

## AMBIENTES E FLUXOS DE INFORMAÇÃO EM CONTEXTOS EMPRESARIAIS: O CASO DO SETOR CÁRNICO DE SALAMANCA/ESPANHA

Marta Lígia Pomim Valentim

Universidade Estadual Paulista (Unesp)  
Brasil

### RESUMO

Os ambientes organizacionais são relacionados aos níveis hierárquicos existentes em uma determinada organização, e influem tanto na origem quanto na manutenção e/ou extinção de fluxos formais e informais. Os ambientes informacionais são resultantes dos ambientes organizacionais, cujo enfoque é a informação e o conhecimento. Os fluxos de informação se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação. Os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes ao qual pertencem tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma que ocorre. Esta pesquisa de natureza quali-quantitativa foi desenvolvida em três etapas, de modo a permitir a compreensão dos fenômenos relacionados aos ambientes e fluxos de informação e conhecimento que ocorrem nas indústrias do setor cárnico da Província de Salamanca, Espanha. Utilizou-se o método 'Análise de Conteúdo' de Laurence Bardin, mais especificamente a técnica 'Análise Categrorial' para a análise dos dados. Como procedimento de coleta de dados realizou-se uma pesquisa de campo, aplicando-se um questionário em uma amostra intencional do segmento de indústrias cárnicas da Província de Salamanca, Espanha, mais especificamente as indústrias cadastradas na *Cámara Oficial de Comercio e Industria de Salamanca*. A partir da tabulação e análise dos dados coletados, infere-se que os ambientes e fluxos de informação são relevantes para o desenvolvimento do negócio dessas empresas, bem como se evidenciou a necessidade de se implementar a gestão da informação e do conhecimento, de modo a garantir a qualidade dos processos organizacionais, a produtividade da cadeia industrial, bem como a competitividade das empresas para ocupar mercados potenciais.

**Palavras-Chave:** Ambientes Informacionais; Fluxos de Informação; Gestão da Informação; Gestão Documental; Gestão do Conhecimento; Contextos Empresariais.

### 1 INTRODUÇÃO

O setor cárnico espanhol é um dos principais segmentos econômicos da Espanha. Conforme os dados de 2009<sup>1</sup> da *Asociación Nacional de Industrias de la*

*Carne de España* (ANICE), este setor industrial perde apenas para a indústria automobilística, de petróleo e combustíveis e indústria de produção e distribuição de energia elétrica.

Fazem parte da cadeia produtiva desse segmento econômico os matadouros, os armazéns frigoríficos, as indústrias de corte e as indústrias de produtos finais, composto por aproximadamente 4 (quatro) mil micros, pequenas, médias e grandes empresas distribuídas por todo território espanhol, constituindo-se em aproximadamente 20% do setor alimentício espanhol. O setor representa em torno de 2% do PIB espanhol e 14% do PIB espanhol advindo do setor industrial. O setor emprega cerca de 90 mil trabalhadores, representando aproximadamente 20% da mão de obra ocupada pela indústria alimentícia espanhola. É expressivo o valor referente à exportação, bem como é expressiva o alcance dos produtos, uma vez que o segmento atua em mercados de todo o mundo. A exportação de carne espanhola representa em torno de 30% do total da produção, contudo apenas 7% do total de produtos cárnicos industrializados são exportados, demonstrando que é necessário desenvolver ações para obter maior competitividade do setor, principalmente, no que tange ao valor agregado aos produtos industrializados (ANICE, 2009).

A elaboração de embutidos é uma tradição espanhola que gera divisas não só comerciais, mas também culturais e gastronômicas. É importante ressaltar que este segmento econômico gera emprego e renda para o cidadão espanhol, sendo, portanto, um setor que contribui para o fortalecimento econômico e social do país, uma vez que representa em torno de 20% do total de emprego gerado na Espanha. A indústria cárnica da JCyL emprega 36,15% dos trabalhadores da região, além de favorecer um desenvolvimento sustentável, pois propicia às pessoas que atuam no setor primário da cadeia industrial permanecer no meio rural. A *Junta de Castilla y León* (JCyL) possui a maior quantidade de indústrias do setor, totalizando 19,4% do total de empresas espanholas. Na JCyL existem aproximadamente 859 (oitocentos e cinquenta e nove) empresas cárnicas, sendo 19,46% do total existente na Espanha, destacam-se quatro províncias (estados): Salamanca, Burgos, Valladolid e Segovia, bem como três áreas de produção: o eixo *Guijuelo/Salamanca*, o eixo *León/San Andrés Del Rabanedo* e o eixo *Cantimpalos/Segovia-Cillacastín*. Salamanca é a

província com o maior número de empresas do setor, possuindo em torno de 346 (trezentos e quarenta e seis) empresas<sup>2</sup>.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas, sendo que na primeira foram realizados levantamentos bibliográficos e, a partir da leitura, análise e reflexão dos textos selecionados, elaborou-se o referencial teórico que sustenta a discussão do objeto e fenômenos desta pesquisa. A segunda compreendeu os procedimentos de coleta de dados e informação. Elaborou-se um questionário, contendo questões abertas e fechadas, cuja aplicação foi realizada no segmento das indústrias cárnicas da Província de *Salamanca*, Espanha. A seleção das indústrias ocorreu a partir do cadastro da *Cámara Oficial de Comercio e Industria de Salamanca*, composto por 346 (trezentos e quarenta e seis) indústrias. Destaca-se a cidade de *Guijuelo* com a maior quantidade de indústrias cadastradas na *Cámara Oficial de Comercio e Industria de Salamanca*, em um total de 151 (cento e cinquenta e uma), constituindo-se em um polo industrial significativo do segmento, seguida da cidade de *Salamanca* com 23 (vinte e três) indústrias. Optou-se por selecionar apenas as indústrias que possuíam *e-mail*, uma vez que se pretendia enviar o questionário por correio eletrônico. Dessa forma, selecionou-se 141 (cento e quarenta e uma) indústrias, 40,75% do total de 346 (trezentos e quarenta e seis) empresas cadastradas no cadastro da *Cámara Oficial de Comercio e Industria de Salamanca*. Assim, definiu-se uma amostra intencional, ou seja, uma amostra não probabilística, mas subordinada aos objetivos da pesquisa. A amostra intencional pode ser utilizada quando o conjunto de elementos é significativo em termos de abrangência, tempo, custo e complexidade. Obteve-se a resposta de 25 (vinte e cinco) indústrias, representando 17,73% do total das 141 (cento e quarenta e uma) indústrias selecionadas. A terceira etapa compreendeu os procedimentos de análise de dados e informação. Optou-se pelo método 'Análise de Conteúdo' de Bardin (c1977) que, apresenta várias técnicas que podem ser aplicadas às pesquisas acadêmico-científicas, sendo que as mais utilizadas no âmbito da Ciência da Informação são: 'Análise Léxica' e 'Análise Categorial'. A Análise Categorial (temas) trata do

desmembramento do discurso em categorias, em que os critérios de escolha e de delimitação orientam-se pela dimensão da investigação dos temas relacionados à pesquisa, identificados nos discursos dos sujeitos pesquisados, portanto é qualitativa (BARDIN, c1977, p.80-82).

