

ARAÚJO JR. Rogério Henrique de. *Uso da técnica Swot em unidades arquivísticas: subsídios para o planejamento estratégico*. In: 6º Congresso de Arquivologia do Mercosul, Campos do Jordão, 17 a 20 de outubro de 2005. Anais.

O PLANEJAMENTO EM UNIDADES ARQUIVÍSTICAS: USO DA TÉCNICA SWOT NA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Rogério Henrique de Araújo Júnior
Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília

Resumo

Uma das etapas mais importantes na concepção e implementação do planejamento estratégico em unidades arquivísticas é a elaboração do diagnóstico estratégico, já que colige dos meios ambientes interno e externo destas unidades, informações-chave para o desenvolvimento das diretrizes e das estratégias a serem utilizadas no âmbito do planejamento. Neste contexto, o uso da técnica *SWOT* como modelo de verificação dos ambientes organizacionais, torna-se uma ferramenta indispensável na organização dos dados e das informações, pois integra a compreensão dos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades). Com o diagnóstico estratégico é possível também traçar diretrizes na promoção do desenvolvimento futuro, incluindo ações de diferenciação e adequação das unidades arquivísticas no contexto da gestão estratégica da informação.

1- Introdução

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

Neste contexto, a utilização de ferramentas de monitoramento ambiental é imprescindível no levantamento das restrições ambientais e na identificação das prováveis interferências no desenvolvimento e nas perspectivas das organizações. A coleta de dados sobre a ambiência das unidades arquivísticas deve seguir o modelo do diagnóstico da sua situação atual, a fim de que as ações contempladas pelo planejamento possam congregiar

esforços na reversão dos problemas detectados, viabilizando assim, o futuro desenvolvimento destas unidades.

Este trabalho discutirá a técnica *SWOT* 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.

2- O contexto do gerenciamento estratégico da informação

As organizações hoje têm seus métodos, processos e a sua ação administrativa apoiados na gestão do seu fluxo informacional. Somam-se a esta questão, o gerenciamento das tarefas diárias que fazem parte de planos de ação e situações globais relacionadas às estratégias empresariais. Em todos estes níveis, o fluxo informacional, bem como a conseqüente quantidade de informação produzida têm desafiado os gestores a retirar de imensas quantidades de papel, informação de fato útil aos processos de desenvolvimento organizacional. Diante disto, o gerenciamento do fluxo da informação tem se constituído elemento indispensável, não apenas para a montagem de sistemas de informação, mas também para a compreensão clara e a comunicação entre todas as áreas, subsistemas das corporações.

Para uma correta determinação da estratégia competitiva nas empresas, segundo McGee & Prusak (1994), devem ser considerados todos os recursos necessários a serem envolvidos, desde o capital, conhecimento, capacitação das pessoas até a informação. Assim, o gerenciamento estratégico da informação deve ser capaz de subsidiar não apenas a escolha da estratégia corporativa, mas também o gerenciamento dos sistemas de informação responsáveis pela coleta, processamento e disseminação sistemática da informação na organização, ou seja, o dia-a-dia do uso da informação como subsídio ao processo decisório.

Tal concepção guarda relação direta com a tarefa do planejamento, sobretudo no que se refere à coleta de dados dos ambientes organizacionais, a fim de que a tarefa de

monitoramento possa obter o máximo de credibilidade na formulação das diretrizes a serem traçadas.

A seguir são apresentadas 12 recomendações que devem ser incorporadas à gestão estratégica da informação:

- Determinar as necessidades internas e externas de informação (relativas às funções, atividades e processos administrativos da organização);
- Desenvolver a base informacional da organização e garantir a sua acessibilidade;
- Aperfeiçoar o fluxo de informação da organização e o nível das comunicações;
- Desenvolver a estrutura informacional da organização e garantir a sua operação;
- Manipular eficientemente os recursos institucionais de informação, a fim de aumentar o seu valor para a organização;
- Garantir a integridade e a acessibilidade à memória corporativa;
- Avaliar periodicamente a qualidade e o impacto do suporte de informação para a gestão e o desenvolvimento da organização;
- Otimizar o aproveitamento da base e da estrutura informacional da organização para melhorar sua produtividade e o seu rendimento;
- Estabelecer, aplicar e supervisionar os procedimentos de segurança da informação da organização;
- Capacitar o pessoal no uso dos recursos informacionais da organização;
- Contribuir com a modernização e otimização das atividades e processos organizacionais; e
- Garantir a qualidade dos produtos e serviços de informação, bem como assegurar a sua disseminação efetiva (Chaín, 2000).

