

A INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Nádina Aparecida Moreno*

RESUMO

Apresenta considerações sobre o complexo processo de tomada de decisão, introduzindo algumas definições sobre o tema. Aborda a importância da informação, no contexto da decisão, pois, acredita-se, que hoje as organizações que alcançam maiores sucessos não são aquelas que dispõem de um capital significativo, mas sim as que dispõem e melhor uso fazem das informações. Define informação estratégica, bem como o papel da informação sob a ótica da inteligência competitiva. Aponta a importância da informação arquivística para o processo de tomada de decisão

Palavras-chave

INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA
TOMADA DE DECISÃO
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

* Professora Adjunto do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina. Doutora em Ciência da Informação pela UFMG.
E-mail: nadina@uel.br

I INTRODUÇÃO

Na sociedade pós-industrial, a informação tornou-se um capital indispensável deixando de ser apenas uma fonte para ser a fonte de todas as fontes. Na atualidade, torna-se evidente que as organizações que dispõem mais rapidamente das melhores informações (pouco importando a sua origem, ou o seu suporte) são as que alcançam maior performance e competitividade (ROUSSEAU; COUTURE, 1998).

A agilidade e confiabilidade das informações são fundamentais para o sucesso do processo de tomada de decisão. Portanto, a informação deve estar disponível quando necessária, deve ser confiável, apresentada de modo seguro e de forma que o decisor consiga interpretá-la facilmente.

Embora no Brasil o direito à informação seja constitucional, em tese, é possível dizer que existe desconhecimento dos administradores, especialmente nas organizações públicas, do potencial que os documentos de arquivo pode representar em informações imprescindíveis e necessárias ao processo de tomada de decisão.

Como bem ressalta Kurtz (1997, p.94), num mundo onde se assiste a um aumento vertiginoso de produção de informações, “os arquivos constituem-

se órgãos de assessoramento e de pronta informação sobre os documentos produzidos; demonstram que é gestão antes que cultura e história”, e se constituem, desta forma, a estrutura essencial ao processo de tomada de decisão.

A relação dos arquivos com a administração pública e privada é evidente, já que os documentos são os registros das atividades exercidas pelos órgãos públicos ou pelas organizações privadas.

2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

As atividades nas organizações são, essencialmente, atividades de tomada de decisão e resolução de problemas (SIMON, 1979). Posição essa também corroborada por Freitas et al. (1997, p.51) que afirmam:

a atividade de tomar decisões é crucial para as organizações. Esta atividade acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente a performance da organização.

Na opinião de Simon (1965, p.54):

as decisões são algo mais que simples proposições factuais. Para ser mais preciso,

elas são descrições de um futuro estado de coisas, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido empírico. Por outro lado, elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida.

Nas organizações, essas escolhas são constantes, tanto que alguns autores, como Ansoff (1977), Simon (1979), Braga (1987), Morgan (1996), declaram que a essência das atividades das organizações é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana.

Como aponta Tarapanoff (1995, p.14), o processo decisório envolve questões como:

o estabelecimento de objetivos; medição do desempenho para determinar quando os objetivos não foram alcançados (identificação de problemas); seleção do problema a ser resolvido; desenvolvimento de alternativas; e implementação da solução.

Os tomadores de decisões fazem escolhas por meio de interações diversas, quase sempre envoltas em grandes incertezas, em ambientes turbulentos, sob grande pressão e sem tempo para levantar informações, pois a maioria das decisões demanda respostas quase que imediatas (MOTTA, 1999). Com efeito, a tomada de decisões estratégicas é produto de avaliações, embasadas em processos estruturados de coleta, organização e difusão de informações, possibilitando, desta forma, apoio na tomada de decisão (DEBERTOLI et al., 2002).