Assim, a partir da constituição do *corpus* teórico extraído da análise da literatura, bem como das respostas obtidas no questionário, estabeleceu-se *a posteriori* 4 (quatro) categorias para a realização da análise, interpretação e inferências em relação ao objeto e fenômenos pesquisados: 1) Ambientes Informacionais; 2) Fluxos Informacionais; 3) Cultura Informacional; 4) Comportamento Informacional.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Os ambientes organizacionais são constituídos por um conjunto de elementos: estrutura, processos, fluxos, comunicação, cultura, entre outros. Por sua vez, os fluxos de trabalho são constituídos por informação e conhecimento direcionados às atividades e tarefas desempenhadas. Conforme mencionam Kock Jr., McQueen e Corner (1997, p.3, tradução nossa) um processo organizacional pode ser visto como o desempenho de funções especializadas por parte de sujeitos organizacionais, a aplicação de recursos e ferramentas direcionadas à execução das atividades e, também, os fluxos relacionados às atividades e tarefas desenvolvidas.

Hedman e Kalling (2003, p.51, tradução nossa) explicam que há três perspectivas que oferecem um conjunto de informações e conhecimento essenciais para o funcionamento de qualquer tipo de organização: 1) clientes, fornecedores e concorrentes; 2) contexto, mercado e entorno; 3) estrutura, processos, fluxos e recursos, portanto, as organizações modernas são complexas do ponto de vista informacional, pois envolvem universos completamente distintos que produzem informação e conhecimento.

As condições ambientais fornecem maior ou menor grau de estabilidade, influenciando na dinâmica e uniformidade dos fluxos informacionais. As pessoas, elementos-chave dessa dinâmica, são influenciadas por essas condições, que por sua vez, influenciam os fluxos de informação. Além disso, os fluxos de informação

são resultado das ações organizacionais, ou seja, estão imbricados tanto ao ambiente interno, quanto ao ambiente externo. Todas as alterações ambientais influem de alguma forma nos fluxos informacionais existentes. Destaca-se a importância da gestão da informação nesse contexto, pois propicia às pessoas mais agilidade e confiabilidade para o acesso, obtenção e uso de informações que poderão ser aplicadas a distintas finalidades.

Segundo Kishore, Zhang e Ramesh (2006, p.55, tradução nossa) a comunicação entre os atores organizacionais é essencial para qualquer organização. Nesse sentido, destacam que a estrutura organizacional transversal-funcional, proporciona uma múltipla integração entre atores, setores e sistemas de trabalho. O ambiente estável propicia a existência de fluxos uniformes, uma vez que atuam de forma mais integrada e, muitas vezes, até padronizada. Esse fator está imbricado às condições de trabalho adequadas e à cultura organizacional positiva existente, além de recursos comunicacionais eficientes, conforme anteriormente mencionado. Além desses fatores, destacam-se os produtos e serviços produzidos/prestados, os tipos de clientes e fornecedores existentes, o tipo de mercado em que a organização atua, o nível de concorrência existente, entre outros. Por outro lado, o ambiente instável propicia a existência de fluxos não uniformes, porquanto é resultado da própria instabilidade do ambiente organizacional, aqui entendido de forma *lato*, isto é, compreendendo o ambiente interno e externo à organização. Esse fator está imbricado às condições de trabalho não adequadas, à cultura organizacional negativa existente, e aos recursos comunicacionais ineficientes. Além desses fatores, destacam-se a imprevisibilidade e a insegurança quanto às questões políticas, econômicas, legais, tecnológicas etc. Nessa perspectiva a gestão da informação e a gestão do conhecimento podem ser vistas como uma resposta para gerenciar informação e conhecimento, melhorando os fluxos informacionais.

Os fluxos de informação existentes em uma organização podem ser formais (estruturados) ou informais (não estruturados). Kyriakopoulos e Ruyter (2004, p.1474-1483, tradução nossa) classificam os fluxos de informação organizacionais em internos e externos. Segundo estes autores os fluxos internos ocorrem quando os sujeitos organizacionais se baseiam em informações a partir de fontes internas à

organização, e os fluxos externos, ocorrem quando os sujeitos organizacionais se baseiam em informações advindas de fontes externas à organização.

Petrauskas (2006, p.442, tradução nossa) explica que os fluxos de informação são importantes para proporcionar a conexão entre os diferentes níveis organizacionais. Dessa forma, os fluxos estruturais vinculados ao organograma das organizações propiciam a circulação de informação ao nível superior, que por sua vez a processa para o nível imediatamente superior, de forma que as pessoas que atuam no último nível possam tomar decisões. A partir das decisões tomadas, retornam informações que perpassam os níveis inferiores, de forma a subsidiar as atividades e tarefas, tanto táticas quanto operacionais, a serem desenvolvidas. Os fluxos informacionais formais trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos sujeitos organizacionais, objetivando uma ação. Essa dinâmica propicia mais agilidade para os tomadores de decisão, bem como condições mais assertivas para os sujeitos organizacionais que executam atividades e tarefas nos níveis tático e operacional. Os fluxos de informação podem ser determinantes para organizações competitivas que dependem da velocidade de resposta para situações críticas.

Taylor (1986, p.14-15) evidencia que o valor da informação é diretamente proporcional ao contexto de uso. Certamente a necessidade informacional do sujeito cognoscente é que de fato caracteriza o valor que a informação tem para esse indivíduo no que tange ao contexto e à ação que pretende realizar. Taylor acredita que a partir da necessidade informacional do indivíduo, inicia-se um processo de mediação entre a informação existente recebida e seu uso/aplicação, para uma determinada finalidade, em um determinado contexto.

