos de gestão; receber das unidades produtoras, revisar e submeter à Comissão Permanente de Avaliação de Documento as propostas de atualização do Plano de Classificação e da Tabela de Temporalidade de Documentos de Arquivo;</p>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base na Res. do SF nº 13, de 2018 (BRASIL, 2018a).

Cabe ressaltar que, no âmbito do Senado Federal, o Serviço de Arquivo de Pessoal não é subordinado à Coordenação de Arquivo, mas sim à Secretaria de Gestão de Pessoas, conseqüentemente, essa unidade não faz parte do universo do presente estudo.

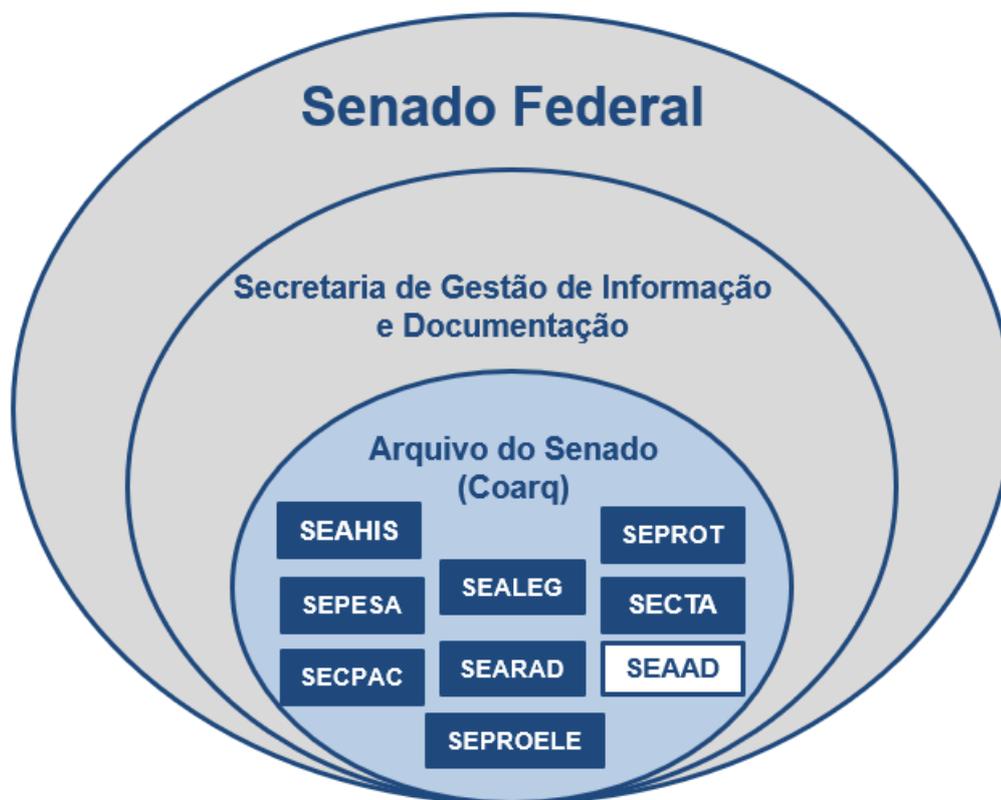
5.4 Caracterização da Amostra

A amostra utilizada nesta pesquisa é formada pelas unidades arquivísticas que constituem o Arquivo do Senado Federal – Coordenação de Arquivo - o qual se destaca por seu grande porte e relevância para a história do país.

Dentre as nove unidades que compõem a Coordenação de Arquivo, uma unidade é exclusivamente responsável pelos serviços administrativos do Arquivo. Como o objetivo da pesquisa tem enfoque direto nas necessidades de gestores de arquivo, esta unidade, apresentada em branco na figura 22, não participou da amostra.

Nesse sentido, em relação à amostra, além de realização de entrevista com o coordenador responsável pela gestão do arquivo (COARQ), oito gestores, responsáveis pelas oito unidades selecionadas, foram entrevistados, correspondendo, assim, quase à totalidade das unidades do Arquivo do Senado Federal. Além disso, um colaborador do Arquivo, assistente administrativo, de uma das respectivas unidades, foi selecionado por lidar efetivamente com as atividades arquivísticas realizadas e pelo seu conhecimento sobre a gestão do Arquivo. Dito isso, a amostra possui um total de dez respondentes.

Figura 22 - Unidades do Arquivo no ambiente do Senado Federal



Fonte: Elaboração própria (2021)

5.5 Delineamento da Pesquisa

As metodologias utilizadas nesta pesquisa incluem a de levantamento para o diagnóstico e entrevistas estruturadas.

A) Levantamento para o diagnóstico:

- I. Teórica: consolidada pelo levantamento bibliográfico e por documentos - institucionais e de diretrizes arquivísticas.
- II. Prática: caracterização do universo estudado.

B) Estudo de campo:

Através do estudo de campo foi possível a escolha de segmentos representativos e a análise do cenário, propiciando a identificação de determinadas necessidades e requisitos de informações dentro do contexto estudado.

- I. Observação sistemática *in loco* e aplicação de entrevista estruturada.

5.6 Coleta de dados

O estudo de caso é uma investigação empírica, que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, sendo um método abrangente, possuindo em sua lógica de abordagens específicas para coleta e análise de dados (YIN, 2001). A escolha da técnica para coleta de dados caracteriza-se como fator primordial para desenvolvimento da pesquisa. Nesse método de pesquisa, os pesquisadores coletam informações detalhadas, podendo utilizar uma variedade de procedimentos de coleta de dados (STAKE *apud* CRESWELL, 2007).

5.6.1 Técnica selecionada

As entrevistas constituem-se como uma relevante técnica de coleta de dados para um estudo de caso, pois como tal, na maioria das situações, trata e envolve questões humanas, através das entrevistas torna-se viável colher importantes interpretações de pessoas específicas a respeito da situação estudada (Yin, 2001, p. 112).

As entrevistas podem assumir diferentes formas dependendo do nível de interferência pelo entrevistador na condução da entrevista. Esta pesquisa adota como técnica de coleta de dados a entrevista estruturada, tendo como o instrumento de pesquisa o roteiro de entrevistas, caderno de anotações e gravação das entrevistas, a fim de coletar sistematicamente dados sobre os sujeitos, suas preferências e atuação no ambiente de pesquisa.

Cabe ressaltar que, como a documentação reflete as diretrizes e ações de uma instituição, essa também se constitui como uma rica fonte de evidência estável para o pesquisador, sendo útil para verificar a estrutura da organização, investigar e comprovar eventos, além de propiciar a realização de inferências fundamentadas que colaboram e dão abertura para outras pesquisas e investigações. Como fonte de evidência para estudos de caso, Yin (2001, p. 108) afirma que o uso mais importante da documentação é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes, entretanto a busca entre a documentação deve ser realizada de

maneira sistemática, verificando documentos relevantes, buscando entender seu contexto de criação e seleção, através de análise crítica e fundamenta.

Portanto, a pesquisa documental também é utilizada neste estudo, pois colabora no conhecimento da trajetória do Arquivo do Senado Federal, suas legislações, estrutura e como se deu a modificação das atribuições do Arquivo ao longo do tempo no Senado Imperial e Federal para identificação de transformações em suas funções e atividades.

Quanto à observação do cenário do Arquivo do Senado Federal, utiliza-se como ferramenta a análise *SWOT*, com base nas diretrizes apresentadas por Araújo Júnior (2005) a respeito da aplicação da técnica em unidades arquivísticas. O diagnóstico elaborado com apoio da análise *SWOT* possibilita ampla visualização do ambiente de pesquisa e de alternativas a serem utilizadas pelo Arquivo em prol de seu desenvolvimento.

5.6.2 Instrumento de Coletas de Dados

O roteiro utilizado para as entrevistas foi construído com base nos objetivos, pressupostos e variáveis da pesquisa, sendo dividido em oito blocos, onde o último bloco é destinado a comentários adicionais por parte do entrevistado.

Para elaboração do questionário foram estudados e analisados os instrumentos de coleta de dados de diferentes trabalhos como: Jesus (2010); Araújo Júnior (1998); Carvalho (2010); Silvestre Neto (2010) e Anjos (2017), os quais auxiliaram no desenvolvimento do questionário da presente pesquisa.

A divisão das perguntas em blocos de questões possibilitou melhor direcionamento da entrevista e entendimento dos assuntos e questionamentos levantados. O instrumento de coleta de dados foi estruturado como apresentado a seguir:

- **Bloco I – Características dos respondentes (questões 01-04):** informações sobre o público entrevistado, quanto à faixa etária, cargo ocupado, nível de escolaridade.
- **Bloco II – Características gerais das unidades arquivísticas e informações para análise da ambiência (questões 06-09):** funções

arquivísticas realizadas na unidade; nível de satisfação quanto aos recursos da unidade e normas arquivísticas utilizadas; pontos fortes e pontos fracos observados na unidade; e ameaças e oportunidades vistas no ambiente externo ao Arquivo do Senado Federal.

- **Bloco III – Uso da informação e tomada de decisão (questões 10-12):** uso da informação pelos gestores; uso de fontes de informação; utilização da informação na tomada de decisão; e dificuldades em obter informações desejadas.
- **Bloco IV – Acesso à informação e tomada de decisão na Pandemia do novo Coronavírus (questões 13-17):** impacto da pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2 na tomada de decisão e realização das atividades nas unidades arquivísticas.
- **Bloco V – Solicitação de Informação nas unidades arquivísticas (questões 18-20):** ocorrência de solicitação de informação nas unidades arquivísticas e informações mais demandadas.
- **Bloco VI – Relacionamento com usuários e expectativas com os produtos e serviços da unidade (questões 21-24):** uso de instrumentos para conhecer os usuários da unidade e utilização de informação para melhoria e aperfeiçoamento dos produtos e serviços.
- **Bloco VII – Uso de métodos e técnicas para aperfeiçoamento e inovação (questões 25-27):** utilização de métodos e técnicas com o objetivo de promover melhoria e inovação dos produtos e serviços oferecidos.
- **Bloco VIII – Comentários (questões 28 e 29):** manifestação de interesse do entrevistado em ter acesso aos resultados da pesquisa e/ou realizar comentários adicionais.

No quadro a seguir (quadro 11), é apresentada a relação entre os pressupostos específicos, variáveis e as questões realizadas.

Quadro 11 - Correlação entre objetivos, pressupostos, variáveis e instrumentos de coleta de dados

Objetivos	Pressupostos	Variáveis	Bloco de Questões
<p>Conhecer a ambiência do Arquivo do Senado Federal.</p>	<p>1º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO: o aperfeiçoamento contínuo dos processos, serviços e produtos, como também o desenvolvimento do Arquivo do Senado Federal está intrinsecamente relacionado a dois fatores: I – informação para apoio à tomada de decisão decorrente do monitoramento do ambiente interno e II – informação decorrente do monitoramento do ambiente externo.</p>	<p>FATOR I: Análise do ambiente interno para tomada de decisão</p> <p>VARIÁVEIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes do Arquivo do Senado Federal; • Pontos fracos do Arquivo do Senado Federal. <p>FATOR II: Análise do ambiente externo</p> <p>VARIÁVEIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades do Arquivo do Senado Federal; • Ameaças do Arquivo do Senado Federal. 	<p>Bloco 2 e Bloco 3</p>
<p>Analisar a trajetória administrativa do Arquivo do Senado Federal e suas transformações desde o período de sua criação como insumo à tomada de decisão dos gestores das unidades arquivísticas.</p>	<p>2º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO: para aprimorar a atuação dos gestores das unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal, estes devem obter como preceitos básicos: I - acesso à informação sobre trajetória do Arquivo e formulação de histórico de decisões para contribuir com o desenvolvimento e acompanhamento de evoluções do Arquivo e II - conhecimento e aplicação de novas tecnologias e métodos de gestão para melhor aperfeiçoamento dos produtos e serviços ofertados.</p>	<p>FATOR I: Informação para o acompanhamento da evolução das operações.</p> <p>VARIÁVEIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilização de informações sobre a trajetória do Arquivo; • Utilização de diagnósticos e pesquisas sobre seu histórico de evolução e identificação de oportunidades. <p>FATOR II: Investimento em informação, em técnicas e em tecnologia para aperfeiçoamento e inovação.</p> <p>VARIÁVEIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilização de métodos e técnicas atualizadas em seus processos organizacionais; • Existência de investimento em inovação. 	<p>Bloco 3, Bloco 7 e Bloco 8</p>

<p>Identificar as necessidades de informação dos gestores das unidades do Arquivo do Senado Federal para tomada de decisão e cumprimento de suas atribuições.</p>	<p>3º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO: para que seja viável a identificação e a caracterização de produtos e serviços informacionais que venham ao encontro das necessidades dos gestores do Arquivo do Senado Federal, os usuários necessitam ser vistos como indicadores em dois aspectos: I – satisfação com os serviços e produtos e II – expectativa com os serviços e produtos oferecidos.</p>	<p>FATOR I: Satisfação com os produtos e serviços oferecidos.</p> <p>VARIÁVEIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existência de <i>feedback</i> da satisfação dos usuários no tocante aos produtos e serviços oferecidos. • Grau de uso de ferramentas para a aferição da satisfação dos usuários da informação. <p>FATOR II: Expectativa sobre os produtos e serviços oferecidos.</p> <p>VARIÁVEIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento das expectativas dos usuários sobre os serviços e produtos oferecidos. • Grau de utilização de informação e instrumentos para o conhecimento das expectativas dos usuários a fim de aperfeiçoar os produtos e serviços. 	<p>Bloco 3 ao Bloco 6</p>
---	--	---	---------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

5.6.3 Teste- piloto

Com o objetivo de identificar inconsistências e aperfeiçoar as questões quanto ao entendimento dos termos e conceitos utilizados no questionário (roteiro das entrevistas), foram realizadas no mês de dezembro de 2020 dois testes-piloto junto a dois gestores das unidades do Arquivo do Senado Federal que fazem parte da amostra desta pesquisa.

O teste-piloto favoreceu a adequação das perguntas ao contexto dos gestores de arquivo, possibilitando o aprimoramento das questões, a fim de comunicar aos entrevistados as indagações com clareza e, assim, atingir os objetivos da pesquisa.

5.6.4 Realização da Entrevista Estruturada

As entrevistas foram realizadas junto aos gestores das unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal em amostra previamente definida. Tais entrevistas

ocorreram via *internet*, de maneira remota, devido à pandemia da Covid-19. Foi apresentada uma carta de apresentação à Chefia do Arquivo e aos respondentes um termo com detalhes acerca da pesquisa e entrevista. A sondagem ocorreu nos meses de abril e maio de 2021.

5.7 Tratamento dos Dados

Durante a realização das entrevistas, para apresentação do roteiro previamente elaborado, foi utilizada a ferramenta *Google Forms*. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas para revisão das informações. Para tratamento, os dados foram extraídos dos formulários preenchidos e importados para a ferramenta *Microsoft Excel 2010*, na qual foram elaborados os gráficos comparativos que ilustraram e subsidiaram a análise dos dados.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção é dividida em três tópicos. O primeiro tópico aborda as principais transformações administrativas que ocorreram no Arquivo do Senado Federal, desde a criação do Senado Federal, apresentando uma caracterização detalhada sobre sua estrutura e funcionamento e a importância dessas informações como fundamentação e apoio à tomada de decisão dos gestores das unidades arquivísticas. O segundo tópico apresenta aspectos descritivos dos resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas junto aos gestores da amostra e, por último, são apresentadas as conclusões sobre os pressupostos específicos desta pesquisa, com base nos resultados alcançados.

6.1 Sobre o Arquivo do Senado Federal

O levantamento do histórico das transformações administrativas que ocorreram no Arquivo do Senado Federal, ora apresentado, caracteriza-se como um insumo significativo para entender o atual estágio de desenvolvimento do ambiente de pesquisa desse estudo. Por meio do histórico do Arquivo é possível realizar acompanhamento das ações e decisões tomadas, a modificação do papel do Arquivo na perspectiva institucional e social, como também observar as mudanças administrativas ocorridas desde a sua criação no século XIX.

O contraste da situação passada do Arquivo com a atual favorece a construção de uma ampla visão sobre os problemas recorrentes enfrentados pela unidade, sejam eles humanos, estruturais ou informacionais, assim como permite observar as decisões passadas de gestores e quais eram as maiores demandas e carências do Arquivo apontadas por eles. Em comparação ao atual cenário do Arquivo, o histórico do Arquivo do Senado Federal colabora no monitoramento ambiental a partir do momento que favorece a observação de pontos fracos que foram superados ou ainda permanecem, pontos fortes pouco aproveitados e como se dava a relação do Arquivo com seu ambiente externo.

Uma organização em constante aprendizado “deve ser capaz de estudar a história da organização para que, ao planejar o futuro, tenha todos os benefícios de ter olhado com cuidado e aprendido com seu passado” (CHOO, 2002, p. 36). Todavia, ainda segundo Choo (2002, p. 35-36), a preservação e o gerenciamento da

história e memória organizacional são algumas das tarefas mais negligenciadas das organizações modernas.

A compreensão sobre o histórico da organização possibilita que os gestores e colaboradores do Arquivo do Senado Federal conheçam a trajetória da unidade arquivística, de forma a verificar quais foram os esforços realizados para o cumprimento da missão e dos objetivos delineados, assim como revela o modo em que a função do Arquivo em meio à sociedade foi modificada, negativa ou positivamente, desde a sua criação. Segundo Larissa Santos (2014):

Empresas e empresários começaram a entender que o reconhecimento da história passava também por um autoconhecimento do fazer organizacional, da razão de ser das organizações, da missão e dos propósitos pelos quais ela fora norteadas desde sua fundação. Tal reflexão resulta fundamental a fim de que as organizações possam assumir seus papéis na sociedade. Uma responsabilidade pública que implica a valorização da história organizacional (SANTOS, 2014, p. 65).

A partir desse contexto, os gestores de arquivo podem obter informações substanciais sobre as unidades que administram, utilizá-las a favor do Arquivo e possibilitar o atendimento de demandas informacionais. Tais informações viabilizam o aperfeiçoamento e criação de novos produtos e serviços oferecidos pelas unidades arquivísticas tendo, por consequência, a satisfação dos usuários. Nessa perspectiva, a história e a trajetória do Arquivo do Senado Federal, ao serem colocadas a serviço dos gestores das unidades arquivísticas, proporcionam ilustrar como as unidades souberam transpor as mudanças ocorridas, adaptar-se às circunstâncias e encontrar meios para a sua subsistência (TASSEL, 2008 *apud* SANTOS, 2014).

Além disso, identificar as escolhas na circunstância em que foram decididas, as mudanças ocorridas no Arquivo e suas conquistas dentro do Senado Federal desde sua origem contribuem para conhecer sua história, de modo a proporcionar um panorama das decisões que levaram o Arquivo ao contexto atual e, desta forma, validar as próximas ações e propor mudanças positivas.

- **Principais marcos na história administrativa do Arquivo do Senado no Brasil Imperial (1822 - 1889)**

O Arquivo do Senado contém um dos repositórios mais importantes da história brasileira dos últimos séculos, tendo a sua criação ligada à formação do Brasil. Possui sob sua custódia ricos e vastos conjuntos documentais desde o Período Imperial (1822-1889) relacionados as atividades-meio e fim do Senado, reunidos desde sua criação.

A Assembleia Geral, a Câmara dos Deputados e o Senado (anteriormente chamado de Câmara dos Senadores) foram instituídos pela Constituição do Império, outorgada em 1824. Suas sessões legislativas regulares tiveram início em 6 de maio de 1826, quatro anos depois de proclamada a independência do Brasil e de lá até os dias atuais, o Senado e a Câmara, participam, de forma direta ou indiretamente, de todos os acontecimentos de nossa história (OLIVEIRA, 2009).

O Projeto de Constituição para o Império do Brasil de 1823 (BRASIL, 1823) em seu artigo 68 citava o Arquivo como uma das estruturas funcionais do Senado, antes mesmo da instalação do legislativo brasileiro, em 1826 (BRASIL, 2021a). A primeira sessão legislativa da Assembleia Geral ocorre em 6 de maio de 1826, presidida por Dom Pedro I, quatro anos depois de proclamada a independência do Brasil. Desde então, o Senado, tal como a Câmara do Deputados, participa, de forma direta ou indireta, de todos os acontecimentos da história do país (OLIVEIRA, 2009).

Quando o Senado foi instalado, sua divisão administrativa possuía apenas uma repartição, sendo constituída por uma Secretaria que centralizava todos os serviços administrativos da Casa, na qual estava subordinado o Arquivo. Como Coelho (1973, p. 233) ressalta “por essa época, a Biblioteca e o Arquivo se confundiam, constituindo um único órgão que ocupava uma das salas do pavimento superior do Paço do Senado, sediado em um sobrado no Campo de Santana, junto ao antigo palacete do Conde dos Arcos, no Rio de Janeiro”.

No início de seus trabalhos, a Secretaria do Senado funcionou de maneira muito precária até por volta da década de 1860. Nessa década, a Secretaria passa a

ter seu primeiro regulamento, configurando-se como um marco para as atividades administrativas do Senado (NASCIMENTO, 2003).

Com o passar dos anos, diversas discussões entre os senadores ocorreram tendo como pauta o Arquivo do Senado. Destacam-se, por exemplo, as discussões ocorridas em 1831 (Anais do Senado do Império, 13-10-1831) e em 1843 (Anais do Senado do Império, 20-04-1843) quanto à solicitação, pelo Ministro do Império, da entrega de documentos originais do Senado ao Arquivo Público do Império - atualmente o Arquivo Nacional.

Em meio a um acentuado debate que ocorre entre os senadores sobre a entrega ou não dos documentos são levantados argumentos quanto à precariedade do Arquivo que não oferecia comodidade aos documentos sob a custódia do Senado. Observa-se esta condição, por exemplo, na fala de um dos senadores presentes:

Sr. Leão (Ministro da Justiça e de Estrangeiros): O Sr. ministro do império, repito, fez tal requisição unicamente para cumprimento de uma disposição do regulamento que está em vigor; mas se o senado não quer aquiescer ao pedido do governo, ou mesmo se entende que só passado um certo número de anos é que se devem mandar estes documentos para o arquivo público (porque também é preciso notar que uma vez que não haja na casa um arquivo organizado com certos empregados que tenham especial obrigação de limpar e conservar tais documentos, pode acontecer que eles aqui fiquem para serem roídos de cupim e cobertos de pó). Não tenho objeção alguma que fazer a este respeito. Em vez de serem roídos de traça, seria melhor que fossem guardados no arquivo público, onde há empregados destinados à limpeza e conservação de tais documentos; porém se o senado quer ter um arquivo seu, como convirá que tenha, o governo não insiste na aprovação do parecer (Anais do Senado Imperial, 20-04-1843).

Dentre opiniões contrárias, favoráveis e indiferentes à entrega da documentação ao Arquivo do Império, o parecer e a emenda foram rejeitados: “Discutida a matéria e posto em votação o parecer, não passa nem a emenda” (Anais do Senado Imperial, 20-04-1843).

Em 1861, ocorrem discussões quanto à regulamentação dos serviços da Secretaria, onde se encontrava o Arquivo, com observância à necessidade de reformas modernizantes para a mesma (Anais do Senado do Império, 09-09-1861).

Nesse contexto, em 1863, é estabelecido o Primeiro Regulamento da Secretaria do Senado do Império, publicado em 15 de dezembro de 1863. Como

disposto no regulamento, cabia ao cargo de oficial arquivista e bibliotecário, e dos respectivos segundo oficial e contínuo, as seguintes competências:

Art. 32. Compete especialmente ao official archivista e bibliothecario⁹:

§ 1.º Manter na melhor ordem e asseio o archivo e bibliotheca, classificando e guardando pela maneira mais conveniente todos os authographos e papeis findos, livros, folhetos, impressos e manuscriptos que pertencerem ao senado.

§ 2.º Ter catalogos completos e bem circumstanciados de tudo quanto estiver debaixo da sua guarda, devendo delles existir sempre cópias authenticas em poder da mesa, e do official maior, distribuindo-se impresso pelos senadores, no principio de cada sessão, o das obras da bibliotheca.

§ 3.º Ministras os documentos que forem exigidos pelo senado, pelos senadores, e pelo official maior, unicos que poderão sollicital-os, e havel-os a si, contanto que se responsabilisem por escripto, se os levarem do archivo para fóra.

§ 4.º Escribir o livro do assentamento dos empregados do senado, do qual constem os serviços por elles prestados, bem como as faltas que por ventura commetterem, apresentando clara e concisa a sua vida official.

§ 5.º Escribir o indicador de todo o movimento geral da entrada o sahida, e dos papeis apresentados ao senado.

§ 6.º Fazer o resumo das questões mais importantes, que tem havido no senado, com a decisão correspondente, e das que ainda penderem, seguindo neste trabalho o methodo que dê mais facilidade para consultar e conhecer os precedentes do que se quizer ter conhecimento.

§ 7.º Estudar nos annaes parlamentares de outras nações os arestos e decisões que lhe parecerem de utilidade e applicação aos trabalhos do senado, colligindo-os, escripturando e notando-os de modo que se torne facil e prompta a sua consulta.

§ 8.º Procurar enriquecer a bibliotheca com as obras que se publicarem, e convier adquirir, representando ao official maior para que requisite á meza do senado os fundos necessários.

§ 9.º Ter aberta a bibliotheca durante os mezes da reunião das camaras legislativas nos dias que não forem de guarda ou feriados, desde as nove horas da manha até ás tres da tarde, ainda, que não haja sessão no senado, e além desta, hora, por todo o tempo que se prolongar a sessão nos dias em que a houver.

§ 10. Ministras os livros, folhetos, impressos, e manuscriptos que lhe forem pedidos por qualquer pessoa, afim de serem lidos e examinados dentro da bibliotheca. Os membros do senado que os quizerem consultar fóra da casa responsabilisar-se-hão por escripto.

§ 11. Passar as certidões que forem requeridas na fórmula do que se acha disposto ao art. 26 § 14.

⁹ Mantém-se a grafia original do século XIX.

Art. 33. O archivista é o responsável quando por culpa ou negligência sua se der a perda ou deterioração de qualquer dos objectos confiados á sua guarda.

Art. 34. O official archivista será substituído nos seus impedimentos pelo respectivo segundo official.

Art. 35. As obrigações do segundo official do archivo e bibliotheca consistem em cumprir as ordens do archivista e bibliothecario, e em coadjuval-o nos trabalhos a seu cargo; e as do continuo nisto mesmo, e especialmente em abrir e fechar o archivo e a bibliotheca ás horas designadas, e no asseio da casa e limpeza dos respectivos papeis e livros (BRASIL, 1863).

Observa-se no regulamento que o cargo de arquivista e o de bibliotecário eram aglutinados. Nesse momento, a Secretaria do Senado, única unidade administrativa, era composta pelo serviço de Arquivo e Biblioteca e pelos serviços de Salão, Porta, Galerias e Tribunais (BRASIL, 1863). Segundo Coelho (1973), pelas disposições do regulamento, além das mesmas pessoas estarem encarregadas pelas atividades de Biblioteca e Arquivo, é possível concluir que na prática ambos representavam uma única unidade subordinada à Secretaria, cujas atribuições eram vinculadas e idênticas.

Em 1864, as instalações do edifício do Senado não atendiam estruturalmente o funcionamento do Arquivo, como apresentado no parecer da mesa nº. 26 do mesmo ano:

[...] a parte do edifício do Senado, ocupada por esta secretaria acha-se arruinada e além disto não há salas em que se montem o archivo e bibliotheca, de modo a satisfazer as vistas do regulamento de 15 de dezembro de 1863 (Anais do Senado Imperial, 1-8-1864)¹⁰.

Nesse momento, o Senado estava instalado no Paço do Senado, conhecido como Palácio Conde dos Arcos. De acordo com o Parecer da mesa nº 26 de 1864, o Senado possuía duas construções, uma térrea e outra um sobrado, na chácara do Campo da Aclamação. Na casa sobrado funcionava o Senado e na casa térrea funcionava a Secretaria do Senado até ser demolida e o Palácio passar por reformas (NASCIMENTO, 2003). O Senado funcionou no Palácio Conde dos Arcos de 1826 até 1924. Atualmente, o local é ocupado pela Faculdade Nacional de Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

¹⁰ Mantém-se a grafia original do século XIX.

De acordo com Nascimento (2003, p. 54), a organização do Arquivo somente ocorreu de fato no ano de 1865, quatro décadas depois da instalação do Senado e do início da discussão sobre a importância da documentação produzida e ou recebida em função da atividade de legislar.

Em 4 de março de 1866, o Parecer da Mesa nº 40 apresenta medidas que a mesa tomou com objetivo de organizar o Arquivo do Senado além de expor a situação em que se encontravam os trabalhos relativos a este serviço (Anais do Senado Imperial, 12-3-1866). O parecer expõe exemplos de documentos do Arquivo do Senado, os procedimentos e esforços realizados para organização do acervo, descrevendo tais ações como atos “indispensáveis para poder formar-se um arquivo, que dê garantias de ordem, conservação e segurança aos livros, documentos e papéis que nelle se depositarem” (Anais do Senado Imperial, 12-3-1866)¹¹.

Entretanto, no parecer nº 40 também é indicado que o arquivo necessitava de estantes, armários e de “official archivista”. No mesmo ainda é exposto que o Regulamento de 15 de dezembro de 1863, o qual regulava as atribuições da Secretaria do Senado e conseqüentemente do Arquivo, estava em vigor, mesmo que dependesse de definitiva aprovação do Senado.

Em 1886, no que diz respeito aos funcionários encarregados do Arquivo, no Parecer da Mesa de nº 62 de 20 de agosto de 1866 (Anais do Senado Imperial, 20-8-1866), na fala do Visconde de Jequitinhonha fica evidente a necessidade de maior atenção ao Arquivo e ao profissional atuante:

Não deve haver um arquivo? Nós devemos te-lo. Quem se há de incumbir delle? Hão de ser os mesmos officiaes que estão diariamente trabalhando no serviço da secretaria? **Um archivista que temos é verdadeiramente archivista? Faz um serviço muito util, tem servido muito bem; mas não é como archivista.** O nobre presidente do senado conhece isto tudo; e está certo de que o actual empregado, que póde-se considerar archivista serve bem porém não é ainda archivista (Anais do Senado Imperial, 20-8-1866, grifo nosso)¹².

O parecer da mesa de nº 62 de 20 de agosto de 1866 (*ibidem*) também dá destaque às condições de desenvolvimento dos trabalhos no Arquivo. Visconde de Jequitinhonha argumenta que os profissionais deveriam ser bem pagos em virtude do estado precário e insalubre de atuação na Secretaria do Senado: “estraga a

¹¹ Mantém-se a grafia original do século XIX.

¹² Mantém-se a grafia original do século XIX.

saúde, torna-se inhabilitado para qualquer outro emprego; no fim de 20 anos está inteiramente inutilizado para outro qualquer lugar” (Anais do Senado Imperial, 20-8-1866)¹³. O número total de empregados no Senado em 1866 era dezesseis e três destes estavam alocados no Arquivo; alguns empregados residiam nas dependências do Senado, como o senhor Alonso Carneiro Pestana de Aguiar que morava na mesma casa térrea em que se localizava o Arquivo por aproximadamente quinze anos (NASCIMENTO, 2003).

Em relação ao estado em que se encontrava a documentação do Senado, o parecer da Mesa nº 72, de 1867 (Anais do Senado Imperial, 08-05-1867) descreve que tal corria risco de deterioração e extravio e ainda frisa que a diminuição das despesas com o arquivo agravaria a situação, sendo atribuição da Casa a sua preservação:

Qualquer diminuição na despesa feita com este serviço retardará a conclusão de um trabalho, não só de utilidade, mas também de alguma urgência, sendo o seu principal fim a segurança e conservação de documentos de incontestável importância para o estudo da história do parlamento e da legislação pátria.

Destes documentos já infelizmente alguns se têm extraviado, e muitos estão deteriorados.

Dever é da mesa, portanto, dar-se pressa a levar ao cabo uma medida destinada a preservar de igual sorte os documentos que ainda existem no arquivo em grande número. (Anais do Senado Imperial, 08-05-1867)¹⁴.

Os esforços para a organização do Arquivo prosseguiram, como disposto no Parecer da Mesa de nº 74 (Anais do Senado Imperial, 18-5-1867), o qual lista quais documentos compunham o acervo no período e os métodos de organização então utilizados. Pode-se citar, por exemplo, a encadernação dos documentos no processo de organização.

Na época o método de encadernação foi escolhido a fim de se evitar o extravio dos documentos (NASCIMENTO, 2003). Atualmente, observa-se o impacto da escolha desse método nos documentos presentes no acervo. O processo de encadernação escolhido na época dificultou, de fato, a perda de documentos, em contrapartida, é possível encontrar o agrupamento de documentos de diferentes espécies e tipos de documentos sem contexto ou critério de organização

¹³ Mantém-se a grafia original do século XIX.

¹⁴ Mantém-se a grafia original do século XIX.

previamente estabelecido em tais encadernados, dificultando sua organização de acordo com os princípios arquivísticos.

O Parecer da Mesa de nº 172, de 1869 (Anais do Senado Imperial, 27-04-1869), propõe a continuação da organização do Arquivo e ressalta a importância dos trabalhos:

Os archivos foram sempre entre as Nações cultas objecto da solicitude dos Poderes Publicos [...]. Razão portanto de sobra assiste á Mesa para proseguir sem descanço no empenho, que tomou de levar ao cabo com a maior brevidade possível a organização do Archivo, que pertence ao Senado, tendo motivos para persuadir-se que no principio da sessão legislativa de 1870 poderá ella ter a satisfação de informar que a tarefa, que se propoz, está concluída, pelo menos quanto aos documentos mais importantes, que existem, e que releva preservar sem demora de qualquer extravio, ou deterioração. (Anais do Senado Imperial, 27-04-1869)¹⁵.

Em relação ao Arquivo no contexto do Senado Imperial, podem ser observadas decisões então tomadas, mesmo que de maneira tardia, para melhor definição e aprimoramento das atividades realizadas pelo Arquivo. Como o historiador Nascimento (2003) aborda em seu trabalho sobre o Arquivo do Senado no Período Imperial, durante décadas do Segundo Reinado, calorosos e intensos debates foram realizados no Senado com o objetivo de aumentar o número de funcionários e melhorar as condições de atuação desses profissionais a fim de viabilizar a organização do Arquivo, todavia, apesar dos esforços, os objetivos não foram completamente alcançados.

O Arquivo do Senado do Império mantinha seu serviço principalmente voltado para a própria instituição e ao Estado, de forma oclusa aos cidadãos, conservando a política portuguesa de “segredo oficial”, com uma cultura voltada para o “sigilo” (NASCIMENTO, 2003). Outro ponto que se observa, nesse momento, é a noção de arquivo como lugar de depósito e, culturalmente, sua importância e contribuição para o bom desempenho das atividades realizadas dentro da Casa Legislativa não eram efetivamente exploradas.

¹⁵ Mantém-se a grafia original do século XIX.

- **Principais marcos na história administrativa do Arquivo do Senado no Brasil República (1889 – Atualidade)**

Em 1889, o Brasil passa por diferentes transformações políticas e econômicas: o Império estava em declínio. Com o advento da República, mesmo em meio aos esforços para a reestruturação do Arquivo, em 1891, Deodoro da Fonseca, chefe do Governo Provisório, ao realizar a reorganização da Secretaria do Senado decreta a extinção das 1^o e 2^o Oficiais e de Ajudante de Arquivista da Secretaria do Senado:

O Generalissimo Manoel Deodoro da Fonseca, Chefe do Governo Provisorio, da Republica dos Estados Unidos do Brazil, attendendo ao que resolveu a Mesa do Senado e consta do parecer transmittido ao Ministerio dos Negocios do Interior com officio do 1^o secretario daquela Camara, relativamente á necessidade de reorganizar a respectiva secretaria, decreta:

Art. 1^o Ficam extinctas as classes de 1os e 2os officiaes e a de ajudante do archivista da Secretaria do Senado, passando os empregados que actualmente exercem estas funcções a ter a denominação de officiaes (BRASIL, 1891)¹⁶.

Assim, o regulamento de 1891 da Secretaria do Senado Federal apresentava dentre os empregados um oficial encarregado de atuar tanto no arquivo, quanto na biblioteca e na contabilidade.

Art. 1^o A Secretaria do Senado terá os seguintes empregados: 1 Director; 7 Officiaes, sendo um encarregado do serviço de atas e **outro do arquivo, bibliotheca e contabilidade**; 2 Porteiros, um para a Secretaria e outro para o salão; 2 ajudantes de porteiros; 10 Continuos; 1 Correio.
Paragrapho único. Serão extinctos, à medida que forem vagando, o logar de Porteiro do salão e o de Ajudante do mesmo porteiro (BRASIL, 1891b, p. 63, grifo nosso).

Cabe ressaltar que o Regimento comum de 1892 do Congresso aponta a Secretaria do Senado como Secretaria do Congresso e responsável pelos documentos do Congresso com o apoio da Secretaria da Câmara dos Deputados.

Art. 23. A Secretaria do Senado funcionará como Secretaria do Congresso, e terá a seu cargo o arquivo de todos os papeis e documentos. Os empregados da secretaria da Camara dos Deputados auxiliarão os da Secretaria do Senado (BRASIL, 1892, p. 59-60).

Em 9 de dezembro de 1898 é criado o cargo de “Bibliotecário e Arquivista”, ou seja, acumulando as duas funções em um só posto (COELHO, 1973). Desse modo, o Regimento Interno do Senado de 1903, apresenta o Arquivo como órgão

¹⁶ Mantém-se a grafia original do século XIX.

integrante da Secretaria do Senado e o cargo de arquivista em conjunto ao de bibliotecário como “bibliothecario e archivista”.

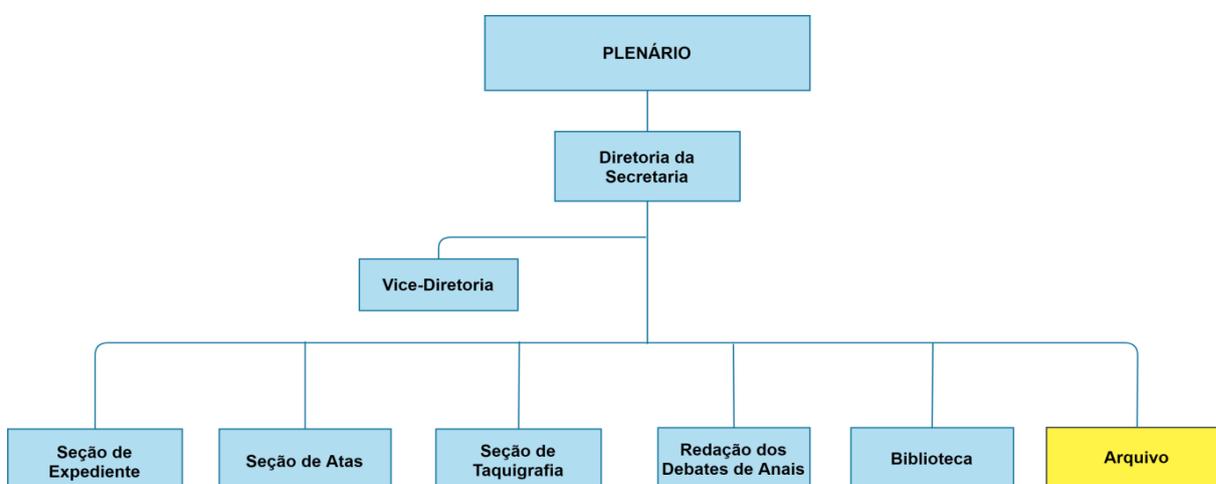
Art. 219. A Secretaria do Senado terá um director, um vice-director, um bibliothecario e archivista, sete officiaes, um porteiro e um ajudante para o serviço do salão, um porteiro e um ajudante para o serviço da Secretaria e doze contínuos (BRASIL, 1904).

