

# O ARQUIVISTA COMO GESTOR DE RECURSOS INFORMACIONAIS: UMA REFLEXÃO ACERCA DOS NOVOS MODELOS DE GESTÃO

**Jorge Santa Anna**

Professor do Departamento de Biblioteconomia da Universidade  
Federal do Espírito Santo (UFES)  
jorjao20@yahoo.com.br

**Resumo:** Os impactos oriundos da sociedade moderna refletem inúmeras mudanças no contexto das organizações, em face do aumento da competitividade e das instabilidades advindas de um mercado globalizado e inovador. Para que essas mudanças sejam realizadas com êxito é necessário, *a priori*, o gerenciamento efetivo da informação, com vistas à geração de novos conhecimentos, processo que viabiliza vantagens competitivas para a empresa e somente se realiza de forma precisa se houver participação das pessoas. Assim, este artigo objetiva discutir a gestão da informação e sua consolidação em gestão do conhecimento, destacando o papel do arquivo e do arquivista nesse processo. Demonstra, com base na literatura em Administração, as características da informação nas empresas e sua transferência em conhecimento organizacional. Apresenta, com base na literatura Arquivística, a inserção do arquivo e do arquivista nos processos de transferência da informação na geração de conhecimento, evidenciando sua contribuição para a gestão do conhecimento em organizações modernas. Ao final, os resultados constataram que o arquivista constitui um dos profissionais com maior responsabilidade na gestão do conhecimento em organizações, atuando, junto com outros profissionais da informação, como gestor de recursos informacionais, situando-se como um intermediador entre a informação explícita e sua agregação ao conhecimento tácito, viabilizando a construção de inovações.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Conhecimento Tácito. Arquivos Modernos. Gestão arquivística.



## 1 INTRODUÇÃO

Os reflexos da sociedade contemporânea despertam a necessidade de constantes adequações e inovações nos produtos e serviços oferecidos pelas organizações modernas. Para atingir essas novas necessidades, a informação adquiriu um papel

preponderante, porém, ela precisa ser gerenciada e contextualizada, a fim de consolidar a geração de novos conhecimentos, facilitando a agregação de valor e criatividade no que é oferecido pela organização.

Assim, as empresas investem acentuadamente em estratégias para conseguir consolidar vantagem competitiva, exigindo de seus profissionais o auxílio na realização desse feito. As unidades de informação e os profissionais que a gerenciam, com destaque aos arquivos e arquivistas, adquirem valor nesse contexto, pois, através da gestão da informação, fornecem informações selecionadas e de qualidade para auxiliar nos processos decisórios. Todavia, realizar apenas a gestão da informação não é suficiente. É preciso sustentar a gestão do conhecimento, por meio do gerenciamento dos ativos intangíveis, com vistas a extrair o conhecimento tácito transformando-o em conhecimento explícito.

No entendimento de Bohn (2011), a gestão da informação e do conhecimento pode ser aplicada a unidades de informação. No âmbito dos arquivos, essas unidades possuem a função de gerir a informação, com suas particularidades, e conseqüentemente devem analisar as dimensões de estudo da gestão da informação, nas quais as pessoas, o ambiente e os produtos e serviços estão incluídos.

Sendo assim, a gestão da informação e sua transformação em gestão do conhecimento perpassam um processo complexo, ao considerar “[...] os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disto, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações (PONJUÁN DANTE, 1998 *apud* MARCHIORI, 2002, p. 74).

No âmbito da Arquivística, essa situação apresenta-se em construção, exigindo o aprimoramento dos fazeres arquivísticos, centrados em paradigmas que extrapolem a simples custódia documental. Conforme constatado no estudo de Santos (2009), a experiência dos arquivistas no campo da gestão da informação

institucional, em especial aquela com viés administrativo, deixas-os em condições bastante favoráveis para inserir-se, primeiramente nas competências exigidas aos profissionais da informação, depois, para relacioná-los como agentes propagadores da gestão do conhecimento institucional, bastando buscar capacitação adequada para tal.

Sob a questão da adequação profissional, na visão de Serra Junior (2006, p. 1), o profissional da informação, especialmente o arquivista, em tempos de gestão da informação e do conhecimento “[...] deve buscar uma forma diferenciada de atuação, que vai além das suas competências tradicionais, para auxiliar a organização na gestão dos chamados ‘ativos intangíveis’”.

Desse modo, este artigo objetiva discutir a gestão da informação e sua consolidação em gestão do conhecimento, destacando o papel do arquivo e do arquivista nesse processo. Para tanto, no decorrer do trabalho, pretendeu-se demonstrar, com base na literatura em Administração, as características da informação nas empresas e sua transferência em conhecimento organizacional. Também, apresenta, com base na literatura Arquivística, a inserção do arquivo e do arquivista nos processos de transferência da informação na geração de conhecimento, evidenciando sua contribuição para a gestão do conhecimento em organizações modernas.

Metodologicamente utilizou-se a revisão de literatura, tendo como fontes de informações livros e artigos da área de Administração e Arquivística. A seleção dessas fontes foi feita com base na busca por livros em um catálogo eletrônico de biblioteca universitária, bem como a busca de artigos em bases de dados da Ciência da Informação, como Scielo, Google Acadêmico e Portal Periódico da Capes. Os termos utilizados para localização das fontes foram os seguintes: “gestão da informação e Ciência da Informação”; “gestão da informação e Arquivologia”; “gestão da informação e do conhecimento”; e, por fim, “gestão da informação/conhecimento em unidades de informação”.

