

PARA ALÉM DE FAZERES TÉCNICOS: O ARQUIVISTA E SUA RELAÇÃO COM O FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Jorge Santa Anna - UFES

Resumo: O fator humano constitui uma das maiores preocupações das organizações contemporâneas. Em todos os setores de uma empresa, sabe-se das vantagens que uma efetiva gestão de pessoas pode proporcionar ao bom funcionamento do organismo. No contexto específico dos arquivos, não é diferente, pois, para que as práticas arquivísticas sejam realizadas com êxito, recorre-se às pessoas, pois são elas que acometem vitalidade aos processos; por conseguinte, o arquivista insere-se nesse contexto como gestor do fator humano. Sendo assim, objetiva-se demonstrar a importância do arquivista como líder na condução das equipes de trabalho envolvidas com o fluxo da informação empresarial. Através de revisão de literatura em publicações da Administração e da Arquivística, bem como estudo documental de um currículo acadêmico, concluiu-se que, o arquivista possui, com base na literatura, papel importante ao gerir as equipes, sobretudo através do monitoramento contínuo das atividades, bem como da aplicação de treinamento. Constatou-se, através da análise curricular, que o curso em questão pretende capacitar o profissional a exercer as atividades de um líder, devendo o arquivista adquirir novas competências, habilidades e responsabilidades, que extrapolam os fazeres técnicos, podendo exercer também seu papel social e atuar junto às equipes de trabalho, com foco na gestão de pessoa e na liderança.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Liderança. Práticas arquivísticas. Formação profissional arquivística.

1 INTRODUÇÃO

As pressões oriundas do ambiente externo são refletidas no contexto das organizações modernas, de modo que esses organismos (re)definem constantemente os processos de trabalho, acometendo mudanças no perfil e na forma de atuação de seus colaboradores. Especialmente, com a chegada da Sociedade da Informação, os profissionais responsáveis pelo gerenciamento da informação são influenciados por novas necessidades organizacionais, o que requer o posicionamento profissional que extravase a simples atuação técnica.

No contexto contemporâneo, o profissional da informação, ao atuar em ambientes organizacionais, assume o compromisso em conduzir o fluxo da informação de modo a facilitar o alcance dos objetivos almejados pela empresa, tendo a informação por ela gerada um fator decisivo na tomada de decisão e na formulação de estratégias. Sendo assim, o arquivista adquire um novo papel em face das circunstâncias que permeiam a ambiência das empresas.

No entanto, para que a atuação do arquivista seja realizada com efetividade, faz-se necessário que ele possua um conhecimento amplo da realidade organizacional, ampliando seus fazeres, como, por exemplo, atuar no gerenciamento da informação e das relações interpessoais que permeiam esse gerenciamento. Segundo estudo realizado por Santos (2009), o profissional da informação/arquivista deve atender as exigências do mercado no mundo empresarial, além de ser especialista na área de conhecimento onde atua, devendo ser um profundo conhecedor dos recursos e por fim um líder para enfrentar as mudanças e suas consequências.

Com essas mudanças advindas da sociedade e das organizações, o arquivista deixa de ser um mero guardador de documentos, para ser gestor de recursos informacionais, atrelado a outros contextos, possuindo relações interpessoais e colaborativas fortemente instituídas. O mercado requer profissionais mais qualificados, “[...] com habilidades para tomar decisões, para trabalhar em equipe, em rede, em parceria, compartilhando informações e contribuindo ativamente para o aumento do fluxo e da disseminação de informações” (RUBI; EUCLIDES; SANTOS, 2006, p. 82).

Nesse contexto, este estudo objetiva demonstrar a importância do arquivista como líder na condução das equipes de trabalho no âmbito do fluxo da informação empresarial. Para atingir esse resultado, utilizou-se, como metodologia de pesquisa, a revisão de literatura em publicações da Administração e Arquivologia. Também recorreu-se à pesquisa documental.

A análise na literatura de Administração contemplou alguns

assuntos inerentes ao ambiente organizacional, como: o trabalho em equipe, a questão da liderança, dos estilos de liderança e da aprendizagem organizacional

Através de publicações da Arquivística reflete-se acerca do novo papel do arquivista, inserido em um contexto inovador, adquirindo status de profissional da informação e tendo importante função na condução das equipes de trabalho, atuando como líder, intervindo para que as relações pessoais sejam estabelecidas de forma saudável e colaborativa, por conseguinte, garantindo uma efetiva gestão e fluxo da informação que circula na organização.

Como técnica de seleção das fontes foi utilizada a busca em um catálogo automatizado de uma biblioteca acadêmica, bem como a busca por artigos sobre essa temática indexados no Portal de Periódicos da Capes. Os descritores utilizados na busca foram os seguintes: “Gestão de Pessoas/Arquivologia”; “Liderança”; “líder/arquivista”, “Gestão/profissional da informação”.