Em 1909, ocorre um importante marco para as atividades arquivísticas do Senado: é criado o cargo de arquivista no Senado e de conservador da Biblioteca, havendo o desmembramento da Biblioteca e do Arquivo (COELHO, 1973). Conforme expõe o Parecer n. 31 de 05 de junho de 1909 apresentado na Ata de 7 de junho de 1909 (Anais da República, 07-06-1909):

I Que sejam desmembrados os serviços de Bibliotheca e do Archivo;
 II Que seja creado, com a mesma categoria e iguaes vencimentos aos que tem o actual aos bibliothecário-archivista, o logar de - archivista -, ao qual, além da direcção do Archivo, incumbirá a escripturação do registro dos empregados da Secretaria e a confecção das folhas de pagamento de subsídios e vencimentos;
 III Que seja promovido ao logar creado o official Francisco José Calmon da Gama;
 IV Que seja suprimido o logar de official, vago por essa promoção.
 Sala das Comissões, 5 de junho de 1909. – Ruy Barbosa, Vice-Presidente. – Ferreira Chaves, 1º Secretário. – Manoel de Araujo Goés, 2º Secretário. – Pedro Augusto Borges, 3º Secretário. – Candido de Abreu, 4º Secretário. – A imprimir (Anais da República, 07-06-1909)¹⁷.

Como apresentado no Regulamento da Secretaria do Senado aprovado em 1926 (Anais da República, 12-08-1926), o Arquivo era subordinado à Secretaria, a qual era organizada da seguinte maneira (figura 23):

Figura 23 - Arquivo na Estrutura Administrativa do Senado em 1926



Fonte: Elaborado pela autora com base nos Anais da República (12-08-1926).

¹⁷ Mantém-se a grafia original do século XX.

O Arquivo possuía um arquivista, um oficial e um auxiliar, sendo competência do arquivo e do arquivista:

Art. 84. Ao Archivo compete:

I – a guarda e a catalogação de todos os documentos que lhe forem remetidos;

II – o desarchivamento desses documentos;

III – a guarda, em deposito, das publicações mandadas fazer pelo Senado em *Annaes*, synopse e

avulsos, assim como das mensagens, relatorios e outras publicações officiaes enviadas para distribuição pelos Senadores.

[...] Art.108. Ao archivista incumbe:

1º, dirigir e distribuir os serviços do Archivo;

2º, organizar o catalogo geral da secção de manuscriptos e o da de impressos, trazendo-os em dia, afim de facilitar a busca de qualquer documento;

3º, organizar annualmente o catalogo dos documentos archivados no anno anterior;

4º, facultar aos Senadores e aos funcionarios da Secretaria a consulta de qualquer documento, nos termos deste Regulamento;

5º, fazer assignar carga de qualquer documento retirado do Archivo e impedir a entrada no mesmo de pessoa estranha ao Senado;

6º, passar, ou fazer passar, certidões de documentos sob sua guarda e as cópias que lhe forem devidamente solicitadas;

7º, mandar organizar as colleccões de publicações que tenham de ser distribuidas;

8º, mandar organizar annualmente uma relação dos documentos mais importantes recolhidos ao Archivo e apresental-a ao Director;

9º, ter sob sua guarda o inventario dos moveis e utensilios existentes no Archivo;

10, requisitar do encarregado do deposito, em pedido assignado e mediante recibo, o material necessario aos serviços sob sua direcção;

11, ter sob sua guarda as chaves do Archivo e o material destinado ao seu expediente;

12, cumprir qualquer ordem de serviço que receber do Director (Anais da República, 12-08-1926)¹⁸.

O Arquivo ainda era bastante atrelado à Biblioteca. Dessa proximidade, cita-se, por exemplo, que certos documentos arquivísticos encadernados do Senado, considerados como obras raras, encontram-se atualmente na Biblioteca do Senado em sua Seção de Obras Raras.

Nessa época o Senado já estava instalado em sua segunda sede, o Palácio Monroe, o qual foi remodelado. O Senado funcionou no local a partir de 3 de maio de 1925, onde permaneceu até 1960.

Após a Revolução de 1930, Getúlio Vargas, então chefe do governo provisório, baixou um decreto em 11 de novembro que dissolveu o Congresso Nacional, as Assembleias Legislativas dos estados e as câmaras municipais.

¹⁸ Mantém-se a grafia original do século XX.

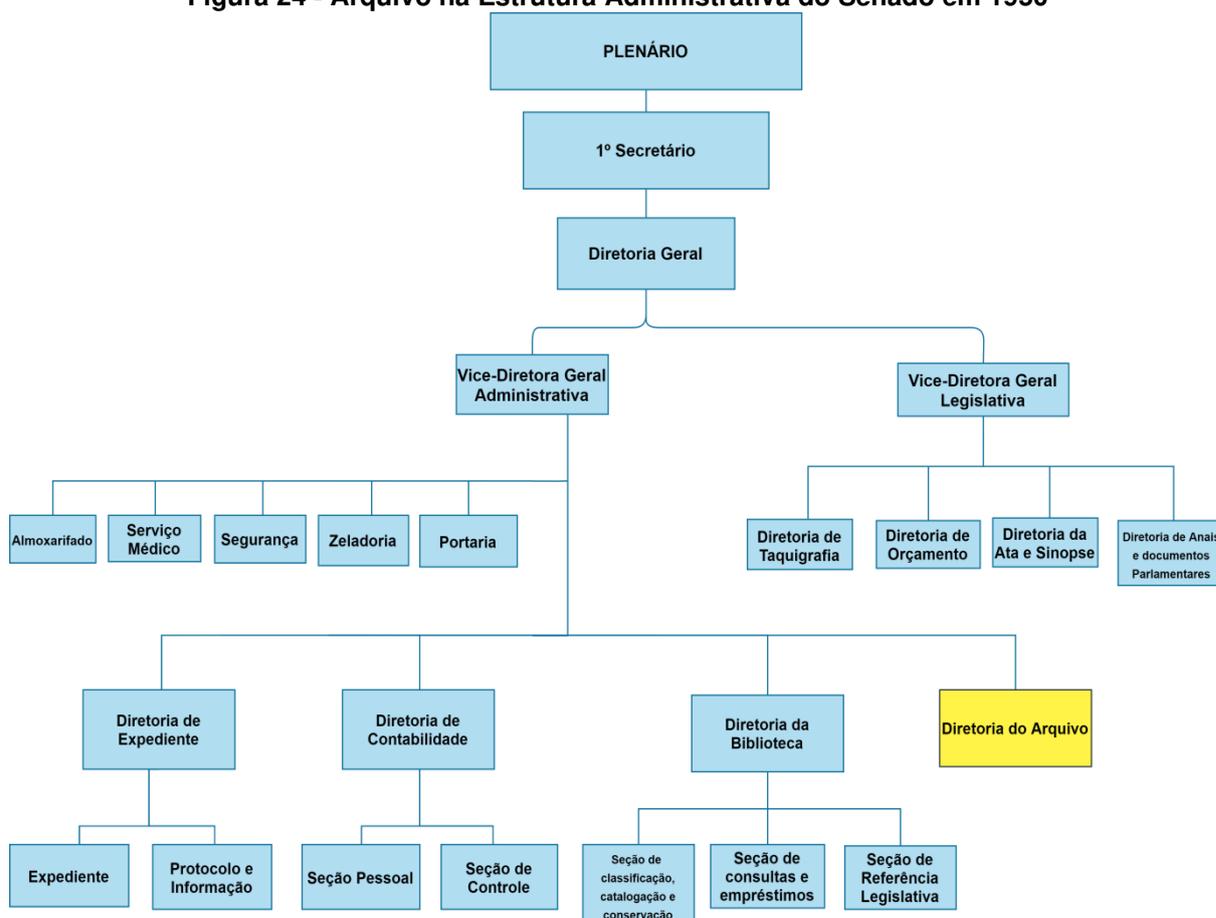
Pressionado pela Revolução Constitucionalista de 1932, Vargas se viu forçado a reabrir o Congresso (BRASIL, 2018). Entretanto, em 1937, com a instalação do Estado Novo, o Congresso Nacional é dissolvido, afetando a administração e, conseqüentemente, as atividades do Arquivo do Senado.

Em 1945, com o fim do Estado Novo, são eleitos 320 parlamentares para a Assembleia Nacional Constituinte para a elaboração da nova Constituição para o Brasil. Assim, no ano de 1946, em 23 de setembro, chegava ao fim o período de nove anos em que o Senado esteve banido do cenário político do Brasil. Na fala de Nereu Ramos, então presidente do Senado:

Senhores senadores, ao instalar a sessão do Senado da República, quero congratular-me com todos os seus membros pelo advento da nova fase de nossa vida democrática. A Constituição que acabamos de entregar ao país restituiu ao Senado sua antiga dignidade (BRASIL, 2016).

Em 1950, a Diretoria do Arquivo, subordinada à Diretoria Geral e Vice-Diretoria Geral Administrativa, foi criada. A criação da Diretoria do Arquivo representou um importante acontecimento para as atividades do Arquivo na estrutura administrativa do Senado. Todavia, o Arquivo, nesse momento, ainda não apresentara unidades definidas, como observado na figura 24 a seguir.

Figura 24 - Arquivo na Estrutura Administrativa do Senado em 1950



Fonte: Elaborado pela autora com base na Res. do SF nº1, de 1950 (BRASIL, 1950).

O regulamento apresenta as competências do Diretor do Arquivo, descrevendo a execução dos serviços de arquivamento dos documentos remetidos ao arquivo, desarquivamento e a de levantamento das publicações do Senado sob a custódia do Arquivo. A Diretoria do Arquivo possuía as seguintes atribuições:

Art. 18. À Diretoria do Arquivo compete:

- a) o arquivamento e catalogação de todos os documentos que lhe forem remetidos e que ficarão sob sua guarda;
- b) o desarquivamento desses documentos, quando necessário e a manutenção de um serviço de cargas para responsabilidade das pessoas que estiverem de posse de documentos pertencentes ao Arquivo;
- c) a guarda, em depósito, das publicações ordenadas pelo Senado para constituição de seus Anais e coleções de Documentos Parlamentares, Sinopses, Avulsos e outras publicações oficiais destinadas à distribuição aos Senadores;
- d) organização de um registro especial destinado às publicações em depósito, consignando quantidade e qualidade (BRASIL, 1950).

No Regulamento interno da Secretaria do Senado Federal de 1950, também é disposto o cargo de “Zelador do Arquivo”. Como aponta Oliveira (2009), a terminologia chama atenção, dado que era utilizada para se referir ao funcionário de arquivo que zelava pela conservação e preservação do acervo. De acordo com a pesquisa realizada pela autora, apenas um ocupante desse cargo no Arquivo do Senado foi encontrado, Jacy Souza de Lima, o qual, enquanto exerceu a função, apresentou ao Senado a sua preocupação em relação à segurança do acervo documental e à estrutura insatisfatória do Arquivo, com presença de mofo e insetos, assim como também manifestou seu interesse em propor melhorias e conhecimento técnico a respeito da conservação do patrimônio documental.

Em 1955, a Diretoria Geral da Secretaria passa a se subdividir em Divisão dos Serviços Administrativos e Divisão dos Serviços Legislativos, onde o Arquivo passa a ser subordinado à última, entretanto, ainda sem ramificações (BRASIL, 1955). Ademais, o cargo de Zelador de Arquivo fica extinto ao vagar (*ibidem*).

A concepção de arquivo, nesse momento, estava atrelada a um local que, social e institucionalmente, funcionava como um depósito de documentos, mas, nesse momento, também se observa que era requisitado por diferentes instituições de fins culturais, educacionais e de pesquisa:

No caso do Arquivo do Senado, é possível afirmar que a sua principal função, na prática, era receber, guardar, distribuir e atender às pesquisas feitas no Diário do Congresso Nacional, nos Anais, Avulsos e no Diário Oficial, ou seja, um local de guarda das publicações [...]. Além disso, o Arquivo era requisitado por várias instituições de fins culturais, educacionais e de pesquisa, no sentido de lhe serem enviadas as coleções dos Anais, Diários e demais publicações. [...] É possível afirmar, todavia, que na base da constituição dos arquivos estão presentes interesses motivados por razões de ordem política e administrativa, sendo relegadas a um segundo plano as funções sociais das fontes para a pesquisa. (OLIVEIRA, 2009, p. 79-83).

Os arquivos, de fato, já eram frequentemente utilizados por historiadores, os quais, majoritariamente funcionários públicos, estudavam e publicavam livros sobre a história das províncias/estados, mas, normalmente, sem citar ou creditar o arquivo como origem das fontes.

O uso dos documentos de arquivo como fonte de pesquisa de forma mais sistemática viria a acontecer nos anos 1960, com a institucionalização dos cursos de

pós-graduação no Brasil¹⁹ e o desenvolvimento de estudos por pesquisadores de mestrado e doutorado que passariam a estudar a realidade nacional a partir dos arquivos.

Nessa época, em relação à estrutura física, o Palácio Monroe, no Rio de Janeiro, não atendia às necessidades do Senado, sendo necessária a construção de um novo edifício.

Na década de 1950, o Senado cria uma Comissão Especial para solucionar os problemas estruturais do Palácio Monroe. Dentre as ações realizadas pela Comissão Especial, destaca-se o relatório de viagens elaborado por um grupo de senadores ao visitar diversos parlamentos europeus, resultando em um extenso documento com descrição das impressões dos locais visitados. De acordo com o relatório de viagens, as bibliotecas da Europa ofereciam ricas coleções em espaços de prestígio, todavia, além da informação sobre os arquivos citada no discurso de senador apresentada a seguir, para os senadores, os arquivos da Europa não ofereciam muita novidade (OLIVEIRA, 2009):

[...] setor dos mais importantes nos Parlamentos europeus, no que se prende a serviços auxiliares – são as Bibliotecas. Não resumem as suas atividades ao simples colecionamento de livros; estendem-se igualmente ao setor da informação legislativa, mediante, inclusive a distribuição de resumos de artigos publicados em jornais e revistas nacionais e estrangeiras, sôbre assuntos que possam interessar de perto aos parlamentares; encarregam-se também de pesquisas bibliográficas, estudos legislativos, confecção de monografias sôbre temas de interêsse nacional, no que vêm prestando valioso subsídio para os trabalhos das Comissões Técnicas e mesmo para as discussões dos diversos projetos em plenário. [...] em Portugal, na França e na Bélgica organiza-se no Arquivo, um dossier para cada parlamentar, a êle sendo progressivamente incorporados todos os elementos recebidos sôbre a sua pessoa e a sua vida pública, inclusive dados pedidos às respectivas regiões. Museus históricos existem na maioria das Casas que visitamos, promovendo exposições freqüentes de documentos históricos, móveis, peças de arte, fragmentos de vestuário pertencente a personalidades eminentes [...] (deveria-se construir) um edifício que pudesse conter o que de melhor se encontrou nos vários parlamentos visitados, além do que nós mesmos possuímos de mais adiantado. Seria um modelo conveniente para constar dos editais de concorrência, caso o senado, em sua alta sabedoria, resolva a construção do novo prédio, de acordo com o pensamento externado pela maioria dos senhores Senadores, no inquérito anteriormente promovido. (Discurso do

¹⁹ Sobre a institucionalização dos cursos de pós-graduação no Brasil, ver mais detalhes em: SANTOS, Ana Lúcia Felix dos; AZEVEDO, Janete Maria Lins de. A pós-graduação no Brasil, a pesquisa em educação e os estudos sobre a política educacional: os contornos da constituição de um campo acadêmico. **Revista brasileira de educação**, [s. l.], v. 14, n. 42, p. 534-550, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/9gS5G9MGJfFn9C6fwMtx7vp/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 08 out. 2021.

Senador Marcondes Filho. Diário do Congresso Nacional, 14.08.1952. p. 8140-8143 *apud* OLIVEIRA, 2009).

Dentre os estudos e projetos elaborados com o objetivo de planejar novas instalações para o Senado Federal, encontra-se o estudo “Bases para o Anteprojeto do Novo Edifício para o Senado Federal”, no qual um planejamento das instalações físicas para o Arquivo foi previsto (OLIVEIRA, 2009, p. 105). Apesar disso, o edifício planejado não foi construído. Em 1956, já se estudava a transferência da Capital da República com Projeto de Lei da Câmara nº 191, de 1956 (BRASIL, 1956), que dispõe sobre a mudança da Capital Federal.

Como afirma Oliveira (2009), a transferência da Capital para o interior do país exigiu, por consequência, pesquisas e planejamentos. O então diretor do Arquivo do Senado, Lauro Portela, conforme solicitação, elabora um relatório técnico apresentando sugestões sobre o Edifício do Senado em Brasília.

Ao Diretor Lauro Portela, como apresentado pela Resolução do Senado Federal nº 22, de 1954 (BRASIL, 1954), foi oferecida uma bolsa de estudos pelo Instituto Brasileiro de Cultura Hispânica para ampliação de conhecimentos sobre administração de Arquivo e Biblioteca. A especialização de Portela teve início em 1955 e durou, aproximadamente, dois anos (OLIVEIRA, 2009).

Com o arcabouço teórico e experiências que pôde vivenciar na Europa, Lauro Portela elabora um aprofundado relatório técnico, expondo sugestões sobre a estrutura do Arquivo, questões de luminosidade, umidade, equipamentos, segurança do acervo quanto à estabilidade do prédio, distribuição espacial do Arquivo e local para realização de exposição de documentos.

Portela, observando as necessidades das atividades desenvolvidas em um arquivo, sugere que distribuição do espacial do Arquivo ocorresse da seguinte forma:

- 1) Gabinete do Diretor (com toailete privativo) – área: trinta metros quadrados;
- 2) Ante-Sala (1 auxiliar direto e 1 contínuo) – Área: dezesseis metros quadrados;
- 3) Sala de Espera – Área: quatorze metros quadrados;
- 4) Sala destinada ao estudo dos Srs. Senadores (vista de processos, etc.) – Área: trinta metros quadrados;
- 5) Sala para os Serviços Administrativos – lotação prevista: 4 funcionários. Área: trinta metros quadrados;

- 6) Sala para os Serviços Técnicos – lotação prevista: 4 funcionários. Área: trinta metros quadrados;
 - 7) Mecanografia – lotação prevista: 4 funcionários – Área: vinte metros quadrados;
 - 8) Três Salas para aparelhagem técnica (1 aparelho de microfilmagem; 2 aparelhos de leitura para microfilmes; 2 aparelhos de fotocópia; 1 guilhotina; 1 aparelho para revestimento de documentos com lâminas de acetato de celulose (prensa hidráulica ou o aparelho de William Barrow, denominado “Laminator”); 1 aparelho para cópias heliográficas; 1 lâmina de “Wood”;
Nota: - Há necessidade de se prevêr instalação de água nestas salas.
Área de cada sala: trinta metros quadrados;
 - 9) Serviços de Zeladoria, abrangendo câmara de expurgo, com instalação de água. Área: trinta metros quadrados;
 - 10) Laboratório fotográfico, com instalação de água. Área quinze metros quadrados;
 - 11) Studio para gravação de som e cópias – Área: quinze metros quadrados;
 - 12) Arquivo sonoro e filmoteca, com área de 30 metros quadrados;
 - 13) Sala de projeção para 120 pessoas – Área: cento e quarenta metros quadrados;
 - 14) Casa forte – Área: quinze metros quadrados;
 - 15) Museu Parlamentar – Área: cem metros quadrados;
 - 16) Arquivo do Congresso – Área: trinta metros quadrados;
 - 17) Salões (sem divisões internas) destinados às galerias de arquivos e armários, ocupando o saldo disponível da área reservada à Diretoria.
- (Relatório elaborado pelo Diretor, Lauro Portela, Diretoria do Arquivo, 20-01-1959).

Observa-se, nessa época, atenção do Senado quanto ao aperfeiçoamento e especialização dos servidores do Arquivo, o que proporcionou à unidade a elaboração de relatório fundamentado, detalhando a importância de um ambiente favorável para a guarda do acervo e para a pesquisa dos usuários.

Assim, em 21 de abril de 1960, ocorre a mudança da Capital do Brasil para o interior do país. O Senado também é transferido para Brasília, para o Palácio do Congresso Nacional. Após a instalação do Senado no Palácio do Congresso Nacional, em Brasília, o Palácio Monroe passou a ser utilizado, em parte, por funcionários remanescentes no Rio de Janeiro, no que ficou conhecido como Senadinho. O palácio também era utilizado pelos senadores quando em visita ao Rio de Janeiro (SENATUS, 2010, p. 166).

De acordo com o *Jornal do Brasil* do dia 01 de abril de 1960²⁰, apenas uma parcela de documentos do Senado seguiu para Brasília, pois, segundo a

²⁰ Senado arruma malas para mudança, mas Senadores ainda debatem se vão à 21. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, RJ, ano 1960, edição 076, 01 abr. 1960, p. 4. Biblioteca Nacional Digital do

reportagem, os senadores não viam grande utilidade do Arquivo na nova Capital: “O arquivo não vai. É pensamento dos senadores não levar para Brasília o arquivo da Casa por entenderem que ele não terá grande utilidade”.

Segundo a Revista *Senatus* (2010, p. 214), volumes dos arquivos do Senado chegaram à Brasília às vésperas da inauguração da nova Capital. A transferência definitiva de diferentes setores administrativos do Senado para Brasília, inclusive a mudança da Biblioteca e do Arquivo, não foi possível de imediato devido também aos atrasos na construção dos prédios (VIEIRA; VIEIRA; PINHA, 2010, p. 284). Conforme exposto na Resolução nº 10, de 30 de março de 1960 (BRASIL, 1960):

Art. 1º - Permanecerá o Palácio Monroe sob a administração do Senado Federal pelo prazo de 02 (dois) anos a contar do dia em que se realizar em Brasília a primeira Sessão das Casas do Poder Legislativo.

Art. 2º - O arquivo do Senado Federal, anterior à 1ª. Legislatura instalada em 24 de setembro de 1946, bem como o do Congresso Nacional, que se integra no referido arquivo, ex vi do art. 54 do Regimento Comum e art. 60, alínea g, do Regulamento da Secretaria, serão mantidos no Palácio Monroe pelo prazo referido no artigo anterior, cumprindo ao Senado Federal, por iniciativa da Comissão Diretora, antes de seu término, dar definitiva destinação aos bens patrimoniais do Senado Federal, ao acervo do seu arquivo e ao pessoal de que trata o art. 6º desta Resolução. (BRASIL, 1960).

Cabe ressaltar que, devido à transição, alguns funcionários do Senado Federal não foram transferidos para a nova capital, tendo os seus cargos extintos, dentre os quais, um cargo de “Oficial Arquivologista” (Diário do Senado Federal nº 22, 11-02-1961).

Assim, na década de 1960, com o Arquivo transferido então para Brasília, correspondências da chefia do Arquivo do Senado demonstram que o Arquivo ainda enfrentava dificuldade na organização, quantidade de pessoal e conservação do acervo.

Em 1964 é instalado o regime militar que perdura até 1985. O regime militar conservou o Congresso Nacional, mas com o domínio e controle do Legislativo, permanecendo fechado em determinados períodos. Em junho de 1964, a então Diretora do Arquivo elaborou uma correspondência destinada ao 1º Secretário do

Senado, informando que o problema com a constituição do quadro de pessoal representava um dos principais percalços do Arquivo do Senado Federal:

[...] Neste momento, desejo trazer minha colaboração, apelando no sentido de que seja colocado, acima de interesses de alguns servidores, a organização administrativa desta Casa do Congresso, que vem sofrendo, de longa data, as consequências desastrosas da descontinuidade nos trabalhos inadiáveis.

Não é possível, repito, fazer-se abstenção do fator humano para se cumprir um programa de ação. Sabe vossa Excelência que pouco ou quase nada se fará, sem uma racional e eficiente equipe de servidores – razão do sucesso ou insucesso de qualquer empreendimento público ou privado.

Com lotação inicial de 26 servidores, dos quais 6 subalternos, já agora conta o Arquivo com apenas 13 funcionários, sem que tenha havido a indispensável substituição dos designados para servir nos diversos gabinetes, sendo que 3 deles ocupam cargo técnico de Arquivo.

Ressalte-se, também, que alguns funcionários com exercício na Diretoria do Arquivo não oferecem índice razoável de produção, não se lhes podendo entregar trabalho contínuo ou de responsabilidade, por apresentarem deficiências somato-psíquicas.

Diante do exposto, a fim de que possa esta Diretoria cumprir as disposições do Regulamento, solicito a Vossa Excelência sejam criados mais 5 cargos de Arquivista, com exercício permanente. (Correspondência da Diretora do Arquivo, Aurea de Barros Rêgo, para o Primeiro Secretário do Senado Federal, 1964 *apud* OLIVEIRA, 2009).

É interessante observar, na fala da então diretora, o que diz respeito ao entendimento sobre as pessoas com deficiências, pensamento divergente das décadas seguintes, especialmente a partir da década de 1990, com a inserção de políticas inclusivas e capacitação de pessoas com deficiências, físicas e/ou mentais, para atuação em arquivos, especialmente em conservação preventiva dos documentos.

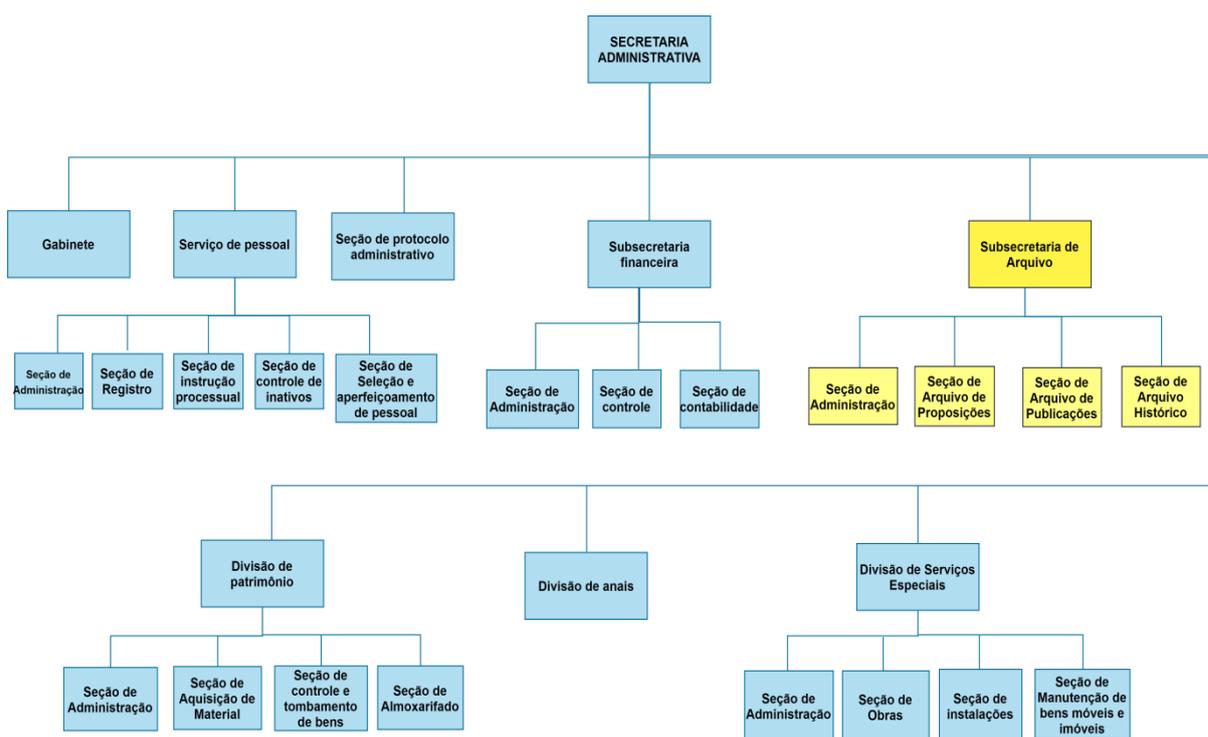
Observa-se também uma dificuldade enfrentada até hoje no âmbito do Senado: o Senado Federal, como uma Casa política, tem como situação comum a movimentação de pessoal, o que, por consequência, provoca interrupções nas atividades administrativas devido a essas constantes modificações, prejudicando a cadência das tarefas realizadas nas unidades.

Em relação a investimentos em modernização dos procedimentos da Casa na década de 1970, através da Resolução do Senado Federal nº 58, de 1972, para melhor acompanhamento do processo legislativo e arquivamento da documentação em inovadores padrões técnicos, cria-se também o Centro de Processamento de Dados do Senado Federal (Prodasen) (SENATUS, 2001). A criação do Prodasen, e sua parceria com outras unidades, colaborou substancialmente para a

informatização da Casa, promovendo a criação de diferentes bancos de dados e melhorias nas atividades do Senado e na organização da informação no Arquivo, abandonando-se, por exemplo, o uso de fichas físicas de descrição dos processos até então utilizadas, passando a ser realizada a tramitação dos documentos em sistema desenvolvido na época – Matérias Legislativas (Mate).

No mesmo ano, por meio da Resolução nº 67, de 10 de novembro de 1972 (BRASIL, 1972b), cria-se por transformação a Secretaria de Informação, vinculando serviços de documentação do Senado Federal, entretanto, nesse momento, o Arquivo não pertencia a tal Secretaria, uma vez que se torna Subsecretaria de Arquivo (figura 25) diretamente subordinada à Secretaria Administrativa, esta última subordinada à Diretoria Geral.

Figura 25 - Arquivo em recorte da Estrutura Administrativa do Senado Federal de 1972



Fonte: Elaborado pela autora com base na Res. do SF nº 58 (BRASIL, 1972a) e nº 67 (BRASIL, 1972b).

Observa-se, nesse momento, no Arquivo, como subsecretaria, a presença de unidades em sua hierarquia, representando melhor distribuição de suas atividades e regularização das mesmas dentro do contexto de atuação do Arquivo no Senado Federal. Suas respectivas unidades possuíam como competências:

Art. 97. À Seção de Administração compete receber, controlar e distribuir o material e o expediente da Divisão; executar os trabalhos datilográficos; organizar a consolidação dos dados estatísticos; proceder ao controle interno do pessoal da Divisão; organizar as biografias dos Senadores; receber reportagens fotográficas e documentário cinematográfico das Sessões do Senado Federal e do Congresso Nacional; proceder à microfilmagem de documentos; elaborar e programar, avaliar e recolher, em colaboração com os demais órgãos do Senado Federal, os documentos administrativos ultimados; propor a eliminação dos documentos destituídos de qualquer valor; encaminhar informações ao Sistema de Processamento de Dados, de acordo com os manuais de procedimento pertinentes, e executar outras tarefas correlatas.

Art. 98. À Seção de Arquivo de Proposições compete receber, devidamente relacionadas, classificar, arquivar e catalogar as proposições com tramitação encerrada; requisitar avulsos referentes às proposições; atender a solicitações de desarquivamento; encaminhar à guarda da Seção de Arquivo Histórico documentos com mais de 20 anos de arquivamento; organizar arquivo de microfimes de proposições, e executar outras tarefas correlatas.

Art. 99. À Seção de Arquivo de Publicações compete receber e arquivar as publicações do Senado Federal; manter coleções do Diário do Congresso Nacional, Diário Oficial da União e do Distrito Federal e Anais do Senado Federal e do Congresso Nacional; atender a requisições de exemplares de publicações, mantendo sempre mínimos estabelecidos pelo Diretor da Divisão; receber e arquivar, devidamente encadernadas, ao fim de cada Legislatura, as Atas das Comissões; receber e arquivar, em invólucros lacrados, as Atas das sessões secretas e outros documentos considerados sigilosos pela Comissão Diretora; encaminhar à guarda da Seção de Arquivo Histórico as publicações e Atas com mais de 20 anos de arquivamento; organizar arquivo de microfimes das publicações de Atas não sigilosas, e executar outras tarefas correlatas.

Art. 100. À Seção de Arquivo Histórico compete classificar, restaurar e arquivar os documentos de real valor histórico; organizar catálogos; atender a pedidos de pesquisa e fornecer cópias de documentos quando devidamente autorizada; planejar, organizar e executar exposições; propor ao Diretor da Divisão medidas de intercâmbio com o Arquivo Nacional; organizar arquivo de microfimes, e executar outras tarefas correlatas (BRASIL, 1972a).

Em 1978, a profissão de Arquivista e de Técnico em Arquivo é regulamentada no Brasil por meio da Lei nº 6.546 (BRASIL, 1978a) e do Decreto nº 82.590 (BRASIL, 1978b). A regulamentação da profissão em território brasileiro constituiu-se em um divisor de águas em defesa das atividades arquivísticas e da valorização, autonomia e reconhecimento de seus profissionais.

Entre o final da década de 1970 e início da década de 1980, o Arquivo do Senado é transferido para o Anexo II do Senado Federal próximo à Biblioteca, sendo realizado no dia 03 de outubro um evento de inauguração das novas instalações

com presença de diferentes personalidades, como professores, o então Presidente do Senado, o Diretor do Arquivo Nacional e o Diretor da Biblioteca Nacional²¹.

O Jornal *Correio Braziliense*, de 1990, descreve o local com uma boa estrutura e com um serviço eficiente para a solicitação de informação dos cidadãos por meios de comunicação disponíveis na época:

Quem imagina que os arquivos do Senado ficam em corredores poeirentos e misteriosos pode se surpreender ao visitar suas instalações, no subsolo do Anexo II, em frente à Biblioteca. Transferido para lá há sete anos, ele funciona em espaços amplos e com uma infra-estrutura moderna e bem cuidada. Até o cofre onde estão os segredos do Senado guardado na sala da diretora do Arquivo é um modelo moderno para a decepção dos que apreciam antiguidades.

[...] Para consultar os documentos guardados no Arquivo do Senado não é necessário sequer ir lá pessoalmente. O Arquivo atende a consultas feitas em todo o país por carta ou telefone. Em geral o interessado informa quais são os assuntos que lhe interessam e o Senado envia de volta a lista de todos os documentos relativos ao tema²².

Quanto à política de acesso aos documentos, ocorre na década de 1990 um processo de maior abertura dos arquivos do Senado Federal ao cidadão. Podem ser citados como exemplos sobre as ações tomadas: a abertura de documentos secretos aos cidadãos (*ibidem*) e a publicação do Arquivo do Senado intitulada *Arquivo Secreto do Senado Federal – Volume I e II*, em 1990. A publicação teve origem por meio do Ato do Presidente nº 007 de 1990, através de Comissão Especial para avaliar a documentação mantida como sigilosa, constituindo-se como “um compromisso público de desvendar à sociedade o que durante muitos anos, desde o início do século, estava encoberto sob o manto do segredo”.

Em 1993, o Arquivo do Senado perde certo espaço para a Primeira Secretaria do Senado Federal. Disputas pelo local do Arquivo acontecem e, por consequência, em 1995, através do Ato do Primeiro Secretário nº 13, de 05 de outubro de 1995,

²¹ Reportagem completa em: I Semana Internacional de Arquivo. **Mensário Do Arquivo Nacional (RJ)**. Ano 1974, Edição 11, p. 37. Biblioteca Nacional Digital do Brasil. Disponível em: <http://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=865521&pesq=&pagfis=1153> . Acesso em: 20 mai. 2021.

²² Reportagem completa em: SENADO resolve liberar documento secreto. **Correio Braziliense**, Brasília, DF, ano 1990, edição 09855, 22 abr. 1990, p. 4. Biblioteca Nacional Digital do Brasil. Disponível em: http://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=028274_04&pasta=ano%20199&pesq=&pagfis=4413 . Acesso em: 25 mai. 2021.

são realizadas ações para mudança do Arquivo para o Galpão da Unidade de Apoio I, local em que o Arquivo do Senado está atualmente, mas com reestruturações.

A situação precária em que se encontrava o Arquivo no novo local pode ser observada no discurso do Senador Pedro Simon, em 1997. O senador em seu discurso dispõe do relato feito pela Diretora da Subsecretaria de Arquivo Maria Helena Ruy Ferreira:

Tais documentos - sempre entendemos desta forma - são registros da História do Senado Federal e de nosso País e como tal estavam adequadamente guardados nas antigas dependências do Arquivo. Não tão antigas assim, pois data de maio de 1993, o início dessa situação que hoje estamos presenciando: foi nessa época que perdemos um grande e importante espaço de nossas instalações que passaram a abrigar a Primeira Secretaria.

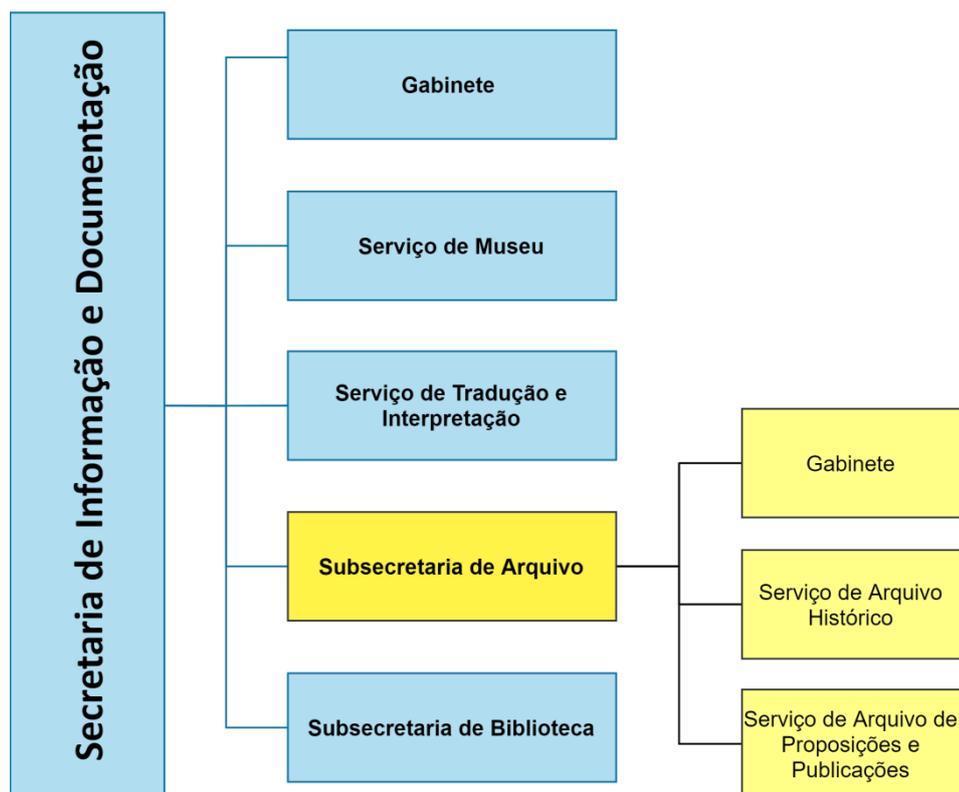
Foi daí que nossos problemas aumentaram, pois já necessitávamos de um maior espaço, para novas prateleiras e armários; eis que a História não pára de acontecer. Ela é Diária. Ao invés de conseguirmos o que pleiteávamos, perdemos o que tínhamos, - sem que esta Subsecretaria fosse previamente consultada ou comunicada sobre o que iria acontecer e por que.

[...] uma solução encontrada pelos nossos dirigentes foi transferir o acervo para o galpão da Unidade de Apoio I, sem nenhum critério de armazenamento, contando com as mesmas condições inadequadas que enfrentamos ainda hoje: calor, luminosidade, umidade, etc excessivos (Anais do Senado da República, 01-1997).

Durante esses anos, tal contexto demonstra que o Arquivo entre a década de 1970 e início de 1990 passa por um período de avanços em suas atividades e estabelecimento em um local de prestígio e de fácil acesso dentro do Senado Federal, todavia, em meados da década de 1990, observa-se certo retraimento da visibilidade que o Arquivo tinha conquistado dentro da Casa, a qual havia progredido nas décadas anteriores.

No mesmo ano, a Secretaria de Informação se torna Secretaria de Informação e Documentação (SIDOC) através da Resolução nº 9, de 1997 (BRASIL, 1997), sendo subordinada à Diretoria Geral. Por meio da mesma resolução o Arquivo do Senado Federal passa a integrar à SIDOC, como observado na figura 26.

Figura 26 - Arquivo em recorte da Estrutura Administrativa do Senado Federal de 1997



Fonte: Elaborado pela autora com base Res. do SF nº 9, de 1997 (BRASIL, 1997).