Ao apresentar o contexto do gerenciamento da informação não esgotamos a discussão da proposição de modelos específicos adaptados a determinadas situações, pois deve estar claro que ajustes e redesenhos deverão colocá-los no horizonte do desenvolvimento organizacional de cada realidade corporativa. O modelo do gerenciamento da informação poderá servir como base para um projeto de implantação de sistemas informacionais. Por isso, o exame de realidades empresariais vai requerer toda uma etapa

preliminar de diagnóstico estratégico, a fim de definir as suas exigências, bem como subsidiar o planejamento estratégico a ser formulado posteriormente.

3- Monitoramento ambiental e diagnóstico estratégico

Antes de definirmos o monitoramento ambiental¹, há a necessidade de conceituarmos ambiente organizacional, incerteza ambiental, risco e análise ambiental, fatores preponderantes na avaliação do ambiente que congregam ameaças e oportunidades.

De acordo com Robbins (2001) o ambiente organizacional deve ser compreendido como as 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.

A incerteza é o segundo elemento relacionado ao monitoramento ambiental e pode ser conceituada como a 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), por isso a incerteza ambiental deve ser alvo constante de ações para sua redução.

A convivência com a incerteza é um fato concreto para as organizações, entretanto é necessário que sejam criados mecanismos para monitorar e reduzi-la, do contrário a tendência é que o futuro desenvolvimento das organizações seja comprometido e só possa ser projetado com base em previsões.

O risco é o estado que existe quando a probabilidade de sucesso é menor que 100% (Bateman & Snell, 1998), ou seja, representa o grau de incerteza que o administrador assume no processo decisório, sem ter garantias plenas de sucesso.

Para Ansoff (1991) as condições de risco podem significar a atribuição de probabilidades à ocorrência de um evento ou aos resultados possíveis. O autor acrescenta que quando a ocorrência é certa, mas o resultado é certo ou incerto, é possível um tipo diferente de decisão chamada de programa (seqüência de ações distribuídas no tempo, usadas para guiar e coordenar operações). Quando a ocorrência de uma alternativa, além de certa, é repetitiva, a decisão torna-se um procedimento operacional preestabelecido.

A análise ambiental é conceituada por Churchill Jr. & Peter (2000) como a prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados.

As mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente externo, levando oportunidades ou ameaças a uma organização.

O monitoramento ambiental é a atividade gerencial de aprendizado sobre eventos e tendências no ambiente externo de uma organização. Tal atividade é concebida como o primeiro passo na cadeia das principais percepções e ações para a adaptação de uma organização ao seu ambiente (Hambrick, 1981a, 1981b *apud* Moresi, 2001).

Muitas vezes o monitoramento ambiental aparece na literatura como sondagem ambiental. Como propõem Dees & Beard (1984), Jain (1984) e Bodensteiner (1991) a definição para ambos seria a triagem de dados coletados do ambiente, com vistas a detectar tendências emergentes, comportamentos e posicionamentos da organização frente as ameaças e as oportunidades do ambiente externo.

