

**VIVIAN MENGARDA FLORIANI**

**ANÁLISE DO FLUXO INFORMACIONAL COMO SUBSÍDIO AO PROCESSO DE  
TOMADA DE DECISÕES EM UM ÓRGÃO MUNICIPAL DE TURISMO**

**Florianópolis  
2007**

**VIVIAN MENGARDA FLORIANI**

**ANÁLISE DO FLUXO INFORMACIONAL COMO SUBSÍDIO AO PROCESSO DE  
TOMADA DE DECISÕES EM UM ÓRGÃO MUNICIPAL DE TURISMO**

Dissertação de mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: Gestão da Informação

Linha de Pesquisa: Fluxos de Informação

Orientador: Prof. Dr. Gregório Varvakis

Florianópolis  
2007

**VIVIAN MENGARDA FLORIANI**

**ANÁLISE DO FLUXO INFORMACIONAL COMO SUBSÍDIO AO PROCESSO DE  
TOMADA DE DECISÕES EM UM ÓRGÃO MUNICIPAL DE TURISMO**

Dissertação de mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

**APROVADA EM COMISSÃO EXAMINADORA**

**FLORIANÓPOLIS, 25 DE MAIO DE 2007.**

---

Prof. Dr. Gregório Varvakis (Orientador)

---

Profa. Dra. Sara Joana Gadotti dos Anjos - UNIVALI

---

Profa. Dra. Edna Lúcia da Silva – PGCIN/UFSC

---

Profa. Dra. Rosângela Schwarz Rodrigues – PGCIN/UFSC

Aos meus pais Clarisse e Raulino pelo amor, força e ajuda incondicionais para que eu atingisse meu objetivo. Vocês são meu exemplo de vida, meu porto seguro e minha razão de viver.

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal de Santa Catarina, através do Programa de Pós-Graduação (PGCIN) pela oportunidade concedida.

Ao Prof. Gregório que orientou o meu caminho; jamais esquecerei de suas “viagens”, pois elas contribuíram significativamente para o desenvolvimento do estudo.

Aos membros da banca pela aceitação do convite e disponibilidade de tempo na leitura e apreciação do trabalho.

Ao corpo docente do PGCIN, em especial a Profa. Dra. Edna Lúcia da Silva, pelos ensinamentos e condução adequada do aprendizado.

Aos colegas de turma, e àquelas que se tornaram amigas para toda a vida, Luciane Vital, Gabriela Farias e Catia Santiago pela ajuda nas horas mais difíceis.

A todos os membros da Secretaria de Turismo pela receptividade.

Aos meus queridos familiares que me incentivaram a seguir adiante, principalmente a Kátia, Flávia, Roberto e Elis. Ao meu primo Bruno, que tenho certeza, entendeu minha ausência no dia da sua despedida terrena, para que eu pudesse iniciar as aulas do mestrado. Sei que você foi o meu anjo guiando-me durante esses dois anos e que continuará ao meu lado.

Aos amigos que compreenderam essa fase da minha vida e estiveram comigo acompanhando de perto ou de longe o longo caminho percorrido, especialmente a Cláudia e Wilson Rech, Raquel Maniglia, Paulo Vítor Silveira, Grasiely Félix de Santis, Karina Reuter, Denise Couto, Bibiana Petró, Dayana da Silva, Emanuella Nascimento e Marlene e Aldo Novaes.

E, sobretudo, a Deus pelo dom da vida.

“Se ao escalar uma montanha na direção de uma estrela, o viajante se deixa absorver demasiado pelos problemas da escalada, arrisca-se a esquecer qual é a estrela que o guia” (Antoine Saint-Exupéry).

## RESUMO

A informação desempenha papel importante e imprescindível em todas as organizações públicas e privadas, exigindo gerenciamento eficaz e esforços conjuntos de seus membros. A gestão da informação requer o estabelecimento de processos sistematizados e estruturados, associada às pessoas responsáveis por sua condução, para que se obtenham os resultados almejados, permitindo que o fluxo informacional subsidie o processo de tomada de decisões. O turismo é uma atividade socioeconômica que tem despertado a atenção de governos, empresários, comunidades e estudiosos, principalmente quanto à sua organização e gestão. A análise do processo, das atividades e dos resultados em turismo demanda um conhecimento abrangente e conexo a uma maturidade, sobretudo das organizações públicas que possuem a incumbência de gerenciá-lo. Assim, a investigação sobre o fluxo informacional reflete um caminho para a consolidação da atividade turística e o reconhecimento da sua importância enquanto fenômeno socioeconômico e cultural. O objetivo desse estudo foi analisar o fluxo informacional subsidiando o processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo localizado no Estado de Santa Catarina, configurando-se como uma abordagem quali-quantitativa. O modelo metodológico adotado abordou a seleção de variáveis, indicadores, e etapas para observação do fluxo informacional e demais elementos que culminaram na aplicação de três grupos de pesquisa, incluindo três gestores, onze funcionários do setor de planejamento e pesquisa (SEPLAN) e quarenta e três turistas/visitantes. Os resultados apontaram para um fluxo com certa estrutura, embora desprovido de sistematização formal, ocorrendo deficiências nas suas etapas e envolvendo ainda gargalos na comunicação e no ambiente tecnológico. Infere-se que os recursos humanos da organização possuem noção de um processo lógico das informações organizacionais, embora tenham dificuldades em discernir sobre as falhas e mudanças necessárias nas etapas do fluxo. Conclui-se que a gestão da informação é carente de entendimento aprofundado por parte de seus dirigentes, no sentido de reconhecer que a sua aplicação é fundamental ao desenvolvimento estratégico do órgão. Em vista dos resultados obtidos, deduz-se que a centralização, associada à subutilização do fluxo informacional compromete a qualidade do processo de tomada de decisões. Sugerem-se ações e atitudes que contribuam para a melhoria das falhas apresentadas no sentido de prover recursos estratégicos essenciais à manutenção da competitividade organizacional. Finalmente, espera-se que a organização compreenda que a informação exerce função básica para o suporte do processo decisório em termos de aumento da qualidade e diminuição das incertezas.

**Palavras-chave:** Informação. Fluxo. Tomada de Decisão. Turismo. Órgão Público.

## ABSTRACT

Information is a very important and essential issue in all public and private organizations, requiring efficient management and joint effort of the members. Information management needs the establishment of a systematized and structured process, related to the person responsible for its conduction, to reach the best results, allowing the informational flux to subsidize the process of making decisions. Tourism is a social-cultural activity which has raised the interest of the government, business men, communities and researchers, especially regarding its organization and management. The analyses of the process, activities and results of tourism requires a huge knowledge and maturity, especially from public organizations which are responsible for its management. Therefore, the investigation about the informational flux shows a path to the consolidation of the tourist activity and the recognition of its importance as a social-economic and cultural phenomenon. The objective of this study was to analyze the informational flux subsidizing the process of decision in a public sector of tourism, configuring it as a qualitative-quantitative aspect. The methodology model adopted included several variables, stages the informational flux and other elements that narrowed the application of three research groups: managers, employees of the organization responsible for planning and research (SEPLAN) and tourists/visitors. The results showed a flux with a certain structure, destitute formal systematization, ending in deficiencies on the steps including failure in the communication and technological ambient. It is known that the Human Resources of an organization have knowledge of the logical process of organizational-informational, although have difficulties to realize faults and necessary changes at the flux steps. The conclusion is that the informational management is in need of a deep understanding from the managers, especially about the importance of recognition that its application is essential for the strategic development of the sector. Regarding the results reached, the conclusion is that centralization, together with the informational flux compromises the quality of the process of making decisions. The suggestions are actions and attitudes that can contribute to the improvement of failures showed on the strategic resources are essential to the maintenance of a competitive organization. Finally, it is hoped that the organization understands that information is the function for the support of the management process in regards to the improvement of quality and reduction of uncertainties.

**Key Words:** Information. Flux. Management. Tourism. Public Sector.

## RESUMEN

La información desempeña un papel importante e imprescindible en todas las organizaciones públicas y privadas, exigiendo gerenciamiento eficaz y esfuerzos conjuntos de sus miembros. La gestión de información requiere el establecimiento de procesos sistematizados y estructurados, asociada a las personas responsables por su conducción, para obtenerse los resultados deseados, permitiendo que el flujo informacional subsidie el proceso de toma de decisiones. El turismo es una actividad socio-económica que ha despertado la atención de gobiernos, empresarios, comunidades y estudiosos, principalmente cuanto a su organización y gestión. El análisis del proceso, de las actividades y de los resultados en turismo demanda un conocimiento abrangente y conectado a una madurez, sobre todo de las organizaciones públicas que poseen la incumbencia de gerenciarlo. Así, la investigación sobre el flujo informacional refleja un camino para la consolidación de la actividad turística y el reconocimiento de su importancia en cuanto a fenómeno socio-económico y cultural. El objetivo de este estudio fue analizar el flujo informacional subsidiando el proceso de toma de decisiones en un órgano municipal de turismo ubicado en el Estado de Santa Catarina, configurándose como un abordaje cuali-cuantitativo. El modelo metodológico adoptado abordó la selección de variables, indicadores, y las fases para observación del flujo informacional y demás elementos que culminaron en la aplicación de tres grupos de pesquisa: gestores, funcionarios del sector de planeamiento y pesquisa (SEPLAN), y turistas / visitantes. Los resultados apuntaron para un flujo con cierta estructura, a pesar de destituido de sistematización formal, ocurriendo deficiencias en sus etapas y envolviendo todavía obstáculos en la comunicación y en el ambiente tecnológico. Se infiere que los recursos humanos de la organización poseen noción de un proceso lógico de las informaciones organizacionales, aunque tengan dificultades en discernir sobre las fallas y cambios necesarios en las etapas del flujo. Se concluye que la gestión de la información es carente de entendimiento profundizado por parte de sus dirigentes, en el sentido de reconocer que su aplicación es fundamental al desarrollo estratégico del órgano. Dados los resultados obtenidos, se deduce que la centralización, asociada a la subutilización del flujo informacional compromete la calidad del proceso de toma de decisiones. Se sugieren acciones y actitudes que contribuyan para la mejoría de las fallas presentadas en el sentido de proveer recursos estratégicos esenciales al mantenimiento de la competitividad organizacional. Finalmente, se espera que la organización comprenda que la información ejerce una función básica para el soporte del proceso decisor en términos de aumento de la calidad y disminución de las incertidumbres.

**Palabras-clave:** Información. Flujo. Toma de Decisiones. Turismo. Órgano Público.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	– Dados, informação e conhecimento.....	26
Figura 1	– Modelo básico de sistemas de informação.....	29
Figura 2	– Funções de um sistema de informação.....	30
Figura 3	– O sistema de informações e o sistema empresa.....	31
Quadro 2	– Estilos de gerência da informação.....	34
Figura 4	– Fluxo interno e os fluxos externos da informação.....	37
Figura 5	– Etapas do fluxo informacional.....	38
Figura 6	– O processo de gerenciamento da informação.....	38
Figura 7	– Tarefas do processo de gerenciamento da informação.....	40
Figura 8	– Modelo de representação do fluxo da informação.....	41
Figura 9	– Processo de resolução de problemas.....	48
Figura 10	– Modelo racional de tomada de decisão.....	49
Figura 11	– Modelo decisório convencional.....	50
Figura 12	– Modelo decisório dinâmico.....	51
Figura 13	– Matriz de processo de tomada de decisão.....	52
Quadro 3	– Enfoques básicos para o estudo do turismo.....	60
Quadro 4	– Tipos de serviços turísticos.....	62
Quadro 5	– Modalidades de turismo.....	63
Figura 14	– Componentes do turismo e do seu gerenciamento.....	64
Figura 15	– Fatores intervenientes no processo de escolha do turista.....	67
Quadro 6	– Classificação de destinações turísticas.....	69
Quadro 7	– Classificação de centros turísticos.....	69
Quadro 8	– Áreas de ação dos organismos oficiais de turismo.....	72
Figura 16	– O sistema de planejamento.....	73
Figura 17	– Etapas do fluxo informacional.....	83
Figura 18	– Atores e grupos de pesquisa.....	84
Quadro 9	– Variáveis identificadas em estudos.....	85
Figura 19	– Variáveis e atores da pesquisa.....	88
Quadro 10	– Variáveis e indicadores da pesquisa.....	89
Quadro 11	– Variável: informação.....	90
Quadro 12	– Variável: canais e fontes de informação.....	91

Quadro 13	– Variável: determinantes de escolha das fontes e canais de informação.....	91
Quadro 14	– Variável: barreiras de acesso à informação.....	92
Quadro 15	– Variável: necessidades e motivações de busca da informação.....	92
Quadro 16	– Variável: qualidade da informação.....	93
Quadro 17	– Variável: tipo de informação produzida.....	94
Quadro 18	– Variável: meios de comunicação para divulgação da informação.....	94
Quadro 19	– Variável: serviços e produtos de informação.....	95
Quadro 20	– Variável: fluxo de informação.....	95
Quadro 21	– Variável: tomada de decisão.....	96
Figura 20	– Comunicação vertical e horizontal das informações no órgão.....	109
Figura 21	– Recebimento das informações pelos principais membros.....	110
Quadro 22	– Opinião dos funcionários sobre o fluxo informacional.....	143
Figura 23	– Etapas do fluxo informacional: ênfase para entrada.....	159
Figura 24	– Fluxo de informações coletado do ambiente externo.....	160
Figura 25	– Etapas do fluxo informacional: ênfase interna.....	161
Figura 26	– Fluxo de informações produzido no ambiente interno.....	162
Figura 27	– Etapas do fluxo informacional: ênfase para fluxo produzido para o ambiente externo.....	165
Figura 28	– Fluxo de informações destinado ao ambiente externo.....	166
Figura 29	– Intensidade de informações no fluxo.....	167
Figura 30	– Modelo de fluxo de informações para tomada de decisão.....	171
Figura 31	– Modelo de fluxo de informações para tomada de decisão da SECTUR.....	172

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Formação acadêmica em nível de graduação dos gestores.....	103
Tabela 2	– Cargos ocupados pelos gestores.....	104
Tabela 3	– Forma de ingresso dos gestores.....	104
Tabela 4	– Tempo de trabalho dos gestores.....	104
Tabela 5	– Principais canais de informação dos gestores.....	106
Tabela 6	– Principais fontes de informação dos gestores.....	107
Tabela 7	– Barreiras mais comuns no acesso à informação dos gestores.....	111
Tabela 8	– Principais necessidades de informação dos gestores.....	114
Tabela 9	– Motivação por informações dos gestores.....	114
Tabela 10	– Principais informações produzidas pela SECTUR para o público externo pelos gestores.....	116
Tabela 11	– Meios de comunicação para a divulgação das informações turísticas pelos gestores.....	118
Tabela 12	– Meios de comunicação suprimindo as necessidades e expectativas da SECTUR pelos gestores.....	118
Tabela 13	– Fator que impossibilita ou prejudica o fornecimento de informações ao mercado externo pelos gestores.....	120
Tabela 14	– Faixa etária dos funcionários.....	123
Tabela 15	– Grau de escolaridade dos funcionários.....	124
Tabela 16	– Formação acadêmica em nível de graduação dos funcionários.....	124
Tabela 17	– Cargos ocupados pelos funcionários.....	125
Tabela 18	– Forma de ingresso dos funcionários.....	125
Tabela 19	– Tempo de trabalho dos funcionários.....	126
Tabela 20	– Principais canais de informação dos funcionários.....	129
Tabela 21	– Principais fontes de informação dos funcionários.....	130
Tabela 22	– Repasse de informações pelos funcionários.....	131
Tabela 23	– Frequência no repasse de informações pelos funcionários.....	131
Tabela 24	– Para quem os funcionários repassam informações.....	132
Tabela 25	– Forma de repasse das informações pelos funcionários.....	132
Tabela 26	– Recebimento de informações pelos funcionários.....	133
Tabela 27	– De quem os funcionários recebem informações.....	133