## 2 O CONTEXTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Grande tem sido o destaque que a literatura vem proporcionando às discussões acerca da gestão do conhecimento e da informação. Essas modalidades de gestão são fruto do processo de globalização da economia, aliado à atual sociedade, denominada de Sociedade da Informação, a qual possui a informação como produto ou matéria-prima essencial para fomentar o desenvolvimento.

Essa sociedade sustentada pela informação é consequência do processo provocado nas décadas anteriores com a industrialização. Assim, a Sociedade da Informação é um estágio evolutivo, posterior à Sociedade Industrial, a qual representa

[...] o resultado de referenciais sociais, econômicos, tecnológicos e culturais, os quais também provocam um conjunto significativo de mudanças em que a informação constitui a principal matéria-prima; o conhecimento é utilizado na agregação de valor a produtos e serviços, a tecnologia constitui um elemento vital para as mudanças, em especial o emprego da tecnologia sobre acervos de informação e a rapidez, a efetividade e a qualidade constituem fatores decisivos de competitividade (TARAPANOFF, 2001, p. 45).

A geração e acúmulo de informações muito presentes no atual contexto exigem uma nova forma de gerenciamento a fim de atender as novas necessidades demandadas com os novos artefatos tecnológicos, bem como com as novas tendências, costumes e exigências dos clientes.

Assim, surge uma nova metodologia de gestão, denominada gestão da informação, que, para McInerney (2001), grosso modo, compreende o gerenciamento e a direção que se concede aos recursos de informação existentes em uma organização. Pejorativamente, lembramo-nos apenas dos recursos materializados em certos suportes como livros, documentos,

fichas, formulários, dentre tantos outros.

Em linhas gerais, a gestão do conhecimento constitui a administração de todo o conhecimento produzido nas corporações, ou seja, administram-se os valiosos recursos construídos ou gerados pela instituição durante sua trajetória existencial. Todavia, a gestão da informação e do conhecimento tem adquirido nos últimos tempos proporções gigantescas, sendo contextualizadas por todas as áreas do conhecimento humano.

Estudos realizados por Davenport e Prusak (1998) definiram que a gestão da informação consiste no gerenciamento dos recursos tangíveis, sustentando-se a partir de um "[...] conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação [...]" (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 173) durante seus processos de trabalho.

Como se nota é um processo complexo, pois gerencia todo o ciclo informacional, permeado por uma cadeia de produtos que vão sendo gerados e tramitados dentro da corporação, em diferentes setores e por diferentes profissionais. Pesquisas feitas por McInerney (2006) consideraram todas as ocorrências do fluxo informacional delimitadas por Davenport e Prusak, porém seus debates foram além, ao questionar o gerenciamento não apenas dos recursos materializados e dos fluxos que a eles se desenrolam, mas também, os recursos intangíveis que estão "escondidos" e que podem ser inseridos nos fluxos quebrando suas rotinas e trazendo um resultado ou conquista valiosa para a empresa.

Para a autora, os métodos e procedimentos de trabalhos estão em forma de informação (nos suportes), porém quando aplicados por indivíduos adquirem uma nova interpretação que, baseado em suas experiências, habilidades, sabedoria e inteligência, agregará valor àquele recurso, podendo ser uma fonte pertinente para melhorar a situação da empresa, trazendo-lhe vários benefícios. A essa gerência mais complexa, dinâmica e subjetiva dá-se o nome de gestão do conhecimento.

## 2.1 GERENCIANDO OS FLUXOS DE INFORMAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Nonaka (2008) propôs um modelo genérico de gestão do conhecimento, o qual compreende uma complexa dinâmica, em que a geração de novos conhecimentos consolida-se a partir da união (fusão) entre dois seguimentos organizacionais: os recursos internos devidamente materializados e oferecidos pela empresa (como exemplo a tecnologia, manuais de trabalho etc) e o capital intelectual, incorporado no subconsciente das pessoas que passam a trabalhar na corporação.

Esse segundo elemento interferente na geração de inovações e representa a base da gestão do conhecimento, já que é por meio das pessoas que os recursos materializados e disponibilizados pela empresa, considerados neste estágio como recursos de cunho informacional, irão ser interpretados de formas diferenciadas. Essa diferenciação manifesta-se pelo fato de cada pessoa possuir uma formação intelectual e cultural diferente uma das outras, oriunda de seu contexto histórico de vida, e que utilizará do seu jeito particular para processar aquilo que lhe é fornecido para o desempenho das atividades trabalhistas (NONAKA, 2008).

À medida que se relaciona em um meio coletivo (no caso, o espaço empresarial, as equipes de trabalho), o conhecimento interiorizado (denominado de tácito, inerente a cada indivíduo em particular) tenderá a ser exteriorizado (socializado, compartilhado) com demais integrantes das equipes e com os suportes informacionais de forma que resulte em uma combinação harmoniosa, na qual se estabeleça uma reciprocidade entre todos que se interagem, uma troca, um compartilhamento e junção de informações que, se analisadas precisamente, serão geradas as grandes habilidades, as novas potencialidades, os novos conhecimentos, a agregar valor e vantagem para a instituição como um todo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A socialização do conhecimento entre as equipes de trabalho é efetivada por meio de etapas, as quais constituem fluxos informacionais que perpassam todos os setores da empresa.