No que se refere à pesquisa documental, analisou-se um currículo acadêmico pertencente ao Curso Superior de Arquivologia oferecido por uma instituição de ensino, com vista a identificar se é contemplada durante a formação profissional, a construção das competências gerenciais, com foco no fator humano em organizações.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe torna-se cada dia mais valorizado nas empresas. Isso porque está confirmado o aumento da eficiência

quando as atividades se realizam de forma conjunta, despertando um ambiente de trabalho, em que se trocam experiências, compartilham resultados e sugerem-se novos olhares sobre as tarefas, antes desempenhadas de forma individual e egocêntrica. Além da eficiência, o trabalho integrado colabora para a consumação de vantagens competitivas, conforme definido por Franco e Santos (2010, p. 751-752), para quem

O trabalho em equipe pode ser considerado como uma alternativa para gerir competências e idealizar o modelo de gestão para superar os problemas individuais e organizacionais capazes de proporcionar um diferencial que agregue valor e vantagem competitiva para organizações frente ao mercado globalizado, desde que conduzido com a participação da gestão com pessoas e com a efetiva integração entre líderes e subordinados, podendo ser considerado um instrumento de mudança.

A ideia de integração entre todos os elementos que formam a empresa faz-se imprescindível, tendo a necessidade dessas equipes serem gerenciadas; todavia, a gestão de equipes também se faz de forma compartilhada, envolvendo vários indivíduos, desde que todos comunguem dos mesmos anseios e objetivos. Destarte, verifica-se ênfase crescente em equipes multifuncionais com bastante grau de autonomia, aquilo que se convencionou chamar equipes autogerenciadas, bem como em levar a decisão cada vez mais para perto do cliente. Exercita-se a capacitação das pessoas dentro das empresas, bem como o compartilhamento de poder. O

conceito de delegação amplia-se (VERGARA, 2003).

Na visão de Pierce e Newstrom (2002, p.189), a formação de equipes visa a proporcionar o compartilhamento de informações, despertando a capacitação dos colaboradores. Curioso destacar, outrossim, que o trabalho em equipes multidisciplinares somente se concretiza se houver uma proposta em comum, aceita e consolidada pela coletividade. Desse modo,

A premissa fundamental de que equipes e desempenho estão interligados de forma indissolúvel é encontrada na essência da definição de equipe. Equipes com comprometimento sincero constituem a técnica de aperfeiçoamento de desempenho mais produtiva de que dispõe a administração – desde que haja resultados específicos pelos quais a equipe é coletivamente encarregada e responsabilizada [...] (PIERCE; NEWSTROM, 2002, p. 189).

Embora o trabalho em equipe se apresente como essencial ao bom funcionamento da organização e à construção de profissionais satisfeitos com o trabalho que executam, é importante atentar para o fato de que, se não gerenciado com efetividade, o trabalho em equipe pode se tornar o “vilão” que favorece a ocorrência de desentendimentos, intrigas e desarmonias. Nas palavras de Franco e Santos (2010, p. 751-752), constata-se que se não houver relações interpessoais saudáveis, há possibilidades de ocorrer “[...] divergências de ideias na condução do trabalho em equipe, o que favorece a erupção de problemas relacionados a comportamentos, relações interpessoais, conflitos, ruídos na

comunicação, *feedback* e o papel ineficaz da liderança”.

Corroborando com as características de equipes de trabalho acima expostas, as pesquisas de Katzenbach (1994, p. 42, grifo nosso), quando frisa que o comprometimento em comum e a responsabilidade é condição básica para se trabalhar em equipe, uma vez que a “[...] Equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósito, metas de performance e abordagens comuns, e pelo quais se mantêm mutuamente responsáveis”.

O mesmo autor demonstra que a importância das equipes também se atém ao fato de proporcionar maior flexibilidade no momento de se realizar mudanças em sua estruturação. Assim, o autor afirma que equipes são mais flexíveis do que agrupamentos organizacionais maiores, porque podem ser mais rapidamente montadas, ativadas, redirecionadas e dissolvidas, geralmente de maneira que realce em vez de romper as estruturas e processos mais permanentes.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO LÍDER

A presença da liderança está imbuída ao trabalho desenvolvido de forma conjunta por equipes de trabalho. É graças às equipes de trabalho que se fez necessária, a princípio, a presença de líderes no intento de gerenciar, acompanhar, ouvir e providenciar melhorias aos colaboradores. Essa responsabilidade do líder assemelha-se às funções do gestor, porém se consolida com maior proximidade junto às equipes.

Todavia, a presença da liderança não se faz apenas no contexto da necessidade de gerenciamento. A figura de um líder ultrapassa essa

contingência e atinge patamares mais elevados, tendo uma função dupla para com a equipe, ou seja, além de gerenciar, o líder é responsável em motivar.

A esse respeito, depreende-se que o líder tem uma função mais aprofundada, tendo o compromisso de “[...] conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas [...]” (MAXIMIANO, 2006, p. 194), sendo capaz, também, de resolver situações diversificadas, realizadas em contextos diferenciados e complexos. Assim, liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. “[...] Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações” (MAXIMIANO, 2006, p. 195).

Para haver liderança, em primeiro lugar, devem existir boas relações comunicativas, por isso, infere-se que a comunicação constitui uma habilidade que todo líder deve possuir. Nesse enfoque, destaca Chiavenato (1999, p. 137), que liderança é “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos”.

