

GESTÃO ARQUIVÍSTICA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO: DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA DESENVOLVIMENTO DE ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ARQUIVÍSTICA¹

E-mail:
arquivoverdeand@gmail.com
accordula@gmail.com

Ananda Fernandes Valério², Ana Claudia Cruz Córdoba³

RESUMO

A pesquisa analisa a governança arquivística com foco na macro arquivologia, considerando processos organizacionais e institucionais articulados à transformação digital como estratégia de fortalecimento da cultura organizacional e melhoria da qualidade dos serviços arquivísticos. O estudo busca compreender a aplicação dos serviços ofertados aos usuários internos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), por meio de ferramentas digitais, orientando a instituição na implementação das estratégias do Governo Digital. As ações previstas na Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD) e na Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD) fundamentam a construção de diretrizes e a verificação dos resultados esperados. A metodologia envolve pesquisa bibliográfica, documental, de campo e explicativa, complementada pelo método indiciário e pela análise de conteúdo segundo Bardin, em abordagem mista (qualitativa e quantitativa). Espera-se identificar como o IFPE direciona seus esforços e a necessidade de maior articulação entre arquivistas e alta gestão, ampliando a atuação profissional para além da micro arquivologia. Como produto, propõe-se uma Estratégia de Governança Arquivística institucional, alinhada às diretrizes do Governo Digital, ao Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (SIGA), à sustentabilidade e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), visando fortalecer a gestão arquivística e atender às expectativas da cadeia de valor pública.

Palavras-chave: Arquivologia; governança arquivística; transformação digital; Governo digital; justiça social.

¹ Pesquisa qualificada em: 28 de agosto de 2025, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Documentos e Governança Arquivística do Convênio UFPB e UEPB.

² Bacharel em Arquivologia pela Universidade Federal da Paraíba (2010-2017), Arquivista do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco e Mestranda pelo programa de pós-graduação em Gestão de Documentos e Governança Arquivística (PPGDARQ) pelas universidades Estadual e Federal da Paraíba e Membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Arquivos: Memória, Responsabilidade e Justiça Social (GEPAMER). Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-5257-0863>.

³ Doutora em Ciência da Informação. Professora do Departamento de Ciência da Informação na Universidade Federal da Paraíba e professora do PPGAARQ - UEPB/UFPB, João Pessoa (PB) - Brasil.

ABSTRACT

This research analyzes archival governance with a focus on macro-archivism, considering organizational and institutional processes articulated with digital transformation as a strategy for strengthening organizational culture and improving the quality of archival services. The study seeks to understand the application of services offered to internal users of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Pernambuco (IFPE), through digital tools, guiding the institution in the implementation of Digital Government strategies. The actions foreseen in the National Digital Government Strategy (ENGD) and the Federal Digital Government Strategy (EFGD) underpin the construction of guidelines and the verification of expected results. The methodology involves bibliographic, documentary, field, and explanatory research, complemented by the evidentiary method and content analysis according to Bardin, in a mixed approach (qualitative and quantitative). The aim is to identify how IFPE (Federal Institute of Pernambuco) directs its efforts and the need for greater articulation between archivists and senior management, expanding professional activity beyond micro-archival science. As a product, an institutional Archival Governance Strategy is proposed, aligned with the guidelines of Digital Government, the Archival Document Management System (SIGA), sustainability, and the Sustainable Development Goals (SDGs), aiming to strengthen archival management and meet the expectations of the public value chain.

Keywords: Archival science; archival governance; digital transformation; digital government; social justice.

1 INTRODUÇÃO

A Governança Arquivística e a transformação digital são estudadas com o objetivo de compreender a qualidade dos serviços de informação arquivística prestados aos usuários internos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE) no contexto digital. Para tanto, realizaremos a análise de normas, visando identificar se as metas estabelecidas foram cumpridas, bem como buscamos sugerir caminhos por meio da proposição de uma estratégia institucional de governança arquivística, com foco na melhoria da aplicabilidade das ações arquivísticas. Destacam-se, nesse contexto, os aspectos arquivísticos interligados ao governo digital. O propósito deste estudo insere-se no cenário da transformação digital no Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), ao relacionar ações e iniciativas previstas nos indicadores da Estratégia de Governo Digital, com vistas à construção de diretrizes e à verificação do efetivo atendimento dessas ações, de modo a alcançar os resultados demandados pela prática da governança pública que tem um papel essencial na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas.

Entender a transformação digital no setor público, por meio do estudo das políticas públicas de informação, evidencia os esforços voltados à compreensão do papel do Estado e de suas implicações na sociedade contemporânea, considerando a lógica presente nas diversas formas de interação e a dinâmica resultante das ações públicas (Jardim; Silva; Nharreluga, 2009).

Nesse contexto, consideramos as metas a serem alcançadas como ponto de partida de nossa discussão, especialmente em um governo democrático, como é o caso do Brasil, uma vez que a governança não se efetiva em regimes de outra natureza. Considera-se, portanto, que a democracia vivenciada no país deve atuar de forma ativa na implementação de políticas públicas, visando à promoção de valor público por meio de uma abordagem estratégica, com o desenvolvimento de políticas e serviços voltados ao cidadão.

Esta pesquisa justifica-se por abordar uma temática relevante, ainda incipiente nos cenários acadêmico e prático, configurando-se, portanto, como um caminho para ampliar as possibilidades de diálogo interdisciplinar. Nessa perspectiva, analisa-se a relação entre a transformação digital e a governança arquivística, com foco no incentivo à criação de indicadores de governança arquivística e na promoção de novos estudos, dotados de maior densidade conceitual e teórica, que sejam aplicáveis e contribuam para ampliar e fortalecer a atuação do arquivista como agente estratégico na gestão de ativos informacionais nas instituições públicas.

Nesse sentido, a governança arquivística, em articulação com a transformação digital sob a ótica estratégica, configura-se como uma noção ainda pouco elucidada, frequentemente restrita a aspectos de automação e preservação. Embora tais fatores sejam relevantes, sendo a preservação uma das funções arquivísticas fundamentais a se considerar neste contexto, a ênfase deste estudo recai sobre a delimitação da dimensão macro da estrutura organizacional e sobre a análise da cultura institucional sob a perspectiva digital, compreendida como um caminho viável para a ampliação da compreensão da governança arquivística e da transformação digital nas instituições. Trata-se de uma estratégia que, por meio do planejamento institucional, visa transformar as ações administrativas no setor público, alcançando metas que agreguem valor à instituição e que, para além da execução de operações, contribuam para fortalecer a consolidação do arquivista em um papel de agente de transformações com liderança.

A partir da experiência profissional no IFPE, especialmente nos setores de administração e planejamento, bem como do contato constante com servidores dessas áreas, emergiu o interesse em desenvolver uma pesquisa que dialogasse com o papel das políticas

públicas no âmbito do serviço público federal. Ademais, com a criação pioneira e a abertura de um mestrado profissional em Governança e Arquivologia no Nordeste, consolidou-se o interesse em construir uma proposta de pesquisa que contemplasse tanto a atuação profissional da pesquisadora quanto às demandas dos usuários e o desenvolvimento institucional.

Diante disso, este estudo visa adotar uma abordagem que articule a prática arquivística no contexto de uma instituição orientada ao desenvolvimento contínuo, com qualidade e responsabilidade social, de forma sustentável e em consonância com as tecnologias e a inovação. Busca-se, assim, impulsionar a atuação dos arquivistas na gestão arquivística, alinhando-a a diretrizes e normas, mas também promovam o alcance de metas institucionais sustentáveis e a sua efetiva incorporação à cultura institucional, capacitando-os a elaborar e refletir sobre ações, políticas, planos, programas e projetos que assegurem, com efetividade, a continuidade do gerenciamento arquivístico.

A contribuição desta pesquisa insere-se na Linha de Pesquisa 1, intitulada “*Arquivologia e suas dimensões interdisciplinares*”, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Documentos e Governança Arquivística (PPGDARQ). O trabalho com estratégia e transformação digital torna-se possível a partir da interseção de diversas áreas, entre as quais se destacam a Arquivologia, a Administração, as Políticas Públicas, o Direito e a Ética, articuladas ao desenvolvimento tecnológico de forma inovadora, em diálogo com questões de sustentabilidade e com ênfase no ambiente digital.