O modelo de gerenciamento desses fluxos pode ser visualizado na figura 1:

**Figura 1** – Modelo de fluxos de informação proposto por Nonaka



Fonte: Nonaka (2008)

A primeira etapa ocorre entre indivíduos (socialização) e visa ao compartilhamento mútuo de informação. A segunda está presente na forma de trabalho ou utilização dos recursos, que ocorre de forma peculiar a cada indivíduo à medida que esse aplica seu conhecimento interior no manuseio do instrumental a ele oferecido (TARAPANOFF, 2001).

No âmbito das empresas modernas, essas etapas iniciais podem ser aplicadas e verificadas no momento da capacitação/seleção dos profissionais com o intento de adequá-los aos métodos e políticas organizacionais. É a tentativa de captar o potencial, a particularidade de cada um (conhecimento tácito) a fim de “coletar” suas aptidões ou deficiências de forma a usá-las a favor da empresa.

No que tange à terceira e quarta etapa referem-se à adequação do indivíduo ao ambiente de trabalho, momento em que se percebe o rendimento e valia que este pode trazer para o benefício empresarial, unindo-se o contexto da empresa com o contexto de vida (jeito de ser) de cada recurso humano, de forma que se atinja a combinação e a conseqüente formação de parcerias e aprendizagem continuada, exercida reciprocamente entre todos os elementos da instituição (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Também se faz importante frisar, tendo em vistas as concepções de Davenport e Prusak (1998), que a gestão do conhecimento é realizada baseada no gerenciamento dos fluxos de informação que acontecem dentro dos sistemas de informação acoplados por pessoas, recursos, tecnologia e informação. O que

se nota de acordo com a visão de Davenport e Prusak (1998), além da visualização empírica que se pode ter no cotidiano das empresas modernas, é que os processos de trabalhos, instituídos a partir de informações previamente determinadas, compartilhadas e aprendidas irão auxiliar na condução dos caminhos que a empresa pretende seguir.

O gerenciamento do fluxo de informação na ambiência organizativa perpassa por um contínuo processo de trabalho realizado a partir da interatividade. O modelo de Davenport e Prusak (1998) deixa clara a ideia da interação, compartilhamento, trabalho em equipe, devidamente monitorado e realizado reciprocamente. As partes por que passa a informação ao ser dinamizada no interior da organização estão definidas a partir do tratamento que a ela é determinado.

Ainda defendendo a tese de Davenport e Prusak (1998), infere-se que esse gerenciamento faz-se necessário, pois é a partir do estabelecimento de exigências organizacionais que se manterá a harmonia organizacional, a evitar possíveis entraves ou relações conflituosas entre equipes. Se o fluxo informacional for quebrado e a informação aliar-se a habilidades (conhecimento implícito) ocasionará, logicamente, inovação e, como se sabe, pelo menos *a priori*, o ser humano não aceita ou não está acostumado com as mudanças, as quebras de rotinas, comodismo e medidas de controle, o que pode gerar conflitos, desentendimentos e resistência. A gestão da informação tem o intento de manter o controle, de propiciar a máxima disseminação dos procedimentos adotados, bem como a fidelização no cumprimento destes métodos previamente estipulados e mantidos como absolutos.

## 2.2 A QUESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO

Conforme descrito na subseção anterior, a gestão do conhecimento se baseia no gerenciamento dos fluxos informacionais, tendo em vista à captação e transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito que agregarão

valor para o aprendizado do indivíduo, bem como acarretarão melhorias para a sobrevivência e sucesso da empresa.

Ao analisar a literatura, encontra-se a seguinte definição para conhecimento tácito:

[...] conhecimento pessoal, isto é, formado de dentro de um contexto social e individual. Não é de propriedade de uma organização ou coletividade [...] Embora pessoal, ele é construído de forma social. O conhecimento transmitido socialmente se confunde com a experiência que o indivíduo tem da realidade. As experiências novas são sempre assimiladas por meio dos conceitos que um indivíduo possui [...] (CHIAVENATO, 2005, p. 54).

O conhecimento tácito é algo que está incorporado ao indivíduo não estando materializado e visualizado externamente. Assim, essa forma de conhecimento apresenta-se como um conhecimento que “[...] nós possuímos dentro de nós mesmos, fruto do aprendizado e da experiência que desenvolvemos ao longo de nossa vida. O conhecimento explícito é aquele que externamos formalmente ou não” (CRUZ, 2002, p.262).

Por estar imbuído ao ser humano, esse tipo de conhecimento apresenta-se no subconsciente, no universo suprassensível, na abstração, não podendo ser pautado, medido ou testado, daí seu alto grau de complexidade. Ademais, tal conhecimento

Representa o conhecimento do que sabemos, mas que não pode ser verbalizado ou escrito em palavras. É o conhecimento mais coerente dentro da organização e está relacionado com a cultura organizacional. O custo de compartilhar o conhecimento tácito é elevado porque ele repousa na comunicação direta face a face. Além disso, sua transferência é pouco eficiente (CHIAVENATO, 2005, p.152).

