

*Contribuição integrada entre gestão documental e Inteligência Competitiva nas organizações*

**Lais Pereira de Oliveira**

Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Goiás. Docente do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás.

**Resumo:** Este artigo analisa as intersecções entre a gestão documental e a Inteligência Competitiva. O objetivo é, por meio de revisão da literatura dos dois temas, detectar a contribuição integrada destes na perspectiva das organizações. Aborda o processo de gestão documental, com ênfase em seus principais conceitos, aplicações nos arquivos e atividades envolvidas, e o processo de Inteligência Competitiva e seu ciclo representativo. Associa, ao final, os dois processos, destacando os subsídios e aspectos de aproximação entre eles. Conclui-se que há contribuições mútuas entre ambos, sendo importante a atuação conjunta e integrada nas organizações.

**Palavras-chave:** Gestão documental; Inteligência Competitiva; organização.

**Integrated contribution between document management and competitive intelligence in organizations**

**Abstract:** It examines the intersections between document management and Competitive Intelligence. The goal is, through a literature review of the two themes, to detect the integrated contribution from the perspective of these organizations. Discusses the process of document management, with emphasis on its main concepts, applications and activities involved in the files, and the process of Competitive Intelligence and its representative cycle. Links at the end, the two processes, highlighting the benefits and approaching aspects. It concludes that there is mutual contributions between both being important joint and integrated operations in organizations.

**Keywords:** Document management; Competitive Intelligence; organizations.

## Introdução

**A**s organizações modernas competem em um mercado desafiador, sob os auspícios de uma sociedade movida não mais por ativos tangíveis como no passado; o respaldo é sobre a informação e o conhecimento, ativos de aspecto intangível, mas capazes de alçar as organizações a níveis superiores de crescimento e garantir a vantagem sobre a concorrência.

Sob o guarda-chuva da Sociedade da Informação e do Conhecimento, processos e atividades gerenciais têm sido reestruturados, ao mesmo tempo em que ganham corpo ações com vistas à gestão da informação organizacional. Desta se tem o suporte para a geração de conhecimento e, em consequência, o gerenciamento deste ativo para torná-lo produtivo e valioso a pessoas e organizações, de modo que “o que se denomina atualmente de ‘nova economia’, é a associação da informação ao conhecimento, sua conectividade e apropriação econômica e social” (VALENTIM, 2002).

Melhores práticas são buscadas no trato dos estoques de informação, o que perpassa pelas questões de obter, tratar, analisar e disseminar o que possa ser de interesse e venha a atender aos propósitos organizacionais, contribuindo com a tomada de decisões e a elaboração de estratégias inteligentes. Nesse processo todas as fontes devem ser consideradas, posto que informações relevantes podem estar alocadas em pessoas, em documentos, em práticas comumente executadas mas não formalizadas/registradas, e etc.

Depreende-se, então, a importância de sistematizar e organizar todas as fontes e suportes possíveis, para que na necessidade de sua utilização não sejam dispendidos esforços grandiosos, o que garante a otimização de tempo, de pessoal e de recursos. E isso, mais do que a simples eficiência nas atividades desempenhadas, tem por trás indícios de competência e inteligência organizacional.

O artigo segue esta lógica de análise, e destaca dois extremos das organizações: o arquivo, representado por uma de suas atividades principais, que é a gestão documental (GD), e o trabalho estratégico sobre a informação, cujo destaque foi para o processo de Inteligência Competitiva (IC). O objetivo do estudo, portanto, foi detectar a contribuição integrada da GD e da IC na perspectiva das organizações, mediante estudo teórico.

Na tentativa de esclarecer as contribuições integradas de ambos, desenvolveu-se um estudo exploratório-descritivo que permitiu discutir GD e IC, e ao final, realizar a

intersecção dos dois campos, ao que se espera haver aporte para uma visão unificada da importância da gestão documental e da Inteligência Competitiva para as organizações e mesmo detalhamento dos subsídios de um processo para o outro.

## Metodologia

O estudo teve cunho exploratório-descritivo. Visando discutir a intersecção existente entre gestão documental e Inteligência Competitiva foi realizada, a princípio, a prospecção e aproximação sobre ambos os temas, compreendendo o referencial teórico que cerceia cada um deles. Um segundo momento, com vertente mais descritiva, permitiu estabelecer relações, efetuar descrições teóricas das ações envolvidas na GD e na IC e aproximar os processos.

Constituiu-se ainda como pesquisa de tipo bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado (GIL, 1991). Levantamentos foram realizados fundamentalmente em: artigos de periódicos, trabalhos apresentados em eventos, dissertações, teses, livros e capítulos de livros.

## Gestão documental

A gestão documental é a atividade que se utiliza de procedimentos de tratamento e organização de documentos para propiciar adequado arquivamento e utilização. O termo aparece primeiramente na literatura técnica brasileira como uma tradução de *record management*, cujo significado atribuído à época foi gestão/administração de arquivos correntes (SANTOS, 2009). O conceito, porém, aparece no contexto do pós-guerra, período em que ocorre uma explosão na produção de documentos nas administrações públicas. Junto a isso surge a necessidade de controlar esse volume que vinha se acumulando nos depósitos (MORENO, 2008), no que a gestão documental vai apoiar por meio de seu aspecto de organização e trato dos documentos visando à adequada destinação destes.

