

O PAPEL DO ARQUIVISTA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Lamberto Ricarte Serra Júnior

Diretor do Arquivo e Membro do Comitê de
Gestão do Conhecimento da Câmara dos Deputados
Diretor de Parcerias do Pólo DF da Sociedade
Brasileira de Gestão do Conhecimento

Resumo

O ambiente complexo das organizações atuais tem levado ao desenvolvimento de modelos de gestão onde o conhecimento organizacional é fator de inovação e competitividade. Nesse contexto, o profissional da informação, especialmente o arquivista, deve buscar uma forma diferenciada de atuação, que vai além das suas competências tradicionais, para auxiliar à organização na gestão dos chamados “ativos intangíveis”. Esse texto apresenta os conceitos de gestão da informação e do conhecimento e propõe uma nova abordagem para a função arquivística, que extrapola o rol tradicional das atribuições de gestão e passa a focar nos meios para a criação e compartilhamento do conhecimento.

Introdução

(PETERS, 2004, p. 13):

Em 11 de setembro de 2001, um grupo mínimo de fundamentalistas com know-how de internet humilhou a única superpotência do mundo. Acontece que o FBI, a CIA, milhares de toneladas de tanques e um oceano de porta-aviões e submarinos nucleares não se equivalem a foco apaixonado, comunicação coordenada e algumas navalhas de cortar caixas, que custam US\$3,19.

Os terroristas conceberam a última palavra em “organização virtual” – rápida, artilosa, flexível, determinada. E, em seguida, apesar dos inúmeros deslizos, esses terroristas driblaram os montes de mamutes burocráticos a sua frente. Como colocado pelo Boston Globe, dias após o ataque, em uma era em que os terroristas usam telefones celulares e e-mail criptografado, os guardiões dos EUA os enfrentam armados de lápis, formulários e arcaicos sistemas computadorizados que não se comunicam entre si.

De fato, em Maryland, minha terra natal, a guarda rodoviária estadual parou um dos 19 terroristas – em 9 de setembro. Mas o banco de dados da guarda não estava conectado ao banco de dados da CIA, que teria informado ao policial que o cara que cometera uma pequena infração de trânsito aparentemente estava na lista de alerta da agência como terrorista. Mas quem se surpreende? Não eu! A CIA não fala com o FBI. E ninguém nas presunçosas agências federais se dignaria a falar com um caipira de Maryland.

O trecho acima, retirado do brilhante livro de Tom Peters, demonstra de forma muito clara qual o ambiente organizacional em que vivemos. O caos organizacional e o constante processo de mudança, vivenciado desde as últimas décadas do século XX, causaram profundos impactos nas pessoas e nas organizações. Nem a mais sólida e rica sociedade mundial está confortável e em condições de permanecer estática.

Para sobreviver nesse ambiente mutante e competitivo, as organizações estão aprimorando seus processos de gestão e reconhecendo o valor do conhecimento organizacional para promoção da inovação e da criação de diferenciais que agreguem valor para os seus clientes e acionistas. Os governos buscam esse caminho por razões distintas, as questões que afetam as organizações públicas têm a ver com a melhoria dos processos internos e o aumento de produtividade. Isso, porque os cidadãos não agüentam mais aumentos de impostos e oferta de serviços públicos de baixa qualidade.

A base para essa mudança está na transformação das relações entre as pessoas. A organização do século XXI valoriza cada colaborador e o identifica como alguém que detém um conhecimento fundamental para o sucesso do negócio, ou em termos de organizações públicas: para o cumprimento de sua missão institucional. Nesse contexto, a gestão do conhecimento torna-se fundamental para colocar a organização um passo à frente. Para se ter sucesso num mundo caótico é imprescindível reconstruir as bases da organização e reconhecer que, naquelas que estão dando certo, esse processo já começou.

Grande parte do valor das organizações contemporâneas se baseia nos chamados ativos intangíveis. Organizações cujo valor é cotado em bolsa, possuem cotações muitas vezes superiores ao total dos seus ativos (total de bens de uma empresa ou pessoa). A Microsoft, por exemplo, seu valor de mercado, em 30 de junho de 2006, era de aproximadamente 238 bilhões de dólares e o seu patrimônio, em 31 de dezembro de 2005, era de aproximadamente 40 bilhões de dólares. Isso significa que aproximadamente 198 bilhões de dólares do valor da Microsoft são ativos intangíveis. O valor da empresa de Bill Gates é seis vezes maior que seu patrimônio.