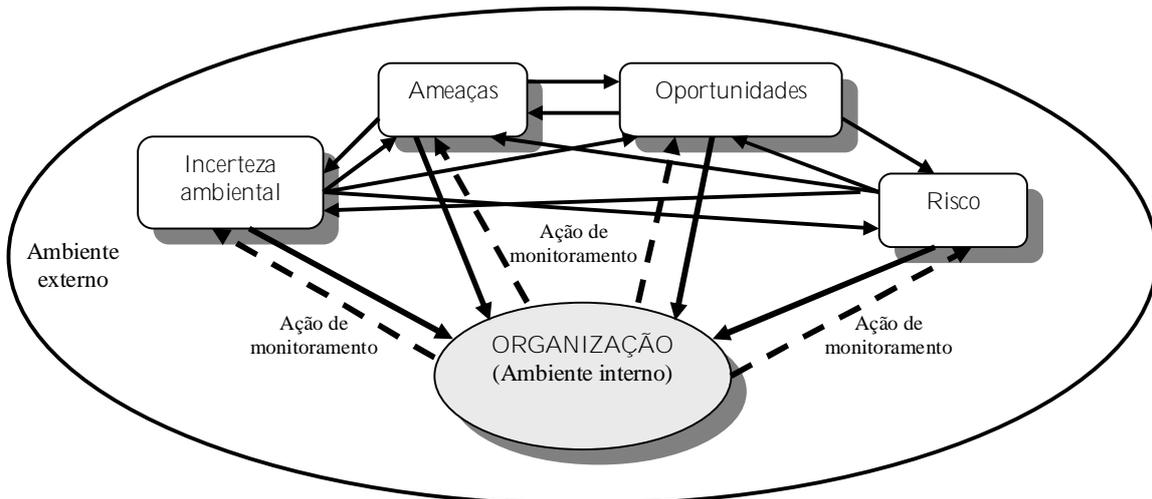


Figura 1 - Monitoramento ambiental

O diagnóstico estratégico é também chamado de diagnóstico situacional e o seu propósito é fornecer informações sobre a situação atual da organização. Ansoff (1991) classifica o diagnóstico estratégico como a identificação de mudanças a serem implementadas para que a organização adquira condições de desenvolvimento em sua ambiência. Esta identificação deve envolver o monitoramento ambiental para a identificação de oportunidades e ameaças e a análise interna para a identificação de forças e fraquezas.

Oliveira (1999) divide o diagnóstico estratégico em quatro componentes: visão da empresa, análise interna e externa da organização, integração dos fatores considerados na análise interna e externa e análise dos concorrentes. No componente análise interna e externa está a concepção do amplo conhecimento das variáveis ambientais de que dispõe a organização para a promoção do seu desenvolvimento futuro. Também está neste componente, o contexto de uso da técnica *SWOT* para conhecer e subsidiar o planejamento estratégico de unidades arquivísticas.

4- A técnica *SWOT*

A técnica ou análise *SWOT*, sigla em inglês para forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), também é designada como análise PFOA, sendo muito empregada no âmbito do planejamento estratégico para apoiar o trabalho de monitoramento ambiental. Para Robbins (2001) *SWOT* é a essência de qualquer esforço de planejamento estratégico. Esta assertiva ressalta a importância do monitoramento ambiental ao extrair dos ambientes organizacionais, informações básicas para o planejamento.

A análise *SWOT* é uma espécie de “fotografia” das ocorrências nos ambientes organizacionais, daí a sua consideração de forças e fraquezas intrínsecas à organização, coletadas no ambiente interno e de oportunidades e ameaças extrínsecas à organização, coletadas no ambiente externo. Os quatro elementos a serem coletados e analisados podem ser definidos como:

- Forças ou pontos fortes - são como características internas que propiciam, se reforçadas, amplas condições para a organização cumprir sua missão e atingir seus objetivos;
- Fraquezas ou pontos fracos - são debilidades intrínsecas à organização que impõem obstáculos no cumprimento da missão e dos objetivos pré-estabelecidos;
- Oportunidades - são condições ambientais externas que, se aproveitadas, podem ajudar a organização a cumprir com efetividade sua missão e os seus objetivos; e
- Ameaças - são condições ambientais que impedem o cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais.

Na técnica *SWOT* o objetivo é, segundo Silveira (2001), fornecer informações necessárias e permitir uma avaliação consistente do ambiente interno e dos impactos do ambiente externo, coerente com os recursos disponíveis. Silveira (2001) acrescenta que compreender e utilizar o conhecimento gerado a partir de uma análise ambiental como a proposta pelo *SWOT*, pode tornar claras as áreas em que as mudanças estratégicas podem gerar os melhores resultados.

O primeiro passo para o uso da técnica é estabelecer um instrumento de coleta de dados a ser aplicado no ambiente interno da organização. Um questionário ou técnicas de prospecção, tais como Delfos² ou *Brainstorming*³ podem ser usados para montar uma lista de forças e fraquezas, identificadas entre os gestores posicionados estrategicamente na organização. De posse desta lista, passa-se a justificar, com argumentos claros e convincentes, cada uma das forças e fraquezas identificadas, além de selecionar as mais significativas evitando repetições e incongruências, consolidando assim, a análise do ambiente interno.