O líder tem como uma de suas principais atribuições fomentar a motivação nos liderados, porém, para realização desse feito, é preciso que o próprio líder esteja motivado com a organização e com a função que lhe foi confiada. Assim,

A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é

responsável pelo desempenho de um grupo. No papel de líderes, algumas pessoas são mais eficazes que outras, porque têm mais habilidades ou são mais motivadas. Pode ser que as duas características sejam interdependentes: as pessoas mais motivadas, provavelmente, são também as mais hábeis (MAXIMIANO, 2006, p. 195).

No que diz respeito à motivação, Fleury (2001) a considera como sinônimo de liderança, estando as duas inteiramente interligadas. Cabe aos líderes a responsabilidade em conduzir as equipes satisfazendo as necessidades que se fizerem necessárias, além de estimular o colaborador a adentrar-se aos mesmos objetivos da empresa. Com isso, a produtividade tende a aumentar e, conseqüentemente, o clima organizacional se tornará mais harmonizado. Nessa questão, proclama Cavalcanti (2006, p. 138) que

Os grandes responsáveis pela efetivação de mudança nas organizações são os líderes, cujo compromisso é o de promover a formação de equipes à luz de valores e crenças que orientem as políticas e estratégias empresariais, por meio de um estilo de liderança que conduza à integração, à confiança e ao respeito entre seus membros.

A liderança é o processo de conduzir as ações que tentam evidenciar quais os comportamentos, traços de personalidade, atitudes e outras características que são determinantes no desempenho eficaz das pessoas. Com isso, depreende-se que para ser líder é preciso haver capacitação. Na visão de Vieira (2012), no mundo corporativo não são raras as vezes nas quais um profissional é

alçado à condição de líder. Problema algum haveria se este profissional almejasse essa liderança, o que pressupõe estar capacitado e orientado para realizar seus esforços nesse sentido.

O líder almejado pelas empresas do futuro são indivíduos que possuem alta capacidade de relacionamento com demais integrantes da empresa. São capazes de conquistar os colaboradores, tornando-os verdadeiros cúmplices das propostas empresarias. Assim, o líder, conforme destacado por Viera (2012), deve possuir objetivos e uma visão do todo. Ele se comunica, é centrado no cliente e no resultado, desenvolve e orienta seus subordinados, critica as diretrizes e sugere alternativas, e, mais do que leal, é comprometido com o valor dominante; é inovador e empreendedor.

2.3 AS TIPOLOGIAS DE LIDERANÇA

Investir no capital intelectual é uma das ações primordiais das empresas modernas. Para isso, elas incentivam o trabalho conjunto, desenvolvendo equipes especializadas e interdisciplinares a fim de favorecer o desenvolvimento das atividades tendo em vista a eficiência e a eficácia. As equipes de trabalho precisam de pessoas que sejam responsáveis pela gestão, condução e motivação dos sujeitos que as compõem, portanto a figura do líder se faz de crucial necessidade e importância.

Diante da competitividade e das constantes mudanças originadas no mercado externo, as organizações formam suas equipes de trabalho com pessoal motivado e comprometido, dispostos a contribuir com os objetivos da empresa, a fim de satisfazer o mercado cada vez mais

exigente, que busca melhor atendimento e agilidade em suas ações. Dessa forma, existe uma preocupação, por parte das organizações, em encontrar colaboradores que façam a diferença no trabalho e descobrir líderes que influenciem seus liderados de forma que seja construído um ambiente organizacional com clima mais favorável ao crescimento da empresa e dos próprios indivíduos (GARCIA, 2013).

Estar preparado para gerir pessoas, sobretudo conduzir as equipes de trabalho com presteza, acolhimento e carisma requer o desenvolvimento de habilidades específicas. Assim, a pessoa do líder deve possuir alguns atributos que facilitarão sua conduta ao desempenho eficiente da liderança. Na visão de Chiavenato (2000, p.90), há quatro atributos que devem estar imbuídos na pessoa do líder, quais sejam:

- **traços físicos:** como energia, aparência pessoal, estatura e peso;

- **traços intelectuais:** adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;

- **traços sociais:** cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;

- **traços relacionados com a tarefa:** impulso de realização, persistência e iniciativa.

No que se refere às teorias que fundamentam a consolidação de um líder existem várias correntes, porém, a mais evidenciada pela literatura diz respeito à Teoria Comportamental, pela qual contempla três estilos: autocrático, liberal e democrático.

Estilo de liderança, no pensamento de Chiavenato (2000,

p.343), é a forma como o líder “[...] se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados”.

Benevides (2010) destaca que o estilo autocrático refere-se ao tipo de líder caracterizado pela centralização da autoridade e do processo de decisão. Poder do líder conferido pela posição e foco na tarefa. O tipo democrático, por sua vez, é caracterizado pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. Poder do líder conferido pelo grupo e preocupação com as relações humanas; por fim, ao estilo democrático reserva-se atribuições que vão para além dos anteriores, em que o líder deixa o grupo a seu próprio cargo.

Curioso destacar a respeito do líder autocrático, pois essa modalidade de liderança compreende

[...] aquele que adora ser o centro do poder, acreditando que é esse o seu verdadeiro trabalho. Quando ele não está presente, os “liderados” não sabem o que fazer, e ficam circulando à espera de uma nova ordem. Sentem-se aliviados, mas perdidos, sem a presença do chefe [...] (ALBURQUERQUE, 2010, p. 29).

