

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO<sup>1</sup>

**Anna Beatriz Camara Rodrigues Pacheco**

Bacharel no curso de Arquivologia  
da Universidade Federal de Santa Catarina  
Email: annabeatriz.snt@gmail.com

**Sonali Paula Molin Bedin**

Professora Mestre no curso de Arquivologia  
da Universidade Federal de Santa Catarina  
E-mail: sonali.ufsc@gmail.com

**Resumo:** O Planejamento Estratégico se configura em uma eficaz ferramenta de gestão para as instituições. O presente trabalho se qualifica como um estudo do planejamento estratégico aplicado em unidades de informação. Caracteriza-se como uma pesquisa de caráter exploratório, qualitativa a qual a coleta de dados foi realizada com a aplicação de questionários utilizando o método de escala Likert, sendo respondida por gestores de oito unidades de informação em instituições públicas e mistas da região de Florianópolis. O objetivo do trabalho foi apresentar a aplicabilidade do Planejamento Estratégico tendo como resultados a importância que esse processo e sua implantação possuem para a unidade de informação e sua inserção na organização; indo desde atuação do profissional e a interação com sua equipe à participação ativa com os diferentes níveis organizacionais para o alcance dos objetivos e estratégias traçadas nesse processo. Ao final, foi possível evidenciar que essa ferramenta traz auxílio na tomada de decisões para o gestor, permitindo o monitoramento antecipado das ações que serão executadas juntamente com toda a instituição para o alcance das situações pretendidas.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Unidade de Informação. Gestor.



---

<sup>1</sup> Banca de Avaliação TCC: Juliana Fachin/UFSC; e-mail: julianafachin@gmail.com; Ana Clara Cândido/ UFSC; e-mail: acc.anaclara@gmail.com; Orientadora: Sonali Paula Molin Bedin/UFSC; e-mail: sonali.ufsc@gmail.com.

# 1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista a necessidade das organizações desenvolverem-se no mercado da competitividade é imprescindível definir maneiras de alcançar em potencial os ambientes as quais estão inseridos.

Uma organização que busca atingir ao máximo seus objetivos, deve haver um planejamento para garantir o seu melhor desempenho tanto no cenário interno como externo. Usando as ferramentas e ações do planejamento, o gestor obtém auxílio para responder as dúvidas e atender condições não favoráveis.

Planejamento é orientado para um desejado lugar no futuro (COLTRO, 2017). Nesse processo de determinar os objetivos para o futuro, o gestor aplicará os critérios que abrangem os diferentes níveis da organização. O planejamento que envolve toda a organização e sua relação com os ambientes é chamado de Planejamento Estratégico.

O planejamento estratégico procura atender as incertezas que cercam as organizações, demarcando objetivos para os mais diferentes níveis, setores e departamentos. Desta maneira, ao estabelecer o planejamento estratégico em uma unidade de informação, o gestor foca em decisões que aperfeiçoe o serviço prestado por meio de formulações de objetivos e a elaboração de estratégias para seu acervo.

Ao utilizar o planejamento estratégico, a organização define projetar objetivos e para isso todas as áreas precisam estar alinhadas e participativas nesse processo de contribuição de crescimento para o futuro. No entanto, rotineiramente as decisões são tomadas sem analisar a importância contida nas unidades de informação, principalmente os arquivos.

As informações organizacionais possuem o valor de resposta e seu uso adequa-se as mais variadas situações, que ao serem aplicadas se tornam eficientes recursos de conhecimento organizacional. Para isso, os documentos organizacionais precisam

estar armazenados em locais seguros (unidades de informação) para atender as necessidades dos usuários. A gestão tem por finalidade tratar as informações e organizar, porém, não é somente isso que dá qualidade e reconhecimento para a unidade.

Nesse ponto, partimos para nossa problemática, qual a relevância que o planejamento estratégico tem para as unidades de informação?

Ao desenvolver o planejamento estratégico as atividades/funções desempenhadas pelos diversos setores são inseridas em um mesmo modelo de modo a garantir que os meios alcancem o fim com efetividade e qualidade nos serviços prestados. A função de planejamento estratégico no contexto das unidades de informação é propiciar melhoria na prestação de serviço, detalhando planos para atingir objetivos com eficiência e eficácia (CARVALHO, 2014).

O estudo justifica-se por entender que esse instrumento provoca mudanças no desenvolvimento organizacional, a qual se refletem nos processos de liderança, integração, aceitação de desafios e estratégias em uma unidade de informação.

O objetivo geral da pesquisa é abordar o planejamento estratégico em uma unidade de informação. Buscando qualificar o planejamento estratégico com abordagem conceitual; apontar os resultados da utilização do planejamento estratégico; demonstrar a inserção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão em unidade de informação; mostrar os resultados do planejamento estratégico em unidade de informação e por fim apresentar a participação do arquivista como gestor no planejamento estratégico.

## **2 PLANEJAMENTO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Planejamento é feito no dia-a-dia voluntariamente e involuntariamente. O simples fato de o indivíduo pensar como realizar uma atividade já está gerando um planejamento. Vemos

historicamente na humanidade o uso do planejamento em diversas áreas desde formulação de estratégias de guerra a grandes obras arquitetônicas, passando pela criação e uso de tecnologias e criações de produtos e prestação de serviços.