O segundo passo para o uso do *SWOT* é a coleta de dados do ambiente externo da organização. Aqui também, a seleção do instrumento a ser usado é de grande importância para a qualidade dos dados a serem coletados. Nesta etapa, a formação de uma lista de oportunidades e ameaças devidamente justificadas com argumentos claros e convincentes, deve ser o objetivo. A lista deve passar por um julgamento criterioso, onde repetições e possíveis incongruências serão eliminadas, concluindo o trabalho de análise do ambiente externo.

O terceiro passo é dispor, por ordem de prioridade, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças mais influentes no cumprimento da missão e dos objetivos da organização em uma matriz. Este procedimento tem por função dar um panorama geral do resultado da sondagem ambiental e permitir o julgamento correto dos gestores quanto aos acontecimentos da situação atual da organização.

Tabela 1 - A matriz *SWOT*

	Oportunidades		Ameaças	
	Oportunidade 1	Oportunidade "n"	Ameaça 1	Ameaça "n"
Pontos Fortes	(A)	(A)	(B)	(B)
Pontos Fracos	(C)	(C)	(D)	(D)

Fonte: Silveira, 2001

O quarto e último passo consiste no julgamento dos gestores dos itens ambientais coligidos na matriz *SWOT*. Este julgamento vai ensejar a elaboração de um relatório de diagnóstico situacional que deverá embasar as decisões estratégicas a serem tomadas a seguir. Esta etapa consolida todo o trabalho realizado a partir da técnica, para “fotografar” a situação atual da organização, fornecendo conhecimento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que irão subsidiar as decisões quanto à avaliação e à escolha da estratégia para a elaboração e implementação do planejamento estratégico.

O modelo de aplicação da técnica *SWOT* deve ser adaptado para cada realidade corporativa, já que as especificidades relativas à cultura organizacional, entre outros fatores, devem ser respeitadas para que os resultados a serem obtidos estejam de acordo com as expectativas e decisões de todos na organização.

5- Planejamento estratégico em unidades arquivísticas

As bases para elaboração e implementação do planejamento estratégico dependem de quatro etapas propostas por Oliveira (1999): I - conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes; II - conhecer e buscar eliminar ou no mínimo adequar seus pontos fracos; III - conhecer e se beneficiar das oportunidades; e IV - conhecer e evitar ameaças.

A etapa I - conhecer as forças ambientais - deve ser anterior a qualquer processo de tomada de decisão e são informações coletadas pelo emprego da técnica *SWOT*. Daí em diante, as etapas II, III e IV deverão ser decisões tomadas na formulação do planejamento estratégico nas unidades arquivísticas.



Figura 2 - Bases para o planejamento estratégico em unidades arquivísticas

A figura anterior demonstra claramente que a implementação do planejamento estratégico vai requerer ampla consideração da missão e da formulação dos objetivos, ou seja, o planejamento em unidades arquivísticas tem como fator crítico de sucesso a determinação clara da sua missão e dos seus objetivos.

Daí em diante o diagnóstico deverá subsidiar decisões para a avaliação e escolha das estratégias, fazendo com que as informações básicas para a elaboração e implementação do planejamento estejam apoiadas na realidade dos ambientes da organização.

O planejamento estratégico deve ser um processo sistemático e como tal, ser subsidiado regularmente com informações dos ambientes interno e externo das unidades arquivísticas. Bateman & Snell (1998), afirmam que o planejamento não é uma resposta informal ou casual a uma crise, mas sim um esforço liderado e controlado que fornece um mapa claro a ser seguido no desenvolvimento futuro das organizações.

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 conseqüências das fraquezas que, no ambiente interno, impõem ameaças no ambiente externo às unidades arquivísticas.

6- Conclusão

Considerando que o planejamento estratégico em unidades arquivísticas deve, no primeiro momento, envolver a análise dos fatos que se desenrolam no presente para que os objetivos e o processo de tomada de decisão possam focar o desenvolvimento futuro destas unidades, a utilização da técnica *SWOT* representa uma ferramenta útil para o conhecimento das restrições ambientais que impactam o futuro organizacional. 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.