Apesar das divergências acerca do uso do termo “gestão documental” ou do emprego de “gestão de documentos” – que acabam sendo vistos como sinônimos por alguns autores –, este aspecto terminológico não será discutido. A opção em todo o trabalho é pelo emprego da expressão “gestão documental”.

A institucionalização do processo de gestão documental no Brasil acontece pela lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991 (MORENO, 2008), conhecida como Lei de Arquivos. Esta dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, e delega ao poder público, a responsabilidade pela gestão documental, em vias de garantir a preservação e o uso dos documentos.

Pode-se definir gestão documental como “o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (BRASIL, 1991). A GD amplia as possibilidades de recuperação e uso eficaz de informação arquivística, pelo aspecto contributivo com a organização acompanhada das atividades de classificação, avaliação e descrição documental. Conforme Moreno (2008, p. 84) a gestão documental é:

o trabalho de assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia; que seja recuperada, de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações e tornando mais confiável o processo de tomada de decisão e a preservação da história e da memória.

A gestão documental perpassa por um conjunto de atividades desempenhadas pelo arquivista, envolvendo todo o ciclo de tratamento e destinação do documento para posterior recuperação. No aspecto da organização, a GD se utiliza do plano de classificação e da tabela de temporalidade, instrumentos importantes para o tratamento da informação arquivística (LOPES, 2008). Basicamente:

os Planos de Classificação e as Tabelas de Temporalidade de Documentos associados garantem a simplificação e a racionalização dos procedimentos de gestão documental, imprimem maior agilidade e precisão na recuperação dos documentos e das informações e autorizam a eliminação criteriosa de documentos cujos valores já se esgotaram (BERNARDES, 2008, p. 6).

Conforme Lopes (2003/2004) a gestão documental envolve três importantes momentos, quais sejam: a produção, a utilização e por fim, a avaliação, a partir da qual

será definida a destinação do documento. Ressalte-se que na última etapa, pelo uso da tabela de temporalidade e análise das condições, o documento será encaminhado para o arquivo corrente, intermediário ou permanente, ou poderá seguir para eliminação, a depender do caso.

A etapa de produção diz respeito à elaboração do documento, o que se dá em decorrência de atividades de um dado órgão. A utilização é a ocasião em que o documento passa pelo protocolo, pelas atividades de expedição, organização e finalmente arquivamento. A avaliação envolve a análise do documento para estabelecer seus prazos de guarda (PAES, 2004).

Assim sendo, compete à GD definir as normas e procedimentos referentes às atividades de produção, tramitação, classificação, avaliação, uso e arquivamento durante todo o ciclo de vida dos documentos (BERNARDES, 2008). Desse modo, a gestão documental acaba por acompanhar o documento do momento de seu nascimento (produção) até a ocasião de guarda permanente ou eliminação, enquanto fim de um ciclo.

Santos (2009), por sua vez, destaca sete atividades voltadas para a gestão documental em arquivos, quais sejam: a criação/produção de documentos de arquivo, em que o arquivista atuará no sentido de estabelecer normas e formatos para que a atividade seja executada devidamente; a avaliação do conjunto documental, que irá definir prazos de guarda e destinação de documentos; a aquisição, ligada aos processos de arquivamento, transferência e recolhimento de acervos; a conservação/preservação, que diz respeito à manutenção da integridade dos documentos; a classificação, feita por meio de planos e quadros de arranjo; a descrição, que envolve o estabelecimento de pontos de acesso; e a difusão/acesso, que promoverá o uso.

Em termos gerais, a gestão documental é a garantia de maior ordenação do acervo documental em conformidade com os prazos de guarda, o que implica na otimização do espaço físico destinado ao arquivo. No caso dos órgãos públicos e privados, a GD representa o controle sobre as informações produzidas e recebidas, economia de recursos, racionalização dos espaços para guarda e agilidade na recuperação de informação (BERNARDES, 2008).

Tendo por base o novo paradigma que se instala na Arquivologia a partir do fim do século XX, denominado pós-custodial, é possível amplificar a ideia em torno da gestão documental e seus processos resultantes. O arquivo, visto como sistema de informação, ultrapassa a noção de instituição de preservação da memória, assumindo o

papel de apoiador da tomada de decisão pelo fornecimento de informação de alta qualidade. Ao mesmo tempo, este se aproxima da ideia de gestão da informação (SANTOS, 2011).

Nesse cenário, as atividades desempenhadas no arquivo precisam sustentar o fornecimento de informação de qualidade, mais do que a questão custodial do acervo (THOMASSEN, 1999 apud SANTOS, 2011). A caracterização de arquivística pós-custodial reforça essa ideia, sendo vista como “(...) uma das disciplinas que atuam e se propõe a preservar e organizar intelectualmente a informação arquivística contida em um arquivo, a disponibilizá-la de modo rápido e seguro, e a garantir o acesso do usuário, para que efetivamente esta informação venha gerar conhecimento” (BRITO, 2005, p. 32). E ainda, de acordo com Brito (2005, p. 37):

é a denominação para a corrente de pensamento que busca uma renovação no modo de saber e fazer para a Arquivística do século XXI. Surgida no Canadá, mais especificamente na cidade do Quebec, teve na professora Gagnon-Arguin a instigadora do diagnóstico da evolução da Arquivística em tal cidade.