Contraditoriamente ao conhecimento tácito que está interiorizado, desperta-se o conhecimento de natureza explícita,

ou seja, aquele que de alguma forma foi incorporado e socializado entre indivíduos, estando visivelmente materializado na organização. Para Silva (2004), o formato explícito é um conhecimento relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar; formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas, etc., facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico.

A relação entre os dois tipos de conhecimento são descritas por Costa (2005) de forma comparativa. Segundo esse teórico, o conhecimento explícito é todo o conhecimento que reside fora da mente humana. Seria o conhecimento documentado e contido em informações não estruturadas. O conhecimento implícito é o conhecimento que pode se tornar explícito a qualquer momento, e que reside na mente humana, mas pode ser transferido para o papel ou para outra mente a partir da comunicação. Já o conhecimento tácito é o conhecimento que não está escrito e nem pode ser traduzido em palavras. Exemplo disso seria um bom jogador de futebol, onde desempenha bem a sua função, mas não sabe passar para outra pessoa a forma como joga bem.

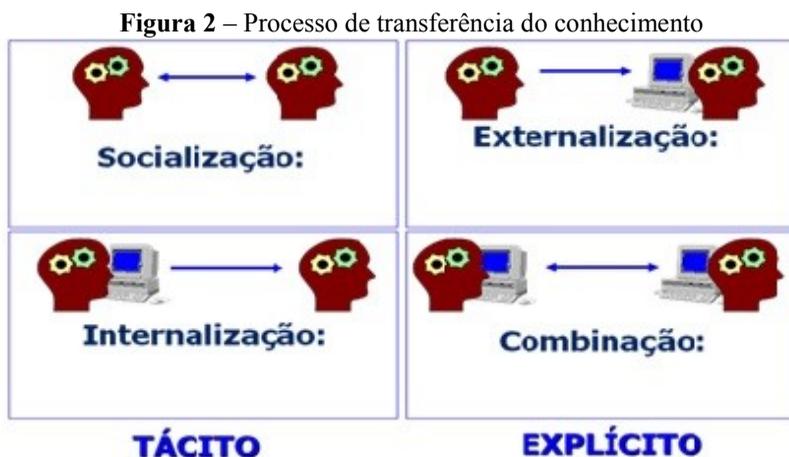
Voltando aos ensinamentos de Silva (2004), confirma-se que o objetivo geral da gestão do conhecimento no âmbito organizativo é transformar o conhecimento tácito em explícito, sendo que essa transformação pode ocorrer em quatro distintas formas, a saber:

- **Socialização:** conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa. Esse tipo de conversão também é abordado pelas teorias ligadas à cultura organizacional e ao trabalho em grupo;
- **Externalização:** conversão de parte do conhecimento tácito do indivíduo em algum tipo de conhecimento explícito;
- **Combinação:** conversão de algum tipo de conhecimento explícito gerado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização. Esse tipo de conversão também é abordado pelas teorias ligadas ao

processamento da informação. Normalmente, esse conhecimento sistêmico acontece por meio do agrupamento (classificação, sumarização) e processamento de diferentes conhecimentos explícitos;

- **Internalização:** conversão de partes do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo. Esse tipo de conversão também é abordado pelas teorias ligadas à aprendizagem organizacional.

Essas quatro formas de gerar conhecimento, transformando-o de implícito a explícito, representam a dinâmica que permeia todas as empresas, sendo que o gerenciamento do fluxo informacional tenderá a controlar essas transferências, no intento de gerar novas competências, habilidades e ideias tanto para colaboradores quanto para a proposta empresarial (FIGURA 2).



Fonte: Nonaka (2006)

Conforme afirmam Davenport e Prusak (1998), o espaço organizacional está repleto de informações, sendo que essa passa por diversos estágios e fluxos consolidando-se em um dado momento, em conhecimento. Os autores destacam que as informações atravessam um extenso e exaustivo fluxo: são

geradas, organizadas, tratadas, distribuídas, armazenadas e consumidas.

Determinam os mesmos teóricos que nesse fluxo constante, a gestão do conhecimento somente inicia-se a partir do momento que as pessoas usufruem das informações e as transformam em recursos tangíveis para o progresso organizacional. Em linhas gerais, a gestão da informação é transferida para um novo estágio, no momento em que deixa de ser distribuída e passa a ser captada por alguém que a consome e agrega um valor com sua posse. Nessa mudança de estágio (da distribuição ao consumo) ocorre a mudança da gestão da informação para a gestão do conhecimento.

Grosso modo, gestão da informação é o gerenciamento dos recursos tangíveis que tramitam na organização sem nenhum valor agregado, enquanto que gestão do conhecimento é o gerenciamento das informações (recursos tangíveis) que associadas aos recursos intangíveis (conhecimento tácito) gera um valor, uma inovação para quem a adquire.