Diante disso, busca-se desenvolver conexões com vertentes contemporâneas, como a abordagem empresarial *Environmental, Social and Governance* (ESG), presente na norma ABNT PR 2030-1. Essa norma, cujos pilares foram inicialmente aplicados como instrumentos de obtenção de resultados e de controle financeiro no setor empresarial, passa a ser considerada também na esfera pública, fomentando novos diálogos. O objetivo consiste em alinhar metas institucionais aos princípios da sustentabilidade, promovendo o engajamento coletivo em torno da responsabilidade social, bem como refletir sobre formas de mensurar impactos e estimular o desenvolvimento sustentável.

A contribuição deste trabalho também se reflete no Grupo de Pesquisa do qual fazemos parte, o Grupo de Pesquisa e Estudo em Arquivo: Memória, Responsabilidade e Justiça Social (GEPAMER), uma vez que dialoga diretamente com a perspectiva da responsabilidade social. O estudo oportuniza ao IFPE a oferta de serviços arquivísticos e de entregas mais eficazes à sociedade, alinhadas às estratégias governamentais e voltadas à redução das desigualdades, à efetivação da equidade e ao fortalecimento da justiça social.

Diante do exposto, embora existam vertentes que compreendam a tecnologia como um fator de amplificação das desigualdades e da polarização, este estudo adota uma perspectiva oposta, defendendo que as tecnologias podem constituir caminhos para minimizar as desigualdades, por meio do alinhamento entre governança e serviços digitais

Nessa conjuntura, conforme assinalam Xavier e Pereira (2024), a acessibilidade universal configura-se como a garantia de que todos os cidadãos, independentemente da faixa etária, das habilidades ou da localização geográfica, possam acessar e usufruir dos serviços governamentais digitais. Tal perspectiva promove a equidade no acesso aos benefícios públicos, ao considerar, de forma integrada, as diferentes capacidades cognitivas, físicas e as condições territoriais dos indivíduos.

Essa abordagem, ainda recente no campo arquivístico, tem como propósito indicar diretrizes, bem como avaliar e monitorar a atuação da gestão. A compreensão de governança aqui adotada fundamenta-se no Referencial Básico de Governança, aplicável às organizações públicas e a outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União (TCU), o qual orienta práticas voltadas à transparência, à eficiência e à responsabilidade institucional.

Nesse contexto, a priorização dos problemas a serem enfrentados exige o estabelecimento de questões centrais, tais como: como, por quem e por que determinadas decisões devem ser tomadas. Além disso, torna-se imprescindível definir prioridades e, a partir delas, delinear um percurso estratégico que contribua para a consecução dos objetivos institucionais. Esse processo possibilita o acompanhamento e o controle sistemático das ações, assegurando maior eficiência na sua execução (Silva, 2022).

A pesquisa emerge, assim, da seguinte inquietação: de que modo será possível alcançar, com qualidade e eficácia a longo prazo, as metas e os objetivos das estratégias de governo digital, de forma a orientar a construção de mecanismos de governança arquivística institucional no contexto do IFPE?

Reconhece-se que a instituição encontra-se alinhada a essa demanda, conforme evidenciado em seu normativo interno — a Resolução CG/RC IFPE nº 7, de 22 de novembro de 2022. O referido documento apresenta a cadeia de valor do IFPE que é onde está explícita o caminho da governança institucional e ressalta a relevância da prática arquivística se associar aos valores institucionais de inclusão, sustentabilidade, integridade, gestão democrática e governança Pública. Elaborado pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFPE (CGRC), o normativo evidencia a centralidade da missão institucional como fundamento da governança, definida como: “promover educação profissional, científica e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, com base no princípio da indissociabilidade das ações de ensino, pesquisa e extensão, comprometida com uma prática cidadã e inclusiva [...] e com o desenvolvimento sustentável da sociedade”.

Para responder a esse problema, estabelece-se como objetivo geral da pesquisa que é: orientar o IFPE na implementação das estratégias de Governo Digital, propondo a melhoria contínua em consonância com práticas eficazes de gestão arquivística ao longo de todo o ciclo documental. E como objetivos específicos: a) Analisar as políticas públicas relacionadas à transformação digital do governo e sua aplicação no contexto do gerenciamento arquivístico no IFPE; b) Identificar as ações práticas e os serviços arquivísticos existentes no IFPE e como podem ser adaptados para alcançar a excelência na governança arquivística; c) Elaborar uma diretriz para o cumprimento de governança arquivística no IFPE; d) Orientar os servidores internos do IFPE sobre as diretrizes, com foco no fortalecimento institucional na percepção do que seja a governança arquivística.

Neste estudo, optamos por trabalhar com a Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD) e a Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD) mais recente, por estarem alinhadas ao direcionamento atual e constituírem o marco vigente do ciclo 2024-2027. Esse ciclo estabelece metas e objetivos, dentro dos quais se encontram diversas ações prioritárias e suas alterações, que serão analisadas e detalhadas ao longo deste trabalho.

2 COMPREENDENDO A GOVERNANÇA

No estudo da governança, observa-se uma estreita relação com a Ciência da Administração Pública e com a Gestão Pública, embora também incorpore diversos elementos oriundos da governança corporativa, tais como nomenclaturas, estruturas de conselhos e processos de certificação, entre outros. Entretanto, o aspecto central da governança reside na compreensão de que ela se fundamenta em distintas teorias, dentre as quais se destaca a Teoria da Agência (TA), considerada uma das principais referências dos modelos contemporâneos de governança.

De acordo com Paludo e Oliveira (2024), a Teoria da Agência é empregada com o objetivo de minimizar conflitos, bem como de controlar e monitorar a atuação dos agentes

(gestores), buscando assegurar que suas decisões e ações estejam alinhadas aos interesses dos principais (proprietários).

A Teoria da Agência dialoga diretamente com a governança corporativa. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC),

Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os acionistas ou cotistas, o conselho de administração, a diretoria, a auditoria independente e o conselho fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da organização e facilitar o acesso ao capital (IBGC, [s. d.], p. 1).

Para Bradley (2021), a governança corporativa descreve os sistemas utilizados pelas organizações para equilibrar as demandas concorrentes de suas partes interessadas, incluindo acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, financiadores e a comunidade. Esse processo fornece a estrutura necessária para o alcance dos objetivos organizacionais, abrangendo dimensões como planejamento, gestão de riscos, mensuração de desempenho e transparência na divulgação de informações. Em síntese, a governança assegura uma supervisão adequada, voltada à criação de valor sustentável e de longo prazo, considerando os interesses de todas as partes envolvidas.

Diante disso, torna-se relevante compreender que a governança abrange o conjunto de possibilidades e mecanismos que auxiliam os diversos atores organizacionais a avaliarem cenários e alternativas, determinando a direção estratégica, o monitoramento, a conformidade, o desempenho e o progresso institucional. Esse processo promove o alinhamento entre planos e objetivos organizacionais, com vistas ao atendimento de metas específicas da instituição. Conforme destacam Altounian, Souza e Lapa (2020, p. 45), “a governança trata de todas as possibilidades e mecanismos que ajudam as diversas partes do negócio a avaliarem condições e opções, determinando também a direção, o monitoramento, a conformidade, o desempenho e o progresso”.

Nesse sentido, reconhece-se a existência de diferentes modalidades de governança, tais como a governança pública; a governança corporativa no setor privado; a governança de tecnologia da informação (TI); a governança ambiental; a governança digital; a governança global; e a governança arquivística, entre outras. Dentre essas modalidades, algumas apresentam maior afinidade com a abordagem adotada neste estudo, especialmente aquelas que enfatizam a melhoria da qualidade das normas, políticas e práticas institucionais, convergindo com a noção de governança aplicada à Arquivologia contemporânea.

De acordo com Altounian, Souza e Lapa (2020), embora existam diferenças entre a governança pública e a governança privada, há também diversos pontos de convergência, notadamente no que se refere aos princípios que as orientam, tais como equidade, transparência, observância das normas legais, conduta ética e prestação de contas.