Entre o final da década de 1990 e início dos anos 2000, devido a esforços realizados, o Arquivo passa por reestruturações físicas e contratação de empresas especializadas em organização de arquivo, promovendo uma série de ações para a melhoria da gestão da informação.

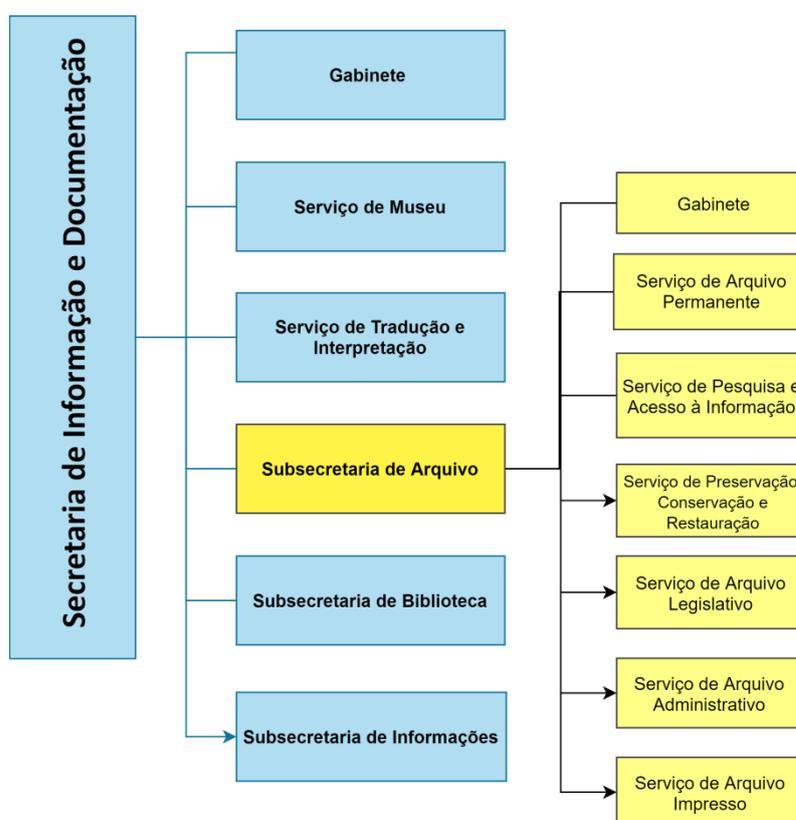
Em 2000, através do Ato da Comissão Diretora nº 5 é instituído na Casa o Sistema de Arquivo e Controle de Documentos do Senado Federal e Congresso Nacional (SIARQ/SF), com o objetivo geral assegurar o controle e a organização dos documentos do Senado Federal, como também zelar pela preservação do seu patrimônio arquivístico (SOUSA, PEREIRA; SANTOS, 2019).

A partir de 2001, o Senado Federal passa a ter um Plano de Classificação de Documentos de Arquivo e uma Tabela de Temporalidade de Documentos de Arquivo, aprovada pelo Ato da Comissão Diretora nº17 de Agosto de 2001. Desde 2002, a Casa possui uma Comissão Permanente de Avaliação de Documentos de Arquivo do Senado Federal (CPAD) (*ibidem*) para a boa prática do procedimento de análise e avaliação dos documentos sob a custódia do Arquivo.

Em meio ao contexto de mudanças, em 2002, o Arquivo passa por reestruturações administrativas (figura 27). A Resolução nº 56 (BRASIL, 2002), apresenta a nova reformulação da estrutura e do funcionamento da Subsecretaria de Arquivo do Senado Federal:

Art. 178. À Subsecretaria de Arquivo compete planejar, coordenar, supervisionar, controlar e orientar as atividades de produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento dos documentos, nas fases corrente e intermediária, do Senado Federal e do Congresso Nacional, bem como recolher os documentos de fase permanente, dar acesso, preservar e divulgar o acervo arquivístico custodiado.

Figura 27 - Arquivo em recorte da Estrutura Administrativa do Senado Federal de 2002



Fonte: Elaborado pela autora com base na Res. do SF nº 56, de 2002 (BRASIL, 2002).

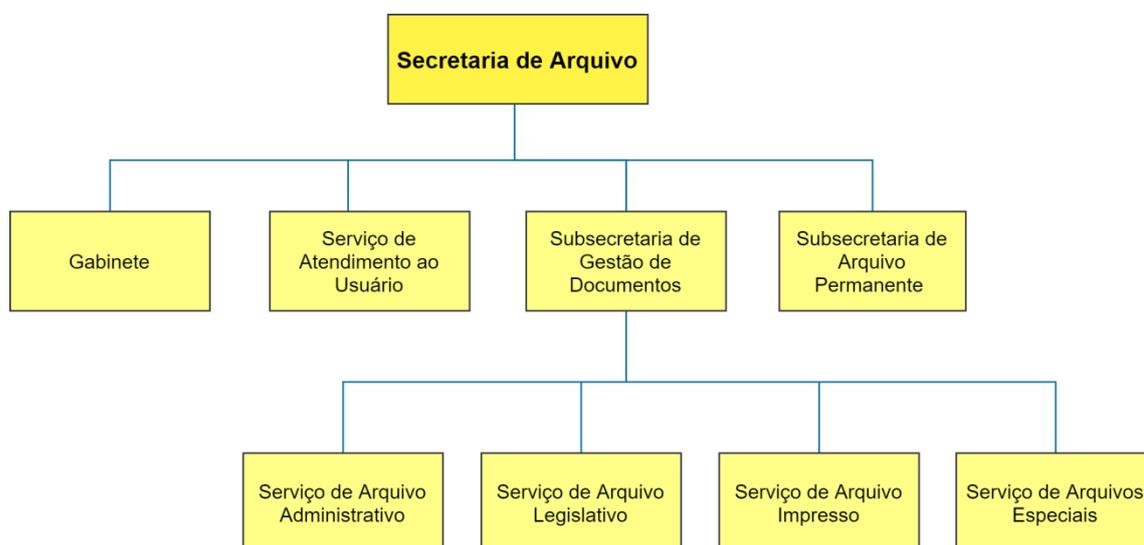
Destaca-se que, por meio de tal resolução, são feitas mudanças no quadro de pessoal do Arquivo. A resolução prevê cargos de Analista Legislativo com especialidade em Arquivologia e cargos de Técnico Legislativo com especialidade em Arquivologia a serem preenchidos mediante concurso público, os quais seriam ocupados a partir de 2012.

Em 2004, o Arquivo do Senado começa a analisar a implantação da “Gestão Arquivística dos Documentos Eletrônicos do Senado Federal envolvendo a

produção, classificação, avaliação e preservação da informação digital para ser inserida no fundo histórico desta Casa Legislativa” (Portaria do Diretor-Geral nº 84/2004). Uma comissão é criada para elaborar estudos e apresentar projeto para uma futura implementação.

O Ato da Comissão da Diretoria nº2, de 2005, como também o Ato da Diretoria Geral nº2146, de 2005, passa a denominar a Subsecretaria de Arquivo como Secretaria de Arquivo, sendo retirada da estrutura administrativa da Secretaria de Documentação e Informação e ficando diretamente subordinada à Diretoria Geral, conforme disposto na figura 28.

Figura 28 - Estrutura Administrativa do Arquivo em 2005



Fonte: Elaborado pela autora com base no Ato da Diretoria Geral nº 2146, de 2005, do Senado Federal.

Em 2008, através da Resolução nº 37 (BRASIL, 2008), o Arquivo do Senado Federal recebe o nome de “Arquivo Cora Coralina” para homenagear Ana Lins dos Guimarães Peixoto (1889-1985), poetisa e contista brasileira, nascida na Cidade de Goiás, Goiás, a qual utilizava o pseudônimo de Cora Coralina.

Em 2011, no Brasil, é sancionada a Lei nº 12.527 (BRASIL, 2011), também conhecida como Lei de Acesso à Informação, dispendo sobre o acesso aos dados, informações e documentos de interesse da sociedade e do Estado, como um importante passo na regulamentação do direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações.

No contexto do Senado Federal, a regulamentação da Lei de Acesso à Informação aconteceu por meio do Ato da Comissão Diretora nº 9, de 2012, visando no contexto da Casa “facilitar o acesso aos dados, informações e documentos de interesse coletivo ou geral, produzidos ou sob sua guarda, pautando-se pela transparência e publicidade em todos os seus atos, observadas as normas constitucionais e legais”. A regulamentação propiciou mudanças positivas no Arquivo do Senado a fim de promover ao cidadão mais celeridade e garantia de acesso à informação de acordo com suas necessidades.

O Arquivo do Senado, a partir de 2012, passa a ter, em seu quadro de pessoal, servidores com especialidade em Arquivologia, cargo de Analista Legislativo de Apoio Técnico-Administrativo - Arquivologia (Ato da Diretoria-Geral nº 2500, de 2012), assim como o cargo de Técnico Legislativo, Área de Apoio Técnico Administrativo - Especialidade Arquivologia (Ato do Presidente nº 20, de 2012), representando um importante episódio no desenvolvimento das atividades arquivísticas da Casa.

Em 2013, em nova reorganização administrativa, o Ato da Comissão Diretora nº 14 transforma a Secretaria de Informação e Documentação em Secretaria de Gestão de Informação e Documentação (SGIDOC), o que modifica a estrutura e divisão das atribuições do Arquivo do Senado, agora como Coordenação de Arquivo (Coarq), subordinada à SGIDOC.

Também, em 2013, um Sistema de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD)²³ é implantado no Senado Federal, tornando-se o principal sistema de documentos da Casa.

²³ Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos ou SIGAD, de acordo com o Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos - e-ARQ Brasil, que estabelece os requisitos mínimos para um sistema de gestão arquivística, é “uma solução informatizada que visa o controle do ciclo de vida dos documentos, desde a produção até a destinação final, seguindo os princípios da gestão arquivística de documentos. Pode compreender um *software* particular ou um determinado número de softwares integrados, adquiridos ou desenvolvidos por encomenda. Um SIGAD tem que ser capaz de manter a relação orgânica entre os documentos e de garantir a confiabilidade, a autenticidade e o acesso, ao longo do tempo, aos documentos arquivísticos, ou seja, seu valor como fonte de prova das atividades do órgão produtor. O SIGAD é aplicável em ambientes que gerenciam documentos digitais, não digitais e híbridos” (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2020, p. 27).

Em 2014 é lançado o *Arquivo S*, uma seção especial do Jornal do Senado, publicada todo mês, em parceria com o Arquivo do Senado, com reportagens de momentos históricos do país, contadas através dos documentos que estão presentes no acervo sob a custódia do Arquivo (BRASIL, 2020), caracterizando-se como uma das principais formas de difusão do Arquivo.

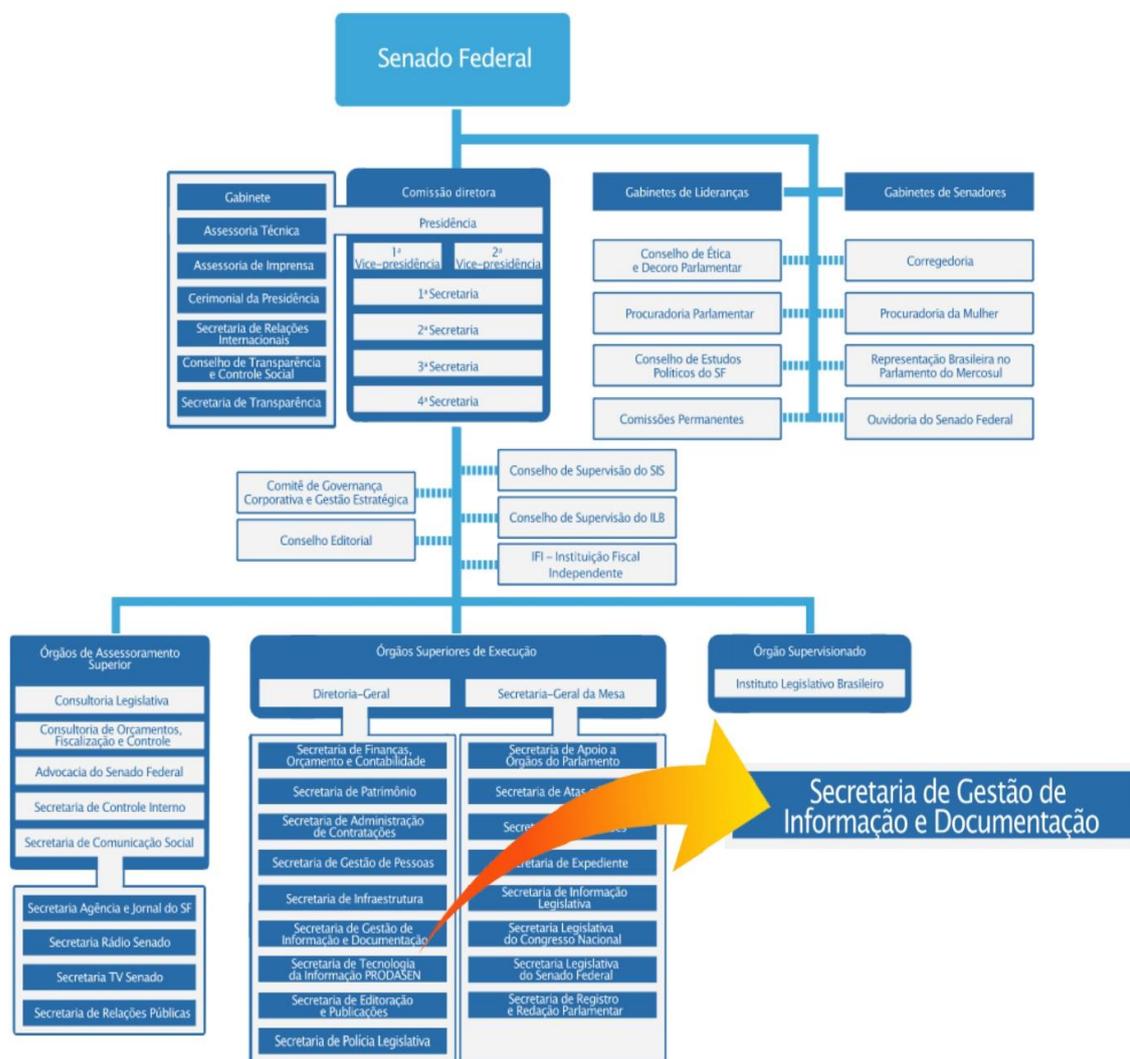
No mesmo ano também são estabelecidos procedimentos necessários para a implantação e manutenção do Processo Eletrônico no Senado Federal (Ato da Comissão Diretora 11/2014).

Nesse seguimento, desde maio de 2015, a produção de documentos da atividade-meio, área administrativa da Casa, é realizada em meio digital. Cabe ressaltar que a Coordenação de Arquivo é o órgão responsável pela gestão do SIGAD do Senado e definição das regras de negócio do sistema utilizado (Ato do Presidente nº 6, de 2015).

Em 2018, a Administração do Senado Federal, especificamente a Diretoria-Geral e Secretaria de Gestão de Informação e Documentação (SGIDOC), com o objetivo de preservar e potencializar o acesso aos documentos e informações do Senado Federal, firmou com a Universidade de Brasília (UnB) o Projeto intitulado “A Gestão da informação e de documentos no Senado Federal: Em busca de um modelo de integração” (Termo de Execução Descentralizada nº 002, de 2018, do Senado Federal), atuando em diferentes trabalhos, como na realização de diagnósticos da situação arquivística, digitalização dos documentos históricos, classificação, descrição arquivística, formação e capacitação da equipe do Senado Federal, recomendação de políticas arquivísticas, adequação de sistemas e procedimentos de implementação de Repositório Arquivístico Digital e ferramentas de difusão. O projeto estabelecido entre as duas instituições ocorreu até 2020 e promoveu a elaboração de novos produtos e serviços para o Arquivo do Senado Federal.

O Arquivo do Senado Federal, após diversas reestruturações, nos dias de hoje, é subordinado à Secretaria de Gestão de Informação e Documentação (SGIDOC). Abaixo, na figura 29, é apresentada a SGIDOC na estrutura administrativa do Senado Federal.

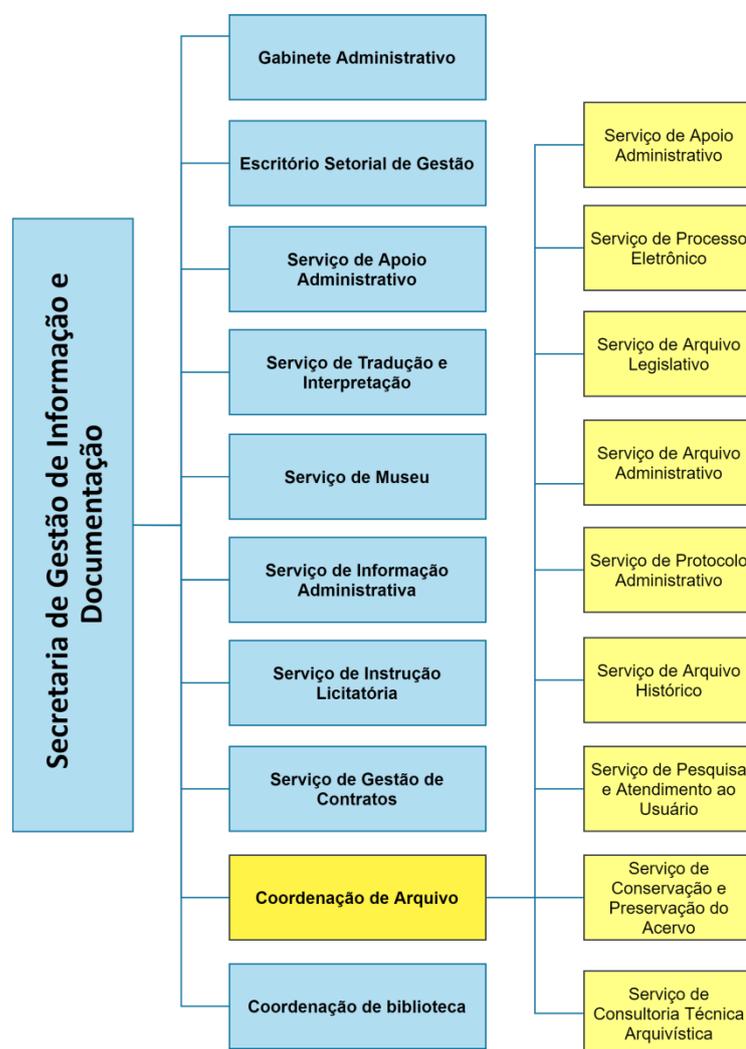
Figura 29 - SGIDOC na Estrutura Administrativa do Senado Federal



Fonte: Brasil (2021c) Adaptado.

O Arquivo, Coordenação de Arquivo, atualmente, como apresentado na Resolução do Senado Federal nº 13, de 2018, a qual dispõe o Regulamento Administrativo do Senado Federal (BRASIL, 2018a), possui nove unidades subordinadas, conforme disposto na figura 30.

Figura 30 - Coordenação de Arquivo na Estrutura Administrativa da SGIDOC



Fonte: Elaborado pela autora com base na Res. do SF nº 13, de 2018 (BRASIL, 2018a).

Em quase duzentos anos de história do Senado Federal, o Arquivo passou por grandes transformações, regularização de suas atribuições e conquistas dentro da Casa e na sociedade.

O Arquivo, atualmente, ao contrário do que foi um dia, conta com unidades definidas e funções regulamentadas na Casa. Todavia, o Arquivo ainda se situa em posição tímida dentro da complexa organização administrativa do Senado Federal, não sendo apresentado no atual organograma oficial do Senado (figura 29) e tendo pouca autonomia para tratativas e decisões no ambiente organizacional, em comparação a outras unidades, mesmo com a função de unidade responsável pela gestão estratégica da informação da grande e importante estrutura que é o Senado Federal.

Desde a instalação do Senado Federal, o Arquivo enfrentou grandes desafios para se estabelecer dentro da Casa e conhecer sua história administrativa fornece importantes insumos para seus gestores. Uma vez que a história administrativa não é apenas um relato descritivo da evolução das instituições, mas também um viés de análise de determinada realidade social (ARQUIVO PÚBLICO DO PARANÁ, 2000), conhecer a história administrativa do Arquivo do Senado Federal fomenta diálogos, descobertas e contextualização para seus gestores e colaboradores, os quais passam a compreender a trajetória e os desafios enfrentados institucional e socialmente, o que, por consequência, transforma a história administrativa em um rico instrumento na elaboração de novas ações e novas tomadas de decisão para o aprimoramento dos processos, produtos e serviços do Arquivo do Senado Federal.

6.2 Análise dos Dados: Aspectos Descritivos

Este tópico apresenta a análise dos dados sob aspectos descritivos, abordando os resultados obtidos por meio das entrevistas. O conteúdo encontra-se separado em oito blocos, assim como as questões apresentadas nas entrevistas realizadas (anexo I).

- **Bloco I – Características gerais dos respondentes**

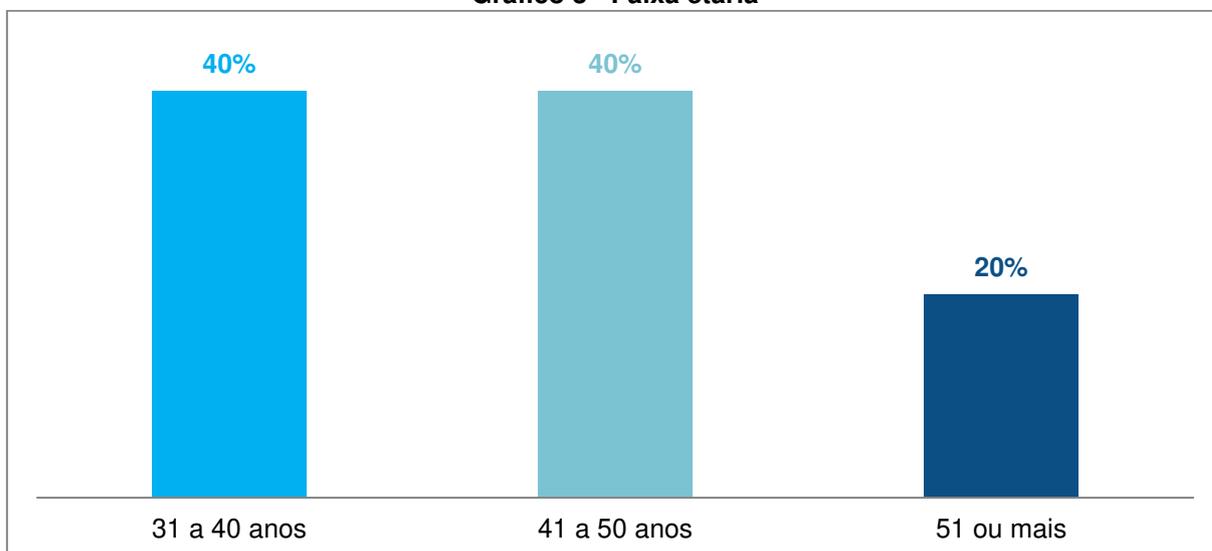
O primeiro bloco de questões intitulado “Características gerais dos respondentes” teve como propósito delinear o perfil dos gestores das unidades arquivísticas que compõem o Arquivo do Senado Federal no que diz respeito à idade, nível de escolaridade, formação profissional, tempo de atividade na instituição e na função que atualmente exercem.

O perfil dos gestores das unidades arquivísticas foi elaborado a fim de identificar as principais características do público-alvo desta pesquisa. A seguir são apontados os resultados obtidos por meio da coleta de dados.

A primeira questão foi elaborada com o propósito de verificar a faixa etária dos gestores das unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal. Dentre os dez respondentes que compreendem o total geral da amostra, observa-se que os gestores possuem, em iguais proporções, idades entre 31 e 40 anos (40%) e 41 e 50 anos (40%). 20%, isto é, dois gestores, têm mais de 51 anos e nenhum dos

gestores apresentam idades entre 20 e 30 anos, como pode ser observado abaixo no gráfico 3.

Gráfico 3 - Faixa etária

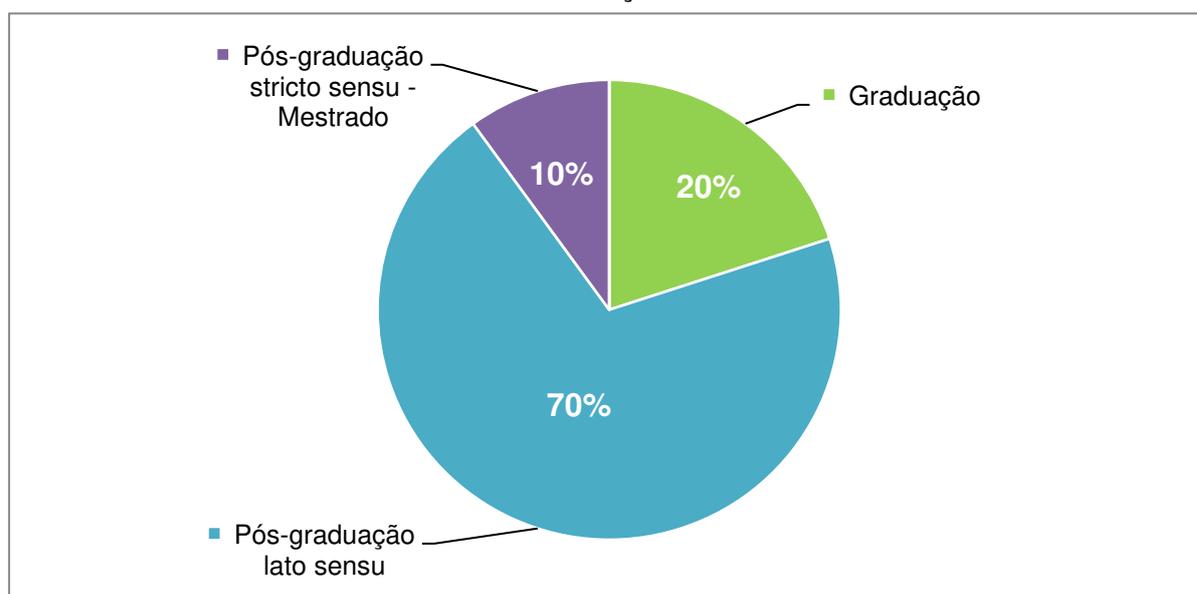


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Visando abordar o nível de instrução acadêmica dos respondentes da pesquisa, a pergunta número dois foi apresentada aos entrevistados.

Através do questionamento, pode-se observar, como demonstrado no gráfico 4, que todos os respondentes são graduados, uma vez que 70%, correspondente a sete gestores, possuem pós-graduação *lato sensu*, um desses, 10%, possui pós-graduação *stricto sensu* e 20%, dois gestores, apenas graduação.

Gráfico 4 - Formação Acadêmica

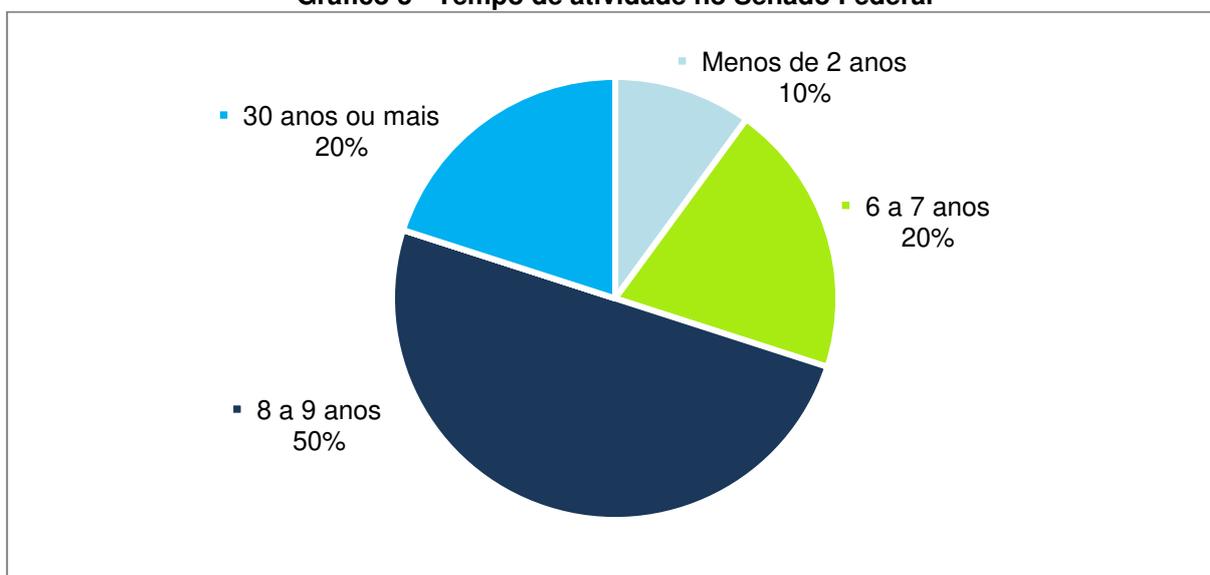


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Dentre os dez respondentes, dois possuem História como única graduação. Oito entrevistados possuem formação em Arquivologia e, dentre esses oito, três possuem uma segunda formação relacionada a diferentes áreas do conhecimento. Como apresentado, apenas um dos respondentes possui pós-graduação *stricto sensu*, sendo na área de Ciência da Informação. Os respondentes que dispõem de pós-graduação *lato sensu*, que corresponde a sete dos entrevistados, possuem formação em temáticas relacionadas à Informação, Gestão de Documentos, Gestão Pública, Interface de Usuário, Museologia e Direito. Observa-se, assim, a presença de um quadro de pessoal com bom grau de qualificação acadêmica e que possui formação relacionada a sua área de atuação.

Em relação ao tempo de atividade dos respondentes no Senado Federal, mesmo atuando em setores externos ao Arquivo, de acordo com os resultados obtidos através da questão três, os quais podem ser observados no gráfico 5, metade dos respondentes tem entre oito e nove anos de atuação no Senado Federal, que diz respeito a 50% do total da amostra. Dois dos gestores (20%) possuem entre seis e sete anos de atuação, enquanto um (10%) tem menos de dois anos de atuação no Senado Federal. Ainda na amostra, dois dos entrevistados (20%) têm 30 anos ou mais de atividade na Casa, acompanhando diferentes transformações que tanto o Senado Federal quanto o Arquivo do Senado Federal enfrentaram ao longo das últimas décadas.

Gráfico 5 - Tempo de atividade no Senado Federal



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

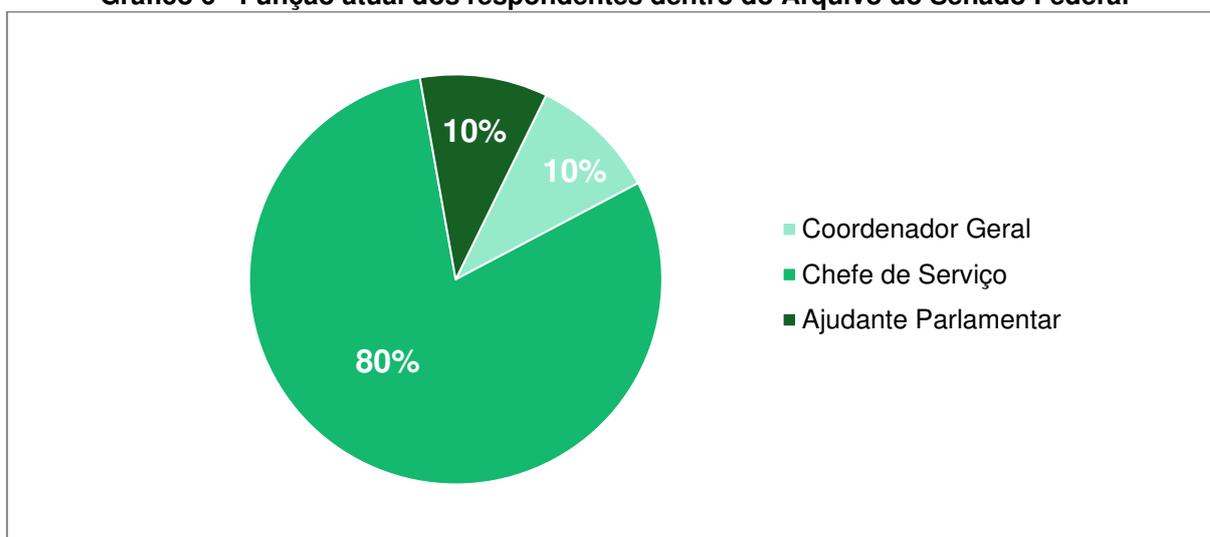
Já a questão quatro buscou identificar em quais unidades arquivísticas os respondentes atuam dentro do Arquivo do Senado Federal. Todas as unidades que compõem a amostra especificada no tópico 5.4 desta pesquisa foram contempladas.

Com o objetivo de especificar o questionamento anterior, a questão 4.1 visou verificar a função atual dos respondentes da pesquisa dentro do Arquivo do Senado Federal.

A amostragem desta pesquisa compreende um gestor de arquivo, responsável pela chefia do Arquivo do Senado Federal como um todo, oito gestores de arquivo, cada um responsável pelas unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal e um assistente administrativo que exerce ativamente as atividades arquivísticas em uma das unidades, resultando, assim, em um total de dez respondentes.

Empregando os termos utilizados no âmbito do Senado Federal, um (10%) dos entrevistados ocupa atualmente a função de Coordenador Geral, oito (80%) dos entrevistados encontram-se atualmente na função de Chefe de Serviço das unidades que compõem o Arquivo do Senado Federal e um (10%) ocupa a função de Ajudante Parlamentar, com atuação significativa no Arquivo e em suas respectivas atividades arquivísticas. Os resultados são apresentados no gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6 - Função atual dos respondentes dentro do Arquivo do Senado Federal

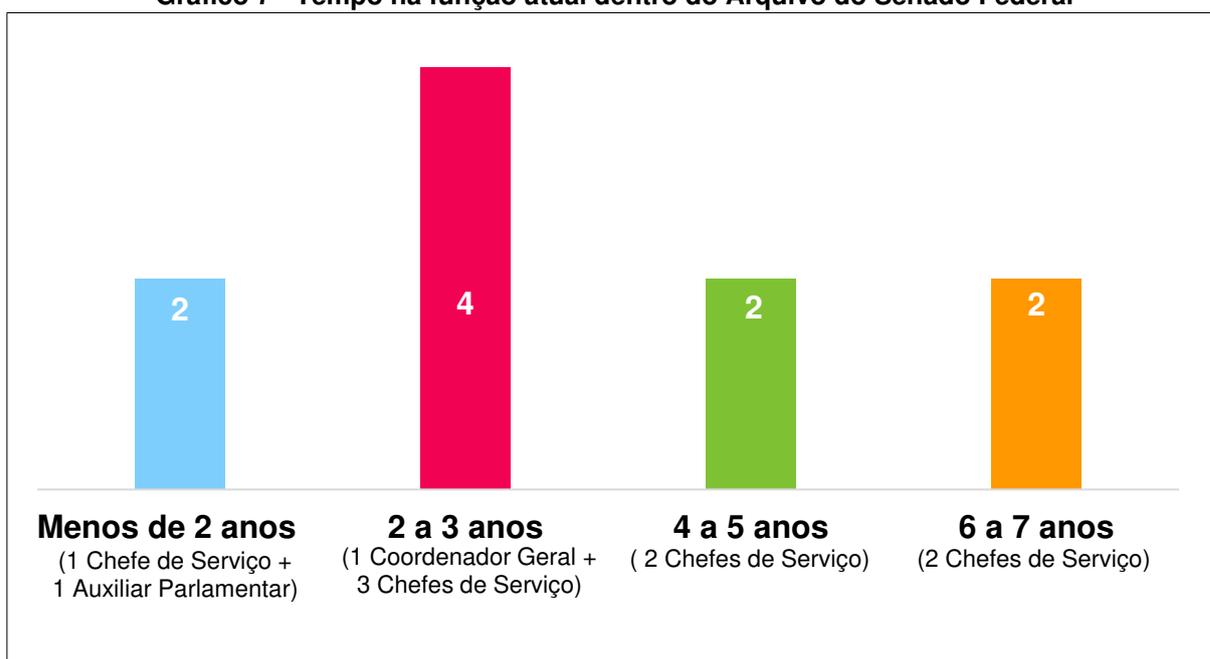


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Através da pergunta 4.2 buscou-se detalhar as respostas obtidas por meio da questão 4.1, a fim de conhecer o tempo de atividade dos respondentes, especificamente na função que atualmente ocupam dentro do Arquivo.

Três chefes de serviço e o coordenador geral têm entre dois e três anos de exercício em sua atual função, correspondendo à maioria dos respondentes (40%). Já um chefe de serviço e o auxiliar parlamentar entrevistado possuem menos de dois anos de atuação em suas respectivas funções, correspondendo a 20% da amostra. Dois chefes de serviço (20%) ocupam entre quatro e cinco anos na função e, por último, dois chefes de serviço (20%) exercem a função por mais tempo, em um período entre seis e sete anos. Percebe-se que os gestores de arquivo possuem relevante tempo de desempenho das atividades das quais atualmente são responsáveis dentro das unidades arquivísticas sob sua gestão. A relação entre a função e tempo de atuação é apresentada no gráfico 7, a seguir.

Gráfico 7 - Tempo na função atual dentro do Arquivo do Senado Federal



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

- **Bloco II – Características gerais das unidades arquivísticas e informações para análise da ambiência**

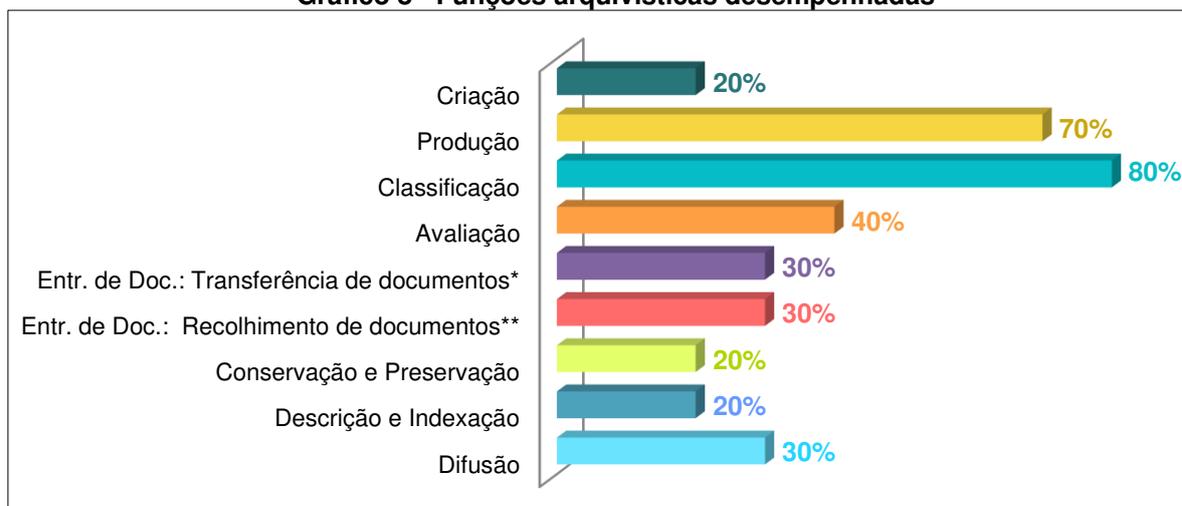
Conhecer o ambiente que envolve os gestores das unidades arquivísticas constitui-se como importante tarefa para delinear novas ações e estratégias que

favoreçam o desenvolvimento das unidades dentro do Senado Federal, além de subsidiar a melhoria de seus produtos e serviços oferecidos.

Nesse sentido, este bloco teve como finalidade identificar as principais características das unidades e o nível de satisfação dos gestores quanto aos instrumentos e recursos disponíveis nas mesmas. O presente bloco também objetivou conhecer aspectos do Arquivo do Senado Federal no que diz respeito aos seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças presentes no meio que o envolve, com o objetivo de colaborar no diagnóstico estratégico, no processo decisório de propor ações ao Arquivo e apontar qual postura estratégica este poderá assumir para promover seu desenvolvimento.