Se grande parte do valor das organizações são ativos intangíveis, como fazer para gerenciá-los? Essa é a questão que as organizações estão tentando responder nas últimas três décadas. A gestão do conhecimento surge neste contexto, a partir da experiência de três grupos que pesquisavam o tema de forma autônoma¹. Nos Estados Unidos, o termo “gerenciando o conhecimento” começou a ser utilizado no âmbito da inteligência artificial (mais conhecida como AI) por volta de 1986.

¹ Para saber mais: Sveiby, Karl-Erik. *Gestão do conhecimento* : as lições dos pioneiros. Dezembro 2001. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Pioner.pdf>> Acessado em: 30 jun. 2006.

No Japão um grupo de pesquisadores em torno de Ikujiro Nonaka se ocupava, desde o início dos anos 80, com os temas da inovação e como acelerar o seu processo nas grandes corporações japonesas. Em 1995 Nonaka e Takeuchi publicaram o livro fundamental intitulado: *The Knowledge Creating Company*, que redefiniu o ramo da gestão do conhecimento. Nonaka contrasta seu conceito de criação do conhecimento com a gestão do conhecimento, que ele descreve como um termo “muito pobre”, bastante influenciado pelas tecnologias da informação.

Enquanto isso, na Suécia, Karl-Erik Sveiby, no ano de 1990, publica a obra “*Kunskapsledning*“ (Knowledge Management), possivelmente o primeiro livro do mundo com a expressão gestão do conhecimento no título, cujo propósito era mostrar uma abordagem estratégica para a gestão dos recursos do conhecimento, particularmente dos trabalhadores do conhecimento, sem referências à tecnologia da informação.

Este texto pretende apresentar algumas definições sobre a gestão do conhecimento e demonstrar qual o papel do arquivista perante essa nova disciplina. Considerando a complexidade do tema e as relações com outras áreas do conhecimento, começaremos com uma conceituação da gestão da informação que será contrastada como os conceitos apresentados sobre a gestão do conhecimento.

Conceituação da gestão da informação

A gestão da informação nas organizações públicas deve ser compreendida sob duas óticas: a informação como insumo para o processo decisório e a informação como testemunho dos fatos decorrentes das ações da organização. Segundo ROEDEL (2005, p. 75), a informação pode ser entendida como dados que fazem a diferença a partir do momento em que são dotados de significado, organizados e comunicados. Por proporcionar a possibilidade de se adquirir novos pontos de vista para a interpretação de eventos ou situações, é também considerado um meio de se extrair e construir conhecimento. Nesse sentido, a informação é um dos principais insumos para o processo de tomada de decisão.

Conforme a introdução apresentada por BEUREN (2000, p. 13), para o tema “gerenciamento da informação”:

[...] os gestores precisam conhecer profundamente a organização que está sob sua responsabilidade, bem como o ambiente competitivo onde ela opera, a fim de avaliar o impacto da turbulência ambiental e desenvolver o cenário para uma

solução eficaz. Assim, fica nítida a importância da informação, pois é por meio dela que os gestores conseguem identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece à empresa.

Essa afirmação também é válida para as instituições públicas, embora os conceitos de ambiente, ameaças e oportunidades devam ser adaptados para organizações de Estado, cujo foco não é o lucro e sim a satisfação dos cidadãos/usuários.

O referencial teórico sobre a gestão de informação compreende diversas abordagens. Os escritos relacionados às teorias da comunicação enfocam principalmente os processos de produção e transmissão de informações e o papel dos agentes nos processos de comunicação desconsiderando o sentido do que é transmitido (DUBOIS, 1995, p. 340). Embora a compreensão dos processos de comunicação seja relevante, principalmente pelo impacto gerado pelas tecnologias da informação, muitos autores não consideram esses aspectos como relacionados com a gestão da informação.