Nesse sentido, compreende-se que existem pontos de convergência entre os diferentes tipos de governança, bem como entendimentos comuns que se aplicam independentemente de suas especificidades. No que se refere às definições do conceito de governança, é fundamental reconhecer que não há uma única acepção consolidada, uma vez que esse conceito tem se moldado historicamente a distintos contextos, incorporando novas abordagens e perspectivas teóricas. Um exemplo dessa evolução pode ser observado nos Referenciais Básicos de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), que, ao longo do tempo, evidenciam transformações nos princípios adotados e nas formas de compreensão da governança pública.

De acordo com o primeiro Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União (2014), a governança corresponde à função direcionadora, enquanto a gestão se caracteriza como a função realizadora. Assim, cabe à governança estabelecer a direção estratégica com base em evidências, considerando os interesses das partes envolvidas (stakeholders). O cerne dessa abordagem está no controle dos conflitos de interesse nas organizações, cuja complexidade se intensificou em determinados períodos históricos, como na transição do regime monárquico para o republicano, quando a dissociação entre propriedade e gestão tornou necessária a criação de mecanismos capazes de mitigar tais conflitos. Nesse contexto, mudanças nas estruturas de controle e gestão acompanharam transformações mais amplas de natureza econômica e institucional.

A partir desse entendimento, torna-se essencial distinguir governança e gestão, aspecto basilar nos estudos sobre o tema. Embora distintas, essas funções são interdependentes, uma vez que a governança depende da gestão para se materializar, não sendo possível exercer governança sem a efetiva execução das ações gerenciais. Gerir, nesse viés, implica a utilização criteriosa de recursos, pessoas, processos e práticas para alcançar objetivos previamente definidos. A gestão configura-se, portanto, como o meio pelo qual a organização executa as diretrizes estabelecidas, atuando sobre o planejamento, a organização, a execução e o controle das atividades operacionais, em alinhamento com a direção estratégica (Altounian; Souza; Lapa, 2020).

Dessa forma, a gestão desempenha a função executora, responsável por planejar a implementação das diretrizes, executar os planos e controlar indicadores e riscos. A governança, por sua vez, exerce o papel de direcionar, monitorar e avaliar, de maneira crítica e sistemática, o desempenho da gestão, utilizando mecanismos que assegurem a qualidade e a continuidade do ciclo institucional. Conforme destacam Paludo e Oliveira (2024), a governança não se confunde com administração ou gestão, pois se posiciona em um nível superior, interferindo nos aspectos estratégicos ao orientar, monitorar, controlar e avaliar a atuação dos gestores. Todavia, sem a administração, a governança não se sustenta, uma vez que não possui caráter operacional, mas estratégico, social-democrático e articulador entre administração e gestão.

No processo de construção de mecanismos de governança, políticas e normas desempenham papel fundamental, pois conferem sustentação e legitimidade aos direcionamentos institucionais. Uma política de governança orienta o uso de princípios voltados à prestação de serviços aos cidadãos. Assim, a governança pública não se limita ao controle dos atores estatais, mas envolve, sobretudo, o fortalecimento da capacidade do Estado de formular e implementar políticas, entregar programas à sociedade e utilizar seus recursos para a melhoria das condições de vida da população (Pierre; Peters, 2016).

De acordo com a United Nations (2015), no World Public Sector Report, a capacidade de resposta (responsiveness), associada à prestação de contas (accountability), constitui um dos princípios centrais da governança, atuando como facilitador transversal do desenvolvimento. No contexto brasileiro, essa preocupação foi incorporada como princípio orientador da administração pública por meio do Decreto nº 9.203, de 2017, que reconhece a necessidade de uma governança responsiva, sustentada por servidores públicos proativos, capazes de atuar para além do cumprimento estrito de ordens formais. O referido decreto também enfatiza a importância da capacitação contínua, destacando competências relacionadas à inovação, orientação ao cidadão, liderança por influência, colaboração, gestão de projetos, gestão financeira e negociação.

Nessa mesma perspectiva, o Guia da Política de Governança Pública (Brasil, 2018) ressalta que uma das competências essenciais para o fortalecimento da capacidade de resposta consiste em atender às demandas sociais com base nos conhecimentos adquiridos e aplicados

no exercício da função pública. Contudo, conforme assinala a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2017), o propósito da governança não é a criação de mais controles ou o aumento da burocracia, mas a identificação de oportunidades para a remoção de controles desnecessários que se tornam obstáculos à entrega de resultados. Assim, a governança orienta-se pela melhoria do desempenho e pela geração de valor público.

Nesse contexto, compreende-se que o papel do controle exercido pela governança não visa engessar estruturas organizacionais, mas mensurar resultados e assegurar o alcance dos objetivos institucionais. Para Finkelstein (1991), a governança está associada a propósitos e não apenas a comandos formais, uma vez que os estudos sobre governança global se preocupam não apenas com as decisões em si, mas, sobretudo, com suas consequências, considerando causas e efeitos, impactos distributivos para a sociedade, programas e projetos, eficácia, consentimento e processos de implementação.

Para encerrar este tópico, é possível afirmar que a governança, ao se consolidar como um campo conceitual e prático orientado pelo direcionamento estratégico, pela responsabilização, pela capacidade de resposta e pela geração de valor público, revela-se transversal às diversas áreas da administração e das políticas institucionais. Seus princípios e mecanismos extrapolam a dimensão normativa e instrumental, incidindo diretamente sobre os processos decisórios, os fluxos informacionais e a forma como as organizações produzem, organizam, preservam e utilizam informações e documentos.

Nesse sentido, torna-se imprescindível compreender como tais fundamentos dialogam com a Arquivologia. Assim, o subtópico seguinte aprofunda a análise da relação entre Arquivologia e governança, evidenciando como as práticas arquivísticas podem atuar como instrumentos estratégicos para o fortalecimento da governança institucional, da transparência, da accountability e da efetividade das políticas públicas.

2.1 O ELO DA ARQUIVOLOGIA E GOVERNANÇA

A relação entre a Arquivologia e a governança configura-se como uma abordagem que busca estabelecer conexões entre o conceito de governança arquivística e as práticas atualmente observadas, com o intuito de compreender a complexidade inerente à construção de um modelo estrutural orientado ao ideal de governança arquivística almejado. Nesse sentido, reconhece-se que a qualidade da gestão arquivística constitui o fundamento sobre o qual a governança deve se apoiar. Para que essa relação se efetive de maneira eficaz, torna-se imprescindível observar os preceitos normativos, legais e técnicos da área, bem como considerar os serviços destinados aos cidadãos.

Embora integre o cotidiano profissional do arquivista, o tratamento das instituições e dos serviços arquivísticos ainda se mostra pouco debatido no âmbito teórico da área. Essa fragilidade evidencia-se na análise dos estudos sobre as dimensões da Arquivologia, nos quais se constata a predominância da dimensão micro, mais expressiva em termos quantitativos. A escassez de pesquisas voltadas à macroarquivologia repercute diretamente na formação acadêmica, de modo que o estudante, ao ingressar no mercado de trabalho, enfrenta limitações em sua atuação no campo da gestão arquivística.

Diante desse cenário, embora o domínio dos conhecimentos da microarquivologia seja indispensável para o exercício das funções arquivísticas, torna-se igualmente necessário compreender e desenvolver saberes no âmbito macroarquivístico, responsável por sustentar a estrutura organizacional. Essa dimensão oferece uma base sólida para uma gestão adequada e estratégica dos arquivos, conforme assinala Jardim (2018).

O aprofundamento na macroarquivologia não implica a diminuição da relevância da microarquivologia, uma vez que ambas constituem dimensões complementares, ainda que

distintas em seus enfoques. A literatura, contudo, evidencia a escassez de estudos voltados à macroarquivologia, o que motivou a presente pesquisa a conferir maior ênfase às questões relacionadas a essa dimensão. Ainda assim, reconhece-se que a análise da microarquivologia permanece fundamental, especialmente no que se refere ao domínio e à correta aplicação das funções arquivísticas.