3 A INFORMAÇÃO NO CONTEXTO DA DECISÃO

Vive-se em um momento em que as mudanças ocorrem numa fração de segundos. E nesses momentos, é preciso ressaltar que a informação se constitui num recurso básico e indispensável para qualquer atividade humana. Assim sendo, é necessário que as informações sejam oportunas, relevantes, organizadas, disponibilizadas a fim de orientar os atores dos diferentes processos organizacionais na tomada de decisão. “A informação é um bem necessário para a tomada de decisões, é o avanço dos conhecimentos, é o controle das atividades, é também desenvolvimento econômico, cultural e social” (SÁNCHEZ VIGNAU; RODRIGUEZ MUÑOZ, 2000, p.159, tradução nossa).¹

¹ Documento original em espanhol

Com efeito, toda organização deve obter, processar, usar e disseminar informações, tanto internas como externas, para seus processos de planejamento, gestão e tomada de decisões (KAYE, 1996).

A informação é ao mesmo tempo, produto e insumo do processo decisório. Observa-se, assim, que, além de ter a informação correta, é necessário que a informação seja comunicada à pessoa certa, no momento certo, a fim de garantir um alto nível de eficácia no processo decisório. Logo, para a tomada de decisões eficazes, é preciso cuidado com a integridade, a precisão, a fidedignidade, a confiabilidade, a qualidade e o valor geral da informação, entre outros requisitos.

É preciso lembrar também que a informação é matéria prima para a elaboração de estratégias (SOUZA JÚNIOR, 1994; PORTER, 1996). Assim cabe nos esclarecer o que se entende por informação estratégica.

4 INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

O termo estratégia originou-se na Grécia Antiga, derivando-se da palavra *estratégos*, e está relacionado diretamente à função dos generais no comando de um exército, e, sobretudo à formulação de planos de guerra, organizações militares, habilidades comportamentais e gerenciais (Péricles, 450 a.C.). Com o passar do tempo, a estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios (durante a II Revolução Industrial e início do século XX) e começou a ser utilizada pelas empresas, significando o modo como as organizações se comportam e tomam decisões frente às alterações do ambiente.

Um dos precursores do tema, Chandler (1962) define estratégia como a determinação de objetivos básicos em longo prazo, o estabelecimento de trajetórias de ação e a alocação de recursos necessários para o alcance desses objetivos. Já para Ansoff (1977, p.100), a estratégia “é uma regra para a tomada de decisões”.

O desenvolvimento do conceito de estratégia levou a sua aplicação ao ambiente das organizações e à busca de informações tanto no ambiente interno quanto no externo, para auxiliar as empresas na avaliação de seus pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, para conquistar uma posição favorável à organização.

Para Rezende e Abreu (2001, p.3), “a formulação estratégica de qualquer negócio sempre

é feita a partir das informações disponíveis, portanto, nenhuma estratégia pode ser melhor que a informação da qual é derivada". Assim, as informações estratégicas se constituem nas

informações, tanto de origem interna, como externa, usadas na definição dos objetivos e estratégias, assim como as informações utilizadas no monitoramento da evolução desses ambientes, ou no acompanhamento dos resultados conseguidos pelas ações estratégicas (LEITÃO, 1993, p.121).

Informação estratégica, para Oliveira (2003), pode ser definida como aquilo que a empresa precisa saber sobre o ambiente empresarial para poder mudar e desenvolver estratégias apropriadas, que sejam capazes de criar valor para os clientes e de, no futuro, obter vantagens em novos mercados ou setores.

Entende-se que informação estratégica é aquela que apóia o processo de tomada de decisão, ou seja, "é a informação obtida no monitoramento estratégico, que subsidia a formulação de estratégias pelos tomadores de decisão nos níveis gerenciais da organização" (MIRANDA, 1999, p.287).

Como a informação estratégica é obtida no monitoramento do ambiente tanto interno quanto externo para a tomada de decisão, e a inteligência competitiva também aborda estes aspectos, apresentam-se então algumas considerações sobre a informação na ótica da inteligência competitiva.

5 A INFORMAÇÃO SOB A ÓTICA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para os tomadores de decisão, o volume de informações aumenta vertiginosamente a cada dia. Entretanto, esse crescimento não é proporcional ao volume de conhecimento útil para as decisões gerenciais mais complexas (DAVENPORT; BECK, 2001).

Como bem ressaltam Leidner e Elam (1994), a disponibilidade de fontes de informações confiáveis é um componente chave da tomada de decisões em nível executivo.