Ao contrário, o líder de caráter democrático possui forte afinidade com a equipe, de modo a “[...] sentirem-lhe as necessidades e interpretando-lhe os anseios para proceder de acordo com a opinião geral, ou pelo menos da maioria que consulta frequentemente [...] (ALBUQUERQUE, 2010, p. 29).

Quanto ao estilo liberal, o mesmo autor supracitado determina que esse tipo de líder delega totalmente as decisões ao grupo e o deixa completamente à vontade; a produção é baixa; nota-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder. Observa-se que o líder permite total liberdade para tomada de decisões individuais ou grupais, participando delas apenas quando solicitado pelo grupo. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza.

Não resta dúvida de que o trabalho em equipe exige a presença da liderança que, por sua vez, despertará a capacitação dos indivíduos já que esses estarão em constantes interações, constituindo um processo de integração recíproca, favorecendo o compartilhamento de informações, troca de experiências e vivências, o que desperta a democratização, socialização, e, como resultado final, a produção de novos conhecimentos no ambiente empresarial, agregando valor para a empresa e para o próprio indivíduo.

2.4 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional, em linhas gerais, é fruto de duas circunstâncias existentes em qualquer organização, ou seja: a interferência da cultura organizacional e a socialização de conhecimentos dinamizados pelas equipes de trabalho.

Genericamente, as empresas utilizam da aprendizagem organizacional a fim de proporcionar a aquisição de novas informações a seus colaboradores, extraindo informações do ambiente externo e interno das empresas. Para Scorsolini, Inocente e Miura (2011, p. 230), essa

aprendizagem é transformada em vantagem competitiva, uma vez que

O termo aprendizagem organizacional representa como ideia central a forma como as organizações aprendem, como a organização se relaciona com o meio e dele extrai observações que incorpora, com o objetivo de manter-se em constante desenvolvimento, agregando vantagens competitivas.

Nesse enfoque, os mesmos teóricos enfatizam que a aprendizagem organizacional vem tomando a agenda de prioridades dos profissionais de gestão de pessoas de pequenas e grandes organizações, levando à necessidade de que esses profissionais também estejam aptos para discutirem a formação dentro desse ambiente, desde a organização da demanda, passando pelo desenvolvimento da proposta, consequente implementação, acompanhamento e avaliação de resultados.

Na visão de Stata (1997), a aprendizagem organizacional em uma primeira instância acontece através de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados. Assim sendo, as organizações podem aprender somente na velocidade em que o elo mais lento da cadeia aprende. Em um segundo momento, essa aprendizagem se desenvolve por meio da história da organização, consumada através de documentos que preservam a memória da empresa e sua trajetória ao longo dos tempos. Sendo assim,

[...] o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passados, isto é, com base na memória. A memória organizacional depende de mecanismos institucionais (por

exemplo, políticas, estratégias e modelos explícitos), usados para reter conhecimento. Naturalmente, organizações dependem também da memória dos indivíduos. Mas contar exclusivamente com indivíduos significa arriscar-se a perder lições e experiências conseguidas a duras penas, uma vez que pessoas migram de um emprego para outro (STATA, 1997, p. 379).

A motivação é um dos fatores mais influentes na aprendizagem, servindo de estímulo para o despertar da troca de informações, tanto para quem ensina quanto para quem aprende. Sendo assim, a aprendizagem acontece na medida em que as pessoas são estimuladas e respeitadas como seres humanos e atuantes em um processo de crescimento e desenvolvimento em que aprendem e ensinam muitos conceitos que trazem de sua experiência. As pessoas necessitam desenvolverem-se por si mesmas para atender o que a organização ou ambiente profissional lhe demandam (SANCHES, 2013).

As mudanças sociais são impactantes, com isso as organizações não podem se estagnarem no espaço e no tempo, devendo estabelecer inovações em processos contínuos de melhoria. Assim, a essência da aprendizagem organizacional atende a essa exigência ao proporcionar que um maior número de colaboradores passem a refletir e sugerir novas ideias que podem se transformar em grandes projetos.

A esse respeito, Motta e Vasconcelos (2006, p. 338, grifo nosso) enfatizam que “[...] a partir da adoção de um modelo de gestão de pessoas com base na valorização do indivíduo e da sua capacidade de aprendizado, obter-se-á um aumento

no número de pessoas que pensam na organização [...]”. Os autores continuam discutindo que, a valorização da capacidade de reflexão e processamento de informações dos indivíduos aumentaria a capacidade de processamento de informações em todo o sistema organizacional.

Parafrazeando os autores acima citados, evidenciamos que com a rapidez no processamento de informações aumenta-se os rendimentos esperados; com isso, desperta-se o aprendizado e o desenvolvimento da capacidade cognitiva dos indivíduos aumentando a produtividade das organizações no sistema capitalista informacional.

Parece um pouco utópico pensar na aprendizagem organizacional como geradora de conhecimentos, por conseguinte, a formação de vantagens e o desenvolvimento de inovações; porém, é preciso atentar para o fato de que, a literatura em geral não fornece dados concretos, mas sugere dicas e recomendações (abstração) a respeito de como se conduzir uma organização face às novidades do mercado atual.