Conforme Lehmkuhl (2021), tais funções derivam da teoria da Arquivologia Integrada, a qual busca estabelecer conexões entre a Arquivologia tradicional e o *records management*, abordagem de origem canadense. Nesse contexto, Rousseau e Couture (1998) identificam como funções essenciais da prática arquivística: criação, avaliação, aquisição, conservação, classificação, descrição e difusão dos arquivos. Essas atividades, articuladas entre si, constituem a base operacional indispensável para a efetividade da gestão arquivística, tanto no âmbito micro quanto macro, reforçando a necessidade de integração entre as dimensões para assegurar a qualidade e a sustentabilidade das práticas institucionais.

A discussão sobre a macroarquivologia, no âmbito da governança arquivística, insere-se na concepção da Arquivologia pós-custodial, que desloca o foco do documento para a informação, ampliando o objeto da área e valorizando seu papel social (Silva, 2022). Essa abordagem contrapõe-se ao modelo patrimonialista ou meramente custodial, centrado na guarda documental, sendo substituída por uma perspectiva que compreende a informação como fenômeno humano e social, materializado em documentos (Soares; Pinto; Silva, 2016).

No Brasil, o fortalecimento da governança arquivística encontra respaldo em processos associados à Reforma Gerencial, intensificados a partir da década de 1990, marcados por movimentos institucionais como a criação do DASP, o Decreto-lei nº 200/1967 e o Programa Nacional de Desburocratização, em resposta às crescentes demandas sociais por transparência, acesso à informação e direito à memória (Maluf; Silva, 2024).

Segundo Venâncio (2022), o impulso teórico da governança arquivística decorre do estudo de José Maria Jardim, *Governança arquivística: contornos para uma noção*, que se configura como um marco na área ao problematizar a atuação das instituições arquivísticas e seu papel na condução de políticas públicas, destacando as especificidades de sua organização e funcionamento.

Para Jardim (2018) e Silva (2024), a governança arquivística consiste na capacidade que as instituições arquivísticas possuem de dialogar e atuar, por meio de sua autoridade arquivística, junto aos diferentes atores sociais em múltiplos ambientes informacionais. Essa autoridade, entretanto, deve ser reconhecida pelos próprios atores sociais envolvidos, a fim de que produza efeitos concretos na esfera pública.

Dessa forma, ao abordar a governança arquivística no período pós-pandêmico, ressalta-se a importância de considerar não apenas a estrutura e o funcionamento das instituições, mas também o papel social do arquivista, dentro e fora delas, especialmente quando sua atuação contribui para a efetivação de direitos sociais.

Para Souza (2022), o fenômeno social e a razão de ser dos arquivos foram historicamente alterados por fatores políticos, culturais, sociais e econômicos, assim como ocorre com a governança. Inicialmente, os arquivos destinavam-se ao atendimento de interesses administrativos e jurídicos; no século XIX, passaram a ocupar lugar central como fontes para a história; e, no século XXI, sua principal função consiste em prestar serviços e garantir acesso à informação, não apenas ao sujeito acumulador, produtor ou receptor, mas à sociedade em geral.

Nesse cenário macroarquivístico, compreende-se que as organizações devem atender não apenas às demandas institucionais, mas também aos interesses coletivos relacionados à cidadania. Assim, o arquivista precisa se transformar continuamente, aplicando sua atuação de

forma dinâmica, promovendo confiança e engajamento social e assegurando sua inserção em novos espaços no mercado de trabalho.

No contexto da transformação digital, a governança arquivística deve posicionar o usuário no centro das ações, em consonância com a perspectiva do governo digital. Isso implica desenhar, implementar e avaliar serviços digitais que atendam às necessidades dos cidadãos. Apesar dos receios manifestados por alguns arquivistas quanto à cocriação de valor público por parte dos usuários, essa participação social favorece a cidadania digital e fortalece processos de inclusão (Xavier; Pereira, 2024).

Diante disso, o arquivista deve consolidar-se como agente de governança arquivística em duas frentes complementares: (i) compreendendo a estrutura e o funcionamento das instituições, remodelando-os quando necessário; e (ii) atuando estrategicamente no desenvolvimento de sua trajetória profissional, participando de processos decisórios e auxiliando os gestores por meio da produção e do uso de informações qualificadas.

Nesse contexto, ganha relevância o conhecimento e a aplicação de normas como a ABNT ISO 21505 (2018), voltada à governança de projetos, programas e portfólios. Essa norma reforça a importância da melhoria contínua, da manutenção de padrões de qualidade e da supervisão crítica de políticas, procedimentos e processos. A Arquivologia, portanto, deve incorporar boas práticas oriundas das normas ISO, aplicando-as na formulação de políticas arquivísticas, políticas de segurança da informação, gestão de riscos e acompanhamento de avanços tecnológicos, incluindo aqueles relacionados à inteligência artificial. Ademais, deve alinhar-se a princípios de governança como equidade, economicidade, transparência e prestação de contas, bem como aos pilares do ESG, que integram governança, responsabilidade social e sustentabilidade ambiental (Alves, 2023).

Desse modo, entende-se que a finalidade maior da governança, quando articulada à Arquivologia, concentra-se no próprio fazer arquivístico e em sua relação interdisciplinar. Tal compreensão reforça a necessidade de investigação científica acerca de como o arquivista lidará com esse eixo da governança para alcançar resultados organizacionais esperados e, inclusive, contribuir para a construção de um aparato estruturado de mecanismos de governança arquivística.

Diante do exposto, a Arquivologia parece inserir-se em uma realidade na qual pode sofrer um novo impacto transformador, que a remodela e a posiciona, de forma cada vez mais consistente, em novas estruturas políticas e institucionais, com vistas à construção de bases sólidas para a governança e ao atendimento das demandas contemporâneas.

Nesse contexto, a abrangência da atuação do profissional arquivista tende a assumir um caráter mais fluido, exigindo participação coletiva e colaborativa, com o envolvimento de equipes de diferentes formações e a prática da troca de saberes interdisciplinares. Essa dinâmica, entretanto, não deve afastar-se da essência da Arquivologia tradicional, fundamentada no respeito aos ciclos documentais e na preservação da memória institucional, por meio da conservação e do acesso ao patrimônio documental.

É nesse cenário que se insere a concepção de governança em rede, a qual se distingue dos modelos tradicionais por apresentar uma estrutura flexível e não hierárquica, sustentada por relações formais e informais. Tal modelo possibilita que órgãos públicos disponibilizem recursos em ambientes compostos por atores públicos e não públicos, ao mesmo tempo em que atores privados e sociais podem contribuir com informações, recursos e pessoal em apoio às iniciativas públicas (Börzel; Panke, 2007).

A governança arquivística consolida-se como um elemento estratégico fundamental para o fortalecimento da Arquivologia no contexto contemporâneo, ao articular princípios de direcionamento, controle, transparência e geração de valor público às práticas arquivísticas.

Ao reposicionar o arquivista como agente de governança e ampliar sua atuação para além do âmbito técnico-operacional, evidencia-se a necessidade de estruturas institucionais capazes de sustentar decisões informadas, políticas arquivísticas consistentes e serviços orientados à cidadania. Nesse cenário, torna-se inevitável o diálogo com a transformação digital, uma vez que os processos informacionais, os documentos e os serviços arquivísticos passam a ser produzidos, geridos e acessados predominantemente em ambientes digitais. Assim, o tópico seguinte aborda como a transformação digital demanda a reconfiguração de ações institucionais e práticas arquivísticas, destacando o papel da governança arquivística como base para a consolidação de iniciativas digitais eficazes, sustentáveis e alinhadas às necessidades sociais.

3 TRANSFORMAR AÇÕES PARA CONSOLIDAR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital, neste estudo, é analisada em constante articulação com a governança, tomando como referência a teoria da transformação digital aplicada aos negócios, conforme apresentada por David Rogers (2024). Em sua obra *Transformação Digital nº 2*, o autor discute os desafios de superar obstáculos na era da inovação tecnológica contínua, defendendo a premissa de que “iniciativas inovadoras precisam de governança inovadora”. Essa perspectiva, adotada como fundamento teórico, sustenta que as estratégias digitais devem ser concebidas e implementadas em qualquer contexto organizacional, orientadas por um planejamento que ultrapassa a dimensão estritamente tecnológica e enfatiza, sobretudo, a ruptura de paradigmas e a adoção de novas formas de pensar e agir.