Embora a inteligência competitiva vá além da tomada de decisão, proporcionando assim um suporte muito maior a qualquer organização, seja ela pública ou privada, neste estudo, está se adotando, com base nos autores pesquisados, o conceito de que a inteligência competitiva se constitui num ferramental importantíssimo de apoio à tomada de decisão, que busca "alertar as ameaças e as

oportunidades, presentes e futuras (médio prazo), oferecendo aproximações e melhores visões para tratar com os mercados e a competitividade, a partir de informação de valor agregado" (CANONGIA; PEREIRA; ANTUNES, 2006, p.26).

Para Valentim et al. (2003, p.2), a inteligência competitiva é

o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

Opinião semelhante é encontrada em Teixeira e Beraquet (2005, p.11), onde argumentam que, com o sistema de inteligência competitiva, "pode ser possível monitorar, coletar e analisar as informações tanto no ambiente externo como interno da concorrência, oportunizando maiores e melhores escolhas no processo de tomada de decisão". Assim, a inteligência competitiva oferece apoio à tomada de decisão, prevê oportunidades e riscos, avalia e acompanha os concorrentes e orienta a implementação eficaz. Nesse sentido, Laackman, Saban e Lanasa (2002, p.225) conceituam a inteligência competitiva como "o processo pelo qual informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas".

Já Miller (2002), Fuld (1995) e Kahaner (1998) compartilham da definição de inteligência competitiva como um

[...] processo sistemático e ético de coleta, análise e disseminação de informações que visa a descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir proativamente.

Concorda-se com a afirmação de Valentin (2002, p.7) que a inteligência competitiva está ligada ao conceito de processo contínuo,

sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva.

Desta forma, a inteligência competitiva compreende a "informação segundo a sua dimensão estratégica e utilizada para a redução de incerteza e instrumento de apoio à decisão" (CARVALHO, 2001a, p.5).

6 A INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA

Observa-se que, na literatura da área, existe unanimidade em considerar a informação como insumo necessário ao processo de tomada de decisão. No entanto, até o momento, parece não existir um estudo que investigue o papel da informação arquivística na tomada de decisão. É interessante notar que, até meados dos anos oitenta e noventa, assistia-se a uma predominância da forma sobre o conteúdo dos documentos. Neste sentido, Silva (2002, p.3) afirma que:

não é, portanto, irrelevante o salto semântico da expressão “documento de arquivo” para “informação arquivística” (ou informação de arquivo), porque pressupõe uma nítida predominância do conteúdo sobre o suporte, mas sem negar a sua importância enformadora.

Embora, atualmente, exista uma forte tendência de se privilegiar o conteúdo informacional em detrimento do suporte, é preciso lembrar que a comprovação física da existência das informações são os documentos (forma). O suporte é tão importante quanto o conteúdo, pois sem eles não existiriam a propriedade e o direito, a legalidade, as ações e as decisões. Os documentos/informações arquivísticas dão suporte às atividades administrativas, legais, fiscais, contábeis, científicas, culturais, etc. de qualquer organização.

A noção de informação arquivística ou informação orgânica é recente na literatura da área e ainda precisa de aprofundamento teórico. É entre os arquivistas canadenses e norte-americanos que se vem consolidando, desde os anos 90, o conceito de informação arquivística. Embora recorrente à definição de arquivo, o esforço abre um importante espaço de reflexão em torno das questões mais específicas do fenômeno informacional (JARDIM; FONSECA, 1998; SILVA, 2002).

A diferença da informação arquivística em relação às informações de outra natureza é que ela é produto das atividades de determinado organismo. Ou seja, ela é produzida dentro do contexto do exercício das funções/objetivos a que se propõem as entidades. Desta forma, está se tentando definir uma informação que apresenta como características básicas, estar registrada em um determinado suporte e ser o resultado das ações e transações da organização. Esse tipo específico de informação recebe a qualificação de orgânica, por guardar entre si as mesmas relações que se formam entre as competências e atividades das organizações, sejam públicas ou privadas.