As chamadas ciências da informação, onde a biblioteconomia e a arquivologia se inserem², trazem diferentes conceitos sobre informação e as técnicas necessárias para sua gestão. MIRANDA (2003, p.184) ao comparar e analisar diferentes definições sobre a ciência da informação e sua evolução, diz: “a Ciência da Informação (...) estuda o fenômeno dos registros de conhecimentos e trabalha pelo aperfeiçoamento das formas de produção, armazenamento e uso (ou seja, de todo o ciclo informacional) do conhecimento registrado”. Nesse contexto, deve-se considerar que o objeto das diversas disciplinas que compõem tal ciência é a informação e que sobre ela devem se debruçar os profissionais para estudá-la e definir os critérios que permitam sua gestão.

Num sentido mais amplo, LOPES (1996, 15) nos ensina que:

[...] a informação nasce no cérebro, a partir da captação exterior dos sentidos e é expressa ou registrada pelas faculdades mentais e motoras dos homens, com ou sem a ajuda de ferramentas, objetos ou máquinas. Relaciona-se com a cultura, seja ela oral ou escrita. Pode ser pesquisada, hierarquizada e dissecada pelas mais diferentes profissões. (...) Quando se fala de herança cultural, está-se referindo ao legado de conjuntos de informações, que se podem nominar, dividir, classificar e descrever.

² Alguns autores consideram a arquivologia e a biblioteconomia como ciências próprias, cujo reconhecimento encontra-se em fase de consolidação, havendo atualmente uma proposta de inclusão dessas disciplinas como áreas do conhecimento na Tabela das Áreas do Conhecimento do CNPq (versão preliminar – proposta para discussão) de setembro de 2005. Para mais informações ver <<http://www.cnpq.br/areas/cee/proposta.htm>>.

ROUSSEAU e COUTURE (1998, p. 61-76) ao relembrares que as informações no passado eram transmitidas, principalmente, de forma oral, ressaltam o ganho obtido com a introdução da informação documental, que é a informação registrada em suporte com a ajuda de um código preestabelecido, e que tornou possível “registrar, copiar, autenticar, transmitir, comparar, receber, difundir, classificar, recuperar, armazenar, conservar e, finalmente, utilizar a informação de um modo relativamente fácil, estável e exato”. Os autores comentam que a produção e o uso de informações cresceram em ritmo exponencial, projetando-nos para um mundo de hiperconsumo de informação, sob todas as formas.

Para as organizações é, principalmente, a informação registrada que, juntamente com a capacidade de comunicação e raciocínio coletivo, permite a análise dos fatos, a tomada de decisão e realização das ações que contribuirão para o cumprimento de sua missão institucional. Portanto:

[...] 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 e COUTURE 1998, p. 63).

Para o desenvolvimento de suas funções, quer sejam diretamente ligadas à missão ou lhes dê suporte, as organizações consomem e geram informações. Essas informações são originadas tanto dentro quanto fora da organização. Podem ser verbais ou registradas em suportes, como o papel, meio magnético, ótico ou microfilme. Podem ser orgânicas, ou seja, elaboradas, enviadas ou recebidas no âmbito da missão da organização, ou não orgânicas, isto é, produzidas fora do âmbito desta.

A produção de informações orgânicas registradas dá origem aos arquivos da organização e podem estar, em diferentes momentos, nos locais de trabalho ou em depósitos especialmente preparados para isso, tendo como principal característica servir de testemunho das ações da organização e, em muitos casos, como prova legal desses atos. A informação não orgânica, por sua vez, existe muitas vezes nos locais de trabalho mais igualmente na biblioteca ou no centro de documentação, sob a forma de publicações, de bancos de dados, de dossiês temáticos etc.

As informações orgânicas são utilizadas pelas instituições em um primeiro momento para decidir, agir e controlar as decisões e as ações empreendidas. Nesta fase, o

que caracteriza o uso das informações, segundo a teoria arquivística, é o valor primário da informação. Num segundo momento, as informações são usadas pelo seu valor secundário, com a finalidade de executar pesquisas retrospectivas que põem em evidência decisões ou ações passadas. Rousseau e Couture ao tratarem do papel da arquivística na gestão da informação, disseram:

A gestão da informação orgânica, permitindo a pesquisa retrospectiva, reduz a incerteza e melhora a tomada de decisão, aprofundando 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 e COUTURE 1998, p. 65).

Ante as considerações apresentadas acima, pode-se de forma complementar reproduzir a definição de gestão da informação encontrada no Dicionário de Terminologia Arquivística de Lisboa: *implementação de um conjunto de medidas que visam à racionalização e a eficácia no uso e circulação de dados e informação e a aplicação das teorias e técnicas da ciência da informação aos sistemas de informação* (INSTITUTO, 1993, p. 52-53). Publicação similar, o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (ARQUIVO, 2005, p. 100) traz: *administração do uso e circulação da informação, com base na teoria ou ciência da informação*.