Em relação às funções arquivísticas, a questão número cinco se propôs a verificar as principais funções arquivísticas realizadas no cotidiano das unidades arquivísticas que compõem o Arquivo do Senado Federal.

Gráfico 8 - Funções arquivísticas desempenhadas



*Entrada de Documentos: Transferência de documentos

**Entrada de Documentos: Recolhimento de documentos

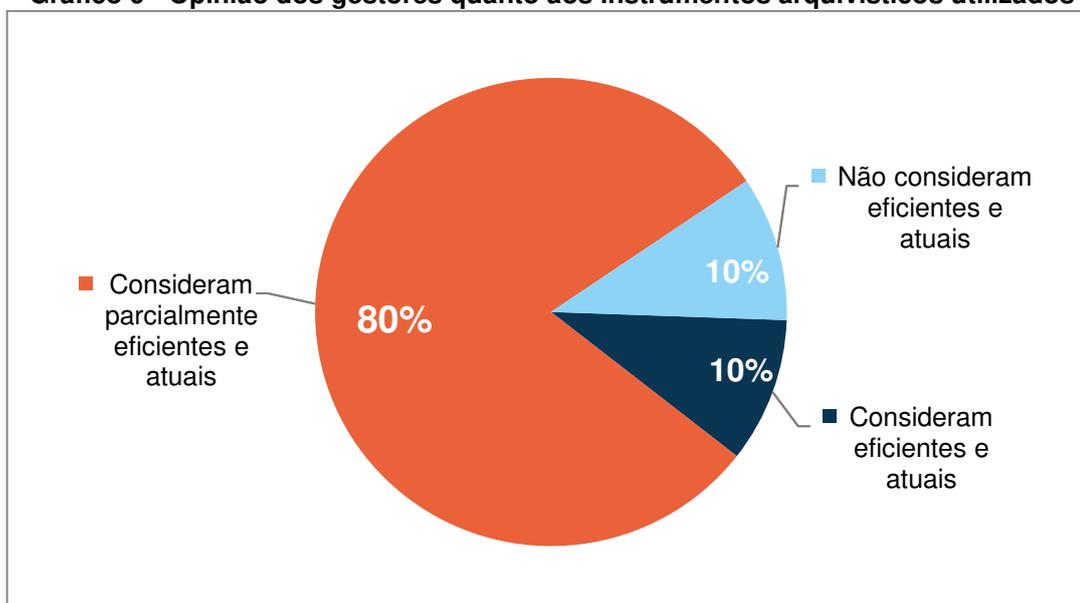
Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Como apresentado no gráfico 8, todas as funções arquivísticas contempladas nas alternativas são desenvolvidas no âmbito do Senado Federal. Dentre os dez gestores que representam a amostra total desta pesquisa, 20% afirmaram realizar em suas respectivas unidades a função arquivística de criação; 70% dos respondentes afirmaram atuar na produção; 80% realizam classificação; 40% desempenham a função de avaliação. No que diz respeito à entrada de documentos no Arquivo, 30% atuam na transferência de documentos e também 30% realizam o

recolhimento dos documentos. 20% exercem a função de conservação e preservação dos documentos e, em igual porcentagem, 20% realizam descrição e indexação. Quanto à difusão da informação, 30% dos gestores colaboram com tal função arquivística.

A questão número seis visou identificar o nível de satisfação dos gestores de arquivo quanto à eficiência e atualização dos instrumentos arquivísticos utilizados por eles no desenvolvimento de suas atividades.

Gráfico 9 - Opinião dos gestores quanto aos instrumentos arquivísticos utilizados



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Conforme exposto, 80% dos respondentes, o equivalente a oito dos gestores de arquivo, classificam os instrumentos, normas e manuais arquivísticos utilizados como parcialmente eficientes e atuais. Dentre os outros dois entrevistados (20%), somente um desses julga os instrumentos, normas e manuais arquivísticos como eficientes e atuais e um entende que não são eficientes e atuais.

Como apontado no gráfico 9, constata-se a preponderância de respondentes que consideram os instrumentos técnicos e normativos utilizados como parcialmente eficientes e atuais. Este resultado é observado em virtude de muitos gestores sentirem carência da elaboração de instrumentos, manuais e normatizações específicos para o desenvolvimento das atividades arquivísticas exercidas em suas respectivas unidades.

Com objetivo de compreender a realidade dos gestores das unidades arquivísticas, a questão sete objetivou observar o nível de satisfação dos gestores em relação a recursos essenciais em seu cotidiano de atuação dentro das unidades do Arquivo do Senado Federal.

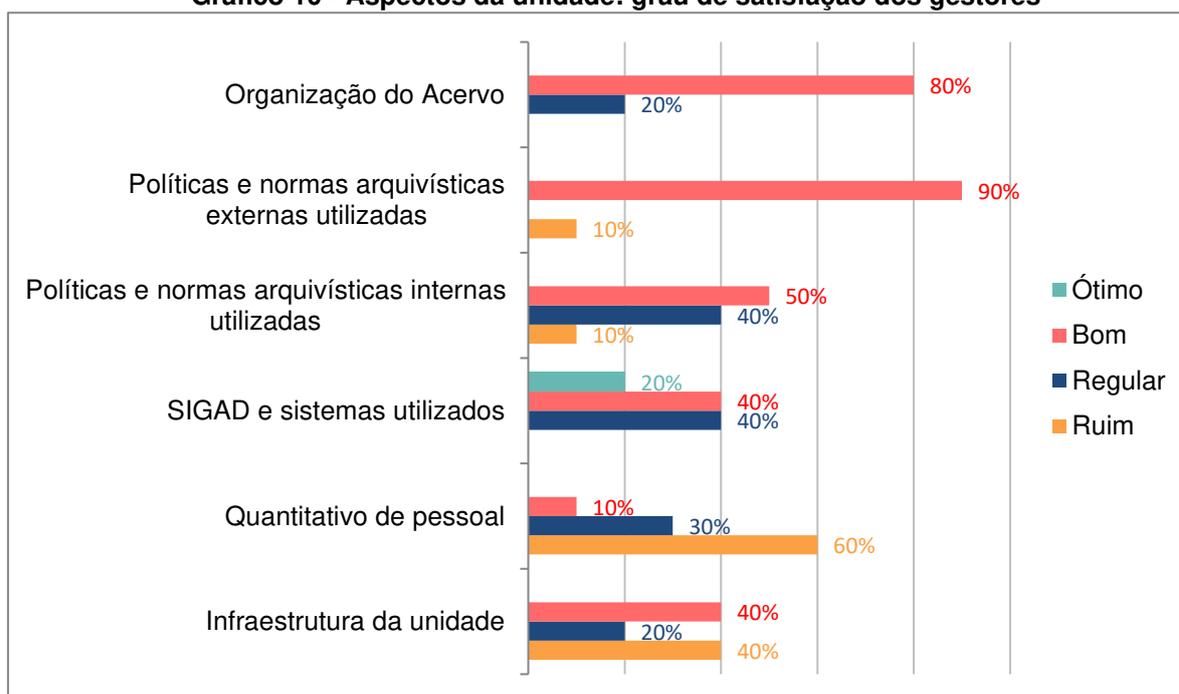
A seguir são apresentados os tópicos, qualificados entre a) ruim; b) regular; c) bom e, por último, d) ótimo pelos dez respondentes:

- **Organização do Acervo:** Segundo os respondentes, oito dos gestores, que corresponde a 80% do total da amostra, consideram em aspectos gerais a organização dos acervos que utilizam e administram como bom e 20%, ou seja, o equivalente a dois gestores, consideram regular a organização do acervo.
- **Políticas e normas arquivísticas externas utilizadas:** a maior parte dos respondentes, 90% do total, classifica como boa a qualidade das normas e políticas arquivísticas externas que utilizam ou fundamentam os processos realizados em sua unidade e um gestor, 10%, classifica como ruim.
- **Políticas e normas arquivísticas internas utilizadas:** na perspectiva das normas e políticas arquivísticas desenvolvidas no âmbito do Senado Federal, 50% dos gestores qualificam como boas. Todavia, quatro gestores (40%) entendem como regulares e um gestor (10%) como ruim, que somando diz respeito a 50% da amostragem. Como relatado na questão seis, um número expressivo de gestores sente a carência de normatizações específicas para desenvolvimento de suas atividades.
- **Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD) e demais sistemas utilizados:** Em relação ao SIGAD e outras ferramentas desenvolvidas no Senado Federal utilizadas pelos gestores de arquivo, dois gestores, igual a 20% da amostragem, classificam como ótimo. Quatro gestores, equivalente a 40%, consideram como bom. Com igual resultado, quatro gestores (40%) consideram como regular, os quais relataram instabilidades e dificuldade na navegabilidade do SIGAD.

- **Quantitativo de pessoal:** 60% dos gestores das unidades arquivísticas, o equivalente a seis respondentes, consideram que suas unidades estão amparadas de maneira insatisfatória em relação à quantidade de pessoal que atua em comparação ao nível de demanda e atividades executadas. Além disso, 30% da amostragem classificam como regular e apenas um dos gestores (10%) considera como bom.
- **Infraestrutura da unidade:** 40% dos gestores, correspondente a quatro dos entrevistados, classificam como boa a infraestrutura de sua unidade. Em contrapartida, com igual quantidade, 40% consideram ruim a infraestrutura da unidade em que atuam e 20% classificam como regular.

Observa-se por meio dos resultados (gráfico 10) que, dentre os pontos abordados, constituem-se como tópicos que os gestores das unidades arquivísticas do Senado Federal mais demonstram insatisfação, o quantitativo de pessoal, em virtude de considerarem insuficiente o número de colaboradores em relação ao nível de demandas das unidades, e a infraestrutura da unidade, visto que o Arquivo atualmente se encontra em uma estrutura adaptada e não supre as necessidades de conservação, segurança e espaço para atuação e pesquisa dos usuários.

Gráfico 10 - Aspectos da unidade: grau de satisfação dos gestores



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

As questões oito e nove tiveram como objetivo de identificar os pontos fortes e pontos fracos percebidos pelos gestores das unidades arquivísticas no âmbito do Arquivo do Senado Federal, como também apresentar quais ameaças e oportunidades que envolvem o ambiente são observadas pelos gestores.

A partir de tais questões foi demandado a cada respondente a indicação de, minimamente, um ponto fraco e um ponto forte que observam no ambiente interno, assim como, no mínimo, uma ameaça e uma oportunidade que identificam no ambiente externo, considerando, nessa perspectiva, o Arquivo do Senado Federal como um todo, não apenas a sua unidade arquivística de atuação.

As respostas livres, obtidas através das questões supracitas, foram enumeradas e, a partir disso, elaborada uma relação com os pontos fortes, pontos fracos, as ameaças e oportunidades identificadas pelos gestores das unidades. No momento de análise da listagem obtida, as respostas repetidas foram retiradas.

Com base na análise foram elaborados quadros específicos apontando os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e as ameaças identificadas, colaborando na obtenção de fatores para um diagnóstico situacional do Arquivo do Senado Federal. Os resultados são apresentados nos quadros 12, 13, 14 e 15.

Quadro 12 - Pontos fortes do Arquivo do Senado Federal

Pontos Fortes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitui-se como um dos acervos documentais mais completos, únicos e exclusivos sobre a história do Brasil, dotado de potencial informativo e relevância histórica e cultural. 2. Qualidade do corpo técnico de profissionais com profissionais capacitados. 3. Quantidade significativa de profissionais com formação em Arquivologia em comparação a outras instituições.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Quadro 13 - Pontos fracos do Arquivo do Senado Federal

Pontos Fracos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quantitativo pequeno de pessoal em relação à demanda de atividades a serem realizadas no Arquivo.

2. Alta rotatividade de colaboradores, o que provoca a falta de tradição na gestão documental.
3. Falta de alinhamento e sinergia entre os gestores das unidades arquivísticas.
4. Profissional arquivista possui uma postura subserviente dentro do Senado Federal.
5. Necessidade de reformas estruturais no arquivo e de disponibilização de espaços adequados para o tratamento do acervo documental, como, por exemplo, criação de laboratório de restauração para os documentos do Período Imperial.
6. Carência de normativos específicos para desenvolvimento das atividades.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Quadro 14 - Oportunidades do Senado Federal

Oportunidades

1. Possibilidade de explorar o contexto histórico e importância Senado Federal como um fator de atratividade para o Arquivo.
2. Utilização dos dados e relatórios gerados pelo SIGAD do Senado Federal para desenvolvimento de estudos sobre as rotinas e produção documental, a fim de aprimorar os processos de trabalho e a gestão documental.
3. Como um arquivo de uma instituição do Poder Legislativo, o mesmo possui mais abertura para desenvolver novos projetos e tem maior flexibilidade na elaboração de sua política arquivística.
4. Uso do documento digital no Processo Legislativo é uma oportunidade para o Arquivo de firmar como uma unidade influente na Casa.
5. Os gestores estão tendo a oportunidade de atuar em atividades mais intelectuais, como desenvolvimento e aperfeiçoamento de instrumentos de gestão, devido ao momento de pandemia da Covid-19, com a paralisação de diferentes atividades operacionais e presenciais do Arquivo.
6. Atuação mais presente na *internet* através das mídias sociais, principalmente no contexto de pandemia, para a difusão da informação, dos produtos e serviços oferecidos e interação com os usuários.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Quadro 15 - Ameaças do Senado Federal**Ameaças**

1. Os temas gestão da informação e gestão documental não são vistos como prioridades dentro do Senado Federal.
2. Senado Federal é uma Casa política, entretanto, o Arquivo tem pouca força política para buscar efetivar seus interesses no contexto da instituição.
3. Falta de investimento financeiro para reformas estruturais no Arquivo por parte do Senado Federal.
4. Grande dependência das decisões das chefias superiores para implementar novas ações propostas, uma vez que o Arquivo tem pouca autonomia hierarquicamente na esfera do Senado Federal.
5. O Senado Federal possui um elevado número de unidades administrativas e necessita de uma gestão de documentos efetiva nesses setores para melhoria das rotinas e atividades arquivísticas realizadas.
6. Grande volume de erros no cadastramento de documentos e processos digitais por parte dos usuários do SIGAD, o que a médio e longo prazo provocará dificuldades na recuperação e organização de tais documentos da Casa.
7. Pouca visibilidade de produtos e serviços oferecidos pelo Arquivo, não sendo conhecidos por diferentes unidades do Senado Federal.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades apresentados pelos gestores colaboraram na construção da análise *SWOT* apresentada no tópico 6.3.1.

- **Bloco III – Uso da informação e tomada de decisão**

O bloco III de questões teve como objetivo tratar sobre a tomada de decisão e utilização da informação pelos gestores de unidades arquivísticas para subsidiar o desenvolvimento de suas atividades, avaliando, assim, seu comportamento informacional quanto à frequência e uso das informações que necessitam, quais as fontes de informação que são majoritariamente utilizadas e quais elementos dificultam o seu acesso à informação para a tomada de decisão.

A questão dez teve como objetivo identificar as informações necessárias aos gestores das unidades arquivísticas para desenvolvimento de suas atividades e qual a frequência de uso das respectivas informações.

Junto às alternativas apresentadas aos respondentes foi solicitado que respondessem o nível de frequência de uso de cada informação: 1. Sempre: indica que o tipo de informação é utilizado regular e continuamente pelo gestor de arquivo; 2. Frequentemente: indica a utilização da informação de maneira costumeira, porém seu uso não é sistemático; 3. Às vezes: o tipo de informação é utilizado ocasionalmente; 4. Nunca: em nenhuma circunstância o tipo de informação é utilizado.

Do total da amostra de dez gestores, a seguir são apresentadas as descrições dos resultados obtidos:

- **Usuários:** três dos gestores ou 30% do total da amostra afirmaram sempre utilizar informações relacionadas a usuários para desenvolverem suas atividades e em igual porcentagem (30%) utilizam frequentemente. Dois gestores, equivalente a 20%, utilizam apenas às vezes e igual porcentagem (20%) nunca utilizam informações sobre usuários.
- **Decisões tomadas no passado:** somente dois gestores (20%) sempre utilizam informações de seus processos anteriores de tomada de decisão como base para desenvolver novas atividades. 60%, ou seja, seis gestores utilizam frequentemente, mas não de forma sistemática, e 20%, dois gestores, utilizam somente algumas vezes.
- **Produção e produtividade da unidade:** 60% dos gestores de arquivo, que diz respeito a seis respondentes do total da amostra, sempre utilizam informações sobre a produção e produtividade de sua respectiva unidade arquivística para desenvolver suas atividades. Três gestores, 30%, utilizam frequentemente e um gestor, 10%, afirmou utilizar apenas às vezes informações a respeito.
- **Ambiente interno:** quatro entre os dez gestores de arquivo, isto é, 40%, sempre utilizam informações sobre o ambiente interno para executar suas atividades. 50%, ou cinco gestores, utilizam

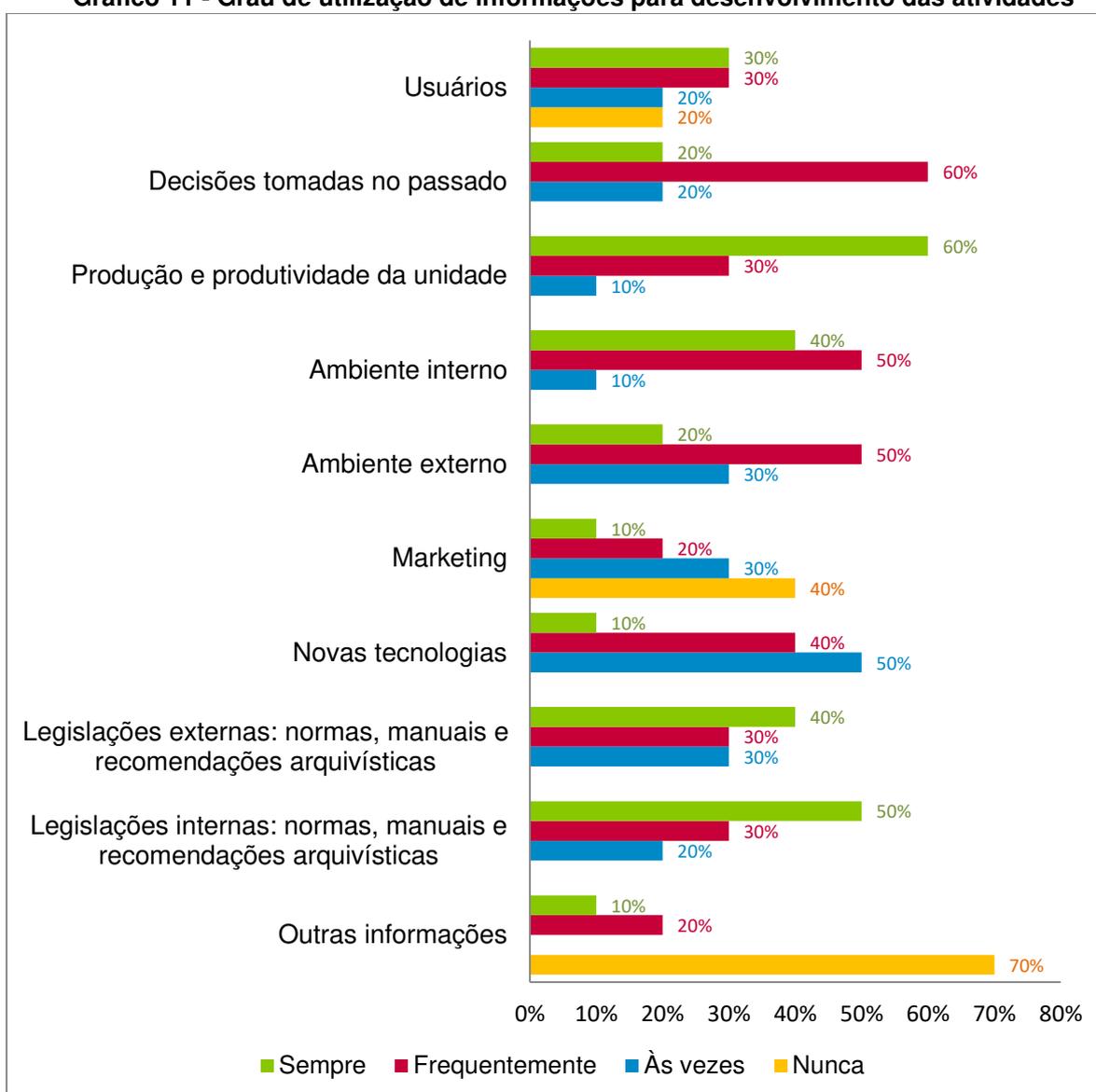
frequentemente informações a respeito. Um gestor, 10%, usa algumas vezes informações sobre o ambiente interno.

- **Ambiente externo:** apenas dois dos gestores, isto é, 20%, sempre utilizam informações a respeito do ambiente externo, enquanto 50% dos gestores, ou seja, cinco dos entrevistados, usam informações sobre ambiente externo com frequência. 30%, três entre os gestores, afirmaram utilizar às vezes informações sobre o ambiente externo.
- **Marketing:** somente um gestor (10%) utiliza sempre informações de *marketing* para desempenhar suas atribuições e 20%, equivalente a dois gestores, usam frequentemente. Em contrapartida, 30% dos gestores, ou seja, três dos respondentes, usam informações sobre *marketing* às vezes e 40%, quatro dos gestores, afirmaram que nunca utilizam informações a respeito.
- **Novas tecnologias:** No tocante a novas tecnologias, somente um gestor de arquivo, igual a 10%, afirmou sempre utilizar informações a respeito. 40%, isto é, quatro gestores, utilizam frequentemente e 50%, cinco dos gestores de arquivo, utilizam apenas algumas vezes.
- **Legislações externas: normas, manuais e instrumentos arquivísticos:** 40% do total da amostra, ou seja, quatro gestores de arquivo utilizam sempre informações sobre legislações arquivísticas externas ao Senado Federal para se fundamentarem e atuarem dentro das unidades arquivísticas. 30%, três gestores, utilizam frequentemente e em mesma porcentagem (30%) usam às vezes.
- **Legislações internas: normas, manuais e instrumentos arquivísticos:** No que diz respeito a legislações arquivísticas do Senado Federal, 50% dos gestores, equivalente a cinco respondentes do total geral, usam estas informações sempre. 30%, ou três gestores, utilizam frequentemente, ao passo que 20%, dois gestores, utilizam apenas algumas vezes.
- **Outras informações:** Dois dentre os gestores de arquivo afirmaram utilizar, respectivamente, sempre e frequentemente, informações referenciais, como, por exemplo, informações sobre iniciativas da Casa, sobre Comissões Parlamentares de Inquérito (CPIs) e

Comissões Parlamentares Mistas de Inquérito (CPMIs), cronologia de funcionamento do Senado Federal e Imperial, tipologias dos Diários do Senado Federal para desenvolver suas atividades. Um dos gestores afirmou utilizar frequentemente informações obtidas em visitas técnicas a outros arquivos e eventos com temas arquivísticos promovidos por outras instituições.

A seguir são apresentados os resultados no gráfico 11 para melhor visualização:

Gráfico 11 - Grau de utilização de informações para desenvolvimento das atividades



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A partir dos dados apresentados, é possível perceber que as informações sempre mais utilizadas pelos gestores para desenvolver suas respectivas atividades

são informações sobre a produção e produtividade da unidade (60%) para elaboração de planejamentos dentro da unidade e estabelecer as prioridades a serem realizadas.

Observa-se também no gráfico 11 a importância das legislações, principalmente internas (50%), no desenvolvimento das atividades dos gestores, uma vez que são um dos tipos de informações mais utilizadas pelos respondentes para fundamentarem suas ações. Apesar de serem instrumentos bastante utilizados pelos gestores, como observado anteriormente no gráfico 9, os gestores sentem carência de instrumentos específicos, visto que 80% dos respondentes consideram tais instrumentos apenas parcialmente eficientes e atuais, além de 50% dos respondentes considerarem as políticas e normas arquivísticas internas utilizadas como regulares ou ruins, como analisado no gráfico 10. Esse contexto reafirma a importância da elaboração e aperfeiçoamento de normas e instrumentos técnicos arquivísticos a fim de oportunizar maior fundamentação e segurança aos gestores para desenvolverem suas atividades dentro da unidade arquivística.

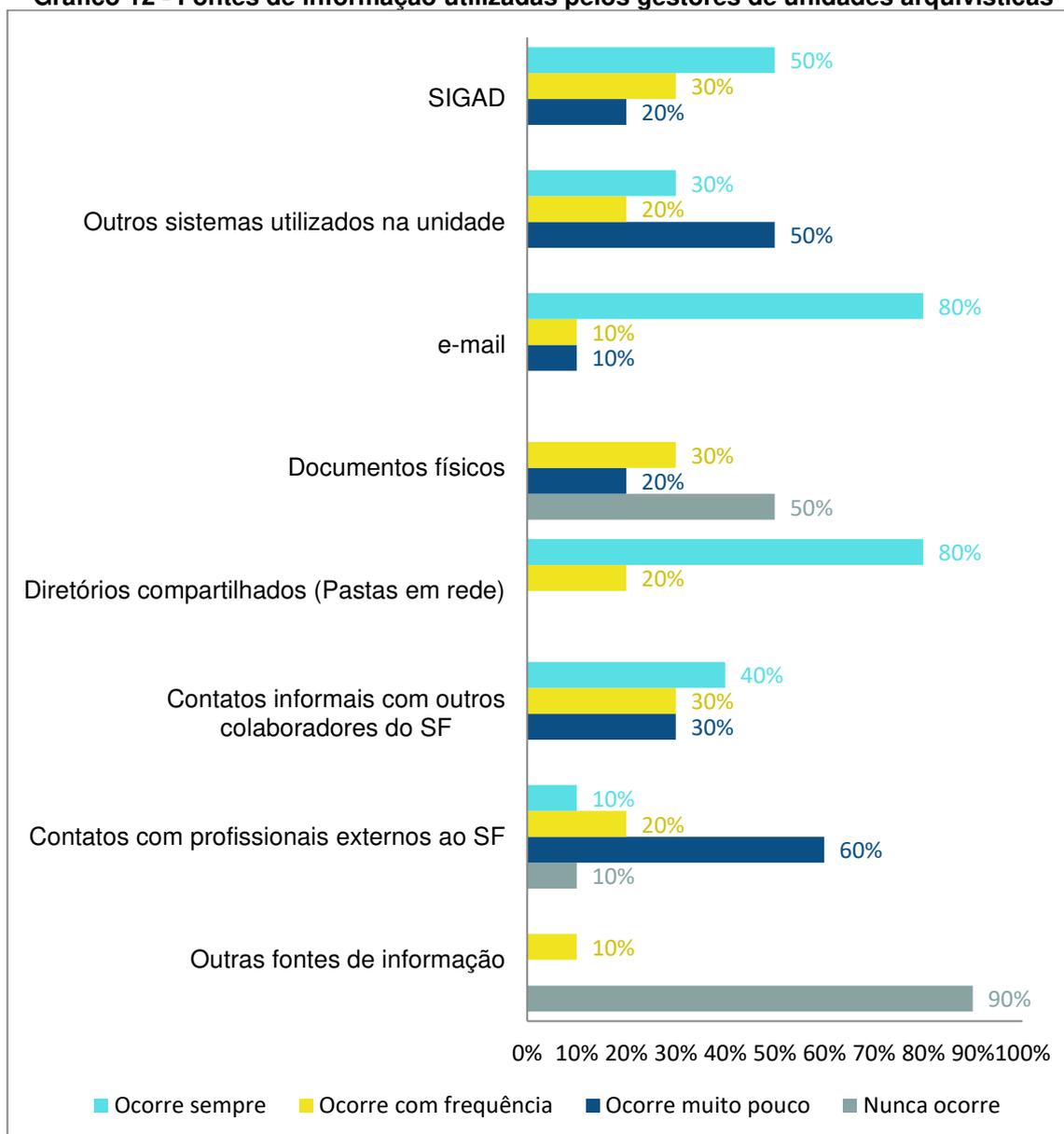
Outro ponto constatado, por meio do gráfico 11, diz respeito às informações menos utilizadas pelos gestores, dentre as quais estão as informações sobre *marketing*, em que 40% dos gestores não buscam utilizar em nenhuma circunstância, e informações a respeito de novas tecnologias, dado que 50% utilizam apenas às vezes. O baixo uso dessas informações pelos gestores é um fator preocupante, posto que a utilização de informações sobre *marketing* e novas tecnologias colabora para que o Arquivo acompanhe as mudanças na sociedade e para que os gestores visualizem alternativas a serem utilizadas para atrair mais usuários, aperfeiçoar os produtos e serviços ofertados e facilitar o acesso à informação.

Com o intuito de identificar quais fontes de informação são mais utilizadas pelos gestores das unidades arquivísticas quando precisam tomar uma decisão, através da questão 11, foi solicitado aos gestores apontarem a frequência de uso de diferentes fontes. Para isso foram indicadas as seguintes opções de frequência sobre o uso: 1=nunca ocorre; 2=ocorre muito pouco; 3=ocorre com certa frequência e 4=ocorre sempre.

- a) **SIGAD:** Em relação ao uso do SIGAD como fonte de informação para tomada de decisão, cinco dos gestores, o mesmo que 50%, afirmaram que ocorre sempre o seu uso. 30%, o equivalente a três gestores, afirmaram que o uso do SIGAD com tal objetivo ocorre com certa frequência e 20%, dois gestores, afirmaram que ocorre muito pouco.
- b) **Outros sistemas utilizados na unidade:** As unidades arquivísticas, assim como diferentes unidades do Senado Federal, fazem uso de sistemas específicos para desenvolver atividades e tomar decisão, os quais, em grande parte, não são vinculados ao sistema SIGAD. 30% dos gestores de arquivo, isto é, três gestores do total da amostra, sempre fazem uso dos sistemas utilizados em suas respectivas unidades como fonte de informação para tomada de decisão. 20% do total geral, dois gestores, afirmaram que o uso dos sistemas ocorre com certa frequência e 50%, cinco dos gestores, afirmaram que ocorre muito pouco o uso de outros sistemas do Senado Federal como fonte de informação para tomada de decisão.
- c) **e-mail:** em porcentagem bastante expressiva, 80% dos gestores, ou seja, oito dentre a amostra de dez gestores, afirmaram usar sempre o *e-mail* como fonte de informação na tomada de decisão. Um gestor (10%) afirmou ocorrer frequentemente e em igual porcentagem afirmou ocorrer muito pouco.
- d) **Documentos físicos:** 30% dos gestores de arquivo, ou seja, três dos respondentes, recorrem a documentos físicos com certa frequência, a citar, por exemplo, relatórios, processos físicos e controles, como fontes de informação quando necessitam tomar alguma decisão. Dois dos gestores, equivalente a 20%, afirmaram que o uso de documentos físicos com tal objetivo ocorre apenas às vezes e 50%, cinco gestores, afirmaram que o uso nunca ocorre.
- e) **Diretórios compartilhados (pastas em rede):** Um significativo número de gestores de unidades arquivísticas utilizam pastas em redes como fonte de informação para tomada de decisão dentro das unidades: oito gestores, correspondente a 80% da amostragem sempre utilizam e o restante, 20%, dois gestores, afirmaram utilizar com frequência.

- f) Contatos informais com outros colaboradores:** 40%, quatro dos respondentes, apontaram que ocorre sempre o contato informal com demais colaboradores para obterem a informação que necessitam antes de tomar uma decisão e 30%, três dos gestores, afirmaram que ocorre frequentemente. Todavia, os outros 30% afirmaram que esta situação ocorre muito pouco.
- g) Contatos com profissionais externos ao Senado Federal:** Um gestor de arquivo, 10%, afirmou ocorrer sempre o contato com profissionais de outras instituições, como, por exemplo, arquivistas, com o objetivo de obter informações antes de tomar uma decisão. 20%, dois gestores, afirmaram que o mesmo ocorre com frequência. 60%, ou seja, seis gestores, afirmaram que a prática ocorre muito pouco e um gestor, equivalente a 10%, afirmou que nunca ocorre.
- h) Outras fontes de informação:** Um dos gestores (10%) acrescentou que frequentemente recorre a portais e mídias sociais de outros arquivos e instituições arquivísticas como fonte de informação, com o objetivo de sanar alguma dúvida e se fundamentar nas estratégias utilizadas antes de tomar alguma decisão.

O gráfico 12 permite a visualização do uso das fontes de informação em termos percentuais:

Gráfico 12 - Fontes de informação utilizadas pelos gestores de unidades arquivísticas

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Conforme é mostrado no gráfico 12, a maioria dos gestores das unidades arquivísticas (80%) sempre utiliza pastas em rede, ou seja, diretórios compartilhados para uso dos colaboradores das unidades do arquivo, assim como 80% sempre recorrem aos *e-mails* antes de tomar alguma decisão no âmbito de suas unidades. Em contrapartida, dentre as fontes de informação com uso não tão frequente estão o contato com profissionais externos ao Senado Federal, que ocorre muito pouco (60%), e a busca por informação em documentos físicos, que em 50% dos casos nunca ocorre.

Cabe ressaltar que o SIGAD não ocupa posição satisfatória como fonte de informação utilizada pelos gestores quando precisam tomar uma decisão, posto que não 50% não o utilizam sistematicamente nessas situações, dentre os quais 20% afirmaram que ocorre muito pouco. Um dos fatores que justificam esse resultado é o fato de grande parte dos gestores apontarem que sentem dificuldade em recuperar a informação que necessitam dentro do SIGAD e de encontrarem documentos mal classificados no sistema. Alguns gestores destacam que o sistema possui muitas funcionalidades, todavia, como sua pesquisa não é efetiva, acabam por recorrer aos diretórios compartilhados e *e-mails* quando precisam de informações frequentemente utilizadas para tomarem decisões.

O Senado Federal, em comparação a outras instituições no país, ocupa uma posição privilegiada ao dispor de um Sistema de Gestão Arquivística de Documentos. Todavia tais desafios enfrentados em relação ao seu uso devem ser superados para um uso efetivo do sistema, de modo a promover uma recuperação tempestiva das informações para apoio à tomada de decisão de seus gestores.

A questão 12, complementando pontos abordados na questão anterior, buscou trazer à memória do respondente as últimas vezes em que foi necessário tomar uma decisão dentro de sua unidade, a fim de identificar as principais dificuldades enfrentadas na obtenção da informação pertinente para a sua tomada de decisão.

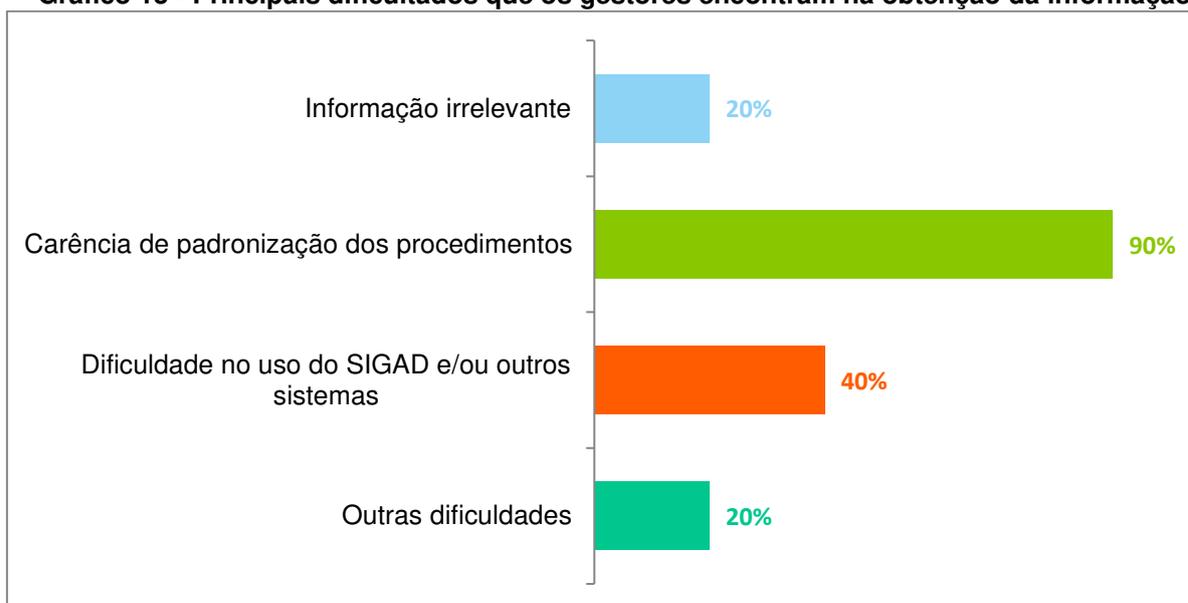
Foram elencadas as dificuldades apresentadas a seguir, dentre as quais os respondentes poderiam escolher mais que uma alternativa. Além disso, foi solicitado aos respondentes que se manifestassem, caso não tivesse se deparado com nenhum entrave.

- a) **Informação irrelevante:** 20% dos gestores apontaram como dificuldade encontrada, o que equivale a dois dos entrevistados, mencionando que se esbarram em informações irrelevantes quando precisam tomar uma decisão.
- b) **Carência na padronização dos procedimentos:** Número expressivo no que diz respeito à carência de padronização dos procedimentos. Esta opção apresenta-se como a maior dificuldade na busca pelas informações para tomada de decisão apontada pelos gestores das unidades

arquivísticas do Senado Federal, correspondendo a 90% dos gestores de arquivo, ou seja, nove entre os dez respondentes, os quais relataram a ausência de sistematização e de normas específicas para respaldar a tomada de decisão como principais empecilhos encontrados.

- c) Dificuldade no uso do SIGAD e /ou sistemas usados:** 40% por cento dos entrevistados, quatro gestores, apontaram que tiveram dificuldades na usabilidade do SIGAD e sistemas utilizados para recuperar a informação que necessitaram na tomada de decisão.
- d) Outras dificuldades:** Um dentre os respondentes acrescentou como dificuldade o desconhecimento da fonte informante, deparando-se com problemas em encontrar a unidade ou colaborador responsável pela informação que necessitava para cumprir sua demanda. Outro respondente destacou como um obstáculo o fato de se deparar frequentemente com casos em que já existe um procedimento ou normatização estabelecida, entretanto, depara-se com a dificuldade de fazer com que os colaboradores acatem os padrões determinados pelas normas da Casa, isto é, o não cumprimento pelos colaboradores das normas estabelecidas dificulta o acesso à informação desejada para tomar a decisão.

Gráfico 13 - Principais dificuldades que os gestores encontram na obtenção da informação



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Novamente o uso do SIGAD, como também de outros sistemas utilizados na unidade, apresenta desafios, dado que 40%, equivalente a quatro gestores, afirmaram que enfrentaram dificuldades em seu uso nas últimas vezes em que necessitaram tomar uma decisão.

Todos os respondentes afirmaram que encontraram dificuldades no acesso à informação que necessitavam no momento de tomada de decisão, em que 90% dos entrevistados apresentaram como maior dificultador a carência na padronização dos procedimentos. Este resultado traz consigo a preocupação sobre como é urgente no ambiente estudado o estabelecimento de padrões que facilitem e conduzam os gestores à informação que necessitam, com o objetivo de que suas decisões sejam fundamentadas em informações confiáveis e disponíveis de maneira ágil, conforme suas demandas.

- **Bloco IV – Acesso à informação e tomada de decisão na pandemia do novo Coronavírus**

No dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou situação de pandemia²⁴ devido à disseminação mundial do novo Coronavírus (SARS-CoV-2), causador da doença infecciosa Covid-19. Devido ao novo contexto enfrentado, diferentes áreas e segmentos da sociedade tiveram de modificar seus processos e a execução de suas atividades, incluindo os arquivos.

Em virtude dessa situação, o Arquivo do Senado Federal passou a atuar por teletrabalho, operando presencialmente apenas conforme a demanda em atividades como verificação dos acervos e atendimento à solicitação de informação. Até a finalização desta pesquisa o Arquivo do Senado Federal continuou a operar dessa forma.