Assim, a gestão documental assume uma nova perspectiva no que diz respeito à mudança da imagem do arquivo tradicional, não mais atrelada exclusivamente ao papel secundário de tratamento (CORNELSEN; NELLI, 2006). Basicamente, “o arquivo, nessa perspectiva, situa-se num contexto administrativo e organizacional em que a informação deve ser considerada, organizada e tratada tal qual os demais recursos da organização, assumindo assim, o papel de unidade de informação” (Ibidem, p. 71-72).

Atrelado a isso está o processo de diagnóstico de arquivo, que irá permitir uma análise da situação deste para possíveis intervenções, inclusive. Para Nascimento e Valentim (2015, não paginado):

para que haja acesso e recuperação eficiente das informações, é necessário identificar e caracterizar os tipos documentais desde a produção documental, visto que essa atividade arquivística permitirá que os demais procedimentos que compõem a gestão documental ocorram com eficiência e eficácia.

O diagnóstico conduzirá, então, à gestão da informação nesse universo documental, uma vez que pelo cenário encontrado nos arquivos, especialmente nos acervos existentes e em seu fluxo informacional, o profissional tem condições de propor soluções (LOPES, 1996; CORNELSEN; NELLI, 2006). Para Nascimento e Valentim (2015, não paginado), “é a identificação e o reconhecimento dos tipos documentais que permitem a implantação de um programa de gestão documental eficaz resultando em um arquivo de qualidade para as organizações”. Na perspectiva de Cornelsen e Nelli (2006, p. 82):

é incontestável que a complexidade crescente das relações concorrenciais requer das empresas e dos administradores ações efetivas para uma gestão informacional/documental. Nessa abordagem, o diagnóstico é condição *sine qua non* para essa gestão, pois reflete a situação dos arquivos e fornece dados concretos para uma proposta de intervenção.

Além disso, “o surgimento do paradigma pós-custodial aponta uma nova abordagem dos estudos na área, provocando uma reflexão sobre o posicionamento da Arquivística no campo da Ciência da Informação” (SOARES; PINTO; SILVA, 2015, p. 33). Para Brito (2005, p. 37), “a proposta da Arquivística pós-custodial é a transformação da Arquivística em uma disciplina da Ciência da Informação”.

Ao abordar a questão da mediação da informação, destacando a Arquivologia e sua conexão com a Ciência da Informação, Ferreira e Almeida Júnior (2013, p. 159-160) afirmam que:

na concepção da Ciência da Informação, como uma área investigativa das propriedades e procedimentos da informação, bem como da busca de controle de fluxos informacionais, meios, técnicas e métodos para que os processos organizacionais tornem a informação acessível e, também, para que haja êxito na recuperação, armazenamento e transmissão da informação, compreende-se que uma das suas funções primordiais é a de auxiliar a melhoria das instituições, no que tange aos processamentos de cunho informacional, visando à acumulação e transmissão do conhecimento.

A Arquivologia, portanto, se integra à CI dando sustentação à organização documental que irá transformar a informação em item capaz de conduzir à produção e modificação de conhecimentos existentes e mesmo à interpretação futura de tais conjuntos informacionais (FERREIRA; ALMEIDA JÚNIOR, 2013). O gerenciamento de documentos nos arquivos, nessa nova perspectiva, deve sustentar a tomada de decisão. Em suma, viabilizar o acesso, utilização e aplicação de informações estratégicas internas aos fins da organização. A própria noção de documentos de arquivo se modifica, ao deixarem de assumir o rótulo de:

(...) produtos passivos da atividade humana ou administrativa para serem considerados como agentes ativos na formação da memória humana e organizacional; ou seja, uma mudança igualmente distante de ver o contexto de criação dos documentos descansando dentro organizações hierárquicas estáveis, para situá-los dentro de redes de fluxo horizontal na funcionalidade do fluxo de trabalho (COOK, 2012, p. 125).

### **Inteligência competitiva**

A Inteligência Competitiva é o processo que age na potencialização da informação para apoio à tomada de decisões nas organizações. Conforme Tarapanoff (2001, p. 45), a IC é “uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão”.

Originada da área militar, tem se estabelecido como prática no cenário organizacional por sua característica de sistematizar os conteúdos de informação de modo que deles se possa fazer uso estratégico e direcionado às necessidades e propósitos das organizações. Logo, o objetivo da IC é produzir informações de interesse (PERUCCHI; ARAÚJO JÚNIOR, 2012), que irão apoiar sobremaneira os rumos estratégicos e decisórios da organização e sua posição competitiva no mercado.

As ações de Inteligência conduzirão, portanto, à administração de conteúdos de informação de relevância em conjunto com o acompanhamento e controle substancial de dados advindos do ambiente externo e do diagnóstico do ambiente interno, dos quais será derivada uma ação estratégica ou uma decisão direcionada. Nas palavras de



Valentim et al. (2003), a Inteligência Competitiva “investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo”.

