



# Aspectos da cultura organizacional e a elaboração de uma política de preservação digital: estudo de caso do Arquivo Público do Estado de São Paulo

*Aspects of organizational culture and the development of a digital preservation policy: a case study about the Public Archive of São Paulo State*

## **Antonio Gouveia de Sousa**

Doutorando em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP).

E-mail: [antoniogouveias@yahoo.com.br](mailto:antoniogouveias@yahoo.com.br)

## **Noemi Andreza da Penha**

Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP).

E-mail: [noemiandrezza10@gmail.com](mailto:noemiandrezza10@gmail.com)

## **Marta Lígia Pomim Valentim**

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). Professora Titular da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP).

E-mail: [marta.valentim@unesp.br](mailto:marta.valentim@unesp.br)

## **Telma Campanha de Carvalho Madio**

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). Professora Associada da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP).

E-mail: [telma.madio@unesp.br](mailto:telma.madio@unesp.br)

## **José Carlos Abbud Grácio**

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP).

E-mail: [jose.gracio@unesp.br](mailto:jose.gracio@unesp.br)

## **RESUMO**

A preservação digital é um fenômeno contemporâneo que requer uma atenção especial no que tange a cultura organizacional, uma vez que os processos inter-relacionados a preservação digital envolvem os produtores e usuários de documentos. Compreender a complexidade da preservação digital é essencial para a elaboração de uma política que contemple os aspectos técnicos, legais e organizacionais. A cultura organizacional muitas vezes é negligenciada ou não é considerada pelas lideranças institucionais para a elaboração de uma política de preservação digital. Nessa perspectiva, buscou-se compreender aspectos importantes relacionados à cultura organizacional que podem impactar positivamente ou negativamente na elaboração de uma política de preservação digital. Como estudo de caso analisou-se o Grupo de Trabalho e seus subgrupos, instituídos pelo Arquivo Público do Estado de São Paulo, responsáveis por estudar as diretrizes, procedimentos e normativas que devem compor a política de preservação digital do Arquivo. A pesquisa se caracteriza como de natureza qualitativa, do tipo descritiva e exploratória. Para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica e documental. Como instrumento de coleta de dados aplicou-se um questionário contendo quatorze perguntas direcionadas aos integrantes do Grupo de Trabalho e seus subgrupos, cuja análise propiciou identificar alguns elementos da cultura organizacional em relação à missão institucional e à política de preservação digital. Como resultado verificou-se que os integrantes do Grupo de Trabalho e seus subgrupos compreendem a preservação digital como um desafio de longo prazo, requer esforços e investimentos na formação continuada dos funcionários, bem como necessita contar com a atuação de uma equipe multidisciplinar.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Política de Preservação Digital. Arquivo Público do Estado de São Paulo.



## ABSTRACT

Digital preservation is a contemporary phenomenon that requires special attention regarding organizational culture, since the processes interrelated with digital preservation involve document producers and users. Understanding the complexity of digital preservation is essential for the elaboration of a policy that contemplates the technical, legal, and organizational aspects. Organizational culture is often neglected or not considered by institutional leaders for the elaboration of a digital preservation policy. From this perspective, we sought to understand important aspects related to organizational culture that can positively or negatively impact the development of a digital preservation policy. As a case study, we analyzed the Work Group and its subgroups, established by the Public Archive of the Sao Paulo State, responsible for studying the guidelines, procedures and regulations that must compose the Archive's digital preservation policy. The research is characterized as qualitative nature, descriptive and exploratory type. For that, a bibliographical and documentary review was carried out. As a data collection instrument, a questionnaire was applied containing fourteen questions addressed to the members of the Work Group and its subgroups, whose analysis allowed us to identify some elements of the organizational culture in relation to the institutional mission and the digital preservation policy. As a result, it was found that the members of the Work Group and its subgroups understand digital preservation as a long-term challenge, requiring efforts and investments in the continuing education of employees, as well as relying on the performance of a multidisciplinary team.

**Keywords:** Organizational Culture. Digital Preservation Policy. Public Archive of the São Paulo State.

## 1 INTRODUÇÃO

A preservação de documentos arquivísticos nato-digitais está inserida em um contexto em constante transformação tecnológica e organizacional, numa sociedade cada vez mais internacionalizada e que produz informação em escala sem precedentes na história. Nessa perspectiva, os arquivos públicos e privados passam a gerir uma gama de documentos nato-digitais produzidos e acumulados em decorrência das atividades administrativas das organizações.

Inicialmente alguns conceitos devem ser descritos, visando uma melhor compreensão:

Nato-digital: Informação originalmente criada em formato digital.

Continuidade digital: capacidade de garantir que a informação digital seja acessível e utilizável por aqueles que precisam dela pelo tempo que for necessário, apesar das mudanças tecnológicas.

Preservação digital: princípios, métodos, técnicas, estratégias e atividades de gestão que garantam a preservação no longo prazo para o acesso contínuo a materiais digitais pelo tempo que for necessário (ALGIM, [s.d.], p.3-4, tradução livre).

Nesse intuito, a elaboração de uma política de preservação digital é fundamental para instituir diretrizes, parâmetros e procedimentos para preservar documentos arquivísticos nato-digitais produzidos em uma determinada organização. As políticas são consideradas documentos macro para o planejamento e execução de qualquer tipo de estratégia organizacional e, neste caso, a política de preservação digital se constitui em um plano de ação que contempla os aspectos técnicos, legais e organizacionais, tendo em vista que a preservação de documentos nato-digitais e digitalizados possui características diferenciadas da preservação dos documentos não digitais.

A política de preservação digital contribui para direcionar as atividades técnicas voltadas a produção, tramitação, acesso, recuperação e difusão de documentos nato-digitais e digitalizados pelas instituições arquivísticas, como se observa nas políticas de preservação digital desenvolvidas pelo Arquivo Nacional (AN) (2016), Universidade Estadual Paulista (UNESP) (2017), Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) (2020) e Fundação Biblioteca Nacional (FBN) (2020). Essas políticas se constituem em fontes informacionais para as organizações que necessitam empreender a formulação de sua política, pois além de apresentarem requisitos técnicos e legais relacionados a preservação digital, demonstram também as especificidades relacionadas a cultura organizacional dessas instituições como, por exemplo, missão, valores e compromissos, fatores que podem contribuir para que outras organizações percebam a complexidade de se implantar uma política deste tipo, uma vez que envolve pessoas, tecnologias e processos administrativos e documentais.

Ressalta-se que a elaboração de uma política de preservação digital depende também do grau de compromisso público e da eficiência administrativa de uma organização, no que tange “[...] à gestão dos documentos arquivísticos sob sua custódia, à preservação desses documentos e ao acesso contínuo aos repositórios ou sistemas que os contenham” (SILVA JÚNIOR; MOTA, 2012, p.53).

Grácio (2012, p.76) esclarece que uma política de preservação digital deve ser elaborada em consonância com a dimensão técnica, legal e organizacional. Essas três dimensões são indispensáveis no processo de elaboração de uma política de preservação digital, entretanto destaca-se que a dimensão organizacional deve ser considerada relevante pelas lideranças, pois nesta dimensão encontram-se aspectos que impactam tanto negativamente quanto positivamente o processo de elaboração deste tipo de

política, além disso, vale mencionar que deve ser concebida por equipe multidisciplinar (GRÁCIO; FADEL; VALENTIM, 2013, p.116).

Buscou-se abordar neste texto, como os aspectos relacionados a cultura organizacional influenciam o processo de formulação de uma política de preservação de documentos digitais em uma organização arquivística, tendo como estudo de caso o Grupo de Trabalho (GT) instituído pelo Arquivo Público do Estado de São Paulo (APESP), Portaria UAPESP 2-2021, de 4 de junho de 2021 (SÃO PAULO, 2021), que estabeleceu o projeto<sup>1</sup> "Arquivo Digital.SP", visando implementar uma série de ações acerca dos documentos nato-digitais e digitalizados e discutir as diretrizes que nortearam a elaboração da política de preservação digital do APESP.