Paralelamente a essas reflexões, a aprendizagem organizacional fornece capacitações, aquisição de novos conhecimentos gerados a partir das atividades e das vivências permeadas na organização, conforme refletido por Drucker (1997, p. 64) de que “[...] o grande aprendizado será a integração dos profissionais em várias equipes simultaneamente e só o domínio do conhecimento permite esta mobilidade”. Assim, a integração de todos esses fatores existentes na organização, como: trabalho em equipe, motivação e liderança poderá trazer grandes benefícios para a organização e principalmente para o colaborador, ampliando suas capacidades, competências,

habilidades e, como consequência, novas atribuições.

2.5 LIDERANÇA EM ARQUIVO

A questão da liderança em arquivos ainda é muito pouco explorada pela literatura arquivística, tanto em nível nacional quanto internacional. No entanto, as organizações requerem profissionais capacitados ao exercício da liderança. Por conseguinte, sendo o arquivista um profissional da informação que auxilia a organização em seus processos decisórios por meio do gerenciamento de informação registrada (TOGNOLI, 2012), constata-se que esse profissional atua junto a equipes, devendo possuir habilidades de liderança.

No contexto atual das organizações modernas, o arquivo e o arquivista adquiriram um novo papel, sendo reconhecidos por todos os setores da empresa, atuando junto a gestores na condução dos fluxos de informação. Desse modo, o arquivo deixou de ser uma unidade isolada, camuflada em fazeres tecnicistas, considerado como depósito de documentos, para tornar-se uma unidade integrada, tendo a informação gerada pela organização como objeto maior de atenção pelos arquivistas (RIBEIRO, 2011).

A informação orgânica diz respeito àquela produzida pelo conjunto de atividades desenvolvidas por um organismo. Ou seja, refere-se aos próprios documentos, sejam eles administrativos, quanto comprobatórios ou históricos, desde que possuam uma relação com a organização produtora. Para Carvalho e Longo (2002, p.115)

[...] informação orgânica é um conjunto de informações sobre um

determinado assunto, materializado em documentos arquivísticos que, por sua vez, mantêm relações orgânicas entre si e foram produzidas no cumprimento das atividades e funções da organização. As informações orgânicas, quando organizadas e ordenadas, formam os arquivos da instituição.

Essas informações são geradas a partir do entrosamento dos diversos setores da empresa, durante a realização dos processos de trabalho, constituindo uma informação eminentemente interna. No entanto, a informação também pode ser gerada externamente à empresa, nas relações com outras organizações e com o meio externo em geral. A fusão entre a informação interna e externa forma a chamada informação arquivística, constituindo o objeto de trabalho do profissional arquivista (VALENTIM, 2008).

2.6 O ARQUIVISTA COMO LÍDER

Não resta dúvida de que, o trâmite da informação arquivística em toda a ambiência da empresa, seja externa quanto internamente, viabiliza a consolidação de relações entre indivíduos, facilitando a troca de informações e a geração de novos conhecimentos, por conseguinte, fomenta o trabalho da gestão da informação e do conhecimento (VALENTIM, 2008).

Essas interações interpessoais estão integralmente imbuídas no dia a dia do arquivista, devendo ele estabelecer contatos e interações com inúmeros colaboradores da organização, além de construir maiores aproximações com outras áreas no intento de resolver problemas inerentes ao gerenciamento e uso da informação.

Vê-se que o arquivista e a unidade de informação arquivística ampliam seus horizontes de interação, mantendo intensas relações interpessoais, consumando um trabalho colaborativo, sistêmico e dialógico, pautado em um trabalho de equipe. A esse respeito, importante frisar as palavras de Amorim (2011, p. 37, grifo nosso) quando disserta que

A arquivística é uma das áreas do conhecimento que estabelece interface com a Ciência da Informação. Pensar a informação arquivística, informação registrada/orgânica como objeto essencial para construção de conhecimento, para a eficiência administrativa, para a garantia o direito à cidadania, para a inclusão social e para a construção da memória, é pensar, sim, em **um perene diálogo** (AMORIM, 2011, p. 37, grifo nosso).

No âmago da Ciência da Informação, os diálogos entre as áreas que lidam com a informação faz-se de fundamental importância na resolução de problemas enfrentados pelas três grandes áreas (Três Marias) que sustentam, por meio de suas práticas, a Ciência da Informação (SMIT, 2000).

Segundo essa autora, os arquivistas, os bibliotecários e os museólogos, considerados como profissionais da informação por excelência, a fim de conseguirem resolver as problemáticas atreladas à gestão e uso da informação devem adquirir status de profissionais modernos, possuindo inúmeras competências, dentre elas, as competências gerenciais, que requer habilidades voltadas para o exercício da liderança. Desse modo, os arquivistas devem ser capacitados a

[...] Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação. Formular e gerenciar projetos de informação. Planejar, constituir e manipular redes globais de informação. Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação. Aplicar técnicas de marketing, **liderança** e relações públicas [...] (VALENTIM, 2004, p. 154, grifo nosso).

As relações interpessoais estabelecidas entre diferentes indivíduos, no contexto das atividades arquivísticas, desencadearão novas habilidades a serem adquiridas pelos profissionais da Arquivística. Desse modo, o arquivista não deve se ater apenas ao gerenciamento da informação registrada, preocupado com os ativos tangíveis (documentos), mas deve adotar uma postura que ultrapasse esse papel, atuando, também, na gestão dos ativos intangíveis, tendo destaque especial, as pessoas na qual ele se relaciona (SANTOS, 2009).