O planejamento é tão antigo quanto à história. A construção das pirâmides egípcias não se concretizou sem que tivessem sido elaborados complicados planos e projetos, e sem que os administradores tivessem se preocupados com a alimentação de milhares de trabalhadores, escravos e soldados, assim como planejado o transporte dos enormes blocos de granito, originários de local, na região sul do Egito.

Planos e projetos também disciplinaram outras construções importantes, a exemplo dos aquedutos construídos pelos romanos, os canais de irrigação da Mesopotâmia, os templos e fortificações das cidades antigas, templos astecas, pirâmides maias, palácios indianos, muralhas chinesas, etc.

Não obstante, e com raríssima exceção, o planejamento, tal qual hoje o conhecemos, era quase que exclusivamente usado como arma de guerra, e ao qual se denominava “estratégia” ou “arte dos generais. (JOSÉ FARIA 1994, p. 71, apud TRINDADE JÚNIOR, 2009, p.14).

O objetivo do planejamento é preparar para o futuro. É preparar e formular decisões para alcançar um alvo. Esse preparo tenta identificar fatores e casos específicos acontecidos ou não, que influenciarão na decisão que necessita ser tomada.

Segundo Alday (2017, p.15) o desempenho eficaz depende exclusivamente das decisões tomadas no passado, portanto o que os gestores decidem hoje reflete no futuro da organização.

Conforme Contreras (2014) planejar não é apenas prever o futuro, mas encontrar alternativas levando em considerações a situação atual da organização, a fim de se adaptarem as constantes mudanças de mercado.

O planejamento ocasiona mudanças, pois ele age em toda estrutura já estabelecida, reformula novos aspectos pretendendo resultados e ou recompensas maiores que as já alcançadas. Ele adapta a realidade da organização de acordo com as suas necessidades criando um panorama para o gestor de como agir, fazer, como utilizar ações e meios, por fim desenvolvendo uma vantagem competitiva.

Para a implantação de um planejamento, estabelecer o nível que deseja agir é fundamental. Existem três tipos de planejamento aplicados que são: o estratégico, o tático e o operacional.

Sua diferenciação advém conforme os níveis que são aplicados. O planejamento estratégico se dá em longo prazo e a direção que a empresa deve seguir envolvendo as decisões estratégicas. O planejamento tático ocorre em curto e médio prazo orientando os setores da organização na implementação do planejamento estratégico abrange as decisões administrativas. Já o planejamento operacional acontece no tempo de curto prazo que orienta as tarefas e atividades diárias para o alcance dos resultados compreendendo as decisões funcionais (FIOREZI, 2013).

Kupinski (2015) afirma que no nível estratégico o planejamento é executado em longo prazo e trabalha na organização como um todo, buscando decisões e estratégias futuras. Vale definirmos estratégia nesse contexto também, que aborda Carvalho (2014, p.1) um “[...] direcionador das ações, é a capacidade de manobra direcionada aos objetivos a serem atingidos em um determinado período de tempo”. Estratégia é a ação gerada para completar uma finalidade.

O planejamento estratégico para Fernandes (2013) é disponibilização de uma visão de futuro que permite ordenar as forças, minimizar as fraquezas e possibilita o aproveitamento de oportunidades e a prevenção ante as ameaças que possam surgir.

Casagrande (2012, p.12) informa: “planejamento estratégico traz novas projeções para competitividade, novas estratégias para o negócio, estratégias motivacionais entre diversos outros [...]”.

O planejamento estratégico foca em uma direção para as atividades e determina um foco (COLTRO, 2017); formula os objetivos e escolhe estratégias (OLIVEIRA, 2013).

Sua **função** está em “utilizar de forma eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada” (FERNANDES et al. 2015, p.6).

Pereira (2010, p. 126) destaca que o **objetivo** do planejamento estratégico é “capacitar a organização a ganhar, de maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes”. Essa afirmação significa que a “margem sustentável” dada pelo planejamento estratégico é a vantagem respaldada nas análises ambientais, que possibilitarão a explicação dos elementos que interferem como também os que agem em favor, podendo ser potencializado pela instituição.

Em um planejamento estratégico, temos como principal **vantagem** entender os organismos que interagem com a empresa: fornecedores, consumidores, concorrência, governo e a própria empresa. Porque ao conhecer cada um desses segmentos o gestor poderá assumir novos posicionamentos que antes não foram verificados, gerar alternativas novas, criar objetivos que estejam atrelados à missão e visão da empresa e definir planos de ação.

### 3 UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Atualmente o maior diferencial das organizações é saber utilizar o conhecimento. O uso das informações pode auxiliar na tomada de decisão em todas as áreas da organização. Hoje a informação para as empresas se tornou um recurso de grande valia para aqueles que desejam estar à frente da concorrência, pois por meio das informações que as organizações estabelecem estratégias, condições para a tomada de decisão, além de agregar valor a funções que antes não eram valorizadas. Pontes (2013, p.10) esclarece exatamente esse contexto:

A informação hoje é sem dúvida um dos principais patrimônios das organizações, tendo em vista a competitividade e busca de mercados que estão cada vez mais antenados e a informação no geral vem a agregar as organizações contemporâneas com o intuito de manterem-se competitivas.