Para Carvalho e Longo (2002, p.115), a informação contida em um documento complementa a informação existente em outro. Essa informação, denominada de informação orgânica (informação arquivística), é considerada pelas autoras, como:

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

A informação arquivística constitui-se é importante à vida das organizações/instituições, como fonte de sua história e autenticidade e transparência de suas ações. É utilizada quer pelo seu valor primário (para decidir, para agir e controlar as decisões e ações empreendidas), quer pelo seu valor secundário (para efetuar pesquisas retrospectivas que põem em evidência decisões ou ações passadas).

O valor primário obedece à demanda gerencial, o uso para o processo decisório, a dimensão jurídica e administrativa (valor como prova – evidential value).

Detectar o valor primário dos documentos é, como tal, identificar seu potencial de uso no âmbito de um processo decisório, considerando suas dimensões gerenciais, legais e financeiras (JARDIM; FONSECA, 1998, p.382-83).

Inserindo a informação arquivística no processo de decisão, delineou-se a Figura 1, que procura explicitar o seu papel neste processo. A dinâmica do modelo consiste que toda e qualquer organização, incluindo as universidades, independente de ser pública ou privada, considerando sua missão e seus objetivos, produz e recebe diariamente um volume significativo de informações. Com efeito, seus membros têm necessidade dessas informações para desempenharem suas respectivas funções dentro do organismo, sendo buscadas tanto no interior como no exterior da mesma. Podem ainda ser verbais ou registradas em qualquer suporte (papel, fita magnética, disco óptico, microfilme, vídeo etc). Essas informações darão suporte ao seu processo decisório, já que a atividade de tomar decisões é intrínseca às organizações.

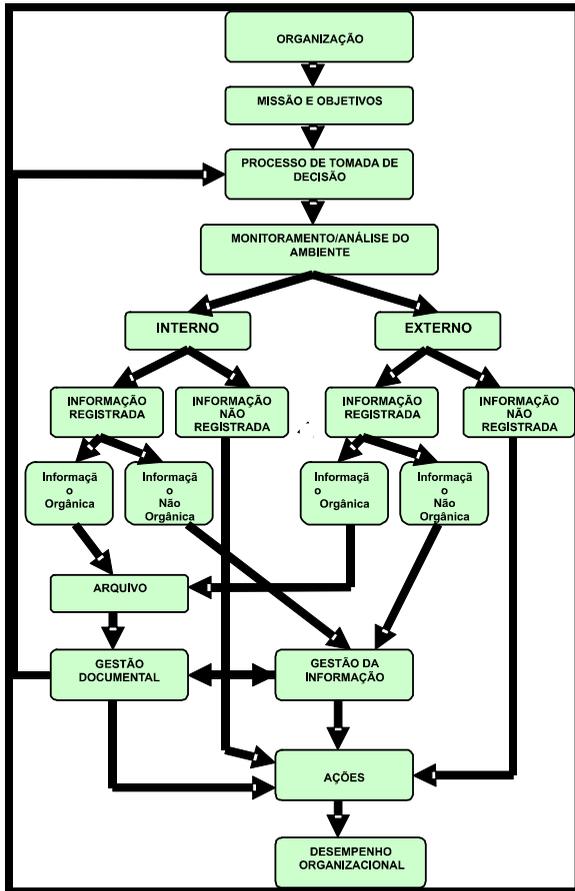


Figura 1: A informação arquivística na tomada de decisão
 Fonte: Elaborado pela autora a partir das leituras realizadas

Assim, os gestores poderiam se basear na teoria geral dos sistemas que parte do pressuposto de que as organizações hoje são sistemas abertos, isto significa dizer que são influenciadas pelo ambiente (interno e externo) e estão em constante interação com eles. Na opinião de Hall (1984), os fatores endógenos (ou internos) e exógenos (ou externos) são cruciais para o entendimento do ambiente. A grande vantagem competitiva das organizações contemporâneas está no conhecimento adquirido individualmente ou institucionalmente por organizações que funcionam como sistemas abertos (PEREIRA, 2000).