Nesse sentido, a transformação digital deve ser compreendida como um processo de reconfiguração das práticas institucionais, voltado ao alinhamento dos serviços das diferentes áreas de atuação às necessidades crescentes e cada vez mais exigentes de seus usuários finais. No escopo deste estudo, esse processo refere-se especialmente aos serviços públicos e arquivísticos em ambientes digitais, orientados ao atendimento das demandas dos cidadãos e à adaptação às constantes evoluções tecnológicas.

Diante dessa realidade, torna-se imprescindível considerar aspectos relacionados à sustentabilidade e à prestação de contas, com ênfase na transparência e na eficiência, como condições essenciais para o êxito da governança. Tal processo implica aceitar o desafio de transformar a visão da liderança institucional, gerando impacto e valor por meio da satisfação e do engajamento das partes interessadas — usuários e cidadãos. A personalização dos serviços, inclusive dos serviços arquivísticos, emerge como estratégia relevante para atender às necessidades específicas dos usuários, ao mesmo tempo em que se assume a responsabilidade de estruturar um planejamento orientado pela inovação.

O avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) possibilitou o surgimento do governo eletrônico, promovendo o acesso online à informação pública e aos serviços governamentais, além de fortalecer a comunicação entre servidores e cidadãos por meio da interoperabilidade e da ampliação da disponibilidade de dados (Albuquerque; Costa, 2025). Nesse contexto, a transformação digital deve ser compreendida como um processo de ruptura e inovação contínua, capaz de remodelar estruturas organizacionais e democratizar o acesso a serviços, inclusive os arquivísticos, mediante a integração com tecnologias emergentes.

Para os profissionais da informação, especialmente os arquivistas, torna-se essencial o desenvolvimento de competências adaptativas e interdisciplinares, em consonância com as exigências do trabalho contemporâneo, como o teletrabalho. Regulamentado pelo Decreto nº

11.072/2022, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) substituiu o controle convencional de frequência por indicadores de produtividade, introduzindo uma nova forma de interação entre servidores e órgãos públicos.

No Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), o teletrabalho emergiu durante o período pandêmico, impulsionando a adoção de documentos digitais e digitalizados. Esse processo exigiu dos arquivistas a orientação dos usuários quanto ao envio, à autuação e à tramitação documental, em conformidade com os padrões técnicos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), assegurando a qualidade dos documentos e a observância das normas arquivísticas.

Com o início da pandemia, emergiram novas preocupações entre os servidores, especialmente no que se refere às atividades vinculadas às decisões das comissões das quais os arquivistas participavam. Nesse contexto, passaram a ser elaboradas planilhas de controle e encaminhados documentos em formato de anexos por correio eletrônico — como atas de reuniões e registros de movimentações em sistemas — destinados às chefias, com o objetivo de comprovar as atividades realizadas e aquelas previstas para determinado período. Paralelamente, inseriam-se no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) códigos de frequência que registravam a execução do trabalho remoto, prática que antecedeu a implementação do registro digital da frequência por meio de documentos no Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Mensalmente, cabia às chefias analisar e validar as atividades desempenhadas por seus subordinados, configurando uma forma inicial de fiscalização. Contudo, esse procedimento gerou um problema significativo, ao representar sobrecarga de trabalho para gestores já demandados por múltiplas atribuições, exigindo-lhes respaldo adicional às ações das equipes. Tal cenário evidenciou a dificuldade de manutenção do controle manual, gerando incertezas e reforçando a necessidade de apoio automatizado por meio de sistemas de gestão capazes de racionalizar e otimizar essa rotina administrativa.

Diante desse contexto, tornou-se necessário adaptar a forma de trabalho, uma vez que a simples comprovação de frequência já não se mostrava suficiente para assegurar o cumprimento das atividades pelos servidores.

Para tanto, foi instituída uma comissão responsável por orientar a execução das atividades remotas, vinculando-as aos macroprocessos do Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), conforme estabelecido pela Resolução nº 18, de 22 de outubro de 2019, que aprovou os processos de trabalho da instituição e os organizou em 13 áreas específicas. Nesse arranjo, os arquivistas foram inicialmente incluídos como desdobramento do Macroprocesso 3, vinculado ao setor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PRODIN), sendo posteriormente estruturadas as atividades arquivísticas como um processo de trabalho específico.

A partir dessa redefinição institucional, tornou-se imprescindível explicitar as atividades desempenhadas pelos arquivistas e os desdobramentos de sua atuação nos processos organizacionais. Os fluxos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) passaram a ser alinhados à lógica dos macroprocessos, demandando a elaboração de uma lista de atividades que contemplasse tanto a prática dos arquivistas do campus sede quanto dos demais campi. A incorporação dessas atividades ao Sistema de Gestão e Desempenho (PGD), por meio do Programa de Gestão do Teletrabalho (PGT-IFPE), constituiu um marco inicial na institucionalização do teletrabalho no IFPE.

Do ponto de vista teórico, a adoção do teletrabalho na administração pública pode ser compreendida à luz das transformações contemporâneas nas formas de organização do trabalho. Segundo Castells (1999), a sociedade em rede e a difusão das TIC reconfiguram os espaços laborais, permitindo maior flexibilidade e descentralização. No contexto da gestão pública, autores como Bresser-Pereira (1998) e Abrucio (2007) destacam que a reforma gerencial do

Estado brasileiro buscou introduzir práticas orientadas pela eficiência, pela accountability e pelos resultados, elementos que dialogam diretamente com a lógica do PGD e do teletrabalho.

Além disso, o teletrabalho pode ser analisado sob a perspectiva da gestão de desempenho. Para Marras (2011), a mensuração das atividades e a definição de indicadores são fundamentais para assegurar a efetividade das práticas de gestão de pessoas. Nesse sentido, a formalização dos planos de trabalho no IFPE — que passaram a descrever as tarefas e a mensurar sua execução em semanas e horas — representa um avanço na consolidação de um modelo de gestão orientado por resultados.

Nesse novo cenário, o desempenho profissional deixou de ser avaliado exclusivamente pela presença física do servidor, passando a ser mensurado pela entrega de serviços e produtos previamente definidos em ações e metas. Tal mudança representou uma ruptura significativa com a lógica tradicional de gestão, ao deslocar o foco do controle de frequência para a efetividade dos resultados alcançados.

Essa transformação dialoga com a literatura sobre avaliação de desempenho, que enfatiza a importância da mensuração objetiva e da vinculação das atividades aos resultados organizacionais. Chiavenato (2014) destaca que a avaliação de desempenho deve ser compreendida como um processo sistemático de apreciação do desempenho individual e coletivo, orientado para a melhoria contínua e para o alinhamento estratégico das ações.

Atualmente, o suporte ao trabalho remoto no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE) é viabilizado por meio do Scopi, software especializado em planejamento estratégico e na metodologia *Objectives and Key Results* (OKR). Essa ferramenta integra funcionalidades essenciais para o gerenciamento de metas, projetos e processos, possibilitando tanto a elaboração quanto a execução dos planos estratégicos institucionais. Entre seus recursos, destacam-se a análise de cenários, gestão por processos, gestão de projetos e o acompanhamento de indicadores de desempenho, elementos que contribuem para a consolidação de uma cultura organizacional orientada por resultados.

O Scopi foi incorporado ao planejamento estratégico institucional e sua implementação foi conduzida pela equipe do setor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PRODIN), responsável também pela capacitação dos servidores. A plataforma permite o registro e o acompanhamento das atividades de forma integrada, eliminando a necessidade de envio de evidências por múltiplos meios ou sistemas paralelos, uma vez que realiza automaticamente a análise e a consolidação dos dados em consonância com os objetivos estratégicos estabelecidos.

Essa perspectiva reforça a compreensão da tecnologia não como um fim em si mesma, mas como um meio para potencializar a eficiência organizacional e a qualidade dos serviços prestados. A adoção de ferramentas digitais, quando articulada a uma estratégia institucional clara, contribui para a consolidação de práticas inovadoras, promove maior integração entre setores, confere agilidade à tomada de decisão e fortalece a cultura de resultados.