Informação é a base para qualquer atividade, por meio dela que é possível obter conhecimento de determinada situação, meio ou indivíduo. Entende-se por informação:

Quando os dados passam por algum tipo relacionamento, avaliação, interpretação ou organização tem-se a geração de informação. A partir do momento em que dados são transformados em informações, e decisões podem ser tomadas. (CAVALCANTI, 2015).

A informação vai além de um mero conjunto de dados, ela necessita da interpretação para que seja agregado um valor que importa para os usuários. Quando produzida a informação necessita de um local com o propósito de limitar as categorias as quais terão acesso a esse conjunto de dados. Logo, surge a importância das unidades de informação.

As unidades de informação são locais em que gerenciam a informação de maneira ativa, agregando o valor, possibilitando o rápido acesso, disponibilizando para consultas e conhecimento, criando e inovando a disseminação da informação para melhor atender ao usuário.

Peres (2017, p.31) explica que estas são instituições responsáveis pela aquisição, tratamento, organização, disseminação e medição do uso das informações presentes nos mais variados suportes, se constituindo como fontes inesgotáveis do conhecimento.

Logo, Silva (2016) exemplifica as unidades de informação como as bibliotecas, os arquivos públicos e os museus, estando inseridos neles os serviços de referência, documentação e informação.

Para tanto, sua função, aborda Pereira (2016), está em fazer a guarda, disseminar, recuperar, tratar, fazer memória e suprir as necessidades informacionais dos usuários.

De acordo com Albergaria (2013, p. 1) “a informação é algo valioso. Na era da informação, quem a domina tem poder e prestígio.” Porém, para que a informação tenha esse valor, se faz necessário uma gestão. Uma unidade de informação deve oferecer seus serviços aos usuários da forma adequada, rápida, otimizando seus recursos e garantindo a qualidade no atendimento. Nesse caso, o uso da gestão é introduzido como forma de procedimentos e ações que colaborem com o bom funcionamento do setor. É importante ressaltar que gestão está atrelada a um conjunto de atividades que interagem e se apoiam.

A gestão deve preocupar-se com o acesso para o usuário. Pensar quais são as necessidades informacionais de cada tipo de usuário (interno e externo) e como essa informação pode cooperar no desenvolvimento do conhecimento do mesmo.

É fundamental uma ponte que permita a satisfação da necessidade informacional do usuário. Porém, para haver essa prestação de serviço é essencial o uso da gestão que trabalhará em favor da disseminação da informação realizada com um profissional qualificado que exerça suas competências para atender as exigências de cada organização e seu usuário.

Segundo Araújo (2014) os gestores são responsáveis por realizar ações que desenvolvam a unidade de informação, por intermédio de projetos, condutas e participações de pessoas, gerando benefícios para a organização como um todo. Nessa gestão há o uso de competências, habilidades e atitudes que influenciam na tomada de decisões, resolução de problemas, formulação de estratégias, minimização de custos e uso eficaz de recursos.

### **3.1 O arquivo como unidade de informação**

O arquivo como unidade de informação, conforme a Lei Federal n. 8.159 de 8 de janeiro de 1991, que se refere aos arquivos

públicos e privados constituídos por pessoas físicas ou jurídicas, afirme que a gestão de documentos é:

[...] o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

A finalidade do arquivo é de facilitar acesso e consulta aos usuários quanto à informação. A gestão na unidade de informação serve para estabelecer padrões e critérios que deem prioridade à qualidade daquilo que está inserido no principal objeto, no caso o documento e sua informação.

### **3.2 O profissional da informação como gestor**

O profissional da informação, especificamente o arquivista, age como gestor, porque sua função está em fazer a gestão dos documentos e da unidade de informação em que ele atua.

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

Conforme Almeida (2017) esse profissional engloba competências profissionais técnico-científicas, comunicacionais e expressivas, gerenciais, sociais e políticas. Já em suas habilidades deve demonstrar criatividade, ser crítico, ter liderança, ética, rigor, postura investigativa e espírito empreendedor. Essas competências e habilidades dão respaldo para o agir do profissional no fazer a gestão da sua unidade de informação, criando um ambiente propício a resultados positivos: acesso, tratamento, distribuição e especialmente conhecimento. Indica Almeida (2017, p.82) as características de um arquivista em suas atividades,

Trabalhar em equipe interdisciplinar, observar o código de ética, manter-se atualizado, ter criatividade e flexibilidade, ser metuculoso, desenvolver raciocínio lógico e abstrato, ter percepção aguçada, ser organizado, participar de conselhos profissionais e conhecer a legislação da sua área de atuação.

O papel do arquivista como gestor é prover o conhecimento dos usuários, sejam eles externos ou internos. Ele se torna um provedor de conhecimento a partir do momento em que ele disponibiliza as informações ao usuário, que poderá fazer reflexões daquilo que está inserido em um documento.