Em um processo decisório, a busca de informações pode e deve ser realizada pelo monitoramento/análise do ambiente, tanto externo quanto interno à organização. Mintzberg (1995) enfatiza que a informação para o administrador não é um fim em si mesma, mas sim a entrada para o processo de tomada de decisão. A ação de decidir é

a atividade que determina os rumos da organização, colocando na prática a execução dos seus objetivos.

A análise do ambiente, então, consiste no processo de monitoramento do ambiente organizacional, num esforço sistematizado e organizado pelas empresas, em busca de informações pertinentes para identificar riscos e oportunidades presentes ou futuros que possam, de alguma maneira, influenciar a organização a atingir suas metas. Compreende um diversificado conjunto de fatores, tanto internos como externos. Na definição de Debortoli et al. (2002, p.10-11), o monitoramento é o “processo pelo qual a organização adquire informações para subsidiar o processo de tomada de decisão”.

Como bem salienta Barbosa (1997, p.11), “uma das características mais marcantes do ambiente profissional moderno é o crescimento exponencial do número de fontes internas e externas de informação”. E essas informações apuradas, na análise do ambiente, servem de base para consolidar o processo de formulação da estratégia.

Dessa forma, quanto mais eficaz for o sistema de informações, no interior da organização, maiores serão as chances de se efetuar uma análise ambiental consistente e rápida. Assim, a análise do ambiente, na busca de informações pelas organizações, recebe na literatura da área, a denominação de inteligência competitiva que necessita de mapeamento e prospecção de dados, informações e conhecimentos produzidos, tanto externos como internamente à organização.

A busca de informações (internas e externas) resulta em informações não registradas e/ou registradas, que devem estar gerenciadas para otimizar sua recuperação. Conforme Facchini e Vargas (1992), cada vez mais a gestão da informação, desde a sua seleção, estruturação e recuperação, tornou-se um instrumento estratégico para assistir as organizações, quer sejam públicas ou privadas, no processo de tomada de decisão e na obtenção dos objetivos propostos.

Nas informações registradas, encontradas no ambiente interno e externo, depara-se com as informações arquivísticas e não orgânicas. De acordo com Rousseau e Couture (1998, p.64), a informação pode ser orgânica, isto é “elaborada, enviada ou recebida no âmbito da sua missão, ou não orgânica isto é, produzida fora do âmbito desta”. Cabe aqui um esclarecimento sobre a informação orgânica registrada obtida no ambiente externo, oriunda do monitoramento ambiental. Um

relatório, por exemplo, sobre a incidência da febre aftosa publicado pelo Ministério da Agricultura, para uma instituição de ensino superior que ofereça um curso de Medicina Veterinária, em princípio, acredita-se que esta informação (de caráter arquivístico) esteja relacionada às atividades didático-científicas do curso, que por sua vez engloba a missão e os objetivos da instituição. Por outro lado, estas mesmas informações deixam de ter o caráter orgânico, se a mencionada instituição não desenvolver nenhuma atividade relacionada à área.

As informações arquivísticas dão origem ao arquivo das organizações, onde são agrupados todos os documentos, seja qual for seu suporte e idade, produzidos e recebidos pelo organismo no exercício das suas funções. Precisam ser gerenciadas para a otimização de seu uso. Portanto, um dos componentes da gestão da informação, é a gestão documental que amplia a capacidade da gestão administrativa.

Com efeito, os documentos/informações arquivísticas, depois de submetidos à gestão documental, vão novamente realimentar o processo de tomada de decisão, além de permitir que a história e a memória institucional seja preservada.

As informações registradas (arquivísticas ou não, quando organizadas, facilitam a recuperação e disseminação, produzindo conhecimento) adicionadas as não registradas, vão desencadear em ações efetivas ou escolhas de alternativas para o processo decisório que vai determinar o desempenho da organização. Como bem destaca Choo (2003, p.29),

as organizações são redes de decisões, de pessoas que se ocupam de tomar decisões e da tomada de decisões. Estas resultam em um compromisso com cursos de ações.