Conceituação da gestão do conhecimento

Embora o campo de atuação do arquivista seja, tradicionalmente, a gestão da informação, demonstraremos a partir desse trabalho, que nos dias de hoje, cada vez mais esse profissional deve orientar sua atuação como um dos entes organizacionais preocupados com a gestão do conhecimento. Neste sentido, faz-se necessário definir o que é gestão do conhecimento para que se possa delimitar de forma adequada o escopo da análise. Para tanto, será utilizada a definição de Davenport e Prusak (1998, p. 6):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

A definição oferecida por esses autores demonstra que o conhecimento não é puro nem simples: é uma mistura de vários elementos. O conhecimento existe na mente das pessoas, nos documentos, nos processos, nos sistemas de informação etc.

As informações podem ser convertidas em conhecimento por meio de ações executadas por pessoas e entre pessoas. Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 7), tal transformação compreende, entre outras, as seguintes ações: comparação (de que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?); conseqüências (que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?); conexões (quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?); conversação (o que outras pessoas pensam desta informação?).

Segundo NONAKA (2000, p. 30), que estudou organizações japonesas altamente bem-sucedidas em seus mercados, o sucesso dessas organizações se dá pelo “reconhecimento de que a criação de novos conhecimentos não é uma simples questão de *processamento* de informações objetivas. Ao contrário, depende do aproveitamento dos *insights*, das intuições e dos palpites tácitos e muitas vezes altamente subjetivos dos diferentes empregados, de modo a converter essas contribuições em algo sujeito a testes e possibilitar seu uso em toda a organização”.

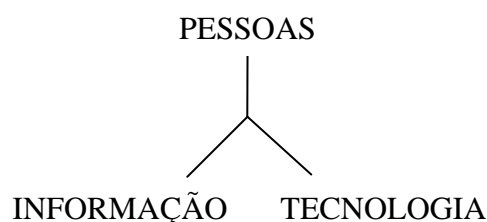
Peter Senge, autor da obra "A Quinta Disciplina", quando questionado sobre a relação da gestão do conhecimento e o aprendizado organizacional, em entrevista ao sítio português Gurusonline, disse:

Há uma certa dificuldade em diferenciar a informação do conhecimento, e é isso que está no âmago do caráter temporário, de moda, do conceito de gestão do conhecimento. Muitos consultores e muita gente responsável dentro das organizações está a tratar o saber como se fosse um tipo especial de informação. É por isso que você vê uma tendência muito forte para usar as tecnologias de informação no ato de 'gerir' o saber. Isto é uma confusão total, e prevejo que não terá grandes resultados práticos, o que, depois, será frustrante (2006).

Uma das grandes questões que se coloca para as organizações que buscam a gestão do conhecimento é a necessidade de compartilhar os chamados *insights*. “As pessoas nas organizações agem de maneira coletiva, mas aprendem individualmente” (KLEINER e ROTH, 2000, p. 136). As organizações possuem poucas ferramentas para capturar a experiência institucional e torná-la disponível para o aprendizado organizacional. As práticas de gestão do conhecimento ligadas ao aprendizado devem estar associadas a técnicas de gestão da informação, pois há uma forte ligação entre os dois conceitos. Quando os autores acima sugerem a utilização de histórias de aprendizado, que é um tipo de narrativa, há uma intersecção entre informação e conhecimento.

Difícilmente a gestão do conhecimento pode ser implementada sem que práticas ligadas à gestão da informação estejam na pauta das ações relacionadas a externalização do conhecimento, ou seja, a transformação do conhecimento tácito para explícito (NONAKA, 2000, p. 31-36). Assim, a gestão da informação e a gestão do conhecimento estão fortemente imbricadas. Sendo a primeira, elemento imprescindível para a concretização da segunda. Entretanto, fazer uma gestão da informação eficiente não implica que a organização esteja fazendo gestão do conhecimento. Da mesma forma, possuir profissionais da informação qualificados não é suficiente para desenvolver na organização um programa consistente de gestão conhecimento.