De acordo com McInerney (2001), a gestão do conhecimento compreende o gerenciamento do conhecimento tácito, aquele conhecimento que está implícito nas pessoas, é inerente a elas. Na visão desta autora o conhecimento não pode ser gerenciado por ser inerente ao ser humano. Esse fato torna impossível compartilhar a essência de um ser humano e seria absurdo querer gerenciá-la literalmente, tal como na expressão gestão do conhecimento.

Porém, a autora enfatiza que poderíamos também encarar a transferência do conhecimento como compartilhamento de algo chamado objeto do conhecimento. A autora propõe novas sugestões, alegando que o grande entrave desta falta de reconhecimento está na vivência diária das empresas, por essas serem formadas pelo elemento mais complexo existente no mundo, que são as pessoas. Gerir pessoas e coordená-las para que compartilhem conhecimento, exteriorizando as ideias tácitas presentes em seu universo interior, torna-se o grande obstáculo para que a gestão do conhecimento encontre valor na sociedade marcada por tendências individualistas, porém não é algo

impossível, apenas uma questão de planejamento, tendo o gestor um papel primordial nessa empreitada.

### 2.3 ARQUIVÍSTICA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na atualidade, as inúmeras transformações sociais favoreceram o aparecimento de novos desafios inseridos nas práticas arquivísticas, contextualizando o surgimento de um novo paradigma para a área, que extrapola a simples atividade de custódia, sustentada na era da pós-modernidade (COOK, 2012). Consequentemente, a efetivação dessas novas concepções desperta a mudança de objeto de estudo dos arquivos, que deixou de ser o documento para ser a informação arquivística (TOGNOLLI, 2012).

A informação arquivística ou orgânica é fruto das atividades desenvolvidas por uma organização ou por um grupo de pessoas. De modo geral, ela garante o conhecimento delineado de questões que envolvem o contexto empresarial, permitindo que as decisões sejam tomadas com mais segurança. Desse modo, ao gerir esse tipo de informação, as incertezas são reduzidas e o processo decisório facilitado, uma vez que é demonstrado “[...] o conhecimento da cultura institucional e do processo de decisão. Cada vez mais organismos utilizam os seus documentos nas suas pesquisas retrospectivas, a fim de melhor compreender o presente” (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p. 65).

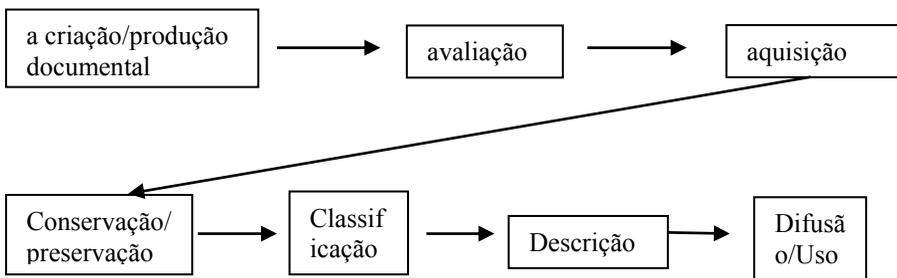
Assim, o arquivo representa um espaço destinado à produção e disseminação da informação, pois são nessas unidades de informação que se realizam a guarda, conservação e manuseio da informação produzida por um organismo. Nesse enfoque, entende-se que, o arquivo, como um setor de uma organização, possui a responsabilidade imediata em viabilizar práticas de gestão, tanto da informação quanto de conhecimento.

A gestão da informação configura-se como o ato de gerenciar, administrar, conduzir o uso e a circulação da informação, tendo como suporte as teorias e metodologias

propostas pela Ciência da Informação (ARQUIVO NACIONAL, 2006 apud SANTOS, 2009).

A gestão da informação está fortemente presente na ambiência dos arquivos. Isso pode ser confirmado quando se observa os fazeres arquivísticos, sobretudo os que se relacionam com o tratamento do documento, antes de sua disseminação. Segundo Santos (2009), a gestão da informação consolida-se em meio às práticas de gestão documental, formada por inúmeros fazeres, sendo os principais: a criação/produção documental, a avaliação, a aquisição, a conservação/preservação, a classificação, a descrição e a difusão/uso (Figura 3).

**Figura 3** – Práticas que sustentam a gestão documental



**Fonte:** adaptado de Santos (2009).

As etapas acima delineadas correspondem a todos os processos que são realizados sobre o documento, tendo em vista torná-lo recuperável e facilitador das decisões na organização. As etapas estão atreladamente relacionadas, constituindo o chamado ciclo documentário (DODEBEI, 2002), que por sua vez, tramita no contexto empresarial, por meio dos fluxos de informação (BARRETO, 2010).

Nesse contexto, constata-se que, no bojo dos arquivos, a gestão da informação consolida-se, grosso modo, em meio à gestão documental (SANTOS, 2009). A gestão de documentos, por sua vez, objetiva implementar a racionalização e sistematização das características dos documentos, visando torná-los contextualizados. Gerir documentos, em seu sentido mais

amplo, significa não só racionalizar e controlar a produção documental, garantir o uso e a destinação adequados dos mesmos, mas principalmente assegurar ao governo e ao cidadão o acesso pleno às informações contidas nos documentos, tarefa por excelência dos arquivos (ARQUIVO NACIONAL, 1995).