A literatura apresenta variáveis no conceito de IC, ora vista como Inteligência Organizacional e Competitiva, ora como Inteligência Empresarial, Inteligência Competitiva de Negócios, ou simplesmente Inteligência Competitiva, que é a expressão adotada ao longo de todo o texto. O núcleo comum que cerca o conceito é a obtenção de informações valiosas para o negócio, que apoiem a decisão e a inovação nas organizações. Donde se depreende que:

a concepção de um negócio competitivo deve fundamentar-se num consistente Sistema de IC, que possa garantir, por suas informações, apoio aos processos decisórios empresariais (operacional, tático, estratégico), apoio à construção de capacidades especiais e apoio à capacidade inovadora da empresa (RODRIGUES; RISCAROLLI; ALMEIDA, 2011, p. 65).

Perucchi e Araújo Júnior (2012, p. 39) esclarecem que a Inteligência Competitiva “está relacionada às atividades que permitem o monitoramento do ambiente organizacional por meio da busca, análise e disseminação de informações”. É por meio do monitoramento que informações relevantes são coletadas e aplicadas a fins decisórios específicos. “A inteligência competitiva está fortemente correlacionada à capacidade das empresas em monitorar informações ambientais para ter respostas aos crescentes desafios e oportunidades que acontecem diariamente” (LOPES, 2011, p. 5).

A atividade de monitoramento, aliás, está no cerne da questão, e é o que irá garantir a obtenção de informações estratégicas internas e externas que podem contribuir sobremaneira para a mudança de rumo e o enfrentamento de desafios para os quais a organização não tenha se atentado até então. Além disso, favorece a previsibilidade de ações dos concorrentes e comportamentos reativos e de posicionamento mais adequado.

É pelo monitoramento do ambiente que a organização terá acesso a novidades e irá adquirir com antecedência informações estratégicas que lhe permitem fazer

juízos, projeções e análises ao fim circundadas por uma decisão ou uma opção de percurso/ação. Em resumo, permite a visualização do melhor contexto de atuação.

Essa prospecção do ambiente, agregada ao trabalho sobre os fluxos informacionais atua como uma importante ferramenta gerencial, pois integra a estratégia, o processo decisório, o planejamento e as conjecturas para o futuro. Pelas palavras de Oliveira e Lacerda (2007, p. 47) “o uso da inteligência nos negócios deve propiciar as condições necessárias para que as organizações consigam antecipar o futuro e a movimentação de seus competidores, além de favorecer o uso de estratégias competitivas mais eficazes”.

A IC pode ser melhor compreendida observando-se as ações sistemáticas que dela fazem parte, quais sejam: busca, processamento, análise e disseminação de informação, com a intenção de subsidiar a tomada de decisão no ambiente corporativo. Neste ínterim a Inteligência se aproxima da Gestão da Informação, com suas atividades sistemáticas visando à otimização do ciclo informacional, a fim de garantir a adequada obtenção, distribuição e uso da informação pela organização. Como afirmam Davok e Conti (2013, p. 139) “organizações inteligentes utilizam estrategicamente a informação para o gerenciamento eficaz e eficiente do conhecimento organizacional e tomadas de decisão efetivas”.

Esclarece-se assim o trabalho próximo da IC junto ao ciclo da informação, de modo que se pode defini-la como a capacidade técnica que uma organização possui para “adquirir informações, interpretar, julgar e adaptar-se ao meio ambiente, por meio do desenvolvimento de estratégias que permitam desempenho competitivo na ação empresarial” (PERUCCHI; ARAÚJO JÚNIOR, 2012, p. 42). E isso não é um trabalho simples. Na verdade, “a realização da IC é bastante complexa devido à quantidade de informações disponíveis, à diversidade de fontes, suportes e formatos em que essas informações estão disponíveis” (ROSSI; PASSARINI; FARIA, 2012, p. 3).

Apesar das semelhanças com as atividades do ciclo da informação, a Inteligência Competitiva é delineada em torno de quatro ações que compõem seu ciclo próprio: o planejamento, a coleta, a análise e a disseminação da informação. Os nomes variam de um autor para o outro, mas com a concepção central em torno dessas fases. Miller (2002 apud OLIVEIRA; LACERDA, 2007), por exemplo, usa no lugar de planejamento, levantamento de necessidades de inteligência e dos responsáveis pela tomada de decisão.

A etapa de planejamento, enquanto primeira fase do processo de IC, engloba a identificação dos decisores ou usuários da inteligência e suas necessidades de informação. Em um segundo momento, da coleta, acontece a busca de informações relevantes para a tomada de decisão. Na fase de análise, os insumos coletados são transformados em conteúdos relevantes e significantes que venham a contribuir com a ação do decisor. Por fim, na etapa de disseminação, é contemplada a distribuição das informações a quem irá tomar a decisão.