Para subsidiar o GT, o APESP criou 7 (sete) subgrupos de trabalho compostos por funcionários das áreas técnicas: 1- Políticas de digitalização de substituição / Termo de Referência; 2- Políticas de preservação – guarda intermediária – dos documentos digitalizados para fins de substituição; 3- Políticas de transferência, avaliação, recolhimento e eliminação de documentos digitais; 4- Políticas de produção, gestão e preservação – guarda corrente e intermediária – de documentos digitais; 5- Políticas de tratamento e descrição dos documentos digitalizados produzidos pelo APESP; 6- Políticas de digitalização de documentos permanentes para fins de acesso e preservação do original; 7- Políticas de acesso e preservação dos documentos digitais – nato-digitais e digitalizados. A Portaria supracitada nomeou oficialmente 10 (dez) integrantes para composição do GT, porém mais 5 (cinco) pessoas foram designadas extraoficialmente pela Coordenação do Arquivo Público do Estado de São Paulo, totalizando 15 (quinze) membros.

Esta pesquisa se caracteriza como de natureza qualitativa, do tipo descritiva e exploratória. Para tanto, inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica e documental, de modo a investigar os aspectos relacionados a cultura organizacional, a partir da análise do GT e dos subgrupos responsáveis pela elaboração da política de preservação digital do APESP, cuja missão se refere a preservação do patrimônio documental arquivístico da administração pública estadual paulista.

Evidenciou-se a necessidade da realização de uma revisão bibliográfica dos temas que circundam o universo deste estudo. A revisão documental se refere aos atos normativos (portarias, plano diretor, políticas, entre outros) inerentes ao processo de

elaboração da política de preservação digital e que foram publicados no Diário Oficial do Estado ou disponibilizados no *site* do APESP.

Para a coleta de dados elaborou-se um questionário na Plataforma *Google Forms*, composto por 14 (quatorze) perguntas abertas aplicadas aos 15 (quinze) integrantes do GT e subgrupos, inerentes à cultura organizacional e suas participações nas atividades propostas pela organização, no âmbito da formulação da política de preservação digital. As perguntas foram elaboradas em decorrência dos estudos sobre cultura organizacional de Schein (2009), abrangendo valores, ritos, mitos, comportamentos, entre outros aspectos. O questionário foi enviado aos 15 (quinze) integrantes do GT e subgrupos, sendo que deste total apenas 8 (oito) integrantes responderam. As informações coletadas foram agrupadas por semelhanças no quadro analítico para melhores inferências na análise, denominado de “Quadro de análise das respostas encaminhadas pelos membros do GT e subgrupos”.

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL E A POLÍTICA DE PRESERVAÇÃO DIGITAL EM ARQUIVO**

Os arquivos públicos têm como missão institucional o desafio da preservação de documentos produzidos e acumulados em decorrência das ações administrativas de suas esferas de governo, ou dos documentos privados declarados de interesse público e social. Para a efetivação dessa missão alguns arquivos elaboraram políticas de gestão e preservação de documentos, desafio contínuo ao considerar as ações implacáveis do tempo nos suportes documentais. Desafio também posto para a preservação dos documentos digitais em decorrência da obsolescência tecnológica, das transformações dos arquivos ocasionadas pelas inovações das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), da mudança dos perfis dos usuários da informação e da própria sociedade, que demanda diversos debates sobre os pressupostos conceituais referendados pela Arquivologia.

Lacombe e Rondinelli (2016, p.62) evidenciam alguns aspectos indispensáveis para refletir sobre a preservação de documentos nato-digitais e digitalizados no âmbito da Arquivologia, pois esclarecem que desde a metade dos Anos de 1980 com o processo de disseminação massiva da tecnologia digital a “[...] percepção da necessidade de adoção

de procedimentos arquivísticos para a produção e manutenção, a curto, médio e longo prazo, de documentos arquivísticos digitais confiáveis e autênticos é algo incontestável”, e cujas iniciativas acadêmicas significaram uma revisitação da teoria, metodologia e práticas da área.

Destaca-se que a estratégia utilizada atualmente para lidar com o desafio da preservação digital no contexto dos arquivos, se refere a elaboração de uma política alicerçada por critérios técnicos, legais e organizacionais (GRÁCIO, 2012). Assim, a elaboração de uma política de preservação digital deve contar com a colaboração de profissionais de diferentes áreas do conhecimento, uma vez que a preservação digital perpassa distintos procedimentos técnicos, administrativos e legais consubstanciados por uma multiplicidade de conhecimentos e em aderência às práticas arquivísticas: Tecnologia da Informação, Direito, Comunicação, Administração, História, entre outras áreas do conhecimento (GRÁCIO, 2012).

A preservação digital é um fenômeno que requer diferentes soluções técnicas, sendo assim, o estabelecimento de uma equipe multidisciplinar é essencial, pois os arquivos são produtos da sociedade e constituídos como criações sociais complexas como menciona Eastwood (2016, p.20). Além de tecer uma reflexão acerca da construção social dos arquivos é indispensável compreender também os aspectos relacionados à produção, gestão e preservação de documentos nato-digitais e digitalizados por organizações complexas como são os arquivos públicos.

No que tange aos aspectos organizacionais é imprescindível compreender algumas dimensões inerentes às culturas constituídas pelos arquivos públicos, de modo a averiguar questões que impactam direta e indiretamente a preservação de documentos digitais. A cultura organizacional é compreendida por Schein (2009, p.11) como os “[...] elementos de um grupo ou organização que são mais estáveis e menos maleáveis”, porém difíceis de sofrer mutações. Observa-se que o estudo de Schein (2009) acerca da cultura organizacional, em alguns aspectos, é alinhado a perspectiva conceitual de cultura proposta por Geertz (2008, p.33), uma vez que compreende que a “[...] cultura, a totalidade acumulada de tais padrões, não é apenas um ornamento da existência humana, mas uma condição essencial para ela — a principal base de sua especificidade”.

Para Geertz (2008) a cultura não é vista como padrões culturais, mas como uma diversidade constituinte da própria natureza humana. Ainda, segundo este autor (2008)

o homem se faz homem a partir da diversidade, o homem se constrói por meio de diferentes formas simbólicas que, por sua vez, devem ser compreendidas no próprio contexto da diversidade humana e não seria diferente nas organizações que são construções sociais humanas, sendo ambientes com uma variedade de vivências, de saberes, de perspectivas de conhecimento, de formação sociocultural, evidenciando assim o possível encontro com a compreensão de cultura organizacional de Schein (2009).

Nessa perspectiva, Schein (2009, p.11) esclarece que a

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas.

Schein (2009, p.11-13) evidencia ainda que “[...] qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”, que a “[...] cultura implica algum nível de estabilidade estrutural do grupo”, e que a “[...] cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade”. A cultura de um grupo ou organização se refere a todas as suas operações, o que Schein (2009, p.15) denomina de extensão.

Cultura implica em valores, ritos, mitos, artefatos e comportamentos que se vinculam em um todo coerente (SCHEIN, 2009, p.14). A cultura organizacional pode apresentar evidências indispensáveis para a compreensão de aspectos que podem impactar, negativa ou positivamente, o processo de gestão das organizações pelas lideranças. Sendo assim, Silva e Rita (2020, p.138), ao citarem Schneider, Ehrhart e Macey (2013), afirmam que a atmosfera do ambiente de trabalho repercute no contentamento ou descontentamento dos funcionários e pode significar importantes reflexos na produtividade, eficiência e eficácia da organização.

Com esses parâmetros buscou-se analisar os aspectos relevantes da cultura organizacional do APESP no que tange a elaboração e desenvolvimento de sua política de preservação digital, averiguando como esses aspectos se configuram e quais são as suas implicações no cotidiano da instituição.



Nessa acepção, o *Interpares Project 2012* (2012, p.9-11), em seu Módulo 3, *Organizational Culture and its Effects on Records Management*, apresenta fatores da cultura organizacional que impactam o processo de preservação de documentos digitais nas organizações, entre eles a linguagem e a forma de comunicação, a tecnologia, os objetivos estratégicos da organização, as funções e as atividades de negócios da organização e, também, as pessoas.

A definição de cultura organizacional descrita no *Interpares* (2012, p.8) está em consonância com a definição de Schein (2009) e alinhada à concepção de cultura de Geertz (2008).