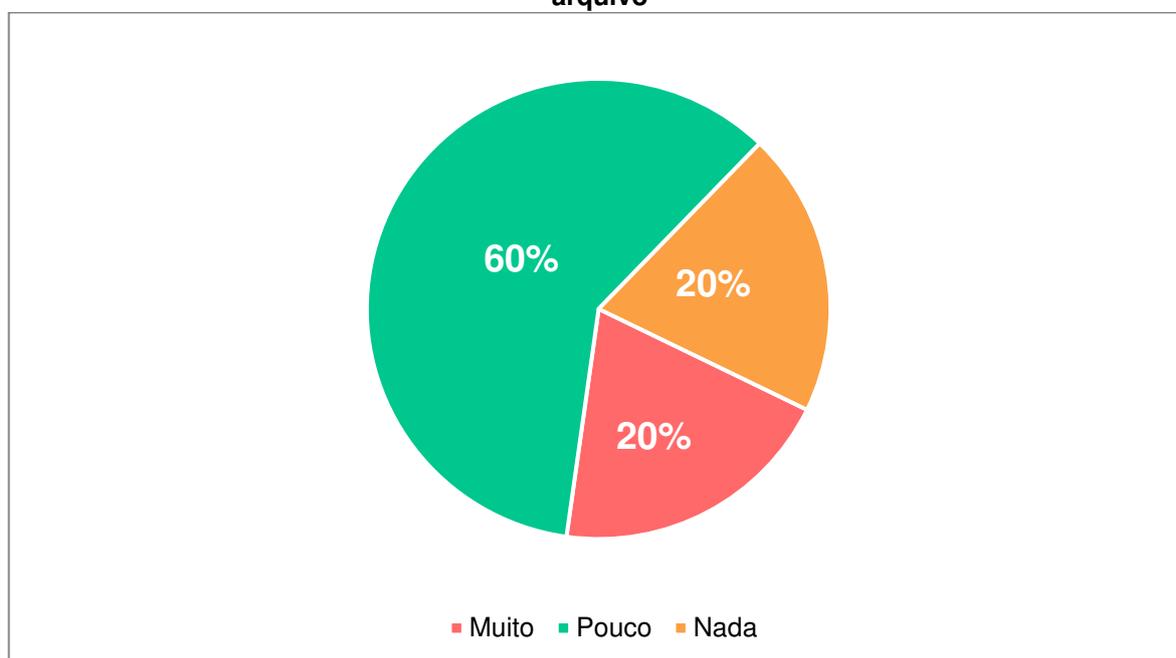
Nessa perspectiva, este bloco de questões teve como objetivo investigar junto aos gestores das unidades arquivísticas que compõem o Arquivo do Senado Federal os principais impactos desta realidade imposta mundialmente na operação de suas atividades.

²⁴ Segundo a Organização Mundial da Saúde, “pandemia é a disseminação mundial de uma nova doença e o termo passa a ser usado quando uma epidemia, surto que afeta uma região, se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa” (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2020).

A questão 13 buscou verificar em qual nível a atuação por teletrabalho dificultou o acesso dos gestores a informações necessárias para desenvolver suas atividades. Para isso, foi solicitado ao respondente classificar a dificuldade em acessar as informações em: a) Muito, para grande dificuldade de acesso às informações; b) Pouco, para dificuldade de acesso às informações de maneira intermediária; e c) Nada, para nenhuma dificuldade em acesso às informações necessárias.

Como demonstrado no gráfico 14, 20% dos gestores de arquivo, o equivalente a dois dos entrevistados, sofreram muito impacto da atuação por teletrabalho no acesso às informações necessárias para desenvolvimento das atividades. Seis dos respondentes, que corresponde a 60%, consideram que o impacto do teletrabalho foi intermediário em seu acesso à informação. 20%, dois gestores, afirmaram não sofrer impedimentos para acessar as informações desejadas.

Gráfico 14 - Impacto da pandemia da Covid-19 no acesso à informação dos gestores de arquivo



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Esse contexto demonstra que, sobretudo, houve parcial impacto no acesso à informação para os gestores. Tal resultado se apresenta dado que os gestores continuaram a atuar através dos sistemas informatizados disponíveis e a ter acesso, via conexão remota, aos respectivos computadores de suas estações de trabalho no

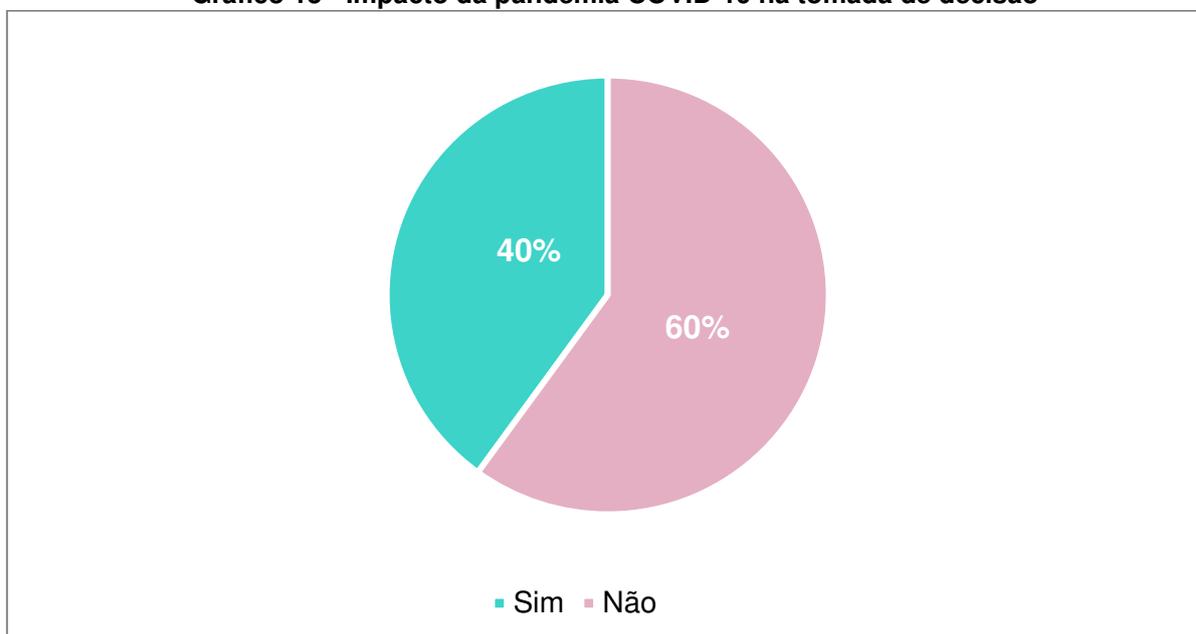
Arquivo do Senado Federal, dando-lhes acesso aos diretórios compartilhados recorrentemente utilizados para atuarem, como observado na questão 11, viabilizando a execução das atividades que podem ser realizadas à distância.

Na perspectiva do acesso à informação, a pandemia trouxe dificuldades em situações em que a informação desejada se encontra em processos físicos localizados nos acervos ou em casos de atendimento a solicitações de informação, havendo a necessidade de planejamento prévio para deslocamento de colaborador ao Arquivo.

A questão 14 buscou verificar junto aos gestores o impacto da atuação por teletrabalho, devido à pandemia da Covid-19, na tomada de decisão dos respondentes no contexto das unidades que gerenciam.

Do total de dez respondentes, 40% afirmaram que sentiram dificuldades na tomada de decisão no novo contexto imposto e 60% afirmaram que não sentiram dificuldades, como pode ser analisado no gráfico 15.

Gráfico 15 - Impacto da pandemia COVID-19 na tomada de decisão



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

De acordo com os gestores que sentiram dificuldades no processo de tomada de decisão, dentre os problemas que influenciaram estão a adaptação aos novos procedimentos, sobre como atuar ou não atuar e qual ação tomar em relação às atividades paralisadas, a falta de *networking*, de interagir ativamente com os colegas

e da possibilidade de rapidamente ir ao encontro da pessoa que necessitava pedir uma informação antes de tomar uma decisão, além dos impactos psicológicos que o contexto da pandemia trouxe consigo, afetando, também, o processo de tomada de decisão.

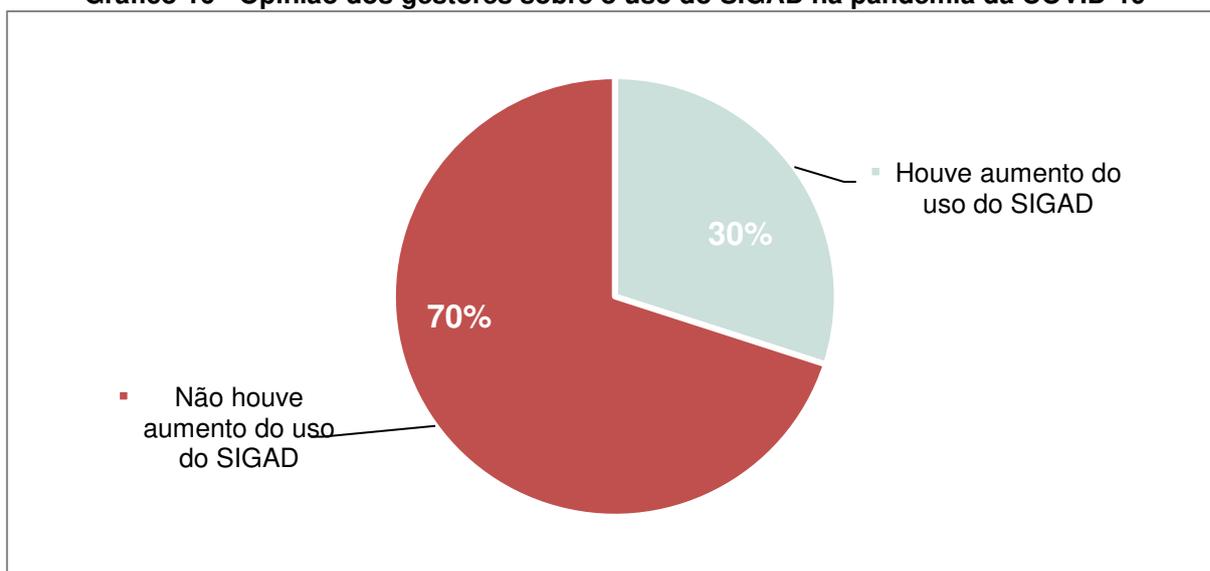
Já na questão 15 foi abordada a frequência de reuniões de controle entre a chefia e unidades do Arquivo do Senado para alinhamento e troca de informações.

Conforme relatado pelos gestores das unidades arquivísticas, antes da instauração da pandemia, as reuniões de controle aconteciam com certa frequência, entretanto, dadas as circunstâncias, no momento pesquisa, os respondentes afirmaram que as reuniões de controle acontecem com pouca frequência e apenas conforme a demanda, isto é, pontualmente.

Percebe-se que, diante à situação da pandemia, o contato entre as unidades arquivísticas para direcionamento e verificação das rotinas diminuiu, inclusive alguns gestores relataram que neste novo contexto de distanciamento social há pouco entrosamento, ocorrendo de certas unidades desconhecerem em quais atividades as outras unidades estão atuando no momento, o que evidencia pouca interação e troca de informações entre as unidades.

Com o desenvolvimento das atividades por teletrabalho, a questão 16 visou investigar se houve a intensificação do uso do SIGAD do Senado Federal pelos gestores das unidades arquivísticas.

De acordo com os dez respondentes, 70% não notaram aumento do uso do SIGAD no desenvolvimento das suas atividades e 30% perceberam aumento do uso desses sistemas, como apresentado no gráfico 16.

Gráfico 16 - Opinião dos gestores sobre o uso do SIGAD na pandemia da COVID-19

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Nota-se que um número expressivo de gestores afirma que não houve aumento do uso do SIGAD. Infere-se que a motivação para esse resultado ocorre devido a três fatores principais. Com a pandemia da Covid-19, as atividades que necessitam ser realizadas presencialmente no Arquivo ficaram paralisadas. Como consequência, as unidades focaram em desenvolver as atividades que são possíveis à distância, o que não envolveu a intensificação do uso SIGAD, mas sim de outros sistemas da Casa, como seu sistema de normas e legislações bastante utilizado pelos gestores, as bases de dados que dispõem de documentos como publicações, Diários e Anais do Senado, como também a intensificação do uso das pastas compartilhadas, nas quais os gestores armazenam controles das rotinas de trabalho e documentos do SIGAD frequentemente utilizados.

Outro fator identificado foi o uso dos *e-mails*, os quais, frequentemente utilizados pelos gestores, tiveram sua utilização intensificada na atuação por teletrabalho, para formalização e alinhamento das atividades, tomadas de decisão, inclusive para recuperação da informação, sendo mais utilizado para essa função que o próprio SIGAD, segundo os gestores.

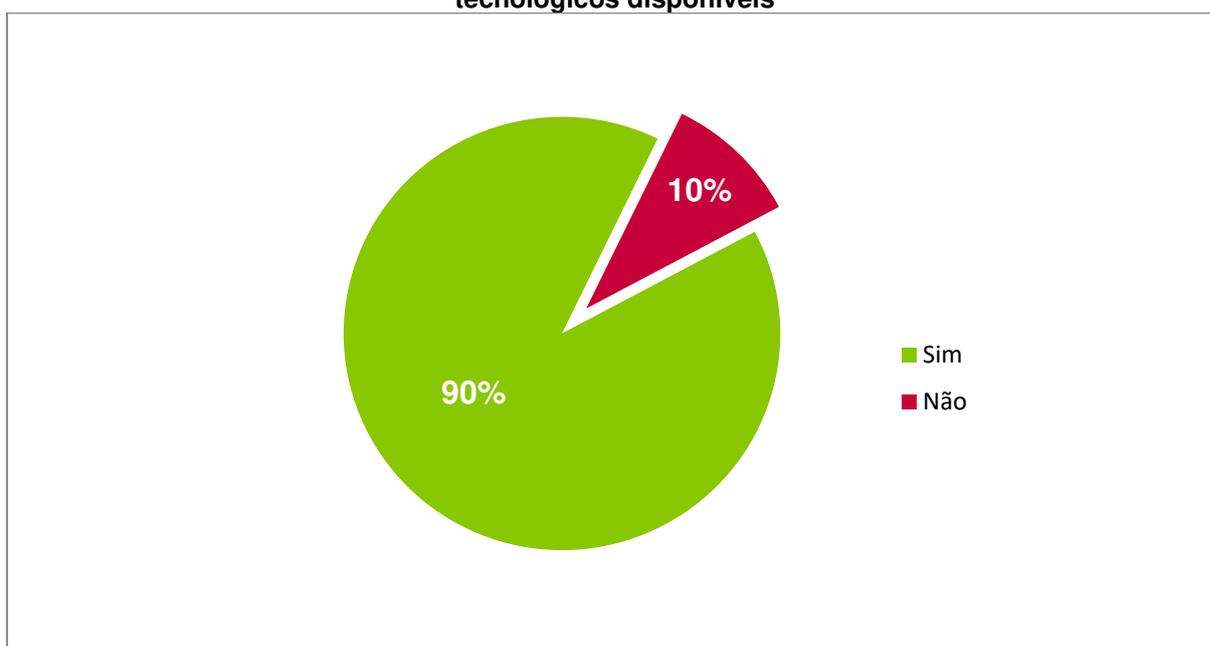
Além disso, o terceiro fator identificado foi a inserção de uma nova ferramenta de comunicação no contexto da pandemia para viabilizar a integração, a realização de reuniões, elaboração de documentos e tomada de decisão dos gestores (ferramenta *Microsoft Teams*). Como informado por gestores, a ferramenta trouxe

vantagens, como a gravação das reuniões que podem ser revistas antes de se tomar uma decisão, como também facilitou o planejamento das atividades entre as unidades. Em contrapartida, como ressaltado por alguns gestores, a cada dia mais a ferramenta é utilizada como um instrumento de trabalho por todo o Senado Federal, possuindo registros de informações e tomadas de decisão, entretanto, ainda não há estabelecimento de gestão da informação dentro da ferramenta, a qual não cumpre requisitos arquivísticos, o que em médio prazo poderá dificultar a recuperação das informações desejadas pelos colaboradores da Casa, configurando-se como um ponto de atenção nesse novo contexto.

A questão 17 teve como intuito apurar se gestores de arquivo observam a necessidade de modernização dos sistemas tecnológicos utilizados.

O Senado Federal como um todo possui diferentes sistemas, aplicativos e ferramentas para colaborar nas atividades específicas desenvolvidas em suas unidades. Em relação aos sistemas utilizados propriamente pelos gestores das unidades arquivísticas, dentre os dez respondentes, 90% sentem necessidade de modernização e apenas um, equivalente a 10%, não percebe a necessidade de modernização para o contexto de suas atividades, como exposto no gráfico 17.

Gráfico 17 - Gestores de arquivo que sentem necessidade de modernização dos sistemas tecnológicos disponíveis



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

- **Bloco V – Solicitação de informação nas unidades arquivísticas**

O bloco V de questões buscou conhecer as características gerais dos usuários da informação das unidades, como também investigar a respeito das solicitações por informação que chegam a essas unidades, uma vez que o atendimento a tais demandas influencia diretamente na qualidade dos produtos e serviços executados nas unidades.

Na sequência são apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas.

A questão de número 18 teve como objetivo identificar, em aspectos gerais, os principais tipos de usuários da informação das unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal.

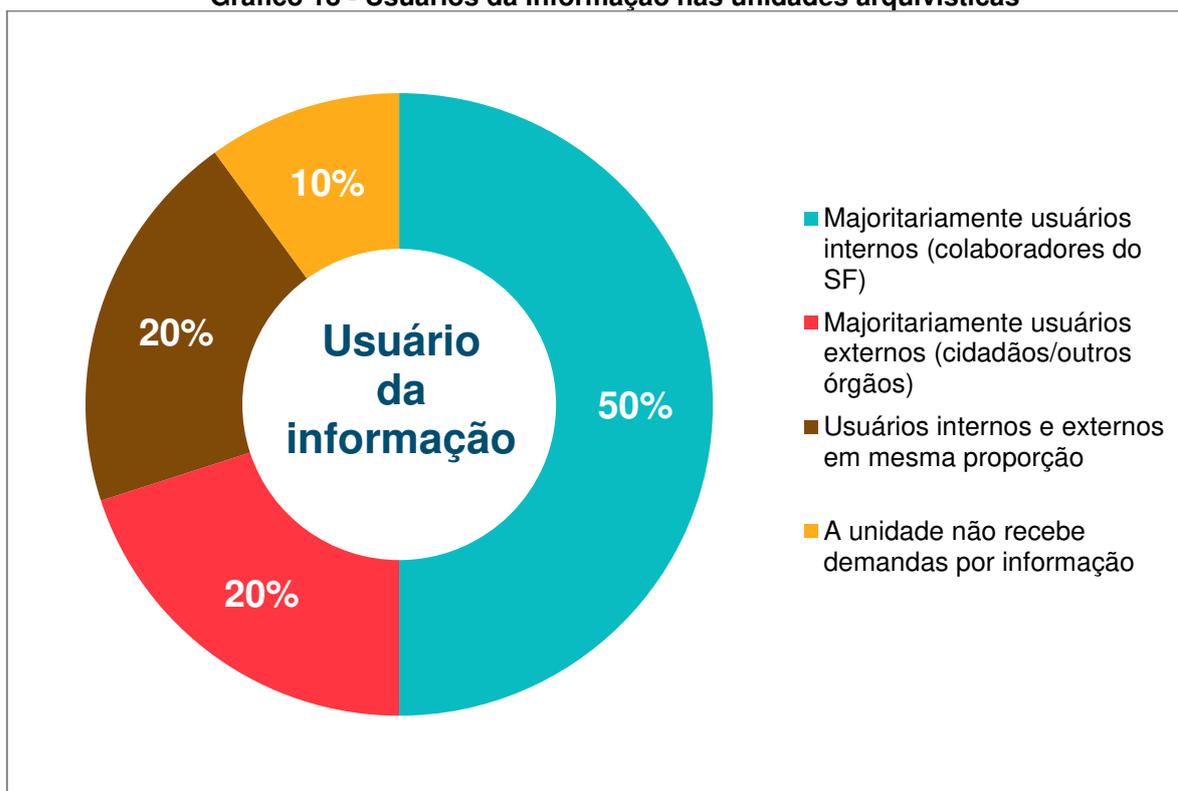
Como afirma Melo (2020), há dois tipos de usuários da informação no âmbito dos arquivos, os usuários internos e externos:

O usuário interno caracteriza-se como aquele que produz a informação em âmbito institucional e que poderá apropriar-se dela posteriormente. Qualificados como usuários externos à organização, inserem-se aqueles que acodem aos arquivos com o propósito de atender às suas indagações, seja comprovando-as ou refutando-as (MELO, 2020, p. 139).

Nesse sentido, as solicitações por informação que chegam às unidades arquivísticas da amostra podem partir de colaboradores do Senado que buscam ter suas necessidades informacionais atendidas para cumprir com suas respectivas atividades orgânicas na Casa – usuários internos – ou podem partir de cidadãos externos com necessidades informacionais de natureza legislativa, histórica e social relacionadas à instituição.

Assim, foi apresentado aos gestores quatro alternativas para analisar, em aspectos gerais, se consideram que a maior parte das demandas por informação em suas unidades é solicitada por: a) usuários internos, ou seja, os próprios colaboradores do Senado Federal; b) usuários externos, isto é, cidadãos e outros órgãos; c) se a demandas por informação vêm de usuários internos e externos em mesma proporção e, por último, se for o caso, de d) a unidade não receber solicitação de informação.

Gráfico 18 - Usuários da Informação nas unidades arquivísticas



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Como observado no gráfico 18, a maior parte dos gestores afirma que geralmente as solicitações por informação recebidas em suas unidades são de origem interna, uma vez que cinco dos respondentes, equivalente a 50% do total da amostra, recebem demandas por informação majoritariamente de usuários internos. Este grupo de usuários, dentre os identificados pelo Arquivo, é composto por colaboradores da área legislativa e administrativa, parlamentares, assessores parlamentares e consultores.

Já 20% dos gestores de arquivo recebem solicitações de informação predominantemente de usuários externos, conjunto de usuários composto, dentre os que foram identificados pelo Arquivo, por cidadãos em atendimento à Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011), pesquisadores de diferentes áreas, como historiadores, cientistas políticos, professores, alunos, escritórios de advocacia (advogados), juristas, servidores de outros órgãos federais e estaduais das áreas de informação e documentação, instituições de controle, servidores e ministros do Supremo Tribunal Federal (STF), do Superior Tribunal de Justiça (STJ) e dos Ministérios do Poder Executivo.

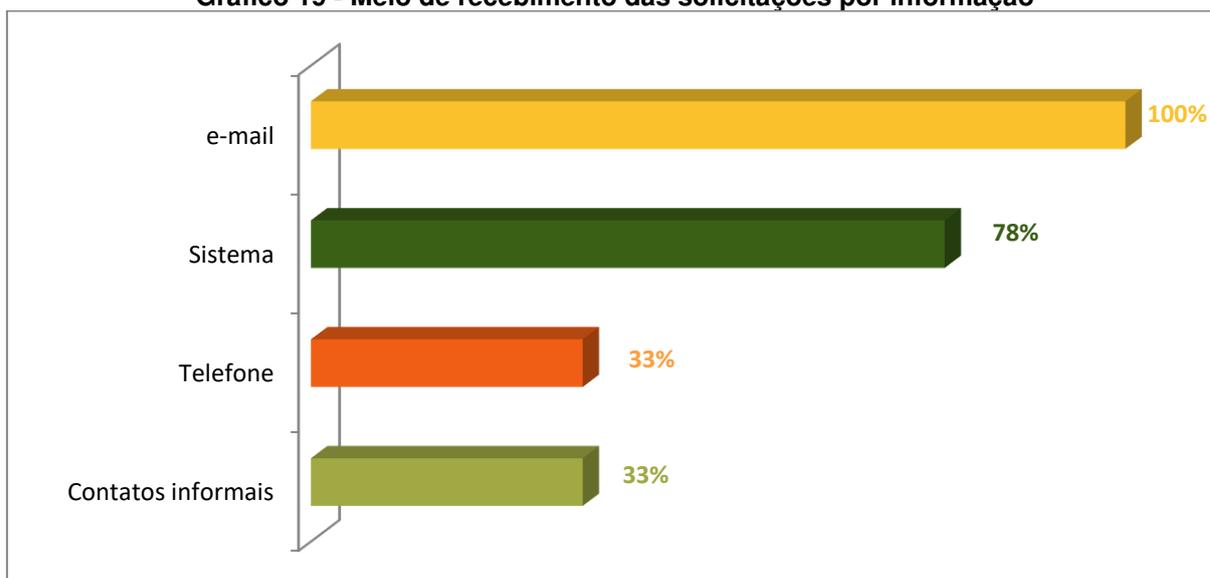
Dois gestores, 20% da amostragem, consideram que recebem em proporções iguais as demandas originadas por usuários internos e externos. No total da amostragem, apenas um gestor de arquivo, correspondente a 10%, respondeu que sua unidade não recebe solicitação de informação.

No âmbito dessa pergunta, cabe ressaltar que os dados apresentados dizem respeito aos grupos de usuários da informação que mais solicitam informações no contexto de cada unidade arquivística. O resultado apresentado não exprime os grupos de usuários da informação com base na soma, no número total de solicitações de informação recebidas por todas as unidades que compõem o Arquivo do Senado Federal.

Em complemento à questão 18, a questão 19 buscou verificar junto aos gestores o meio em que recebem as solicitações de informação demandadas pelos seus usuários. É importante mencionar que o Arquivo do Senado Federal tem a característica de possuir uma unidade arquivística específica que centraliza e filtra as solicitações de informação que chegam ao Arquivo e as repassa para a unidade arquivística responsável pela informação solicitada.

Dentre os nove respondentes que recebem demandas por informação, 100% recebem as demandas por *e-mail*. 78%, que equivale a sete dos entrevistados, também recebem solicitação de informação via sistema SIGAD. Outra forma de recebimento da informação pelos gestores é por meio de telefonemas e contatos informais. 33% dos gestores, que equivale a três dos entrevistados, recebem via telefone e em igual porcentagem, 33%, também recebem por meio de contatos informais. Como afirmado pelos respondentes, em ambos os casos, a demanda por informação é posteriormente formalizada através do sistema ou por *e-mail*.

Constata-se, novamente, a importância dos *e-mails* na atuação dos gestores de arquivo, dado que todos que recebem solicitações de informação as recebem pelo correio eletrônico utilizado no Senado Federal, conforme observado no gráfico 19.

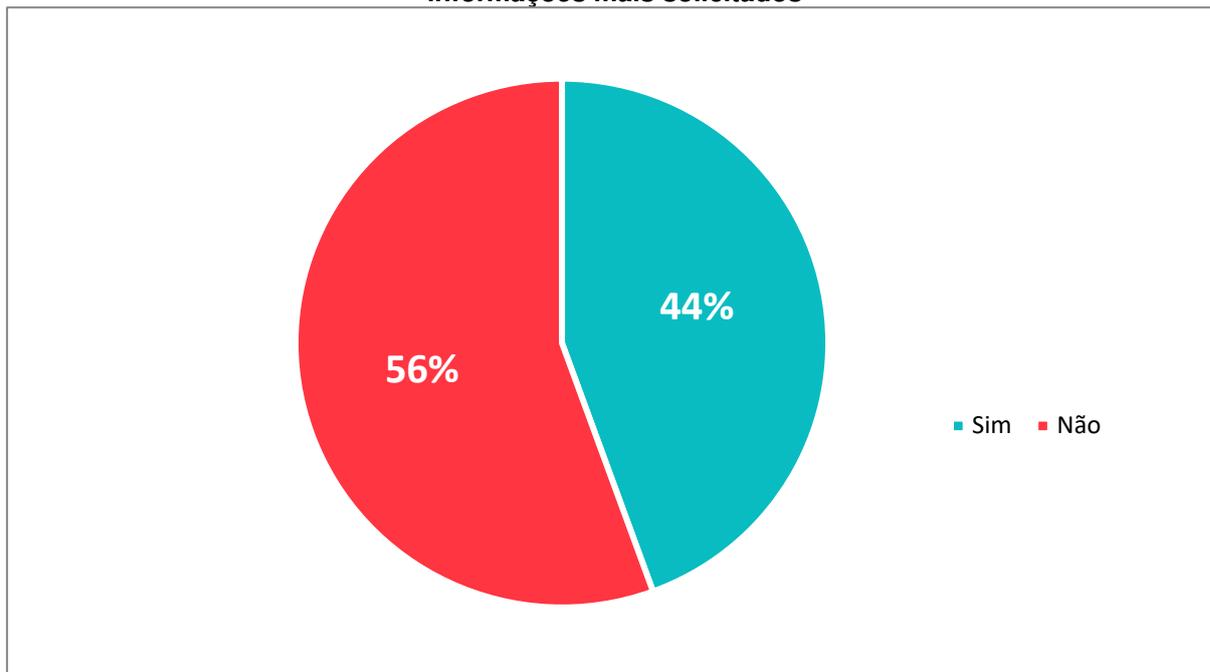
Gráfico 19 - Meio de recebimento das solicitações por informação

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A questão 20 teve como intuito investigar se os gestores das unidades arquivísticas realizam controles ou estudos a respeito dos principais documentos e informações demandados pelos usuários da informação. Dentre os nove respondentes que recebem solicitação de informação em suas respectivas unidades arquivísticas, 56% dos entrevistados, igual a cinco dos gestores de arquivo, afirmam não possuir nenhum controle dos documentos e informações mais solicitados em sua unidade e 44%, que corresponde a quatro dos gestores de arquivo, afirmam realizar controles dos documentos e informações mais demandados, registrando em planilhas.

Como pode ser visualizado no gráfico 20, o percentual é preocupante, posto que mais da metade dos gestores não possui uma listagem ou controle sobre as informações mais solicitadas pelos seus usuários, instrumentos que podem colaborar positivamente em melhorias no desenvolvimento de suas atividades e favorecer a elaboração de novas ações, produtos e serviços informacionais.

Gráfico 20 - Desenvolvimento de controles e estudos pelos gestores sobre os documentos e informações mais solicitados



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Em complemento à pergunta 20, a questão 20.1 buscou verificar, junto aos gestores que possuem controles, quais são os documentos e informações mais demandados dentre os levantados.

Dentre os documentos e informações identificados como mais demandados estão exposições de motivos e justificativas de projetos de lei e matérias legislativas como: Projeto de lei do Senado, Projeto de lei da Câmara, Medidas Provisórias, Projetos de Emenda à Constituição etc., bem como os pareceres, discussões (diários e anais), resultado de votações, notas taquigráficas; documentos de CPIs e CPMIs.; pronunciamentos e discursos dos parlamentares; fotos de eventos e dos parlamentares, anteriores a 1997; listagens sobre documentos eliminados; processos administrativos de compra e contratação, como também demais documentos apresentados no Portal do Arquivo do Senado Federal²⁵.

²⁵ BRASIL. Senado Federal. **Institucional**: Arquivo - Documentos históricos digitalizados. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/arquivo/instrumentos/documentos-digitalizados>. Acesso em: 22 abr. 2021.

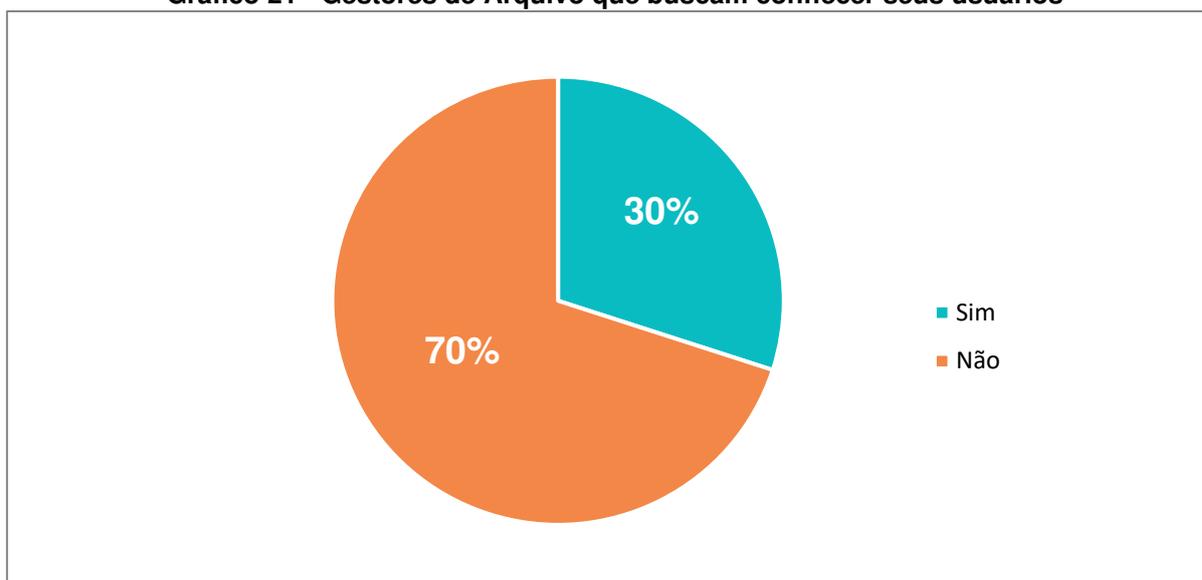
- **Bloco VI – Relacionamento com os usuários e expectativa com os produtos e serviços da unidade**

Este bloco de questões visou investigar se os gestores das unidades arquivísticas buscam conhecer seus usuários e fazem uso de algum tipo de instrumento para aferir a satisfação e expectativas destes em relação aos produtos e serviços ofertados, como também sondar se os gestores utilizam informações sobre seus usuários com o propósito de promover novas ações no âmbito da unidade.

Na sequência são apresentados os resultados obtidos a partir das questões 21 a 24.

A questão 21 procurou averiguar se os gestores das unidades arquivísticas buscam conhecer os usuários de alguma maneira ativa, formal ou informalmente. A questão busca comprovar se existe alguma interação entre as unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal e seus usuários.

Como apresenta o gráfico 21, do total da amostra de dez gestores de arquivo, 70%, ou sete destes, não buscam de nenhuma forma conhecer seus usuários. Apenas 30%, isto é, três gestores, buscam conhecê-los, citando, por exemplo, aproximação através de reuniões com setores do Senado em que atendem demandas; conversando com o usuário externo solicitante, na análise de solicitações de informação mais complexas; em levantamentos de amostras de usuários do sistema SIGAD; como também através de buscas por informações em formulário presente em apenas uma dentre as diversas portas de entrada para solicitação da informação que o usuário possui para solicitar uma informação no âmbito do Senado Federal.

Gráfico 21 - Gestores de Arquivo que buscam conhecer seus usuários

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A questão 21.1 pretendeu descobrir com qual objetivo os gestores que responderam positivamente à questão 21 buscam conhecer seus usuários.

Dentre os três gestores que buscam conhecer seus usuários, o primeiro respondente afirmou que procura conhecê-los com o objetivo planejar, promover eventos, ofertar novos produtos e serviços e tomar decisão. O segundo afirmou que essa busca tem o intuito de ofertar novos produtos e serviços e tomar novas decisões. O terceiro gestor afirmou que busca conhecer os usuários com o objetivo de tomar decisões.

Conforme exposto, o número de gestores que buscam alguma maneira de conhecer seus usuários é pouco expressiva. Promover ações que colaborem no contato com os usuários atua positivamente no planejamento nas unidades e a falta dessa busca em conhecer os usuários compromete consideravelmente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Em relação ao desenvolvimento de estudos com usuários, a questão 22 buscou investigar se nas unidades arquivísticas já havia sido realizado algum estudo de usuários.

Apenas um estudo sobre usuários foi desenvolvido no âmbito do Arquivo do Senado Federal. Este foi desenvolvido no âmbito do Projeto de Pesquisa realizado entre a Universidade de Brasília e o Senado Federal (Termo de Execução

Descentralizada nº 002, de 2018, do Senado Federal). Para sua elaboração foi consultado o gestor da unidade arquivística do Arquivo do Senado que tem como atribuição receber todas as demandas por informação relativas aos documentos sob custódia do Arquivo no Senado. Essa unidade atuou como fonte de informação relativa aos usuários, através dos relatórios e controles parciais internos provenientes das atividades de pesquisa atendidas. Cabe ressaltar que os usuários da informação não foram consultados diretamente neste estudo.

Com exceção desta unidade arquivística, as demais unidades que compõem o Arquivo do Senado Federal não tiveram o desenvolvimento direto de estudos de usuários ou estudos relacionados aos seus usuários da informação.

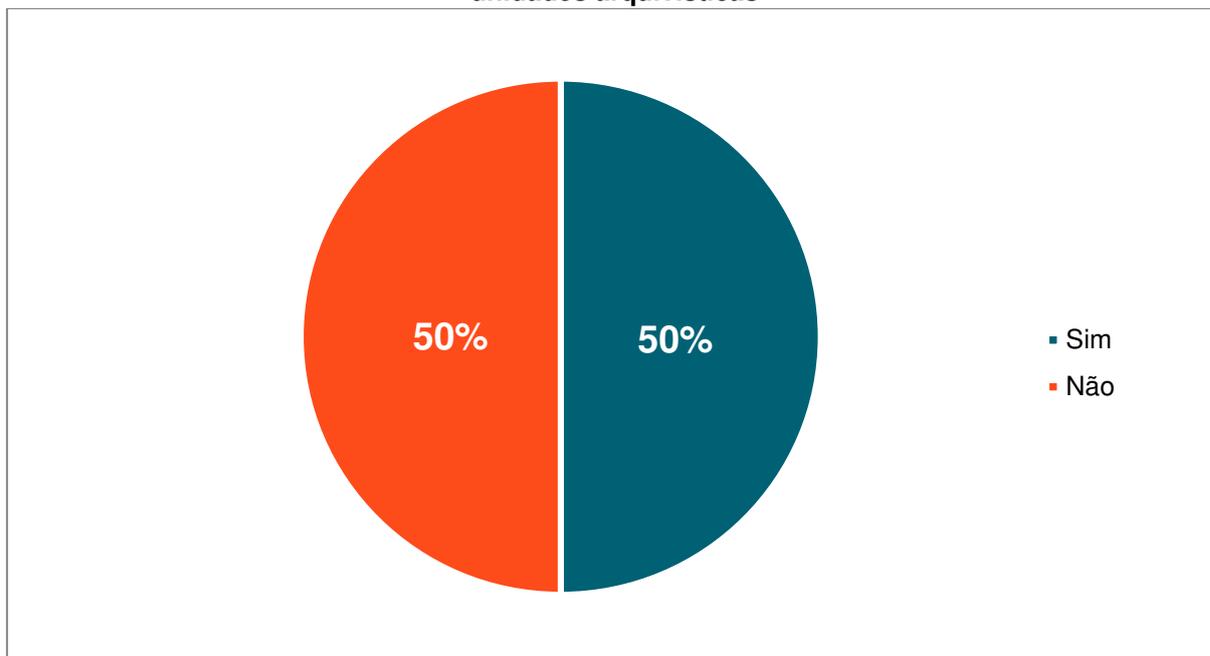
A partir dessas informações é possível observar quão importante é a articulação das universidades com organizações públicas e privadas a fim de aprimorar a gestão e os serviços oferecidos por essas organizações. Esse quadro também demonstra recente preocupação por parte do Arquivo do Senado Federal em conhecer os usuários da informação de suas respectivas unidades arquivísticas. Todavia, o Arquivo ainda carece de um estudo de usuários aprofundado e que a pesquisa seja realizada diretamente com os sujeitos envolvidos.

O objetivo da questão 23 foi investigar se os gestores possuem informações e registros de *feedbacks* a respeito da qualidade dos produtos e serviços prestados em suas respectivas unidades arquivísticas. Registros como, por exemplo, sobre as informações prestadas, qualidade do atendimento, tempo de resposta quanto à informação solicitada, entre outros.

Dentre os dez respondentes do total da amostra, 50% dos gestores do arquivo não possuem *feedbacks* de seus usuários sobre as atividades prestadas, como observado no gráfico 22.