É de grande importância que o profissional de inteligência faça um processamento e uma interpretação adequada na fase de análise, para não comprometer todo o processo, pois conforme ressaltam Oliveira e Lacerda (2007, p. 48), “o processo de geração de inteligência parte da transformação de dados e informações esparsas em inteligência significativa para os tomadores de decisão”. Tais conjuntos podem estar nos arquivos, trazendo consigo ricas descrições de processos e trabalho, ações desenvolvidas no passado, estratégias aplicadas ao negócio em outras ocasiões, necessitando apenas do tratamento devido para que possam emergir.

Ainda na etapa de análise, conforme concebem Capuano et al. (2009), será exigida integração com a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, para que a informação obtida no ambiente externo possa ser devidamente processada internamente, para construir significado e fazer sentido. Logo, mais do que viabilizar o tratamento dos documentos de arquivo tornando-os acessíveis, é importante sustentar o processamento das informações estratégicas externas.

De modo geral, portanto, a ação de Inteligência passa por uma fase incipiente em que se levanta o que é demandado pelo tomador de decisão; é, de fato, conhecer o usuário que se vai atender. Na sequência são realizadas as buscas e é coletado o que há de relevante e passível de servir aos propósitos do demandante. Todo o conjunto é então analisado em etapa subsequente, que envolve o processamento, interpretação e análise das informações. Ao final, como é de praxe no contexto informacional, vem a ação que contempla o uso, ou seja, fazer chegar a quem solicitou o conteúdo; no caso da IC, o decisor.

### **Gestão documental e Inteligência Competitiva: contribuição integrada**

A realização da gestão documental, por meio das atividades e processos envolvidos no trato dos documentos, possibilita a organização da informação

arquivística, que em condições adequadas de uso é fator decisivo na tomada de decisão, além de importante instrumento da memória institucional (LOPES, 2008). A GD é o caminho para dimensionar as informações do arquivo e o acesso a elas. Informações tratadas são passíveis de aplicação a processos e diretrizes de trabalho, evitando esforços adicionais de prospecção no ambiente externo à organização.

A tomada de decisão é a finalidade do processo de Inteligência Competitiva nas organizações, e será subsidiada pelo conjunto de informações trazidas do ambiente externo e mesmo, dos conteúdos, registros e documentos internos de que a organização dispõe. Neste caso, a relevância estará, como dito acima, em quão organizados estiverem, e de quão facilmente puderem ser recuperados e sistematizados tais conjuntos informacionais.

Assim, a relação próxima entre GD e IC pode ser evidenciada, em um primeiro momento, pelo fato da atividade de organização e gestão documental conduzir à melhoria de processos e facilitar o desenvolvimento de ações de prospecção e monitoramento de informações – a começar pelo próprio ambiente interno – em vias de antecipar ações e corrigir erros de percurso sustentando o processo decisório, alcançando-se como consequência a vantagem competitiva de mercado. Como destacam Nascimento e Valentim (2015, não paginado):

a Arquivologia pode contribuir por meio de métodos e técnicas aplicados à gestão documental, sobretudo no que tange à informação orgânica gerada internamente nos ambientes organizacionais, pois são métodos e técnicas que possuem atributos importantes e abrangem os conteúdos informacionais como, por exemplo, a consistência, a pertinência, a confidencialidade, entre outros. A informação orgânica é recorrentemente utilizada para a tomada de decisão, portanto, contribui de maneira efetiva para o processo decisório organizacional.

Esse aspecto é válido para a informação existente e alocada nos arquivos, especificamente pela riqueza característica nela contida que muitas vezes não é valorizada, chegando a ser subutilizada em muitas organizações. Situação esta que reflete até mesmo uma mudança de perspectiva sobre o trabalho do arquivista, já que:

o técnico, guardador de documentos que, na retaguarda, esperava discretamente que a entidade orgânica produtora de informação lhe remetesse aqueles suportes documentais que deixavam de ter uso administrativo corrente terá de, na chamada “era pós-custodial”, passar a estar na linha da frente, isto é, junto da produção da informação, e de ser o gestor e estruturador do fluxo informacional que corre no seio da organização e alimenta o funcionamento e a capacidade decisória da mesma (RIBEIRO, 2005).

Em suma, informação documental não organizada deixará de gerar valor para a organização. Conforme Borszcz e Santos (2008, p. 160), “os dados contidos em documentos armazenados inadequadamente e sem identificação deixam de ter valor às organizações, como se não existissem, dificultando o processo de tomada de decisões pelos administradores”. O diagnóstico do fluxo documental possibilitará ter clareza sobre as ações empregadas desde a produção até o momento de tratamento, armazenamento e difusão dos documentos, viabilizando a gestão dos acervos contidos no arquivo.

Em suma, “a gestão documental pode apresentar uma importância renovadora às empresas caso haja uma gestão das informações inseridas nos suportes documentais” (ÁVILA, 2009, não paginado). A gestão documental torna-se assim, “instrumento estratégico para o processo de tomada de decisão” (TORRIZELLA, 2008), dando visibilidade a uma massa documental e à informação nela representada, que é única, própria daquela organização.