Ora, observa-se que os processos que permeiam o ciclo documentário são constituídos por informações materializadas em um suporte, formando a informação registrada (documento). No entanto, é preciso enfatizar que as informações que estão presentes no contexto da empresa, nem sempre estão explícitas, inseridas em recursos facilmente visíveis como os objetos de arquivo. Diante desse novo desafio, na atualidade, a evolução das teorias administrativas em conjunção com a evolução tecnológica e o advento da chamada Sociedade da Informação originaram uma nova abordagem da avaliação das instituições e seus recursos (SANTOS, 2009).

Esse fato fez surgir novas formas de gestão nas organizações, uma vez que,

[...] As empresas não são mais apenas a expressão física, recursos patrimoniais e financeiros, os chamados ativos tangíveis, mas também a soma de sua representação no mercado a partir de um conjunto de ativos intangíveis (experiência profissional, inovação, segredos comerciais, direitos autorais, nomes, logomarcas) que é seu conhecimento empresarial (SANTOS, 2009, p. 192-193).

Assim, ao considerar as informações implícitas na organização, que, geralmente se situam em meio ao conhecimento tácito, inserido no indivíduo, viabiliza-se a gestão do conhecimento. Segundo Santos (2009), ao tratar tecnicamente o documento, o arquivista contempla a gestão de documento. No entanto, em tempos de mudança, isso apenas não garante o crescimento, reconhecimento e valorização da Arquivística.

É preciso, na ambiência dos arquivos, adotar políticas que viabilizem a consolidação da gestão do conhecimento, adotando

metodologias específicas para inserção e condução dessa nova forma de gestão, afinal toda prática nova implicará mudanças institucionais, e, muitas vezes, culturais (SANTOS, 2009). Segundo o mesmo autor, essa obrigatoriedade de alteração de estado (mental dos empregados e estrutural da empresa) demanda a inexistência de divergências entre os objetivos e os resultados previstos e difundidos na implantação da nova realidade.

Vê-se que a gestão do conhecimento é a base para que empresas atinjam seus objetivos diante das instabilidades do mercado. Para vencer a concorrência, ampliar a clientela, faz-se necessário adotar estratégias que fomentem a criatividade e a inovação na oferta dos produtos e serviços. Essa criatividade é consumada por meio da gestão do conhecimento tácito que, ao ser contextualizado com as informações da organização, desencadearão grandes conquistas (VALENTIM, 2008).

A gestão da informação é essencial ao sucesso das organizações, porém ela, por si só, não atende às novas exigências, sendo necessária, a partir de seu estudo, a consolidação da gestão do conhecimento. Nos arquivos, as práticas de gestão documental, um dos fazeres mais importantes do arquivista, cujas atividades fomentam a gestão da informação, devem ser acompanhadas de outra forma de gestão, mais estratégica, mas ampla, mais complexa (SANTOS, 2009).

Com esse raciocínio, de que as atividades em prol da gestão do conhecimento em unidades de informação são complexas, condiciona-se ao profissional da informação, uma postura mais ousada, gerenciando, não apenas a informação, mas todos os recursos que estão relacionados à gestão da informação, incluindo-se nesses recursos, as pessoas. O profissional da informação, nesse enfoque, torna-se gestor de unidades, de serviços e de recursos informacionais (VALENTIM, 2008).

No entendimento de Valentim (2008), gerenciar unidades e serviços de informação tornou-se um desafio neste novo milênio, porquanto as transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas têm impactado diretamente as estratégias de ação, a

mediação da informação, os objetivos dos serviços prestados e as finalidades dos produtos elaborados aos diferentes públicos.

No que se refere à Arquivística moderna, em face dos rápidos acontecimentos, requer o posicionamento de um profissional centrado na gestão da organização como um todo, não se limitando apenas à gestão tecnicista de documentos. Nas palavras de Santos (2009, p. 217, grifo nosso):

[...] Hoje, não basta representar um repositório de dados para o gerente e outros clientes e esperar que eles encontrem as informações de que precisam para a tomada de decisão. Há que existir **um tratamento preliminar profundo e vinculado à gestão do conhecimento organizacional**, incluindo-se o atendimento às demandas gerenciais, administrativas e técnicas de modo a reduzir a quantidade de informações recuperadas e otimizar a relevância dessas respostas.

Profere o autor supracitado que, as práticas arquivísticas até então realizadas nos arquivos da atualidade, sobretudo voltadas para a gestão documental, favorecem a consolidação da gestão da informação, mas não são capazes de consumir a gestão do conhecimento. No entanto, a gestão do conhecimento somente efetiva-se a partir do momento que houver, primeiramente, o gerenciamento da informação (gestão documental). Essa afirmativa é vista com louvor e demonstra a necessidade da ampliação dos fazeres, que devem extrapolar o gerenciamento da informação, alcançando outras dimensões, com ampla gestão de recursos informacionais.

## 2.4 O PAPEL DO ARQUIVO E DO ARQUIVISTA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em tempos de gestão do conhecimento, é comprovada a necessidade do arquivo e do profissional que o gerencia em adotar medidas estratégicas que ampliem as práticas arquivísticas e que essas sejam feitas com criatividade, pró-atividade e inovação. O arquivista não deve ser apenas gestor da informação, mas ser

também gestor dos recursos informacionais, o que favorece sua aproximação a gestor do conhecimento em organizações.