Já 50% possuem registro de algum retorno de seus usuários, sobre algum serviço ou tempo de resposta e disponibilização da informação pertinente, por exemplo. Nesse caso, é muito importante destacar que todos os *feedbacks* recebidos pelos gestores vieram de maneira voluntária dos usuários, que se manifestaram espontaneamente, dando uma devolutiva ao Arquivo sobre algum aspecto positivo ou negativo que observam.

Gráfico 22 - Presença de registros de feedbacks dos usuários da informação sobre as unidades arquivísticas



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Com base nos resultados, o que se evidencia é que não há solicitação de *feedback* aos usuários por parte das unidades e dos gestores de arquivo. Até o momento desta pesquisa, não há a realização de pesquisas de satisfação ou uso de instrumentos para aferir o contentamento dos usuários após o uso dos produtos e serviços oferecidos pelo Arquivo, assim como não existe, nessa perspectiva, uma diligência com a antecipação das demandas e expectativas dos usuários da informação para desenvolvimento dos produtos e serviços oferecidos pelas unidades.

A questão 24 teve como intento identificar quais atividades de difusão da informação são desenvolvidas pelos gestores no Arquivo do Senado Federal.

Dentre os dez gestores de arquivo entrevistados, 50% realizam treinamentos e cursos aos colaboradores do Senado Federal; 50% atuam em palestras e eventos promovidas pelo Arquivo do Senado Federal; 70% colaboram na realização de visitas técnicas; 30% colaboram em publicações do Arquivo do Senado Federal; 50% atuam na organização de exposições; 50% colaboram na alimentação do *site* do Arquivo do Senado Federal e/ou plataforma de acesso e difusão em desenvolvimento utilizada; 30% desenvolvem estratégias de *endomarketing*; e 10% não realiza nenhuma das ações.

Os resultados podem ser contemplados no gráfico 23. Destaca-se que diferentes atividades de difusão da informação são realizadas em conjunto por determinadas unidades. Assim, observa-se que todas as atividades de difusão apresentadas são realizadas no âmbito do Senado Federal.

É importante ressaltar que as informações levantadas junto aos gestores são com base nas atividades desenvolvidas antes da pandemia da Covid-19, uma vez que muitas das atividades de difusão da informação desenvolvidas pelo Arquivo do Senado Federal continuaram paralisadas até o término desta pesquisa.

Gráfico 23 - Atividades de difusão da informação desenvolvidas



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

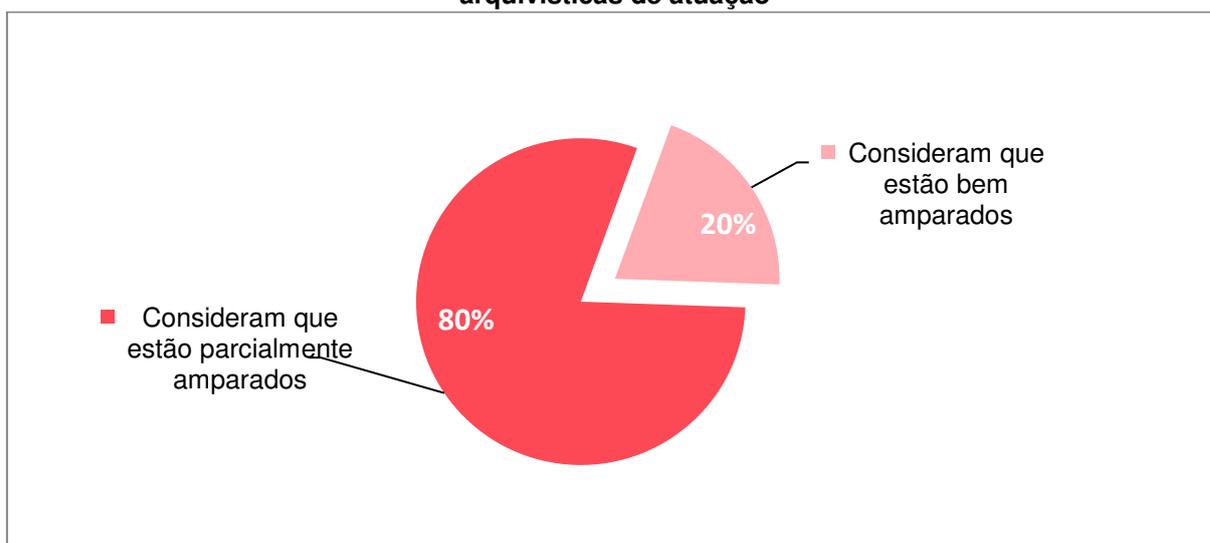
- **Bloco VII – Uso de métodos e técnicas para aperfeiçoamento e inovação**

O bloco VI de questões se dispôs a investigar os métodos e técnicas utilizados pelos gestores para promover o aperfeiçoamento dos produtos e serviços ofertados, se há a presença de desenvolvimento de histórico de decisões e evolução da unidade e quais inovações foram implementadas nas unidades nos últimos anos, sejam em processos, em organização e/ou em produtos e serviços.

No que diz respeito ao uso de tecnologias, a questão 25 buscou verificar junto aos gestores de arquivo se consideram que estão suficientemente amparados em relação à estrutura tecnológica disponível para realização de suas atividades.

De acordo com os resultados, do total da amostra de dez gestores, 80% consideram que suas unidades estão parcialmente amparadas em relação à estrutura tecnológica disponível para desenvolver suas atividades e apenas 20% julgam estar suficientemente amparados tecnologicamente. O gráfico 24 apresenta os dados supracitados.

Gráfico 24 - Opinião dos gestores quanto à estrutura tecnológica de suas unidades arquivísticas de atuação



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A questão 26 visou averiguar quais métodos e técnicas são realizados pelos gestores de arquivo para promover a melhoria dos produtos e serviços oferecidos pelas unidades arquivísticas. As alternativas apresentadas foram acompanhadas dos níveis de frequência: 1. Sempre: indica que o método ou técnica é realizado sistematicamente 2. Frequentemente: indica que o método ou técnica é realizado periodicamente, entretanto, não de maneira sistemática. 3. Às vezes: o método ou técnica é realizado ocasionalmente; e 4. Nunca: o método ou técnica não é realizado em hipótese alguma.

A seguir estão dispostas as opções dadas e seus respectivos resultados:

a) Elaboração de normas e políticas arquivísticas: quatro gestores, ou seja, 40% do total, afirmaram sempre colaborar na elaboração de normas e políticas arquivísticas; 20% elaboram frequentemente; 30% às vezes; 10% nunca.

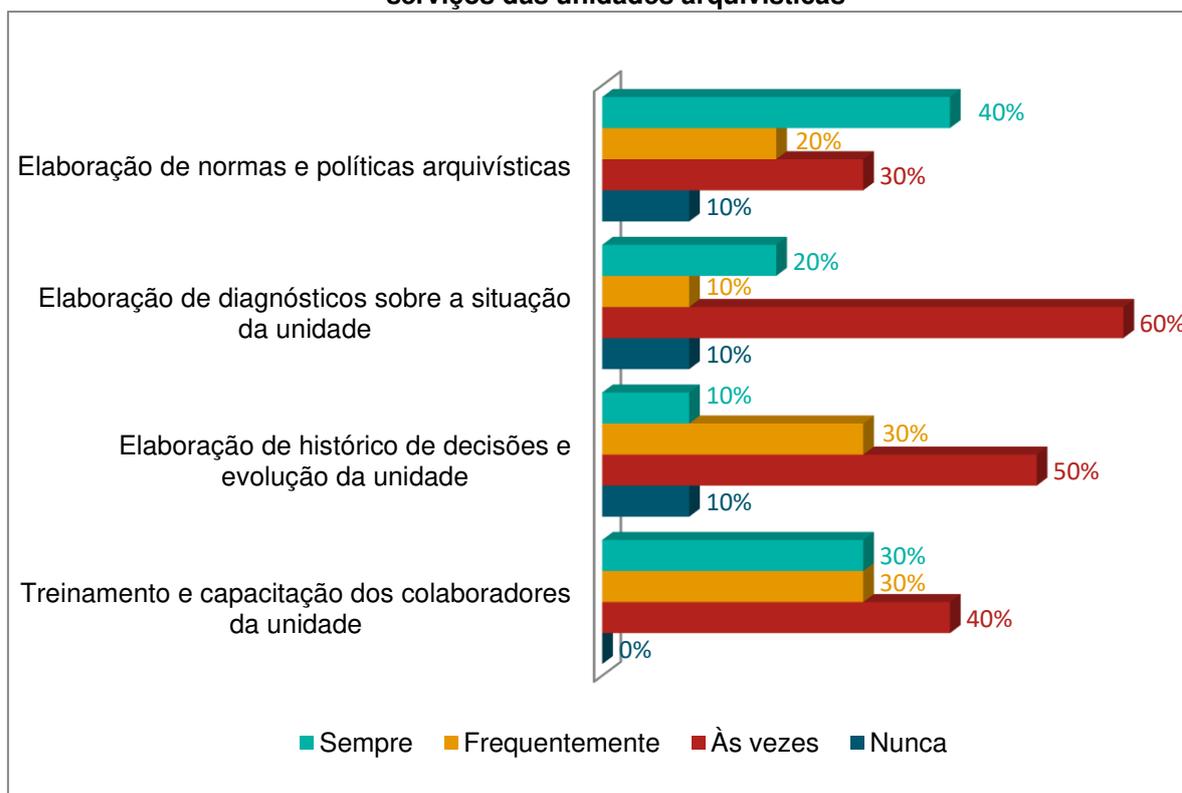
b) Elaboração de diagnósticos sobre a situação da unidade: Apesar de ser um instrumento basilar da gestão e planejamento das unidades, apenas dois dos

gestores, equivalente a 20%, afirmaram sempre elaborar diagnósticos sobre a situação da unidade arquivística e um gestor (10%) afirmou realizar frequentemente. Já 60% dos respondentes, do total de dez gestores, afirmaram realizar apenas às vezes e um dos gestores (10%) relatou nunca realizar diagnósticos sobre o cenário da unidade arquivística.

c) Elaboração de histórico de decisões e evolução da unidade: Dentre os dez gestores das unidades arquivísticas, apenas um (10%) dos gestores afirmou sempre elaborar sistematicamente controles sobre histórico de decisões tomadas e evolução da unidade. 30% afirmaram realizar com certa frequência e 50% afirmaram realizar às vezes, ou seja, ocasionalmente. Um dos respondentes, 10%, afirmou nunca elaborar histórico de decisões e evolução da unidade.

d) Treinamento e capacitação dos colaboradores da unidade: três gestores, 30% do total, afirmaram realizar continuamente, sempre, treinamento e capacitação dos colaboradores de suas unidades. 30% afirmaram que são realizados frequentemente e 40% afirmaram que treinamento e capacitação são realizados apenas às vezes. O gráfico 25 ilustra os resultados acima descritos.

Gráfico 25 - Frequência de métodos e técnicas realizadas para melhoria dos produtos e serviços das unidades arquivísticas



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Conforme analisado no gráfico 25, a falta de sistematização dos métodos e técnicas é uma característica preponderante, uma vez que a maior parte dos procedimentos são realizados apenas às vezes. Este contexto deve gerar alerta em meio às unidades arquivísticas, visto que tais procedimentos auxiliam no acompanhamento das unidades e na proposição de melhorias para os produtos e serviços e, por isso, necessitam ser executados continuamente.

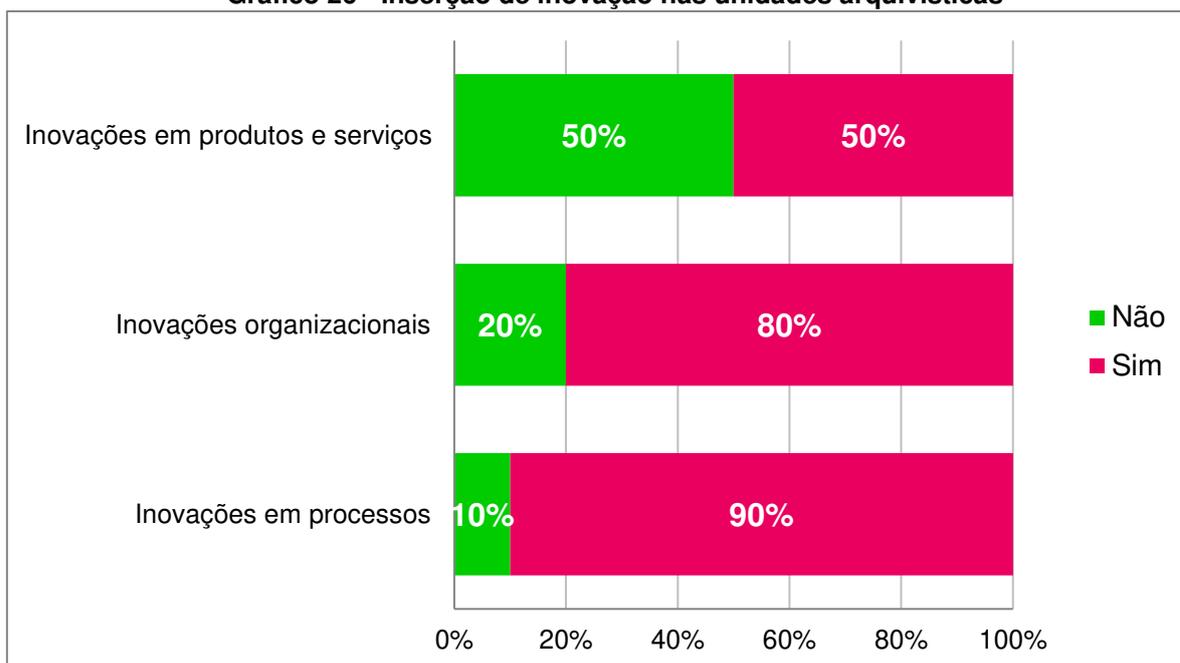
A questão 27 buscou identificar ações realizadas pelas unidades arquivísticas no tocante à introdução de inovações, seja em produtos e serviços, organizacionais e em processos.

No quesito introdução de inovações em produtos e serviços ao contexto e prática das unidades arquivísticas, dentre os dez entrevistados, 50% afirmaram que em suas respectivas unidades não foram criados nos produtos e serviços e 50% afirmaram que nos últimos anos houve a introdução de inovações nesse aspecto aos seus usuários.

Em relação a inovações organizacionais, 80% dos gestores afirmaram que houve a implementação de novos métodos de gestão para melhoria das atividades, enquanto 20% afirmaram que não ocorreram mudanças.

No que diz respeito a inovações em processos, o percentual do total de gestores que afirmaram ter ocorrido a implementação de novos procedimentos tecnológicos em suas unidades foi de 90%, equivalente a nove dos respondentes, ao passo que apenas um dos gestores afirmou não ter acontecido inovações nesse sentido.

O gráfico 26 permite a visualização das informações apresentadas:

Gráfico 26 - Inserção de inovação nas unidades arquivísticas

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

- **Bloco VIII – Comentários adicionais**

Bloco reservado para manifestação do respondente sobre interesse em receber cópia dos resultados da pesquisa e realizar comentários adicionais, caso desejasse.

Dois dentre os dez respondentes, por meio da questão 28, realizaram comentários adicionais a respeito de temáticas abordadas durante a entrevista. A seguir, nos quadros 16 e 17, estão dispostas suas observações:

Quadro 16 - Comentário adicional do gestor de arquivo nº 3

O nosso grande negócio no Arquivo é o fortalecimento da democracia, o fortalecimento da cidadania. Quanto mais o cidadão conhece como se trabalha no Senado, qual a influência dele nesse processo de construção da identidade nacional, de construção das políticas, mais se vai fortalecendo a cidadania. O Arquivo do Senado Federal precisa pensar em utilizar as mídias sociais para divulgar o seu acervo e seus produtos, como código e tabela, que podem servir de referência para outros órgãos do Poder Legislativo. Além disso, ele precisa ter em mente que seu trabalho colabora na construção de um produto intangível que é a cidadania.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Quadro 17 - Comentário adicional do gestor de arquivo nº 5

De forma geral, acredito que o reduzido contingente de pessoas do Arquivo do Senado dificulta que tudo que precisa ser feito seja feito. E o grande volume de trabalhos e de desafios acaba cansando as pessoas que com o tempo tendem a se acomodar e a realizar só o básico. Assim, questões importantes vão ficando de lado, o que prejudica a gestão documental e o cumprimento dos objetivos do Arquivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

6.3 Conclusão sobre os Pressupostos Específicos

Nesta seção são dispostas as considerações a respeito dos pressupostos específicos da pesquisa, apresentando a comprovação ou não comprovação de tais pressupostos com base nos resultados obtidos.

6.3.1 Conclusão sobre o 1º Pressuposto Específico

Para conclusão do primeiro pressuposto específico foram utilizadas as informações coletadas nas entrevistas, principalmente por meio dos questionamentos vistos nos blocos 2 e 3 do roteiro utilizado, informações apresentadas no tópico 6.1, Sobre o Arquivo do Senado Federal, como também através da observação *in loco* realizada antes da pandemia da Covid-19.

1º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO: o aperfeiçoamento contínuo dos processos, serviços e produtos, como também o desenvolvimento do Arquivo do Senado Federal, estão intrinsecamente relacionados a dois fatores: I – informação para apoio à tomada de decisão decorrente do monitoramento do ambiente interno e II – informação decorrente do monitoramento do ambiente externo.

O Arquivo do Senado Federal apresenta em seu *site* (BRASIL, 2021b) a seguinte missão, visão e objetivos estratégicos²⁶ – ou intenção estratégica, a qual está relacionada ao alinhamento entre o futuro e presente, a associação entre a visão e missão da instituição, a fim de alcançar propósitos ambiciosos que distinguem a instituição das demais (HAMEL; PRAHALAD, 2005; CHIAVENATO; SAPIRO, 2004):

Missão: Promover a gestão racional da documentação elaborando normas e rotinas, capacitando os servidores quanto ao gerenciamento e disponibilização das informações, preservando o patrimônio informacional do Senado e do Congresso Nacional, garantindo o acesso a informação pública e difundindo o acervo por meio de ações sociais, culturais e educativas.

Visão: Ser um centro de excelência arquivística em relação à gestão, preservação e difusão do acervo, assegurando a disponibilização das

²⁶ Existe certa dificuldade em identificar, no âmbito das organizações, a definição de sua intenção estratégica. Um dos principais problemas está no uso bastante diversificado do termo e confusão do mesmo com outros conceitos, como visão, missão, valores, aspirações, políticas da organização etc. (MACIEL, 2007, p.139). Além disso, o termo original “*Strategic Intent*” (HAMEL; PRAHALAD, 2005), também pode ser traduzido como “Objetivo Estratégico” (HAMEL; PRAHALAD, 2006). Entende-se, portanto, no âmbito desta pesquisa, o objetivo apresentado no *site* do Arquivo do Senado Federal como a Intenção Estratégica declarada pelo Arquivo.

informações necessárias aos processos decisórios do Senado Federal e do Congresso Nacional, bem como a transparência governamental, de forma autêntica, eficiente, íntegra e confiável.

Objetivos: Promover a gestão documental, garantir a preservação, acesso e difusão em consonância com a legislação federal, normas, procedimentos e regulamento administrativo do Senado Federal, tendo como base a técnica e a ciência arquivística. (BRASIL, 2021b).

Como as ações do Arquivo do Senado Federal devem estar alinhadas a sua missão, visão e intenção estratégica, a análise do ambiente interno e externo subsidia o Arquivo a se posicionar e tirar vantagem do ambiente que o cerca a fim de cumprir com os seus propósitos.

A partir da análise, a contraposição das informações sobre o ambiente interno e externo com o conhecimento das capacidades do órgão permite aos gestores a formulação de estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Dito isso, observa-se a importância do monitoramento e uso sistemático de informações sobre o ambiente pelos gestores das unidades arquivísticas do Senado Federal. A prática, entretanto, no âmbito do Arquivo é relativamente baixa, uma vez que apenas 20% entre os dez gestores da pesquisa afirmaram sempre usar informações sobre o cenário externo e, quanto ao ambiente interno, 40% relataram utilizar sempre para apoiar o desenvolvimento de suas atividades dentro de suas unidades. Alguns gestores manifestaram que até o momento da entrevista não haviam refletido sobre aspectos positivos e negativos do Arquivo, como também sobre oportunidades e ameaças que se impõem sobre o Arquivo. A atividade de monitoramento do ambiente externo e interno necessita ser mais presente e sistemática no cotidiano dos gestores das unidades arquivísticas para apoiar novas decisões e para muni-los a fim de não serem pegos de surpresa ou despreparados ao se depararem com desafios dentro e fora do Arquivo.

Nessa perspectiva, o monitoramento do ambiente interno e externo por meio da análise *SWOT* torna-se imprescindível para o levantamento das informações sobre o ambiente que cerca o Arquivo, orientando o mesmo para um caminho que possa promover o seu desenvolvimento.

Os mapeamentos realizados dos pontos fortes e fracos (quadros 12 e 13) e das ameaças e oportunidades (quadros 14 e 15) somados à observação *in loco*

resultaram na matriz *SWOT* apresentada no quadro 17. Assim, foram detectados 4 pontos fortes, 7 pontos fracos, 6 oportunidades e 7 ameaças (quadro 18):

Quadro 18 - Análise *SWOT* do Arquivo do Senado Federal

Análise <i>SWOT</i>	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitui-se como um dos acervos documentais mais completos, únicos e exclusivos sobre a história do Brasil, dotado de potencial informativo e relevância histórica e cultural. 2. Qualidade do corpo técnico de profissionais com profissionais capacitados. 3. Quantidade significativa de profissionais com formação em Arquivologia em comparação a outras instituições. 4. Presença de SIGAD, sistema com requisitos arquivísticos, no qual o Arquivo colabora em melhorias e implementação de novas funcionalidades do mesmo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quantitativo pequeno de pessoal em relação à demanda de atividades a serem realizadas no Arquivo. 2. Alta rotatividade de colaboradores, o que provoca a falta de tradição na gestão documental. 3. Falta de alinhamento e sinergia entre os gestores das unidades arquivísticas. 4. Profissional arquivista possui uma postura subserviente dentro do Senado Federal. 5. Necessidade de reformas estruturais no arquivo e de disponibilização de espaços adequados para o tratamento do acervo documental, como, por exemplo, criação de laboratório de restauração para os documentos do Período Imperial. 6. Carência de normativos específicos para desenvolvimento das atividades. 7. Uso constante, em detrimento do SIGAD, de ferramentas sem requisitos arquivísticos para registro e armazenamento de informações, como <i>e-mail</i> e diretórios.
Oportunidades	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilidade de explorar o contexto histórico e importância Senado Federal como um fator de atratividade para o Arquivo. 2. Utilização dos dados e relatórios gerados pelo SIGAD do Senado Federal para desenvolvimento de estudos sobre as rotinas e produção documental, a fim de aprimorar os processos de trabalho e a gestão documental. 3. Como um arquivo de uma instituição do Poder Legislativo, o mesmo possui mais abertura para desenvolver novos projetos e tem maior flexibilidade na elaboração de sua política arquivística. 4. Uso do documento digital no Processo Legislativo é uma oportunidade para o Arquivo de firmar como uma unidade influente na Casa. 5. Os gestores estão tendo a oportunidade de atuar em atividades mais intelectuais, como desenvolvimento e aperfeiçoamento de instrumentos de gestão, devido ao momento de pandemia da Covid-19, com a paralisação de diferentes atividades operacionais e presenciais do Arquivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os temas gestão da informação e gestão documental não são vistos como prioridades dentro do Senado Federal. 2. Senado Federal é uma Casa política, entretanto, o Arquivo tem pouca força política para buscar efetivar seus interesses no contexto da instituição. 3. Falta de investimento financeiro em reformas estruturais no Arquivo por parte do Senado Federal. 4. Grande dependência das decisões das chefias superiores para implementar novas ações propostas, uma vez que o Arquivo tem pouca autonomia hierarquicamente na esfera do Senado Federal. 5. O Senado Federal possui um elevado número de unidades administrativas e necessita de uma gestão de documentos efetiva nesses setores para melhoria das rotinas e atividades arquivísticas realizadas. 6. Grande volume de erros no cadastramento de documentos e processos digitais por parte dos usuários do SIGAD, o que a médio e longo prazo provocará dificuldades na recuperação e organização de tais documentos da Casa.

6. Atuação mais presente na internet através das mídias sociais, principalmente no contexto de pandemia, para a difusão da informação, dos produtos e serviços oferecidos e interação com os usuários.	7. Pouca visibilidade de produtos e serviços oferecidos pelo Arquivo, não sendo conhecidos por diferentes unidades do Senado Federal.
--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O resultado da análise *SWOT* permitiu a visualização de um panorama geral sobre o cenário interno e externo do Arquivo e viabilizou a escolha da melhor postura estratégica a ser seguida pelo Arquivo do Senado Federal na elaboração e implementação do planejamento estratégico da unidade.

Uma vez que a postura estratégica se qualifica como um caminho ou ação a ser percorrido pela unidade para cumprir sua missão e é definida com base em seu cenário ambiental (OLIVEIRA, 2018), a posição estratégica escolhida para Arquivo do Senado Federal está diretamente relacionada a sua missão, visão, objetivos e pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades dispostos na matriz *SWOT* apresentada.

O quadro 19, a seguir, resume o diagnóstico estratégico construído para o Arquivo do Senado Federal, elaborado com a análise *SWOT*, para a votação da melhor postura estratégica a ser utilizada no planejamento da unidade.

Quadro 19 - Postura estratégica pertinente ao Arquivo do Senado Federal

DIAGNÓSTICO		INTERNO	
		Predominância de <u>fraquezas</u>	Predominância de <u>forças</u>
E X T E R N O	Predominância de <u>ameaças</u>	Opção pela estratégia de SOBREVIVÊNCIA	Opção pela estratégia de manutenção
	Predominância de <u>oportunidades</u>	Opção pela estratégia de crescimento	Opção pela estratégia de desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Oliveira (2018)

Como constatado acima, o contexto do Arquivo do Senado Federal insere-se na opção de estratégia de sobrevivência, dada a predominância de pontos fracos no ambiente interno e ameaças no ambiente externo.

A estratégia de sobrevivência deve ser adotada quando a organização se encontra em uma situação inadequada ou apresenta uma perspectiva desalinhada aos seus propósitos devido ao alto índice de pontos fracos e ameaças externas.

Essa estratégia pode ser uma situação adequada como condição mínima para alcançar objetivos mais tangíveis no futuro, entretanto não como único objetivo da organização, isto é, ficar em uma situação de “sobreviver por sobreviver” (OLIVEIRA, 2018). Assim, essa estratégia deve ser utilizada para superar uma fase mais conturbada na existência da organização como estratégia de transição para um cenário melhor com perspectiva de aperfeiçoamento e desenvolvimento.

Numa postura estratégica de sobrevivência para o Arquivo do Senado Federal, a análise criteriosa e o repensar das ações e processos realizados cabem como primeiras decisões a serem tomadas em busca da melhoria de seus produtos e serviços. Todas as ações devem incidir em evitar as ameaças e em eliminar ou minimizar seus pontos fracos, os quais podem influenciar negativamente em seus resultados e na visibilidade do Arquivo no contexto institucional e social.

Como apresentado na análise *SWOT*, quadro 18, dentre os fatores positivos que conceituam a atuação do Arquivo está a presença de profissionais qualificados, com conhecimento das práticas arquivísticas, e a existência de um sistema de gestão arquivística de documentos vêm colaborando para que melhorias na gestão da informação sejam implementadas tanto no Arquivo quanto no Senado Federal enquanto Casa Legislativa, a qual conta com grande número de unidades e alto nível de produção de informação diariamente.

Todavia, desafios em relação ao SIGAD são apontados pelos gestores, como, por exemplo, sua baixa efetividade em recuperar as informações, o que, conseqüentemente, prejudica o acesso à informação desejada de forma tempestiva e precisa. Infere-se que por tal motivo o SIGAD ocupa o terceiro lugar como meio de busca por informações mais utilizado pelos gestores das unidades arquivísticas quando precisam tomar uma decisão (50%), ficando atrás da busca em *e-mails* (80%) e em diretórios compartilhados (80%).

Analisando a trajetória do Arquivo do Senado Federal apresentada no tópico 6.1, em contraste com os aspectos apontados na matriz *SWOT*, dentre as principais dificuldades presentes no Arquivo que permanecem no decorrer da sua história, em maior e menor grau, estão a carência de quantitativo de pessoal, problemas de estrutura adequada para acondicionamento dos acervos e desenvolvimento das atividades, de valorização das atividades arquivísticas realizadas e de

reconhecimento da sua importante função para efetividade dos processos da Casa e perante a sociedade.

Em relação à visibilidade no contexto social, a presença ativa do Arquivo em mídias sociais e projetos virtuais pode contribuir como canal de atratividade, interação e difusão da informação ao seu público externo, principalmente dada à interrupção das visitas e atividades presenciais, devido ao momento de pandemia instaurado durante a realização desta pesquisa.

No cenário do Senado Federal, como relatado por gestores de arquivo para a pesquisa, a gestão da informação até então não é tida como prioridade na instituição e ainda é modesta a participação do Arquivo nas decisões que são tomadas dentro da Casa em relação às mudanças que são realizadas no processo legislativo e na definição de espécies e tipos documentais, o que, por consequência, impacta diretamente, por exemplo, nos sistemas determinados para gestão de documentos quando transferidos e recolhidos ao Arquivo.

O Arquivo do Senado Federal deve assumir sua posição de unidade estratégica dentro da Casa, como unidade gestora determinante na organização e disponibilização da informação pertinente para o desenvolvimento e melhoria das atividades do Senado Federal.

Como proposta para melhoria deve ser considerada uma postura mais presente do Arquivo nas unidades administrativas da Casa, maior interação entre as próprias unidades do Arquivo, a revisão de procedimentos internos, inclusive a gestão da informação relacionada aos sistemas de informação e ferramentas tecnológicas que subsidiam as atividades dos gestores de arquivo, como também reformulações na política arquivística e elaboração de novos normativos, uma vez que 80% dos gestores de arquivo consideram os instrumentos, normas e manuais arquivísticos parcialmente eficientes a atuais (gráfico 9).

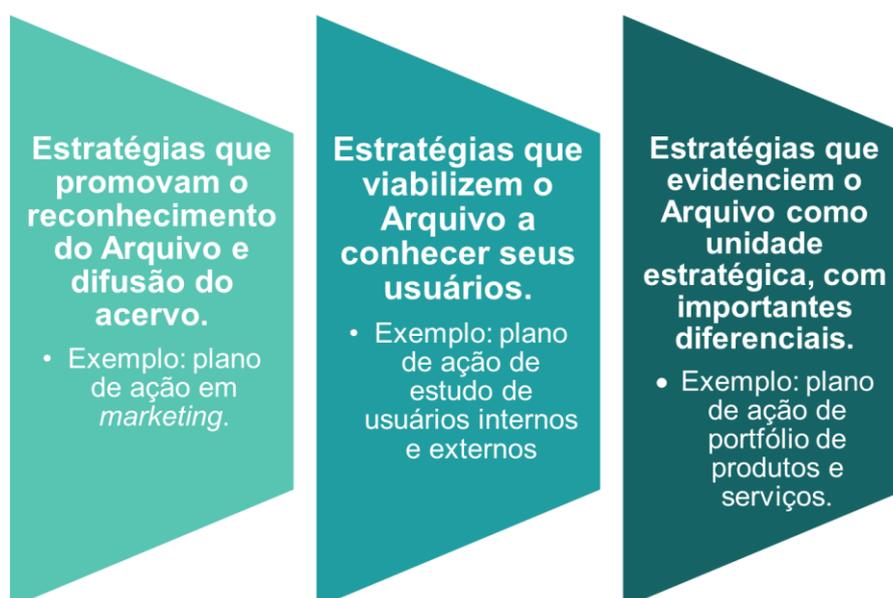
Ações para aumentar a visibilidade fortalecem o papel do Arquivo. Demonstrar sua relevância estratégica, que uma eficiente gestão da informação acarreta benefícios aos processos e economia de tempo e dinheiro à organização pode gerar retornos positivos ao Arquivo, atraindo mais investimentos da Casa em projetos e ações, como também em solução de problemas estruturais (a citar, por

exemplo, ambientação das salas dos acervos, criação de laboratório de restauração de documentos, de espaços para desenvolvimento das atividades e para pesquisa) e de problemas de recursos humanos, ambos apontados como dificuldades recorrentes desde a criação do Arquivo e citados ainda como insatisfatórios pelos gestores de arquivo para esta pesquisa, pois 60% entendem o quantitativo de pessoal como ruim e 30% como regular; 40% apontaram a estrutura como ruim e 20% como regular.

Em relação aos planos de ação a serem realizados no âmbito do Arquivo do Senado Federal para implementação de tais melhorias, cabe ressaltar, na perspectiva da estratégia de sobrevivência, a importância de não criação de diversos planos em busca de tentar resolver todos os problemas de uma só vez. Deve-se criar, no primeiro momento, poucos planos e traçar metas claras e objetivas, a fim de que o sucesso seja alcançado gradualmente.

Nesse contexto, planos e intervenções a serem realizados pelo Arquivo do Senado Federal a fim de impulsionar seus pontos fortes e oportunidades e reduzir seus pontos fracos e ameaças devem ser referentes à implementação de (figura 31):

Figura 31 - Estratégias a serem implementadas no âmbito do Arquivo do Senado Federal



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A partir dos resultados e diagnóstico obtido por meio da análise *SWOT*, comprova-se a relevância de conhecer o contexto que envolve os gestores de

arquivo para avaliar suas necessidades informacionais, comprovando-se, dessa forma, o primeiro pressuposto da pesquisa.

6.3.2 Conclusão sobre o 2º Pressuposto Específico

Para resolução do segundo pressuposto específico foram utilizadas as informações levantadas nas entrevistas, sobretudo, através dos blocos 3, 7 e 8 do roteiro utilizado, observação *in loco*, como também as análises realizadas no tópico 6.1 da pesquisa – Sobre o Arquivo do Senado Federal.

2º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO: Para aprimorar a atuação dos gestores das unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal, estes devem obter como preceitos básicos: I - acesso à informação sobre trajetória do Arquivo e formulação de histórico de decisões, os quais contribuem para o desenvolvimento e acompanhamento de evoluções do Arquivo e II - conhecimento e aplicação de novas tecnologias e métodos para melhor aperfeiçoamento dos produtos e serviços ofertados.

I. Acesso à informação sobre trajetória do arquivo e formulação de histórico de decisões

Informações para acompanhamento das operações, das atividades e da trajetória de desenvolvimento da unidade convertem-se em informações estratégicas em uma organização que deseja evoluir e não cometer desacertos anteriores. Todavia, observa-se que recorrer a decisões tomadas anteriormente ou analisar a trajetória do arquivo para fundamentação e proposição novas ações não é algo sistematicamente realizado pelos gestores das unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal.

Dentre o levantamento efetuado nas entrevistas, somente dois gestores relataram utilizar metodicamente informações sobre decisões tomadas no passado, com construção de registros e controles, para fundamentar suas novas ações, seis gestores apontaram utilizar com certa frequência, mas não de maneira regular, enquanto dois apontaram utilizar eventualmente (gráfico 11).

Além disso, a elaboração de histórico de decisões tomadas e da evolução da unidade também não se constitui como uma atividade rotineiramente realizada pelos

gestores das unidades arquivísticas, dado que apenas um dentre os gestores realiza a atividade sistematicamente, três com certa frequência, cinco ocasionalmente e um dos gestores nunca realiza tal atividade, como visto no gráfico 25.

Tal situação pode acarretar adversidades na dinâmica e desenvolvimento das atividades dentro das unidades. A falta de um registro sistemático, como, por exemplo, numa ocasião de troca ou aposentadoria de um gestor de arquivo, faz com que ele leve consigo o conhecimento de muitas práticas diárias e informações sobre mudanças ocorridas ao longo dos tempos tanto no Senado quanto na unidade, influenciando diretamente nas metodologias e ritmo das atividades arquivísticas e de gestão desenvolvidas no âmbito da unidade. O Arquivo deve se atentar a esse ponto, dado que, como visto no gráfico 5, dois gestores das unidades arquivísticas possuem 30 anos ou mais de serviço na instituição e acompanharam de perto grandes modificações no Senado e transformações de paradigmas sobre o Arquivo na Casa.

Observa-se também que há esforço por parte de alguns gestores na construção de estudos sobre a história do Arquivo, todavia, a sobrecarga de outras demandas nas unidades e fato de, como observado nas entrevistas e no tópico 6.1, desde a criação do Arquivo do Senado Federal a prática de registrar a trajetória e a história administrativa do Arquivo não ser tida como algo habitual, atuam como dificultadores na continuidade da atividade.

Como Roncaglio (2012) afirma, na perspectiva institucional, a preocupação com a memória administrativa, com os percursos e as transformações ocorridas, normalmente, só se dão *a posteriori*, quando as entidades já não existem mais ou já não é possível delinear ao certo sua origem, o que exige um difícil jogo de quebra-cabeça para reconstituir as peças, pois se depende justamente da preservação e organização dos documentos na identificação dessas peças. Como a autora destaca:

[...] é importante que os arquivistas não se ocupem tão somente da identificação e descrição dos produtores de arquivos e das suas funções, mas que possam imaginar e viabilizar institucionalmente, junto a outros profissionais, propostas de normalização administrativa para evitar, futuramente, o enorme esforço dispensado na recuperação e disponibilização de informações (RONCAGLIO, 2012, p. 102).

Para o contexto dos arquivos, ações devem ser implementadas a fim de que a boa prática de registro da história seja rotineira e valorizada, pois acarreta uma série de benefícios à tomada de decisão dos gestores. Analisar e acompanhar a trajetória do arquivo constitui-se como valioso instrumento de fundamentação para todas as unidades arquivísticas que compõem o Arquivo do Senado Federal, uma vez que revela circunstâncias sobre as decisões tomadas no passado, as quais levaram o Arquivo à situação atual, identifica as modificações ocorridas em sua estrutura física e administrativa, assim como as conquistas e direitos adquiridos pelo Arquivo no decorrer dos anos.

A análise aprofundada da trajetória do Arquivo e suas respectivas atividades permite contextualização sobre os documentos, não apenas dos documentos do Período Imperial presentes no acervo do Arquivo, mas também como compreender as modificações que levaram ao contexto documental atual do Senado. A prática permite, por exemplo, conhecer mais sobre a modificação das tipologias documentais do Senado Federal, dado que a maneira de organizar e documentar dentro da Casa passou por muitas mudanças em quase duzentos anos de criação da instituição, o que influencia diretamente o desenvolvimento das atividades arquivísticas, como na criação, classificação, avaliação, conservação e difusão dos documentos do acervo.

Outra vantagem em entender a trajetória do Arquivo e dos documentos ali contidos para os gestores e suas unidades arquivísticas está em oferecer maior robustez e fundamentação teórica e prática para entender e atender às demandas dos usuários da informação com mais completude. Devido à grande rotatividade dos colaboradores dentro do Senado Federal como um todo, torna-se ainda mais necessária a cultura de contextualizar o novo colaborador, a fim de que ele compreenda melhor as atribuições do Arquivo, sinta-se participante e entenda a importância do seu papel na promoção do acesso às informações sob a guarda da unidade.

O desafio torna-se ainda maior para os gestores das unidades arquivísticas no contexto da pandemia, uma vez que há o ingresso de novos colaboradores que não tiveram a oportunidade de entrar em contato com o local do Arquivo e seus documentos fisicamente, onde a apresentação do histórico do Arquivo viabilizaria

melhor compreensão a esses sobre a unidade e seus propósitos para o Senado Federal e para a sociedade.

Ressalta-se ainda que colocar em evidência as ações realizadas pela organização não é apenas uma forma de rememorar o passado, mas também uma maneira poderosa para se resgatar o entendimento da identidade organizacional, propiciar influência sobre as iniciativas orientadas para o futuro, no desenvolvimento de novos produtos e serviços, na promoção e reforço da cultura organizacional (RAVASI, 2014, p. 42).

É preciso disposição e determinação para restabelecer a substância de pilares históricos da organização, resgatar sua história, ressaltar as soluções encontradas diante dos obstáculos que surgem ao longo do caminho, identificar suas particularidades e preparar-se adequadamente para o futuro, de maneira a obter conhecimento e visão estratégica desse rico material (NASSAR, 2004 *apud* OLIVEIRA; SALVATORI, 2014).