Quando a gestão junto ao planejamento estratégico é realizada em uma unidade de informação por um profissional arquivista, se tem a relação entre o tratamento da informação alinhados aos propósitos organizacionais, gerando a divulgação e o acesso aos documentos, a organização poderá ter competência para utilizar aquela informação já tratada para solucionar problemas, elaborar estratégias, criar oportunidades, gerenciar funções e conhecer todas as estruturas da empresa.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa se classifica como exploratória por ter como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tem propósito em torná-lo mais explícito ou em constituir hipóteses (GIL, 2010).

Quanto ao método empregado para a coleta de dados optamos pelo questionário composto por perguntas objetivas. Segundo Chaer et al. (2011, p. 260) o questionário é “uma técnica que servirá para coletar as informações da realidade”.

O questionário teve como modelo de respostas baseado no tipo escala Likert. Com as respostas já padronizadas como “sim totalmente”, “sim parcialmente”, “não” e “desconheço”. Júnior (2014, p. 5) explica que esse tipo de escala consiste em:

“[...] tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância”.

O levantamento buscou recolher informações do universo pesquisado de instituições que adotam o planejamento estratégico como ferramenta de gestão e que tem um profissional responsável pela unidade de informação. Neste sentido, foi realizada uma amostragem aleatória simples, ela compõe qualquer subconjunto da população, com o mesmo número de elementos, tem a mesma probabilidade de fazer parte da amostra (BARBETTA, 2011).

A análise foi qualitativa com observação nas atividades exercidas pela amostragem. De acordo com Guerra (2014, p.11) a pesquisa qualitativa objetiva estudar fenômenos (ações de indivíduos, grupos, organizações, ambiente ou contexto) com a participação dos próprios sujeitos da situação.

#### **4.1 Universo da pesquisa**

A delimitação da pesquisa está na seleção de unidades de informação que utilizam como instrumento de gestão o planejamento estratégico. Destas, foram escolhidas em um universo de 10 (dez) instituições no máximo, por considerar ser um número adequado para amostra de avaliação. Previamente estas unidades foram selecionadas, a saber: Tribunal Regional do Trabalho – 12<sup>a</sup> Região (TRT 12<sup>a</sup> Região); Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC); Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS); Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TER-SC); Tribunal de Justiça Eleitoral de Santa Catarina (TJ-SC); Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Ministério da Saúde - Sucursal de SC; Ministério Público de Santa Catarina (MP-SC); e Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

Porém, nem todas as instituições participaram da pesquisa. Com 02 (duas) das pré-selecionadas: uma não foi permitida o contato com o gestor da unidade de informação, e outra afirmou

que apesar da instituição possuir planejamento estratégico a sua unidade de informação não estava alinhada a esse processo, portanto se recusou a responder.

Vale ressaltar que mais uma instituição - Procuradoria da República em Santa Catarina - foi selecionada enquanto ocorria o processo de aplicação dos questionários. Formando assim, um total de 08 (oito) instituições que responderam ao questionário.

As unidades contam com o profissional da área, apresentam estrutura adequada para o perfil da pesquisa, possuem unidade de informação, estão instaladas na cidade de Florianópolis, são da esfera pública ou mista, são atuantes em suas áreas há certo tempo.

## **5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A aplicação do questionário teve como foco principal o conhecimento do planejamento estratégico nas instituições e em suas unidades de informação. No contexto do planejamento estratégico na instituição como um todo, foram aplicadas um total de 08 (oito) perguntas - vide abaixo com seus respectivos resultados - já para observar o processo nas unidades de informação foram 11 (onze) questões respondidas.

### **5.1 O Planejamento Estratégico em uma visão geral da organização**

A primeira pergunta foi “*A gestão da empresa é centralizada?*” e como resultado: 88% das organizações afirmaram que a gestão se utiliza da centralização, **sim parcialmente** para atribuir as decisões e tarefas aos diferentes departamentos.

Como Kich e Pereira (2011, p. 133) afirmam que a centralização se refere ao poder nas organizações, ao direito de tomar decisões. Na gestão centralizada desses, 88% as decisões organizacionais são tomadas por uma direção e parcialmente, em pequeno grau são descentralizadas, havendo adaptações em suas unidades.

Bonfim (2014) a respeito dos 12% que afirmaram **sim totalmente**, a gestão é totalmente centralizada, significa que as decisões são tomadas pela alta diretoria/administração.

A segunda pergunta era “*A estrutura organizacional é formal e todos têm conhecimento de suas atribuições na gestão?*” e verificou-se como resposta que 75% informaram **sim totalmente**. Isso representa que essas organizações possuem conhecimento de suas atribuições ficando evidente nessa forma de estrutura formal a qual cada funcionário entende que há uma especialização de acordo com o nível em que se encontram os colaboradores.

A estrutura organizacional formal pode apresentar um modelo chamado “organização máquina” explica Mintzberg (2004, p.313), que é quando “altamente formalizada, especializada e centralizada e muito dependente da padronização dos processos de trabalho”. Os funcionários entendem que há uma hierarquia e seu lugar dentro da mesma ficando clara sua atribuição, ou seja, sua responsabilidade de acordo com a posição em que exerce sua função ou atividade.