A esse respeito, novamente, Valentim (2002, p. 154) proclama que, o profissional da informação insere-se na gestão dos recursos organizacionais, sejam eles das mais variadas modalidades. Segundo a autora, esse profissional pode “[...] Assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e **humanos** do setor (VALENTIM, 2004, p. 154, grifo nosso)”.

A literatura Arquivística é unânime ao destacar a necessidade do arquivista, antes de qualquer atuação junto ao arquivo, elaborar instrumentos normativos e políticas que sustentem os fazeres técnicos. Para isso, é preciso conhecer a ambiência organizacional, a fim de que o arquivo sirva a organização mantenedora, a ela se adequando.

Sousa (2009) corrobora com essa afirmação e menciona que o profissional ao interagir com outros indivíduos, no intento de adquirir o conhecimento da estrutura, objetivos, anseios e do pessoal da organização, adotará um compromisso social. Nesse âmbito, ao realizar a organização documental do arquivo consolida-se a função social do arquivista. Nas palavras desse autor, tem-se que:

[...] Organizamos para possibilitar o acesso rápido, seguro e eficiente à informação. Em um primeiro momento, para a tomada segura de decisão, para a comprovação, para a garantia de direitos e deveres da instituição ou de pessoas, para um estudo retrospectivo, para a manutenção de um estoque informacional que possa servir de ponto de partida para novas atividades, e depois, para preservação do capital informacional, que permitirá um uso além das fronteiras da criação do próprio documento [...] (SOUSA, 2009, p. 217).

As práticas arquivísticas estão inseridas em todo o contexto da organização. Com isso, infere-se a necessidade do arquivista construir laços harmoniosos com outros setores, assim como atuar de forma acolhedora junto à equipe de trabalho que atua nas operações realizadas nos documentos, sendo necessária, nesse processo, a prática do treinamento.

Treinar os usuários do arquivo seja eles usuários externos à organização ou membros da organização e até mesmos os próprios colaboradores do arquivo, torna-se um papel fundamental a ser adotado pelo arquivista no sentido de tornar as informações arquivísticas mais acessíveis, além do acolhimento e

mediação junto com o usuário, desencadeando o conhecimento das necessidades desses sujeitos (VASCONCELOS; VERAS; SOUZA, 2011).

Segundo os autores supracitados, a razão de ser dos arquivos, seu objetivo maior, é, sem dúvida alguma, o acesso à informação, independentemente, da idade documental ou do âmbito arquivístico. Mas, para que isso se concretize é necessário fornecer subsídios para o atendimento aos usuários, o que requer a postura dialógica dos profissionais que atuam na Arquivística.

Vasconcelos, Veras e Souza (2011) concluem que o capital intelectual (as pessoas, os usuários da informação arquivística) são os agentes principais, a razão fundamental que justifica a existência do arquivo. É evidente que não existe arquivo sem usuário, logo o que se faz imperativo identificar quem são eles, suas principais demandas e necessidade. Por conseguinte, constitui um erro o profissional que organiza o arquivo para o próprio profissional; deve-se adequar o arquivo para os usuários da organização, de acordo com as necessidades por eles demandadas.

Com efeito, constata-se a interferência que o fator humano exerce nos arquivos, devendo o arquivista adotar um perfil de líder condutor de equipes e incentivador para que as atividades sejam feitas com precisão e conforme objetivos comuns, satisfazendo necessidades operacionais, profissionais e organizacionais.

2.6.1 A questão da formação/capacitação profissional

Diante das novas necessidades impostas pela sociedade e pelas instituições, em especial a necessidade de gerir novos recursos organizacionais, especialmente os humanos, convém destacar as novas competências que o arquivista deve adquirir, visando ao reconhecimento de sua atuação por parte da organização e sua permanência em ambientes competitivos e instáveis como o ambiente social e organizacional.

Assim, de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), citada por Souza, Inocente e Carniello (2012), são recomendadas inúmeras competências ao profissional da informação em face dos novos desafios demandados pela sociedade e pelas organizações modernas. Dentre essas novas e imprescindíveis competências, importante destacar a necessidade do profissional manter-se atualizado, ter disposição para mudanças, demonstrar capacidade empreendedora, liderar equipes, ter estilo de liderança, trabalhar em equipe e em rede, ser afetivo, social e demonstrar capacidade de análise e síntese.

Tendo como base a pesquisa empreendida por Souza, Inocente e Carniello (2012), nota-se que o profissional da informação adquire uma formação que, em muitas vezes não está similar com as exigências das organizações. Santos (2009) proclama que o mercado empresarial procura um profissional da informação/arquivista com habilidades que vão além da sua formação convencional (SANTOS, 2009).

As habilidades típicas de todo profissional e que se tornam muito requisitadas pelas organizações, são

aquelas relacionadas à gestão do fator humano. Assim,

A fim de adquirir competências que possam ser empregadas num mercado competitivo, a formação profissional com novos perfis, deve basear em três ingredientes essenciais: o conhecimento básico, o técnico e as aptidões sociais relativas às **competências interpessoais** que incluiriam a **cooperação e trabalho em equipe**, a criatividade, a procura da qualidade e da excelência individual (SANTOS, 2009 apud SOUZA; INOCENTE; CARNIELLO, 2012, p. 6, grifos nosso).