Tabela 28	– Frequência de recebimento de informações pelos funcionários.....	134
Tabela 29	– Forma de recebimento de informações pelos funcionários.....	135
Tabela 30	– Determinantes para a escolha dos canais e das fontes de informação pelos funcionários.....	136
Tabela 31	– Dificuldades no acesso às informações pelos funcionários.....	137
Tabela 32	– Barreiras mais comuns no acesso à informação dos funcionários..	137
Tabela 33	– Estratégias para obtenção de informações pelos funcionários.....	138
Tabela 34	– Principais necessidades de informação dos funcionários.....	139
Tabela 35	– Motivação por informações dos funcionários.....	140
Tabela 36	– Principais informações produzidas pela SECTUR para o público externo pelos funcionários.....	141
Tabela 37	– Fator que impossibilita ou prejudica o fornecimento de informações ao mercado pelos funcionários.....	142
Tabela 38	– Cidade de procedência e Estado dos turistas e visitantes.....	145
Tabela 39	– Profissão dos turistas e visitantes.....	147
Tabela 40	– Grau de escolaridade dos turistas e visitantes.....	148
Tabela 41	– Motivação de viagem dos turistas e visitantes.....	148
Tabela 42	– Agrupamento de viagem dos turistas e visitantes.....	149
Tabela 43	– Número de utilização dos serviços dos PIT's pelos turistas e visitantes.....	150
Tabela 44	– Tipo de informações solicitadas pelos turistas e visitantes.....	150
Tabela 45	– Especificação do tipo de informações solicitadas pelos turistas e visitantes.....	151
Tabela 46	– Materiais informativos produzidos pela SECTUR pelos turistas e visitantes.....	151
Tabela 47	– Principal deficiência percebida pelos turistas e visitantes.....	152
Tabela 48	– Satisfação com os serviços prestados nos PIT's pelos turistas e visitantes.....	152

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDD	- Banco de Dados
CI	- Ciência da Informação
COBUS	- Controle de Ônibus
IFE	- Informações Formais Escritas
IFO	- Informações Formais Orais
INFOTUR	- Sistema de Informações Turísticas
IO	- Informações Orais
OMT	- Organização Mundial do Turismo
PIT	- Posto de Informações Turísticas
SANTUR	- Santa Catarina Turismo S.A
SECTUR	- Secretaria de Turismo
SEPLAN	- Setor de Planejamento e Pesquisa
SI	- Sistemas de Informações

## SUMÁRIO

PARTE I		
1	INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	18
1.1	Objetivos.....	21
1.1.1	Objetivo geral.....	21
1.1.2	Objetivos específicos.....	21
1.2	Estrutura da Dissertação.....	22
PARTE II		
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONCEITUAL.....	23
2.1	Informação.....	23
2.1.1	Ciência da informação.....	23
2.1.2	Sociedade da informação.....	25
2.1.3	Sistemas de informação.....	29
2.1.4	Sociedade em rede.....	32
2.1.5	Gestão da informação.....	33
2.1.6	Fluxos de informação.....	35
2.2	Processo de Tomada de Decisões.....	45
2.3	Turismo.....	55
2.3.1	Origem do turismo.....	56
2.3.2	Fenômeno turístico.....	58
2.3.3	Destinações turísticas.....	68
2.3.4	Setor público: órgão municipal de turismo.....	70
2.4	Considerações da Fundamentação Teórica e Conceitual.....	77
PARTE III		
3	METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	80
3.1	Tipo de Pesquisa.....	80
3.2	Metodologia da Pesquisa.....	81
3.2.1	Descrição das etapas da pesquisa.....	81
3.3	Elementos da Análise do Fluxo Informacional.....	83
3.3.1	Fluxo informacional e seus atores.....	83
3.3.2	Variáveis e indicadores dos estudos.....	85
3.4	Instrumentos de Coleta de Dados.....	96

3.4.1	Entrevista semi-estruturada: G1.....	96
3.4.2	Entrevista estruturada: G2.....	97
3.4.3	Entrevista Estruturada: G3.....	97
3.5	Desenvolvimento da Pesquisa.....	98
3.5.1	Ambiente e sujeito da pesquisa.....	98
3.5.2	Pré-testes dos instrumentos de pesquisa.....	99
3.5.3	Análise dos dados.....	99
3.5.4	Procedimentos éticos.....	100
	PARTE IV	
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	101
4.1	Caracterização da Organização.....	101
4.2	Entrevistas com os Gestores da Organização.....	103
4.2.1	Perfil dos entrevistados.....	103
4.2.2	Importância das informações para o desempenho das atividades profissionais.....	106
4.2.3	Canais e fontes de informação.....	107
4.2.4	Determinantes para a escolha dos canais e das fontes de informação pelos gestores.....	108
4.2.5	Repasse de informações para os demais membros da Secretaria.....	108
4.2.6	Forma de recebimento de informações pelos demais membros da organização.....	109
4.2.7	Barreiras de acesso à informação.....	110
4.2.8	Estratégias para obtenção de informações que não foram possíveis em um primeiro momento.....	111
4.2.9	Dificuldades no acesso a determinadas informações e possíveis interferências nas decisões tomadas.....	112
4.2.10	Motivos de desistência em obter determinada informação.....	113
4.2.11	Necessidades e motivações de informação.....	113
4.2.12	Qualidade da informação.....	115
4.2.13	Tipo de informação produzida.....	116
4.2.14	Meios de comunicação para divulgação da informação.....	117
4.2.15	Processo de disponibilização das informações ao ambiente externo.....	119

4.2.16	Principal fator que impossibilita ou prejudica as informações a serem fornecidas ao mercado.....	119
4.2.17	Informação transformada em recurso estratégico para a SECTUR.....	120
4.2.18	Tomada de decisão.....	121
4.2.19	Importância dos postos de informações turísticas.....	122
4.3	Entrevistas com Funcionários dos PIT's e SEPLAN.....	123
4.3.1	Perfil dos entrevistados.....	123
4.3.2	Informação: significado.....	126
4.3.3	Importância da informação para o desempenho das atividades profissionais.....	127
4.3.4	Canais e fontes de informação.....	128
4.3.5	Determinantes de escolha das fontes e canais.....	135
4.3.6	Barreiras de acesso à informação.....	136
4.3.7	Estratégias para obtenção de informações que não foram possíveis em um primeiro momento.....	138
4.3.8	Necessidades e motivações de informação.....	139
4.3.9	Tipo de informação produzida.....	140
4.3.10	Principal fator que impossibilita ou prejudica as informações a serem fornecidas ao mercado.....	141
4.3.11	Fluxo de informações.....	142
4.4	Entrevistas com os Turistas e Visitantes.....	144
4.4.1	Perfil dos entrevistados.....	144
4.4.2	Avaliação dos serviços informacionais.....	149
4.5	Discussão dos Resultados.....	153
4.5.1	Identificação dos canais e fontes de informação.....	153
4.5.2	Caracterização e atuação dos atores no fluxo informacional.....	155
4.5.3	Descrição das necessidades informacionais.....	157
4.5.4	Diagnóstico das barreiras de acesso às informações.....	158
4.5.5	Análise do fluxo informacional.....	158
4.5.5.1	Fluxo de informações coletado do ambiente externo.....	159
4.5.5.2	Fluxo de informações produzido no ambiente interno.....	161
4.5.5.3	Fluxo de informações destinado ao ambiente externo.....	164
4.5.5.4	Intensidade de informações no fluxo informacional.....	167

4.5.6	Processo de tomada de decisões.....	171
4.5.7	Sugestões contributivas à organização.....	175
	PARTE V	
5	CONCLUSÃO.....	177
5.1	Contribuições e limites do estudo.....	179
5.2	Recomendações de trabalhos futuros.....	180
	REFERÊNCIAS.....	182
	APÊNDICES.....	188
	ANEXO.....	197

## 1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

O momento atual é regido por um período de mudanças contínuas, sobretudo no âmbito estrutural e gerencial de organizações públicas e privadas. Tais mudanças exigem das organizações uma série de atitudes pró-ativas em relação ao gerenciamento de bens, capital, recursos humanos e, mais recentemente, da informação.

A informação vem assumindo um papel importante e de destaque em organizações e em instituições de ensino. Nessa última, se estuda a informação como uma ciência em constituição, a denominada Ciência da Informação, preocupada, dentre outros aspectos, com os princípios e técnicas da gestão da informação e sua aplicabilidade nas empresas e organizações.

A gestão da informação, por sua vez, requer o estabelecimento de processos, etapas ou fluxos sistematizados e estruturados, associado às pessoas responsáveis por sua condução, para que se obtenham os resultados almejados. Os fluxos de informação permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional.

Uma das funções essenciais dos fluxos informacionais é dotar os gestores de subsídios imprescindíveis ao processo de tomada de decisões. Autores como Oliveira e Bertucci (2003, p. 8) consideram que “[...] o gerenciamento da informação tornou-se um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar decisões, através de melhorias no fluxo da informação, do controle, análise e consolidação da informação para os usuários”. É preciso reconhecer que as organizações que administrarem eficientemente a informação terão um recurso estratégico fundamental para a maximização da qualidade do processo decisório.

Assim como os demais setores da economia, a prestação de serviços deve gerir a informação de maneira organizada e ajustada às suas necessidades e a de seus clientes. O setor de serviços tem experimentado um crescente aumento de sua importância no contexto econômico e social, sendo observado e analisado com maior cuidado, na busca da sistematização de suas operações no ambiente em que atua.

O turismo, inserido no setor de prestação de serviços, é uma respeitada atividade socioeconômica que tem despertado a atenção de governos, empresários,

comunidades e estudiosos, principalmente quanto a sua organização e gestão. Segundo dados da Organização Mundial do Turismo – OMT (2003a) no ano de 1995 as chegadas de turistas internacionais no mundo foram de 563.641.000 pessoas, gerando uma receita de U\$ 399 bilhões. No ano 2000, as chegadas foram de 702.000.000 de turistas internacionais e a receita de U\$ 621 bilhões de dólares. No Brasil, segundo o Ministério do Turismo (2006) a entrada de turistas internacionais em 1996 foi de cerca de 2,6 milhões de pessoas, gerando uma receita cambial de 840 milhões de dólares. No ano de 2004, esse número passou para aproximadamente 4,7 milhões de turistas internacionais, gerando uma receita superior a 3,2 bilhões de dólares. Pelos índices apresentados se percebe que o país ainda não atingiu resultados satisfatórios no cenário turístico internacional.

A atividade é carente de estudos que possibilitem compreendê-lo e avaliá-lo. A análise do processo, das atividades e dos resultados em turismo demanda um conhecimento abrangente e conexo a uma maturidade da comunidade local, governo, turistas e iniciativa privada. Especificamente no âmbito do poder público, tal maturidade é ainda mais evidenciada, pois as destinações turísticas (localidade, município, região ou país) exigem um gerenciamento eficaz de seus recursos. Em termos locais uma destinação turística é gerida no Brasil, regra geral, pelas prefeituras municipais e setores/departamentos correlatos. O resultado dessa situação é, *a priori*, uma condução desprovida de gerenciamento adequado da informação, conduzindo a perdas de obtenção de vantagens estratégicas perante o mercado globalizado e competitivo.

Segundo o Ministério do Turismo (2006, p. 56):

O setor ainda apresenta grandes carências no que se refere às informações e dados sistematizados sobre os fluxos turísticos domésticos, números e empregos informais gerados no setor de turismo, bem como de informações mais consistentes sobre a oferta turística, em nível nacional e também sobre os riscos e potencialidades de investimentos no turismo no Brasil.

Nesse sentido, a Ciência da Informação, principalmente a gestão e os fluxos informacionais podem se constituir em importante ferramenta para a administração da atividade turística à medida que investiga o fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões. A relevância da pesquisa está concentrada no modelo metodológico adotado e na incipiência e carência da

temática no ambiente público de turismo, tornando-a original dentro do contexto estudado.

As motivações da pesquisadora para a realização da pesquisa estão ligadas à área de formação acadêmica e profissional. A formação e especialização em turismo, aliada à experiência de mercado, possibilitaram diagnosticar que o setor turístico está em fase de pleno desenvolvimento econômico, social e cultural. No entanto, a atividade mostra-se inexperiente em relação à gestão pública das destinações turísticas, e principalmente no gerenciamento da informação para a tomada de decisões. Concomitantemente, a atuação profissional da pesquisadora em Instituição de Ensino Superior motivou o estudo, uma vez que no ambiente educacional do turismo é praticamente inexistente a utilização dos conceitos, técnicas e aplicabilidade da gestão da informação.

O estudo investigou o processo de tomada de decisões em um organismo municipal de turismo, analisando o fluxo informacional sob o estabelecimento de um modelo metodológico que selecionou variáveis, indicadores, fluxo e atores.

Os resultados permeiam o campo de um fluxo dotado de alguma estrutura, porém desprovido de sistematização formal, ocorrendo deficiências nas suas etapas e envolvendo ainda gargalos na comunicação e no ambiente tecnológico. Por conseguinte, o processo de tomada de decisões, além de centralizado nos seus gestores, subutiliza-se das informações que detém. Genericamente, afirma-se que as decisões são tomadas com base na experiência profissional, no *feeling* e no tempo de administração no órgão pelos gestores.

Espera-se que esse estudo colabore com a Ciência da Informação e Turismo podendo fornecer elementos para o desenvolvimento de trabalhos futuros. Esta pesquisa é relevante à medida que poderá contribuir para a compreensão e análise do fenômeno turístico no ambiente público, observado sob os preceitos da gestão da informação.

É especialmente direcionada a pesquisadores e estudiosos das áreas da Ciência da Informação e Turismo, bem como aos gestores e profissionais de órgãos municipais de turismo, pois possibilita uma reflexão sobre as funções, responsabilidades e possibilidades de utilização do fluxo informacional para o apoio no momento do processo decisório.

O estudo possui limites que se concentram no número de turistas e visitantes utilizados por meio da amostragem intencional; na análise de um dos

setores organizacionais da Secretaria e ainda, que o modelo metodológico adotado está limitado à aplicação junto a um órgão municipal de turismo, portanto, não sendo possível comparar e confrontar as variáveis e indicadores.

Diante da problemática estabelecida, investigou-se: Quais as fontes e o fluxo informacional utilizados no processo de tomada de decisões em um Órgão Municipal de Turismo?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar o fluxo informacional de um órgão municipal de turismo como subsídio ao processo de tomada de decisões.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Identificar os canais e as fontes de informação utilizadas pela Secretaria Municipal de Turismo;
- Caracterizar os atores e sua atuação no fluxo informacional para a tomada de decisões;
- Descrever as principais necessidades informacionais dos gestores e funcionários do órgão;
- Diagnosticar as principais barreiras de acesso às informações;
- Verificar a opinião dos gestores e funcionários da Secretaria Municipal de Turismo, bem como de turistas e visitantes quanto ao fluxo de informações para o processo decisório.

## 1.2 Estrutura da Dissertação

A dissertação está estruturada em cinco partes. A primeira delas, aspectos introdutórios, apresenta a contextualização acadêmica e mercadológica acerca dos temas, justificando-os, bem como os objetivos que nortearam o estudo.

A parte II, fundamentos teóricos, trata da abordagem teórica e conceitual realizada nas áreas de Ciência da Informação, processo de tomada de decisões e Turismo, concentrando-se nos fluxos informacionais e no gerenciamento de destinos turísticos, necessários ao aprofundamento e desenvolvimento da pesquisa.

A parte III, aspectos metodológicos, delimita as etapas e procedimentos de pesquisa, demonstrando as variáveis, os indicadores e os elementos da análise do fluxo informacional. Compreende ainda a abordagem metodológica, a técnica de coleta de dados e o ambiente de pesquisa.

A parte IV, resultados, discute os dados obtidos junto aos gestores, funcionários e turistas e visitantes descrevendo e comparando as variáveis selecionadas para finalmente analisar o fluxo informacional e o processo de tomada de decisões da organização.

A parte V, conclusão, infere sobre os principais aspectos metodológicos adotados, as considerações em torno ao fluxo informacional e da tomada de decisões, além das contribuições e limites do estudo e finalmente as recomendações quanto ao desenvolvimento de pesquisas futuras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONCEITUAL**

O capítulo discute a fundamentação teórica e conceitual nas áreas de informação, processo de tomada de decisão e turismo, realizada em livros, periódicos, artigos científicos, dissertações e outros, visando ao aprofundamento, à ampliação e à clareza necessários ao desenvolvimento do estudo.

### **2.1 Informação**

A abordagem conceitual e teórica da informação versa sobre os aspectos conceituais da Ciência da Informação, sociedade da informação, sociedade em rede, gestão da informação e fluxos informacionais, finalizando com dois estudos em nível de dissertação de mestrado visando ao conhecimento de pesquisas desenvolvidas na área.

#### **2.1.1 Ciência da Informação**

A Ciência da Informação (CI) é um campo de conhecimento recentemente instituído, que de acordo com Araújo, Tenório e Farias (2003, p. 3) é “um campo de conhecimento que não tem ainda fronteiras muito definidas”.

De acordo com Pinheiro e Loureiro (1995), nos anos 1930, em decorrência da explosão informacional, inicia-se um processo baseado no binômio ciência e tecnologia. No entanto, é no final da década de 1950 e início da década de 1960 que as primeiras definições e conceitos são sintetizados. González de Gómez (1995, p. 77) concordando com demais autores de renome da área como Wersig; Saracevic ao se referir que a Ciência da Informação “emerge buscando respostas a problemas que, preexistentes ou não, acentuaram-se a partir da II Guerra Mundial”.

Barreto (2002) complementa a idéia do surgimento da CI estabelecendo três tempos, sendo o primeiro tempo - gerência de informação (1945 a 1980); o segundo tempo - de relação entre informação e conhecimento (1980 a 1995) e, finalmente, o terceiro tempo - do conhecimento interativo (1995 até a atualidade). O autor supracitado salienta que não há a intenção de distinguir as práticas e pensamentos dos três tempos, visto que até hoje o gerenciamento da informação constitui-se em importante objeto de estudo de pesquisadores. Dentre os tempos

fixados, o de gerência da informação, assume importante papel, surgido no final da segunda guerra mundial, onde a resolução deste problema era tida como crucial. Para Barreto (2002, p. 71) seu propósito era “ordenar, organizar e controlar uma explosão da informação, para o qual o instrumento e as teorias da época não tinham uma solução preparada”. Atualmente, o gerenciamento da informação faz-se necessário, pois muitas organizações ainda não perceberam a importância de sua utilização.

Para Borko (2001 apud ALMEIDA, 2005, p. 85) a CI é:

Aquela disciplina que investiga as propriedades e os comportamentos da informação, as forças que governam o fluxo da informação e os meios de processar a informação para usabilidade e acessibilidade ótimas. Está interessada naquele corpo de conhecimento relativo à origem, coleção, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação.

O conceito formalizado por Borko de CI será utilizado nessa pesquisa, pois segundo Barreto (2002, p. 70) a CI “passou a ser uma instituição de reflexão da informação, como um campo, que estuda a ação mediadora entre informação e conhecimento no indivíduo”, sendo assim o estudo das etapas do fluxo informacional em organizações apropria-se do campo da CI. A tal pensamento, Smit e Barreto (2002, p. 11) declaram que:

O objeto de estudo da Ciência da Informação como campo que se ocupa e se preocupa com os princípios e práticas da criação, organização e distribuição da informação, bem como com o estudo dos fluxos da informação desde sua criação até sua utilização, e sua transmissão ao receptor em uma variedade de formas, por meio de uma variedade de canais.

Esse pensamento revela diversificadas características, abrangências e utilizações da CI, pois apresenta um campo “investigativos, interdisciplinares por natureza, que tem por objetivo o estudo dos fenômenos ligados à produção, organização, difusão e utilização de informações em todos os campos do saber”. (ARAÚJO; TENÓRIO; FARIAS, 2003, p. 2).

A CI conforme Capurro (2003) possui duas raízes - sendo uma a biblioteconomia e a outra a computação. Complementa afirmando que a segunda raiz, recentemente instituída, é fruto do impacto da “computação nos processos de produção, coleta, organização, interpretação, armazenagem, recuperação,

disseminação, transformação e uso da informação” [...]. (CAPURRO, 2003, p. 5). Neste sentido, observa-se que os fluxos informacionais representam um importante elemento de estudo da CI.

Ainda nesse sentido, Barreto (1998) afirma que uma das bases conceituais que formam o cerne da CI está relacionada aos fluxos informacionais, por representarem “um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora” [...] (BARRETO, 1998, p. 122).

Os conceitos acima citados denotam a importância da CI enquanto sustentadora dos estudos que envolvem o gerenciamento da informação nos mais variados ambientes interdisciplinares e nas etapas do fluxo informacional. Além de evidenciar unânime a opinião entre os autores citados de que a CI é uma ciência que está em constituição, ou um tipo não-convencional de se pensar e fazer ciência.

Após a breve contextualização da CI é possível avançar nos preceitos da sociedade da informação, surgida como o estabelecimento de novos paradigmas.

### **2.1.2 Sociedade da informação**

Antes da abordagem da sociedade da informação considera-se necessário conceituar informação. Quando se estuda a informação, surgem questionamentos e divergências sobre o seu significado. Uma primeira distinção, entre dados, informação e conhecimento, parece necessária e pode ser observada em quase todas as obras relacionadas ao tema. Davenport (1998, p. 18) relata que:

Tome-se a velha distinção entre dados, informação e conhecimento. Resisto em fazer essa distinção, porque ela é nitidamente imprecisa. Informação, além do mais, é um termo que envolve todos os três, além de servir como conexão entre os dados bruto e o conhecimento que se pode eventualmente obter.

No conceito não há caracterização e diferenciação explícita entre dados, informação e conhecimento. No entanto, o mesmo autor compara-os (quadro 1) demonstrando algumas características inerentes a cada um deles.

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observação sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Inclui reflexão, síntese, contexto.
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil estruturação
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	De difícil captura em máquinas
Facilmente transferível		De difícil transferência

**Quadro 1** – Dados, informação e conhecimento.

**Fonte:** Davenport (1998)

As particularidades que caracterizam cada um dos elementos permitem que se identifiquem as necessidades de cada organização. Davenport (1998) atenta que é preciso que a organização conheça tais diferenças pois, dessa forma, haverá clareza de qual (is) elemento(s) ela necessita.

McGee e Prusak (1994, p. 23-24) tem uma percepção mais objetiva e aprofundada sobre o tema:

A informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário; a fortuna de uns é a desgraça de outros. [...] A informação não se limita a dados coletados; na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve *informar* enquanto os dados absolutamente não têm essa missão. A informação deve ter limites, enquanto os dados podem ser ilimitados. Para que os dados se tornem úteis como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório é preciso que sejam apresentadas de tal forma que essa pessoa possa relacioná-la e atuar sobre eles.

A visão de McGee e Prusak institui o componente usuário como um dos principais elementos da sociedade da informação, atribuindo a ele o valor que ela possui. Outro fator importante é relativo ao processo de transformação, obtido através da sistematização de coleta, organização e ordenamento dos dados em informação.

Davis (1974 apud SANCHES, 1997, p. 75) definiu informação de uma maneira utilitária podendo ser aplicada atualmente, cerca de 30 anos depois. Para esse autor “informação é o resultado do processamento de dados num formato que tem significado para o usuário respectivo e que tem valor real ou potencial nas decisões presentes ou prospectivas”.

Há diversas definições para dados, informação e conhecimento, sendo que “há uma variação com relação ao grau de complexidade e relevância de cada:

transformam-se dados em informação agregando valor a eles; e informação em conhecimento acrescentando a ela vários outros elementos”. (BEAL, 2004, p. 11). Os elementos que Beal se refere, embora não os especifique, podem ser considerados como os apontados por Davenport (1998) no quadro 1.

Presencia-se um aumento crescente de informações disponíveis. Esta fase, conhecida como sociedade da informação, surge como uma nova era em que a “informação flui a velocidades e em quantidades há apenas poucos anos inimagináveis, assumindo valores sociais e econômicos fundamentais” (TAKAHASHI, 2000, p. 3).

A sociedade da informação impõe novos paradigmas para pessoas e organizações. McGee e Prusak (1994, p. 3) relatam a transição econômica entre a sociedade industrial e a da informação, afirmando que:

Nos últimos anos o mundo industrializado vem enfrentando a transição de uma economia industrial para uma economia de informação, e nas próximas décadas, a informação, mais do que a terra ou o capital, será a força motriz da criação de riquezas e prosperidade. Nesse tipo de economia, o sucesso é determinado pelo que você sabe, e não pelo que você possui.

Depois de aproximadamente uma década desde a obra de McGee e Prusak, constata-se que a era da informação ganhou força e relevância no contexto econômico e social de empresas, organizações e instituições.

Verifica-se que a sociedade da informação parece um processo irreversível e de amplitude global. No Brasil, ela vem ganhando força e é possível inferir, que se dispõe de relativa base tecnológica e recursos humanos qualificados, sendo preciso, ainda, de tempo e recursos econômicos, políticos e sociais para alavancar e maximizar seus benefícios (TEIXEIRA, 2000).

Segundo Takahashi (2000) três fenômenos inter-relacionados podem ser considerados origens da transformação advinda da sociedade da informação. O primeiro fenômeno, denominado convergência da base tecnológica, decorre do processo e representação da informação, a digital. O segundo diz respeito à dinâmica da indústria, onde se observa a queda dos preços dos computadores. E finalmente, o último fenômeno, decorrente dos dois primeiros, é o crescimento acelerado da internet. Os três fenômenos suscitados por Takahashi contribuíram para o desenvolvimento da sociedade da informação e sua relevância no contexto empresarial e organizacional.

Na visão de Teixeira (2000) a informação possui um aspecto fundamental na estratégia competitiva das organizações, fazendo com que ela represente um elemento alavancador da competitividade. Diante desta revolução, a informação desempenha papel importante e imprescindível em todos os setores econômicos. Para entender a profundidade e a complexidade que envolve esta fase é preciso ter claro que a informação representa um dos elementos fundamentais em qualquer organização, exigindo gerenciamento eficaz e esforços conjuntos.

Davis (1974 apud BEUREN, 2000) afirma que o valor da informação resulta do valor da alteração no comportamento da decisão, causada pela informação, menos o custo gerado. Supõe-se, então, que a informação tenha determinadas características, tais como a relevância, a relação custo-benefício e a flexibilidade de adaptação ao usuário e ao contexto da decisão em questão. Outro aspecto não menos relevante, segundo Beuren (2000), diz respeito às características da informação, tais como a precisão e significância das informações transmitidas, a rapidez com que as informações fluem dos pontos sensores aos centros de decisão, a periodicidade, tempestividade e adequação da informação gerada.

Os autores Freitas e Kladis (1995, p. 76-77) acrescentam que:

Nas organizações, a informação já é considerada um recurso básico e essencial, como o são a mão-de-obra e a matéria-prima. A informação é vista como um elemento decisivo que pode determinar o êxito ou fracasso de um empreendimento. A informação, como um precioso recurso para a organização, deve ser tratada de modo a contribuir efetivamente para a melhoria dos resultados organizacionais. A organização necessita identificar onde encontrar as informações relevantes para seu processo.

Nos conceitos apresentados, percebe-se o caráter estratégico que a informação exerce sobre as organizações. A questão que se suscita é como a organização sistematizará as informações disponíveis para a utilização por parte dos gestores e demais membros, visando atribuir-lhe papel estratégico.

Verificados os principais conceitos e comparações acerca da informação, é preciso enfatizar, brevemente, os sistemas de informação e os elementos que o compõem.

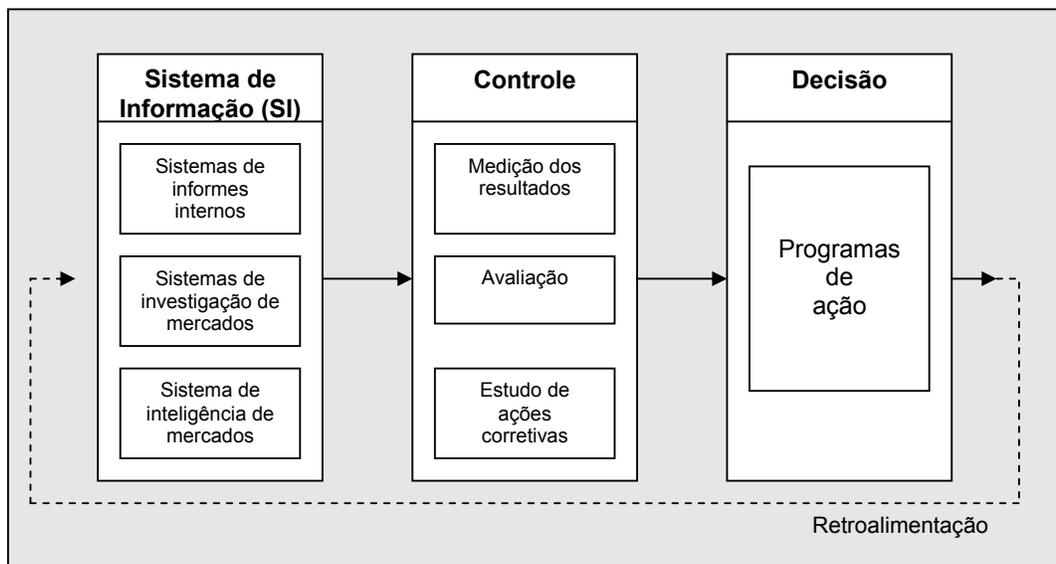
### 2.1.3 Sistemas de informação

Um sistema de informação (SI) deve fornecer informações básicas geradas a partir de dados, de que os gestores necessitam em suas tomadas de decisões. Assim, quanto maior for a interação entre a informação fornecida e as necessidades informacionais, melhores decisões poderão ser tomadas.

Acerenza (1987, p. 147, tradução nossa) conceitua:

Um sistema de informação e controle pode ser definido como uma estrutura contínua de interação entre pessoas, equipamentos e procedimentos desenhados para reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir informação exata e no tempo correto, com a finalidade de utilização pelos tomadores de decisões nos campos de planejamento, execução e controle.

O autor citado estabelece uma relação entre os principais elementos de um sistema de informação: pessoas, equipamentos e procedimentos. A esse último elemento, pode-se considerá-lo como o fluxo de informações inerente ao processo. A figura 1 ilustra um modelo genérico de sistema de informação, adicionando o controle e a decisão.



**Figura 1** – Modelo básico de sistema de informação

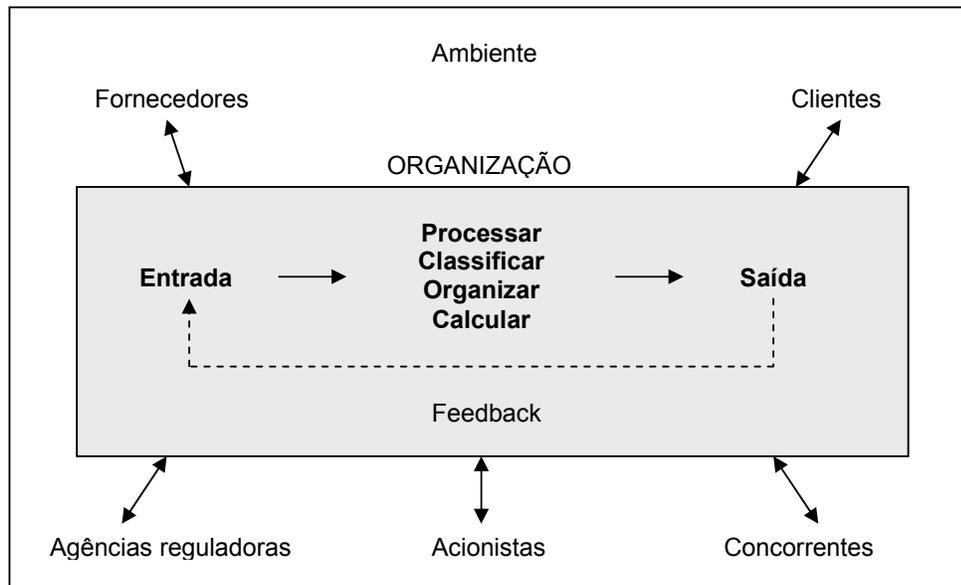
Fonte: Acerenza (1987)

O modelo básico de um SI elaborado por Acerenza contém três sistemas diretamente envolvidos no processo: os sistemas de informação, o controle e a decisão. Os SI são constituídos por três subsistemas denominados de informes internos (originado de fontes de informações variadas proveniente, principalmente,

de dados estatísticos), de investigação de mercado (informações adicionais e pesquisas) e inteligência de mercado (informações advindas do ambiente externo que cerca a organização). O segundo sistema denominado controle, é formado por três outros subsistemas: medição dos resultados, avaliação e ações corretivas. O último sistema, a decisão, constitui-se na tomada de decisão propriamente dita e as ações que serão executadas. Ressalta-se, no entanto, que os últimos dois elementos do modelo são estudados na seção 3.2. Por ora, considera-se importante acrescentar o conceito estabelecido por Laudon e Laudon (2004, p. 7):

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar o processo de tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Os sistemas de informação contêm informações sobre pessoas, locais e coisas significativas para a organização ou para o ambiente que a cerca.

Percebe-se a inter-relação entre o fluxo, o ambiente e as pessoas que compõem um SI. Laudon e Laudon (2004) demonstram na figura 2 a interação existente entre um SI e os seus componentes.



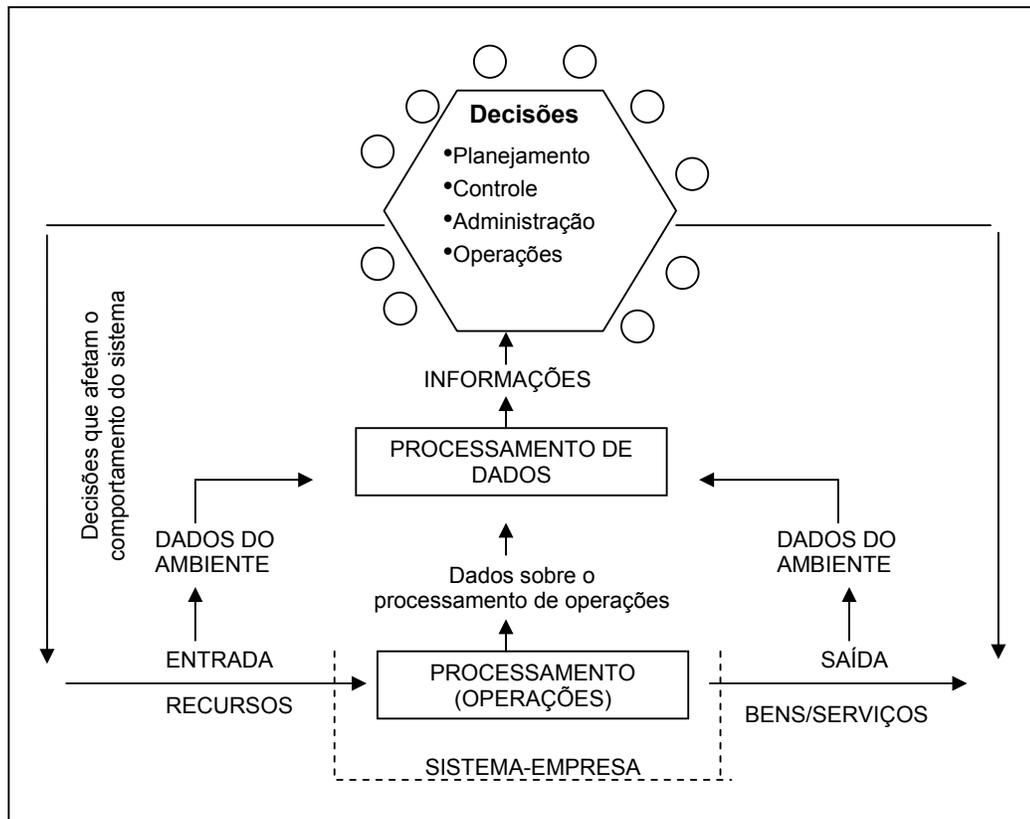
**Figura 2** – Funções de um sistema de informação.

**Fonte:** Laudon e Laudon (2004)

As funções de um SI em um ambiente organizacional se fundamentam em três atividades básicas: a entrada, o processamento e a saída de informações úteis à organização. O feedback “é a saída que volta a determinadas pessoas e atividades da organização para análise e refino da entrada” (LAUDON; LAUDON,

2004, p. 8). É necessário adicionar os fatores ambientais (clientes, fornecedores, concorrentes, acionistas e agências reguladoras) como elementos que interagem com a organização e, conseqüentemente, com o sistema de informação.

Por sua vez, Bio (1996) estabelece um modelo de SI, focando o processo de tomada de decisões, conforme a figura 3.



**Figura 3** - O sistema de informação e o sistema empresa.  
**Fonte:** Bio (1996)

O SI de Bio (1996) é baseado em subsistemas, tais como: coleta de dados de entrada, processamento de dados e produção e distribuição de informações de saída. Após o subsistema de processamento de dados, as informações serão geradas e auxiliarão no processo de tomada de decisões nas organizações.

A compreensão do surgimento da era da informação e seus reflexos na sociedade e nas organizações são essenciais para o entendimento da importância da informação nos dias atuais. No entanto, a dinâmica proporcionada pela sociedade e pelos SI transformaram as relações existentes para a formação da sociedade em rede.

#### 2.1.4 Sociedade em rede

A relevância econômica e social da informação demandou uma transformação na forma de organizá-la. A formação de redes assume uma função cuja importância está evidenciada na organização e condução da informação interligada entre seus atores.

Para Dias (2006, p. 148), “os fluxos, de todo tipo - das mercadorias às informações pressupõem a existência de redes”. Os referidos autores compartilham da noção de redes como uma forma de conexão e ligação de lugares, indivíduos, organizações e nações. O conceito de redes pressupõe um conjunto de sistemas de informação descentralizados, inter-comunicantes, formados por unidades funcionais independentes e serviços inter-relacionados (VIEIRA, 1994 apud TOMAÉL, 2005).

Castells (2003, p.566) conceitua rede como:

[...] um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é depende do tipo de redes concretas de que falamos. [...] Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação.

Observa-se que as características das redes e a formação dos nós são fatores de conexão entre organizações, indivíduos e sociedade. Silva (2004, p. 5) corrobora dessa afirmação, acrescentando que “é uma forma particular de organização, e no âmbito dos processos de integração, de desintegração e de exclusão espacial, ela aparece como instrumento que viabiliza duas estratégias: circular e comunicar”.

Partindo desse pressuposto, entende-se que as redes têm papel determinante na circulação das informações, no estabelecimento da comunicação entre atores e no gerenciamento da informação. Silva (2004, p.5) ressalta que:

As redes são animadas por fluxos. São dinâmicas e ativas, mas não trazem em si mesmas seu princípio dinâmico, que é um movimento do social. Este é animado tanto por dinâmicas locais quanto globais. As redes estruturam à sua maneira o campo de forças das relações de cooperação e de antagonismo que estão presentes na sociedade humana. São de fato instrumentos de poder e de rivalidades para seu controle. Elas são suscetíveis de funcionar como instrumentos de integração e de exclusão, na linha direta dos processos de diferenciação.

Reflete-se que o processo de formação e condução das redes na sociedade não é desprovido de tensão e de busca incessante pelo poder proporcionado por elas. É importante considerar que as redes representam recursos estratégicos indispensáveis ao desenvolvimento de organizações baseadas na informação. As redes poderão cooperar para a formação de alianças cada vez mais fortalecidas pela necessidade de organizações e seres humanos em se comunicarem e gerenciarem a informação. Para tanto, é imprescindível que as organizações gerenciem a informação de maneira eficaz.

### 2.1.5 Gestão da informação

Na sociedade em vigor, o gerenciamento eficaz da informação pode ser considerado fator tão importante quanto o gerenciamento de recursos como capital, pessoas e tempo.

A literatura da área apresenta variadas denominações para a gestão da informação. McGee e Prusak (1994) utilizam 'Gerenciamento da Informação', enquanto Davenport (1998) emprega o termo 'Gerenciamento Estratégico da Informação', Oliveira e Bertucci (2003) 'Gestão Estratégica da Informação' e, finalmente, Beal (2004) como 'Gestão Estratégica da Informação'. Outras denominações podem ser encontradas, mas ressalta-se que, *a priori*, ambas possuem significados e aplicações semelhantes. Nesse contexto, McGee e Prusak (1994, p. 23) afirmam que:

Embora gerenciar informação seja tão importante quanto gerenciar outros tipos de bens, o conhecimento relativo ao gerenciamento da informação não é codificado e desenvolvido sistematicamente da mesma forma. Embora existam amplas pesquisas e conhecimentos relativos à informação, suas características e alternativas para gerenciá-la, esse conhecimento tende a ser fragmentado, mal-compreendido e mal-aplicado.

Tais autores acreditam ainda, que o aperfeiçoamento contínuo no gerenciamento da informação gera vantagem substancial perante o mercado e a concorrência. Davenport (1998, p. 173), por sua vez, considera que o processo de gerenciamento estratégico da informação:

[...] é um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. Mais

importante, identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem – pode indicar o caminho para mudanças que realmente fazem diferença.

O conceito de Davenport (1998) evidencia a importância do conhecimento das etapas do fluxo informacional da empresa, bem como as fontes utilizadas e pessoas envolvidas. Oliveira e Bertucci (2003) elucidam os objetivos que envolvem a gestão da informação, tais como: planejar políticas de informação; desenvolver e manter sistemas e serviços de informação; promover a eficiência organizacional; suprir as demandas por informação vindas de dentro e de fora; e, finalmente, controlar a tecnologia da informação. Beal (2004, [s/n]) descreve que a gestão estratégica da informação significa “[...] o estabelecimento, na prática, de processos gerenciais adequados para a manutenção de um fluxo de informação”.

Observa-se que o gerenciamento da informação envolve elementos essenciais às organizações devendo ser guiados por etapas pré-determinadas. Tais etapas podem sofrer algumas alterações de acordo com a concepção de cada autor, embora não significativas ao ponto de alterar sua essência. Assim, diferentes estilos de gestão da informação são utilizados nas organizações. McGee e Prusak (1994) destacam quatro tipos: a utopia tecnocrática, a anarquia, o feudalismo e a monarquia, cada qual com suas características e abordagens, conforme o quadro 2.

<b>Estilo</b>	<b>Características</b>
Utopia Tecnocrática	Uma abordagem altamente tecnológica do gerenciamento da informação que enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações de uma organização, apoiando-se fortemente em novas tecnologias.
Anarquia	Ausência completa de uma gerência da informação, que deixa a cargo dos indivíduos obter e gerenciar sua própria informação.
Feudalismo	Gerenciamento da informação por unidades de negócios ou funcionais, que definem suas próprias necessidades de informação e repassam apenas uma informação limitada à empresa em geral.
Monarquia	A classificação da informação e a definição de seu fluxo através da organização é feita pelos líderes da empresa, que podem ou não partilhar de boa vontade a informação após coletá-la.
Federalismo	Um abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação para a organização.

**Quadro 2** – Estilos de gerência da informação

**Fonte:** McGee e Prusak (1994)

O primeiro estilo de gerência da informação baseia-se na forte concentração da tecnologia, sobrepondo-se a um modelo de gerenciamento baseado na informação e nos usuários. No estilo anarquia não há efetivamente um

modelo de gerenciamento que predomine, pois cada indivíduo é responsável por capturar e utilizar a informação de que necessita. No feudalismo somente parte das informações consideradas válidas serão disponibilizadas para as demais unidades da organização. O outro estilo, denominado monarquia, consiste na determinação e centralização da informação no líder da organização. O último estilo, o federalismo, é o que possui as maiores chances de sucesso, pois estabelecem um modelo baseado na negociação de diferentes indivíduos e, conseqüentemente, nas necessidades de informação. Dentre os estilos, McGee e Prusak (1994, p. 156) apontam que “a utopia tecnocrática, a anarquia e o feudalismo, são menos eficazes do que os outros dois, monarquia e federalismo”.

É salutar ressaltar que o efetivo gerenciamento da informação em organizações, passa por um processo contínuo de etapas estruturadas e sistematizadas (o fluxo informacional), pessoas que são responsáveis por tal gestão, além do uso otimizado das fontes de informação.

#### **2.1.6 Fluxos de informação**

A gestão da informação requer o estabelecimento de processos, etapas sistematizadas, organizadas e estruturadas pelas quais os fluxos informacionais são responsáveis. Castells (2001, p. 501) possui uma visão a respeito de fluxos:

Fluxos não representam apenas um elemento da organização social: são a expressão dos processos de dominam nossa vida econômica, política e simbólica. [...] Por fluxos, entendo as seqüências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômica, política e simbólica da sociedade. Práticas sociais dominantes são aquelas que estão embutidas nas estruturas sociais dominantes. Por estruturas sociais dominantes, entendo procedimentos de organizações e instituições cuja lógica interna desempenha papel estratégico na formulação de práticas sociais e da consciência social para a sociedade em geral.

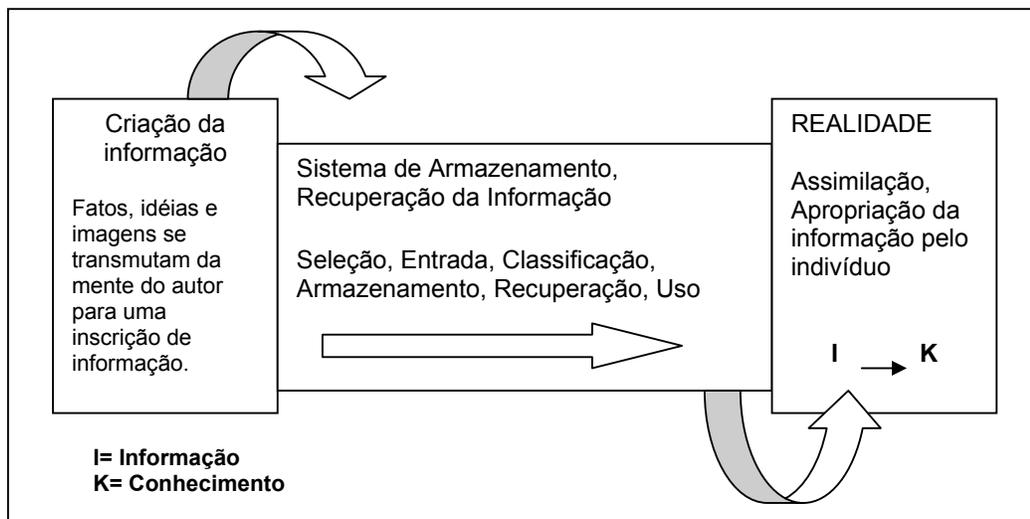
O conceito de Castells é abrangente e se aplica aos diversos setores da sociedade. De uma forma mais específica e voltada para o contexto organizacional, McGee e Prusak (1994, p. 5) afirmam que “a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais” para organizações preocupadas com a gestão da informação.

Evidencia-se que os fluxos informacionais podem ser observados sob dois critérios: o da tecnologia e o da CI. Em relação à tecnologia, os fluxos permitem que o usuário acesse a informação de uma maneira melhor, enquanto que a CI interfere na qualificação da competência dos usuários, visando à assimilação dos conteúdos informacionais (BARRETO, 1999).

Lesca e Almeida (1994) identificaram três tipos de empresas e/ou organizações no que se refere à administração da informação. Segundo os autores o primeiro grupo é formado por aquelas organizações que gerenciam a informação como recurso estratégico. O segundo grupo é formado por aquelas empresas que administram parcialmente a informação, embora não de maneira estratégica. Finalmente, o último grupo formado pelas empresas que não gerenciam a informação nem estrategicamente, nem para obter vantagem competitiva. Diante das tipologias de administração da informação, fica evidente que a primeira delas é a que possui a preocupação e a consciência de que o gerenciamento através dos fluxos constitui diferencial para a organização.

Nesse aspecto, a informação deverá ser gerenciada através do estabelecimento de fluxos informacionais adequados à organização. Destarte, é imprescindível demonstrar os modelos de gestão da informação e suas etapas. São analisados cinco modelos, sendo o primeiro de Smit e Barreto (2002), seguido por Lesca e Almeida (1994), o terceiro modelo de Davenport (1998), em seguida de McGee e Prusak (1994) e, finalmente de Beal (2004).

Smit e Barreto (2002) reconhecem três fluxos básicos de informação: o primeiro denominado 'interno' (captação, seleção, armazenamento e recuperação da informação), o segundo sendo a transformação da informação em conhecimento, e o último, a inscrição de informação, determinada pela consolidação da criação do autor. A figura 4 contextualiza os fluxos internos e os fluxos extremos da informação.



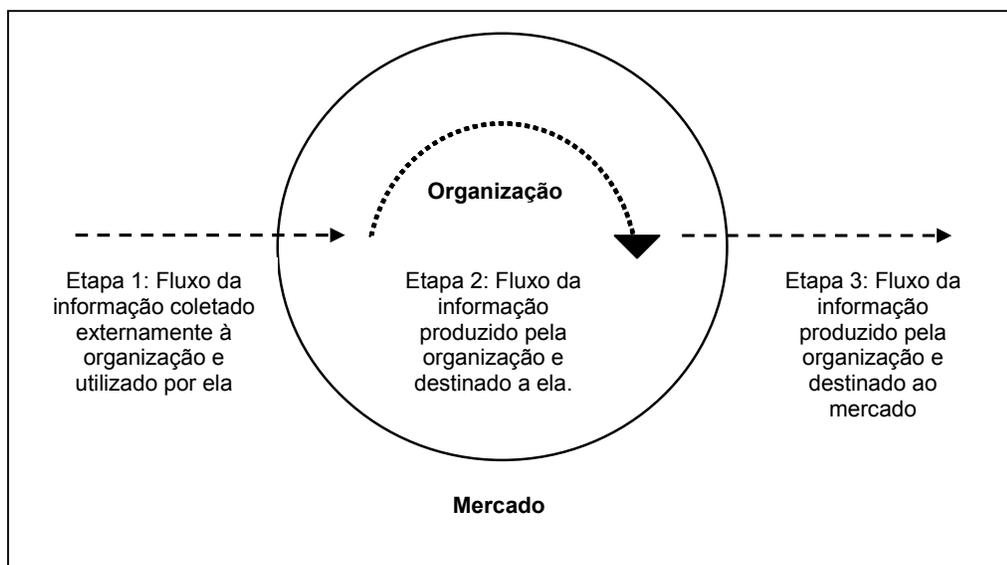
**Figura 4** – Fluxo interno e os fluxos extremos da informação.  
**Fonte:** Smit e Barreto (2002)

Os autores consideram que os fluxos de informação permeiam dois níveis: o interno e os extremos do fluxo. Segundo Smit e Barreto (2002, p. 16):

[...] os fluxos internos de informação, os quais se movimentam entre os elementos de um sistema que se orienta para sua organização e controle. [...] Os fluxos de informação de segundo nível são aqueles que acontecem nas extremidades do fluxo interno, de seleção, armazenamento e recuperação da informação. Os fluxos extremos são aqueles que, por sua atuação, mostram a essência do fenômeno da transformação, um acontecimento raro e surpreendente entre a linguagem, suas inscrições e o conhecimento elaborado pelo receptor em sua realidade.

É importante acrescentar que o fluxo interno tem uma razão prática e de caráter organizacional, permitindo a tomada de decisões, ou seja, “é o mundo do gerenciamento e controle da informação” (SMIT; BARRETO, 2002, p. 16).

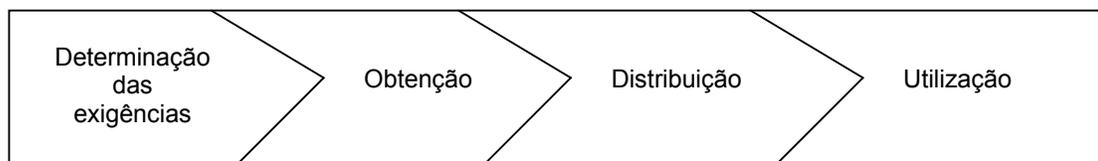
O modelo de Lesca e Almeida (1994) apresenta o fluxo informacional de uma organização subdividido em três etapas, conforme a figura 5.



**Figura 5** – Etapas do fluxo da informação  
**Fonte:** Adaptado de Lesca e Almeida (1994)

No modelo proposto os fluxos de informações são divididos em: etapa do fluxo da informação advindo do ambiente externo e utilizado pela organização; etapa do fluxo produzido e destinado à organização, ou seja, o fluxo no âmbito interno de informações e etapa produzida pela organização e destinada ao mercado externo da organização (clientes, fornecedores, concorrentes).

Para Davenport (1998) há quatro passos que devem ser seguidos (figura 6) para o efetivo gerenciamento da informação.



**Figura 6** – O processo de gerenciamento da informação  
**Fonte:** Davenport (1998)

O primeiro passo, que consiste em determinar as exigências da informação é, segundo Davenport (1998) problemático, pois demanda que as pessoas da organização percebam o ambiente que cerca as informações. Para o autor (1998, p. 178) “o passo 1 (um) do processo parece assim a mais subjetiva das atividades, sendo impossível, para qualquer grupo externo à função, compreender de que tipo de informações um gerente realmente precisa”.

O segundo passo, denominado obtenção de informações, requer que se busquem de maneira ininterrupta as informações necessárias. Davenport (1998, p.

181) afirma que “[...] o processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua”. A execução desse passo consiste nas seguintes atividades. A primeira diz respeito à exploração das informações, que deve ser realizada de maneira eficaz. Segundo Davenport (1998, p. 181) a atividade se constitui em “[...] fator essencial para qualquer processo de gerenciamento [...]”, acrescentando que há pelo menos três fontes principais em que as organizações obtêm suas informações, sendo elas: via especialistas externos; via fontes confiáveis e, via boatos internos. A segunda atividade consiste em classificar as informações. Davenport (1998, p. 185) a define como “a classificação permanece essencialmente uma atividade humana. As pessoas definem os esquemas iniciais, conversam com outras que tenham opiniões diferentes, monitoram o método de coleta [...], e finalmente atualizam o esquema a intervalos regulares”. A última atividade desse passo requer formatação e estruturação das informações o que significa dizer que a organização deve gerenciar os documentos que dispõe e estruturá-los, para em seguida formatá-los. O autor (1998, p. 188) salienta que “os documentos preexistentes em uma empresa nem sempre têm o formato certo. Formatar a informação tornou-se uma questão importantíssima”.

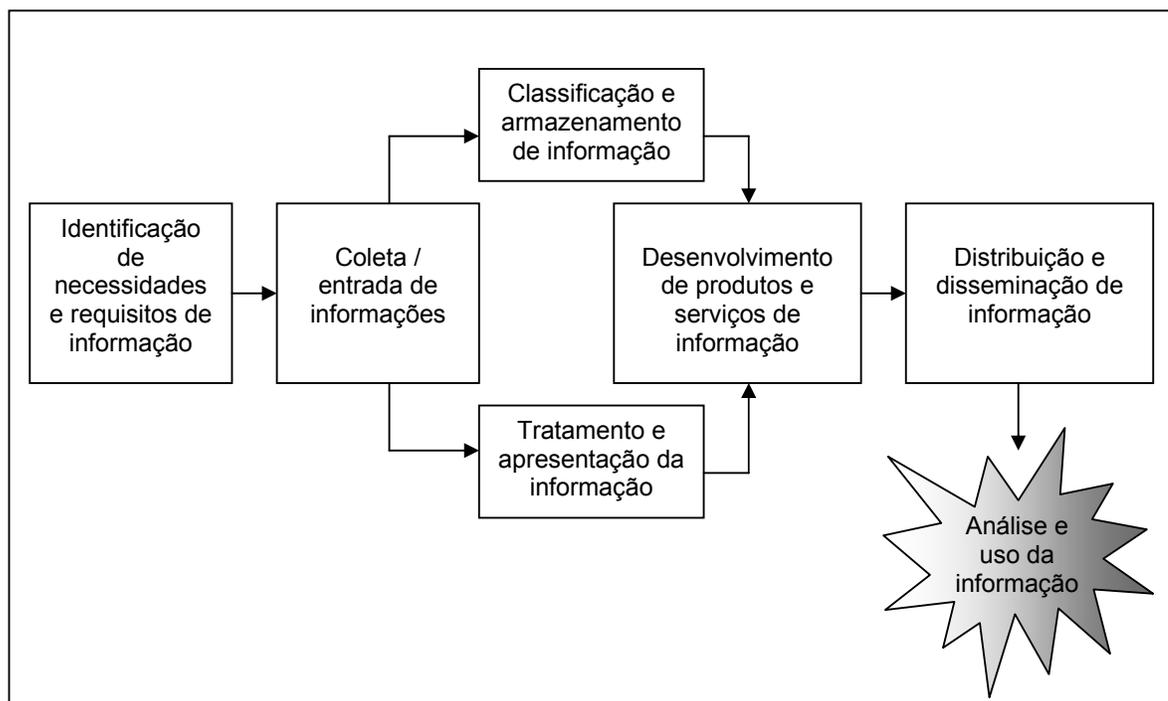
O terceiro passo do processo de gerenciamento da informação refere-se à maneira pelas quais as informações são buscadas e divulgadas para os membros da organização. Davenport (1998, p. 189) assegura que “a distribuição envolve a ligação de gerentes e funcionários com as informações de que necessitam. Se os outros passos do processo estiverem funcionando, então a distribuição será mais efetiva [...]”.

O último passo do processo, denominado uso da informação, diz respeito ao emprego da informação disponível aos usuários da organização. Davenport (1998, p. 194) afirma que “a maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão – ou se ele faz isso – depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana”. Ao finalizar a explanação sobre os passos para o gerenciamento da informação, Davenport (1998) chama a atenção para o fato de que o fluxo da informação deva ser gerenciado de modo ativo pelos gestores da organização.

O terceiro modelo de gerenciamento da informação discutido é o de McGee e Prusak (1994) conforme a figura 7. A exemplo de Davenport (1998), os

autores determinam quatro principais tarefas do processo de gerenciamento. Inicialmente tem-se a identificação de necessidades e requisitos de informação.

A primeira tarefa é, na opinião dos autores, a mais importante dentro do processo e, muitas vezes, negligenciada pelas organizações. McGee e Prusak (1994) entendem que há três aspectos essenciais nesta primeira etapa: (1) variedade necessária de informação para atuação no ambiente organizacional; (2) as pessoas não sabem o que não sabem, isto é, “profissionais da informação precisam ter conhecimento das fontes de informação disponíveis que podem ser valiosas para o cliente ou sua organização” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 116); e (3) aquisição/coleta de informação que deverá contar com “um plano sistemático para adquirir a informação de sua origem ou coletá-la (eletrônica ou manualmente) dos que a desenvolvem internamente” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 117).



**Figura 7** – Tarefas do processo de gerenciamento de informação.

**Fonte:** McGee e Prusak (1994)

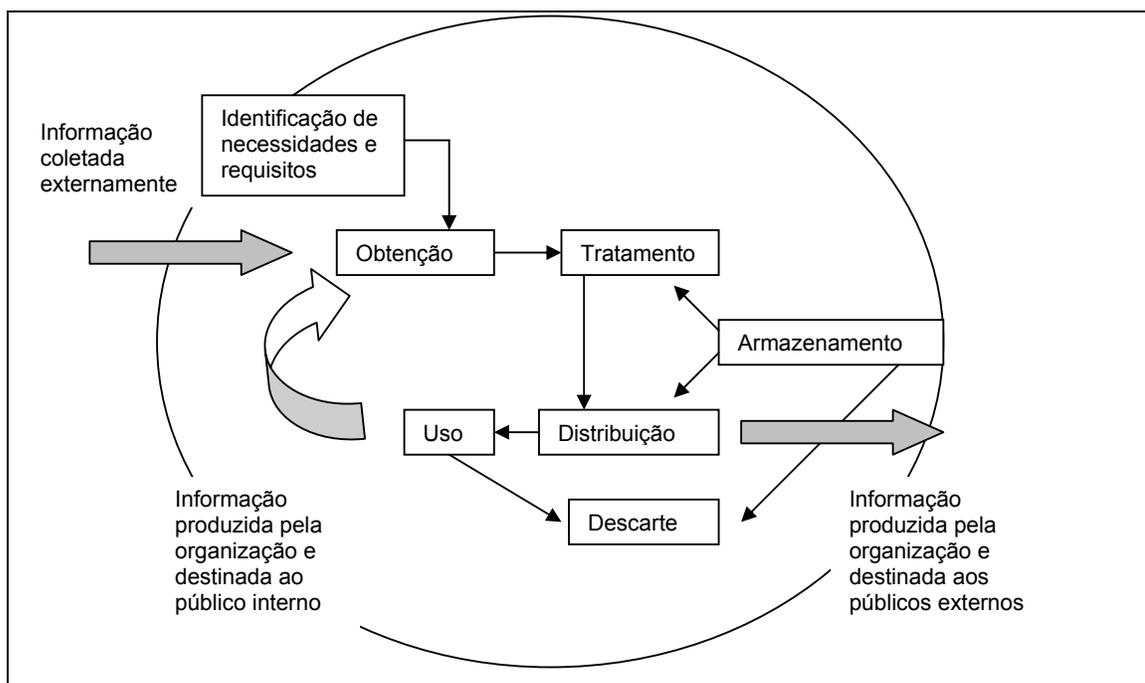
A segunda tarefa do processo é denominada classificação/armazenamento e tratamento/apresentação de informação. Na realidade são duas tarefas condensadas em uma única. McGee e Prusak (1994, p. 118) ressaltam “essas duas tarefas surgem a partir da anterior, e freqüentemente ocorrem simultaneamente. Precisam ser planejadas como uma tarefa, embora possam ser entendidas e analisadas como um trabalho independente”.

Na terceira tarefa, entendida por desenvolvimento de produtos e serviços de informação ocorre a possibilidade do usuário contribuir para o processo. McGee e Prusak (1994, p. 119) salientam “é geralmente nessa tarefa que os usuários finais do sistema podem aproveitar seu próprio conhecimento e experiências para trazer notáveis perspectivas ao processo”.

A última tarefa do processo de gerenciamento de informação de McGee e Prusak é intitulada de distribuição e disseminação da informação. Para os autores (1994, p. 124) “[...] os profissionais que se integrarem ao processo com um entendimento rico e profundo das necessidades de informação de indivíduos-chave, divisões, ou mesmo em toda a empresa, incorporam a ele um valor substancial”.

Finalizando as etapas de gerenciamento de informação, McGee e Prusak (1994) ressaltam que diversas organizações que investiram em informação fracassaram, pois, os gestores da informação<sup>1</sup> não estavam conscientes de suas funções, ou ainda, o gerenciamento da informação não era tido como de valor estratégico pelo restante da organização.

Seguidamente, contextualiza-se o modelo de Beal (2004). Nesse modelo (figura 8) a autora apresenta sete etapas que representam o fluxo da informação nas organizações.



**Figura 8** – Modelo de representação do fluxo da informação.  
**Fonte:** Beal (2004)

<sup>1</sup> Pessoas responsáveis pelo gerenciamento da informação na organização.

A primeira etapa do modelo de Beal (2004, p. 30) consiste na identificação das necessidades e requisitos de informação, sendo que este “age como elemento acionador do processo”. Beal explicita ainda, que esta etapa é “fundamental para que possam ser desenvolvidos produtos informacionais orientados especificamente para cada grupo e necessidade”.

A segunda etapa diz respeito à obtenção das informações, onde se faz necessária a repetição contínua de alimentação do processo. Beal (2004, p. 30) relata que “na etapa de obtenção da informação são desenvolvidas as atividades de criação, recepção e captura de informação, provenientes de fonte externa ou interna, em qualquer mídia ou formato”.

A etapa seguinte do processo de gestão estratégica da informação é denominada de tratamento da informação. Para Beal (2004, p. 30) “antes de estar em condições de ser aproveitada, é comum a informação precisar passar por processos [...] com o propósito de torná-la mais acessível e fácil de localizar pelos usuários”.

A quarta etapa consiste na distribuição da informação para o usuário que dela necessita. Há duas maneiras de distribuir a informação, a primeira interna (usuários da organização) e a segunda externa (fornecedores, clientes, parceiros, etc). Beal (2004, p. 31) atesta que “quanto melhor a rede de comunicação da organização, mais eficiente é a distribuição interna da informação, o que aumenta a probabilidade de que esta venha a ser usada para apoiar processos e decisões [...]”.

O uso da informação compõe a quinta etapa sendo segundo Beal (2004, p. 31) a “[...] mais importante de todo o processo de gestão da informação, embora seja frequentemente ignorada pelas organizações”.

Posteriormente, a sexta etapa do processo, denominada de armazenamento que conforme Beal (2004, p. 31) ocorre com a “conservação dos dados e informações, permitindo seu uso e reuso dentro da organização”.

A última etapa do modelo de Beal consiste no descarte da informação, significa dizer que, se uma informação se torna obsoleta ou inútil ela deve ser rejeitada. Na visão de Beal (2004, p. 32) “excluir dos repositórios de informação corporativos os dados e informações inúteis melhora o processo de gestão da informação [...]”. Estas são as sete etapas do processo de gestão estratégica da informação de Beal baseado no fluxo de informação. Desse modo visualizou-se três

modelos de gerenciamento da informação. (DAVENPORT, 1998; MCGEE; PRUSAK, 1994; BEAL, 2004). Tais modelos reproduzem com eficiência e significância o processo de gestão da informação baseada nos fluxos informacionais.

Tendo contextualizado brevemente a Ciência da Informação e sua influência na gestão e nos fluxos, nota-se que, mesmo carente de fundamentos teóricos que a caracterizam uma ciência tradicional, ela vem exercendo importante papel no ambiente científico e social, contribuindo sobremaneira para o avanço dos estudos na área.

O resgate da literatura na área de gestão da informação baseada nos fluxos informacionais permite algumas inferências. A primeira delas é a de que o efetivo gerenciamento da informação em organizações, passa por um processo contínuo de etapas estruturadas, organizadas e sistematizadas (fluxo de informação), pessoas atuantes no processo e responsáveis por tal gestão, além do uso otimizado das fontes de informação.

No que se refere aos fluxos informacionais, analisando os cinco modelos de gerenciamento da informação é possível constatar que ambos possuem características similares nas fases determinadas. No entanto Beal (2004), talvez pelo fato de ser o modelo mais recente, é a única autora que insere uma etapa de descarte da informação, quando esta torna-se inútil. Percebe-se que no modelo de Beal está presente o modelo de Lesca e Almeida, especialmente em relação aos fluxos provenientes do ambiente externo, o ambiente interno e o destinado ao mercado externo.

Após a fundamentação acerca da informação envolvendo a Ciência, a sociedade, os sistemas, as redes, a gestão e os fluxos informacionais indispensáveis à compreensão desses elementos para o estudo proposto, contextualizam-se dois estudos derivados de dissertações de mestrado com o intuito de verificar as pesquisas realizadas na temática proposta, embora em ambientes diferenciados.

Mattos (1998) em sua dissertação de mestrado, investigou as informações que dão suporte ao processo decisório e a influência dos grupos que a processam, defendendo que o fluxo de informação faz parte de um processo de construção social do conhecimento nas empresas. Sua ausência pode comprometer e prejudicar o desempenho da organização.

Por sua vez, Zegarra (2000) pesquisou o fluxo de informações como suporte à logística em empresas construtoras de edifícios, propondo diretrizes para a elaboração de um modelo de gestão, focado em materiais. A pesquisa foi aplicada em três empresas construtoras de edifícios, realizando entrevistas com membros da direção, responsáveis pela área de suprimentos e engenheiros das obras. A autora fez uma ampla discussão teórica acerca de temas como: gestão de produção, de materiais, de projetos, qualidade, logística e cadeia de suprimentos. Além desses, abordou a informação no interior da organização e posteriormente, a importância da informação no processo de tomada de decisões.

Zegarra (2000, p. 65, grifo nosso) afirma que:

Cada indivíduo ou grupo de uma organização precisa da **informação** de outros indivíduos ou grupos para poder exercer seu trabalho corretamente. A informação suporta o planejamento, controle e a tomada de decisões na organização. A importância de se fornecer informação oportuna e apropriada é indispensável para tomar uma **decisão adequada**.

Os resultados do estudo de Zegarra (2000) demonstraram que embora as empresas pesquisadas tivessem seus processos estruturados, ambas, possuíam problemas quanto a informações imprecisas ou incompletas, duplicidade de informações, dificuldade em registrar mudanças ocorridas e em obter informações oportunas. Concluiu afirmando que os fluxos de informação estavam ligados a dois contextos, o macro e o específico. No contexto macro, Zegarra (2000) identificou quatro principais diretrizes e no contexto específico, as características dos principais elementos visando garantir sua eficiência.

Os estudos de Mattos (1998) e Zegarra (2000) vêm reforçar a assertiva de que cada vez mais a informação subsidia a tomada de decisão apropriada em uma organização. Notadamente no estudo de Zegarra evidencia-se os problemas relacionados ao gerenciamento das informações que mesmo tendo ocorrido em empresas de construção civil podem, *a priori*, ocorrer nas demais organizações. Assim, é possível afirmar que as organizações devem conceber o gerenciamento da informação visando subsidiar o processo de tomada de decisão visando dota-la de qualidade, eficiência e segurança.

## 2.2 Processo de Tomada de Decisões

A subseção evidencia a tomada de decisão em organizações, discutindo seus conceitos, inter-relações com a informação, os modelos decisórios e apresentando uma matriz do processo de tomada de decisão adaptada às organizações públicas, finalizando com a contextualização de dois estudos sobre o tema. A literatura consultada é praticamente unânime em afirmar que a gestão da informação baseada no fluxo de informação é um recurso estratégico fundamental para o processo de tomada de decisão.

Cândido, Valentim e Contani (2005, p. 2) afirmam que:

[...] as organizações devem gerenciar a informação de forma integrada, a fim de usá-la no momento da tomada de decisão; de que para assegurar sua sobrevivência, crescimento e evolução, uma organização não pode se descuidar da sinergia entre os diferentes setores, bem como do compartilhamento da informação gerada internamente, visando a fluxos dinâmicos e acessíveis; de que é indispensável que sejam utilizadas ferramentas de apoio à gestão estratégica da informação, de modo que possam contribuir para a seleção e filtragem da informação mais adequada à tomada de decisão.

O conceito denota a importância do gerenciamento eficaz da informação para melhorar as decisões a serem tomadas pelas organizações. Nesse sentido, Guimarães e Évora (2004, p. 72) acrescentam que “a maneira como a informação é obtida, organizada, gravada, recuperada e posteriormente utilizada permite ao gerente atuar com mais segurança, aumentando a possibilidade de acerto na tomada de decisão”. As autoras não utilizam os termos gestão e fluxo da informação, mas se percebe que estão intrínsecos à sua explanação.

Lesca e Almeida (1994, p. 67) consideram que “a informação é elemento importante na tomada de decisões pertinentes, de melhor qualidade e no momento adequado [...]”. As afirmações anteriores culminam no que Cândido, Valentim e Contani (2005, p. 6) resumem:

A gestão estratégica da informação é como já se salientou necessária para a manutenção da competitividade organizacional. Por este motivo, torna-se imprescindível o desenvolvimento de estratégias voltadas a ela, de forma que sejam catalisados os fluxos de informação, buscando, entre outras coisas, subsidiar o processo de tomada de decisão.

A gestão estratégica da informação subsidiando a tomada de decisões é fundamental para as organizações, bem como a problemática associada a este processo. Diante disso, considera-se necessário conceituar tomada de decisão, identificar os tipos de decisão, caracterizar o agente de decisão e, finalmente, mapear os modelos decisórios. Maximiano (2004, p. 111) conceitua a tomada de decisão como:

Uma decisão é uma escolha entre alternativas e possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo de tomar decisões (ou processo decisório) é a seqüência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução.

Na percepção do autor sobressai a determinação de etapas para a resolução do problema seguindo um processo lógico. Semelhante conceituação adotam Cândido, Valentim e Contani (2005, p. 20) afirmando

Tomar decisão significa interpretar e agir em relação a uma determinada situação percebida, formulando e/ou apoiando em um ou mais signos que promovam o entendimento do cenário e que gerem uma definição mental do melhor caminho, ou seja, reconhecer o problema e desenvolver a ação.

As afirmações convergem no sentido da resolução de problemas ou situações e, posteriormente, na ação gerada. Diante deste pressuposto, reflete-se sobre os principais tipos de decisão nas organizações. Maximiano (2004) aponta dois: (1) as decisões programadas e (2) as não-programadas. As programadas são aquelas decisões tidas como rotineiras pela organização e, as não-programadas são aquelas em que as soluções cotidianas e padronizadas não é passível de resolução.

Chiavenato (1994) indica a hierarquia das decisões no contexto organizacional, elucidando três categorias: decisões estratégicas, decisões táticas e decisões operacionais. As decisões estratégicas, segundo Chiavenato (1994, p. 274) são aquelas que “orientarão as demais decisões tomadas nos níveis intermediário e operacional da empresa dentro de uma hierarquia mais ou menos definida nas empresas”. Tal hierarquia é ampla e refere-se principalmente às decisões que afetam o futuro da organização. Por sua vez, a decisão tática, ou também denominada gerencial, “é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas

menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização”. (CHIAVENATO, 1994, p. 274). Tal hierarquia, conforme o autor citado, é responsável pelo gerenciamento no nível intermediário da organização. Finalmente, as decisões operacionais são aquelas onde é preciso detalhamento das tarefas e operações a serem executadas.

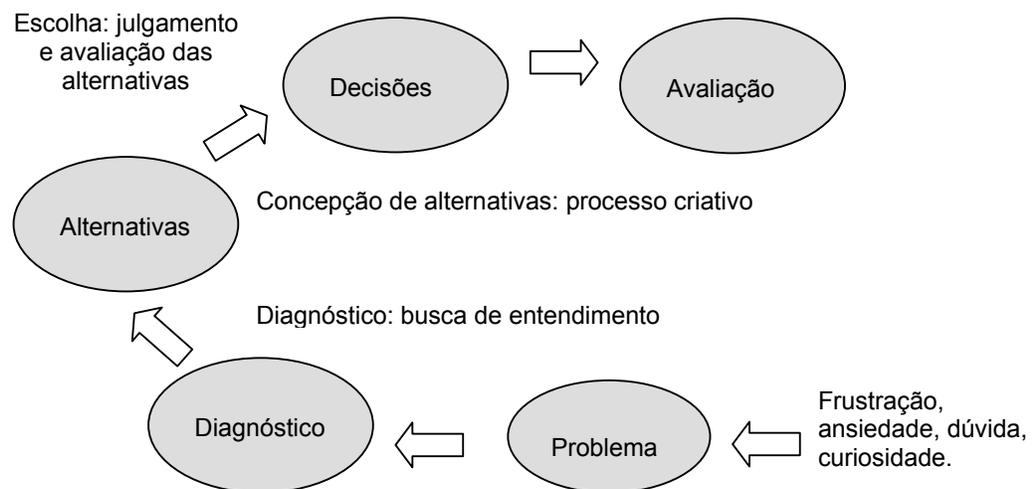
Objetivando caracterizar o ‘agente’, ‘tomador’, ‘ator’, ou ainda ‘decisor’, entende-se que embora tratados por denominações diferentes, os termos dirigem-se para a pessoa (ou grupo) responsável pela tomada de decisão na organização. Os autores Gomes, Gomes e Almeida (2002, p. 15) asseguram que o “decisor (es) influencia (m) no processo de decisão de acordo com o juízo de valor (es) que representa (m) e/ou relações que se estabeleceram”.

Desse modo, cabe às organizações definirem quem são os agentes do processo de tomada de decisão, visando caracterizá-los e dotá-los de informações pertinentes e no momento adequado.

Maximiano (2004, p. 127) se preocupa em expor que nem sempre é o líder da organização que toma a decisão, estabelecendo três “possibilidades de participação da equipe nas decisões do líder”. Segundo o mesmo autor, as decisões podem ser (1) autocráticas (sem a participação da equipe); (2) compartilhadas (quando o líder divide com a equipe as decisões) e (3) delegadas (quando o líder transfere de forma integral as decisões para a equipe).

As possibilidades levantadas poderão variar de organização para organização, dependendo, sobretudo, do perfil do seu gestor. Genericamente, autores como Maximiano (2004) Stoner e Freeman (1995) e Rezende (2005) estabelecem etapas para o processo de tomada de decisão, formando diversificados modelos.

Os modelos decisórios encontrados na literatura podem ser identificados através de etapas ou fases, de acordo com o entendimento de cada autor, bem como pela denominação dada a cada um deles. Maximiano (2004) denominou de ‘processo de resolução de problemas’, Stoner e Freeman (1995) ‘modelo racional de tomada de decisão’ e, finalmente, Rezende (2005) ‘modelo decisório convencional’ e ‘modelo decisório dinâmico’. O primeiro modelo analisado é o de Maximiano (2004), conforme demonstra a figura 9.



**Figura 9** – Processo de resolução de problemas  
**Fonte:** Maximiano (2004)

A cada uma das fases evidenciadas na figura, deve-se ter presente que o processo de tomada de decisão surge de uma situação desagradável, desfavorável ou ainda, oportuna e desafiadora. Na primeira fase do processo de tomada de decisão, Maximiano (2004, p. 114) afirma “esta é a fase em que se percebe que o problema está ocorrendo e que é necessário tomar uma decisão”.

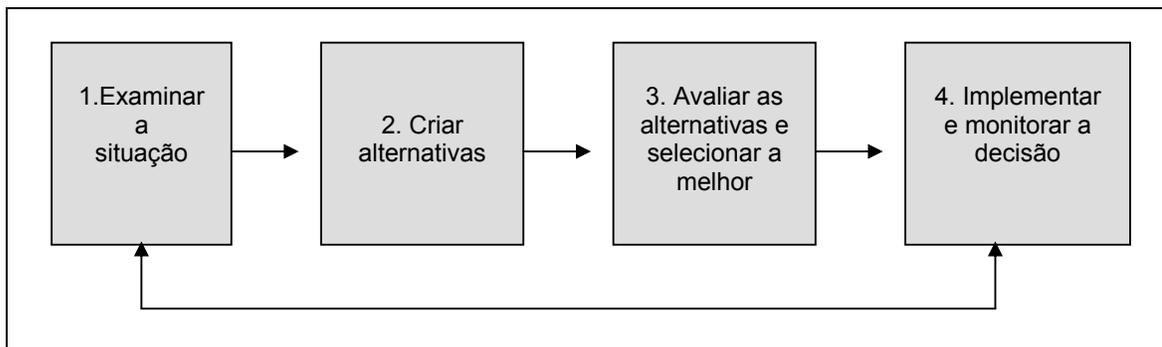
A segunda fase do processo consiste no diagnóstico, ou seja, “procura entender o problema ou oportunidade e identificar suas causas e conseqüências” (MAXIMIANO, 2004, p. 114).

A geração de alternativas aparece como terceira fase do processo de tomada de decisão. Nesta fase, Maximiano (2004, p. 117) observa que “muitas vezes, as alternativas já vêm junto com o problema ou oportunidade. Em outros casos, não há alternativas prévias e é preciso ter idéias”. A principal técnica utilizada é a de *brainstorming* (tempestade de idéias).

A quarta fase do processo de tomada de decisão consiste na escolha de uma alternativa. Nesse momento, de acordo com Maximiano (2004, p. 119) “[...] as alternativas são avaliadas, julgadas e comparadas, para que uma escolha possa ser feita”. Ao findar o modelo de Maximiano (2004), tem-se a percepção de que o elemento humano é fator chave nesse processo. Observa-se que não há retroalimentação ou *feedback* no processo e ainda, que a ação não está explícita.

O segundo modelo analisado é o de Stoner e Freeman (1995), denominado modelo racional de tomada de decisão (figura 10). Composto por quatro

estágios este modelo é o mais conhecido no processo de tomada de decisão no campo da administração.



**Figura 10** – Modelo racional de tomada de decisão  
**Fonte:** Stoner e Freeman (1995)

O primeiro estágio do processo racional defendido por Stoner e Freeman (1995) consiste em examinar a situação através de três aspectos: (1) definir o problema; (2) identificar os objetivos da decisão e (3) diagnosticar as causas.

No segundo estágio é necessário criar alternativas viáveis e múltiplas, antes de tomar a decisão. Stoner e Freeman (1995, p. 186) afirmam que “este estágio pode ser razoavelmente simples para a maioria das decisões programadas, mas não tão simples para as decisões complexas, especialmente se há limites de tempo”. Neste estágio a aplicação da técnica de *brainstorming* é recomendável para que surjam novas alternativas.

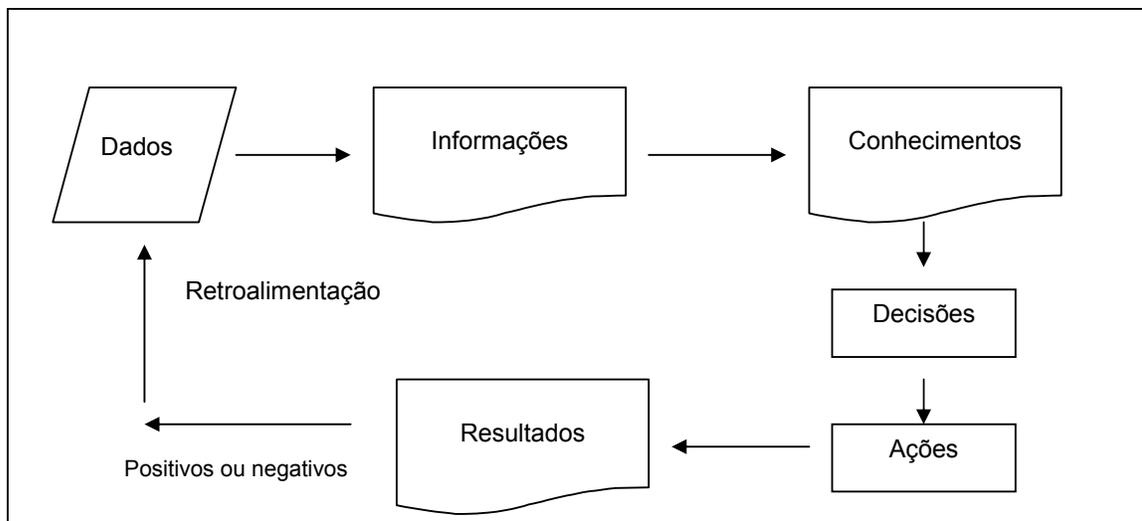
O próximo estágio requer a avaliação das alternativas e seleção da mais adequada, sugerindo que os decisores façam questionamentos acerca da exequibilidade da alternativa; da satisfação que a alternativa trará e suas conseqüências para a organização (STONER; FREEMAN, 1995).

O último estágio do processo diz respeito à implementação e monitoramento da decisão. Para Stoner e Freeman (1995, p. 187) “implementar uma decisão envolve mais do que dar as ordens adequadas. Os recursos devem ser conseguidos e alocados de acordo com a necessidade”. O monitoramento da decisão vem em seguida, onde se observa fatores internos e externos à organização. O modelo de Stoner e Freeman (1995) é até certo ponto de fácil assimilação e aplicação para as decisões programadas, embora não totalmente ajustado quanto às decisões não-programadas e complexas.

Rezende (2005, p. 45) apresenta dois modelos de tomada de decisão estabelecendo que:

Os modelos decisórios nas organizações contribuem para os processos de tomada de decisões, principalmente de ordem tática e estratégica. Eles são adequados às situações e às peculiaridades de cada organização, buscando fornecer as informações e conhecimentos efetivos e inteligentes.

O primeiro modelo apresentado pelo autor é o modelo decisório convencional ou também denominado modelo mental trivial (figura 11).

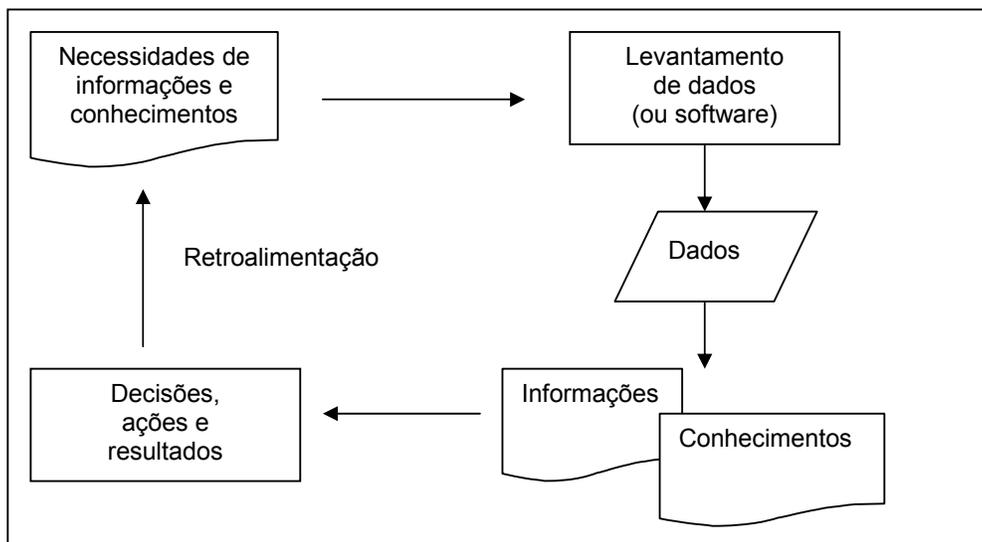


**Figura 11** – Modelo decisório convencional  
**Fonte:** Rezende (2005)

Rezende (2005, p. 46) salienta que os “dados são transformados em informações e conseqüentemente em conhecimentos”. Seguidamente é plausível que os agentes tomem as decisões e ações imperativas, adicionando que “as ações executadas pelos decisores ou gestores geram resultados, sejam positivos ou negativos, retroalimentando o ciclo decisório”.

Ainda sobre o modelo convencional de Rezende (2005) é importante destacar que sua aplicabilidade dá-se em ambientes e situações rotineiras, que não exijam análises profundas. Observa-se também que o processo de transformar informação em conhecimento é complexo e exige tempo e dedicação do agente.

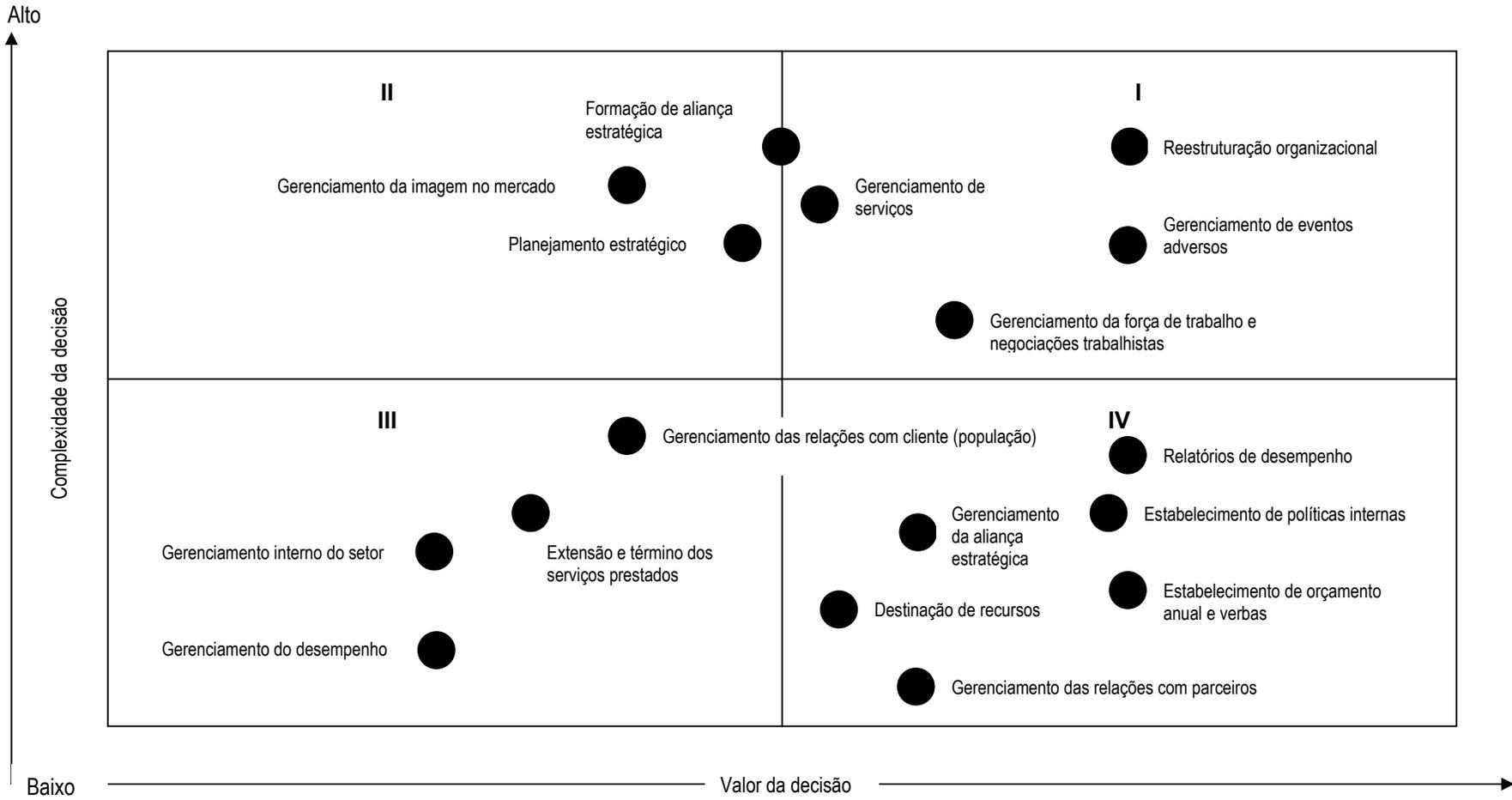
O segundo modelo proposto por Rezende (2005) é chamado de modelo decisório dinâmico, conforme a figura 12.



**Figura 12** – Modelo decisório dinâmico  
**Fonte:** Rezende (2005)

Rezende (2005, p. 47) assegura que o que “as necessidades de informação devem ser modeladas a partir das exigências dos decisores e gestores da organização”. Além disso, Rezende esclarece: “o destaque nesse modelo é a necessidade de informação e não o tratamento de dados”. Impõe-se a esse modelo o desafio de sistematizar as informações a serem utilizadas na organização. Constata-se que o modelo decisório dinâmico representa uma boa alternativa de gerenciamento para organizações de caráter público ou privado, uma vez que se faz necessária a identificação das informações.

Considerando sua importância, adaptou-se de Roussel (2000) uma matriz do processo de tomada de decisão para o setor público, por ser este o ambiente da pesquisa e considerando suas características perante o setor privado. Acredita-se que tal matriz possa ser uma ferramenta a ser utilizada pelos órgãos públicos na busca de clarificação das decisões a serem tomadas. É possível perceber na figura 13 que a matriz possui quatro quadrantes e dois eixos relacionados entre complexidade da decisão (y) e valor da decisão (x).



**Figura 13 - Matriz de Processo de Tomada de Decisão**  
**Fonte:** Adaptado de Roussel (2000)

Na complexidade da decisão são considerados fatores como a amplitude da inteligência adquirida, a quantidade de informações e de eventos a considerar. No quadrante I estão elencadas as decisões altamente complexas onde os órgãos públicos precisam: (1) gerenciar os serviços; (2) gerenciar a força de trabalho e negociações trabalhistas; (3) gerenciar os eventos adversos e (4) promover uma reestruturação organizacional. Tais decisões afetam diretamente o valor do órgão público. Roussel (2000) comenta que tais decisões são tomadas por pequenos grupos, geralmente os responsáveis (hierarquicamente superiores) pelos órgãos. A informação é controlada de maneira firme e a interação entre os dirigentes é eventual. A comunicação é cuidadosamente refinada e monitorada para que seu impacto seja previsto. As partes interessadas externas oferecem opiniões sobre os processos e os resultados, fazendo-se necessária a concentração em minimizar os riscos.

O segundo quadrante da matriz possui alta complexidade nas decisões a serem tomadas pelos órgãos públicos, embora seu impacto seja relativamente pequeno na percepção da população e do mercado. Nesse quadrante as decisões referem-se principalmente a: (1) formação de aliança estratégica; (2) gerenciamento da imagem no mercado; e, (3) planejamento estratégico. Roussel (2000, p. 75) assim o definiu: “essas decisões são tomadas por grupos reduzidos de pessoal que estudam o mercado pelo contexto e pela extensão da organização e que vão em busca de dados operacionais que fundamentam as decisões”.

O terceiro quadrante da matriz é representado pelas decisões que permeiam: (1) gerenciar as relações com o cliente (população); (2) gerenciar o desempenho de suas atividades e de seus funcionários; (3) gerenciar internamente o setor em que desempenha as atividades; e (4) delimitar a extensão e o término dos serviços prestados. Assim, as decisões do terceiro quadrante são relativamente simples, sendo tomadas, geralmente, pelos responsáveis intermediários (gerentes) das organizações públicas que dispõem de informações oportunas e de conhecimento operacional detalhado. Roussel (2000, p. 76) complementa que a “informação é amplamente distribuída para favorecer o consenso, e a interação entre os gerentes é freqüente”.

O quarto e último quadrante da matriz diz respeito a: (1) gerenciar a aliança estratégica definida no quadrante I; (2) estabelecer as políticas internas; (3) destinar os recursos econômico-financeiros; (4) estabelecer o orçamento e as

verbas anuais; (5) gerenciar as relações com parceiros (fornecedores, empresários, órgãos públicos, etc); e (6) produzir e emitir os relatórios de desempenho, que foram gerenciados no quadrante III. O quadrante IV possui decisões de alto valor para os órgãos públicos, embora de baixa complexidade. Para Roussel (2000, p. 76) “tais decisões são tomadas por poucas pessoas, que costumam ser profissionais especialistas em áreas como contabilidade, direito, impostos e relações públicas”.

Diante da adaptação da matriz de tomada de decisão de Roussel é possível considerar que esta representa uma nova maneira das organizações públicas tomarem suas decisões. Acredita-se que isto seja possível a partir do momento em que elas tenham acesso e gerenciem a adequadamente as informações que dispõem. A maximização da utilização da matriz será alcançada quando as organizações públicas finalmente se sensibilizarem da importância do gerenciamento da informação para um processo de tomada de decisões mais eficaz. No processo de tomada de decisão, especialmente os modelos apresentados, possuem etapas semelhantes, havendo sutis modificações entre eles.

Crê-se que a efetivação prática, tanto das etapas dos fluxos de informação quanto do processo de tomada de decisão, só poderá ser comprovada à medida que forem testados à realidade das organizações. Ainda assim, considera-se que os modelos apresentados simulam genericamente a gestão diária das organizações.

A seguir, apresentam-se duas pesquisas em nível de dissertação de mestrado que abordam a problemática da tomada de decisão, das quais os fluxos informacionais são tidos como suporte.

Pietsch (2003) estudou o fluxo de informações para a tomada de decisão em uma empresa de telecomunicações, abordando a informação como elemento indispensável ao processo de tomada de decisões. Baseada nos resultados obtidos, a autora propôs um fluxo de informações estruturado para a empresa estudada. As principais considerações tecidas denotam que as informações inicialmente geradas não chegam ao destino final, não havendo retroalimentação no processo. Outra constatação é a de que o funcionário não percebe a importância do trabalho desenvolvido. No entanto, a pesquisa não demonstrou os resultados acerca da análise do fluxo de informações para a tomada de decisões.

Por sua vez, Dantas (2005) pesquisou sobre a gestão da informação na tomada de decisão em uma instituição financeira brasileira orientada para o cliente. Para ela (2005, p. 24-25, grifo nosso):

No setor de serviços, a informação se constitui a base da competição. No entanto, é preciso que os executivos de nível estratégico definam corretamente o papel da **informação** na empresa, para integrar a definição à execução das ações estratégicas. A informação de qualquer natureza (científica, econômica, social, técnica, gerencial) é considerada como insumo básico do atual cenário competitivo. Como a informação tem papel de suporte aos **tomadores de decisão**, é importante que cada segmento de mercado direcione seus esforços para a captura, a armazenagem e a utilização da informação correta.

Outro ponto que chamou a atenção foi a preocupação dos entrevistados com a qualidade das informações que buscam e utilizam. Dantas (2005, p. 113-114) esclarece que:

Como a tomada de decisão depende das informações, é importante que estas sejam revestidas de qualidade. Não basta ter apenas informações é necessário tê-las com qualidade para que o processo decisório seja bem sucedido. A tomada de decisão impacta diretamente no resultado das empresas e uma tomada de decisão baseada em informações incorretas ou incompletas ou ainda distorcidas pode levar uma organização ao insucesso. Assim, a gestão da informação toma espaço e importância nas organizações.

Inferre-se que a gestão da informação, representa aspectos importantes e essenciais para a sustentabilidade das organizações públicas ou privadas. Acrescente-se a essa assertiva que as organizações que desejarem se manter competitivas no mercado, precisam estar atentas para o fato de que a informação gerenciada eficazmente, dentro das etapas determinadas, poderá suportar a tomada de decisões. Com o suporte adequado subsidiado pelos fluxos de informações a qualidade das decisões tende a ser potencializada, obtendo-se os resultados pretendidos.

## 2.3 Turismo

As subseções abordam os aspectos relevantes do fenômeno turístico, evidenciando as destinações turísticas, conceituando-as, caracterizando-as e classificando-as. Ainda, descreve-se os fatores relativos ao poder público e a

atuação dos órgãos oficiais de turismo, bem como dos postos de informação turística, para enfim, destacar duas pesquisas a respeito do turismo e do fluxo informacional.