Para efeito de simplificação, baseado no modelo apresentado por CANALS³ (2002, p. 5-8), a gestão do conhecimento pode ser entendida como um tripé, composto pelos seguintes elementos que se interrelacionam:



O caráter multidisciplinar da gestão do conhecimento impõe a necessidade da atuação conjunta de profissionais das três áreas-eixo. Isto implica que os profissionais que antes atuavam de forma isolada na organização terão agora que traçar estratégias de colaboração. Este é talvez o grande desafio imposto pela gestão do conhecimento. Os projetos tradicionalmente desenvolvidos de forma isolada, que privilegiam aspectos de apenas um dos eixos do modelo apresentado, produzem resultados parciais e reforçam nas organizações uma percepção de que a gestão do conhecimento é apenas um modismo com pouca aplicabilidade prática.

Alguns autores, entretanto, consideram que os pilares da gestão do conhecimento são: pessoas, tecnologia e processos de negócio. Em parte, a opção por “processos de negócio” se deve ao desconhecimento do que seja a gestão da informação e sua importância

³ A análise apresentada por Agustí Canals considera quatro enfoques utilizados para estruturar a gestão do conhecimento: tecnologia, ciências da informação, pessoas e economia. O termo economia refere-se a questões relacionadas ao capital intelectual e valoração de ativos intangíveis. No modelo apresentado neste trabalho, estão sendo considerados apenas os três primeiros elementos, com o objetivo de facilitar a compreensão das inter-relações existentes.

para a gestão do conhecimento. LIMA (2003), ao propor esses elementos em seu artigo, faz as seguintes indagações sobre a necessidade de estruturação dos processos:

(...) Por exemplo, como documentar e registrar conhecimentos sobre o processo se o mesmo não está minimamente estruturado? Como fazer uma otimização de fluxos de informações se o processo não está adequado? Realmente fica difícil.

A gestão do conhecimento por si só já deve trazer alguns processos específicos também, como: compartilhar o conhecimento internamente, atualizar o conhecimento, processar e aplicar o conhecimento nas atividades, encontrar o conhecimento internamente, adquirir conhecimento externamente, reutilizar conhecimento, criar novos conhecimentos e compartilhar o conhecimento com a comunidade, registrar conhecimento entre outros. (...)

Sob a ótica das ciências da informação, as questões levantadas pelo autor podem ser resolvidas com o uso de técnicas apropriadas, pelo arquivista, no desenvolvimento das suas atribuições como gestor de informações, desde que este perceba seu papel na gestão do conhecimento e a organização reconheça as múltiplas interações necessárias para a implementação de projetos nesta área.

O registro do conhecimento explicitado se dá de forma mais apropriada quando do desenvolvimento das ações organizacionais, não há de se esperar que ao término de uma atividade ou projeto sejam registrados os conhecimentos adquiridos, esta ação deve ser concomitante ao processo de trabalho.

O papel do arquivista na gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é uma disciplina que congrega múltiplos profissionais e diversos enfoques. Conforme dito, no arcabouço teórico da gestão do conhecimento, as ciências da informação tem lugar de destaque e a arquivística não está fora desse referencial teórico.

Dentre o grupo de profissionais que colaboram para a implementação de práticas de gestão do conhecimento nas organizações, é imprescindível que seja incluído o arquivista, cujo foco principal de atuação é, tradicionalmente, o conjunto de informações orgânicas produzidas e recebidas pelas instituições. CANALS (2002, p. 23), quando fala do interesse despertado pela gestão do conhecimento nos acadêmicos e profissionais, diz:

El hecho de que haya un gran interés por el tema y que su estudio pueda proporcionar una cierta rentabilidad económica ha hecho que se haya convertido en un punto de confluencia de varias disciplinas o profesiones que adoptan la gestión del conocimiento como culminación de la propia tradición. Probablemente ninguna disciplina tradicional o grupo profesional tradicional por sí mismo puede abarcar todo lo que puede significar la gestión del conocimiento, aunque pueda

hacer aportaciones insustituibles a alguno de sus aspectos. Todo ello provoca, también, una cierta confusión en este ámbito.

Entretanto, conforme nos diz YAKEL⁴ (2000) muitos arquivistas não estão habituados com a terminologia adotada pela gestão do conhecimento, muito menos compreendem seu significado. Termos como capital intelectual, digital *asset management* (gestão de ativos digitais), *storytelling* (narrativas), taxonomias, comunidades de práticas etc. soam como algo estranho e impenetrável. Porém, nos dias de hoje, é muito importante que o arquivista tenha familiaridade com esses termos.