Em termos, a gestão documental traz publicidade a um conjunto informacional muitas vezes renegado nas organizações, mas extremamente importante. Este é o segundo aspecto representativo da contribuição integrada entre gestão documental e Inteligência Competitiva na perspectiva das organizações. A organização que possui arquivos em cujo ambiente é realizada a gestão documental, tem como aspecto marcante a facilidade na recuperação, acesso e uso das informações deles derivadas, fonte valorosa e única capaz de favorecer o tomador de decisão. Em resumo:

se a documentação está sendo gerenciada eficientemente, ou seja, tratada, organizada, gerenciada, disseminada e acessada de maneira eficaz, a organização está caminhando bem; entretanto,

se a organização não valoriza os documentos produzidos e não reconhece a importância destes para que possa atingir seus objetivos e metas, bem como para auxiliar os sujeitos organizacionais na tomada de decisão, de maneira que estes possam avaliar entre as alternativas menos consistentes e mais precisas, a organização não está no caminho certo (NASCIMENTO; VALENTIM, 2015).

O arquivo se torna também o elo para sistematização das informações externas, objeto de prospecção. Os documentos assumem, então, um novo caráter. Como destaca Torrizella (2008):

a massa documental quando é gerenciada, tratada, armazenada e acessível de forma eficiente, torna-se um instrumento de melhoria de desempenho, de aumento de competitividade, bem como de maior eficácia obtida através dos resultados das tomadas de decisão.

Ávila (2009, não paginado) reconhece “a informação arquivística como uma representação de expressão de uma determinada vontade organizacional registrada num contexto de gênese administrativa, passível de ser organizada e comunicada como um recurso estratégico”. Nos arquivos está parte considerável do caminho institucional feito pela organização, os procedimentos adotados em momentos críticos, o registro de ações específicas e projetos implementados no passado, enfim, um constructo valioso pelas próprias características de organicidade e unicidade dos documentos que os compõem.

Logo, os arquivos acabam por abranger informações eminentemente sensíveis da organização, ou seja, registros de procedimentos críticos e sigilosos, fluxos estratégicos, documentos com dados valiosos sobre a organização e suas atividades etc. Todo esse arsenal pode ser empregado para apoiar o decisor em suas ações e estratégias de mercado e, inclusive, para a validação de informação levantada no ambiente externo. Como resume Ávila (2009, não paginado):

a informação arquivística evidencia a natureza de sua importância ao processo de ICO na medida em que propicia a possibilidade de concretização de um diagnóstico interno de

seus procedimentos de trabalho. Além de ser fundamento essencial para funções, atividades e tarefas desenvolvidas pela organização.

Considerando-se o paradigma pós-custodial da Arquivologia, segundo o qual a informação registrada em suporte de arquivo é o verdadeiro objeto de estudo da área, a GD e a IC novamente se alinham, representando um terceiro pilar contributivo. Isso porque, nessa perspectiva, o aspecto informacional é a grande ênfase arquivística, o que também se nota nas atividades de monitoramento da Inteligência Competitiva.

Logo, é o arquivo concorrendo diretamente para o processo decisório e apoiando atividades organizacionais especificamente pelo fornecimento de informações organizadas e devidamente tratadas. Mesmo porque “o arquivo tem a função de atender à administração em auxiliar na produção do conhecimento, assessorando as tomadas de decisão e dando continuidade às atividades da organização” (RAMOS, 2011, p. 21). Assim:

os arquivos são pensados como sistemas de informação e a arquivologia passa a se preocupar com o ensino de uma disciplina especializada, que está voltada para as características do sistema de informação na administração e os subsistemas que o compõem, com o objetivo de estudar os processos de geração, tratamento, acesso e difusão da informação objetiva na prática administrativa. Há, notadamente, a inserção dos arquivos nas tomadas de decisão e, muitas vezes, na execução das mesmas (NEGREIROS, 2007, p. 28).

No aspecto de atendimento das necessidades informacionais da organização, no que a Inteligência Competitiva contribui grandemente, pela prospecção e obtenção de informações do ambiente externo, há um subsídio preciso da gestão documental – delineando-se aqui o quarto pilar contributivo. Esta, por sua característica de organização da massa documental interna, se alinhada com a IC, pode possibilitar que os dados alcançados fora sejam trabalhados adequadamente a âmbito interno – como delineado acima – com apoio dos registros que a organização já possui.

Isso porque de nada adianta a realização das etapas de planejamento e coleta de informações da Inteligência Competitiva, se não há condições de trabalhar o conteúdo

obtido para que faça sentido, o que necessariamente deve se apoiar nos conjuntos informacionais internos da organização. Destaque-se aqui a afirmação de Valentim et al. (2003) de que a IC é entendida:

como processo organizacional e é fundamental à organização sob vários aspectos, como por exemplo, para as pessoas desenvolverem suas atividades profissionais, para as unidades de trabalho planejarem suas ações táticas e operacionais, para os setores estratégicos definirem suas estratégias de ação, visando o mercado, a competitividade e a globalização. Além disso, é perceptível as necessidades informacionais, em diferentes níveis de complexidade, da organização como um todo e que são supridas através do processo de I.C.