Por fim, a incorporação de novas tecnologias emergentes ao cotidiano organizacional demanda a construção de competências digitais entre os profissionais envolvidos. Isso implica não apenas capacitação técnica, mas também o desenvolvimento de habilidades críticas e reflexivas que permitam avaliar os impactos das soluções tecnológicas sobre os objetivos estratégicos institucionais. Nesse sentido, a formação continuada e o investimento em programas de qualificação configuram-se como instrumentos indispensáveis para assegurar que a inovação tecnológica seja acompanhada de uma efetiva transformação cultural nas organizações impactando para o usuário serviços de acesso justos e com qualidade e segurança.

Nesse contexto, observa-se que as tecnologias emergentes não apenas introduzem novas ferramentas e metodologias, mas também promovem rupturas significativas nos modelos tradicionais de gestão. Estruturas hierárquicas rígidas, características da administração pública

clássica, passam a ceder espaço a modelos mais horizontais, nos quais a proximidade, a colaboração e a comunicação contínua entre setores e indivíduos tornam-se elementos centrais. Essa transição favorece a constituição de ambientes organizacionais mais dinâmicos, capazes de responder de forma ágil às demandas sociais e institucionais.

Segundo Jamil (2025), em artigo que discute a Ciência da Informação como campo científico de apoio à transformação digital, o impacto das tecnologias emergentes estende-se também aos estudos relacionados à ciência de dados e à inteligência artificial. Em determinado momento histórico, observou-se uma desconexão entre o desenvolvimento de bases teóricas e a disponibilidade de recursos tecnológicos para sua implementação, o que resultava no acúmulo de teorias sem a possibilidade de realização de testes e aplicação de protótipos. Contudo, essa realidade foi gradualmente modificada, especialmente a partir da consolidação de bases tecnológicas como a computação em nuvem e os sistemas de processamento distribuído, alcançando, na atualidade, plataformas que permitem a evolução contínua desses serviços (Rogers, 2024).

A pandemia da COVID-19 impactou profundamente a gestão e a estrutura institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), impondo a adoção imediata do trabalho remoto e híbrido bem como a necessidade de garantir o funcionamento das ferramentas digitais. Essa experiência consolidou-se como um legado de inovação organizacional no período pós-pandemia. A crise sanitária evidenciou, ainda, desigualdades entre instituições públicas, acentuadas pela capacidade diferenciada de mobilização tecnológica em curto prazo, reforçando a compreensão da gestão pública como um espaço de inovação e adaptação diante de cenários críticos (Ribeiro, Macaya, Piazzon; 2021).

Entre março de 2020 e maio de 2023, a gravidade da pandemia levou à publicação de diversos normativos e guias orientativos voltados à mitigação de seus impactos, nos quais o governo digital se consolidou como aliado estratégico, ao ofertar serviços acessíveis e integrados às rotinas administrativas. Nesse contexto, destacou-se a necessidade de aprimorar continuamente os processos e oferecer suporte às equipes vinculadas ao Processo Eletrônico Nacional (PEN), sobretudo no que se refere às questões arquivísticas, por meio de instrumentos como Soluções Orientadoras Técnicas (SOTs) e *Frequently Asked Questions* (FAQs), que contribuíram para maior uniformidade e segurança na gestão documental.

O Arquivo Nacional, frequentemente consultado pelos arquivistas do IFPE, disponibilizou, desde 2018, orientações para o uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Todavia, tais recomendações, ainda recentes, não contemplavam plenamente os novos módulos e versões do sistema, o que gerou dificuldades para atender às demandas emergentes apenas com base nos manuais de boas práticas arquivísticas. Diante dessa realidade, tornou-se necessário construir coletivamente através de redes de arquivistas respostas e soluções de forma ágil, sanando dúvidas em redes colaborativas, reunindo conhecimentos práticos e promovendo diálogos em encontros, seminários e congressos da área acerca da implantação do SEI. Essas iniciativas buscaram suprir lacunas e dirimir fragilidades, apoiando-se no respaldo dos órgãos competentes e na expertise de profissionais que já haviam vivenciado, na prática, situações semelhantes.

Nesse cenário, o fortalecimento dos serviços arquivísticos em ambiente digital ocorreu de forma gradativa, acompanhado pela crescente adesão a novos módulos desenvolvidos, especialmente aqueles voltados ao acesso externo, por diferentes órgãos integrantes do poder público. Esses módulos passaram a ser implantados em diversas instituições usuárias do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), ampliando suas funcionalidades e promovendo maior integração entre usuários e processos administrativos.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), destaca-se a adoção do módulo de pesquisa pública, que passou a mediar o fornecimento das

informações necessárias para que os consulentes usuários acompanhassem seus processos ou documentos de forma transparente. Essa iniciativa contribuiu significativamente para o aprimoramento da transparência pública, além de garantir maior segurança e simplificação no acesso aos documentos públicos.

Para que as atividades institucionais acompanhassem o contexto vivenciado durante o período pandêmico, tornou-se necessário redesenhar modelos de atuação e de gestão. Nesse processo, o papel do profissional arquivista revelou-se decisivo. A atuação exclusiva das equipes de Tecnologia da Informação (TI) mostrou-se insuficiente, uma vez que os arquivistas desempenharam funções estratégicas, posicionando-se como agentes de negócio e contribuindo diretamente para os processos decisórios, em articulação com os profissionais de tecnologia.

Nesse contexto, reconheceu-se que os profissionais de tecnologia detinham o conhecimento técnico e metodológico necessário para cocriar soluções nos espaços internos e externos das organizações, enquanto os arquivistas atuavam como mediadores do conhecimento da informação orgânica registrada. As instituições que já possuíam essa cultura colaborativa consolidada obtiveram vantagens significativas em relação às demais, por estarem antecipadamente preparadas para enfrentar os desafios impostos pelo período ou adaptadas as mudanças com facilidade. Em contrapartida, aquelas que não haviam desenvolvido tal visão ou que careciam de apoio institucional e de processos de sensibilização enfrentaram maiores dificuldades na condução de suas atividades.

Diante das discussões apresentadas até aqui, torna-se necessário explicitar os caminhos metodológicos que sustentam esta investigação. Assim, a seção seguinte dedica-se à apresentação da metodologia adotada para a condução desta pesquisa em andamento, detalhando os procedimentos, as estratégias de abordagem, os métodos e as técnicas de coleta e análise de dados que orientam o desenvolvimento do estudo. A explicitação dessas escolhas metodológicas visa conferir rigor científico, coerência interna e transparência ao percurso investigativo, assegurando a consistência dos resultados esperados e sua aderência aos objetivos propostos.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

A metodologia adotada fundamenta-se na pesquisa bibliográfica, documental, descritiva e de campo. A investigação será desenvolvida na Reitoria do Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), por se tratar do local de atuação profissional da mestranda e por se configurar como um espaço propício ao surgimento de questionamentos oriundos da prática laboral, especialmente no que concerne às temáticas: Arquivologia, transformação digital e governança. No Quadro 1, a seguir, apresenta-se uma síntese da metodologia aqui descrita.

Quadro 1 - Estrutura metodológica da pesquisa

Elemento da Metodologia	Descrição
Tipo de pesquisa	Documental e bibliográfica, descritiva, de campo e explicativa
Abordagem	Qualiquantitativa
Objetivo	Compreender fenômenos relacionados a governança arquivística e transformação digital
Local da pesquisa	IFPE
Coleta de dados	Pesquisa Documental através de consultas aos normativos da instituição e dados públicos do Governo Federal referente ao tema
Método	Indiciário
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo de Laurence Bardin, com categorização temática

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A definição de uma metodologia adequada é fundamental para garantir a coerência, a consistência e a validade dos resultados obtidos. Ela orienta o percurso investigativo, possibilitando que os objetivos da pesquisa sejam alcançados de forma sistemática e fundamentada. A opção por uma abordagem que articula teoria e prática contribui para uma análise aprofundada da realidade estudada, além de possibilitar a produção de conhecimento relevante tanto para o campo científico quanto para a atuação profissional. Nesse contexto, destaca-se a identificação do delineamento da pesquisa, uma vez que este define os procedimentos adotados para a coleta de dados.