A cultura organizacional é definida como um sistema de valores e pressupostos compartilhados que podem ser de natureza explícita ou implícita. Esse sistema de valores e pressupostos compartilhados envolve também uma interação de valores, pressupostos de múltiplos *stakeholders*, que trazem os seus próprios conhecimentos e experiências. A cultura organizacional molda e influencia a maneira como os indivíduos se comportam e agem. Também se reflete nas metas, objetivos, estilo de liderança de uma organização, sistema de incentivos e desincentivos, processos de trabalho e tecnologia que adota e usa (INTERPARES, 2012, p.8, tradução livre).

Cabe lembrar que este conceito de cultura organizacional estabelecido no âmbito do *Interpares* foi definido a partir de estudos empíricos aplicados a realidade de organizações custodiadoras de documentos arquivísticos, para refletir sobre questões que possam impactar na elaboração de uma política de preservação, destacando o fator cultura organizacional como também indispensável ao processo.

Além disso, Ferreira (2006, p.66) evidencia que

A definição de uma política de preservação envolve, geralmente, todas as facetas de um arquivo. Implica a criação de políticas de avaliação e seleção de materiais, a identificação de esquemas de metainformação apropriados (e.g. metainformação descritiva, técnica, de disseminação, estrutural e de preservação), a definição de estratégias de preservação adequadas a cada classe de objectos digitais, a criação de planos de sucessão para a eventualidade da organização detentora da informação interromper a sua actividade, a utilização de modelos sustentáveis de financiamento, entre outros.



Grácio (2012, p.80), ao citar Boeres e Arellano (2005), expõe a necessidade da adoção de princípios para as políticas de preservação digital nas Instituições de Ensino Superior (IES), mas que também servem para os arquivos. Tais princípios devem considerar que

A preservação de informação digital requer colaboração entre organizações e pessoas envolvidas na criação e no gerenciamento. A preservação começa no design de sistemas que darão suporte à criação de objetos digitais. Deve ser claro o papel de cada um dos envolvidos no processo para identificar e apontar responsabilidades. A preservação deve ser parte integrante de qualquer estratégia que inclua o uso de tecnologia da informação. As estratégias de preservação e seus métodos deverão estar integrados em todas as atividades ou sistemas que criam ou usam informação digital (GRÁCIO, 2012, p.80).

Aliado aos princípios que devem nortear a elaboração de uma política de preservação digital, destaca-se que “A preservação digital deve estar inserida nos objetivos da instituição, sempre trabalhando as questões voltadas para as pessoas que compõem a instituição e para a cultura organizacional e informacional existente” (GRÁCIO, 2012, p.85).

Tendo em vista os autores anteriormente citados, como Ferreira (2006) e Grácio (2012), observa-se que o aspecto humano e, conseqüentemente, a cultura organizacional de fato pode impactar a elaboração de uma política de preservação digital. Assim, investir em pessoas é um fator indispensável para o processo de elaboração de uma política de preservação digital.

Isto posto, observa-se na política elaborada pela Unesp que

A Política de Preservação Digital é o primeiro passo para o desenvolvimento de produtos e serviços relacionados a *hardware*, *software* e à comunicação que permitirão a interação entre pessoas e entre pessoas e máquinas, utilizando tecnologias novas e avançadas, que assegurarão a autenticidade, confiabilidade e rapidez nas rotinas documentais e informacionais da instituição. Portanto, sua implementação e êxito dependem do fator humano que determinará sua utilização adequada e plena incorporação na Cultura Organizacional (UNESP, 2017, p.5).

Verifica-se na política de preservação digital elaborada pela Unesp, que o investimento em pessoas é indispensável para a elaboração de uma política dessa

natureza, ou seja, existe a necessidade de observar a cultura organizacional antes e durante a execução das atividades que envolvem a elaboração de políticas, considerando que tanto os aspectos positivos quanto os negativos, são determinantes para sua implantação, consolidação e evolução. As lideranças devem ter um panorama sobre a cultura da organização para estabelecer ações que possam mitigar obstáculos e destacar as potencialidades.

No que se refere a política de preservação digital publicada pelo AN observa-se que

No decorrer do ciclo de vida, os procedimentos e estratégias adotados com vistas à preservação dos documentos arquivísticos digitais devem ser regidos pela política de preservação de documentos arquivísticos digitais e estar em consonância com os princípios por ela estabelecidos, com a política arquivística institucional e com o programa de gestão de documentos (BRASIL, 2019, p.3).

A política de preservação digital do AN é apresentada como um instrumento institucional que explicita a visão dos órgãos e entidades da administração federal sobre a preservação de documentos arquivísticos nato-digitais. A política abrange princípios gerais, diretrizes e responsabilidades que devem orientar a elaboração de programas, projetos, planos e procedimentos de preservação e acesso a documentos arquivísticos nato-digitais autênticos (BRASIL, 2019, p.4). A política do AN descreve que

A cadeia de preservação deve ser entendida como o conjunto de procedimentos e controles empregados no desenvolvimento das atividades de produção, manutenção, destinação e preservação dos documentos arquivísticos digitais, bem como seu registro. Tais procedimentos e controles devem ser percebidos como uma cadeia de operações interdependentes que, caso não seja respeitada e registrada (trilhas de auditoria, metadados e demais registros de controles), pode colocar em xeque a confiabilidade dos documentos arquivísticos digitais (BRASIL, 2019, p.7).

Ainda se depreende da política elaborada pelo AN que

No âmbito do produtor, essa cadeia de procedimentos inicia-se no planejamento e definição de regras para produção dos documentos arquivísticos e deve acompanhá-los até o prazo previsto para sua destinação, seja eliminação ou guarda permanente (BRASIL, 2019, p.8).

Assim, para manter as diretrizes de preservação em funcionamento descritas pelo AN, é necessário o investimento em pessoas (formação, reconhecimento, valorização), questões inter-relacionadas a cultura organizacional que podem impactar o processo de preservação digital.

Silva Júnior e Mota (2012, p.54) explicam que “[...] a implementação de tal política vai impactar a cultura organizacional em fatores como valores, crenças, rituais, mitos, normas, processos de comunicação e o comportamento organizacional”. Estes autores evidenciam que para a implementação de uma política de preservação digital deve constar no planejamento orçamentário os recursos financeiros e os investimentos essenciais em treinamento e capacitação do pessoal técnico-administrativo (SILVA JÚNIOR; MOTA, 2012, p.56).

Outro aspecto não citado anteriormente, mas de suma importância e que deve estar inserido na política de preservação digital é a indicação dos requisitos para aquisição de Repositórios Arquivísticos Digitais Confiáveis (RDC-Arq), o que requer infraestrutura tecnológica, como computadores com maior capacidade de processamento, instalados em *data center* com todos os requisitos necessários a esse tipo de ambiente e uma adequada infraestrutura de rede, o que demanda um considerável aporte de recursos financeiros (SILVA JÚNIOR; MOTA, 2012, p.56).

Silva Júnior e Mota (2012, p.61) esclarecem que

A viabilidade de um programa de preservação digital em uma organização decorre de sua capacidade de implementar um processo contínuo com base legal, demonstrando habilidade para unir recursos, infraestrutura e equipes de trabalho no gerenciamento da complexidade inerente à preservação digital.

Assim, se evidencia a complexidade intrínseca do processo de preservação digital, que exige esforços das lideranças para alinhamento dos aspectos técnicos, legais e organizacionais. Contudo, o esforço para conhecer as variáveis inter-relacionadas à cultura organizacional e que possam impactar a preservação digital é indispensável, uma vez que as pessoas responsáveis pela preservação devem estar alinhadas, motivadas e compreendendo o valor deste trabalho para a organização e para a sociedade.

A cultura organizacional dessas instituições deve ser considerada como um fator impactante na elaboração de uma política de preservação digital, pois a cultura assimilada

pelas pessoas pode se tornar obstáculo ou, ao contrário, potencializar a implantação de qualquer tipo de política ou atividade administrativa. Sendo assim, é imprescindível analisar aspectos da cultura organizacional que, por sua vez, sofrem constantes mudanças administrativas e hierárquicas, principalmente os arquivos públicos, no que tange a mudança do quadro de gestores de acordo com os pleitos eleitorais e da escolha dos governantes pela população.

As organizações necessitam de lideranças que transmitam confiança aos seus membros, especialmente nos processos de mudanças, como é o processo de elaboração e implementação de uma política de preservação digital. Os líderes devem enfrentar os obstáculos e as resistências, por meio da compreensão da cultura organizacional, como por exemplo, a desmotivação da equipe no desempenho de atividades e tarefas, o descumprimento de prazos estabelecidos e a ausência de planejamento das ações.