A terceira pergunta foi “*A empresa adota o planejamento estratégico como instrumento de gestão?*”, sendo que um total de 87% relatou **sim totalmente** a respeito de o planejamento estratégico ser um instrumento de gestão. Assim, os gestores estão demonstrando que as instituições realizam um processo de análise e decisões para executar no futuro.

A adoção de planejamento estratégico como um instrumento de gestão, afirma Falsarella (2015, p.4), é quando a “organização desenvolve estimativas e previsões futuras que podem ser traduzidas em metas a serem seguidas e alcançadas pelos administradores de qualquer nível organizacional”.

Quarta pergunta “*A missão, os objetivos e as estratégias de gestão e planejamento estão claros na organização?*”, remete ao que Fernandes (2013) evidencia quanto a missão ser tanto para os funcionários como para a sociedade, as diretrizes e os caminhos que serão seguidos pela organização. A missão visa comunicar

tanto no aspecto interno como no externo o propósito do negócio da empresa (PEREIRA, 2010). Logo, 75% afirmaram que **sim totalmente** está claro a missão da organização, resultando em gestores que desempenham suas atividades com o compromisso de realizar a missão, os objetivos e as estratégias.

Quinta pergunta, *“As estratégias estão alinhadas com as intenções coletivas e refletidas nos recursos ou capacidades da empresa?”*

Os dados sugerem que 50% **sim totalmente** e 37% **sim parcialmente**, tem as estratégias alinhadas às intenções e os recursos disponíveis da organização. Coltro (2017) assegura que o alinhamento das estratégias envolve a organização em sua totalidade, envolve os recursos para obter efeitos de sinergia de todas as capacidades e potencialidades da organização. Porém, 13% responderam **não**, as estratégias não estão alinhadas. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A importância desse alinhamento é a construção para fazer os pontos serem alcançados agindo pelas perspectivas do financeiro a recursos humanos.

Para a sexta pergunta *“Há avaliação periódica das estratégias formuladas?”*

Responderam 50% **sim totalmente**, 25% **sim parcialmente**, realizam avaliação periodicamente das estratégias formuladas. Conforme Kich e Pereira (2011, p. 65) estratégias são “o posicionamento que a organização adota no mercado em que está inserida”, logo ao haver avaliação periódica dessas estratégias, a organização irá se preocupar com as mudanças de mercado que ocorrem, explorando novas estratégias e realizando a reformulação das que já estão inseridas. 13% **desconhece** essa informação e 12% **não**, indicando que não há avaliação periódica das estratégias.

A sétima pergunta foi *“Os objetivos e estratégias do planejamento modificaram a gestão resultando em benefícios para a organização?”*.

De acordo com os dados, 50% responderam **sim totalmente** e 25% **sim parcialmente**, os objetivos e as estratégias modificaram a gestão. Para Moreira (2017) a necessidade de realizar a gestão e estabelecer reformas possibilita que a organização foque em obtenção de resultados, levando em consideração modelos que garantam que haverá mudanças para o desenvolvimento, inovação, eficiência e reestruturação de maneira que garanta a excelência. 13% indicaram **desconhecer** esse dado e, 12% entendem que **não** modificam a gestão.

A oitava pergunta do questionário foi, “*As pessoas estão comprometidas com a implantação das estratégias?*”.

Nota-se com os dados que 37% afirmou **sim totalmente** e outras 37% **sim parcialmente**, as pessoas estão comprometidas com a implantação das estratégias. Para alcançar os objetivos é preciso de recursos financeiros, tecnológicos, humanos, ou seja, tudo que envolva explorar ao máximo as oportunidades e diminuir as ameaças. O capital humano desempenha as atividades e funções que geram resultados para as organizações, tendo como fundamentação o olhar na missão (motivo pela qual a organização existe). Coltro (2017, p. 4) ressalta sobre o comprometimento com a implantação do planejamento estratégico, afirmando a importância de que “*todos os integrantes da organização estejam envolvidos e cientes dos propósitos estabelecidos para que sejam alcançadas todas as propostas do planejamento estratégico*”.

No entanto, 13% responderam **desconhecer** essa informação e 12% afirmaram que **não**, as pessoas não estão comprometidas. Souza (2015) assegura que o processo de planejamento para ter sucesso depende que grandes barreiras caíam: a resistência interna ao estabelecimento de objetivos e a relutância em aceitar os planos em virtude das mudanças que traz. Para tanto, as pessoas devem trabalhar juntas, para cumprir os planos e os objetivos definidos.

## 5.2 Planejamento Estratégico na Unidade de Informação

A primeira pergunta “*A unidade adota planejamento estratégico individual?*”, como resultado citamos Luna et al. (2014) que aborda o planejamento estratégico como uma ferramenta que constrói técnicas específicas para a melhor utilização dos recursos, para tanto, essa ferramenta nos setores surge como uma maneira de definir linhas de ação que coloca em prática os objetivos estratégicos da organização.