Portanto, a Inteligência Competitiva precisa se apoiar em ações de organização e guarda de documentos, possibilitadas pela gestão documental, e esta na IC no que diz respeito à aplicação ou uso da massa tratada e arquivada com esse propósito, o que está ligado ao atendimento de necessidades informacionais e ao subsídio à tomada de decisão. As áreas, atuando integradas, se fortalecem mutuamente e contribuem com a alavancagem das organizações e seu manutenção competitivo no mercado.

Outra vertente de contribuição integrada entre GD e IC – a quinta e última aqui discutida – é a criação e fomento de uma cultura organizacional voltada para a Inteligência, posto que esta precisa ser compreendida no contexto da organização para ser efetivamente realizada. E a formação dessa cultura tem apoio na gestão de fluxos documentais e informacionais tanto pertencentes à organização – onde entra a gestão documental nas suas ações de produção, utilização e avaliação de documentos – quanto existentes no ambiente externo a ela.

Valentim et al. (2003) reiteram que as ações integradas de gestão dos fluxos informacionais, sejam eles formais ou informais, precisam acontecer a âmbito interno e externo nas organizações. Assim sendo, o trabalho sobre estoques de informação feito internamente encontrará na GD um dos pilares de apoio, enquanto as prospecções e recolhimento de conteúdos dispersos no mercado concorrencial estarão no espectro de trabalho da Inteligência Competitiva.



## Conclusão

Em seus esforços de transformação para adequação aos propósitos da Sociedade da Informação e do Conhecimento, as organizações precisam se valer não apenas de processos isolados voltados à Inteligência ou à gestão documental, mas do resultante da integração destes. GD e IC podem se alinhar em torno do aspecto documental/informacional e fortalecerem-se mutuamente.

O levantamento de informações no ambiente externo precisa ser complementado por conjuntos informacionais de que a organização já dispõe, e nisso forma-se seu todo sistêmico e bem composto aparato informacional. Tal situação vai de encontro ao terceiro princípio para a produção de informações estratégicas, delineado por Platt em sua obra “A produção de informações estratégicas”, de 1974, segundo o qual toda e qualquer fonte deve ser explorada, pela possibilidade de jogar luz sobre os fatos.

Também de nada adianta a proposta de buscar fora o que pode, inclusive, já existir internamente. Além do que a atividade de coleta de informação na Inteligência Competitiva é seguida pela etapa de análise, a qual encontra nos recursos informacionais internos o apoio necessário para criar significação e transformar simples dados em conteúdos de relevância para a tomada de decisão.

Como observa Maury (1993), a IC engloba dados selecionados para uma dada estratégia, a logística envolvendo busca, processamento e proteção de informações e a metodologia de análise, por meio da qual a capacidade de percepção é ampliada. É desta etapa, também, que vem a agregação de valor ao que foi levantado fora, o que é “fundamental para que o processo de inteligência competitiva da organização seja efetivo” (VALENTIM, 2002).

Assim sendo, ao favorecer a prospecção e o monitoramento de informação, subsidiando o processo decisório; ao dar publicidade a uma massa documental renegada nas organizações; ao cumprir com relevante papel de agilidade informacional, delegando ao arquivo uma função ampla além da simples guarda e preservação da memória; e ainda, sustentar o trabalho de sistematização de dados externos e o fortalecimento de uma cultura organizacional voltada à inteligência, GD e IC caminham juntas. O arquivo já não pode ficar isolado, deslocado dos demais processos organizacionais e detido somente à gestão e preservação documental, do mesmo modo que a Inteligência Competitiva não deve se abster da riqueza informacional contida nos

documentos internos dos arquivos. Subsídios para atuação integrada existem e podem promover ações valorosas.

### Referências bibliográficas

ÁVILA, Rodrigo Fortes de. Do documento de arquivo ao processo de inteligência competitiva organizacional (ICO). In: X ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, out. 2009, João Pessoa. *Anais...* João Pessoa, 2009.

BERNARDES, Ieda Pimenta (coord.). *Gestão documental aplicada*. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008.

BORSZCZ, Inez; SANTOS, Marcus Vinícius Machado dos. Gestão documental na administração regional do SENAC Santa Catarina: preservação da memória. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, v. 13, n. 1, p. 159-173, jan.-jun. 2008.

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*, Brasília, 9 jan. 1991. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8159.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8159.htm)>. Acesso em: 2 fev. 2015.

BRITO, Djalma Mandu de. A informação arquivística na arquivologia pós-custodial. *Arquivística.net*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 31-50, jan.-jun. 2005. Disponível em: <[http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/\\_repositorio/2009/10/pdf\\_a413d0562d\\_0006588.pdf](http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/_repositorio/2009/10/pdf_a413d0562d_0006588.pdf)>. Acesso em: 14 mai. 2016.

CAPUANO, Ethel Airton et al. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. *Ciência da Informação*, v. 38, n. 2, p. 19-34, mai.-ago. 2009.