O mapeamento de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades apóia o processo decisório no âmbito do planejamento estratégico na definição de estratégias e do papel social das unidades arquivísticas. Outra contribuição da técnica diz respeito ao reforço da característica prospectiva do planejamento que, baseada no conhecimento prévio do ambiente que envolve a organização, suas funções, objetivos e processos, procura visualizar o seu desenvolvimento diante de (novos) fatores ambientais que propiciam, estimulam e causam mudanças (Tarapanoff, Miranda & Araújo Jr., 2002).

O diagnóstico estratégico realizado com a análise *SWOT* favorece a escolha da melhor estratégia a ser usada no planejamento. A figura a seguir resume esta possibilidade:

Tabela 2 - A matriz *SWOT* na escolha da melhor 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 <u>estratégia de sobrevivência</u>	Opção pela <u>estratégia de manutenção</u>
	Predominância de <u>oportunidades</u>	Opção pela <u>estratégia de crescimento</u>	Opção pela <u>estratégia de desenvolvimento</u>

Fonte: adaptado de Oliveira, 1999

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.

O diagnóstico com o uso da técnica *SWOT* deve ser capaz de fornecer, além do amplo conhecimento do ambiente, alternativas viáveis de desenvolvimento a serem incorporadas ao processo de planejamento estratégico. Esta é a prerrogativa fundamental do uso da técnica em unidades arquivísticas para subsidiar o planejamento estratégico frente aos desafios da gestão da informação.

7- Referências bibliográficas

ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo : Atlas, 1991.

BATEMAN, T. S. & SNELL, S. A. *Administração: criando vantagem competitiva*. Tradução de Celso Rimoli. São Paulo : Atlas, 1998.

BODENSTEINER, W. D. Three components of perceived environmental uncertainty: an exploratory analysis of the effects of aggregation. *Journal of management*, p. 749-768, December 1991.

CHAÍN, C. N. *Gestión de información en las organizaciones*. Murcia : Universidad de Murcia, 2000.

CHURCHILL JR., G. A. & PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. Tradução de Cecília Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo : Saraiva, 2000.

DEES, G. G. & BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, p. 52-73, March, 1984.

HAMBRICK, D. C. Environment, strategy and power top management teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, p. 253-275, 1981a.

HAMBRICK, D. C. Specialization environmental, scanning activities among upper level executives. *Journal of Management Studies*, v. 18, p. 299-320, 1981b.

JAIN, S. C. Environmental scanning in U. S. corporations. *Long Range Planning*, p. 117-128, April, 1984.

McGEE, J. & PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a sua competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica*. Tradução de Astrid B. de Figueiredo. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

MORESI, E. A. D. *Monitoração ambiental e complexidade*. Brasília : Universidade de Brasília, 2001. (tese de doutoramento em Ciência da Informação).

OLIVEIRA, D. P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo : Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo : Saraiva, 2001.

SILVEIRA, H. In: TARAPANOFF, K., Org. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília : Ed. UnB, 2001. *SWOT*, p. 209 – 226.

TARAPANOFF, K.; MIRANDA, D. M. & ARAÚJO JR., R. H. de. *Técnicas para a tomada de decisão em sistemas de informação*. 2ª ed. Brasília : Thesaurus, 2002.

¹ Monitoramento ambiental – é também comumente chamado de monitoração ambiental (Moresi, 2001).

² Delfos – técnica de prospecção que se vale de um processo de consenso entre um painel de especialistas, em questões que envolvem julgamentos de valor. Isto não significa, contudo, que seja necessário produzir uma única resposta como produto de prognósticos. Não há tentativa de se obter unanimidade (Tarapanoff, Miranda & Araújo Jr., 2002).

³ *Brainstorming* – técnica de geração de idéias na qual são estimuladas respostas criativas em um grupo de pessoas, através de uma coleta espontânea de idéias, a fim de obter a resolução de problemas específicos. O termo *brainstorming*, mais utilizado em seu original em inglês, é traduzido para o português como tempestade de idéias (Tarapanoff, Miranda & Araújo Jr., 2002).