A presente pesquisa, de caráter explicativa e descritiva, teve início com o levantamento bibliográfico, pautado na busca por aportes teóricos que possibilitassem uma compreensão mais aprofundada sobre ações de arquivísticas, transformação digital e governo digital interligando a governança, a atuação do arquivista e técnico de arquivo sobre o IFPE. Nesse sentido, Gil (2002, p. 48) destaca que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

As leituras dos materiais bibliográficos ao longo das diferentes fases da pesquisa contribuíram para um melhor direcionamento do objeto de estudo. Para além da pesquisa bibliográfica, adotou-se a pesquisa documental, a qual possibilitou o contato direto com a produzida pelo IFPE, bem como, pelo governo federal, em torno do governo digital. Segundo Marconi e Lakatos (2008), a pesquisa documental caracteriza-se pelo uso de documentos como fontes diretas de coleta de dados, os quais podem apresentar-se em diferentes suportes, escritos ou não escritos, sendo classificados como fontes primárias. Desse modo, tais fontes assumem papel central na construção desta pesquisa, uma vez que constituem elementos essenciais para a análise e a compreensão do objeto investigado.

A pesquisa é explicativa pois é o tipo de investigação que tem como finalidade compreender e explicar os fenômenos analisados, com ênfase na identificação de suas causas, relações e condicionantes. (Severino, 2013). Sobre esse tipo de pesquisa, Gil (2010) acrescenta que a pesquisa explicativa ultrapassa a simples descrição ou interpretação dos fatos, ao buscar esclarecer os motivos e os processos que explicam sua ocorrência. Nesse sentido, tal abordagem mostra-se adequada à análise de fenômenos complexos, como aqueles relacionados às práticas arquivísticas, à transformação digital e à governança.

A pesquisa caracteriza-se como quanti-qualitativa, na medida em que articula procedimentos de natureza quantitativa e qualitativa na investigação do objeto de estudo. Conforme Minayo (2014), a abordagem quantitativa permite a mensuração de dados,

contribuindo para a identificação de regularidades, padrões e tendências, enquanto a abordagem qualitativa possibilita a compreensão aprofundada dos significados, valores, práticas e contextos sociais envolvidos nos fenômenos analisados. Creswell (2014) destaca que a combinação entre métodos quantitativos e qualitativos amplia o potencial explicativo da pesquisa, uma vez que permite integrar diferentes perspectivas analíticas. Nesse sentido, a adoção de uma abordagem quanti-qualitativa mostra-se pertinente para a análise de fenômenos complexos, como aqueles relacionados às práticas arquivísticas, à transformação digital e à governança, ao possibilitar uma leitura mais abrangente e consistente da realidade investigada.

Para a coleta de dados, um levantamento dos documentos produzidos pelo IFPE e pelo governo federal em torno dos dados do governo digital e em torno das normativas da instituição como instruções normativas, portarias e relatórios de gestão. Levantaremos os documentos bem como os dados públicos do Governo Federal e as metas que o governo traçou em torno da transformação digital e sua efetivação.

Adotou-se o método indiciário para a observação e análise do corpus, fundamentando-se na necessidade de interpretar, registrar e classificar indícios e possibilidades analíticas, o que permitiu uma aproximação mais sensível e aprofundada com o objeto de pesquisa. O paradigma indiciário, conforme formulado por Ginzburg (1989), constitui um método heurístico orientado pela atenção aos detalhes, aos vestígios e aos dados marginais, compreendidos como indícios capazes de revelar dimensões não evidentes dos fenômenos analisados. Na pesquisa sobre transformação digital e governo digital, essa abordagem mostra-se particularmente pertinente, uma vez que permite identificar sinais dispersos em documentos, sistemas, práticas e fluxos informacionais que expressam transformações nos modos de gestão, de produção documental e de governança. Ao valorizar fontes tanto voluntárias quanto involuntárias, o método indiciário possibilita uma análise qualitativa sensível às nuances do ambiente digital, contribuindo para a construção de interpretações mais densas sobre os processos institucionais em curso.

No âmbito da análise, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). A investigação foi estruturada a partir de categorias analíticas que contemplam a percepção social dos servidores acerca da transformação digital, bem como os dez princípios da Estratégia de Governo Digital (ENGD) referentes ao ciclo vigente 2024–2027. Tal abordagem teve como finalidade orientar a análise da aplicação articulada da governança arquivística no IFPE.

A definição das categorias buscou identificar aspectos relevantes organizados em três eixos analíticos: Arquivologia, Transformação Digital enquanto política pública e Governança. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo, embora envolva um procedimento metodológico complexo, mostra-se especialmente adequada a investigações dessa natureza, uma vez que possibilita a codificação sistemática e controlada dos dados, favorecendo a obtenção de resultados consistentes acerca das relações entre transformação digital e governança.

Inicialmente, previa-se a avaliação dos efeitos da Estratégia Nacional de Governo Digital referente ao ciclo 2022–2024. Contudo, a partir do aprofundamento teórico e analítico da pesquisa, optou-se por adotar como referência o ciclo vigente (2024–2027), por se tratar de um marco mais atual, por incorporar explicitamente a governança como objetivo estratégico e por alinhar-se à reorientação do estudo, que passou a priorizar uma aplicação de caráter direcionador e alinhado ao planejamento, em detrimento de uma abordagem estritamente avaliativa.

Nessa perspectiva, a Estratégia de Governo Digital configura-se como uma política pública de transformação digital de caráter contínuo, voltada à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, construída de forma participativa e articulada entre os diferentes níveis federativos, do âmbito nacional ao municipal. Considerando a realidade de uma instituição federal de ensino tecnológico, evidencia-se a relevância de adequar e alinhar essa estratégia às

diretrizes institucionais, incorporando seus objetivos e metas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Tal alinhamento possibilita a ampliação das fontes de financiamento o accountability destinadas à transformação digital, o fortalecimento da participação dos atores institucionais e a viabilização de processos permanentes de monitoramento e ajustes ao longo de sua implementação (Gov.br) e cocomitantemente fazendo uma conexão com novas questões arquivísticas.

5 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Até o presente momento, a pesquisa tem permitido evidenciar que a governança arquivística, quando articulada à transformação digital, ultrapassa a dimensão técnica e operacional, configurando-se como estratégia institucional capaz de fortalecer a gestão pública orientada à geração de valor social. A análise teórica realizada demonstra que a Arquivologia, especialmente em sua dimensão macroarquivística, possui potencial significativo para dialogar com modelos contemporâneos de governança, contribuindo para o alinhamento entre políticas públicas, planejamento institucional e práticas arquivísticas.

Observa-se que o contexto da transformação digital no setor público impõe novos desafios às instituições, exigindo não apenas a adoção de tecnologias, mas sobretudo a reconfiguração de processos, culturas organizacionais e formas de tomada de decisão. Nesse cenário, o arquivista emerge como agente estratégico, cuja atuação não deve se restringir às funções tradicionais da microarquivologia que são importantes e integrativas, mas expandir-se para espaços de articulação com a alta gestão, planejamento institucional, gestão de riscos e avaliação de resultados até mesmo com instancias externas. Essa ampliação do papel profissional mostra-se essencial para a consolidação de uma estrutura de governança arquivística efetiva.

No âmbito específico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), a análise preliminar dos normativos institucionais e das diretrizes do Governo Digital indica um alinhamento formal às políticas nacionais, especialmente no que se refere à acessibilidade, à inclusão e à orientação ao acesso para o cidadão. No entanto, os dados analisados até o momento sugerem que ainda existem lacunas no que diz respeito à integração sistêmica das práticas arquivísticas às estratégias institucionais de governança e transformação digital que podem ser inseridas se participarmos coletivamente com estes entes, o que reforça a necessidade de maior articulação entre os diferentes atores organizacionais.

Outro aspecto relevante identificado nesta fase da pesquisa refere-se à importância da cultura organizacional como elemento central para o êxito das iniciativas de governança arquivística. A adoção de ferramentas digitais, como sistemas de gestão de processos e de desempenho, mostrou-se fundamental, mas insuficiente quando não acompanhada de ações de sensibilização, capacitação contínua em tecnologias emergentes e reconhecimento institucional do papel estratégico da informação arquivística. Assim, a governança não deve ser compreendida apenas como um conjunto de mecanismos de controle, mas como um processo dinâmico de aprendizagem coletiva e ciclo que se ajusta e melhora constantemente.