O processo de registro da trajetória do arquivo, assim como das novas decisões que estão sendo tomadas, pode se converter em uma vantajosa ferramenta estratégica para o Arquivo do Senado Federal. Um olhar atento para o passado não significa estagnação, mas, sim, fundamentação para novas ações e decisões dos gestores das unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal, desenvolvimento de novos produtos e serviços, além de proporcionar ampla visão para aprendizado sobre desafios enfrentados por um Arquivo quase bicentenário, sobre as mudanças na função do Arquivo e como seus gestores se posicionaram para superação, ou não, das problemáticas em sua época.

II. Conhecimento sobre novas tecnologias e métodos para aperfeiçoamento de produtos e serviços

A inserção de inovação na gestão da informação e demais atividades do arquivo constitui-se como importante fator para acompanhar as mudanças constantes e cada vez mais dinâmicas no ambiente que envolve suas unidades. Dada essa situação, considera-se a inserção de novos métodos e tecnologias como fatores essenciais na melhoria dos produtos e serviços informacionais oferecidos pelo Arquivo do Senado Federal.

Em relação à inovação em processos é possível observar número significativo de gestores que afirmaram novidades nos métodos de gestão (90%) nas unidades, a citar, por exemplo, a aproximação do Escritório de Gestão da SGIDOC (serviço da secretaria que colabora no planejamento das unidades) no momento de pandemia a fim de propor reformulações e melhorias nos processos de trabalho. Em inovações em processos também há um número significativo de gestores que apontaram novas mudanças (80%) (gráfico 26).

A respeito de inovação em produtos e serviços, 50% dos gestores das unidades arquivísticas relataram presença de novos produtos e serviços implementados ou em fase de implementação, como, por exemplo, plataformas de difusão de documentos, *AtoM*²⁷, e de preservação, *Archivematica*²⁸, desenvolvidos, a princípio, a partir de parceria com a Universidade de Brasília (Termo de Execução Descentralizada nº 002, de 2018, do Senado Federal), como também inserção de um sistema de protocolo eletrônico para atender as demandas e as constantes modificações e implementação de funcionalidades no SIGAD.

Observa-se, assim, que mudanças vêm sendo feitas para aperfeiçoamento nos ritos dos trabalhos, todavia, ressalta-se que 80% dos gestores das unidades arquivísticas do Senado Federal ainda entendem que estão parcialmente amparados em relação à estrutura tecnológica para realização de suas atividades (gráfico 24), principalmente no contexto de pandemia, onde a presença tecnológica é primordial para o desenvolvimento das atividades.

Comprova-se, portanto, a introdução de inovações no âmbito do Arquivo, mas constata-se que ainda há a necessidade de que o estudo da história administrativa e registro pelos gestores de seu histórico de decisões para fundamentar novas ações seja algo mais cultural no contexto do Arquivo do Senado Federal, levando a pesquisa a não comprovar integralmente o segundo pressuposto específico de acordo com a conclusão.

²⁷ AtoM significa Access to Memory. É uma aplicação open source baseada na web para descrições arquivísticas baseadas em padrões e acesso em vários idiomas, um ambiente para múltiplas instituições arquivísticas e baseado nas normas do *International Council on Archives* (CIA) (ARTEFACTUAL SYSTEMS, 2021a).

²⁸ O Archivematica é um aplicativo de código aberto baseado na Web e em padrões que permite à sua instituição preservar o acesso de longo prazo a conteúdo digital confiável, autêntico e seguro (ARTEFACTUAL SYSTEMS, 2021b).

6.3.1 Conclusão sobre o 3º Pressuposto Específico

Para conclusão deste terceiro pressuposto específico foram utilizadas as informações colhidas nas entrevistas, principalmente através das indagações presentes nos blocos 3 a 6 do roteiro utilizado.

3º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO: Para que seja viável a identificação e a caracterização de produtos e serviços informacionais que venham ao encontro das necessidades dos gestores do Arquivo do Senado Federal, os usuários necessitam ser vistos como indicadores em dois aspectos: I – satisfação com os serviços e produtos e II – expectativa com os serviços e produtos oferecidos.

Os trabalhos realizados em um arquivo buscam realizar o principal objetivo de sua existência: viabilizar o acesso à informação pertinente aos seus usuários. Desse modo, os usuários da informação necessitam ser vistos como sujeitos participantes na melhoria da atuação do arquivo, entretanto, esta realidade não é observada efetivamente no âmbito do Arquivo do Senado Federal, uma vez que a atenção ainda se encontra voltada para os procedimentos arquivísticos em vez de estar na satisfação dos usuários.

Tal situação é observada, por exemplo, em relação às informações utilizadas pelos gestores para desenvolverem suas atividades: dentre os dez gestores da amostra desta pesquisa, apenas 30% buscam sempre utilizar informações sobre os usuários, enquanto 60% sempre utilizam informações sobre a produção e produtividade de suas unidades para atuarem (gráfico 11).

Em relação ao recebimento de solicitação de informação dos usuários, do total dos dez gestores, nove recebem demandas por informação, as quais chegam para todos através de *e-mail* e para sete via sistema SIGAD, como observado no gráfico 19.

O *e-mail* institucional caracteriza-se como ferramenta bastante utilizada nas diferentes rotinas dos gestores das unidades arquivísticas, visto que recorrem mais ao *e-mail* do que ao SIGAD sempre precisam buscar alguma informação para tomar uma decisão, como apresentado no gráfico 12. Dentre as informações contidas na ferramenta de *e-mail* estão alinhamentos, planejamentos, tomadas de decisão, inclusive as solicitações de informação recebidas nas unidades, conforme relatado.

Todavia, não há uma gestão arquivística das informações ali contidas, além da ferramenta de *e-mail* utilizada não atender a requisitos de segurança ou arquivísticos.

Devido ao intenso uso do *e-mail*, constantes *backups* são realizados para liberação de espaço nas caixas de *e-mail* que não suportam a grande quantidade de informações recebidas, em que certas informações, conforme necessidade, são registradas pelos gestores no SIGAD.

Como um dos gestores ressaltou na realização das entrevistas, o processo de *backup* não é efetivo e, por consequência, há perda de informações importantes presentes no *e-mail*, impactando no registro e guarda das informações. Como o gestor exemplifica, nesse processo é recorrente a perda de informações presentes nos *e-mails* de solicitações de informação, dificultando a realização de levantamentos consolidados e estatísticas sobre as solicitações de informação e seus usuários.

Parte do que o Arquivo conhece sobre os usuários pode ser perdido, demonstrando a necessidade de criação de um sistema específico vinculado ao SIGAD utilizado, ou funcionalidade dentro do próprio, para gestão das demandas dos usuários, possibilitando a realização de levantamentos, estudos e melhorias, conforme apontado por gestores.

Cabe ainda ressaltar que os *backups* realizados são salvos habitualmente em diretórios compartilhados. Esses diretórios são o meio mais acessado pelos gestores quando necessitam buscar alguma informação (80%), juntamente com os *e-mails* (80%), conforme apresentado no gráfico 12. Além dos *backups* dos *e-mails*, nos diretórios estão armazenados diferentes tipos de documentos utilizados constantemente pelos gestores e demais colaboradores, como controles e levantamentos alimentados diariamente, mapas do arquivo, documentos digitalizados, cópias de contratos e relatórios, minutas, fotografias, entre outros. Assim como na ferramenta de *e-mails*, não há gestão da informação nos diretórios utilizados e tais não atendem a requisitos arquivísticos ou de segurança da informação. Devido à alta rotatividade e inserção de documentos nesses diretórios não é possível mapear ou mensurar de maneira precisa os documentos ali

arquivados, o que dificulta a efetividade da gestão da informação desta fonte de informação tão utilizada pelos gestores das unidades arquivísticas.

Dentre a parte minoritária de gestores que busca de alguma maneira conhecer seus usuários (30%), tais utilizam práticas e instrumentos de maneira informal (gráfico 21). Infere-se que um dos fatores para a pequena porcentagem é o fato do Arquivo do Senado possuir uma unidade arquivística específica de pesquisa, a qual recebe as demandas por informação que chegam ao Arquivo e as encaminha às unidades responsáveis, conforme necessidade. Esse recebimento indireto das solicitações pelas unidades resulta em pouco engajamento das mesmas em conhecer seus usuários.

Nessa perspectiva, constata-se esforços isolados em se conhecer os usuários da informação pelos gestores das unidades arquivísticas e a falta de um procedimento sistemático a ser realizado com todos os usuários do Arquivo do Senado Federal para traçar o perfil dos usuários da informação. Ademais, como não existe nenhuma ferramenta para avaliação da satisfação dos usuários, não há a validação de que a vontade dos usuários influencia o processo decisório dos gestores (ARAÚJO JÚNIOR, 1998).

Conhecer o perfil dos usuários da informação, suas expectativas e satisfação é fundamental no processo de tomada de decisão dos gestores das unidades arquivísticas, atuando como peça-chave para o sucesso e desenvolvimento do Arquivo do Senado Federal. Torna-se ainda mais essencial no contexto de pandemia para indicar novas propostas que aproximem os gestores e os usuários nesse momento. Por meio dessa aproximação e interação com os usuários, os gestores podem obter informações que subsidiam diretamente a sua atuação dentro das unidades arquivísticas, como, por exemplo sobre:

- Como os usuários se comportam;
- Por qual motivo os usuários se comportam de tal maneira;
- O que deve ser tratado como prioritário para satisfazer as demandas dos usuários;
- Como atender objetivos estratégicos;
- Como melhorar produtos e serviços; e

- Como se posicionar proativamente no futuro.

Até o momento de realização desta pesquisa, os gestores de arquivo demonstraram apenas intenção de desenvolver ações que podem promover maior interação junto aos usuários. Dessa forma, diante os resultados apresentados, as informações permitem concluir que os usuários ainda não são vistos efetivamente como indicadores na satisfação e expectativa com os produtos e serviços oferecidos. Com base nessas informações não se comprova o terceiro pressuposto específico.

Tendo em vista os aspectos constatados na análise dos resultados do estudo, foi possível perceber a necessidade de elaboração de um protocolo que colaborasse na identificação das necessidades informacionais dos gestores, de maneira a favorecer esses profissionais a obterem clareza sobre o ambiente em que atuam e a interagirem positivamente com seus usuários. A presente pesquisa, assim, propõe um protocolo de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas. Os desdobramentos sobre o protocolo proposto serão apresentados no capítulo 7, a seguir.

7. PROTOCOLO DE IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES INFORMACIONAIS PARA UNIDADES ARQUIVÍSTICAS

Devido à grande profusão de informações dentro do ambiente organizacional, os gestores de unidades arquivísticas necessitam obter as informações que demandam de maneira tempestiva, precisam dispor de fontes de informações confiáveis e utilizar um plano sistemático para adquirir a informação para que tenham segurança para atuar, cumprir efetivamente com suas atribuições e colaborar na melhoria dos produtos e serviços informacionais oferecidos aos usuários da unidade.

Diante de tais circunstâncias, constatou-se a necessidade do estabelecimento de um protocolo para definir padrões e tarefas de atuação aos gestores de unidades arquivísticas a fim de que possam ter suas necessidades informacionais atendidas, cumprir com suas atribuições e agir de modo categórico perante os fatores que influenciam diretamente o desenvolvimento da unidade.

Após realização de busca exaustiva, não foram localizados trabalhos ou propostas acadêmicas que tratassem sobre o delineamento de um protocolo com definição de procedimentos a serem realizados para identificação de necessidades informacionais de gestores de unidades arquivísticas, de forma a munirlos com informações para o pleno desenvolvimento de suas atividades e aprimoramento dos produtos e serviços informacionais ofertados em suas respectivas unidades.

Ademais, outro aspecto que corrobora com a necessidade de criação de um protocolo é fato de 90% dos gestores das unidades arquivísticas que compõem a amostra desta pesquisa apontarem a carência de padronização dos procedimentos dentro da unidade e da instituição como a maior dificuldade enfrentada na busca por informações que necessitam para fundamentar sua tomada de decisão (gráfico 13).

Nesse cenário, tendo em vista as informações coletadas e os resultados obtidos por meio das entrevistas, no âmbito deste trabalho é proposto um protocolo de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas. O protocolo frisa a importância do relacionamento das informações obtidas através do monitoramento ambiental, do estudo do comportamento informacional dos gestores das unidades arquivísticas e da aferição da satisfação dos usuários para promover o aperfeiçoamento da gestão da informação dentro do ambiente organizacional, o

atendimento às demandas informacionais dos gestores, a promoção da satisfação dos usuários e aperfeiçoamento dos produtos e serviços informacionais ofertados. Esse relacionamento pode ser analisado na figura 32.

Figura 32 - Informações para melhoria dos produtos e serviços informacionais ofertados



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Assim, na concepção do protocolo de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas é considerado que os gestores necessitam de informações obtidas em três esferas ou etapas principais:

- ✓ **Etapa I - Conhecer a ambiência da unidade:** Obtenção de informações através da análise do histórico administrativo da unidade e suas legislações; do monitoramento da unidade arquivística; de sua importância estratégica dentro de seu contexto e da aplicação da técnica *SWOT* no ambiente do arquivo para acompanhamento das modificações e desafios que são impostos à unidade, sejam eles tecnológicos, sociais ou institucionais, por exemplo.
- ✓ **Etapa II - Verificação do uso da informação pelos gestores das unidades:** Obtenção de informações através do mapeamento do fluxo informacional e das atividades realizadas nas unidades e do estudo do comportamento informacional dos gestores para

verificação de elementos dificultadores na obtenção da informação que necessitam em seu cotidiano de trabalho.

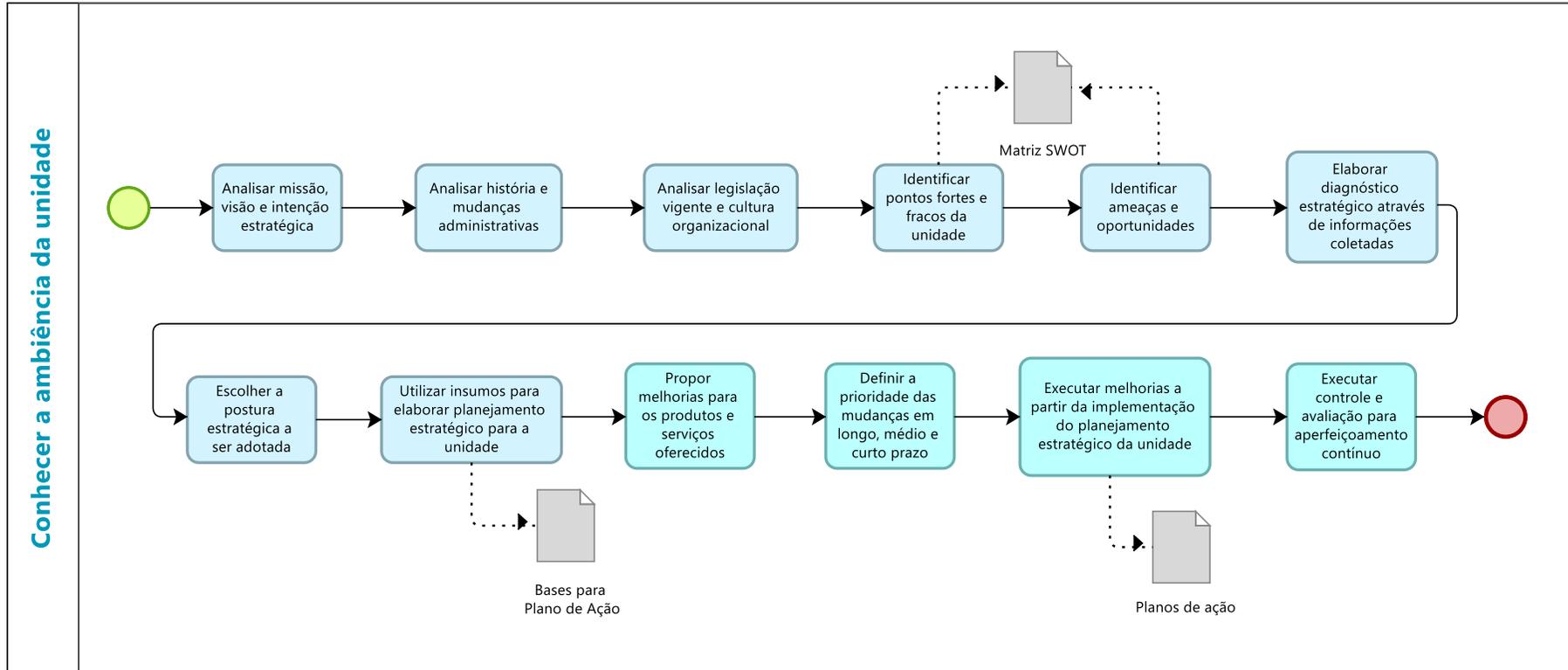
- ✓ **Etapa III - Atendimento às expectativas dos usuários da informação:** Obtenção de informações por meio do levantamento de perfil dos usuários da informação, da verificação de seus anseios, como também através do desenvolvimento e aperfeiçoamento de banco de dados para consulta contínua a respeito dos usuários a fim de propiciar sua satisfação.

A partir disso, o protocolo de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas é dividido nas três etapas supracitadas, as quais se unem a fim de alcançarem o mesmo propósito de aperfeiçoar a atuação da unidade com base nas necessidades informacionais. A união das três etapas fornecerá aos gestores informações estratégicas, conforme a sua demanda informacional, colaborando positivamente no desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo dos processos das unidades arquivísticas.

A seguir são apresentadas cada etapa e suas respectivas tarefas (figuras 33, 34 e 35) e, por último, o protocolo final de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas consolidado (figura 36), o qual tem como objetivo final prover à unidade arquivística melhorias em seus produtos e serviços em curto, médio e longo prazo por meio da implementação do planejamento estratégico.

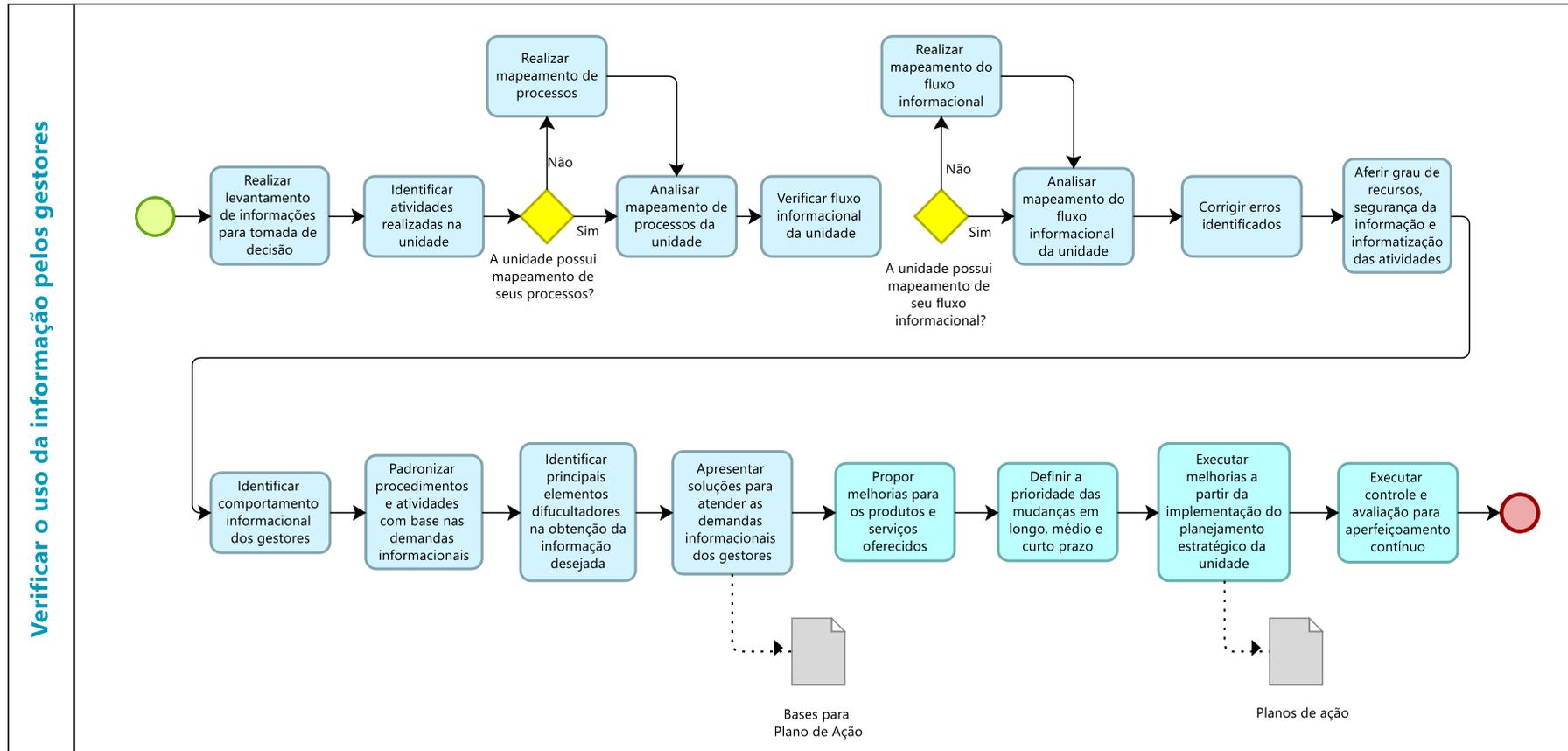
✓ Etapa I - Conhecer a ambiência da unidade:

Figura 33 - Etapa I: Conhecer a ambiência da unidade



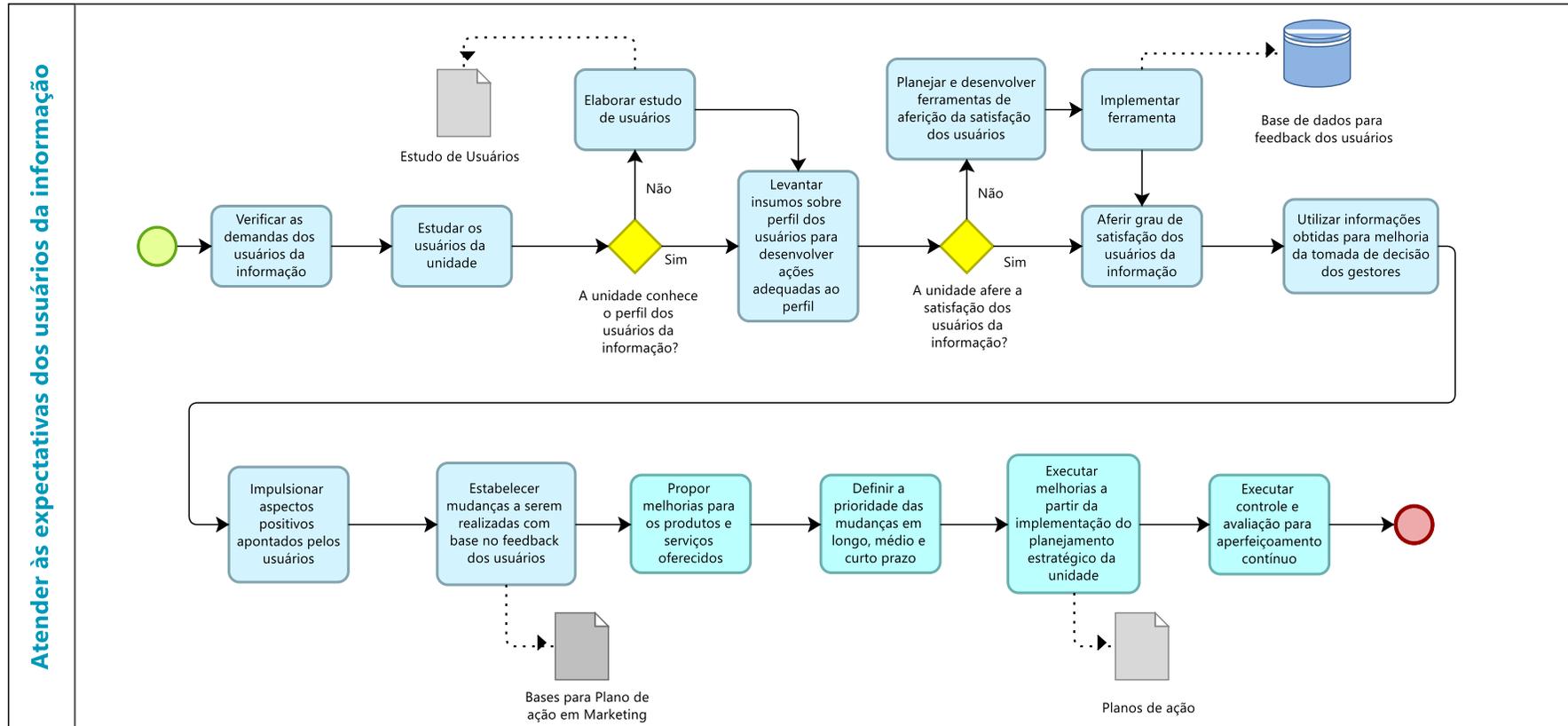
✓ Etapa II – Verificar o uso da informação pelos gestores:

Figura 34 – Etapa II: Verificar o uso da informação pelos gestores



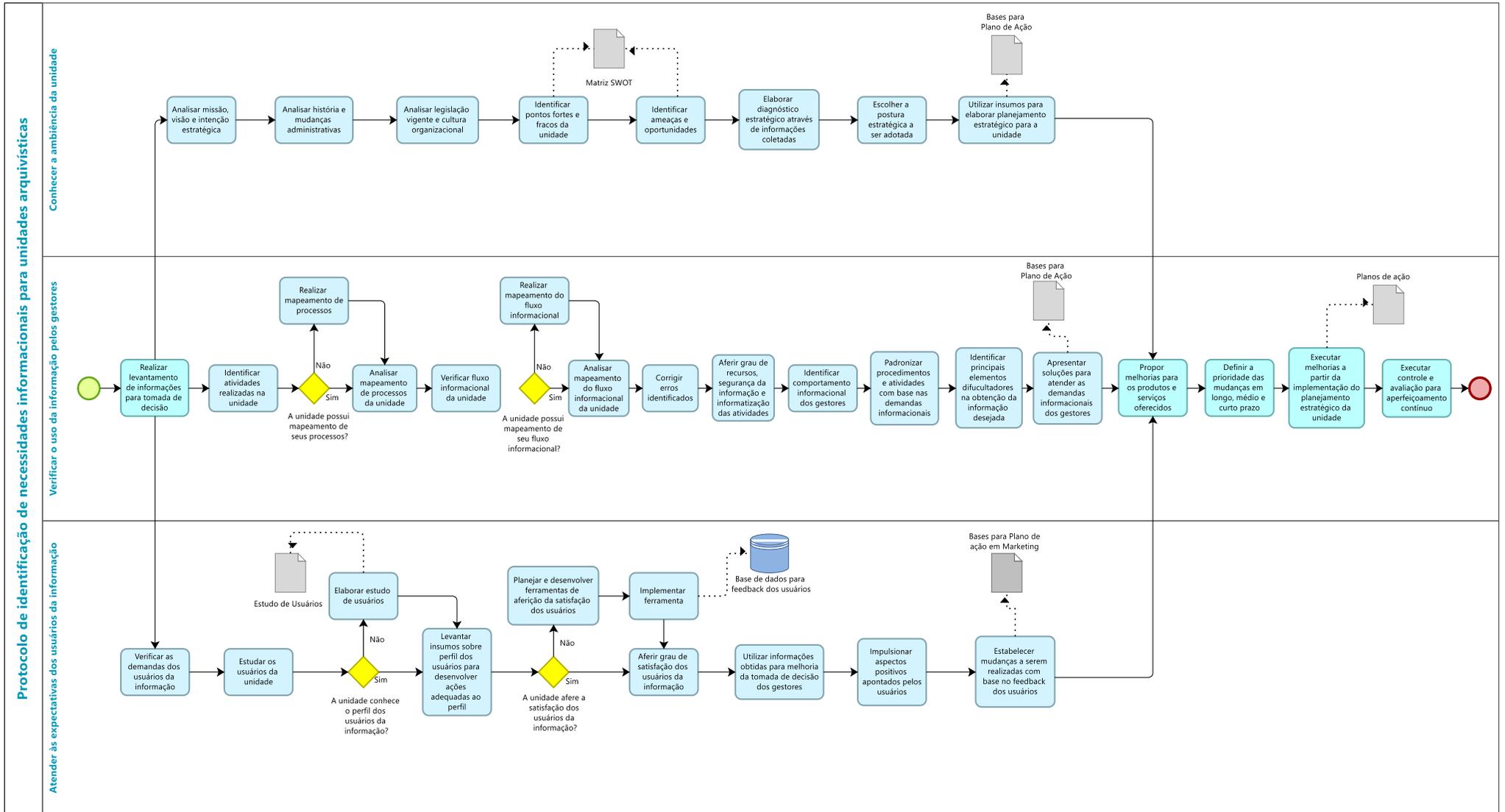
✓ Etapa III – Atender às expectativas dos usuários da informação:

Figura 35 – Etapa III: Atender às expectativas dos usuários da informação



✓ Resultado - Protocolo de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas:

Figura 36 - Protocolo de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Conforme observado, o protocolo proposto é elaborado com base na missão, visão, intenção estratégica da unidade, seu histórico administrativo, assim como o nível de cumprimento das legislações e atribuições da unidade para que tais sejam desempenhadas de forma efetiva e com qualidade.

O protocolo de necessidades informacionais para unidades arquivísticas também frisa a importância do diagnóstico estratégico com o uso da técnica *SWOT* no ambiente de arquivo, uma ferramenta prática e intuitiva, bastante difundida na área da Administração, entretanto, pouco explorada no contexto dos arquivos. Seu uso poderá fornecer às unidades informações estratégicas e viabilizar seu desenvolvimento, uma vez que o ambiente é mutável e dinâmico.

Nesse cenário, a identificação e a análise do comportamento informacional dos gestores, ou seja, dos tomadores de decisão, oportuniza a descoberta de problemas no processo de busca e uso da informação com o propósito de corrigi-los e, desse modo, favorecer que tenham suas necessidades informacionais atendidas para uma tomada de decisão assertiva e cumprimento de suas atividades.

Além disso, o protocolo também aponta a identificação de fatores positivos e negativos a partir do ponto de vista dos usuários das unidades arquivísticas, do seu *feedback* e expectativas, essenciais para a análise, modificação e criação de produtos e serviços.

A implementação das melhorias ocorrerá a partir do planejamento estratégico, visto que se constitui como um instrumento de gestão que direciona a organização em um prazo temporal determinado. Através da implementação do planejamento estratégico, a unidade arquivística poderá estabelecer ações e objetivos a serem alcançados, os quais devem ser realizados conforme o nível de prioridade (curto, médio e longo prazo) por meio de um ou mais planos de ação. Estes irão colaborar na visualização de alternativas, proposição de mudanças positivas na tomada de decisão dos gestores e, assim, efetivar o alcance dos objetivos traçados para o aperfeiçoamento da unidade, o que beneficiará tanto os seus gestores quanto os seus usuários.

A execução das atividades apresentadas no protocolo subsidiará as unidades arquivísticas a terem gestores preparados do ponto de vista informacional, mais seguros para tomarem decisões, além de colaborar no oferecimento de produtos e

serviços informacionais proativos, isto é, viabilizar o estabelecimento de uma postura proativa e não reativa por parte das unidades arquivísticas em relação aos usuários, favorecendo a interação entre os sujeitos e antecipando expectativas em vez de aguardar que os usuários solicitem os produtos ou serviços para as unidades.

O protocolo, assim, converte-se em um relevante instrumento a ser aplicado no contexto das unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal para o atendimento das necessidades informacionais e desenvolvimento de produtos e serviços.

Cabe ressaltar que, embora tenha sido proposto para unidades arquivísticas a partir do estudo do Arquivo do Senado Federal e suas respectivas unidades, o protocolo de identificação de necessidades informacionais apresentado pode ser utilizado em qualquer unidade de informação, seja ela um arquivo, biblioteca, museu ou centro de documentação e de informação, pois tais unidades podem se beneficiar do uso do instrumento, uma vez que o protocolo é aberto a modificações e adaptações que colaborarão no desenvolvimento das unidades dentro do seu contexto organizacional.

8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante dos resultados da pesquisa, verificam-se significativos entraves para o acesso a informações identificadas como necessárias aos gestores das unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal para o desenvolvimento de suas funções e aprimoramento dos produtos e serviços ofertados no referido arquivo.

Pôde-se constatar, por exemplo, a carência de padronização de procedimentos, dificultando a busca dos gestores às informações que precisam, carência de normas e políticas arquivísticas internas, fator crítico, uma vez que são constantemente utilizadas pelos gestores para fundamentação de suas atividades, dificuldade na recuperação das informações no Sistema de Gestão Arquivística de Documentos utilizado na instituição, assim como o constante uso de ferramentas que não são dotadas de gestão arquivística e segurança da informação, oferecendo risco às atividades desenvolvidas pelos gestores.

Outro aspecto percebido diz respeito à interação com os usuários, os quais necessitam ser vistos como indicadores importantes pelos gestores das unidades. O uso das informações sobre os usuários e seus anseios colaborará na revisão de produtos, serviços, processos internos e servirá como subsídio ao processo de tomada de decisão.

Além disso, foi observado que a situação de pandemia da Covid-19 se tornou um agravante para o pleno exercício das funções arquivísticas realizadas, obrigando os gestores e demais colaboradores a se adaptarem a uma nova forma de atuação dotada de desafios tanto na perspectiva social quanto profissional. Nesse sentido, cabe ao Arquivo do Senado Federal promover novas ações que o aproximem dos usuários da informação de suas unidades frente à realidade imposta, fazendo uso da tecnologia para isso.

A análise *SWOT* possibilitou constatar diferentes aspectos positivos presentes no Arquivo do Senado e oportunidades que podem ser impulsionadas para colaborar na atuação de seus gestores e em maior notoriedade do Arquivo. A técnica se converteu em importante ferramenta para viabilizar amplo conhecimento da ambiência do Arquivo do Senado Federal e o meio que o envolve, propiciando a escolha da melhor estratégia a ser adotada pelo Arquivo, assim como a direção a ser seguida para efetivar o seu desenvolvimento.

O enfoque da pesquisa na importância da história administrativa do Arquivo do Senado Federal desde o Senado no Período Imperial proporcionou observar as transformações e conquistas que o Arquivo teve em sua trajetória. Portanto, o levantamento de sua trajetória junto ao diagnóstico estratégico possibilitou a análise dos desafios que o Arquivo ainda necessita enfrentar para seu estabelecimento como uma unidade reconhecida por suas importantes atribuições para a boa prática da gestão estratégica da informação em uma Casa Legislativa com grande fluxo de informações produzidas e de decisões tomadas diariamente.

Desse modo, a partir dos resultados obtidos e através do cumprimento dos objetivos específicos, foi possível alcançar o objetivo geral deste trabalho e propor um protocolo de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas, respondendo, assim, à principal indagação da pesquisa: “como identificar as necessidades informacionais dos gestores de unidades arquivísticas do Senado Federal a fim de promover melhoria dos produtos e serviços oferecidos pelo Arquivo?”.

O protocolo de identificação das necessidades informacionais para unidades arquivísticas apresentado pela pesquisa subsidia a identificação das demandas informacionais dos gestores, uma vez que propõe processos que auxiliam na obtenção de informações oportunas aos mesmos. Através das tarefas apresentadas no protocolo para o monitoramento constante do ambiente; para a interação ativa com os usuários e levantamento de seu *feedback*; como também para a análise do uso da informação pelos gestores em seu cotidiano nas unidades são obtidas informações que vão ao encontro das necessidades dos gestores para apoiar suas ações e decisões e, conseqüentemente, na proposição de melhorias aos produtos e serviços informacionais oferecidos nas unidades.

Constata-se, através da pesquisa, que implementação de planejamento estratégico, com base nas informações obtidas por meio da execução do protocolo, beneficiará o Arquivo do Senado Federal a promover e efetivar mudanças bem fundamentadas, fornecendo aos gestores acesso tempestivo a informações pertinentes, padronizadas e na medida certa, através de sistemas eficientes e confiáveis que darão aos gestores alternativas e condições de atuar com qualidade e de promover a satisfação de seus usuários da informação.

Em vista disso, o Arquivo do Senado Federal deve se preocupar não apenas com a guarda das informações da organização, mas também com a importância do uso estratégico da informação pelos seus gestores de suas unidades para aperfeiçoar sua atuação e cumprimento de seus propósitos.

Para se estabelecer dentro da organização como unidade estratégica, o Arquivo necessita destacar sua influência e a importância das informações bem geridas na Casa. Entretanto, para isso, o Arquivo do Senado Federal deve promover ações que colaborem na gestão da informação dentro do próprio Arquivo e no atendimento às demandas informacionais dos seus gestores para que consigam atuar com efetividade e qualidade e, assim, melhorar a qualidade do atendimento às demandas informacionais e expandir a eficácia da gestão da informação para as outras unidades da Casa.

Assim, com base na análise das informações apresentadas, na observação *in loco*, no levantamento realizado nas entrevistas com os gestores e na comprovação e não comprovação de pressupostos da pesquisa são abordadas a seguir recomendações a serem implementadas nas unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal. possibilidades de ações a serem executadas

Cabe ressaltar que os pontos a seguir, conforme o contexto de cada unidade arquivística, também podem ser visualizados com o apoio de uma matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para definição de prioridades a serem executadas, assim como através da matriz 5W2H que busca responder às perguntas “O quê? Por quê? Onde? Quando? Quem? Como? Quanto?” a fim de colaborar na construção de planos de ação e delinear a relevância, como, por quem e quando as ações dispostas a seguir podem ser desenvolvidas no ambiente das unidades arquivísticas do Senado Federal, como também os gastos envolvidos em sua implementação.

Nesse contexto, são apresentadas as seguintes recomendações:

- Para que os gestores das unidades arquivísticas do Arquivo do Senado Federal tenham condições de aperfeiçoar os produtos e serviços informacionais ofertados, o uso de informações sobre o seu ambiente de atuação em seu processo de tomada de decisão deve ser sistemático.

- Deve-se incentivar, no âmbito do Arquivo do Senado Federal, a cultura da importância do Arquivo e de sua história como subsídio na solução de problemas recorrentes enfrentados e para a contextualização e envolvimento de seus gestores e colaboradores nas atividades realizadas, de forma a expandir sua valorização para toda a Casa.
- As unidades arquivísticas devem julgar os usuários da informação como aliados no aprimoramento de suas atividades, oportunizando que assumam a posição estratégica de indicadores no desenvolvimento e na promoção da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Para isso, a aferição da satisfação dos usuários e de sua expectativa com os produtos e serviços deve ser contínua.
- As unidades necessitam redefinir e padronizar os seus processos internos e fluxos informacionais para viabilizar uma melhor distribuição de atividades e atendimento às demandas informacionais dos gestores, a fim de agregar qualidade aos produtos e serviços informacionais oferecidos.
- As unidades arquivísticas necessitam desenvolver e aprimorar normativos e manuais específicos que orientem os gestores no desenvolvimento das atividades arquivísticas em suas respectivas unidades.
- Deve-se aperfeiçoar e implementar práticas de gestão da informação e segurança da informação nas principais ferramentas e sistemas utilizados, além do SIGAD, para mapeamento do fluxo informacional e para possibilitar fácil acesso dos gestores às informações pertinentes de forma ágil com confiabilidade e autenticidade.
- Deve-se viabilizar o desenvolvimento de ações de integração entre as unidades do Arquivo do Senado Federal e de parcerias com outras áreas, como, por exemplo, a área de tecnologia e unidades administrativas da Casa que realizam atividades arquivísticas, assim como parcerias com outras instituições, a fim de impulsionar a visibilidade do Arquivo dentro e fora da Casa.