A partir dos resultados de que 63% afirmaram que **não** possuem e 12% indicam **sim parcialmente**, demonstrando que a unidade de informação não tem um planejamento na unidade, mas pode estar inserida no planejamento estratégico da organização, contemplando o setor da unidade de informação, 25% responderam **sim totalmente**, tem um planejamento na unidade de informação.

A segunda pergunta “*O planejamento da Unidade de Informação está incluído no planejamento da instituição?*”

A respeito da unidade não adotar planejamento estratégico individual, porque está inserido **sim totalmente** 62% e 25% **sim parcialmente**, estão inseridos no planejamento estratégico da organização, 13% responderam **não** estar inseridos no planejamento da organização.

A terceira pergunta “*O profissional da informação é o responsável pela elaboração do planejamento estratégico da unidade?*”

A importância que um profissional tem no planejamento se dá pelo fato dele fazer a gestão da informação.

Nesse cenário de administração informacional, o gestor colabora para que o planejamento estratégico em sua unidade tenha melhor desempenho, conhece os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades, podendo ajudar na formulação de estratégias e ações, que possam auxiliar no aumento da competitividade e soluções de problemas na instituição (PEREIRA, 2010).

É importante ressaltar que 12% indicaram **sim totalmente**, 50% **sim parcialmente**, afirmam que o profissional da informação auxilia no processo de formação e que o planejamento do setor está inserido no planejamento juntamente com os outros setores. No entanto, 38% responderam **não**, não participam do planejamento estratégico da unidade.

A quarta pergunta foi “*São consultadas pessoas do setor para tornar o processo interativo?*”.

No planejamento estratégico teremos o envolvimento, criando uma colaboração entre os setores e os indivíduos, buscando promover a inclusão do espaço/setor na organização em que está atuando (FERNANDES, 2013). Nesse processo, os gestores juntamente com a interação dos funcionários poderão formular as estratégias estimulando a cooperação entre os diferentes níveis da organização, criando assim um ambiente que integra a todos.

Resultando em afirmações de 50% das organizações que **sim totalmente** os colaboradores estão envolvidos. Outro importante fator quanto à falta de participação desse profissional como vemos que 25% disseram **não**, assim como os outros 25% que relataram **sim parcialmente**, isso nos mostra que impossibilitam o desenvolvimento setorial e sua compreensão quanto sua inserção de participação na organização.

Na quinta pergunta: “*A direção da instituição dá ênfase no desenvolvimento da unidade de informação?*”

Uma unidade de informação armazena as informações necessárias para qualquer instituição. Todo gestor precisa de informação para realizar e comprovar suas atividades organizacionais. Freire (2014) explica que as informações são o insumo básico para qualquer atividade, e na organização ela é essencial para a tomada de decisões acarretando no desejável nível em que a organização quer se inserir.

Os resultados apresentam que 50% **sim totalmente** e 37% **sim parcialmente**, as unidades têm apoio da direção para se desenvolver de forma total ou parcial, isso porque esse setor tem

um elevado valor para a instituição pela sua função ligada as informações. No entanto, 13 % responderam **não** recebem apoio da direção da instituição.

A sexta pergunta *“As estratégias quando delimitadas alteraram os valores e crenças do setor?”*

Fernandes (2013) explica “Os valores são elementos motivadores que direcionam as ações dos funcionários na organização, contribuindo para a unidade e a coesão do trabalho”. Ao serem formuladas as estratégias, a organização deve pautar sua elaboração naquilo em que deseja alcançar, logo com uma estratégia aplicada. Os dados obtidos indicam que 37% responderam **sim totalmente** e 50% **sim parcialmente**, alterou os valores e crenças do setor, possivelmente por ser um novo elemento que antes não estava incluído nas rotinas diárias. 13% **desconhecem** se esse dado influenciou na visão do setor.

A sétima pergunta *“A equipe aceita e se compromete com as estratégias propostas?”*

A qual 50% responderam **sim parcialmente**, 37% **sim totalmente**, isso significando que estes se comprometem com as estratégias propostas e que estão conscientes de que elas são um posicionamento de importância para que ocorra o cumprimento dos objetivos almejados no processo de planejamento estratégico para a organização. 13% responderam **não** haver aceitação e comprometimento com as estratégias propostas. O comprometimento, esclarece Silva (2014, p.5), é uma “disposição, um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação à organização”. O comprometimento de todos demonstra o desempenho nas atividades com afetividade.

A oitava questão foi *“A divulgação das estratégias está disponível para todos os funcionários da organização?”*

O planejamento estratégico de uma organização precisa estar disponível para que todo o quadro funcional possa visualizar os objetivos a serem atingidos. Os dados apontaram que somente 37% **sim totalmente** dessas instituições disponibilizam para todos os

níveis as estratégias, e 25% **sim parcialmente**. Sem a devida disponibilização, 25% informaram **não** em suas respostas e 13% **desconhece**, pode significar que as estratégias não são para todos.