Sendo assim, questiona-se como a formação acadêmica atenta para essas questões, delimitando um currículo que deve refletir as transformações sociais, levando em consideração o perfil almejado pelo mercado, a fim de formar profissionais preparados ao exercício da arquivística em face dos desafios impostos pelo momento atual. A seguir, analisa-se um currículo acadêmico utilizado por um curso de Arquivologia, oferecido em uma universidade brasileira.

Analisando o currículo do curso reformulado pela última vez, no ano de 2008, nota-se que são oferecidas um total de 24 disciplinas obrigatórias e 30 optativas. A carga horária básica para formação é de 1530 horas para as disciplinas obrigatórias e, um mínimo de 870 horas para disciplinas optativas.

Das 24 disciplinas obrigatórias oferecidas, constatamos, a partir da análise do conteúdo programático de cada uma, que a maioria é voltada para a formação técnica do profissional arquivista, como alguns exemplos: Introdução à Arquivologia, Tecnologia da informação, Gestão de documentos,

Representação temática, Mediação da informação, dentre outras.

Algumas disciplinas estão direcionadas a fazeres humanistas, além de adentrarem-se a outras competências do profissional, direcionando-o a um fazer mais social. Alguns exemplos de disciplinas que contemplam essas características: História e memória; Instituições de direito público e privado, Conhecimento e linguagem, Introdução à Filosofia, História do Brasil, dentre outras.

Por fim, ao analisar as disciplinas obrigatórias do Curso de Arquivologia de uma instituição de ensino, encontra-se três disciplinas advindas da Administração e que possuem, dentre os assuntos abordados na ementa, questões voltadas à gestão de pessoas e liderança. Destacam-se as três disciplinas: Introdução à Administração, Gestão organizacional e Organização e métodos.

Das 30 disciplinas optativas, encontrou-se a disciplina comportamento organizacional, na qual aborda em seu conteúdo programático assuntos relacionados às temáticas: gestão de pessoas e liderança. As demais disciplinas optativas estão relacionadas a áreas afins, servindo como ampliação de conhecimento do profissional e o desenvolvimento de habilidades específicas visando a aprimorar, de forma interdisciplinar, as práticas do futuro profissional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Confirma-se que o fator humano está inserido na ambiência dos arquivos, sobretudo no que se refere ao fluxo da informação que permeia a empresa, o que acomete a necessidade dos arquivistas adquirirem novas competências que extrapolem os

fazeres técnicos, mas que possa ter capacidade em gerir recursos humanos, estabelecendo relações dialógicas e harmoniosas com os usuários da informação, sejam eles internos ou externos à organização.

As necessidades de adequação do profissional são consequências dos novos desafios impostos pela sociedade atual. Assim, faz-se necessário que os profissionais e suas equipes de trabalho busquem novas competências, aptidões e habilidades, sobretudo àqueles que lidam com a informação orgânica, tornando-a mais acessível. E, para realizar esse fim, os arquivistas devem estabelecer relações interpessoais saudáveis, haja vista, conhecer as necessidades da organização e adequar o arquivo de acordo com a realidade empresarial.

O arquivista deve ter uma formação que o habilite à capacidade de gerenciar equipes de trabalho, estabelecer laços amigáveis com outros setores, seja ouvindo as experiências, dificuldades e anseios, assim como aplicando treinamento e troca de conhecimentos e experiências, a fim de tornar as práticas arquivísticas mais seguras e consistentes.

A análise no currículo constatou que há preocupação da instituição formativa do curso analisado no que se refere à formação do arquivista, haja vista uma formação híbrida. Tal formação deve refletir em um profissional com perfil diversificado, adquirindo novas competências, habilidades e responsabilidades, que extrapolam os fazeres técnicos, podendo exercer também seu papel social e atuar junto às equipes de trabalho, com foco na gestão de pessoa e na liderança.

Não resta dúvida de que, a realidade contemplada no bojo atual das organizações remete a reflexos de

mudanças na formação e habilitação profissional do arquivista, de modo que ele adquira um perfil de profissional da informação e gestor de recursos organizacionais, atuando holisticamente com outros profissionais, sustentando uma prática integrada e colaborativa.

BEYOND THE TECHNICAL DOINGS: THE ARCHIVIST AND ITS RELATION TO THE HUMAN FACTOR IN ORGANIZATIONS

Abstract: *The human factor is a major concern of contemporary organizations. In all sectors of a company, it is known the advantages that an effective people management can provide the proper functioning of the body. In the specific context of the files is no different, as for the archival practices are carried out successfully, appeals to people because they are affecting the vitality processes; Therefore, the recorder is inserted in this context as the human factor manager. Thus, the objective is to demonstrate the importance of the archivist as a leader in driving the work teams involved with the*

flow of business information. Through literature review on the management and archiving publications and documentary study of an academic curriculum, it was concluded that the archivist has, based on the literature, an important role in managing the teams, especially through continuous monitoring of activities and applying training. It was found, through curriculum analysis that the course in question aims to train a person to exercise the activities of a leader, with the archivist acquire new skills, abilities and responsibilities that go beyond the technical doings, and may also exercise their social role and act together working teams, focusing on people management and leadership.