Dessa forma, as reflexões desenvolvidas até aqui indicam que a construção de uma estratégia de governança arquivística institucional demanda um olhar integrado, que considere simultaneamente os referenciais normativos pautados na legislação arquivística, a integração das instâncias arquivísticas, como conselhos, sistemas e redes, as políticas de governo digital, as especificidades organizacionais e o papel social dos arquivos. As etapas subsequentes da pesquisa buscarão aprofundar a análise empírica, permitindo verificar de que maneira as diretrizes propostas podem contribuir para o fortalecimento da governança arquivística no IFPE

e para a qualificação das ações arquivísticas empreendidas, bem como dos serviços em ambiente digital.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n. 3, p. 5-23, jul./set. 2007.

ALBUQUERQUE, M. L. de; COSTA, A. da. **Governo eletrônico e transformação digital: interoperabilidade e acesso à informação pública**. Brasília: Ministério do Planejamento e Orçamento, 2025.

ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. L.; LAPA, L. R. G. **Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática**. 2. ed. atual. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

ALVES, J. **Governança arquivística e transformação digital: princípios de equidade, transparência e sustentabilidade**. Recife: Editora Universitária, 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT PR 2030-1:2024 – ESG: conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações**. Rio de Janeiro: ABNT, 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ISO 21505:2018 – Project, programme and portfolio management — Guidance on governance**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BANCO MUNDIAL. **Governance and development**. Washington, D.C.: World Bank, 1992. Disponível em: <<https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/604951468739447676/governance-and-development>>. Acesso em: 8 ago. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BÖRZEL, Tanja A.; PANKE, Dieter. Network governance: effective and legitimate? **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, v. 20, n. 4, p. 389-408, 2007.

BRADLEY, B. **ESG investing for dummies**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2021. 346 p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2. Brasília: TCU, 2014. 80 p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. 242 p.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União: seção 1**, Brasília, DF, 23 nov. 2017.

BRASIL. Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Governo Digital e a Rede Nacional de Governo Digital – Rede Gov.br. **Diário Oficial da União: seção 1**, Brasília, DF, 21 jun. 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br>. Acesso em: 24 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.129**, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 1 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **TransformaGov – Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado**. Disponível em: <https://www.gov.br/transformagov>. Acesso em: 1 jun. 2025.

BRASIL. Arquivo Nacional. **Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos – SIGA**. Disponível em: <https://www.gov.br/arquivonacional>. Acesso em: 2 jun. 2025.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da política de governança pública**. Brasília: Casa Civil, 2018. Disponível em: www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica. Acesso em: 10 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria MEC nº 267, de 10 de março de 2021. Dispõe sobre o teletrabalho nas instituições de ensino vinculadas ao MEC. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 mar. 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1998.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

FINKELSTEIN, L. S. What is global governance? **Associação de Estudos Internacionais**, Vancouver, 1991. p. 367–372.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GINZBURG, C. **Mitos, emblemas, sinais: morfologia e história**. São Paulo: Cia. Das Letras, 1989.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO (IFPE). Comitê de Governança, Riscos e Controles. Resolução CG/RC IFPE nº 7, de 22 de novembro de 2022. Recife: IFPE, 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa.** São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO FEDERAL DE PERNAMBUCO (IFPE). **Missão, visão e valores.** Disponível em: <<https://portal.ifpe.edu.br>>. Acesso em: 19 maio 2025.

JAMIL, G. L. A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO COMO CAMPO CIENTÍFICO DE APOIO À COMPREENSÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: observando a inserção das tecnologias de dados e da inteligência artificial. **Páginas a&b: arquivos e bibliotecas, [S. l.],** p. 77–95, 2025. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/ojs/index.php/paginasueb/article/view/14992>. Acesso em: 14 jan. 2026.

JARDIM, J. M. Governança arquivística: contornos para uma noção. **Acervo**, v. 31, n. 3, p. 31–45, 2018. Disponível em: <https://revista.an.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/987>. Acesso em: 2 jun. 2025

JARDIM, J. M. Governança arquivística: um território a ser explorado. **Revista do Arquivo**, v. 7, p. 12–14, 2018.

JARDIM, J. M.; SILVA, S. C. A.; NHARRELUGA, R. S. Análise de políticas públicas: uma abordagem em direção às políticas públicas de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 1, p. 2–22, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S141399362009000100002>. Acesso em: 10 set. 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEANDRO, E. G.; PASSOS, C. L. B. O paradigma indiciário para análise de narrativas. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 37, e74611, 2021. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.74611>. Acesso em: 24 jul. 2025.

LEHMKUHL, Camila Schwinden. **Registros civis no Brasil frente às funções arquivísticas.** 2021. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Florianópolis, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/227256>>. Acesso em: 19 jan. 2026.

MALUF, I. M. P.; SILVA, W. A. A noção de governança arquivística no contexto brasileiro: em busca de perspectivas de observação. **Ágora: Arquivologia em Debate**, v. 34, n. 68, p. 1–21, 2024.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Government at a Glance 2017**. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en (doi.org in Bing). Acesso em: 19 jan. 2026.

PALUDO, A. V.; OLIVEIRA, A. G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico para órgãos e entidades públicas**. 2. ed. São Paulo: Foco, 2024. 167 p.

PIERRE, J.; PETERS, B. G. **Governance, politics and the state**. 2. ed. London: Macmillan International Higher Education, 2016.

RIBEIRO, M. M.; MACAYA, J. F. M.; PIAZZON, L. B. Tecnologias emergentes e serviços digitais no setor público – Transformação digital no governo: tendências e legados da pandemia. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no setor público brasileiro (TIC Governo)**, ano 14, n. 4, 2021. Disponível em: https://cetic.br/media/docs/publicacoes/6/20221214102952/psi-ano14-n4-tecnologias_emergentes_e_servicos_digitais_setor_publico.pdf. Acesso em: 19 jan. 2026.

ROGERS, D. L. **Transformação Digital 2: um roadmap para superar os obstáculos e implementar a transformação digital de forma contínua na sua organização**. Tradução de Gil Reyes. São Paulo: Autêntica Business, 2024.

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum – The Rules of the Game**. 2017. Disponível em: <https://scrumguides.org>. Acesso em: 19 jan. 2026.

SCOPI. **Software de Planejamento Estratégico e OKR**. Disponível em: <https://scopi.com.br/>. Acesso em: 16 jan. 2026.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, J. T. S. Normas ISO para gestão de documentos: uma introdução. **Archeion Online**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 04–21, jan./jun. 2016.

SILVA, W. A. Rede e sistema de arquivos: propriedades, finalidades e qualidades distintivas. In: SILVEIRA, F. J. N.; FROTA, M. G.; MARQUES, R. M. (Org.). **Informação, mediação e cultura: teorias, métodos e pesquisas**. Belo Horizonte: Letramento, PPGCI, 2022. p. 185–210.

SOARES, Ana Paula Alves; PINTO, Adilson Luiz; SILVA, Armando Malheiro da. *O paradigma pós-custodial na arquivística*. Porto: Universidade do Porto, 2015. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10216/82981>. Acesso em: 9 fev. 2026.

SOUZA, R. de M. Políticas arquivísticas, governança e sistemas de arquivos: usos e papéis sociais para o processo democrático. **Informação Arquivística**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 1-15, jan./jun. 2022. Disponível em: <https://informacaoarquivistica.ibict.br/ia/article/view/602> (informacaoarquivistica.ibict.br in Bing). Acesso em: 19 jan. 2026.

UNITED NATIONS. Department of Economic and Social Affairs. **World Public Sector Report 2015**: Responsive and Accountable Public Governance. New York: United Nations, 2015.

VENÂNCIO, R. P. Governança arquivística: um tema de pesquisa em construção. *In*: CUNHA, F. J. A.; MATTOS, M. T. N. B.; LIMA, G. L. Q. (Org.). **Governança arquivística em organizações públicas e privadas no Brasil**: teoria e prática. Salvador: EDUFBA, 2022. p. 25–35.

XAVIER, F. C.; PEREIRA, L. C. O. **GD-X**: governo digital e exponencial. 1. ed. São Paulo: Fabio Xavier, 2024.