Considerando-se que a informação estratégica é aquela capaz de apoiar às principais atividades de uma organização; é essencial para a tomada de decisão, reduzindo incerteza; e a informação arquivística, por sua vez, também apresenta características similares, então é possível afirmar que as informações estratégicas ou gerenciais amplamente utilizadas pelos administradores para a tomada de decisão nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, podem ter, uma parcela significativa de informações com característica e natureza arquivística.

É preciso esclarecer que nem toda informação seja ela arquivística ou não, pode ser considerada estratégica. Por isso, concorda-se com Lopes (1996, p.56) que “só seriam dignas deste qualificativo aquelas diretamente ligadas ao processo decisório”. Corroborando com essa idéia, deve-se considerar que:

- se as organizações são consideradas sistemas de tomada de decisão (ANSOFF, 1977; SIMON, 1979; BRAGA, 1987; MORGAN, 1996; FREITAS et al., 1997);
- se as decisões, na grande parte do tempo, são tomadas em ambientes turbulentos, onde as mudanças ocorrem em segundos, na maioria das vezes sob pressão e envoltas em grandes incertezas;
- se a informação diminui a incerteza provocada pelo meio ambiente no processo de tomada de decisão;
- se a informação arquivística nasce das ações e transações das organizações, espelhando seguramente sua evolução, tempo e a relação com o ambiente;
- se a informação arquivística é imparcial, autêntica, natural e espontânea, orgânica, está registrada em determinado suporte o que lhe confere confiabilidade e credibilidade;
- se a informação arquivística registra as transparências das ações emanadas pelas organizações;
- se a informação arquivística é utilizada para decidir, agir e controlar as decisões (valor primário) e para efetuar pesquisa retrospectiva evidenciando² decisões e ações que foram tomadas no passado (valor secundário); Então, enfatiza-se que aquilo que vem sendo denominado de informação estratégica pelos estudiosos da área apresenta o caráter, a natureza e as especificidades da informação arquivística. Entretanto, o que ocorre, na grande maioria das vezes, é a utilização da informação arquivística pelos gestores, sem que se tenha conhecimento de que se trata de uma informação com características especiais, que tem metodologia própria para seu gerenciamento, uma legislação a ser observada, entre outros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Detecta-se que o que vem sendo denominado de informação estratégica pela

² Evidência – aquilo que indica, com probabilidade, a existência de algo; indicação; indício, sinal, traço; qualidade ou caráter evidente, do que não dá margem a dúvida (DICIONÁRIO HOUAISS, 2001, p. 1278).

literatura da área apresenta a natureza de informação arquivística. Esta informação apresenta características especiais, com metodologia própria para sua gestão, com legislação específica, entre outras. Na verdade, o que se verifica é o uso da informação arquivística na tomada de decisão, principalmente quando se menciona o monitoramento das informações registradas (informações arquivísticas), entretanto, há um desconhecimento da natureza, especificidades e características dessa informação denominada de arquivística.

Com efeito, alerta-se aos estudiosos da área que abordam a informação estratégica e a inteligência competitiva, que existe uma informação com características especiais, denominada de informação arquivística, que é encontrada tanto no ambiente externo quanto interno, cujo gerenciamento é muito específico e que merece consideração em suas abordagens.

Diante de todo esse cenário descrito, é possível argumentar que a informação arquivística é indispensável, sendo utilizada e necessária como aporte ao processo de tomada de decisão.

THE ARCHIVAL INFORMATION AND THE DECISION-MAKING PROCESS

ABSTRACT

This study presents considerations about the complex decision-making process, introducing some definitions about the subject. It argues about the importance of information, in the context of decision, once, many people believe, that the organizations that increase their successes today are not those that have significant funds, but the ones that have and make better use of the information. It defines strategic information, as well as its role through the viewpoint of competitive intelligence. It points to the importance of the archival information to the decision-making process.