Esta falta de conexão com a gestão do conhecimento torna-se cada vez mais complicada se considerarmos que os ambientes organizacionais estão mais complexos e que as informações realmente relevantes para o processo decisório não estão mais armazenadas nos arquivos centrais, e sim, espalhadas por toda a organização e a responsabilidade pelas informações digitais está distribuída entre os profissionais de TI e os profissionais da informação.

Em certo sentido, os arquivistas há muito tempo são gestores do conhecimento. O desafio é ir além da gestão do conhecimento explícito (informações) e identificar quais parcelas do capital intelectual eles controlam, transformando-os em oportunidades para criação de novos conhecimentos, contribuindo para o fortalecimento do aprendizado organizacional.

Isto significa que os arquivistas devem repensar os aspectos tradicionais das suas atividades, como: o foco nos acervos documentais, os registros físicos como seu principal objeto de trabalho e a gestão de documentos como sua principal responsabilidade administrativa e de prestação de serviços. Ao aceitar esta alteração no seu altamente confortável e tradicional paradigma, o arquivista deve passar a ver o conhecimento de forma global. Devem pensar nas informações organizacionais registradas em suportes físicos e, também, em meio digital, como fontes de conhecimento e deve participar ativamente do esforço de aprendizado organizacional.

As organizações que optam por desenvolver práticas de gestão do conhecimento devem buscar nos profissionais da informação o apoio necessário para o aprimoramento dos

⁴ Parte dos conceitos apresentados neste e no próximo título estão apoiados nas idéias apresentadas por Elizabeth Yakel, no texto “Knowledge management: The archivist's and records manager's perspective”.

processos de aprendizado organizacional. O registro de lições aprendidas e melhores práticas devem fazer parte da dinâmica dos processos organizacionais.

Pode caber ao arquivista ser o orientador dos grupos de trabalho e das equipes de projeto na definição dos métodos e estratégias para a efetivação desse registro. Técnicas de *debriefing*⁵ devem ser definidas na etapa de planejamento dos projetos e implementadas ao longo de todo o processo para que a produção e o registro do conhecimento ocorram ao longo do processo e não em uma atividade distinta após o seu término.

O resultado desse processo de aprendizagem organizacional deve estar integrado à documentação gerada no projeto ou processo de trabalho, garantindo a organicidade e a visão de contexto em que a informação foi produzida, para o profissional de arquivo esse é o caminho natural e segue os preceitos das técnicas arquivísticas utilizadas pela organização.

O arquivista como agente para a criação do conhecimento

Nas organizações, a informação é crítica para reduzir a incerteza e guiar as decisões. Entretanto, a informação está desigualmente distribuída pela organização e, frequentemente, torna-se inacessível por ficar situada em localizações geográficas dispersas. Há, em muitos casos, um desconhecimento a respeito de quais informações realmente existem.

Davenport e Prusak relatam a seguinte história no bestseller *Working Knowledge*: durante um projeto de pesquisa sobre novas abordagens para a gestão da informação, perguntaram a 25 companhias, incluindo American Airlines, Hewlett-packard, IBM, e AT&T, “o que eles mais precisam saber que ainda não sabem, e como nós [Davenport e Prusak] poderíamos ajudar-los a saber.” Quase todos os executivos responderam que não tinham a menor idéia de como controlar as informações e o conhecimento que realmente agregavam valor. Certamente, neste caso, pode-se concluir que há uma nova oportunidade para os profissionais da informação, especialmente os arquivistas, embora essa oportunidade possa diferir de seus papéis tradicionais.

⁵ A técnica de *debriefing* permite às equipes capturar e compartilhar as lições aprendidas com a organização. É um processo de explicitação do conhecimento sobre o modo como as ações são desenvolvidas e sobre os insights gerados durante a realização das etapas dos projetos e processos de trabalho. Esclarece como os obstáculos foram superados ou sobre dificuldades encontradas que não puderam ser resolvidas.

Os arquivistas não estão sozinhos na tentativa de preencher este vácuo. As organizações desenvolvem múltiplas estruturas, muitas vezes sobrepostas, para identificar tendências e filtrar dados do ambiente. Estas estruturas operam por toda a organização, com razões diferentes para coletar as informações, e com métodos próprios para estabelecer parâmetros de filtragem para as informações que coletam (STINCHCOMBE, 1990). Os Centros de Documentação e Informação e os arquivos têm agido por muito tempo como um destes centros de coleta, focando na informação não corrente que foi criada e acumulada pela organização no decurso de suas atividades e funções.

Os arquivistas, portanto, devem estar atentos à competição existente entre as diversas categorias profissionais presentes nas organizações, relacionadas à gestão do conhecimento, a fim de poder influenciar na chamada *ecologia da informação*⁶. No ambiente universitário, por exemplo, várias unidades estão em competição direta com os arquivistas para fornecer informações (bibliotecas, departamentos acadêmicos, intranets). De fato, BROWN e YAKEL (1996) afirmam que o arquivo pode não ser a primeira opção para quem procura uma informação. Após ter identificado a competição, os arquivistas devem determinar que serviços estejam em melhores condições de fornecer, de uma maneira exemplar, e como focar nos clientes que mais necessitam daqueles serviços.

Para tanto, o arquivista deverá buscar a colaboração de outras categorias profissionais para facilitar a implementação de práticas de gestão do conhecimento, caso contrário seu campo de atuação se tornará muito restrito. Uma forma simples de buscar uma aproximação com os profissionais de informática é o desenvolvimento de projetos para a construção de taxonomias, que a terminologia arquivística chama de classificação, e que pode ser oferecido ao departamento tecnologia da informação para auxiliar na organização dos *websites* (sítios) e dos conteúdos eletrônicos existentes na organização.

A partir dessa aproximação, e com a identificação de parceiros dispostos a compreender a complexidade das ações a serem desenvolvidas em TI para criar um ambiente propício à criação do conhecimento, o arquivista deve buscar um intercâmbio de conceitos, que resultem na consolidação de grupos interdisciplinares para a busca de soluções para problemas como: gestão de conteúdos organizacionais (*ECM – enterprise content*

⁶ Para mais informações: DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo : Futura, 1998.

management), preservação digital, comunidades de práticas baseadas em tecnologia, ferramentas de análise de redes sociais etc.

Outro domínio do profissional arquivista que tem correspondente na gestão do conhecimento é a história oral. O chamado *storyteller* (narrativa) é uma adaptação para o interior das organizações das coletas de depoimentos orais que visam, no campo da arquivística, a complementação de acervos. Essa prática colocada como gestão do conhecimento, implica na necessidade do estabelecimento de uma estratégia de disseminação da informação mais agressiva, já que há um pressuposto que o conhecimento externalizado deverá contribuir para a criação de mais conhecimento. A utilização de um banco de narrativas para o registro de melhores práticas torna-se uma ferramenta de grande valor para a análise das ações já realizadas e estimular a tomada de decisão baseada em conhecimento.

Conclusão

A gestão do conhecimento vem sendo reconhecida por muitas organizações como uma necessidade estratégica que permite o desenvolvimento de um diferencial competitivo, baseado principalmente na inovação. Nas organizações públicas, a gestão do conhecimento surge como um meio para aprimorar os processos internos e, assim, garantir o cumprimento da sua missão institucional, gerando valor para o cidadão e para a sociedade.

A adoção de modelos de planejamento que consideram a gestão do capital intelectual como fator de sucesso organizacional 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.

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.

Práticas de gestão conhecimento utilizadas para o compartilhamento do conhecimento, como a análise das redes sociais e a criação de comunidades de prática, podem ser propostas por qualquer profissional da organização. No estágio atual não há qualquer reserva de mercado no campo da gestão do conhecimento e os profissionais mais bem preparados podem exercer uma função de liderança nessa área. Graças à sua visão sistêmica e a compreensão dos processos organizacionais, o arquivista pode contribuir com diversas comunidades de prática como um elo de ligação entre as necessidades de conhecimento e as fontes de informação disponíveis, bem como, utilizando técnicas de engenharia de redes sociais, permitir a identificação dos provedores de conhecimento que poderão contribuir para suprir as demandas de conhecimento apresentadas pelas comunidades.

Para tanto, o arquivista deve dominar os conceitos e práticas de gestão do conhecimento que mais se adequam às necessidades da sua organização. O caminho mais seguro para isso, é o estudo dos textos já produzidos sobre a gestão do conhecimento e o intercâmbio profissional com a troca de experiências e o compartilhamento do conhecimento.

O tema gestão do conhecimento deveria constar dos currículos de graduação e pós-graduação dos cursos de arquivologia e ciências da informação, capacitando os futuros profissionais para uma visão crítica de sua participação nas organizações. O estímulo à pesquisa sobre gestão do conhecimento e sua relação com as ciências da informação poderá resultar na construção de um saber focado nas necessidades das organizações brasileiras, o que será de grande valor para o aprimoramento dos processos de trabalho e a incremento da inovação.

A participação em eventos nacionais e internacionais sobre gestão do conhecimento, quer seja com a apresentação de trabalhos ou na condição de ouvinte, permitirá um intenso processo de aprendizado e networking. A experimentação prática com a aplicação de técnicas de gestão do conhecimento na organização possibilitará o amadurecimento profissional e o desenvolvimento de habilidades que colocarão o arquivista em posição de destaque na organização e permitirá um estreitamento do relacionamento com outros profissionais interessados em gestão do conhecimento.

Bibliografia

- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). *Dicionário brasileiro de terminologia arquivística*. Rio de Janeiro : Arquivo Nacional, 2005.
- BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação : um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2 ed. São Paulo : Atlas, 2000.
- BROWN, William E., YAKEL, Elizabeth. *Redefining the Role of College and University Archives in the Information Age*. *American Archivist* 59, no. 3. (Summer 1996) : 272-287.
- CANALS, Agustí. *¿Quo vadis, KM? La complejidad como nuevo paradigma para la gestión del conocimiento*. FUOC, 2002. Disponível em < <http://www.uoc.edu/in3/dt/20006/index.html>>. Acesso em: 13 jun. 2006.
- DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial : como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 2 ed. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- DUBOIS, Jean et al. *Dicionário de lingüística*. São Paulo : Cultrix, 1995.
- INSTITUTO DA BIBLIOTECA NACIONAL E DO LIVRO. *Dicionário de Terminologia Arquivística*. Elab. por Ivone Alves et al. Lisboa : Inst. da Biblioteca Nacional do Livro, 1993.
- KLEINER, Art, ROTH, George. Como transformar a experiência da empresa em sua melhor mestra. In: *Gestão do conhecimento : on knowledge management / Harvard Business Review*. Rio de Janeiro : Campus, 2000. p. 134 - 147.
- LIMA, Eduardo J L. *Os três pilares da gestão do conhecimento*. < http://www.kmol.online.pt/artigos/200303/lim02_1.html>. Acesso em: 13 jun. 2006.
- LOPES, Luis Carlos. *A informação e os arquivos : teorias e práticas*. Niterói : EDUFF ; São Carlos : EDUFSCar, 1996.
- MIRANDA, Antonio. A ciência da informação e a teoria do conhecimento objetivo : um relacionamento necessário. In: _____. *Ciência da Informação : teoria e metodologia de uma área em expansão*. Elmira Simeão (Org.). Brasília : Thesaurus, 2003. p. 173 - 187.
- NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: *Gestão do conhecimento : on knowledge management / Harvard Business Review*. Rio de Janeiro : Campus, 2000. p. 27 - 49.
- ROEDEL, Daniel. Estratégia e inteligência competitiva. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elizabeth; BEZERRA, Jorge (Orgs.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo : Saraiva, 2005. p. 67 - 86.
- ROUSSEAU, Jean-Yves, COUTURE, Carol. *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Trad. Magda Bigotte de Figueiredo. Lisboa : D. Quixote, 1998.

PETERS, Tom. *Reimagine!* : excelência nos negócios numa era de desordem. São Paulo : Futura, 2004.

SENGE, Peter. *Copiar as melhores práticas não é aprender*. Entrevista concedida a Jorge Nascimento Rodrigues. Disponível em <<http://www.guronline.tv/pt/conteudos/senge.asp>>. Acesso em: 3 fev. 2006.

STINCHCOMBE, Arthur L. *Information and Organizations*. Berkeley CA : University of California Press, 1990.

YAKEL, Elizabeth. *Knowledge management: The archivist's and records manager's perspective*. Information Management Journal. ARMA International, Jul. 2000.