A nona pergunta *“Há pelo menos um integrante obrigatoriamente participando das reuniões anuais de planejamento estratégico da instituição?”*

O processo de Planejamento Estratégico, conforme Oliveira (2013), se divide em fases para sua elaboração e implantação. A primeira fase se constitui no diagnóstico estratégico. É nesse diagnóstico que se busca por meio das pessoas a representação de suas unidades e seu conhecimento informacional, analisando e verificando aspectos específicos de seu setor quanto à realidade interna e externa. O resultado mostrou que 13% responderam **sim parcialmente** e 50% **não**, indicando não haver esse tipo de participação anual de representatividade, assim não há assídua participação dos profissionais das unidades de informação no processo de desenvolvimento de planejamento estratégico. Apenas 37% responderam **sim totalmente**, parcela pequena da amostra.

A décima pergunta *“Os profissionais da unidade são habilitados para encarar novos desafios?”*

Tivemos 37% de **sim totalmente** possibilitando indicar que ao haver mudanças na estrutura de uma organização, os funcionários também sofrem esses impactos pelo fato de estarem inseridos. Martins (2013) fundamenta que as mudanças surgem e para alcançar os objetivos, as pessoas da organização necessitam estar engajadas nessa visão de alcançar alvos, para que os resultados sejam positivos. Com isso, um amadurecimento por parte das equipes em se moldarem e adaptarem as suas atividades e funções é fundamental, para não gerar resultados indesejáveis para a organização. Dessa maneira, os 38% **sim parcialmente** conduziram suas respostas à afirmação de que os profissionais estão capacitados, ou seja, possuem certo amadurecimento para enfrentar novos desafios, conflitando com os 25% dos que responderam **não** estarem habilitados para novos desafios.

A última pergunta foi “*Sendo líder, você incentiva a cooperação e envolvimento do setor com as estratégias propostas pela organização?*”

O perfil de um gestor de uma unidade de informação é gerado por Sordi (2008, p. 148) com algumas características como “[...] ciência da administração, para as diversas atividades que demandam liderança, gerenciamento, visão estratégica, gestão de conflitos [...]”. Os dados recolhidos mostraram que 50% **sim totalmente** e 50% **sim parcialmente** compactando a ideia de Sordi, a qual os líderes incentivam a cooperação e o envolvimento com as estratégias. Servindo dessas qualidades, o líder usa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitem a competência de seguir juntamente com sua equipe as estratégias propostas pela organização.

## 6 CONCLUSÕES

O presente trabalho apresentou a importância que o planejamento estratégico pode trazer para as unidades de informação. Podendo observar como a direção agrega valor a esse setor, o inserindo no planejamento estratégico organizacional. Isso se dá pela qualidade que esse setor possui para a organização, de detentor da sua informação.

Para o funcionamento das organizações são necessárias ferramentas que auxiliem no alcance de objetivos, que elevem ao nível desejado de sucesso. O planejamento estratégico existe para agrupar estratégias, alinhar planos, formatar novos e reformular objetivos já propostos, para formar um conjunto de condições favoráveis para que o planejamento seja possível de ser realizado.

O planejamento estratégico por si só não faz com que a empresa avance: é necessário um envolvimento, uma sinergia de todos os setores e departamentos de uma organização para que haja uma qualidade organizacional ampla, e que também não somente alguns setores sejam lembrados na fase da formulação.

A pesquisa do presente trabalho apresentou algumas limitações, tornando possíveis acessos para trabalhos futuros, como por exemplo, o referencial teórico na área de planejamento estratégico aplicado exclusivamente em unidades de informação.

O planejamento estratégico aplicado em unidades de informação se constitui como o saber pensar e buscar resolver as questões que possam surgir, gerindo por meio de recursos o melhor aproveitamento possível para o desenvolvimento da organização.

Para finalizar, o trabalho destaca o uso dessa ferramenta como uma vantagem competitiva, porém só seu uso não garante que os indicadores atinjam o nível máximo de qualidade que buscam. A capacidade da organização em se tornar um diferencial no mercado que atua envolve motivação do quadro funcional, uso de sistemas de qualidade, redução de desperdícios, bom aproveitamento dos recursos financeiros e principalmente a satisfação dos usuários.

## REFERÊNCIAS

ALBERGARIA, Elisa Tuler de; BAX, Marcelo Peixoto. Propriedades dos documentos arquivísticos aplicados ao prontuário eletrônico do paciente. **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, v. 14, 2013.

ALDAY, Hernan E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, 2017.

ALMEIDA, Sonia S. de; DUARTE, Emeide N. Panorama da Atuação do Profissional Arquivista. **Archeion Online**, Paraíba, v. 5, n. 1, p. 77-107, 2017.

ARAÚJO, Elani R. de O.; VARÃO, Adriana L. de S. O bibliotecário como gestor de pessoas em unidades de informação. In: ENCONTRO REGIONAL DOS ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO, Teresina, 2014.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada as Ciências Sociais**. 7. ed, Florianópolis: Ed. da UFSC, 2011.

BONFIM, Isabel M. et al. A Gerência de Enfermagem como Unidade de Apoio às Unidades de Negócio. **Revista Administração Saúde**, São Paulo, v. 16, n. 64, 2014.

BRASIL. Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 jan. 1991.

CASAGRANDE, Talita. **Controladoria com enfoque no Planejamento Estratégico – Um estudo de caso**. 2012. 75 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012.