Além disso, é indispensável ter informações depuradas sobre a organização, quais os impeditivos para elaboração de uma política de preservação digital, se todos estão dispostos a colaborar com o projeto e se as lideranças estão alinhadas e demonstram confiança, além de conhecerem a dinâmica, rotina e *expertise* da área de atuação.

Dessa maneira, apresenta-se uma análise dos aspectos da cultura organizacional do APESP, em relação ao processo de elaboração de sua política de preservação digital. Considerando os integrantes do GT e subgrupos, instituído pela Portaria UAPESP-2, de 11 de junho de 2021, conforme mencionado anteriormente são os responsáveis por estudar as diretrizes, procedimentos e legislações para a elaboração da sua política de preservação digital.

### **3 ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA POLÍTICA DE PRESERVAÇÃO DIGITAL DO APESP**

O APESP é o órgão responsável pela elaboração, desenvolvimento e coordenação da política estadual de arquivos por meio da gestão, preservação, acesso e difusão aos documentos produzidos e acumulados pelos órgãos e entidades da administração pública estadual paulista. O órgão foi criado em 1892 e, atualmente, está vinculado à Secretaria de Gestão e Governo Digital (SGGD). Em 2023, o APESP completou 131 anos de história

de gestão, preservação, acesso e difusão do patrimônio documental arquivístico da administração estadual (SÃO PAULO, 2019).

No decorrer da história do APESP foram constantes os desafios em relação à elaboração de uma política de gestão, preservação, acesso e difusão de documentos arquivísticos da administração estadual, conforme se observa em seu Plano Diretor (SÃO PAULO, 2019). Em 2021, o APESP iniciou o debate intersetorial para a elaboração de uma política de preservação de documentos nato-digitais e digitalizados que fosse implementada com perenidade e eficiência. Ademais, evidencia-se que o APESP possui distintas políticas desenvolvidas e que alinhadas à política de preservação digital fundamentam sua missão de

Atuar como órgão normativo e coordenar a execução da política estadual de arquivos, por meio da gestão, preservação e acesso aos documentos públicos, contribuindo para a eficiência e memória da administração pública, o acesso à informação, a produção de conhecimento e a garantia de direitos aos cidadãos (SÃO PAULO, 2019, p.5).

As políticas foram inseridas no Plano Diretor elaborado em 2019 por profissionais com diferentes formações e atuações no APESP, tornando transparente para a sociedade e a comunidade arquivística sua missão, visão e valores. O Plano Diretor serviu ainda, para registrar em um único documento as políticas até então desenvolvidas:

1. Política de constituição do acervo;
2. Política de potencialização das ações de difusão;
3. Política de fortalecimento institucional;
4. Política de fortalecimento do Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo (SAESP);
5. Política de gestão, preservação e segurança dos documentos digitais;
6. Política de desenvolvimento e gestão de pessoas;
7. Política de promoção do acesso;
8. Política de preservação;
9. Política de tratamento e proteção do acervo.

Percebe-se que as políticas até então desenvolvidas estão em consonância com a sua visão que busca

Consolidar-se como instituição arquivística inovadora e de referência, imprescindível, preservação e segurança dos documentos digitais, Política de desenvolvimento e gestão de pessoas, Política de promoção do acesso, Política de preservação e a Política de tratamento e proteção do acervo (SÃO PAULO, 2019, p.5).

Alinhadas assim, a sua visão de

Consolidar-se como instituição arquivística inovadora e de referência, imprescindível às decisões governamentais, à defesa dos direitos dos cidadãos, à promoção da transparência pública, da governança digital; e assegurar o pleno funcionamento do Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo – SAESP (SÃO PAULO, 2019, p.5).

E, conseqüentemente, alinhadas aos seus valores que perpassam pelo compromisso com a transparência pública, o direito de acesso à informação, compromisso com a sua missão institucional, respeito ao conhecimento arquivístico e ao Código de Ética dos Arquivistas (SÃO PAULO, 2019, p.5).

Tendo em vista o desafio contemporâneo da preservação digital, em 2021 o APESP lançou algumas ações em seu projeto denominado “Arquivo Digital.SP”, instituído pela Portaria Normativa UAPESP 2-2021, de 4 de junho de 2021, conforme se observa em seu Artigo 1º:

Fica instituído o "Arquivo Digital.SP", conjunto de ações transversais e articuladas, que visa planejar, desenvolver e implementar as políticas de gestão, preservação e acesso de documentos, dados e informações digitais no âmbito da Administração Pública Estadual (SÃO PAULO, 2021).

Os objetivos do projeto “Arquivo Digital.SP” estão evidenciados no Artigo 2º:

1. Elaborar políticas, modelos, recomendações, diretrizes, normas e procedimentos gerais para promover a gestão, preservação e acesso de documentos, dados e informações digitais;
2. Propor requisitos e metadados para tornar os sistemas de negócio aderentes à política estadual de arquivos, bem como a preservação e confiabilidade de repositórios mantidos pelos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual;
3. Apoiar a expansão e aprimoramento do Programa SP Sem Papel;
4. Propor soluções de infraestrutura tecnológica - software, hardware e armazenamento - e serviços técnicos necessários para a gestão, preservação e acesso dos documentos, dados e informações digitais;
5. Promover o mapeamento de acervos digitais produzidos e

armazenados nos órgãos do SAESP; 6. Promover o mapeamento e o tratamento técnico de acervos digitais custodiados pela Unidade do Arquivo Público do Estado com objetivo de ampliar a sua disponibilização em meio digital; 7. Promover ações de capacitação de servidores da Unidade do Arquivo Público do Estado e demais agentes do SAESP para a implementação da gestão, preservação e acesso de documentos, dados e informações digitais; 8. Implementar projeto piloto de Repositório Digital Arquivístico Confiável (RDC-Arq), visando a sua expansão como solução para a preservação de documentos, dados e informações digitais da Administração Pública Estadual; 9. Planejar investimentos contínuos visando à manutenção corretiva, preventiva e evolutiva da infraestrutura tecnológica de gestão, preservação e acesso dos documentos, dados e informações digitais da Administração Pública Estadual (SÃO PAULO, 2021).

Para o cumprimento dos objetivos do projeto “Arquivo Digital.SP” foi criado o GT para a discussão da política de preservação em sua abrangência geral, denominado “Política geral de gestão e preservação de documentos arquivísticos digitais do Governo do Estado de São Paulo”, bem como de alguns subgrupos<sup>2</sup> que subsidiaram o GT, a saber:

- Políticas de digitalização de substituição / Termo de Referência;
- Políticas de preservação – guarda intermediária – dos documentos digitalizados para fins de substituição;
- Políticas de transferência, avaliação, recolhimento e eliminação de documentos digitais;
- Políticas de produção, gestão e preservação – guarda corrente e intermediária – de documentos digitais;
- Políticas de tratamento e descrição dos documentos digitalizados produzidos pelo APESP;
- Políticas de digitalização de documentos permanentes para fins de acesso e preservação do original;
- Políticas de acesso e preservação dos documentos digitais – nato-digitais e digitalizados.

Os supracitados subgrupos foram responsáveis por estudar as diretrizes, os procedimentos e as normativas contempladas na política de preservação de documentos nato-digitais e digitalizados, contando com a experiência de vários profissionais com formações e áreas técnicas distintas do APESP. Para a consecução das ações previstas no programa foi criado também um fórum deliberativo composto pela Coordenação do



APESP, da Diretoria do Departamento de Preservação e Difusão de Acervo e da Diretoria do Departamento do Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo, bem como a criação de algumas equipes executivas.

Contudo, como foi proposto averiguar alguns aspectos da cultura organizacional, em detrimento das etapas do processo de elaboração de uma política de preservação digital, optou-se por dar ênfase ao GT e seus subgrupos, uma vez que foram responsáveis por estudar as diretrizes e os procedimentos para elaboração da política.

Conforme mencionado anteriormente o GT e subgrupos foram compostos por 15 (quinze) integrantes de diferentes áreas técnicas e formações, abarcando um número significativo de pessoas. Do Departamento de Gestão do Sistema de Arquivo (DGSAESP) foram designados representantes do Centro de Gestão Documental (Núcleo de Normas Técnicas, Núcleo de Monitoria e Fiscalização e Núcleo de Assistência aos Órgãos do Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo) e Centro de Gestão e Preservação de Documentos Digitais. Do Departamento de Preservação e Difusão do Acervo designaram representantes da diretoria, do Centro de Acervo Iconográfico e Cartográfico, do Centro de Acervo Permanente (Núcleo de Acervo Textual Privado), Centro de Biblioteca e Hemeroteca e Centro de Preservação. Foi designado também membro do Centro de Processamento de Informações Digitais (área de TI). Referente à formação dos integrantes notou-se profissionais formados em Administração (1), Arquivologia (3), Biblioteconomia (1), História (3), Artes Cênicas (1), Ciências Sociais (3), Química (1), Tecnologia em Informática para Gestão de Negócios (1) e Desenvolvimento Web E-commerce (1). Assim, o Artigo 5º e § 2º da Portaria delimitou as competências do GT:

1. Apresentar ao Fórum Deliberativo, no prazo de 30 dias, a contar da data de publicação desta Portaria, Plano de Trabalho contendo cronograma para a concretização das ações nele previstas; 2. Executar atividades específicas e apoiar as Equipes Executivas envolvidas nas ações previstas no Plano de Trabalho; 3. Monitorar e manter os registros das atividades desenvolvidas; 4. Reunir-se, regularmente, com o Fórum Deliberativo e apresentar relatório das ações realizadas e do andamento dos trabalhos (SÃO PAULO, 2021).

Para o cumprimento de seus objetos a Portaria, em seu Artigo 5º e § 3º proporcionou a liberdade de atuação ao GT, ressaltando inclusive que poderia convidar

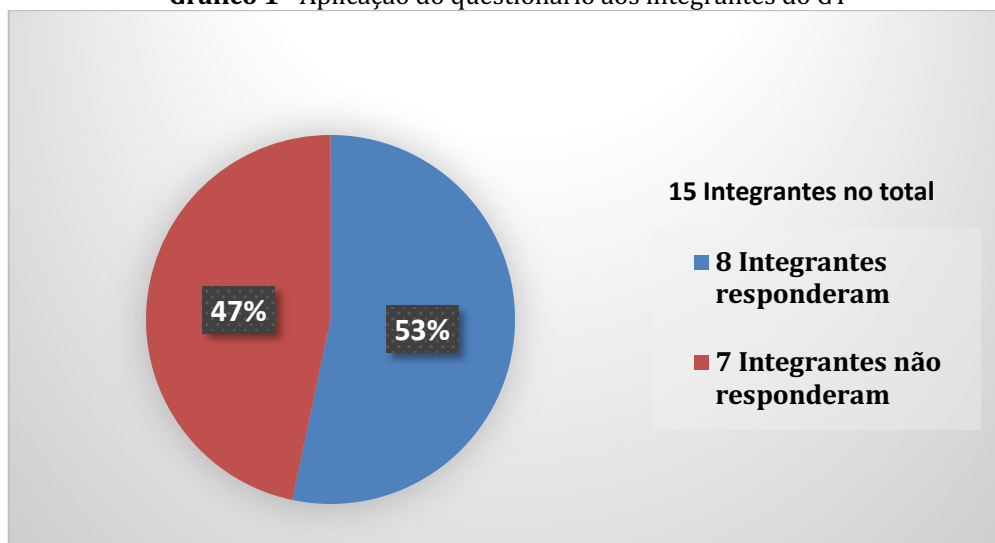
servidores ou outros profissionais e especialistas que poderiam contribuir com seus conhecimentos ao GT (SÃO PAULO, 2021).

Por conseguinte foi estipulado ao GT e subgrupos o prazo de 19 (dezenove) meses, contados a partir da publicação da Portaria, para a conclusão dos trabalhos e a apresentação do relatório final (SÃO PAULO, 2021). Dessa maneira, o GT e subgrupos mantiveram um cronograma de trabalho exequível e uma linha de produção satisfatória para o cumprimento do prazo estipulado. Tendo distintas implicações ao considerar que a pesquisa técnico-científica, como é o caso da elaboração de uma política de preservação digital do APESP, demanda estudos, equipes alinhadas e apoio da alta liderança. Nesse contexto, pode-se observar a dificuldade de conciliar todos os aspectos envolvidos, especialmente no que tange a cultura organizacional em um processo de mudança e inovação, qual seja, a implantação de uma política de preservação digital.

Observa-se que mesmo com as dificuldades inerentes ao cumprimento dos prazos, os funcionários do APESP finalizaram as ações propostas em dezembro de 2022 e publicaram a primeira versão da "Política de gestão e preservação de documentos digitais" do órgão. A política foi fundamentada em dois pilares: a gestão e a preservação de documentos nato-digitais e digitalizados, além da incorporação das TIC aos processos de produção, armazenamento e preservação de documentos, dados e informações; e a promoção do acesso à informação e a proteção de dados como basilares (SÃO PAULO, 2022, p. 15).

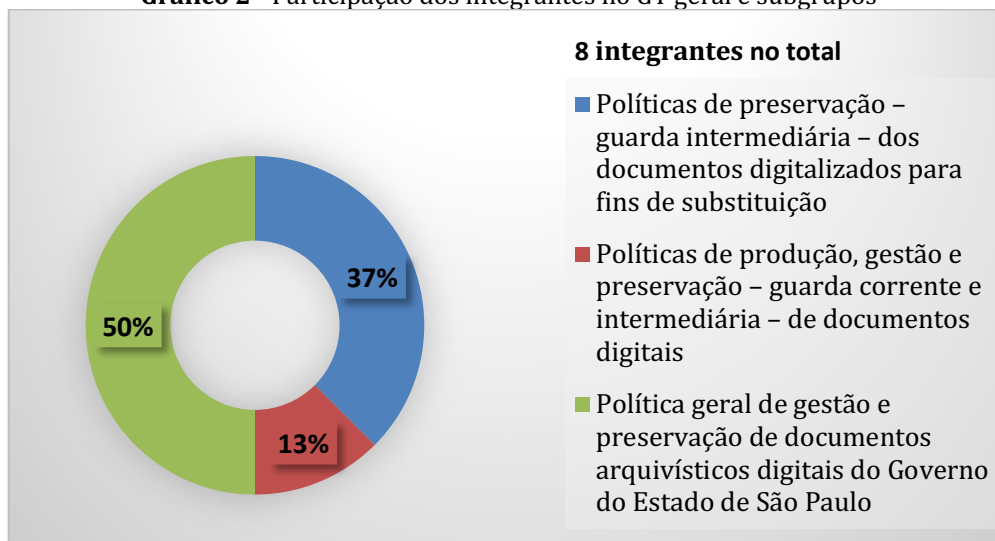
Assim, com a finalidade de averiguar aspectos da cultura organizacional que impactaram o processo de elaboração da política de preservação digital do APESP, foi aplicado um questionário com 14 (quatorze) questões abertas, aos membros do GT e subgrupos, sendo que dos 15 (quinze) membros, somente 8 (oito) responderam. Buscou-se apresentar a distinção entre os integrantes que participaram do GT geral composto para elaboração da política de preservação digital dos que participaram dos subgrupos (Gráficos 1 e 2).

**Gráfico 1** - Aplicação do questionário aos integrantes do GT



Fonte: Elaboração própria (2022).

**Gráfico 2** - Participação dos integrantes no GT geral e subgrupos



Fonte: Elaboração própria (2022).

As respostas encaminhadas pelos membros do GT e subgrupos foram analisadas por aglutinação de semelhanças, visando comparar as informações indispensáveis para compreensão de aspectos da cultura organização do APESP que impactaram no processo de elaboração da política de preservação digital (Quadro 1).

**Quadro 1** - Análise das respostas encaminhadas pelos membros do GT e subgrupos.

<p><b>1. Participa do GT de Política de Preservação Digital ou de um subgrupo? Especifique qual.</b></p>
<p>4 pessoas participaram do GT sobre Política de Preservação Digital, 3 participaram do subgrupo de Política de preservação – guarda corrente e intermediária dos documentos digitalizados para fins de substituição e uma pessoa do subgrupo de Modelagem DPDA1 e Modelagem CAP – sobre modelagem de documentos nato-digitais para o sistema Sem Papel (é um Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos - SIGAD) da administração pública estadual paulista.</p> <p>Observação: a denominação “subgrupo de Modelagem DPDA1 e Modelagem CAP” na verdade se trata do subgrupo “4- Políticas de produção, gestão e preservação – guarda corrente e intermediária – de documentos digitais”, mas optamos por manter como a resposta enviada por um dos integrantes por se tratar de aspecto da cultura do órgão o uso de distintas denominações (apelidos) para os subgrupos, fator que pode causar ruídos na comunicação institucional.</p>
<p><b>2. Com qual periodicidade o grupo se reúne?</b></p>
<p>O GT de Política de Preservação Digital se reunia uma vez por semana, os subgrupos variavam entre uma vez por mês e uma vez por semana.</p>
<p><b>3. Há apoio da alta gestão organizacional para as atividades do grupo (coordenação, secretário, governo)? Especifique.</b></p>
<p>Todos responderam que há apoio para realização das atividades dos grupos, especialmente pela coordenação do órgão e dos diretores técnicos dos departamentos. Porém, uma pessoa destacou não saber se há apoio do Secretário e do Governo (alto escalão do Governo).</p>
<p><b>4. A instituição está preparada em relação à infraestrutura tecnológica para a preservação de documentos digitais? Comente.</b></p>
<p>6 pessoas afirmaram que o órgão ainda não está preparado em relação à infraestrutura tecnológica necessária para a preservação de documentos digitais, porém acreditam que ações estão sendo realizadas para que se concretize isto. Uma pessoa destacou não ter conhecimento sobre a questão e uma outra pessoa afirmou acreditar que o órgão está parcialmente preparado e que ainda carece de investimentos em seu parque tecnológico.</p>
<p><b>5. O seu órgão está preparado em relação aos recursos humanos necessários para adoção de uma política de preservação de documentos digitais?</b></p>
<p>7 pessoas responderam que o órgão não está preparado em relação aos recursos humanos necessários para adoção de uma política de preservação de documentos digitais. Destas pessoas, uma evidenciou que a instituição está promovendo ações para se adequar à nova realidade. 6 pessoas pontuaram ainda que faltam funcionários com qualificações específicas para as atividades de preservação, porém não detalharam quais seriam estas. 4 pessoas evidenciaram que são necessários investimentos em formação e capacitação em qualquer processo de mudanças ocorridas em decorrência das transformações tecnológicas.</p>
<p><b>6. O Grupo Técnico recebeu alguma formação/treinamento anterior a sua criação? Se sim, qual?</b></p>
<p>Todos responderam que não receberam formação ou treinamento anterior a criação do GT, porém uma pessoa afirmou que o órgão está desenvolvendo uma parceria sobre esta questão e que parte do grupo está fazendo uma formação entre os meses de novembro e dezembro de 2021. Cabe ressaltar, que 4 pessoas não responderam ao questionário enviado, ou seja, essas pessoas talvez estejam em processo de formação (não foi possível inquirir até a conclusão deste texto). No entanto, uma pessoa ressaltou que teve poucas vagas para a formação oferecida entre novembro e dezembro de 2021, impossibilitando a participação de outros integrantes. Uma pessoa ressaltou que embora não tenha oferecido formação, o órgão atua com o tema e promove parcerias interinstitucionais com outros arquivos, mas não citou quais seriam as parcerias realizadas.</p>
<p><b>7. O grupo técnico recebeu alguma formação/treinamento durante as atividades? Se sim, qual?</b></p>
<p>O grupo ficou dividido nesta questão, 3 pessoas responderam que não tiveram formação/treinamento, uma respondeu que parcialmente por compartilhamento de informações e conhecimento de colegas com experiência na área, 3 responderam que tiveram formação, com destaque para o curso “Política de preservação digital”, oferecido pelo professor José Carlos Abbud Grácio, da Universidade Estadual Paulista - UNESP, bem como o curso sobre os softwares <i>Access to Memory – Atom, Archivematica</i> e modelagem de dados, curso oferecido por funcionário do APESP.</p>

<p><b>8. Há compartilhamento/troca de informações e conhecimentos entre os membros do grupo? (Diálogo, informações, livros, artigos etc.) Especifique.</b></p>
<p>7 pessoas responderam que há considerável troca de informações entre os integrantes do grupo, que inclusive há sugestões de palestras, eventos, leituras e publicações de legislações. Duas destas pessoas enfatizaram as conversas nas reuniões como momentos enriquecedores de trocas de conhecimentos. Somente uma pessoa respondeu que há pouca troca de informações.</p>
<p><b>9. Quais as dificuldades que você aponta no processo de desenvolvimento das atividades do grupo?</b></p>
<p>A falta de tempo e a dificuldade na compatibilidade entre as atividades rotineiras de suas áreas de trabalho e as reuniões do grupo perpassaram significativamente as 8 respostas. Parte significativa do grupo afirma estar sobrecarregado de trabalho e com dificuldade de conciliar as atividades de trabalho e do GT. Depois destes fatores, notam-se 3 afirmações sobre a diferença de conhecimento entre os integrantes do grupo em relação às Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs, gestão e preservação de documentos de arquivo (não especificaram se é somente sobre a gestão e preservação de documentos digitais e/ou analógico). Uma pessoa afirmou que há um desnivelamento de formação específica sobre preservação digital.</p>
<p><b>10. Quais as facilidades que você aponta para atuação do grupo?</b></p>
<p>A flexibilidade para participação das reuniões perpassou as 8 respostas do grupo, embora tenham descrito alguns fatores distintos em suas respostas. Como o uso de ferramentas digitais para realização de reuniões à distância, que foi ressaltado por duas pessoas. Um membro destacou a contribuição de pessoas de outras organizações com o GT no que se refere à formação e compartilhamento de conhecimento. A experiência multidisciplinar do grupo como fator agregador foi evidenciada por um membro. Um outro integrante do grupo destacou o apoio institucional, que libera pessoas de destaque para este trabalho, mesmo gerando atrasos na realização dos trabalhos diários delas. A boa interação, comunicação e engajamento entre os participantes foram destacados por um integrante.</p>
<p><b>11. O que você sabe sobre Repositório Arquivístico Digital Confiável - RDC-Arq?</b></p>
<p>O grupo ficou um pouco dividido na resposta, 3 pessoas afirmaram não saber o que é um RDC-Arq e uma pessoa disse que não caberia a resposta em um questionário. Observa-se ainda, que 3 pessoas responderam os conceitos de uma forma dicionarizada, descrevendo o que os documentos oficiais esclarecem sobre o assunto, como os conceitos descritos nas “Diretrizes para a implementação de Repositórios Arquivísticos Digitais Confiáveis – RDC-Arq”, elaborado pela Câmara Técnica do Conselho Nacional de Arquivos - CONARQ, Resolução CONARQ nº 39, de 29 de abril de 2014. Mas cabe destacar que é positiva a absorção da leitura dessas diretrizes que são indispensáveis para refletir acerca da preservação digital. Por fim, uma pessoa respondeu que é uma forma de guiar a construção de políticas de preservação digital que se queiram perene.</p>
<p><b>12. O que você sabe sobre metadados de preservação de documentos arquivísticos digitais?</b></p>
<p>3 pessoas afirmaram ter conhecimento sobre metadados e descreveram o que é, sendo que uma resposta resume estas: “dados estruturados que contribuem para gestão, preservação e recuperação de documentos digitais no decorrer do tempo, sendo que há metadados técnicos dos sistemas de produção e preservação e os metadados atribuídos aos documentos no processo de sua gestão”. 4 pessoas afirmaram desconhecimento sobre metadados e uma afirmou ter conhecimento teórico. Uma pessoa afirmou que a resposta da questão requer elaboração e vai além de uma resposta a um questionário.</p>
<p><b>13. Você se sente confiante com os resultados obtidos até o momento? Quais resultados você espera do grupo?</b></p>
<p>O grupo no geral encontra-se confiante com os resultados obtidos até aquele momento, pois das 8 respostas encaminhadas, 6 pessoas afirmaram que estavam confiantes com os resultados obtidos até aquele momento e acreditavam que teriam resultados satisfatórios e de qualidade no decorrer do desenvolvimento das ações do grupo. Uma afirmou que não se sentia confiante, mas acreditava que estava colaborando com o tema proposto. Uma pessoa afirmou que os resultados são compatíveis com o conhecimento do grupo e que o desafio é amplo e complexo do que se pode alcançar efetivamente.</p>
<p><b>14. Caso queira fazer qualquer comentário sobre o grupo, fique à vontade.</b></p>
<p>Esta pergunta foi aberta para aqueles que quisessem se manifestar sobre alguma questão relacionada ao grupo, assim nem todos responderam. Das 8 pessoas que contribuíram respondendo o questionário, duas não quiseram responder esta pergunta, 6 fizeram algumas ponderações, sendo que duas afirmaram estar</p>

satisfeitas com o grupo e com o trabalho desenvolvido, que o grupo era participativo. Uma destacou que o compartilhamento de bibliografia não deveria ser pelo *WhatsApp*, que deveria ser criada uma pasta em plataforma digital para inserção deste conteúdo para ser acessado com agilidade posteriormente. Uma outra pessoa destacou que o grupo não deveria ser acionado para elaboração de portaria para os departamentos por ser um deslocamento do objetivo e atrasar o cronograma previsto. Uma pessoa pontuou que para o GT trabalhar melhor as entregas dos conteúdos o prazo deveria ser estendido, mas reconheceu que as metas e as datas governamentais são distintas dos trabalhos técnicos. E por fim, uma pessoa afirmou que a fragmentação do GT de Política de preservação digital em distintos subgrupos tem duas questões a serem refletidas “se por um lado tem o intuito de especializar a conversa de cada frente, por outro ela reprisa algumas das soluções encontradas por outros subgrupos do GT que poderiam ser usadas em mais de um setor”, ou seja, a troca de informações e conhecimentos com distintas temáticas propostas por subgrupos e setores pode ser um gargalo a ser melhor trabalhando na metodologia escolhida.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados (2022).

Tendo em vista o exposto no Quadro 1 sobre a análise das respostas obtidas a partir da aplicação do questionário aos integrantes do GT e subgrupos, observou-se certos aspectos da cultura organizacional demonstradas pelos respondentes que participaram da elaboração da política de preservação digital do APESP.

Verificou-se apoio do APESP às atividades do GT e subgrupos, especialmente no que tange a coordenação e diretores das áreas técnicas, conforme relatos dos integrantes, uma vez que é visto por todos como elemento agregador, inclusive no que se refere a liberação das pessoas responsáveis por áreas técnicas indispensáveis ao cotidiano do APESP. Não se evidenciou se havia apoio do alto escalão da Secretaria de Orçamento e Gestão (atual Secretaria de Gestão e Governo Digital) na qual o APESP está lotado, especificamente pelo Secretário do órgão. Destaca-se ruídos de comunicação, fator que afeta a troca e o compartilhamento de informações entre o APESP e a Secretaria. O apoio em todos os níveis hierárquicos é indispensável para a elaboração de qualquer política, bem como da política de preservação digital como observam Schein (2009) e Grácio (2012) que esclarecem que a mudança proposta por uma organização deve ser conduzida ativamente pelas lideranças de modo a motivar seus integrantes.

Parte significativa dos membros do GT e subgrupos relataram sobrecarga de trabalho ao assumir mais uma atividade, qual seja, a participação no GT, o que implicou em saber lidar com as demandas já existentes em suas tarefas cotidianas com as novas demandas. Esse relato de sobrecarga de trabalho chamou atenção, pois é necessário que as lideranças reflitam sobre a situação, propondo soluções e adequações de tarefas, inclusive nova divisão de trabalho entre as equipes, caso seja necessária. A propositura



de qualquer inovação ou mudança organizacional deve atentar-se ao fator humano e a adequação de aspectos da cultura organizacional, conforme observa Schein (2009).

Também relacionada à sobrecarga de trabalho dos profissionais, ressalta-se o fato de que não são todas as ações administrativas realizadas em consonância aos prazos, principalmente ao considerar as questões inerentes aos recursos financeiros, materiais e humanos, que no caso de administração pública é somada aos curtos prazos dos dirigentes do alto escalão (Secretário e Governador, no caso) em detrimento do processo eleitoral. Tendo que considerar que além da participação no GT e subgrupos, os membros realizam as atividades cotidianas de suas áreas, o que impacta no cumprimento de prazos para as entregas dimensionadas no projeto, portanto demanda planejamento pelas lideranças e disponibilidade dos funcionários nas distintas ações propostas.

A cultura de integração entre os integrantes do GT e subgrupos é um aspecto presente e interessante do APESP, principalmente ao compreender que para uma política de preservação digital ser duradoura, a organização deve contar com o envolvimento de todas as áreas técnicas, compartilhando experiências, informações e conhecimentos.

Os integrantes do GT e subgrupos observaram que a comunicação na organização é uma questão a ser aprimorada para melhoria dos processos de trabalho em andamento, bem como das rotinas do APESP, pois ressaltam que é uma questão pontual da organização e não somente em relação aos grupos instituídos. A criação de mecanismos e ferramentas de comunicação podem contribuir para essa melhoria.

No caso do APESP é perceptível que os participantes do GT e subgrupos têm ciência de que a preservação digital é um desafio a ser enfrentado ao longo do tempo, devido às constantes mudanças tecnológicas: *hardware, software*, mídias digitais, necessidades dos usuários, da sociedade e, também, da própria organização.

Outra questão que chamou atenção na análise das respostas obtidas se refere a necessidade de o APESP realizar parcerias com outras organizações para a elaboração da política de preservação digital. A troca de conhecimento e informações é vista como fundamental pelos membros dos grupos, e deve ser buscada por meio de parcerias com outras organizações. A colaboração entre organizações no processo de elaboração de uma política de preservação digital deve ser levada em conta para troca de informações, conhecimentos e experiências, é uma prática realizada por algumas organizações quando



o objetivo é a preservação de objetos digitais, considerando a complexidade da questão (GRÁCIO, 2012).

Alinhada à questão anterior, a formação é vista como fundamental no processo de elaboração de uma política de preservação digital por todos os membros do GT e subgrupos, embora tenham evidenciado que a organização é carente neste aspecto, mas que está buscando parcerias. Evidenciaram, também, que os investimentos em recursos tecnológicos, ainda, é um desafio a ser enfrentado pelo APESP, bem como em recursos humanos que são considerados essenciais para a preservação digital. Nesse sentido, destacou-se a necessidade de o APESP ter um quadro de funcionários especialistas em TIC e em áreas consideradas essenciais para organização, como em Arquivologia. Este aspecto está alinhado ao que os membros dos grupos descreveram sobre a necessidade de investimento em formação e qualificação continuada dos funcionários para que enfrentem com competência as mudanças necessárias que estão ocorrendo no APESP, ocasionadas pelas transformações das TIC e pelas demandas da sociedade.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embasados nos teóricos citados e no estudo de caso, percebe-se o quão importante é considerar os aspectos da cultura organizacional e os fatores decorrentes dela, de modo a averiguar as potencialidades e os obstáculos para a elaboração de uma política de preservação digital, o que possibilita a tomada de decisão assertiva pelas lideranças das organizações.

A análise realizada evidenciou algumas fragilidades e potencialidades do APESP em relação ao objetivo instituído de elaborar sua política de preservação de documentos digitais. Destaca-se como potencialidade o valor que as pessoas do APESP possuem acerca da sua missão institucional que é a preservação dos documentos arquivísticos produzidos e acumulados pela administração pública estadual, valor este assimilado também para a realidade dos documentos nato-digitais e digitalizados.

O trabalho multidisciplinar contando com uma equipe composta por profissionais de distintas formações e áreas é um aspecto considerável na análise, bem como é compreendida como algo positivo pelos integrantes do GT e subgrupos responsáveis pela elaboração da política de preservação digital do APESP.

Contudo, um aspecto a ser trabalhado e que pode ser resolvido pelas lideranças do APESP, se refere a necessidade de fomentar projetos de formação e capacitação dos profissionais envolvidos na elaboração e implementação da política de preservação digital. Os integrantes do GT e subgrupos evidenciaram esta necessidade, justificando não somente o projeto em andamento, mas também considerando a missão e o compromisso do APESP com a preservação do patrimônio arquivístico. Assim, a necessidade de formação continuada é essencial para atender as constantes mudanças causadas pelas TIC, pelo perfil de usuários, pelas novas demandas da sociedade e pelas necessidades da própria organização. As lideranças devem lidar com seriedade o desnivelamento de conhecimento entre os funcionários do APESP, propiciando a formação e a capacitação continuada e em alinhamento com as melhores práticas de compartilhamento da informação e de conhecimento.

Outro aspecto presente no APESP, e também respaldado pela literatura, se refere a necessidade de estabelecer parcerias para a troca de informações, conhecimentos e experiências entre a organização e outras que já instituíram suas políticas, aproveitando o *know-how* e as boas práticas. A troca e o compartilhamento são vistos como agregadores para se enfrentar diferentes desafios relacionados aos aspectos técnicos, legais e organizacionais da preservação digital.

O estudo demonstrou que mesmo um órgão de excelência técnica como o APESP, requer atenção para as questões intrínsecas à cultura organizacional. Este tipo de organização deve buscar tecer uma compreensão acerca do que as pessoas pensam e sentem sobre os projetos em desenvolvimento como, por exemplo, a elaboração da política de preservação digital. A cultura organizacional pode contribuir para identificar os possíveis obstáculos no desenvolvimento do projeto, bem como se as pessoas da organização estão dispostas ou não a colaborar, e o que pode impactar negativamente ou positivamente a meta pretendida e o planejamento das ações.

Verificou-se, ainda, que o reconhecimento do trabalho das pessoas envolvidas na elaboração de uma política de preservação digital pelo alto escalão da organização é um aspecto agregador e que pode motivá-las. Sendo indispensável o estabelecimento de mecanismos e ferramentas de comunicação entre as lideranças e os funcionários da organização de modo a transparecer as ações em desenvolvimento e disseminá-las interna e externamente.

De fato, o estudo demonstrou que além de considerar os aspectos técnicos e legais para elaboração de uma política de preservação digital, é imprescindível que as lideranças das organizações se atentem aos aspectos da cultura organizacional – valores, ritos, mitos, artefatos, entre outros. Tendo as lideranças que escutar as pessoas envolvidas no trabalho cotidiano para identificar as potencialidades e os problemas que podem impactar a preservação digital.

## REFERÊNCIAS

ALGIM - Association of Local Government Information Management. **Management of born digital records**. Palmerston North (New Zealand), s.d. 16p. Disponível em: <https://www.algim.org.nz/resources/Documents/White%20Papers%20and%20resources/algim-born-digital-whitepaper-final.pdf>. Acesso em: 30 maio 2023.

BRASIL. Arquivo Nacional. **Política de preservação digital**: versão 2. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: [http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/an\\_digital/and\\_politica\\_preservacao\\_digital\\_v2.pdf](http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/an_digital/and_politica_preservacao_digital_v2.pdf). Acesso em: 7 dez. 2021.

BRASIL. Arquivo Nacional. Coordenação Geral de Gestão de Documentos. Equipe de Permanência Digital. **Recomendações para elaboração de política de preservação digital**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: [https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/servicos/gestao-de-documentos/orientacao-tecnica-1/recomendacoes-tecnicas-1/politica\\_presercacao\\_digital.pdf](https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/servicos/gestao-de-documentos/orientacao-tecnica-1/recomendacoes-tecnicas-1/politica_presercacao_digital.pdf). Acesso em: 7 dez. 2021.

BRASIL. Arquivo Nacional. Conselho Nacional de Arquivos - CONARQ. Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos. **Diretrizes para a implementação de repositórios arquivísticos digitais confiáveis – RDC-Arq**. Rio de Janeiro, 2015.

EASTWOOD, T. A natureza dos arquivos e a orientação da ciência arquivística. In: EASTWOOD, T.; MACNEIL, H. (Orgs.). **Correntes atuais do pensamento arquivístico**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2016. p.19-46.

FERREIRA, M. Introdução à preservação digital: conceitos, estratégias e actuais consensos. Guimarães (Portugal): **Escola de Engenharia da Universidade do Minho**, 2006. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5820/1/livro.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2021.

FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL. **Política de Preservação Digital**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.bn.gov.br/sites/default/files/documentos/producao/manual/2021/politica-preservacao-digital-biblioteca-nacional-ppdbn-6972.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2022.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Programa de preservação digital de acervos da Fiocruz**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: [https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/44220/4/prog\\_preservacao\\_digital\\_acervos\\_fiocruz.pdf](https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/44220/4/prog_preservacao_digital_acervos_fiocruz.pdf). Acesso em: 14 dez. 2021.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

GRÁCIO, J. C. A. **Preservação digital na gestão da informação**: um modelo processual para as instituições de ensino superior. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.

GRÁCIO, J. C. A.; FADEL, B.; VALENTIM, M. L. P. Preservação digital nas instituições de ensino superior: aspectos organizacionais, legais e técnicos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.18, n.3, p.111-129, jul./set. 2013.

INTERPARES. Digital Records Pathways: Topics in Digital Preservation. **Module 3: Organizational culture and its effects on records management**. 2012. Disponível em: [http://www.interpares.org/ip3/display\\_file.cfm?doc=ip3\\_canada\\_gs12\\_module\\_3\\_july-2012\\_DRAFT.pdf](http://www.interpares.org/ip3/display_file.cfm?doc=ip3_canada_gs12_module_3_july-2012_DRAFT.pdf). 2012a. Acesso em: 24 mar. 2021.

LACOMBE, C.; RONDINELLI, R. C. Gestão e preservação de documentos arquivísticos digitais: revisitando alguns dos conceitos que as precedem. **Acervo**, Rio de Janeiro, v.9, n.2, p.61-73, jul./dez, 2016.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Orçamento e Gestão. Arquivo Público do Estado de São Paulo. **Plano Diretor**. Disponível em: [http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/assets/material\\_apoio/Plano\\_Diretor\\_Politicass\\_2019.pdf](http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/assets/material_apoio/Plano_Diretor_Politicass_2019.pdf). Acesso em: 30 nov. 2021.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Orçamento e Gestão. Arquivo Público do Estado de São Paulo. Portaria UAPESP 2-2021, de 4-6-2021. Institui o "Arquivo Digital.SP" na Unidade do Arquivo Público do Estado. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, Poder Executivo – Seção I, São Paulo, p.6, 5 jun. 2021.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Orçamento e Gestão. Arquivo Público do Estado de São Paulo Política de gestão e preservação de documentos digitais. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2022. 129 p. Disponível em: [http://www.arquivoestado.sp.gov.br/uploads/publicacoes/livros/politica\\_de\\_gestao\\_e\\_preservacao\\_de\\_documentos\\_digitais.pdf](http://www.arquivoestado.sp.gov.br/uploads/publicacoes/livros/politica_de_gestao_e_preservacao_de_documentos_digitais.pdf). Acesso em: 22 maio 2023.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA JÚNIOR, L. P.; MOTA, V. G. Políticas de preservação digital no Brasil: características e implementações. **Ciência da Informação**, Brasília, v.41, n.1, 2012. DOI: 10.18225/ci.inf.v41i1.1351. Acesso em: 23 nov. 2021.

SILVA, R. L.; RITA, L. P. S. Clima organizacional: análise multivariada da percepção dos funcionários técnico-administrativos da universidade federal de alagoas. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v.7, n.2, p.137-158, 2020. DOI: 10.28998/cirev.2020v7n2i. Acesso em: 28 mar. 2022.

UNESP. **Política de preservação digital para documentos de arquivo da Unesp**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www2.unesp.br/portal#!/cppd/documentos/>. Acesso em: 11 nov. 2021.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional: a relação entre as pessoas, a informação, e as tecnologias de informação e comunicação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 4., Marília. **Anais Eletrônico...** Marília: ANCIB; PPGCI/Unesp, 2006.

Disponível em:

<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/1262/Luana%20Maia%20Woida-Woida.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 nov. 2021.

## NOTAS

---

<sup>1</sup> A Portaria UAPESP 2-2021, de 4 de junho de 2021 (SÃO PAULO, 2021), publicada pelo Arquivo Público do Estado de São Paulo, não denominou se a ação é um programa, projeto ou outro tipo, optou-se neste artigo por denominar de projeto.

<sup>2</sup> As nomenclaturas dos subgrupos de trabalho não foram oficializadas em ato normativo, porém adotam-se neste artigo as denominações utilizadas internamente pelos dirigentes e técnicos do órgão.

Recebido em: 26 de abril de 2022  
Aprovado em: 09 de junho de 2023  
Publicado em: 02 de setembro de 2023