Keywords: *People Management. Leadership. Archival practices. Archival training.*

Sobre os autores

Jorge Santa Anna

gorjao20@yahoo.com.br

Graduado em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Professor de Departamento de Biblioteconomia da UFES.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Rebeca Cavalcanti. **Novo estilo de liderança-mudanças no ambiente de trabalho na Brasfio Indústria e Comércio.** Monografia. 2010. 50 f. Caruaru: Faculdade do Vale do Ipojuca : FAVIP, 2010.

AMORIM, Ana Andreia Vieira Castro de. **Arquivos e informação: os caminhos da gestão de documentos na Universidade Federal da**

Paraíba. 2011. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2011.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros.** Dissertação. 2010. (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração

Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2010.
CARVALHO, E. L. de; LONGO, R. M. J. Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da UEL. **Informação & Informação**, Londrina, v. 7, n. 2, p. 113-133, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www2.uel.br/revistas/informacao/viewarticle.php?id=125>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

DRUCKER, P. **Admirável mundo do conhecimento**. Barueri: HSM Management, 1997.

FARIA, S. F.; Oliveira, V. F.; Forner, L.; D'Astuto, F. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. *Ciência da Informação*, v. 34, p. 26-33, 2005.

FLEURY, M. T. L. **Building up the Concept of Competence**. San Diego: Business Association of Latin American Studies/University of San Diego, 2001.

FRANCO, Julia Hosana Santos; SANTOS, Jair Nascimento. Um estudo da relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, CEPEAD/UFMG vol. 4, nº 9, Setembro/Dezembro 2010. Disponível em: <<file:///C:/Users/aluno-ccje/Downloads/1237-3811-1-PB.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2013.

GARCIA, Denise Buzato. **Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional**. 2013. Disponível em: <admnews.com.br/producao.../os...tipos-de-lideranca-e.../download/>. Acesso em: 23 out. 2013.

KATZENBACK, John A. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Thomson, 2006.

PIERCE, Jon L. NEWSTROM, John W. **A estante do administrador: uma coletânea de leituras obrigatórias**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RIBEIRO, Fernanda. A arquivística como disciplina aplicada no Campo da ciência da informação. **Perspectivas em Gestão &**

Conhecimento, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 59-73, jan./jun. 2011.
Disponível em: <
file:///C:/Users/aluno/Downloads/Dialnet-AArquivisticaComoDisciplinaAplicadaNoCampoDaCiencia-3745924.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2014.

RUBI, M. P.; EUCLIDES, M. L.; SANTOS, J. C. Profissional da Informação: aspectos de formação, atuação profissional e marketing para o mercado de trabalho. João Pessoa, **Informação e Sociedade: estudos**, v.16, n.1, p.81-82, jan./jun. 2006.

SANCHES, Larissa Rolim. **Aprendizagem Organizacional**. 2013. Disponível em: <
http://meuartigo.brasilecola.com/educacao/aprendizagem-organizacional.htm>. Acesso em: 23 out. 2013.

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

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Rev. bras. orientac. prof** [online]. 2011.

SMIT, Johanna W. O profissional da informação e sua relação com as

áreas de Biblioteconomia/Documentação, Arquivologia e Museologia. In: VALENTIM, Marta Lígia (Org.). **Profissionais da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000, p.119-134.

SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de. A classificação como função matricial do que-fazer arquivístico. In: SANTOS, Vanderlei Batista dos; INNARELLI, Humberto Celeste; SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de (Org.). **Arquivística**: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento. 3. ed. Brasília, DF: SENAC, 2009, p. 100-173.

SOUZA, Valdenice Furquim de; INOCENTE, Nancy Julieta; CARNIELLO, Monica Franchi. Habilidades e competências necessárias para um profissional da área da informação em um laboratório de pesquisas espaciais na região do vale do Paraíba. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8. [sine lócus]. 8 e 9 de jun. 2012. Disponível em: <
http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0494_2722.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2014.

STATA, Ray. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. In: STARICEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

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.

VALENTIM, Marta Lígia Pomin. Equipes multidisciplinares na gestão da informação e do conhecimento. In: BAPTISTA Sofia Galvão; Muller, Suzana Pinheiro Machado (Org.). **O profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004, p. 154-176.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Cultura acadêmica: Polis, 2008.

VASCONCELOS, Kathyane Samara Paulino; VERAS, Maria de Fátima

Teixeira; SOUZA, Kátia Isabelli de B. Melo de. Instituições e usuários dos arquivos: as formas de Diálogo. In: SIMPÓSIO BAIANO DE ARQUIVOLOGIA, 3., Salvador, 26 a 28 de outubro de 2011. Disponível em: <
<http://www.arquivistasbahia.org/3sba/wp-content/uploads/2011/09/Vasconcelos-Veras-Souza.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, Fernando Borges. **O líder coach e sua importância corporativa**. 2012. Disponível em: <
<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/o-lider-coach-e-sua-importancia-corporativa>>. Acesso em: 23 out. 2013.