COOK, Terry. Arquivologia e pós-modernismo: novas formulações para velhos conceitos. *Informação Arquivística*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 123-148, jul.-dez. 2012. Disponível em:

<<http://www.aaerj.org.br/ojs/index.php/informacaoarquivistica/article/view/9>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

CORNELSEN, Julce Mary; NELLI, Victor José. Gestão integrada da informação arquivística: o diagnóstico de arquivos. *Arquivística.net*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 70-84, ago.-dez. 2006. Disponível em: <<http://arquivar.com.br/site/wp-content/uploads/2007/10/Gestao-integrada-da-informacao.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

DAVOK, Delsi Fries; CONTI, Daiana Lindaura. Fatores facilitadores da inteligência organizacional: o papel das unidades de informação. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 11, n. 2, p. 136-158, mai.-ago. 2013. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/3864/pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

FERREIRA, Leticia Elaine; ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. A mediação da informação no âmbito da arquivística. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 158-167, jan.-mar. 2013.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

LOPES, Ana Suely Pinho. A gestão documental nas entidades nacionais do sistema indústria: desafios e soluções encontradas. *Arquivística.net*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 20-34, jan.-jun. 2008. Disponível em: <<http://www.arquivistica.net/ojs/viewissue.php?id=9#Artigo>>. Acesso em: 2 fev. 2015.

LOPES, Evandro Luiz et al. O papel da inteligência competitiva de negócios na indústria farmacêutica: o estudo de caso da Alcon Labs. *Revista Inteligência Competitiva*, v. 1, n. 1, p. 1-19, abr.-jun. 2011.

LOPES, Luís Carlos. *A informação e os arquivos: teorias e práticas*. Niterói; São Carlos: EDUFF; EDUFSCAR, 1996.

LOPES, Uberdan dos Santos. Arquivos e a organização da gestão documental. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, v. 8-9, p. 113-122, 2003-2004.

MAURY, Patrick. Inteligência competitiva e decisão empresarial. *Ciência da Informação*, v. 22, n. 2, p. 138-141, mai.-ago. 1993.

MORENO, Nádina Aparecida. Gestão documental ou gestão de documentos: trajetória histórica. In: BARTALO, Linete; MORENO, Nádina Aparecida (orgs.). *Gestão em Arquivologia: abordagens múltiplas*. Londrina: EDUEL, 2008. p. 71-88.

NASCIMENTO, Natália Marinho do; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Tipos documentais e fluxos de informação como subsídios para o processo decisório em ambientes organizacionais. In: XVI ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2015, João Pessoa. *Anais...* João Pessoa, 2015.

NEGREIROS, Leandro Ribeiro. *Sistemas eletrônicos de gerenciamento de documentos arquivísticos: um questionário para escolha, aplicação e avaliação*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

OLIVEIRA, Paulo; LACERDA, Juarez. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. *Ciência da Informação*, v. 36, n. 2, p. 56-63, mai.-ago. 2007.

PAES, Marilena Leite. *Arquivo: teoria e prática*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

PERUCCHI, Valmira; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. Produção científica sobre inteligência competitiva da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 17, n. 2, p. 37-56, abr.-jun. 2012.

PLATT, Washington. *A produção de informações estratégicas*. Tradução de Álvaro Galvão Pereira e Heitor Aquino Ferreira. Rio de Janeiro: Agir, 1974.

RAMOS, Júnia Terezinha Morais. *Diagnóstico da massa documental arquivística produzida e acumulada pela Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Minas Gerais*. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Arquitetura e Organização da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

RIBEIRO, Fernanda. Os arquivos na era pós-custodial: reflexões sobre a mudança que urge operar. *Boletim Cultural*, p. 129-133, 2005.

RODRIGUES, Leonel Cezar; RISCAROLLI, Valéria; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Inteligência competitiva no Brasil: um panorama do *status* e função organizacional. *Revista Inteligência Competitiva*, v. 1, n. 1, p. 63-85, abr.-jun. 2011.

ROSSI, Jandira Ferreira de Jesus; PASSARINI, Luís Carlos; FARIA, Leandro Innocentini Lopes de. Aplicação do *software* Zotero para apoiar a prática de inteligência competitiva. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 10, n. 1, p. 1-15, jul.-dez. 2012. Disponível em: <[http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/548/pdf\\_5](http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/548/pdf_5)>. Acesso em: 12 mai. 2016.

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 (orgs.). *Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento*. Distrito Federal: Senac, 2009. p. 172-223.

SANTOS, Vanderlei Batista dos. *A teoria arquivística a partir de 1898: em busca da consolidação, da reafirmação e da atualização de seus fundamentos*. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, 2011.

SOARES, Ana Paula Alves; PINTO, Adilson Luiz; SILVA, Armando Malheiro da. O paradigma pós-custodial na arquivística. *Páginas a&b*, v. 3, n. 4, p. 22-39, 2015.

TARAPANOFF, Kira (org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. UnB, 2001.

TORRIZELLA, Ana Paula Ferreira. Gestão documental e o fazer arquivístico em ambientes empresariais. In: XII ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE ARQUIVOLOGIA, 2008, Salvador. *Anais eletrônicos...* Salvador, 2009. Disponível em: <[http://www.eneaq2008.ufba.br/?page\\_id=4](http://www.eneaq2008.ufba.br/?page_id=4)>. Acesso em: 12 mai. 2016.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero*, v. 3, n. 4, ago. 2002.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero*, v. 4, n. 3, jun. 2003.