Os fluxos de informação existentes nos ambientes organizacionais são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores que nela atuam, a partir das atividades, tarefas e decisões que vão sendo realizadas. No decorrer do fluxo, a mesma informação pode ser usada/aplicada para outros objetivos e, neste caso, ajusta-se o jargão e agrega-se ou não outros valores que inicialmente a informação não possuía, ou seja, a informação é mutável e não estática como em outros tipos de ambientes informacionais. Essa característica torna os ambientes organizacionais extremamente complexos quanto à geração, compartilhamento, acesso e uso de

dados e informações.

Cada um dos níveis produz informações e, portanto, fluxos de informação distintos, cuja aplicação é diversa e dependerá essencialmente dos conteúdos informacionais produzidos, dos objetivos vinculados ao por que foram produzidas, bem como dos objetivos de uso por parte de outras pessoas e setores, fator que valorará a importância e pertinência da informação. Além disso, os fluxos informacionais, em cada um dos níveis da organização, possuem maior ou menor impacto em determinadas atividades.

Behrman e Carley (2003, tradução nossa) explicam que os fluxos de informação são fundamentais para a “[...] comunicação, cooperação e coordenação entre setores que, por sua vez, são considerados ‘nós’ organizacionais [...] ajudam a identificar possíveis gargalos nos fluxos de informação a partir dos ‘nós’ existentes”. Por isso mesmo, uma das atividades da gestão da informação está relacionada ao mapeamento dos fluxos de informação, cuja representação possibilitará observar os produtores de informação, as tipos documentais gerados, a tramitação de documentos/informação, os *gaps* que ocorrem ao longo do fluxo, a influência dos líderes quanto ao compartilhamento de informações, entre outras.

A informação perpassa os fluxos informacionais e propiciam diferentes reações nos sujeitos organizacionais, isso dependerá das necessidades informacionais de cada pessoa, bem como dependerá da possibilidade de apropriação ou não de informações relevantes para a atividade/tarefa desenvolvida. Valentim (2008, p.21) evidencia que os fenômenos informacionais em ambientes organizacionais podem existir sob diferentes perspectivas, ou seja, podem atender a necessidades/demandas: funcionalista (informação como objeto – **prova**), estruturalista (informação como poder – **subjugação**), humanista (informação como emancipação – **decisão**) e interpretativista (informação como significado – **criação de novo conhecimento**).

Os fluxos informacionais estruturados (formais) se caracterizam por sua visibilidade, se constituem no resultado das atividades e tarefas desenvolvidas de forma repetitiva no ambiente organizacional, são apoiados por normas de procedimentos e especificações claras, são registrados em diferentes suportes, circulam em distintos meios e, além disso, há a gestão da informação por uma ou

várias pessoas, cuja responsabilidade se refere ao tratamento, organização, armazenagem, preservação e disseminação das informações que por ele perpassam, de forma que o acesso, apropriação e uso possam de fato ser efetivos.

Os fluxos não estruturados (informais) também podem ser denominados de fluxos de conhecimento, que segundo Gupta e Govindarajan (1991, p.773, tradução nossa) são compreendidos como a transferência de qualquer competência, habilidade e capacidade de valor estratégico. O tipo de conteúdo existente nesses fluxos é relacionado aos processos organizacionais como, por exemplo, *know-how*, *know-why*, *know-when*, *expertise*, entre outros. Os fluxos informacionais não estruturados ou informais se caracterizam, quase sempre, por sua invisibilidade, porquanto se constituem no resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais, são apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento entre as pessoas. Para esse tipo de fluxo é necessária à gestão do conhecimento, cujo trabalho é realizado por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais.

Shin, Holden e Schmidt (2001, p.342, tradução nossa) sugerem que a maior barreira para o uso do conhecimento gerado no âmbito organizacional refere-se aos canais e fluxos bloqueados entre o prestador de conhecimento e o buscador do conhecimento, ou seja, há a necessidade de a organização estruturar-se de modo que os sujeitos organizacionais tenham acesso a esse tipo de fluxo.

Segundo Bordia, Kronenberg e Neely (2005, p.6-8, tradução nossa) qualquer processo complexo e multifuncional como a inovação requer intensa troca de informações, assim é necessário haver uma comunicação eficaz, cuja dinâmica ocorre por meio de canais reais de comunicação, mas também exige mecanismos culturais e de incentivo que promovam a vontade de buscar e compartilhar informações.

Os fluxos de informação e conhecimento podem ser desenvolvidos não apenas no espaço organizacional, mas também no escopo de uma cadeia produtiva de qualquer segmento econômico. Nessa perspectiva, Christopher (2000, tradução nossa) menciona que as informações compartilhadas entre empresas de uma



determinada cadeia produtiva somente são plenamente aproveitadas quando há a integração de processos que envolvam produtores, clientes, fornecedores e outros atores relacionados, uma vez que a integração propicia maior transparência de informações para o estabelecimento de estratégias conjuntas.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

As 25 (vinte e cinco) indústrias participantes da pesquisa possuem uma trajetória significativa no ramo cárnico, uma vez que a maioria atua a mais de vinte anos no mercado. Isso demonstra que é um ramo consistente em termos econômicos, porquanto grande parte das indústrias está consolidada no mercado.

Em relação aos fluxos de informação, 52% dos sujeitos pesquisados mencionaram que ocorrem de cima para baixo. Entretanto, 36% dos sujeitos pesquisados evidenciaram que os fluxos ocorrem de todas as formas, dependendo da atividade e/ou contexto, fator essencial para o compartilhamento de informação e conhecimento em espaços organizacionais. Em se tratando de pequenas empresas isso ocorre com muita frequência, uma vez que há uma maior proximidade entre as pessoas, justamente porque a divisão de trabalho não é verticalizada.

A comunicação entre as pessoas/setores de uma organização pode ocorrer por meio da utilização de diferentes recursos. Quando há uma estrutura mais formal, a comunicação flui através de documentação que dissemina decisões, procedimentos, normas, instruções etc. Isso pode ocorrer tanto através de impressos quanto através de tecnologias.

A cultura organizacional permeia todo o ambiente organizacional, sendo sua essência os princípios e valores que regem as pessoas que ali atuam. A cultura informacional é parte desse universo e é voltada para as questões informacionais e de conhecimento. Considera-se extremamente importante para qualquer tipo de organização um trabalho efetivo voltado à cultura informacional, pois poderá proporcionar comportamentos positivos em relação à busca, acesso, compartilhamento, apropriação e uso de informação e conhecimento. Dessa forma, se verificou quais os valores, as crenças, os ritos e as normas existentes em relação à informação e ao conhecimento.

No que tange aos valores, 92% dos pesquisados mencionaram que na empresa em que atuam há a valorização das pessoas e/ou setores que geram informação e conhecimento. Quanto às crenças, 84% consideram que na empresa em que trabalham a informação e o conhecimento são compreendidos como insumos para qualquer tipo de atividade e/ou tarefa. Contudo, 12% dos sujeitos pesquisados informaram que a informação e o conhecimento são compreendidos como elementos de poder. Essa é uma realidade que pode ser aplicada em outros segmentos econômicos, pois de fato informação e conhecimento são diferenciais competitivos que uma pessoa e/ou setor pode deter sobre outro.

Em relação aos ritos existentes na empresa relacionados à geração, compartilhamento e uso de informação e conhecimento como, por exemplo, promoções relacionadas a quem compartilhou uma ideia que deu certo ou que gerou uma inovação importante para a organização, a maioria dos pesquisados (68%) informou que não existem. Isso ocorre, principalmente, porque as empresas participantes da pesquisa são de pequeno porte e, certamente, não possuem planos de carreira e de desempenho, elementos essenciais para a definição de critérios de promoção ou premiação.

Observou-se que 60% dos sujeitos pesquisados mencionaram que não existem normas e/ou procedimentos aplicados às atividades e tarefas relacionadas à geração, compartilhamento, apropriação e uso de informação e conhecimento, corroborando com o fato de não haver ritos em relação a isso. Os ritos geralmente são reflexos dos valores, crenças e normas instituídas no ambiente organizacional. Quando não há normas que definam claramente o que se valoriza, não se produzem crenças sobre a questão em si e, conseqüentemente, não surgem ritos vinculados às crenças, ou seja, há uma dinâmica para a criação da cultura informacional, pois depende de normas claras para criar valores que, por sua vez, influem nas crenças das pessoas que passam a realizar rituais disseminadores dessas crenças e valores no ambiente organizacional. Dessa forma, independentemente do tamanho da empresa é possível instituir normas claras que disseminem os valores organizacionais em relação à informação e ao conhecimento, gerando uma cultura informacional favorável a esses dois elementos.

Os líderes são elementos-chave para as redes de relacionamento, pois

desenvolvem padrões de comportamento, assim, buscou-se verificar de que forma o líder compartilha informação com os demais colaboradores da empresa. A maioria dos sujeitos pesquisados (48%) mencionou que os líderes proporcionam somente as informações que eles acreditam ser necessárias aos outros membros da organização, e apenas 20% dos pesquisados destacaram que os líderes proporcionam todas as informações necessárias ao grupo. O líder tem papel essencial no que tange a informação e conhecimento, assim, se o líder dissemina apenas as informações que julga necessária aos outros colaboradores, estará influenciando no comportamento informacional do grupo e, provavelmente, os colaboradores da organização reproduziram os mesmos valores, crenças, ritos e normas.

Quanto às necessidades informacionais dos sujeitos pesquisados, evidenciou-se que as informações estratégicas (22%) são essenciais para o desenvolvimento das atividades e tarefas. Verificou-se quais eram as facilidades para suprir as necessidades informacionais: 17% deles destacaram que as condições organizacionais e as tecnologias de informação e comunicação são importantes para diminuir essa deficiência informacional. Destaca-se também que 14% dos pesquisados mencionaram que o conhecimento especializado que possuem é um fator decisivo para suprir essas deficiências informacionais. Nessa perspectiva, observa-se que o fato de a maioria dos pesquisados possuírem larga experiência no setor cárnico, o conhecimento é fundamental em um contexto de lacunas ou *gaps* informacionais.

Ainda no que tange às barreiras, as TIC foram mencionadas como elementos essenciais para propiciar rapidez às buscas informacionais, assim como o acesso à informação. O fator tempo é uma barreira presente, principalmente, para gestores de pequenas empresas, porquanto na maioria das vezes desempenham mais de um papel e, também, não possuem competência informacional para agir eficientemente.

Em relação a forma que os sujeitos pesquisados interagem quando precisam resolver um problema organizacional, observou-se que a interação ocorre no ambiente interno à empresa, mais especificamente: com o chefe (24%), ou seja, a pessoa ao qual estão subordinados; com os funcionários (19%), isto é, pessoas que

gerenciam; colegas (26%), ou seja, pessoas que possuem relação profissional próxima no âmbito da empresa. A interação com o ambiente externo ocorre com 24% dos sujeitos pesquisados, mais especificamente: com especialistas (pessoas de diferentes áreas, que possuem experiência / conhecimento necessários para a resolução do problema); e pessoas que estão vinculadas as redes formais ou informais em que participam. Isso demonstra que os fatores tempo e tecnologia realmente são uma barreira, conforme mencionaram anteriormente, uma vez que para interagir com o ambiente externo é necessário uma estrutura tecnológica que viabilize isso ou tempo disponível para recorrer aos especialistas de universidades, associações, institutos de pesquisa, governos etc. Nesse sentido, há que se destacar a importância de os gestores participarem de redes sociais, de forma que possam acessar rapidamente pessoas que possuam conhecimento especializado, visando à troca de informação e conhecimento para a resolução de problemas.

No que tange as formas de disseminação da informação no ambiente organizacional, verificou-se que o mais usual pelas empresas pesquisadas, são as conversas informais (11%) e as reuniões (10%), se por um lado isso propicia uma interação importante entre os atores organizacionais, por outro lado pode propiciar perda de informação, se não for sistematizada adequadamente. Ressalta-se que neste caso, a gestão do conhecimento pode ser aplicada às empresas pesquisadas com o objetivo de atuar junto aos fluxos informais, propiciando a sistematização do conhecimento gerado no âmbito das conversas e das reuniões realizadas.

Quanto ao compartilhamento de informações valiosas os sujeitos pesquisados mencionaram, na sua maioria (44%), que comunicam ao diretor da empresa, além disso, também comunicam aos colegas de trabalho (21%). O compartilhamento de informação e conhecimento está relacionado aos valores presentes na cultura informacional da empresa. Dessa forma, a cultura é responsável por criar valores positivos no que tange ao compartilhamento de informação e conhecimento, estabelecendo uma relação de confiança entre os atores organizacionais. Além disso, o processo decisório pode ser mais dinâmico, quando os membros da organização possuem acesso a informações relevantes para aplicarem à tomada de decisão, bem como ao desenvolvimento de atividades e tarefas que devem desempenhar no dia a dia de trabalho. Outra questão relevante

relacionada a isso se refere à diminuição da competição interna entre pessoas e setores, e o aumento da cooperação, isto é, desenvolver nas pessoas um comportamento informacional de cooperação.

Com o objetivo de verificar as condições da empresa quanto às tecnologias de informação e comunicação utilizadas, questionou-se se a empresa possuía um sistema de informação gerencial (SIG). A maioria dos sujeitos pesquisados (52%) informou que a empresa possui um sistema para o gerenciamento da informação. Destas, 28% adquiriram *software* comercial pronto e o implantaram em suas empresas; 20% adaptaram o *software* adquirido comercialmente às necessidades da empresa, e apenas 12% desenvolveram um sistema de gestão da informação internamente à empresa. Em relação ao SIG 8 (oito) empresas informaram que possuem esse tipo de sistema, mas somente 4 (quatro) empresas mencionaram que possuem Intranet.

A qualidade dos produtos do setor cárnico é fundamental, principalmente, para sua inserção em mercados internacionais. Nesse sentido, buscou-se conhecer quais as normas voltadas à qualidade do produto são utilizadas pelas empresas pesquisadas. A norma ISO 9001<sup>iii</sup> é utilizada por 11 (onze) empresas; a norma ISO 22001<sup>iv</sup> é utilizada por 4 (quatro) empresas; a norma ISO 14000<sup>v</sup> é utilizada por apenas 1 (uma) empresa; e a norma OHSAS 18001<sup>vi</sup> que, especifica os requisitos para um sistema de gestão da Saúde e Segurança no Trabalho (SST), destinados a permitir que uma organização controle os riscos para a SST e melhore seu desempenho em relação à SST, é utilizada por 2 (duas) empresas. A aplicação de normas para a qualidade é uma prática que as empresas devem implantar em suas empresas, uma vez que são relacionadas desde a qualidade do produto até as questões afetas ao meio ambiente. Nessa perspectiva, evidencia-se que uma parte da cadeia produtiva do setor cárnico é altamente poluente como, por exemplo, os matadouros, devendo-se ter um cuidado especial com os resíduos provenientes deste tipo de empresa. Os sujeitos pesquisados também informaram que as empresas utilizam especificações especializadas como, por exemplo, a BRC<sup>vii</sup>, cuja normativa é obrigatória para todos os fornecedores do Reino Unido; a IFS<sup>viii</sup>, cuja norma foi desenvolvida por empresas distribuidoras alemãs, com o objetivo de estabelecer requisitos de auditoria aos fornecedores de produtos alimentares. Em

2003, as empresas distribuidoras francesas juntaram-se à IFS e contribuíram para o desenvolvimento da atual versão da norma<sup>ix</sup>.

Contudo, observa-se que algumas empresas que participaram da pesquisa não utilizam as normas básicas como, por exemplo, as normas ISO, tanto a 9001 que estabelece critérios para obter a certificação de qualidade por parte de diversos organismos nacionais e internacionais, quanto a 22001 que estabelece diretrizes para a segurança alimentar e, portanto, fundamental para essas empresas, visto que utilizam distintos processos de fabricação e, finalmente, a ISO 14000 que possui diretrizes para a gestão do meio ambiente do entorno de produção, uma vez que como mencionado anteriormente, algumas indústrias que fazem parte da cadeia produtiva são altamente poluentes.

#### **4.1 Ambientes Informacionais**

A estrutura dos ambientes organizacionais é extremamente importante, conforme destaca Ballestero Alvarez (2000, p.120), porquanto define e estabelece responsabilidade, autoridade, comando, função e divisão de trabalho, isto é, as relações funcionais em uma determinada organização. A estrutura organizacional, portanto, é essencial, pois define os canais de comunicação e os fluxos de informação em um determinado ambiente, bem como influi na formalidade e/ou informalidade com que ocorrem.

Sundström e Deacon (2002, tradução nossa) explicam que há três tipos de estrutura organizacional relacionadas aos fluxos de informação associados: 1) 'funcional', caracterizado por fluxos de informação cuja dinâmica perpassa os diferentes níveis organizacionais, mas a tomada de decisão é centralizada; 2) 'departamental', caracterizado por fluxos de informação cuja dinâmica não perpassa os diferentes níveis organizacionais, ou seja, ocorre em um determinado setor e, portanto, a tomada de decisão também é centralizada no próprio setor; 3) 'rede', caracterizado por fluxos de informação cuja dinâmica perpassa todos os diferentes níveis organizacionais, e a tomada de decisão é descentralizada.

No que tange aos ambientes informacionais das empresas pesquisadas observou-se que mesmo a maioria dos pesquisados ter mencionado que se trata de

uma estrutura hierárquica, isto é, que segue as linhas de comando estabelecidas de cima para baixo, observa-se que por serem, na sua maioria pequenas empresas, possuem uma estrutura hierárquico-funcional, isto é, segue a autoridade estabelecida pela função exercida e, também por área/setor, fator que possibilita uma interação mais efetiva entre pessoas e setores.

A informação e o conhecimento perpassam o ambiente de maneira mais dinâmica, entretanto, os processos decorrentes do ambiente informacional podem ser prejudicados, pelo fato de a estrutura organizacional ser mais informal, uma vez que isso requer uma maior atenção quanto à gestão da informação e do conhecimento, ou seja, é necessário que haja normativas claras para a sistematização da informação e, também, para o compartilhamento de conhecimento, caso contrário certamente haverá perda de informação relevante para a tomada de decisão e para o desenvolvimento de atividades e tarefas.

#### **4.2 Fluxos Informacionais**

Os fluxos informacionais ocorrem de forma dinâmica, influenciados pela estrutura mais informal das empresas pesquisadas, dessa forma a comunicação e, por consequência, os fluxos ocorrem tanto formalmente quanto informalmente dependendo da situação. Evidenciou-se que a comunicação e os fluxos não respeitam a hierarquia existente na empresa, ou seja, conforme apresentado na literatura, os canais de comunicação e os fluxos ocorrem em todos os sentidos/direções, de cima para baixo, de baixo para cima, horizontalmente e, também, transversalmente.

A estrutura informacional é influenciadora dos canais de comunicação e dos fluxos informacionais, assim uma empresa que se estrutura informacionalmente, poderá contar com fluxos informacionais sistematizados, podendo-se aproveitar a informação e o conhecimento gerados de forma mais efetiva. Os fluxos de informação são inerentes aos canais comunicacionais existentes na empresa, por isso a estrutura funcional é benéfica do ponto de vista da dinâmica, da velocidade e da integração, mas por outro lado possui certa fragilidade no que tange a sistematização e preservação da informação e do conhecimento para posterior

acesso, exatamente por esse motivo é necessário que a empresa invista em gestão da informação e do conhecimento, visando um melhor gerenciamento desses dois elementos. Para tanto, a empresa deve estabelecer políticas voltadas à geração, compartilhamento e uso de informação, por meio de instruções normativas que definam a responsabilidade, autoridade e função de cada sujeito organizacional, a forma com que essa rotina informacional deve ser desenvolvida, bem como aplicar mecanismos de controle e *feedback* aos gestores, cujo objetivo é a melhoria constante da política, das instruções normativas e, conseqüentemente, dos canais de comunicação e dos fluxos informacionais.

Por meio dos canais de comunicação e dos fluxos informacionais é possível compreender de que maneira ocorrem as ações administrativas, onde estão e porque ocorrem os gargalos e/ou *gaps* do processo decisório, a dinâmica das atividades e tarefas desenvolvidas e a influência da informação e do conhecimento nessa dinâmica. Além disso, se pode observar quais os setores e as pessoas mais ativas no que tange à geração, compartilhamento e uso de informação e conhecimento organizacional.

Outro aspecto relacionado aos fluxos informacionais refere-se às TIC, uma vez que a aplicação de tecnologias em ambientes empresariais é fundamental. Atualmente existem muitos recursos tecnológicos, tanto simples quanto sofisticados, de qualquer forma as empresas precisam estruturar-se de uma maneira mais moderna no que tange ao uso de tecnologias de informação e comunicação. Bresnen *et al.* (2003, p.161, tradução nossa) mencionam que as tecnologias de informação e comunicação são importantes recursos para a comunicação entre pessoas e setores, pois formalizam os fluxos informacionais. Dessa forma,

o uso de recursos simples como o *e-mail* pode e deve ser adotado para a disseminação de informações geradas no âmbito organizacional. Esses autores destacam que o contato pessoal, por meio do uso das redes também é uma forma eficiente de compartilhar informação e conhecimento, assim, o uso de fóruns, *chats* e *sites* são essenciais para debater questões relevantes afetas ao negócio da organização. Nessa perspectiva, observou-se que muitas empresas não possuem *site*, e o fato de a maioria ser pequena empresa não justifica isso, uma vez que atualmente há muitas facilidades para a elaboração e a manutenção de *sites* no



ambiente *Web*, cujos custos são extremamente acessíveis. Os *sites* são ferramentas importantes para que a empresa possa se comunicar com clientes, fornecedores, investidores etc., pois a partir do acesso a ele é possível conhecer os produtos e serviços, bem como estabelecer contato. Além disso, a empresa pode utilizar essa ferramenta para comercializar seus produtos e serviços, o que amplia suas possibilidades de crescimento.

Sadiq e Orłowska (s.d., tradução nossa) afirmam que os sistemas voltados ao gerenciamento de fluxos de trabalho podem ser implantados para o acompanhamento de processos, atividades e tarefas, uma vez que esse tipo de recurso promove uma dinâmica orientada à geração e sistematização de informação. Além disso, evidencia-se que esse tipo de recurso também propicia o acompanhamento da tramitação da informação, indicando o setor, a pessoa e a ação que está sendo realizada. Das empresas pesquisadas observou-se que poucas possuíam sistemas de informação, e esse fator é determinante para a perda de informação e conhecimento gerado em seu âmbito, já que não há o acompanhamento em relação ao acesso, organização, tramitação, disseminação, armazenagem, preservação e uso/aplicação. Desse modo, seria necessário que as empresas do setor buscassem implantar esse tipo de sistema, visando amenizar a perda de informação e conhecimento, assim como poderiam gerar a memória organizacional tão importante para a inovação, para defender-se em processos legais e, também, para conhecer a própria história.

A gestão da informação e a gestão do conhecimento são modelos de gestão que atuam desde a produção de informação (fluxos formais) e conhecimento (fluxos informais) e, portanto, podem ser implementados pelas empresas que possuem interesse em gerenciar todos os processos que envolvem esses elementos tão importantes para as organizações contemporâneas que querem ser mais competitivas.

### **4.3 Cultura Informacional**

Em relação à cultura informacional das empresas participantes da pesquisa observou-se que há consenso quanto à importância de se valorizar as pessoas e os

setores que geram informação e conhecimento para o negócio da empresa, assim como afirmam que há a crença de que informação e conhecimento são importantes insumos para o desenvolvimento organizacional.

Schein (2001, p.45) explica que cultura organizacional é “[...] a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história”, bem como destaca a importância do líder para a criação e orientação da cultura. Nessa perspectiva, a cultura informacional não está sendo disseminada corretamente em algumas empresas pesquisadas, uma vez que vários sujeitos pesquisados afirmaram não haver liderança no setor e/ou na organização, e os líderes são essenciais para disseminar os valores e as crenças organizacionais. A falta de líderes é preocupante do ponto de vista da cultura, pois esta depende desse tipo de colaborador para a disseminação de valores e crenças no espaço de trabalho.

Da mesma forma, a cultura informacional depende de ritos e normas que propiciem a geração, compartilhamento e uso de informação e conhecimento para o desenvolvimento das atividades e tarefas. Evidencia-se que as normas e/ou procedimentos elaborados no âmbito da empresa são instrumentos que proporcionam a consolidação da cultura, uma vez que fornecem aos colaboradores a clareza necessária para atuarem a partir dos valores, crenças, ritos etc. estabelecidos na empresa.

A cultura informacional depende do comportamento dos líderes existentes na organização, portanto, as empresas pesquisadas devem observar se realmente há a falta de liderança nos setores que a compõem, de maneira a sanar essa falha. Para tanto, é importante destacar que é possível formar líderes, ou seja, a empresa pode capacitar pessoas que nela atuam a desenvolverem competências e habilidades de liderança.

A cultura informacional é composta por valores, cujos princípios regem a organização em relação à informação/conhecimento como, por exemplo, valorizar as pessoas que geram e compartilham informação/conhecimento; crenças, cujas percepções e sentimentos – conscientes ou não conscientes – em relação à informação/conhecimento são determinantes como, por exemplo, crer que informação é poder; ritos, cujas ações e comportamentos dos líderes em relação a

informação/conhecimento são copiados pelos demais membros da organização como, por exemplo, disseminar uma informação importante para uma área/setor; normas, cujos procedimentos e instruções formais são essenciais para a sistematização da informação/conhecimento gerado no espaço organizacional, proporcionando a posterior recuperação.

#### 4.4 Comportamento Informacional

Comportamento informacional, conforme explicam Davenport e Prusak (1998, p.110), se refere ao padrão de comportamento e atitudes desenvolvidos pelas pessoas em um determinado espaço de trabalho, que expressam a orientação e a conduta informacional. Nessa perspectiva, o comportamento informacional se manifesta a partir da estrutura organizacional, da dinâmica dos canais de comunicação e dos fluxos informacionais, bem como da cultura informacional existente em um determinado espaço de trabalho. O comportamento informacional de cada sujeito organizacional recebe a influência direta do comportamento dos líderes ali existentes. Dessa forma, conforme explica Kanaane (1999, p.171), há três níveis comportamentais em um ambiente organizacional: o comportamento individual, referente às reações e condutas do indivíduo; o comportamento grupal, referente às múltiplas influências decorrentes da dinâmica do ambiente organizacional; e o comportamento organizacional, referente às manifestações gerais do contexto organizacional. Dessa forma, defende-se que há três níveis comportamentais em relação à informação/conhecimento em um determinado ambiente organizacional: comportamento organizacional em relação à informação/conhecimento; comportamento coletivo em relação à informação/conhecimento; comportamento individual em relação à informação/conhecimento.

O comportamento informacional organizacional está relacionado às políticas, normas e instruções voltadas à informação e ao conhecimento e expressam o que a organização (proprietário e/ou acionistas) valoriza nesse escopo. É essencial, pois os líderes seguem essas políticas e normativas. Nesse nível são evidenciados quais os princípios e artefatos que regem a organização em termos informacionais e de

conhecimento. Por outro lado, o comportamento informacional coletivo é baseado no comportamento informacional organizacional e é amplamente disseminado pelos líderes existentes na organização, bem como influenciam os demais membros que ali atuam. Nesse nível os valores e ritos em relação à informação e ao conhecimento são constituídos. Por último, o comportamento informacional individual é baseado no comportamento informacional coletivo expresso pelos líderes, nesse âmbito as crenças e os mitos em relação à informação e ao conhecimento são constituídos e consolidados. As crenças e os mitos podem ser modificados ao longo do tempo, dependendo do comportamento informacional coletivo e organizacional.

Segundo Jarvenpaa e Staples (2000, p.135, tradução nossa) a crença de que o compartilhamento de informação e conhecimento é o comportamento esperado e valorizado pela organização pode ser adquirida e/ou reforçada a partir de normas e procedimentos organizacionais, isto é, a cultura informacional diz respeito a um princípio organizacional amplo, e o compartilhamento de informação e conhecimento diz respeito a uma norma organizacional específica.

No caso das indústrias cárnicas de Salamanca infere-se que será necessário desenvolver primeiramente políticas e normas voltadas à geração, compartilhamento e uso de informação e conhecimento. Num segundo momento, será importante buscar desenvolver competências no que tange a liderança de seus colaboradores, de forma a propiciar uma influência positiva em relação à geração, compartilhamento e uso de informação e conhecimento.

Kirk (1999, tradução nossa) destaca que a gestão da informação e a gestão do conhecimento, como modelos de gestão, têm potencial para contribuir para o desenvolvimento organizacional, contudo dependem de condições internas que envolvem a estrutura e os fluxos informacionais, a cultura informacional, o gerenciamento de informações de distintos tipos, a agregação de valor às informações e a ética informacional.

De modo geral as empresas do segmento econômico cárnico da Província de Salamanca possuem condições para desenvolver-se informacionalmente. Conforme mencionado anteriormente, a informação e o conhecimento são insumos para o crescimento de qualquer negócio e, neste caso, há uma grande possibilidade de estas empresas ocuparem novos mercados gerando mais lucro para a empresa e

mais emprego e renda para a população local. Para tanto, há que possuir competência informacional de modo a subsidiar o processo decisório, bem como o planejamento de estratégias de ação de curto, médio e longo prazo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados e informações obtidos na pesquisa de campo, observa-se que as indústrias cárnicas da província de Salamanca carecem de ações concretas voltadas ao gerenciamento de informação e conhecimento, porquanto desconhecem modelos contemporâneos de gestão voltados à informação e ao conhecimento, mais especificamente os direcionados ao gerenciamento de ambientes e fluxos de informação que fortaleçam as atividades de negócio.

Essa realidade está relacionada ao tamanho das empresas que fizeram parte do universo de pesquisa, na sua maioria de pequeno porte, além disso, verificou-se que as TIC não estão presentes para dar suporte às atividades e tarefas desenvolvidas por elas, fator determinante para o gerenciamento de informação e conhecimento neste tipo de organização.

Os fluxos formais e informais existentes nas empresas perpassam os canais de comunicação de forma dinâmica, mas não há uma sistematização das informações relevantes para o negócio. Isso afeta o processo decisório, principalmente no que tange ao planejamento de longo prazo, pois as estratégias de ação são fundamentais para que a empresa veja oportunidades de negócio, além de poder preparar-se de forma adequada para as mudanças que ocorrem no ambiente externo e, também, antever os riscos que afetem a empresa no médio e longo prazo. Dessa forma, os fluxos informacionais existem, mas não alicerçam o gerenciamento da informação e do conhecimento gerado nas indústrias pesquisadas.

Evidencia-se que há diferença entre os ambientes informacionais existentes, mas não são significativos para a comunicação e fluxos informacionais, uma vez que são empresas de pequeno porte, cuja estrutura é enxuta. Dessa forma, os colaboradores interagem entre si, sem necessitar de uma estrutura informacional específica para a área ou o setor em que atuam. No entanto, o tipo de informação que necessitam é relacionado às responsabilidades, funções, atividades e tarefas

desempenhadas, fator determinante para que haja uma gestão da informação eficiente.

As indústrias pesquisadas de um modo geral possuem valores positivos voltados à informação e ao conhecimento, no que tange a geração, compartilhamento, disseminação, apropriação e uso/aplicação de informação/conhecimento, contudo, como a cultura informacional inicialmente depende de líderes que disseminem os princípios e valores no espaço organizacional, e no caso destas empresas evidenciou-se que há falta de liderança, esse é um aspecto que pode e deve ser melhorado por parte dos gestores. As lideranças são determinantes para a constituição dos fluxos formais e informais de informação e conhecimento e, conforme mencionado anteriormente, são importantes para a disseminação dos valores que a empresa considera importantes. Essa questão deve ser mais bem trabalhada pelas empresas pesquisadas, uma vez que se evidenciou, em uma grande parcela, a falta de líderes. Além disso, nas empresas que possuem líderes, se observa que o papel desempenhado por eles em relação à informação é muito tímido.

A cultura informacional influi nos fluxos de informação, uma vez que se ajusta às características do ambiente e dos canais de comunicação. Desse modo, as empresas podem recorrer a ferramentas para gerenciar os canais e os fluxos informacionais utilizando *softwares* do tipo *workflow*, cuja eficiência é comprovadamente satisfatória para pequenas empresas. No caso das empresas pesquisadas a aplicação deste tipo de *software* também poderia contribuir para amenizar os fluxos informais, uma vez que a dinâmica informacional ocorre de todas as formas e, por esse motivo, perde-se informação relevante para o negócio.

Os processos organizacionais dependem de informação estratégica e de planejamento, conforme mencionado pelos sujeitos pesquisados, e isso demonstra que as empresas dependem de fluxos informacionais que percorram todos os setores de forma dinâmica, de maneira que possam tomar decisões e elaborar planejamentos em distintos níveis organizacionais. Por último, ressalta-se que a gestão da informação e do conhecimento podem fomentar novos fluxos e, também, consolidar os existentes, por isso sugere-se que as empresas desse segmento econômico implementem esses modelos de gestão, propiciando mais produtividade

e competitividade à organização.

## REFERÊNCIAS

BALLESTERO ALVAREZ, M. E. **Manual de organização, sistemas e métodos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 320p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, c1977. 226p.

BEHRMAN, R.; CARLEY, K. M. Modeling the structure and effectiveness of intelligence organizations: Dynamic information flow simulation. In: INTERNATIONAL COMMAND AND CONTROL RESEARCH AND TECHNOLOGY SYMPOSIUM, 8., 2003. **Proceedings...** Washington: National Defense War College Research, 2003. 11p.

BORDIA, R.; KRONENBERG, E.; NEELY, D. **Innovation's OrgDNA**. New York: Booz Allen Hamilton, 2005. 12p.

BRESNEN, M. et al. Social practices and the management of knowledge in project environments. **International Journal of Project Management**, v.21, p.157-166, 2003.

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE SALAMANCA. **Empresas españolas: competitividad y tamaño**. Salamanca, 2006. 176p.

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE SALAMANCA. **Informe sectorial: comercio al por mayor de carne y productos cárnicos**. Salamanca, 2010. 24p.

CHRISTOPHER, M. The agile supply chain: Competing in volatile markets. **Industrial Marketing Management**, v.29, n.1, p.37-44, 2000.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. **The Academy of Management Review**, v.16, n.4, p.768-792, 1991.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information Systems**, v.12, p.49-59, 2003.

JARVENPAA, S. L.; STAPLES, D. S. The use of collaborative electronic media for information sharing: An exploratory study of determinants. **Journal of Strategic Information Systems**, v.9, p.129-154, 2000.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**: São Paulo, 1999.

KIRK, J. Information in organisations: directions for information management. **Information Research**, v.4, n.3, Feb. 1999. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/4-3/paper57.html>>. Acesso em: 4 jan. 2012.

KISHORE, R; ZHANG, H.; RAMESH, R. Enterprise integration using the agent paradigm: foundations of multi-agent-based integrative business information systems. **Decision Support Systems**, v.42, p.48-78, 2006.

KOCK JR., N; MCQUEEN, R. J.; CORNER, J. L. The nature of data, information and knowledge exchanges in business processes: Implications for process improvement and organizational learning. **The Learning Organization**, v.4, n.2, p.70-80, 1997.

KYRIAKOPOULOS, K.; RUYTER, K. de. Knowledge stocks and information flows in new product development. **Journal of Management Studies**, v.41, n.8, p.1469-1498, Dec. 2004.

PETRAUSKAS, V. The use of information flow analysis for building an effective organization. **Information Technology and Control**, v.35, n.4, p.441-448, 2006.

SADIQ, W; ORLOWSKA, M. E. On capturing process requirements of workflow based business information systems. Commonwealth (Australia): Cooperative Research Centres, [s.d.].

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 191p.

SHIN, M.; HOLDEN, T.; SCHMIDT, R. A. From knowledge theory to management practice: Towards an integrated approach. **Information Processing and Management**, v.37, p.335-355, 2001.

SUNDSTRÖM, G. A.; DEACON, C. C. The evolution of possibility: From organizational silos to global knowledge networks. In: EUROPEAN CONFERENCE ON COGNITIVE ERGONOMICS, 11., Sep., 8-11, 2002. **Proceedings...** Catania (Italy), 2002.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: Valentim, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.11-26; 268p.

## NOTAS

---

<sup>1</sup> Últimos dados disponíveis no site da *Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España*



---

(ANICE). Disponível em: <<http://www.anice.es>>.

<sup>2</sup> Dados da *Câmara Oficial de Comercio e Industria de Salamanca* – 2012.

<sup>iii</sup> ISO 9001 - Requisitos: estabelece os critérios que devem ser cumpridos para se obter a certificação de qualidade.

<sup>iv</sup> ISO 22001 - Diretrizes para a adaptação da norma ISO 9001 para a segurança alimentar.

<sup>v</sup> ISO 14000 - Diretrizes para a gestão do meio ambiente nos entornos de produção.

<sup>vi</sup> OHSAS 18001 – é a sigla de Occupational Health and Safety Assessment Services.

<sup>vii</sup> BRC -é a sigla de *British Retail Consortium* (BRC).

<sup>viii</sup> IFS -é a sigla de *International Food Standard* (IFS).

<sup>ix</sup> Fonte: <http://www.bureauveritas.pt/>.

**Marta Lígia Pomim Valentim**  
**Universidade Estadual Paulista (Unesp)**  
**E-Mail: [valentim@marilia.unesp.br](mailto:valentim@marilia.unesp.br)**  
**Brasil**