Essas transformações exigem a necessidade de remodelamento do perfil profissional, que, através da aquisição de novos conhecimentos, torna-se mais capacitado a ser um gestor, conhecendo e conduzindo todos os processos interferentes na geração de conhecimentos. Desse modo, não resta dúvida de que, na contemporaneidade,

[...] a informação constitui uma mercadoria tão vital para a empresa como os recursos humanos, materiais ou financeiros, sem os quais ela não conseguiria viver. Como qualquer outro recurso, a informação deve ser gerida eficazmente, o que necessita, como corolário, de um reconhecimento oficial da empresa, e até de uma formação estrutural que vá tão longe quanto a que é geralmente concedida aos outros recursos (ROUSSEAU; COUTURE 1998, p. 63).

O arquivo deve tornar-se uma unidade que intervenha junto aos recursos intangíveis, incluindo-se as pessoas, no sentido de contribuir na gestão do conhecimento. Nessa ambiência, segundo Santos (2009), a participação do arquivista envolve a criação e subsequente gestão de um ambiente que estimula o conhecimento a ser criado, compartilhado, aprendido, ampliado, organizado e utilizado nos interesses da instituição e de seus clientes. Ela pode ser desenvolvida em diferentes ambientes, desde que esteja presente a combinação de tecnologias, pessoas, organização, processos, recompensas e cultura.

No entendimento de Marchiori (2002, p. 75), o profissional da informação ao inserir-se na gestão da informação deve atuar de forma a propiciar a gestão do conhecimento, sendo necessário para isso, “[...] focar o indivíduo (grupos ou instituições) e suas ‘situações-problema’ no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e efetivas [...]”. Profere a mesma autora que “[...] a função principal do gestor da informação é prover um serviço e/ou produto de

informação que seja direcionado, funcional e atrativo”.

Para atender essas transformações, o gestor de unidades e serviços de informação necessita planejar o futuro e, para tanto, precisa primeiramente, desenvolver “a visão de futuro”. Essa ação não pode ser realizada de forma individualizada, ao contrário, precisa ser desenvolvida de maneira colaborativa (em redes), cujos autores possam trazer contribuições a partir de contextos distintos e de experiências locais, que, somadas, podem propiciar uma percepção mais ampliada das questões globais que, por sua vez, impactam nas questões locais (VALENTIM, 2008).

Ainda discutindo a respeito do papel do gestor, constata-se a presença marcante de um contexto econômico, social e tecnológico que exige novas formas de gerenciar unidades e serviços de informação. Nessa perspectiva, os gestores precisam ampliar os papéis e as responsabilidades das unidades e dos serviços de informação, inovando constantemente e promovendo mudanças incrementais e radicais (VALENTIM, 2008).

Ao atuar como gestor de recursos informacionais, não resta dúvida de que o arquivista irá atuar junto à administração de recursos humanos, na tentativa de facilitar a gestão do conhecimento tácito. Desse modo, faz-se indispensável

A adoção de modelos de planejamento que consideram **a gestão do capital intelectual** como fator de sucesso organizacional [que] tem contribuído para que a alta gerência reconheça a importância da adoção de práticas relacionadas à criação, retenção e compartilhamento do conhecimento. Este cenário é propício para que o arquivista busque uma nova abordagem profissional, ampliando seu leque de atuação e estreitando o relacionamento com outras áreas organizacionais, garantindo uma atuação integrada e multidisciplinar (SERRA JUNIOR, 2006, p. 14).

Segundo a mesma pesquisa de Serra Junior (2006), o conhecimento arquivístico, associado com os demais saberes das ciências da informação, é fundamental para o sucesso de projetos de gestão do conhecimento. A contribuição da gestão da

informação como técnica de controle dos conhecimentos explicitados é apenas uma das diversas facetas onde a atuação do profissional de arquivo deve estar focada.

Desse modo, o arquivista, segundo o mesmo autor, deve atuar na organização de forma sistêmica, não deixando o arquivo obscuro aos olhos dos demais setores e nem isolado das situações que perfazem a ambiência organizacional. Com essa atuação pró-ativa e integrada, o arquivista irá inserir o arquivo no cotidiano da empresa, servindo como elo entre as necessidades de conhecimento e as fontes de informação disponíveis, bem como, utilizando técnicas de engenharia de redes sociais, tendo em vista permitir a identificação dos provedores de conhecimento que poderão contribuir para suprir as demandas de conhecimento apresentadas pelas comunidades.

### **3 CONCLUSÃO**

Após análise na literatura de Administração sobre gestão da informação e do conhecimento, bem como reflexões sobre a intervenção do arquivo e do profissional que o gerencia nessas novas modalidades de gestão e o valor que os fazeres arquivísticos podem proporcionar às organizações modernas, constatou-se que o arquivista, por meio da gestão de documentos, realiza de forma efetiva a gestão da informação.

No entanto, mesmo que o arquivista atue na gestão da informação, os processos demandados pela gestão do conhecimento são amplos, dinâmicos e complexos, o que não favoreceu, até o momento, o delineamento de um profissional específico para atuar junto à transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito (gestão do conhecimento).