A utilização do protocolo para identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas torna-se fundamental na implementação das

recomendações apresentadas, uma vez que o instrumento delineia ações a serem executadas para aperfeiçoar as atividades do Arquivo com base nas necessidades de informação, no monitoramento do ambiente interno e externo da unidade e visa incorporar o usuário como aliado na criação e revisão de produtos, serviços e no processo de tomada de decisão.

A aplicação do protocolo de identificação das necessidades informacionais para unidades arquivísticas, assim, abre caminho para que as unidades arquivísticas que compõem o Arquivo do Senado Federal, como também outras unidades de informação, posicionem-se de maneira mais coerente às necessidades informacionais dos gestores e aos anseios dos usuários da informação, de modo que exerçam efetivamente sua função na organização a qual pertencem, tal como na sociedade.

8.1 Sugestões para trabalhos futuros

Os assuntos tratados nesta pesquisa não se esgotam. Uma das motivações para o desenvolvimento de pesquisas é incentivar o despertar de novas ideias e a investigação de novos questionamentos.

Em vista disso, considera-se que este estudo pode ser o ponto de partida para estender este trabalho no estudo de outros arquivos, unidades arquivísticas e instituições arquivísticas; para realizar um estudo de necessidades informacionais com foco no usuário de arquivo, para análise de seu comportamento informacional; para aplicar o protocolo proposto de identificação de necessidades informacionais para unidades arquivísticas em diferentes arquivos, bem como em diferentes unidades de informação, como bibliotecas, museus e centros de documentação, e estudar o fenômeno de implementação do mesmo; como também para empregar a técnica *SWOT* e outras ferramentas de gestão estratégica no âmbito de diferentes arquivos para elaboração de *benchmarking* e, assim, possibilitar maior estreitamento entre as áreas de Arquivologia, Ciência da Informação e Administração.

REFERÊNCIAS

ANDAUR GÓMEZ, Gabriela. El uso del archivo desde la perspectiva de los usuarios: el caso del Archivo Nacional Histórico de Chile. **Información, cultura y sociedad**, n. 38, p. 107-128, 2018.

AMARAL, Sueli Angélica do; BRITO, Marcílio de. Estudo de usuários e necessidades de informação em projeto de pesquisa internacional: participação da Universidade de Brasília. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17., 2016, Salvador. **Anais [...]** Salvador: ANCIB, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/31592>. Acesso em: 11 set. 2020.

ANDRADE, Antônio Rodrigues de. **Ouvindo o cliente para mudar**: Buscando um melhor desempenho para as Organizações. São Paulo: LP-Books, 2014.

ANDRADE, Antônio Rodrigues de. **Informação e alinhamento estratégico**: textos selecionados. São Paulo: LP-Books, 2020.

ANJOS, Clebson Leandro Beserra dos. **Competência em informação, gestão da informação e do conhecimento**: um estudo com gestores da Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba. 2017. 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. A Ciência da Informação como ciência social. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 32, n. 3, p. 21-27, set./dez, 2003. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/985/1026>. Acesso em: 24 ago. 2021.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Paradigma social nos estudos de usuários da informação: abordagem interacionista. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 22, n. 1, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/9896/7372>. Acesso em: 18 jun. 2021.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. A Perspectiva de estudos sobre os sujeitos na Arquivologia, na Biblioteconomia e na Museologia. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 213-238, 2013. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/37518/31551>. Acesso em: 22 nov. 2019.

ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. **Estudo de necessidades de informação dos gerentes do setor editorial e gráfico do Distrito Federal**. 1998. 178 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, FACE, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Brasília, DF, 1998.

ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. O planejamento em unidades arquivísticas: o uso da técnica *swot* na elaboração do diagnóstico estratégico. *In*: CONGRESSO DE ARQUIVOLOGIA DO MERCOSUL, 6., 2005, Campos do Jordão. **Anais [...]**. Campos do Jordão: SIARQ/UNICAMP, 2005. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/1003>. Acesso em: 28 jun. 2020.

ARAÚJO JUNIOR, Rogério Henrique. **Precisão no processo de busca e recuperação da informação**. Brasília: Thesaurus, 2007.

ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de; ALVARES, Lillian. Gerenciamento estratégico da informação: a convergência a partir da sociedade da informação. **Parcerias Estratégicas**, Brasília, DF, v. 12, n. 25, p. 47-66, 2007. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/12899>. Acesso em: 22 fev. 2020.

ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CÂNDIDO, A. C. Vantagem competitiva e gestão do conhecimento: abordagens gerenciais em unidades de informação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 93-113, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/162903>. Acesso em: 01 out. 2020.

ARQUIVO PÚBLICO DO PARANÁ. **História administrativa Paraná (1853-1947)**: criação, competências e alterações das unidades administrativas da Província e do Estado. Curitiba: Imprensa Oficial/DEAP, 2000. Disponível em meio digital. Disponível em: <http://www.arquivopublico.pr.gov.br/Pagina/Historia-Administrativa-do-Parana>. Acesso em: 12 abr. 2021.

ARTEFACTUAL SYSTEMS INC. **Sobre o Atom**. 2021a Disponível em: <https://www.accesstomemory.org/pt-br/>. Acesso em: 22 abr. 2021.

ARTEFACTUAL SYSTEMS INC. **Sobre o Archivematica**. 2021b. Disponível em: <https://www.archivematica.org/pt-br/> Acesso em: 22 abr. 2021.

BALBINO, Giseli Milani Santiago; ROCHA, Eliane Cristina de Freitas. Estudo de usuário interno em serviços de arquivos de recursos humanos: avaliação da qualidade de serviços e necessidades de informação. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, out. 2016. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/64384>. Acesso em: 15 set. 2021.

BAPTISTA, Sofia; CUNHA, Murilo. Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 168-184, maio/ago. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/h6HP4rNKxTby9VZzgzp8qGQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 03 mar. 2021.

BARRETO, A. de A. A oferta e a demanda da informação: condições técnicas, econômicas e políticas. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 28, n. 2, 1999. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/847>. Acesso em: 17 mai. 2021.

BERTI, Ilemar Christina Lansoni Wey; ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Estudos de Usuários e Práticas Informacionais: do que estamos falando?. **Informação & Informação**, Londrina, v. 22, n. 2, p. 389-401, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2017v22n2p389>. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/31462>. Acesso em: 17 ago. 2019.

BETTIOL, Eugênia Maranhão. Necessidades de informação: uma revisão. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, DF, v. 18, n. 1, p. 59-69, jan./jun. 1990.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei da Câmara nº 191, de 1956**: Dispõe sobre a mudança da Capital Federal e dá outras providências. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/51579>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Agência Câmara de Notícias. **Parlamento brasileiro foi fechado ou dissolvido 18 vezes**. 2018b. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/545319-parlamento-brasileiro-foi-fechado-ou-dissolvido-18-vezes/>. Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. Conselho de Estado. [Projeto de Constituição (1823)]. **Projecto de Constituição para o Império do Brasil**: organizado no Conselho de Estado sobre as bases apresentadas por Sua Magestade Imperial o Senhor D. Pedro I, Imperador constitucional e defensor perpétuo do Brasil. Rio de Janeiro, 1823. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/185587>. Acesso em: 07 fev. 2020.

BRASIL. Senado. **Regulamento para o Serviço da Secretaria, Archivo, Bibliotheca, Salão, Porta, Galerias e Tribunas do Senado**. Typographia de Quirino & Irmão. Rio de Janeiro: 1863. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/174418>. Acesso em 09 fev. 2020.

BRASIL. Senado. Decreto nº 1.390, de 21 de fevereiro de 1891. Reorganiza a Secretaria do Senado. **Coleção de Leis do Brasil**, vol. 4, 1891a, p. 478 (Publicação Original). Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-1390-21-fevereiro-1891-518017-norma-pe.html>. Acesso em: 10 jun. 2020.

BRASIL. Senado Federal. **Regulamento da Secretaria do Senado Federal de 1891**. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1891. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/174464>. Acesso em: 11 fev. 2020.

BRASIL. Senado Federal. Regimento Comum de 1892 *in*: **Manual do Senador**. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1893. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/179465>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. Senado Federal. **Regimento Interno do Senado de 1903**. Regulamento da Secretaria do Senado. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1904. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/174420>. Acesso em: 20 fev. 2020.

BRASIL. Senado Federal. **Resolução nº 1, de 1950, do Senado Federal**. Aprova o Regulamento da Secretaria Do Senado Federal. Rio de Janeiro: Senado Federal. 1950. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/589237>. Acesso em: 22 mai. 2020.

BRASIL. Senado Federal. **Resolução nº 4, de 1955, do Senado Federal**. Organização e o funcionamento dos serviços auxiliares do Senado Federal. Rio de Janeiro: Senado Federal. Disponível em:

<https://adm.senado.gov.br/normas/ui/pub/normaConsultada?idNorma=232558>.
Acesso em: 26 mai.2020.

BRASIL. Senado Federal. Resolução nº 22, 19 de julho de 1954, do Senado Federal. **Resoluções do Senado Federal**: 1946 a 1959, Tomo I, Brasília, DF:Senado Federal,1974. Disponível em:
<https://www.senado.leg.br/publicacoes/anais/pdf/Resolucoes/1946a1959.pdf>. Acesso em 22 ago. 2020.

BRASIL. Senado Federal. **Resolução nº 10, de 1960**. Dispõe sobre a destinação do Palácio Monroe, após a transferência do Senado Federal para Brasília, cria o Serviço de Informações, Pesquisas e Audiências, com sede no Rio de Janeiro, e dá outras providências. **Diário do Congresso Nacional**, n. 50, seção n. 2, Brasília, DF, 10 de abril de 1960, p. 943. (Republicação).

BRASIL. Senado Federal. **Resolução nº 58, de 1972, do Senado Federal**. Dispõe sobre o Regulamento Administrativo do Senado Federal. Brasília, DF: Senado Federal. 1972a. Disponível em:
<https://adm.senado.gov.br/normas/ui/pub/normaConsultada?idNorma=205757>. Acesso em: 26 jun.2020.

BRASIL. Senado Federal. **Resolução nº 67, de 1972, do Senado Federal**. Altera o Regulamento Administrativo do Senado Federal. Brasília, DF: Senado Federal. 1972b. Disponível em:
<https://adm.senado.gov.br/normas/ui/pub/normaConsultada?idNorma=233282>. Acesso em: 26 jun.2020.

BRASIL. Senado Federal. **Resolução nº 9, de 1997, do Senado Federal**. Altera o Regulamento Administrativo do Senado Federal e dá outras providências. 1997. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em:
<https://adm.senado.gov.br/normas/ui/pub/normaConsultada?idNorma=233671>. Acesso em: 13 ago.2020.

BRASIL. Senado Federal. **Resolução nº56, de 2002, do Senado Federal**. Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento da Subsecretaria de Arquivo do Senado Federal. Brasília, DF: Senado Federal. 2002. Disponível em:
<https://adm.senado.gov.br/normas/ui/pub/normaConsultada?idNorma=204973>. Acesso em: 19 ago.2020.

BRASIL. Senado Federal. **Resolução nº37, de 2008, do Senado Federal**. Dá o nome de “Arquivo Cora Coralina” ao Arquivo do Senado Federal. Brasília, DF: Senado Federal. 2008. Disponível em:
<https://adm.senado.gov.br/normas/ui/pub/normaConsultada?idNorma=205412>. Acesso em: 19 ago.2020.

BRASIL. Senado Federal. Agência Senado. **Com golpe dado por Getúlio, Brasil ficou nove anos sem Senado**. 2016. Disponível em:
<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/09/09/com-golpe-dado-por-getulio-brasil-ficou-nove-anos-sem-senado>. Acesso em: 12 maio 2020.

BRASIL. Senado Federal. **Sedes do Senado**. 2019. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/documentos/sobre-o-senado/historia/sedes-do-senado>. Acesso em: 22 fev. 2021.

BRASIL. Senado Federal. **Sobre o Arquivo**. 2021b. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/arquivo>. Acesso em: 20 jan de 2021.

BRASIL. Senado Federal. **Histórico do Arquivo do Senado**. 2021a. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/arquivo/sobre-o-arquivo/historico-do-arquivo-do-senado>. 2020. Acesso em: 20 jan de 2020.

BRASIL. Senado Federal. **Estrutura Administrativa**. Brasília, DF, 2021c. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/estrutura>. Acesso em 20 jan. 2021.

BRASIL. Senado Federal. Resolução do Senado Federal nº 13, de 2018. Consolida e ratifica as alterações promovidas na estrutura administrativa do Senado Federal. **Diário Oficial da União**: ano CLV n. 121, seção n. 1. Brasília, DF, 26 jun. 2018a. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/27410175>. Acesso em: 22 Mar 2019.

BRASIL. Senado Federal. Jornal do Senado Federal. **Nossa história é nosso maior patrimônio**: Arquivo S. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/jornal/arquivo-s-antigo-backup>. Acesso em 22 set. 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 12 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 6.546, de 4 de julho de 1978**. Dispõe sobre a regulamentação das profissões de Arquivista e de Técnico de Arquivo, e dá outras providências. Brasília: DF, 1978a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l6546.htm. Acesso em: 11 ago. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 82.590, de 6 de novembro de 1978**. Regulamenta a Lei nº 6.546, de 4 de julho de 1978, que dispõe sobre a regulamentação das profissões de Arquivista e de técnico de Arquivo. Brasília: DF, 1978b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/d82590.htm. Acesso em: 11 ago. 2020.

BUCKLAND, M.K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science (JASIS)**, v.45, n.5, p.351-360, 1991.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel; COSTA, Sely Maria de Souza. Construção e implementação de modelo para avaliar a qualidade da informação estratégica bancária. *In*: COSTA, Sely Maria de Souza; LEITE, Fernando César Lima;

TAVARES, Rosemeire Barbosa (orgs). **Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento**. Brasília, DF: Ibict, 2018.

CALDERON, Wilmara Rodrigues. **O arquivo e a informação arquivística**: da literatura científica à prática pedagógica no Brasil. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013.

CÂNDIDO, Carlos Aparecido; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; CONTANI, Miguel Luiz. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero**, v. 6, n. 3, 2005.

CAPURRO, Rafael; HJØRLAND, Birger. O conceito de informação. Tradução Ana Maria Pereira Cardoso *et al.* **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, p. 148-207, abr. 2007. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/54/0>. Acesso em: 24 jun. 2021.

CARVALHO, Lívia Ferreira de. **Estudo das necessidades informacionais dos gestores das micro e pequenas empresas do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá-GO**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010. 132 p. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/7150>. Acesso em: 22 jul. 2021.

CARVALHO, Andréa Vasconcelos; PEREIRA, Edinete do Nascimento; CÂMARA, Rafael Silva; ANDRADE, Rayssa Lara Oliveira de. Comportamento informacional na Web 2.0: caracterização dos estudantes de Biblioteconomia da UFRN. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, [S. l.], v. 3, n. 2, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/17483>. Acesso em: 14 maio 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. Barueri: Editora Manole, 2004.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2006.

CHOO, Chun Wei. Information management for the intelligent organization: roles and implications for the information professions. In: **Digital Libraries Conference** (March 27-30, 1995; Proceedings p. 81-99). Singapore: National Computer Board of Singapore. 1995. Disponível em: <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/dlc95.html>. Acesso em: 02 maio 2020.

CHOO, Chun Wei. **Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment**. 3. ed. Medford, NJ: Information Today, Inc. 2002.

COELHO, Adélia Leite. Histórico da Biblioteca do Senado Federal. **Revista de biblioteconomia de Brasília**, Brasília, DF, v. 1, n. 2, p. 233-240, jul./dez. 1973. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/530700>. Acesso em: 02 abr. 2020.

COMINO, E.; FERRETTI, V. Indicators-based spatial SWOT analysis: Supporting the strategic planning and management of complex territorial systems. **Ecological Indicators**, v. 60, p. 1104–1117, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.09.003>. Disponível em: <http://eprints.lse.ac.uk/64142/>. Acesso em: 12 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. **Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos - e-ARQ Brasil**. 2020. https://www.gov.br/conarq/pt-br/assuntos/noticias/conarq-abre-consulta-publica-visitando-a-atualizacao-do-e-arq-brasil/EARQ_v2_2020_final.pdf. Acesso em: 20 abr. 2021.

CONWAY, Paul. Facts and frameworks: an approach to studying the users of archives. **The American Archivist**, v. 49, n. 4, p. 393-407, 1986.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Murilo Bastos da; AMARAL, Sueli Angelica do Amaral; DANTAS, Edmundo Brandão. **Manual de estudo de usuários da informação**. São Paulo: Atlas, 2015. 448 p.

DAVENPORT, T. H., **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DAYCHOUM, M. **40 + 10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Brasport. 2013.

DETLOR, B. Information Management. **International Journal of Information Management**, v. 30, p. 103–108, 2010.

DRUCKER, Peter F. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, janeiro-fevereiro de 1988. Disponível em: <https://hbr.org/1988/01/the-coming-of-the-new-organization>. Acesso em: 17 mar. 2021.

EISENBERG, Mike; DIRKS, Lee. Taylor's valueadded model: still relevant after all these years. *In: i-Conference*, University of California, Los Angeles, CA, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/2142/15081>. Acesso em: 01 maio 2020.

FELIX, Karlla Karollina Almeida; GARCIA, Joana Coeli Ribeiro. Estudo de usuário do Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação da Universidade Federal da Paraíba. **Archeion Online**, João Pessoa, v. 5, n. 1, 2017. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/14908>. Acesso em: 16 set. 2021.

FIGUEIREDO, Nice Menezes de. **Estudos de uso e usuários da informação**. Brasília, DF: Ibict, 1994.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos Bio-Manguinhos. **O que é uma Pandemia**. 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/m75w2y5e>. Acesso em: 22 abr. 2021.

GONÇALVES, Elisabety. Usuários do Arquivo Histórico Municipal de Florianópolis. **Ágora**, Florianópolis, v. 29, n. 58, p. 1-24, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/112480>. Acesso em: 17 set. 2021.

JACOB, Ana Sofia; ARCANJO, Gisele Maria; SILVA, Grazielle Cristina Rodrigues; ABREU, Leise Laura de; MATTOS, Rafael Faria Correa; MARQUES, Roberto Evangelista. Arquivo legislativo: um estudo sobre o perfil de uso dos usuários internos do arquivo da Câmara Municipal de Nova Lima. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/17031>. Acesso em: 15 ago. 2021.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Strategic intent. **Harvard business review**, v. 83, n. 7, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Objetivo Estratégico in: MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 4 ed. Bookman Editora, 2006.

HAUSWEDELL, Tessa; NYHAN, Julianne; BEALS, M. H; TERRAS, Melissa; BELL, Emily. Of global reach yet of situated contexts: an examination of the implicit and explicit selection criteria that shape digital archives of historical newspapers. **Archival Science**, p. 1-27, 2020. Disponível em: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10089371/>. Acesso em: 10 maio 2020.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodología de la investigación**. Vol. 4. México, 2006.

HJØRLAND, Birger. **Documents, memory institutions and information science**. Journal of documentation, v. 56, n. 1, p. 27-41, 2000.

HOFRIECHTER, Markus. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. Porto Alegre: Simplíssimo Livros Ltda, 2017.

JARDIM, José Maria; FONSECA, Maria Odila. Estudos de usuários em arquivos: em busca de um estado da arte. **DataGramZero**, v. 5, n. 5, 2004. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/5671>. Acesso em: 27 abr. 2020.

JESUS, Magda Sifuentes de. **Estudos das necessidades de informação dos coordenadores da sala de situação do Programa de aceleração do crescimento (PAC)**. 2010. 213 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) -Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2010. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/8605>. Acesso em: 19 maio 2020.

KIELGAST, S.; HUBBARD, B. A. Valor agregado à informação: da teoria à prática. **Ciência da Informação**, v. 26, n. 3, dez. 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LE COADIC, Yves. **Usages et usagers de l' information**. Paris: ADBS, 1997.

LEITÃO, Dorodame Moura. A informação como insumo estratégico. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 22, n. 2, p. 118-123, 1993.

MACIEL, Cristiano de Oliveira. Condições para a formação da intenção estratégica: isolando seus efeitos na variação do desempenho de pequenas empresas. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 2, n. 2, 2007.

MÁS BLEDA, Amalia. CHAÍN NAVARRO, Celia. Los usuarios y las webs de los archivos históricos nacionales: el caso del Archivo Nacional da Torre do Tombo (Portugal). **Investigación bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información**, México, v. 23, n. 47, p. 189-212, 2009. ISSN: 0187-358X, DOI: DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2009.47.16962>. Disponível em: <http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/16962>. Acesso em: 20 fev. 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, Kátia Isabelli. Usuários dos arquivos: uma análise dos congressos nacionais de arquivologia. **Acervo**, v. 33, n. 3, p. 136-153, 19 ago. 2020. Disponível em: <http://revista.arquivonacional.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/1558/1543>. Acesso em 23 maio 2021.

McAVENA, Kayla. **Information Seeking: Taking A Closer Look at Archival User Studies**. 2017. Master thesis, Faculty of Humanities, Leiden University, Leiden, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1887/45209>. Acesso em: 22 fev. 2020.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Bookman Editora, 2006.

MIRANDA, Silvânia. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. **Revista Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, p. 99-114, set./dez. 2006.

MORENO, Nádina Aparecida. **A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias**. 2006. 220 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EARM-6ZCPUE>. Acesso em: 23 ago. 2020.

MOREIRA, Cléria Elvina Costa. **Identificação das necessidades de informação no Tribunal Superior do Trabalho sob a ótica da gestão da informação**. 2014. 208 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/17326>. Acesso em 24 mai. 2020.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra; PRADO, Hércules Antônio do; ALCÂNTARA, Alexandre. Cenários prospectivos, monitoração ambiental e metadados. **DataGramZero**, v. 11, n. 1, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/7056>. Acesso em: 11 maio 2020.

NABAVI, Majid; JEFFERY, Keith; JAMALI, Hamid R. Added value in the context of research information systems. **Program: electronic library and information systems**, v. 50, n. 3, 2016.

NASCIMENTO, Rogério Rodrigues do. **Arquivo do Senado Imperial: História e Memória (1823-1891)**. 2003. Monografia. (Monografia de Graduação em História) – Departamento de História, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2003.

NASCIMENTO, Natália Marinho do; PAZIN VITORIANO, Márcia Cristina de Carvalho. Comportamento informacional nas organizações: a busca e o uso de informações no processo de avaliação documental. **Ágora**, Florianópolis, v. 27, n. 54, p. 126-157, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34^a. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Tatiane Braz de. **Linhas e entrelinhas da memória: o Arquivo do Senado Federal no período de 1946-1964**. 2009. 156 f. Dissertação (Mestrado em História) -Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2009. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/5273>. Acesso em: 22 maio 2021.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. SALVATORI, Patrícia Carla Gonçalves. Aberje: duas décadas de trabalhos voltados à responsabilidade histórica e à memória empresarial. **Organicom**, São Paulo, SP, v. 11, n. 20, p. 158-161, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10229>. Acesso em: 08 abr. 2021.

PAULA, Charles Almeida de; SOUZA, Davi Alves de; MENDES, Fernanda; PAIXÃO, Maria Teresa Pereira; CRUZ, Suzana Cristina de Oliveira da; SILVA, Thais Angélica Meira da. Estudos de usuários internos da UFMG na produção do Movimento Diário: consulta e padronização do processo de produção. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/70124>. Acesso em: 16 set. 2021.

PIMENTEL, David M. Examining the KO roots of Taylor's value-added model. **Knowledge Organization (KO)**, v. 37, n. 1, p. 58-64, 2010.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Rosário: Nuevo Parhadigma, 2007.

PORTELLA, Viviane Portella de; BLAYA PEREZ, Carlos Blaya. Perfil dos usuários do Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul. **Em Questão**, v. 19, n. 2, p. 346-363, 2013. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/22849>. Acesso em: 14 maio 2020.

RAMÍREZ, Jafeth Campos. Los estudios de usuarios y los archivos: una alianza estratégica. **Revista Códice**, v. 5, n. 1, p. 13-37, ene./jun. 2009. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/20250/>. Acesso em: 11 maio 2020.

RASCÃO, José Poças. **Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação**: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

RAVASI, Davide. Identidade organizacional e memória. **Organicom**, São Paulo, SP, v. 11, n. 20, p. 40-49, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139215>. Acesso em: 08 abr. 2021.

RHEE, Hea Lim. Reflections on archival user studies. **Reference & User Services Quarterly**, v. 54, n. 4, p. 29-42, 2015.

RODRIGUES, José Honório. **A situação do Arquivo Nacional**. Ministério da Justiça e Negócios Interiores, Rio de Janeiro, 1959.

RODRIGUES, Georgete Medleg. O Acesso aos Arquivos: Evolução de um Conceito. *In*: RODRIGUES, Georgete Medleg; COSTA, Marli Guedes da. (Orgs.). **Arquivologia: Configurações da Pesquisa no Brasil**. Brasília, DF: Editora UnB, 2012.

RONCAGLIO, Cynthia. A história administrativa serve como subsídio para a organização da informação arquivística ou vice-versa? **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 25, p. 92-103, 2012. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/40286>. Acesso em: 25 abr. 2021.

ROUSSEAU, Jean-yves; COUTURE, Carol. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998. 356 p.

SAEGER, M. M. M. T.; OLIVEIRA, M. L. P.; NETO, J. A. S. P.; NEVES, D. A. B. Organização, acesso e uso da informação: componentes essenciais ao processo de gestão da informação nas organizações. **Páginas A&B, Arquivos e Bibliotecas**, Portugal, n. 6, p. 52-64, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/69160>. Acesso em: 23 set. 2019.

SANTANA, Yanara Dorado; GARCIA, Gemima da Purificação Custódio. Os usuários da Informação no arquivo: uma aproximação a seus estudos desde as Ciências da Informação. **e-Ciencias de la Información**, v. 8, n. 2, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15517/eci.v8i2.32602>. Acesso em: 12 mar. 2020.

SANTOS, Andrea Vieira. **Análise do sistema de informações gerenciais Sisproweb do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios sob a ótica do marketing da informação**. 2012. 127f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) –Faculdade de Ciência da Informação, Universidade e Brasília. Brasília, DF, 2012. Disponível em:

SANTOS, Larissa Conceição dos. História e legitimação organizacional: reflexões acerca das narrativas histórico-organizacionais. **Organicom**, São Paulo, SP, v. 11, n. 20, p. 61-72, 2014. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139217>. Acesso em: 08 abr. 2021.

SENATUS. **Cadernos da Secretaria de Informação e Documentação: Aspectos Organizacionais**. Brasília, DF: Senado Federal, v.1, n.1, p. 87-88, dez. 2001. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/101980>. Acesso em 22 mar. 2020

SENATUS. **Cadernos da Secretaria de Informação e Documentação: 50 anos de Brasília**. Brasília, DF: Senado Federal, v. 8, n. 1, abr. 2010. –, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/507852>. Acesso em 22 abr. 2020.

SILVA, Eliezer Pires. O conceito de informação arquivística. *In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - GT 1- Estudos Históricos e Epistemológicos da Ciência da Informação*, 11, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/994>. Acesso em: 8 abr. 2021.

SILVA, F. L.; SILVA, M. A.; NELSON, A. V. M. Análise estratégica da ferramenta gerencial de sistema de bibliotecas adotada na Biblioteca Central da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 5, n. 2, p. 64-78, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/36165>. Acesso em: 22 abr. 2020.

SILVESTRE NETO, Cleone. **Estudo de necessidades de informação dos produtores de hortaliças orgânicas não certificados do Distrito Federal**. 2010. xiv, 151 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2010. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/5954>. Acesso em: 27 abr. 2020.

SOBRAL, Natanael Vitor; AMADEU, Iuri Santana; SANTOS, Lindaura Teixeira; AMARAL, Louise Anunciação Fonseca de Oliveira do; CRUZ, Tatyane Lucia. **A utilização das ferramentas de gestão aplicadas às Unidades de Informação (UI): percepções dos gestores**. Ponto de Acesso, [S.], n. 3, v. 13, p. 128-139, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/35229/20742>. Acesso em: 22 abril. 2021.

SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de. **A informação orgânica arquivística**. Boletim da Rede de Arquivos do MCT, v.2, n.1, p.27-31, jan.-jun. 2009. Disponível em: <http://arquivoememoria.files.wordpress.com/2009/04/informacaoorganicaarquivistica1.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

SOUSA, Daliane Aparecida Silverio de; PEREIRA, Maciel Rodrigues; SANTOS, Samanta Nascimento da Silva. Gestão Arquivística e Preservação da Memória do Senado Federal do Brasil. *In: Seminário de Saberes Arquivísticos*, 9, 2019. Disponível em:

<http://www.ufpb.br/evento/index.php/ixsesa/ixsesa/paper/viewFile/4655/2831>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SPUDEIT, Daniela F. A. O.; FÜHR, Fabiane. Planejamento em unidades de informação: qualidade em operações de serviços na Biblioteca do Senac Florianópolis. **Bibliotecas Universitárias: pesquisas, experiências e perspectivas**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistarbu/article/view/3062>. Acesso em: 21 abr. 2020.

TARAPANOFF, Kira. Referencial teórico: introdução. *In*: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília, DF: Editora UnB, 2001. p.33-49. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/14810>. Acesso em 16 out. 2020.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento** [em corporações]. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia: Ibiict; Unesco, 2006. 453 p.

TAYLOR, Robert S. **Value-added processes in information systems**. Norwood, NJ: Ablex, 1986.

TAYLOR, Hugh. Archival services and the concept of the user: a RAMP study. Paris: Unesco, 1984. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000060066>. Acesso em: 14 ago. 2020.

UHLIR, Paul F. **Diretrizes políticas para o desenvolvimento e a promoção da informação governamental de domínio público**. Brasília: Unesco, 2006. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000137363_por. Acesso em: 01 abr. de 2019.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim (org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica - Editora Unesp, 2010.

VAZ, Gláucia Aparecida. **A importância dos estudos de usuários na formação do arquivista**. 2015. 134f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-A59F42>. Acesso em: 27 de jul 2020.

VIEIRA, Simone Bastos; VIEIRA, Helena Celeste; PINHA, Stelina Martins. A biblioteca do Senado: sua história e a nova capital. **Revista de informação legislativa**, Brasília, DF, v. 47, n. 187, p. 281-299, jul./set. 2010. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/198707>. Acesso em: 21 abr. 2020.

VILAR, P.; ŠAUPERL, A. Archivists about students as archives users. **Information Research**, Sweden, v. 22, n. 1, mar. 2017. Disponível em: <http://informationr.net/ir/22-1/colis/colis1617.html>. Acesso em: 22 maio 2019.

WILSON, Tom D. On user studies and information needs. **Journal of Documentation**, v. 31, n. 1, p. 3-15, 1981.

WILSON, Tom D. Evolution in information behavior modeling: Wilson's model. In: FISHER, Karen E.; ERDELEZ, Sanda; MCKECHNIE, Lynne EF (eds.). **Theories of information behavior**. Medford, NJ: Information Today, Inc., 2005, p. 31-36.

WILSON, Tom D. Models in Information Behavior Research. **Journal of Documentation**, London, v. 55, n. 3, p. 249-271, June, 1999.

WILSON, Tom D. Human information behavior. **Informing Science**, v. 3, n. 2, p. 49-53, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Ciência da Informação - FCI
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - PPGCINF

**PESQUISA NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS GESTORES DE
UNIDADES ARQUIVÍSTICAS: O CASO DO ARQUIVO DO SENADO FEDERAL**

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nº

DATA DA ENTREVISTA: / /

Brasília

2021

Esta pesquisa tem como objetivo conhecer o Arquivo do Senado Federal, bem como identificar junto aos gestores das unidades que compõem a Coordenação de Arquivo do Senado Federal (Coarq) as suas necessidades informacionais.

AS INFORMAÇÕES LEVANTADAS PELA PESQUISA SÃO DE CARÁTER ESTRITAMENTE CONFIDENCIAL, ESTANDO VEDADA A DIVULGAÇÃO OU ACESSO AOS DADOS INDIVIDUAIS DA FONTE INFORMANTE PARA QUALQUER EMPRESA, ÓRGÃO PÚBLICO OU PESSOA FÍSICA.

Este roteiro de entrevista encontra-se dividido em 8 Blocos de perguntas e o seu preenchimento tem uma duração média de 20 minutos.

Bloco I - Características Gerais dos Respondentes

1. Qual a sua faixa etária?

- 25 a 30 anos
 31 a 35 anos
 36 a 40 anos
 41 a 45 anos
 45 a 50 anos
 51 ou mais

2. Qual seu nível de formação?

- Graduação. Curso: _____
 Pós-graduação *lato sensu*. Área: _____
 Pós-graduação *stricto sensu* - Mestrado. Área: _____
 Pós-graduação *stricto sensu* - Doutorado. Área: _____
 Outros. Qual? _____

3. Há quanto tempo você trabalha no Arquivo do Senado Federal?

4. Você atua em qual unidade da Coarq²⁹?

- Coordenação de Arquivo
 Serviço de Processo eletrônico
 Serviço de Arquivo Legislativo
 Serviço de Arquivo Administrativo
 Serviço de Protocolo Administrativo
 Serviço de Arquivo Histórico
 Serviço de Pesquisa e Atendimento ao usuário
 Serviço de Conservação e Preservação do Acervo
 Serviço de Consultoria Técnica Arquivística

4.1 Função atual: _____

4.2 Há quanto tempo ocupa esta função na unidade?

Bloco II - Características gerais das unidades arquivísticas e informações para análise da ambiência

5. Quais as funções arquivísticas realizadas na unidade?

- Criação
 Produção
 Classificação
 Avaliação
 Entrada de Documentos: Transferência de documentos
 Entrada de Documentos: Recolhimento de documentos
 Conservação/Preservação
 Descrição
 Difusão

6. As normas, instrumentos e manuais arquivísticos utilizados na unidade são considerados eficientes e atuais?

- Sim Parcialmente Não

²⁹ Coordenação de Arquivo do Senado Federal

7. Qual o seu nível de satisfação quanto à/ao:

	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
- Infraestrutura da unidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Quantitativo de pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- SIGAD ³⁰ e sistemas utilizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Políticas e normas arquivísticas utilizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Organização do Acervo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Cite, no mínimo, um ponto forte e um ponto fraco que você observa no arquivo do Senado Federal.

- Ponto Forte _____
- Ponto Fraco _____

9. Cite, no mínimo, uma oportunidade e uma ameaça que o arquivo enfrenta no âmbito do Senado Federal.

- Oportunidade _____
- Ameaça _____

Bloco III – Uso da informação e tomada de decisão

10. Para o desenvolvimento de suas atividades, em que grau você utiliza informações sobre:

	Nunca	Às vezes	Frequentemente	Sempre
- Usuários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Decisões tomadas no passado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Produção e produtividade da unidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ambiente interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ambiente externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- <i>Marketing</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Novas tecnologias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Legislações externas: normas, manuais e recomendações arquivísticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Legislações internas: normas, manuais e recomendações arquivísticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Outras. Quais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

³⁰ Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos

11. Em relação à tomada de decisão dentro da unidade, quais fontes de informação você utiliza quando precisa tomar uma decisão? Avalie a frequência (1 = nunca; 2 = ocorre muito pouco; 3 = ocorre com frequência; e 4 = sempre).

a) SIGAD	1	2	3	4
b) Outros sistemas utilizados na unidade	1	2	3	4
c) <i>e-mail</i>	1	2	3	4
d) Documentos físicos	1	2	3	4
e) Diretórios compartilhados (pastas em rede)	1	2	3	4
f) Contatos informais com outros colaboradores	1	2	3	4
g) Contatos com profissionais externos ao Senado Federal	1	2	3	4
h) Outros. Quais?	1	2	3	4

12. Busque se recordar das últimas vezes que você teve que tomar uma decisão dentro da unidade. Quais dificuldades abaixo você se deparou para obter as informações desejadas?

- Informação irrelevante
- Carência de padronização dos procedimentos
- Dificuldade no uso do SIGAD e/ou outros sistemas
- Outros. Quais? _____
- Não foram encontradas dificuldades

Bloco IV – Acesso à informação na Pandemia do novo Coronavírus³¹

13. A pandemia causada pelo novo Coronavírus Sars-Cov-2 condicionou o Arquivo a atuar por meio de teletrabalho. Esse novo contexto dificultou o acesso às informações na unidade em que nível?

- Muito
- Pouco
- Nada

14. Esse novo contexto dificultou a tomada de decisão dentro da unidade?

- Sim Parcialmente Não

15. No contexto atual, sua unidade possui reuniões de controle com a Coarq e/ou as outras unidades da Coarq? Comente a respeito.

16. A atuação por teletrabalho estimulou o aumento do uso do SIGAD pela unidade?

- Sim Parcialmente Não

16.1 Explique: _____

³¹ Bloco com perguntas focado exclusivamente no contexto provocado pela pandemia causada pelo novo Coronavírus SARS-CoV-2.

17. Você observa a necessidade de modernização dos sistemas tecnológicos utilizados?

Sim Não

Bloco V - Solicitação de informação nas unidades arquivísticas

18. A maioria das demandas por solicitação de informação vem de:

- Usuários internos (colaboradores do SF³²)
- Usuários externos (cidadãos/outros órgãos)
- Usuários internos e externos em mesma proporção
- A unidade não recebe demandas.

19. As demandas por informação ocorrem por meio:

- e-mail
- Sistema
- Telefone
- Contatos informais
- Presencial
- Documentos em papel
- Outro. Qual? _____

20. Há controles ou levantamentos sobre os documentos e informações mais demandados? (Se a resposta for negativa, ir para questão 21)

SIM NÃO

20.1 caso existam dados/estudos, cite-os: _____

Bloco VI - Relacionamento com os usuários e expectativa com os produtos e serviços da unidade

21. Você busca conhecer seus usuários? Se sim, como? (Se a resposta for negativa, ir para questão 22)

21. 1 Com qual objetivo?

- Promover eventos
- Tomar de decisões
- Ofertar novos produtos e serviços
- outros, quais? _____

³² Senado Federal

22. Já foi realizado um estudo de usuários em sua unidade? Comente a respeito (Se a resposta for negativa, ir para questão 23)

SIM NÃO

23. Existem informações e levantamentos sobre *feedbacks* a respeito da qualidade dos produtos e serviços prestados pela sua unidade? (*Feedback dos usuários sobre as informações prestadas, qualidade do atendimento, tempo de resposta quanto à informação solicitada etc*) - (Se a resposta for negativa, ir para questão 26)

SIM NÃO

23.1 Caso existam levantamentos ou estudos, cite-os: _____

24. Que ações são realizadas no âmbito da sua unidade para promover a difusão da informação?

Treinamentos e cursos

Palestras e eventos

Visitas técnicas

Publicações

Exposições

Disponibilização de documentos em sites e/ou plataformas de acesso e difusão.

Estratégias de *endomarketing*³³

Outros, quais? _____

Bloco VII - Uso de tecnologias para aperfeiçoamento e inovação

25. Quanto à estrutura tecnológica, você considera que a unidade está bem amparada na realização de suas atividades?

Sim Parcialmente Não

26. Quais métodos e/ou técnicas abaixo a você utiliza com objetivo de promover o aperfeiçoamento dos produtos e serviços da unidade? E com qual frequência?

	NUN CA	RARAMEN TE	ÀS VEZES	SEMPRE
- Treinamento e capacitação dos colaboradores da unidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Construção de histórico de decisões e evolução da unidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Elaboração de diagnósticos sobre a situação da unidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Elaboração de normas e políticas arquivísticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Em relação à inserção de inovações, nos últimos anos em sua unidade houve a introdução de:

³³ Estratégia de *marketing* institucional realizada internamente. Destinada aos colaboradores da instituição objetiva promover ações de motivação, comprometimento, incentivo e reconhecimento dos profissionais da instituição.

- **Inovações em processos** (*novos procedimentos tecnológicos*)?
 Sim Não
- **Inovações organizacionais** (*novos métodos de gestão e/ou mudanças na estrutura organizacional*)?
 Sim Não
- **Inovações em produtos e serviços** (*criação de novos produtos e serviços*)?
 Sim Não

Bloco VIII - Comentários

28. Gostaria de fazer algum comentário?

29. Tem interesse em receber uma cópia dos resultados da pesquisa?

Sim Não

MUITO OBRIGADA POR SUA COLABORAÇÃO E
PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA