

## UM ESTUDO DE CASO SOBRE O USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ARQUIVO CENTRAL DA COMPANHIA BRASILEIRA DE TRENS URBANOS (CBTU)

Nathália Teixeira Gaspar Neto<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este artigo busca estabelecer uma relação multidisciplinar entre a Arquivologia e a Gestão do Conhecimento a fim de evidenciar aspectos positivos que podem ser conquistados em um setor de arquivo ao utilizar as estratégias da Gestão do Conhecimento. Trata-se de um estudo de caso no qual o objeto de análise é o Arquivo Central da Administração Central da Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU). Para o desenvolvimento do trabalho também foi necessário realizar pesquisa bibliográfica sobre o tema. Foi possível concluir que a gestão do conhecimento possui ferramentas úteis para o desempenho da função do arquivista.

**Palavras-chave:** Arquivo. Conhecimento. Memória. Gestão do conhecimento.

### A CASE STUDY ON THE USE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CENTRAL ARCHIVE OF THE BRAZILIAN COMPANY OF URBAN TRAINS – CBTU

**ABSTRACT:** This article seeks to establish a multidisciplinary relationship between Archivology and Knowledge Management in order to highlight positive aspects that can be achieved in an archive sector when using Knowledge Management strategies. This is a case study in which the object of analysis is the Central Archive of the Central Administration of Companhia Brasileira de Trens Urbanos - CBTU. For the development of the work it was also necessary to carry out bibliographic research on the subject. It was possible to conclude that knowledge management has useful tools to perform the function of the archivist.

**Keywords:** Knowledge management. Knowledge. Memory. Archive.

## 1 INTRODUÇÃO

Os departamentos de arquivos, públicos ou privados, enfrentam obstáculos similares relacionados à escassez de recursos humanos e investimentos financeiros. Gerir um arquivo com essas condições é um desafio, então, o arquivista precisa ser criativo para conseguir cumprir com as suas atribuições.

Nessas condições é preciso repensar as rotinas de trabalho arquivístico e produzir novas estratégias utilizando os recursos disponíveis.

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Eletrônica de Documentos pelo Centro Augusto Motta (UNISUAM). Bacharel em Arquivologia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Arquivista da Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU). E-mail: [nathaliatgneto@gmail.com](mailto:nathaliatgneto@gmail.com).

Muitas das rotinas que seguem já foram analisadas anteriormente. Via de regra, no entanto, uma rotina nunca permanece como procedimento estático. Novas sugestões devem ser examinadas para determinar se certas ideias novas resultarão em progresso sobre métodos antigos (SOARES, 1975, p. 81).

É importante que o arquivista analise a conjuntura na qual está inserido, observando todos os meios disponíveis para identificar os pontos fortes e traçar um plano de ação a fim de superar os empecilhos. É por meio do plano de ação ou outro relatório que o arquivista irá registrar os objetivos da área, suas metas, os recursos existentes e os necessários para dar segmento as suas ações.

A principal motivação para a realização desse trabalho é fomentar o uso da gestão do conhecimento nos setores de arquivo, utilizando como exemplo favorável o empenho que a Coordenação Técnica – Gestão da Informação (CEGEI) tem feito para registrar as ações da área e a preocupação da própria companhia com a gestão do conhecimento, pois esse tema foi considerado em um projeto no Planejamento Estratégico da CBTU.

Em um contexto mais amplo, observando a Administração Central como um todo sem olhar o setor de arquivo isoladamente, é possível perceber um quadro de funcionários peculiar, um número significativo está aposentado e continua na ativa ou está em vias de se aposentar. Somado a isso, os empregados possuem a expectativa de haver em breve um Plano de Demissão Voluntário (PDV).

Pode-se inferir, a partir desses dados, que há o risco do conhecimento produzido e acumulado por esses empregados ser perdido caso não haja uma estratégia para reter e passá-lo adiante. Nesse sentido, a gestão do conhecimento é uma grande aliada. Ao longo dos anos vem despontando no mercado como um diferencial competitivo.

Acreditava-se, inicialmente, que a gestão do conhecimento era um modismo caro que exigia muitos recursos tecnológicos e era somente aplicada em grandes empresas. Aproximadamente na década de 1990, estudos comprovaram que para implantá-la não era necessário alto custo financeiro, mas que fosse um projeto que perpassasse por toda a empresa e fizesse parte da sua cultura organizacional e, principalmente, fosse apoiada e estimulada pelos seus gestores, desde a alta cúpula até a base operacional. Normalmente, o setor de Recursos Humanos fica responsável pela disseminação desse projeto.

Também foi reconhecida como um recurso estratégico fundamental a ser usada por empresa de pequeno ou grande porte, pública ou privada, a fim de garantir a sua sobrevivência num mercado global extremamente competitivo e exigente.

É possível inferir, então, que o foco deslocou-se dos ativos tangíveis para o conhecimento produzido pelos seus colaboradores e na capacidade de transmiti-lo. Corsatto e Hoffman (2013, p. 22) ratificam essa afirmação ao dizer que “o recurso econômico básico não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão de obra e sim o conhecimento; uma sociedade na qual os trabalhadores do conhecimento desempenham um papel central”.

Após a leitura acima é pertinente perguntar-se: como a gestão do conhecimento pode ser trabalhada num Arquivo Central? Quais vantagens competitivas o Arquivo pode oferecer após a aplicação e manutenção das estratégias da gestão do conhecimento? Há alguma relação entre a arquivologia e a gestão do conhecimento? Tais questionamentos são explorados nesse artigo. Como ponto de partida, serão utilizados os conceitos abaixo de gestão do conhecimento e arquivo.

Drucker (apud PLACCA, 2016, p. 1) afirmam que:

A gestão do conhecimento é a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado.

O art. 2º da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, define:

Consideram-se arquivos, para os fins desta Lei, os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos.

Para Prado (apud LOPES, 2004, p. 114):

O arquivo serve de instrumento principal de controle à ação administrativa de qualquer empresa, seja ela privada ou pública. Abriga documentos resultantes de uma atividade, sendo estes conservados como comprovantes. Quando bem organizados, transmitem ordens, evitando repetições desnecessárias de experiências, diminuindo a duplicidade de trabalho, revelando o que está para ser feito e os resultados obtidos. Constitui, ainda, fonte de pesquisa para todos os ramos administrativos e auxilia o administrador na tomada de decisões.

Após o exposto, vislumbra-se uma linha tênue de similaridade entre as duas áreas, pois ambas se preocupam com a sistematização do conhecimento e buscam tornar tanto a informação quanto o conhecimento disponíveis às pessoas de direito.

Grosso modo, a Arquivologia preconiza a gestão da informação objetivando prover o seu acesso rápido a fim de subsidiar o processo de tomada de decisão com informações precisas e atualizadas. Já a Gestão do Conhecimento procura identificar, reter e distribuir o conhecimento. Uma das maneiras é transformar o conhecimento tácito em explícito.

Para Luchesi (2012, p. 3), “gestão do conhecimento é, sobretudo, um exercício de reflexão. O conhecimento é uma informação que muda algo ou alguém, provocando uma ação que torna um indivíduo ou uma instituição mais eficiente”. Ademais, é uma técnica de gestão que viabiliza vantagem competitiva.

Explorando o caráter multidisciplinar da gestão do conhecimento, Rebouças (2014, p. 5) afirma que:

Trata-se de uma área transversal entre as diversas disciplinas relacionadas, sobretudo, à gestão estratégica, teoria das organizações, sistema de informação, gestão da tecnologia, e às áreas mais tradicionais como economia, sociologia, psicologia, marketing, entre outras. A gestão do conhecimento é reconhecida como um recurso estratégico inserido nas empresas e no cotidiano das pessoas.

É a partir deste olhar que buscamos a reflexão do papel da gestão do conhecimento nos arquivos, mais especificamente no Arquivo Central da Administração Central da CBTU. Tem-se como intuito demonstrar como ocorre a gestão do conhecimento nesse espaço específico e suscitar o questionamento se as outras empresas, públicas ou privadas, estão preocupadas em registrar as memórias de seus arquivos.

## **2 BREVE HISTÓRICO DA CBTU**

A Companhia Brasileira de Trens Urbanos é uma empresa federal de economia mista subordinada ao Ministério das Cidades. Atua no setor metroferroviário oferecendo serviço de transporte de passageiros sobre trilhos. Atualmente, opera em cinco regiões metropolitanas, Belo Horizonte, Natal, Maceió, João Pessoa e Recife, por intermédio das Superintendências de Trens Urbanos (STUs) e a sua sede – Administração Central (AC) – localiza-se no Rio de Janeiro. A AC e cada STU possuem o seu próprio setor de documentação e o objeto de estudo desse trabalho é o Arquivo Central da AC.

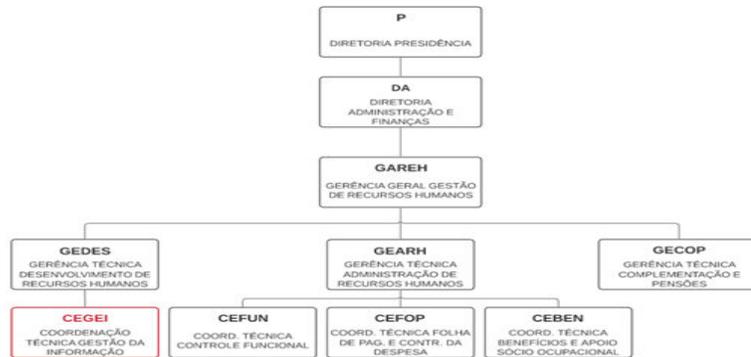
A companhia é oriunda da extinta Rede Ferroviária Federal S.A. (REFFSA) e foi criada pelo Decreto-Lei nº 89.396, de 22 de fevereiro de 1984. Ao longo dos seus 34 anos de história passou por muitas mudanças e reestruturações, tendo hoje como missão institucional promover a mobilidade urbana sobre trilhos, contribuindo assim para a qualidade de vida e desenvolvimento sustentável das cidades.

### 3 CONHECENDO O ARQUIVO CENTRAL DA CBTU/AC

O Arquivo Central da AC integra a Coordenação Técnica Gestão da Informação (CEGEI). De acordo com o organograma da empresa, está ligada a Diretoria de Administração e Finanças (DA) e mais especificamente subordinada a duas gerências de Recursos Humanos, a Gerência Geral Gestão de Recursos Humanos (GAREH) e a Gerência Técnica Desenvolvimento e Recursos Humanos (GEDES).

**Quadro 1** – Organograma parcial da CBTU com enfoque na área de documentação

#### ORGANOGRAMA PARCIAL DA CBTU COM ENFOQUE NA ÁREA DE DOCUMENTAÇÃO



**Fonte:** site da CBTU. Disponível em: <<https://www.cbtu.gov.br/index.php/pt/cbtu/organograma/administracao-central>>.

Ao longo da sua história, a CEGEI teve muitos coordenadores, infelizmente, nem todos possuíam formação superior em arquivologia. O atual coordenador é graduado em arquivologia e biblioteconomia, o que provê uma visão singular e multidisciplinar sobre as atribuições da área. Também possibilita que a gestão seja fundamentada em conhecimentos e técnicas arquivísticas, o que destoa das gestões anteriores que foram marcadas de subjetividade, práticas intuitivas carentes de metodologia e despreparo para implantar a gestão documental.

Como exemplo da falta de metodologia, pode-se citar a ausência de padrão para o arquivamento da mesma tipologia documental ou as diferentes notações nas caixas box ou, ainda, a inexistência de roteiros e manuais explicando as decisões tomadas.

Para entender melhor os três problemas levantados, todos serão exemplificados. As folhas de frequência dos funcionários ativos da AC foram arquivadas de duas maneiras diferentes, não se sabe qual foi a primeira a ser feita nem o motivo. Uma maneira é manter nos dossiês funcionais de cada funcionário a sua folha de ponto. A outra é manter em caixas box as folhas de frequência separadas por ordem alfabética. Atualmente, a documentação é guardada conforme sai da produção, ou seja, o departamento responsável pela folha de frequência transfere a documentação respeitando o seu método de produção, não são mais acrescentadas ao dossiê ou separadas do seu conjunto. A transferência é feita a cada três meses em caixas box onde as folhas estão organizadas em ordem alfabética e agrupadas por mês. Gradativamente as frequências estão sendo retiradas dos dossiês e incorporadas ao método definido pelo Arquivo Central em conjunto com o setor de Recursos Humanos.

Essa metodologia permite precisão e rapidez no momento de recuperar a informação, pois o conjunto documental está agrupado em um único local e organizado sob um único critério. Para garantir a manutenção do arquivamento, há um passo a passo de como fazer e explicando a sua motivação.

Em relação às notações nas caixas pode-se citar os dossiês funcionais, pois há notações nas caixas de arquivo que ainda não se sabe o conceito ou a razão para estarem lá. Como exemplo, nas caixas dos dossiês funcionais ativos e inativos há um código, mas o seu significado e funcionalidade não são claros. O código é formado por letra e números, os números ajudam na localização do dossiê, mas e a letra? O que a letra P antes do número da caixa demonstra? Pode-se inferir que o P seja de permanente ou pessoal, contudo, o seu real sentido é desconhecido. Apesar do código não ter sido identificado isso não interfere na recuperação da informação.

Como solução para esse o problema, a CEGEI trabalhou em duas frentes. A primeira foi refazer a etiqueta das caixas buscando identificar os metadados necessários para o reconhecimento dos dossiês funcionais. A segunda foi propor um plano de classificação para a organização interna das pastas funcionais. Como resultado foi produzido um relatório constando o plano de classificação e instruções para confecção de etiquetas e arquivamento.

Os pontos acima poderiam ser facilmente entendidos, senão resolvidos, caso houvesse alguma forma de registro das razões que motivaram o arquivamento das folhas de frequência

ou das notações nas caixas. A carência de registro das ações do arquivo torna a área refém da lembrança dos funcionários.

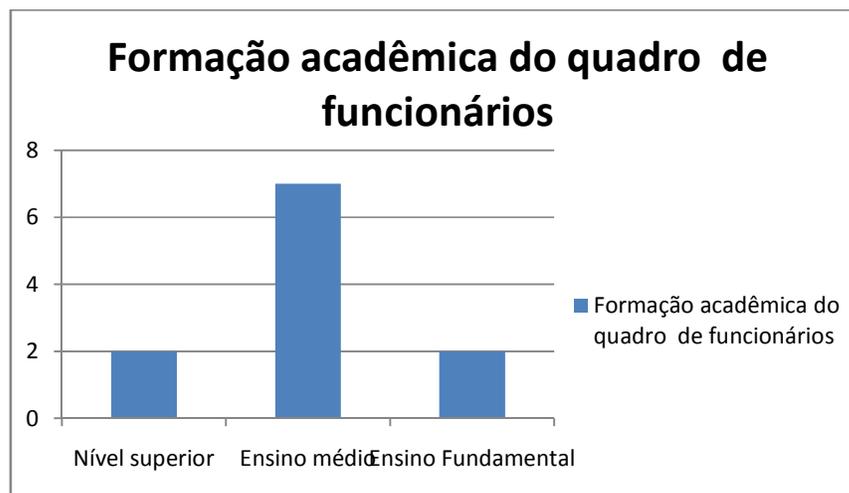
É costumeiro, e não prerrogativa da CBTU, ter um funcionário chamado de arquivo vivo da empresa. Ele possui não somente a memória, mas também o conhecimento tácito das atividades ali desenvolvidas, com a sua aposentadoria, desligamento ou, até mesmo, falecimento, o setor voltaria para a “idade das trevas”. Pois, geralmente, não há outro funcionário que detenha o mesmo conhecimento que ele e também não há uma apostila ou caminho a seguir. Então, todo o saber, o *know-how* e, inclusive, o “pulo do gato” seriam perdidos e haveria de se começar do zero.

### 3.1 GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO ARQUIVO CENTRAL

Atualmente o Arquivo Central possui em seu quadro de funcionários 11 pessoas, incluindo o coordenador: um analista de gestão com formação em arquivologia; dois técnicos de gestão, sendo que um possui formação em Arquivologia; dois assistentes de administração; um assistente operacional – segurança metroferroviário; quatro assistentes de manutenção e equipamentos metroferroviários.

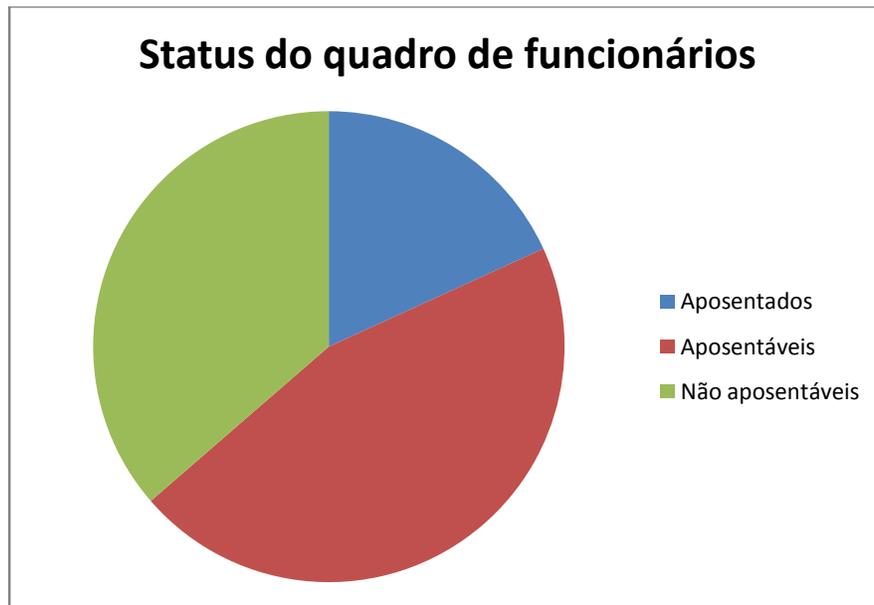
Desse número, nove são reintegrados e a média de idade dos funcionários do arquivo é de 60 anos. Somente dois possuem nível superior, sete possuem nível médio e dois somente o fundamental. Dos 11 funcionários, cinco estão em vias de se aposentar e dois são aposentados.

**Tabela 1** – Formação acadêmica do quadro de funcionários



**Fonte:** a autora, 2018.

**Gráfico 1** – Status do quadro de funcionários



**Fonte:** a autora, 2018.

Os dados acima podem ser analisados de diversas óticas. Uma é a respeito da mão de obra qualificada para trabalhar no arquivo. Observa-se que há dois arquivistas formados, entretanto, na formação da equipe de apoio não há técnicos de arquivos. Outra análise que pode ser feita é em relação ao quantitativo de aposentados e pré-aposentados, totalizando uma possível perda de 60% da força de trabalho.

Considerando essas informações, é possível compreender as dificuldades técnicas enfrentadas. As limitações do arquivo repercutiram no passado, pela ausência de arquivista, e irão repercutir no futuro caso haja a saída de 60% do setor como demonstrado acima. Nesse viés, a Gestão do Conhecimento se faz importantíssima. Registrar os atos do arquivo é fundamental para os que virão ter um norte do que já foi feito e do que precisa ser desenvolvido.

Atualmente, o arquivo atua na companhia de forma restrita tendo em vista as suas limitações técnicas. Para orientar o trabalho, há um plano de ação da área de documentação que alinha as ações que precisam ser executadas. Pretende-se que o plano seja atualizado anualmente para que se possa fazer “check list” das ações alcançadas, rever os objetivos e incorporar novas metas. Nesse momento, a área procura se restabelecer como orientador para o desenvolvimento de políticas ligadas à gestão documental, físico ou digital.

#### **4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA NO ARQUIVO CENTRAL**

Uma das atribuições do arquivista é zelar pelo legado documental da instituição de maneira que a documentação remanescente possa refletir as funções e atividades de outrora como instrumento de prova e informação. O arquivo realiza a custódia a fim de manter viva a memória da instituição. E a memória do arquivo? Seus métodos, procedimentos e rotinas são preservados? Como os arquivistas tratam o próprio legado?

Nesse sentido, a transformação do conhecimento tático para o conhecimento explícito é bastante explorado. Registrar as rotinas de trabalho é uma ação fundamental nos departamentos e, principalmente, nos arquivos.

Para que a gestão do conhecimento seja efetiva é necessário um conjunto de ações, a mais importante é o comprometimento da alta cúpula de gestores com o projeto. Isso permite que as chefias imediatas incentivem e participem ativamente de todo o processo.

A proximidade hierárquica da CEGEI com o setor de Recursos Humanos favoreceu para que essa ideia fosse difundida e enraizada no arquivo. Essa relação de proximidade e o fato do coordenador ter trabalhado muitos anos na área de desenvolvimento (GEDES) contribuíram para que um olhar diferenciado fosse dado ao arquivo e aos seus funcionários. Um olhar voltado para o compartilhamento de ideias e conhecimento.

No Arquivo Central, a gestão do conhecimento é incentivada pelo coordenador da área e a principal atitude é valorizar os recursos humanos ali existentes. Um dos grandes desafios é que a maioria do pessoal não possui formação em arquivologia. Em contrapartida, apresentam interesse nas atividades e abertura para aprender novos conceitos. Alves (2017, p. 22) ratifica essa ideia ao afirmar que o gestor arquivista, além de administrar toda massa documental e também as pessoas, precisa ter foco em reconhecer e tirar das pessoas o melhor que elas podem oferecer, acompanhando e oferecendo o apoio necessário a elas.

Nessa linha de reconhecimento e valorização, sempre que possível é oferecido cursos e palestras para que a equipe melhore seu desempenho profissional, não somente ligado a Arquivologia. Como exemplo, foi identificado que cinco funcionários não possuem habilidades para mexer com programas de edição de texto e criação de planilhas. Logo, foi proposto a área responsável que houvesse um treinamento interno para sanar a dificuldade do grupo. Outros pontos, como atualização em Língua Portuguesa e desenvolvimento de trabalho em equipe, também foram identificados e serão desenvolvidos ao longo do ano de 2018. Esse tipo de investimento tem o objetivo de agregar conhecimento e levantar a moral dos funcionários.

Outra estratégia é apresentar periodicamente pequenas palestras aprofundando cada vez mais nos conhecimentos arquivísticos, tendo em vista que a maior parte da equipe é leiga no assunto. Atualmente, a equipe é formada por onze funcionários, sendo que apenas dois possuem formação universitária em Arquivologia. Essas palestras são ministradas pelos próprios arquivistas com o intuito de apresentar itens específicos da área e fazer com que todos entendam porque executam determinadas atividades, qual é o objetivo por trás de uma classificação ou de um método de arquivamento.

Até o momento houve três palestras sobre arquivologia e a equipe foi bastante receptiva e curiosa ao tema. Participaram ativamente levantando questionamentos e dando exemplos dos seus empregos anteriores. Eliminação de documentos, período de guarda, maneiras de organização e a lei de acesso foram os tópicos que rederam mais dúvidas.

Alguns empregados da área de documentação já haviam trabalhado em outro arquivo, então, esse fato contribui bastante para a palestra, pois ele puderam aproveitar o conhecimento já existente e levantar exemplos a serem debatidos pelos colegas.

Dessa maneira, é esperado que o empregado envolva-se com o trabalho, pois compreende o organismo do qual faz parte e sabe o motivo das suas funções, ou seja, ele entende que é parte importante de uma engrenagem e que o seu trabalho irá impactar nas atividades posteriores. Ao ter conhecimento técnico é possível pensar criticamente sobre os seus afazeres e inclusive oferecer sugestões e participar de processos decisórios.

Ao se tratar de uma área de documentação, a conscientização para desempenhar bem as suas atividades é primordial. Um exemplo simples é o arquivamento. Arquivar é um ato que necessita atenção, pois se um documento é erroneamente arquivado, a probabilidade de encontrá-lo quando for necessário é quase nula. No universo de um arquivo central, arquivar errado é uma sentença de esquecimento.

O exemplo do arquivamento sintetiza bastante essa questão, porque parece uma atividade simples e maçante, mas ao olhar pela ótica de que a informação precisa estar disponível e de fácil acesso e só o arquivamento correto pode garantir tal coisa é que percebe-se a grandiosidade desse ato.

Reuniões quinzenais ou mensais também fazem parte do planejamento das atividades do arquivo. Essas reuniões permitem que o serviço seja compartilhado e cada um possa dizer como está sendo desenvolvida a sua tarefa. É possível também verificar os erros, os acertos e refazer o planejamento. Essa estratégia desenvolve a habilidade individual de se expressar e faz com que todos saibam o que está sendo executado no setor e em qual *status*.

Além das reuniões para alinhar o serviço, uma vez por mês o setor faz um café da manhã colaborativo. Cada um leva um item a ser compartilhado e aproveita-se o momento para conversar e conhecer melhor os colegas. O principal objetivo é proporcionar um momento de descontração e integração da equipe.

Também comemorasse os aniversariantes do mês e esse evento envolve outras pessoas além da equipe da área de documentação. Os empregados da gerência técnica, da gerência geral e convidados de outras áreas. O momento se torna propício para criar novas amizades, nutrir antigas e trocar experiências.

Outro ponto trabalhado pela coordenação é a organização e adequação do conhecimento já existente na empresa, mas que está esquecido ou subutilizado. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento é bem clara, não há interesse em reinventar a roda, mas, sim, em adaptar e aprimorar os conhecimentos e as atividades já existentes na companhia.

Esse pensamento de redescobrir e colocar em evidência vai de encontro com a fala de Oliveira, Assis et al (2014, p. 3):

Grande parte do conhecimento necessário para o desenvolvimento de novos projetos já está presente na própria empresa, ou seja, a gestão do conhecimento não se limita à criação de novos conhecimentos, mas também na organização daquele existente, mas não utilizado de forma adequada.

Esse conhecimento mal utilizado pode estar representado de várias maneiras, serão citadas duas maneiras clássicas. A primeira é quando a empresa busca no mercado por profissionais especializados e não procura em seu *staff* funcionários que já possuam esse tipo de conhecimento ou que tenham potencial para desenvolvê-lo. A outra maneira é recomençar do zero projetos que já foram iniciados e por algum motivo não foram adiante. Logo, o tempo que foi empreendido, o recurso financeiro gasto e o conhecimento produzido anteriormente são descartados.

Por que há essa perda? É possível evitar? Um dos motivos é a ausência de registros dos projetos e das atividades desenvolvidas pelos departamentos. É importante documentar através de manuais, relatórios, atas, notas técnicas, etc., a fim de historiar e transmitir o conhecimento.

Quando um funcionário descreve as suas atividades em um manual, por exemplo, parte do seu conhecimento tácito foi transformado em explícito e isso fará com que o conhecimento não se perca com a ausência do mesmo. A outra parte do conhecimento tácito é transmitida por meio da observação é o *know-how*, o conhecimento prático.

No Arquivo Central, mesmo com dificuldades, há essa preocupação de documentar as suas atividades. Há, principalmente, manuais explicando o passo a passo de como executar ações, como exemplo: como organizar folha de frequência da AC; como organizar folha de frequência do fundo de São Paulo; como organizar fundos de pastas de assentamento funcional; como organizar avisos de crédito, e assim por diante. Esses pequenos manuais são objetivos e bastante práticos, ajudam a tirar dúvidas de quem executa e registra como e por quais motivos foi escolhido determinado método de arquivamento. Outra maneira de não tornar o conhecimento esquecido ou subutilizado é manter a documentação produzida pelo próprio Arquivo Central organizada e acessível.

Pelo exposto, é possível perceber o esforço empenhado pelo Arquivo Central em gerir o conhecimento e valorizar os seus profissionais. Tal atitude é uma estratégia de gestão que tem como objetivo capacitar e encorajar os seus profissionais buscando consciência e autonomia na execução das atividades, o registro e, acima de tudo, criar, solidificar e gerenciar conhecimentos.

## **5 CONCLUSÃO**

É visível que uma nova forma de administrar empresas ganha contorno e exige transformações profundas em seu cerne. São as novas demandas do mercado que impõem mudanças e ameaçam a sobrevivência daquelas que ficaram estagnadas e se recusaram a mudar.

Um das principais demandas é o reconhecimento dos recursos intangíveis, isto é, a valorização do conhecimento produzido e o reconhecimento do que esse ativo pode agregar para a empresa. Atualmente, as empresas investem em descobrir, manter e desenvolver talentos por entenderem que esse será o seu diferencial competitivo. Magalhães (2014, p. 18) intensifica o caráter único dos bens intangíveis ao afirmar que “o que não é copiável, sendo, portanto, suscetível de manter a empresa numa posição competitiva vantajosa, são os seus recursos intangíveis os quais, no seu todo, constituem o conhecimento da organização”.

Ao falar em gestão do conhecimento é imprescindível associar a mudanças na cultura organizacional. Romper paradigmas e criar novos métodos é um dos resultados esperados. Espera-se novos olhares, novas ideias sobre como melhorar os fluxos de trabalhos, as atividades, os processos, a rotina em si.

Atualmente existem muitos softwares gratuitos, como Bitrix24 e Answer Hub, que auxiliam a fazer a gestão do conhecimento nas empresas. Esses softwares possuem intranet social, chat em vídeo, gerenciamento de documentos na nuvem e base de conhecimento.

A arquivologia pode usufruir bastante dessa relação multidisciplinar com a gestão do conhecimento. Reconhecer as suas importantes contribuições e saber utilizá-las pode trazer muitos progressos na organização dos setores de arquivo e na manutenção das suas atividades.

Os atos normativos também devem ser explorados pelo arquivista como um instrumento de visibilidade e organização do setor de Arquivo. Por meio dele é possível estabelecer regras gerais não só para o funcionamento interno do arquivo, mas também para as suas atividades externas. Como exemplo, resolução estabelecendo as regras para a transferência ou recolhimento de documentos para o Arquivo Central. Além de normatizar as ações, os atos normativos também influenciam diretamente a cultura organizacional pelo seu caráter obrigatório.

A despeito das dificuldades financeiras e da escassez de pessoal técnico, é possível afirmar que a utilização das técnicas da gestão do conhecimento no arquivo central da administração da CBTU está sendo uma experiência de sucesso. Seus principais pontos positivos são uma equipe consciente, entrosada, valorizada e um ambiente no qual o conhecimento é gerado e difundido.

Resultados palpáveis também são observados. Os empregados passaram a empregar mais tempo planejando suas atividades, anotando informações e, inclusive, dividindo em etapas. Hoje, eles mesmos produzem conhecimento e são capazes de repensar criticamente os seus serviços. Essa nova atitude resultou na otimização do trabalho e pode também minimizar os erros.

A utilização das estratégias e ferramentas da gestão do conhecimento ainda são tímidas no Arquivo Central. Os recursos para empregá-la são escassos, então, elas ocorrem de maneira simples e com o mínimo de custo possível. Entretanto, esse projeto possui bastante potencial e pode ser reconhecido como uma boa prática dentro da companhia.

Por fim, é vital que o arquivista escreva a história dos seus locais de trabalho, elabore normativas, manuais, relatórios, planos de ação entre outros documentos para registrar as ações e os motivos que levaram a tal prática. Dessa maneira, o próximo funcionário que vier a trabalhar no arquivo poderá dar continuidade aos trabalhos desenvolvidos e saberá que as decisões foram tomadas de maneira consciente a partir de um plano diretor.



## REFERÊNCIAS

ALVES, Crislaynn Ritse Cunha dos Santos. **O arquivista gestor na perspectiva da gestão da informação e do conhecimento:** um olhar sobre utilização das tecnologias. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de graduação em Arquivologia) – Faculdade de Arquivologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017

BRASIL. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. DF, 9 jan. 1991.

BURNHAM, Teresinha F.; ALVES, Renato M.; MORAES, Isabel O. de; MORAES, Ramone L. de. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.** Revista Episteme, Porto Alegre, n. 19, p. 139-148, jul./dez. 2004.

CORSATTO, Cassia Aparecida; HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do conhecimento e inteligência competitiva:** delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 18, n. 38, p. 19-36, set/dez, 2013.

LOPES, Uberdan dos Santos Lopes. **Arquivos e a organização da gestão documental.** Revista ACB, [SI], v. 9, n 1, p. 113-122, ago. 2005.

LUCHESE, Eunice Soares Franco. **Gestão do conhecimento nas organizações.** Nota técnica Companhia de Engenharia de Tráfego (CET), São Paulo, 2012.

MAGALHÃES, Rodrigo. **Fundamentos da gestão do conhecimento organizacional.** 1 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

OLIVEIRA, Giane Lise de Assis; ASSIS, Mariluce de; OLIVEIRA, Magna Maria de Assis; COSTA, Stella Regina Reis da; QUELHAS, Osvaldo L. G. **Gestão do conhecimento:** criação e implementação do conhecimento nas organizações. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2014.

PLACCA, José Avelino. **Gestão do conhecimento nas micro e pequenas empresas.** Revista Academus, 2016.

REBOUÇAS, Fernando. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/o-que-e-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

SCARAMBONE, Mônica; ASSUNÇÃO, Maria Aparecida de. **Recursos humanos na gestão do conhecimento.** Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de graduação em Administração) – Faculdade de Administração, Centro Universitário Euro-Americano, Brasília, 2005.

SCHÄFER, Murilo Billig; SANCHES, Marystela Assis Baratter. **A relação do arquivista com a gestão do conhecimento:** análise em uma instituição pública federal. Londrina, v. 19, n. 1, p. 206- 224, jan./abr. 2014. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/informação>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

SHELLENBERG, Theodore R. **Arquivos correntes:** organização e funcionamento. Tradução de Nilza Teixeira Soares. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1975.



SERRA JÚNIOR, Lamberto 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.

SILVA, Patrícia Andrade da. **Gestão de documentos, informação e conhecimento:** a óptica dos gestores do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC/DF). Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.