Mesmo assim, o estudo constatou, com base nas novas concepções paradigmáticas discutidas pela Arquivística moderna, que o arquivista, como profissional da informação, torna-se um agente capacitado e conhecedor das técnicas de gestão documental, mas que pode ir além dessa atuação, exercendo atividades de gestor da informação, de serviços e de recursos

informativas, o que favorece sua habilitação na consolidação da gestão do conhecimento, situando-se como um intermediador entre a informação explícita e sua agregação ao conhecimento tácito, viabilizando a construção de inovações.

Por fim, o estudo vislumbra a necessidade de integração entre diferentes profissionais que lidam com a informação em organizações. A gestão do conhecimento para ser consolidada requer a participação integrada de arquivistas, de administradores, gerentes de recursos humanos, psicólogos, dentre outros, no intento de despertar inovações, provocando vantagens competitivas no bojo institucional, ao transformar o conhecimento tácito em explícito. Este estudo viabiliza a elaboração de outras pesquisas, especialmente realizadas em campo, no intento de demonstrar a percepção dos profissionais arquivistas e dos gestores institucionais acerca das novas formas de gestão, considerando as peculiaridades de um contexto real a ser analisado.

## REFERÊNCIAS

ARQUIVO NACIONAL. **Gestão de documentos**: conceitos e procedimentos básicos. Rio de Janeiro, 1995.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127, maio/ago. 1998.

Disponível em:

<<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewFile/340/301>>.

Acesso em: 8 jul. 2014.

BOHN, Liane Carolina. O estudo de usuários na arquivologia brasileira: um levantamento em periódicos on line. In: XII Encontro regional dos estudantes de Biblioteconomia, Documentação, Ciência e Gestão da Informação da Região Sudeste e Centro-Oeste, 2011, Campo Grande, MS. **Anais Eletrônicos...**, 2011. Disponível em: <[http://rabci.org/rabci/sites/default/files/Estudo%20de%20usuario%20na%20arquivologia\\_id.pdf](http://rabci.org/rabci/sites/default/files/Estudo%20de%20usuario%20na%20arquivologia_id.pdf)>. Acesso em: 8 jul. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, Moisés. **Gestão do Cinhecimento nas organizações**. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/gestao-do-conhecimento-nas-organizacaoes/10853/>>. Acesso em: 6 dez. 2013.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organizações & métodos**: estudo das novas tecnologias de informação. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DODEBEI, Vera Lúcia Doyle. **Tesouro**: linguagem de representação da memória documentária. Niterói, RJ: Intertexto; Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

MCINERNEY, C. R. Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. In: TARAPANOFF, Kira M. A. (Org.) **Inteligência, organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001

MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2014.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

SANTOS, Vanderlei Batista dos. A prática arquivística em tempos de gestão do conhecimento. In: SANTOS, Vanderlei Batista dos; INNARELLI, Humberto Celeste; SANTOS, Renato Tarciso Barbosa (Org.). **Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento**. 3. ed. Brasília, DF: SENAC, 2009, p. 173-222.

SERRA JUNIOR, Lamberte Ricarte. **O papel do arquivista na gestão do conhecimento**. In: II Congresso Nacional de Arquivologia, 2006, Porto Alegre - RS. Anais do II Congresso Nacional de Arquivologia, 2006. Disponível em: <<http://tudosobrearquivologia.files.wordpress.com/2009/12/modulo-1-o-papel-do-arquivista-na-gestao-do-conhecimento.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2014.

SILVA, Sergio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TOGNOLI, Natália. A informação no contexto arquivístico: uma discussão a partir dos conceitos de informação-como-coisa e informação orgânica. **Informação Arquivística**, Rio de Janeiro, RJ, v. 1, n. 1, p. 113-122, jul./dez., 2012. Disponível em: <<http://www.aaerj.org.br/ojs/index.php/informacaoarquivistica/article/view/8/7>>. Acesso em: 20 maio 2014.

## THE ARCHIVIST AS INFORMATIONAL RESOURCES MANAGEMENT: A REFLECTION ABOUT THE NEW MANAGEMENT MODEL

**Abstract:** The impacts from modern society reflect numerous changes in the context of organizations, in the face of increased competition and resulting instabilities of a globalized and innovative market. For these be performed successfully it is necessary, a priori, the effective management of information with a view to generating new knowledge, a process that enables competitive advantages for the company and only takes place if there is precisely participation of people. Thus, this article discusses the management of information and its consolidation in knowledge management, highlighting the role of the archivist in this file and process. Evidence based literature Administration, the characteristics of information on companies and their transfer into organizational knowledge. Features, based on the literature Archivist, inserting file and archivist in the process of information transfer in the generation of knowledge, highlighting its contribution to knowledge management in modern organizations. At the end, the results found that the archivist is a professional with more responsibility in managing knowledge in organizations, working together with other information professionals, as manager of information resources, standing as an intermediary between information and explicit aggregation to tacit knowledge, enabling the construction of innovations.

**Keywords:** Information Management. Knowledge Management. Tacit Knowledge. Modern File. Archival Management.

*Originais recebidos em: 12/02/2015*

*Aceito para publicação em: 22/09/2015*

*Publicado em: 20/10/2015*