Keywords

ARCHIVAL INFORMATION
DECISION-MAKING
COMPETITIVE INTELLIGENCE
STRATEGIC INFORMATION

Artigo recebido em 08.10.2006 e aceito para publicação em 03.02.2007

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BARBOSA, R. R. Acesso e necessidade de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. *Perspectiva em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 5-35, jan./jun. 1997.
- BEAL, A. *Gestão estratégica da informação como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35-57, jul./set.1987.
- CANONGIA, C.; PEREIRA, M. N. F.; ANTUNES, A. Modelos de estratégia de prospecção de setores intensivos em P&D: sinergias entre Inteligência Competitiva (IC), Gestão do Conhecimento (GC), e Foresight (F). *Datagramazero - Revista de Ciência da Informação*, v. 7, n. 1, p. 1-26, fev. 2006. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/fev06/F_I_art.htm>. Acesso em: 15 mar. 200.
- 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. 113-33, jul./dez. 2002.
- CARVALHO, K. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. *Datagramazero - Revista de Ciência da Informação*, v. 2, n. 1, p. 1-10, jun. 2001a. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun01/F_I_art.htm>. Acesso em: 14 jun. 2003.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structures*. Cambridge: Mit, 1962.

- CHOO, W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; BECK, J. C. *A economia da atenção*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DEBORTOLI, G. et al. Inteligência competitiva e o contexto ambiental: uma perspectiva evolutiva da teoria das organizações. In: SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9, 2002, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ABREPO, 2002.
- FACCHINI, A. R.; VARGAS, L. M. Sistema de informação em uma organização do setor público. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 37-47, jul./set. 1992.
- FULD, L. M. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors*. New York: Wiley, 1995.
- HALL, R. *Organizações: estrutura e processos*. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- JARDIM, J. M.; FONSECA, M. O. Arquivos. In: CAMPELO, B. S.; CALDEIRA, P. da T.; MACEDO, V. A. A. (Orgs.). *Formas e expressões do conhecimento: introdução às fontes de informação*. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1998. p. 367-390.
- JENKINSON, H. *A manual of archive administration*. London: Percy Lund, 1965.
- KAHANER, L. *Competitive intelligence: how to gather, analyse, and use information to move your business to the top*. Nova York: Touchstone Books, 1998.
- KAYE, D. *An information model of organization. Managing Information*, v. 3, n. 6, p. 19-21, June 1996.
- KURTZ, C. M. Arquivística contemporânea. In: *TEXTOS de arquivologia*. Santa Maria: UFSM, AAB/RS, 1997. p. 91-99.
- LAACKMAN, C. L.; SABAN, K.; LANASA, J. M. Organização da função de inteligência competitiva: um estudo comparativo de indicadores de desempenho. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus. 2002. p. 225-246.
- LEITÃO, S. P. A decisão na academia II. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 158-82, abr./jun. 1993.
- LOPES, L. C. *A informação e os arquivos: teoria e práticas*. Niterói: EDUFSCar, 1996.
- MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. In: MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 31-44.
- MINTZBERG, H. *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Dom Quixote, 1995.
- MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, set./dez. 1999.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- OLIVEIRA, J. F. *Tecnologias da informação e comunicação*. São Paulo: Érica, 2003.
- PEREIRA, M. F. A empresa vista sob a ótica da totalidade. *Revista de Ciência Administrativa*, v. 2, n. 4, p. 21-30, set. 2000.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PRESCOTT, J.; MILLER, S. *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ROUSSEAU, J. I.; COUTURE, C. *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Dom Quixote, 1998.
- SANTOS, R. N. M.; BERAQUET, V. S. M. Informação estratégica e empresa: o discurso à prova dos fatos. *Datagramazero - Revista de Ciência da Informação*, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun01/Art_01.htm> Acesso em: 20 jan. 2004.
- SILVA, A. M da. *A gestão da informação arquivística e suas repercussões na produção do conhecimento arquivístico*. Disponível em: <<http://www.Arquivonacional.gov.br/pub/virtual/virtual.htm>>. Acesso em: 11 maio 2002.

SIMON, H. A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

_____. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

TEIXEIRA, D.; BERAQUET, V. S. M. Informação utilizada nos processos decisórios de gestores universitários: estudo de caso na PUC - Campinas, SP.. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6, 2005, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2006. CD-Rom.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramZero - Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v. 3., n. 4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 30 ago. 2002.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *Datagramazero - Revista de Ciência da Informação*, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 23 jan. 2004.