CARVALHO, Maria Balbina, et al. O desafio do planejamento de recursos humanos ante as novas demandas do mercado. **Caderno de Graduação- Ciências Humanas e Sociais-UNIT**, Sergipe, v. 2, n.1, 2014.

CAVALCANTI, Thiago Rodrigues. Dado, informação, conhecimento e inteligência. Dados estruturados e não estruturados. Dados abertos. Coleta, tratamento, armazenamento, integração e recuperação de dados. **ITnerante**, jul. 2015. Disponível em: <<http://www.itnerante.com.br/profiles/blogs/tcu-2015-1-dado-informa-o-conhecimento-e-intelig-ncia-dados>>.

CHAER, Galdino et al. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011.

COLTRO, Alex; PAZZINI, Érica Santos Francischinelli. A Função do Planejamento Estratégico Dentro de uma Organização. **Revista de Ciências Gerenciais**, Paraná, v. 20, n.32, 2017.

CONTRERAS, Taini Cerda. **O Planejamento Estratégico e o Processo De Tomada De Decisão**. 2014. 36 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Cenecista de Capivari - Facecap, Capivari, 2014.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, 2017.

FERNANDES, A. G. **Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública: uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras**. 2013. 192 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) -Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins et al. Planejamento estratégico: Análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 01, 2015.

FIOREZI, Juliane Neves. **A Utilização do Planejamento Estratégico na Gestão de Projetos Cultura**. 2013. 69 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão e Produção Cultural, Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2013.

FREIRE, Geanfrancesco Ranieri DA et al. Gestão da informação e do conhecimento, segurança da informação e normalização: diferentes perspectivas para unidades de informação. **Revista Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v. 3, n. 2, 2014.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual Pesquisa Qualitativa**. Grupo Anima Educação. 2014.

JUNIOR, Severino D. da S.; COSTA, Francisco J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e *Phrase Completion*. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, 2014.

KICH, Juliane I. Di F.; PEREIRA, Maurício F. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

KUPINSKI, Jéssica Brovedan. **Planejamento Estratégico**: Um estudo aplicado em uma Cooperativa de Agricultura Familiar do Extremo Sul de Santa Catarina. 2015.62 p. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense –UNESC. Criciúma –SC. 2016.

LUNA, Roger A., et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas na região metropolitana de Fortaleza. **CONNEXIO**, Rio Grande do Norte, v. 4, 2014.

MARTINS, Fabiana. **Planejamento estratégico e a controladoria, unificação de propostas para controle e acompanhamento: um estudo de caso**. 85f. TCC(Graduação)- Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2013.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOREIRA, Rogélio; MARCHETTI, Tânia C. I. Estratégia e empreendedorismo ferramentas de gestão. **TRANSVERSAL-Revista Anual do IEDA Instituto Educacional de Assis**, São Paulo, 2017.

- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.
- PEREIRA, Felipe C. de A. et al., Memória para a ciência da informação: um trabalho interdisciplinar, p. 1256-1267. In: **Anais do XI Seminário de Pesquisa em Ciências Humanas**, n.4 v.2. São Paulo: Blucher, 2016.
- PERES, Rodrigo Silva. **Ferramentas Web 2.0 em Unidades de Informação**: aspectos de divulgação e melhora contínua. 2017. 73 f. TCC (Graduação) - Curso de Biblioteconomia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.
- PONTES, Everton P. de. **Análise do desempenho dos sistemas de informação nos processos administrativos da Universidade Estadual da Paraíba – Campus CG, sob a ótica dos seus usuários**. 2013. 28 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2013.
- SILVA, Sonia Maria Ferreira da; DUARTE, Zeny. A fotografia em unidades de informação: valor informativo e permanente. **Revista Ponto de Acesso**, v. 10, n. 3, p. 147-159, 2016.
- SILVA, Rodrigo P. da; CUSTÓDIO, Luciana S. Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. 2014. In: **Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2014.
- SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUZA, Jefferson L. da S. **Implementação do planejamento estratégico situacional – PES – no setor público: diagnóstico do perfil organizacional da defensoria pública do estado do Rio Grande do Norte.** 2015. 59f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

TRINDADE JÚNIOR, Francisco Ulisses da. **Planejamento das Licitações: O Planejamento das Licitações Públicas como Fator de Eficiência.** Brasília, 2009.

### ***STRATEGIC PLANNING APPLIED IN INFORMATION UNITS***

**Abstract:** *The work qualifies as a study of strategic planning applied in information units. Being an exploratory, qualitative research, the data collection was carried out with the application of questionnaires answered by managers of eight information units in public and mixed institutions in the region of Florianópolis. The obtained results demonstrated the importance that this process and its implantation have for the information unit and its insertion in the organization, going from the professional performance and the interaction with its team to the active participation with the different organizational levels to reach the objectives and strategies Outlined in this process.*

**Keywords:** *Strategic Planning. Information Unit. Manager.*

*Originais recebidos em: 25/08/2017*

*Aceito para publicação em: 02/10/2017*

*Publicado em: 20/10/2017*