### 2.3.1 Origem do turismo

A origem do turismo é discutida pelos autores da área de maneira ora distinta ora semelhante. Dentre os autores, evidenciam-se três dos principais da área: Dias, Ignarra e OMT. Dias (2005) atribui a origem do turismo com os deslocamentos humanos, pelo *homo sapiens*. Ignarra (2003) acredita que o turismo teve início motivado pela atividade comerciária, uma necessidade do homem, que a partir desse momento, e, principalmente após deixar de ser sedentário, passou a se deslocar.

Dentre os possíveis povos que desenvolveram o que atualmente se conhece por viagens, há concordância entre Dias (2005), Ignarra (2003) e a OMT (2003a) em destacar que os gregos viajavam por motivos religiosos, esportivos (jogos olímpicos) e também pela vontade de conhecer outros lugares. A contribuição posterior à origem do turismo se deu pelos romanos. Semelhantes motivações à do povo grego em viagens, fizeram com que os romanos desenvolvessem habilidades e capacidades nas viagens de longas distâncias. (IGNARRA, 2003). Além desse fato, os romanos se deslocavam para tratamento de saúde, descanso e lazer (DIAS, 2005). As civilizações asiáticas, segundo a OMT (2003a) realizavam viagens para estações de veraneio onde desfrutavam de momentos de lazer.

Na Idade Média (entre os séculos V e XIV) e com o fim do Império Romano, houve um decréscimo na realização das viagens, devido ao fato de que as estradas se tornaram perigosas e em mau estado de conservação. (IGNARRA, 2003; OMT, 2003a). Dias (2005) relata que nesse mesmo período, inicia-se uma nova forma de deslocamento onde um considerável número de cristãos, motivado por questões religiosas, realiza peregrinações. Outro fato importante ocorrido entre os séculos XVI e XVII foi o advento das famílias nobres européias que enviavam seus filhos para complementar os estudos. Esta forma de viagem foi denominada de '*tours*', conforme Ignarra (2003) e Dias (2005).

Na origem do turismo teve papel relevante a realização do '*grand tour*', iniciado por volta de 1600 a 1800. Afirma Dias (2005, p. 12) que "o *grand tour*

constituía-se em jornadas que duravam um, dois e até três anos ou mais”. A OMT considera a Revolução Industrial, ocorrida entre 1750 e 1850, o início do turismo atual. Para a OMT (2003a, p. 22):

A Revolução Industrial também introduziu novas máquinas, movidas a vapor, como locomotivas e navios. As mudanças sociais provocadas pelas transformações no trabalho levaram à expansão de uma nova classe média, a um aumento do tempo livre [...].

Nota-se que a Revolução Industrial propiciou um considerável incremento na vida das pessoas e estas, conseqüentemente, no fenômeno turístico. Ignarra (2003) aponta que a origem do turismo Brasil é paralela à sua descoberta, estando amplamente ligada à vinda da corte portuguesa, notadamente no Rio de Janeiro, no início do século XIX. Neste mesmo período, a segunda etapa do desenvolvimento do turismo no mundo concretiza-se através das ferrovias, do rápido crescimento e do poder aquisitivo da população. Ignarra (2003, p. 5) complementa:

Data desse período o surgimento das viagens de massa e dos agentes e operadores turísticos, que desenvolvem novas formas de marketing, como as viagens previamente organizadas, pacotes turísticos, cartazes e folhetos.

Tal surgimento pode ser visualizado atualmente no mercado de operadoras e agências de viagens existentes por todo o mundo. Outro momento histórico surgiu entre a I e II Guerras Mundiais. Nesse período ocorreu o desenvolvimento definitivo da atividade, essencialmente, ligado às rodovias e ao transporte aéreo (IGNARRA, 2003). É preciso ressaltar, porém que o fluxo turístico diminuiu sobremaneira no período entre guerras. Quase duas décadas depois, o turismo volta a se desenvolver. Após esse período, observa-se a última etapa significativa da origem e desenvolvimento do turismo.

O desenvolvimento tecnológico, sobretudo no século XX, acarretou na aceleração da criação de riquezas, em um ganho de poder aquisitivo de parte da população mundial, o aumento do tempo livre, a intensificação das telecomunicações e, finalmente, a maior eficiência dos meios de transporte. (OMT, 2003a; IGNARRA, 2003, CAMPOS; GONÇALVES, 1998). Neste sentido, Campos e Gonçalves (1998, p. 13) afirmam:

Nesse período, o investimento em pesquisas, realizado pelos países desenvolvidos, favoreceu a criação de um parque industrial informatizado, permitindo fluxos de informação eficientes e a administração racional da produção, o que deu margem à formação de uma economia forte, com acentuado crescimento do setor de comércio e serviços, onde se inclui o turismo.

O conceito elucida um elemento importante que começa a ser discutido no turismo, a informação. No entanto, são poucos os autores que relacionam a origem do turismo com o advento da comunicação e informação. Dias (2003, p. 14) esclarece que:

O turismo ao longo do século XIX, e principalmente do século XX, cresceu como fruto da Segunda Revolução Científico-tecnológica (a Revolução Industrial), e recebeu no final do século XX formidável impulso da Terceira Revolução (do conhecimento), em que a comunicação e a informação, ao lado de outros processos como o aumento da produtividade humana, provocam como efeito imediato diminuição da jornada de trabalho, e o aumento do tempo livre.

Assim, observa-se que as transformações e conquistas ocorridas durante a evolução do turismo, permitiram que seu desenvolvimento estivesse atrelado a novas formas de contato entre povos, principalmente pela motivação humana em ampliar sua cultura e finalmente, pelo advento da era da comunicação e da informação.

### **2.3.2 Fenômeno turístico**

O turismo é um fenômeno complexo que engloba questões econômicas, sociais, ambientais e culturais, que se reflete em diferentes aspectos, sobretudo no âmbito conceitual. Há uma variedade de conceitos em que os autores da área expõem distintas percepções, cada qual com suas características e significados. No entanto, esse fato não impede que se caminhe no sentido de aprofundar os estudos e pesquisas no campo do turismo.

A OMT (2001, p. 38) assim o define:

O turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios e outras.

O conceito fornece aspectos generalistas da atividade sob a ótica do turista, além do período de tempo considerado como uma viagem turística. Dias (2005) analisa o conceito de turismo sob duas vertentes básicas, a de caráter econômico e sociocultural. Na primeira, estão compreendidas as empresas privadas que vêem o turismo como uma atividade lucrativa, enquanto a segunda é resultante do processo de interação entre turistas, comunidade local, empresas públicas e privadas.

Segundo Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002, p. 23) o turismo:

Pode ser definido como a soma de fenômenos e relações originados da interação de turistas, empresas, governos locais e comunidades anfitriãs, no processo de atrair e receber turistas e visitantes. O turismo é um composto de atividades, serviços e setores que proporcionam uma experiência de viagem: estabelecimentos de transporte, hospedagem, alimentação, compras, entretenimento, locais para atividades e outros serviços de hospitalidade disponíveis para indivíduos ou grupos que estejam viajando para longe de onde vivem.

Nos conceitos nota-se que a atividade turística é composta por elementos que perpassam a ótica do turista, incluindo-se os demais atores, como o governo, as empresas turísticas e a comunidade.

Ignarra (2003) considera que o turismo envolve quatro componentes, quais sejam, o turista que busca suprir necessidades diversas; os prestadores de serviços que integram uma ampla gama de empresas turísticas de caráter privado; o governo, principalmente nos âmbitos local, regional e nacional e, finalmente, a comunidade receptora que encontra no turismo uma fonte alternativa de emprego e renda.

Estabelecidos os principais componentes da atividade turística e suas relações, é salutar destacar o que a OMT (2003a, p. 26) elucida:

O segmento de viagens e turismo reúne um grupo de atividades econômicas que, combinadas, formam o maior setor do mundo, gerador número um de empregos, constituindo-se numa das maiores exportações mundiais e sendo o principal estímulo ao crescimento e desenvolvimento.

O turismo, conforme citado anteriormente, é estudado sob diferentes enfoques, dentre os quais é possível destacar, o institucional, o econômico, o sistêmico e o interdisciplinar, conforme o quadro 3.

Enfoque	Descrição
Institucional	Leva em consideração os diversos intermediários e instituições que realizam atividades turísticas. Este enfoque exige pesquisas sobre a organização, métodos de operação, problemas, custos e papel que as agências exercem na economia.
Produto	O objeto das pesquisas são os produtos turísticos e a forma como são produzidos, comercializados e consumidos.
Histórico	Compreende uma análise das atividades e instituições turísticas a partir de um ângulo evolutivo. São feitas pesquisas para se descobrir a causa das inovações, seu crescimento e declínio e as mudanças sofridas.
Gerencial / Administrativo	A análise do ponto administrativo está focada na microeconomia, ou seja, centrada nas atividades administrativas necessárias para a gestão de uma empresa turística.
Econômico	As pesquisas feitas exclusivamente do ponto de vista econômico, via de regra, desprezam fatores importantes ambientais, culturais, psicológicos, sociológicos e antropológicos.
Sociológico	A preocupação dos pesquisadores está nas classes sociais, hábitos e costumes dos visitantes e dos residentes, a sociologia do tempo livre, etc.
Geográfico	O interesse dos geógrafos no turismo está na forma em que o espaço turístico é ocupado, nos tipos de deslocamentos e no impacto do meio ambiente.
Interdisciplinar	O turismo, na verdade, congrega todos os elementos da sociedade, razão pela qual as pesquisas no campo do turismo tendem a ser interdisciplinares. O fato é que o turismo é tão amplo, tão complexo e tão multifacetado que são necessárias diferentes abordagens para estudar esse campo, cada uma delas adaptada a uma tarefa ou objetivo diferente.
Sistêmico	Trata-se da pesquisa que trabalha com grupos de elementos inter-relacionados para formar um todo unificado e organizado para se atingir um conjunto de objetivos.

**Quadro 3** – Enfoques básicos para o estudo do turismo.

**Fonte:** Adaptado de Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002), Ignarra (2003)

Dentre os enfoques básicos do turismo, convém ressaltar o gerencial/administrativo, o interdisciplinar e o sistêmico. O primeiro se constitui em indispensável para uma empresa pública ou privada, pois, requer que empresas privadas ou públicas gerenciem adequadamente o ambiente interno. O enfoque interdisciplinar representa as diversas abordagens de estudos com as quais a atividade turística se inter-relaciona (administração, economia, geografia, história, ciência da informação e outras), uma vez que, por sua complexidade e incipiência, o turismo não tenha ainda atingido a maturidade científica para ser, de fato, considerado uma ciência. A abordagem sistêmica compõe o mais importante e completo enfoque com o qual o turismo se relaciona, sendo possível compreender todos os enfoques e elementos da atividade turística e seus objetivos.

Os enfoques do turismo conduzem a uma intersecção de elementos e relações que, em conjunto, formam a atividade turística. Tais elementos são o deslocamento de pessoas a outro lugar que o de sua moradia por variadas motivações; a comunidade/população receptora/local que dispõe de infra-estrutura e

serviços adequados à condução do turismo; o *trade* turístico<sup>2</sup> e finalmente, o poder público que tem por objetivo central o planejamento, a organização e o controle do demais elementos, fomentando-os. Antes de debater estes aspectos, é importante resgatar os principais fatos históricos que transformaram a atividade turística em um dos principais setores econômicos e sociais do mundo.

O turismo é composto por diferentes elementos que congregados formam o mercado turístico. Significa dizer que o mercado turístico é formado, sobretudo, pela demanda e pela oferta turística. Demanda turística, segundo a OMT (2001, p. 53):

Está intimamente relacionado ao processo de tomada de decisões que as pessoas realizam constantemente no processo de planejamento de suas atividades de lazer e, portanto, sua escolha depende de numerosos fatores não só econômicos, como também psicológicos, sociológicos, físicos e éticos.

Em termos mais específicos, Boullón (2002) considera que a demanda é mensurada através do número total de turistas em uma determinada destinação. A demanda turística pode ser classificada em diferentes tipologias que incluem principalmente, a demanda turística real e a potencial. A demanda real é composta pelo número de turistas que efetivamente viajam a uma dada destinação (BOULLÓN, 2002; DIAS, 2005). A demanda potencial é constituída por pessoas propensas a viajar, mas que por motivos diversos, ainda não o fizeram (BOULLÓN, 2002; DIAS, 2005).

Por sua vez, a oferta turística é conceituada pela OMT (2001, p. 43) como “o conjunto de produtos turísticos e serviços postos à disposição do usuário turístico num determinado destino, para seu desfrute e consumo”. Significa dizer que a oferta turística é representada por todos os elementos turísticos ou não colocados a disposição de turistas<sup>3</sup> e visitantes<sup>4</sup>.

De acordo com Dias (2005) o produto turístico pode ser compreendido como o somatório dos recursos turísticos (naturais e culturais), somado aos serviços

---

<sup>2</sup> Composto pelas empresas ligadas à área: hotéis, agências de viagens, operadoras, transportadoras, restaurantes e outras.

<sup>3</sup> Pessoa que permanece um tempo superior a 24 horas (com pernoite) no destino. (OMT, 2003a)

<sup>4</sup> Pessoa que não pernoita no destino, também conhecido como excursionista ou visitante de um dia. (OMT, 2003a)

e equipamentos turísticos, e finalmente a infra-estrutura e os serviços básicos (abastecimento de água, esgotos, energia elétrica, estradas e outros).

Ignarra (2003) exemplifica os equipamentos e serviços turísticos em subtipos no quadro 4. Cada subtipo representa os mais variados empreendimentos, instalações e serviços disponíveis no mercado turístico.

<b>Tipos</b>	<b>Subtipos</b>
Meios de Hospedagem	Hotéis, motéis, flats, pousadas, pensões, pensionatos, <i>lodges</i> , <i>bed &amp; breakfast</i> , cruzeiros marítimos, <i>campings</i> , acantonamentos, colônias de férias, imóveis de aluguel.
Alimentação	Restaurantes, lanchonetes, sorveterias/docerias, cafés/casas de sucos/casas de chá, cervejarias, quiosques de praia.
Agenciamento	Agências emissivas, agências receptivas.
Transportes turísticos	Aéreo, rodoviário, ferroviário, aquático.
Locação de veículos	Carros, motos, bicicletas, embarcações, equipamentos esportivos.
Eventos	Organizadores de eventos, fornecedores de produtos e serviços.
Espaços de eventos	Centros de convenções, <i>buffet</i> , centros de feiras, áreas de exposição e de rodeios, áreas de eventos culturais.
Entretenimento	Bares, boates, danceterias, clubes/estádios/ginásios, casas de espetáculos, cinemas/teatros, parques de diversões, parques aquáticos, parques temáticos, boliches, pistas de patinação, bilhares, campos de golfe, terminais de turismo social, hipódromos, velódromos, autódromos, marinas, mirantes.
Informações turísticas	Guias/mapas, postos de informações/centros de informações turísticas, centrais de informações turísticas, jornais e revistas especializadas.
Passeios	Cavalo, helicóptero, barco.
Comércio turístico	<i>Souvenirs</i> , joalherias, artesanato, produtos típicos.

**Quadro 4** – Tipos de serviços turísticos

**Fonte:** Ignarra (2003)

Todos os tipos de serviços turísticos são relevantes à composição da oferta turística de uma destinação, embora haja que se destacar que os mais conhecidos e amplamente utilizados são os meios de hospedagem, a alimentação e os transportes turísticos, sem os quais não ocorre uma viagem. No entanto, os demais serviços, como por exemplo a informação turística, representa um importante meio, principalmente, do poder público, de orientar e dotar o turista de informações qualificadas.

O mercado turístico busca o equilíbrio entre os bens e serviços oferecidos e o número de turistas que o desfrutam. Assim, a diversificação da oferta deverá ser proporcional à expansão da demanda. (CAMPOS; GONÇALVES, 1998). Nesse mercado, uma característica básica é o deslocamento da demanda em relação à oferta. Em outras palavras, é o turista que deverá deslocar-se para a localidade desejada, visando usufruir da oferta existente.

O turismo configura-se atualmente, por diferentes tipologias, dentre as quais se destacam o turismo de sol e praia, o cultural, o na natureza e assim por diante. As tipologias, também denominadas modalidades de turismo, constituem-se nos segmentos turísticos. Dias (2005) estabelece as principais modalidades ou tipologias, conforme o quadro 5.

Tipos de Turismo	Características
Sol e Praia	É uma das formas de turismo mais conhecidas, e que configurou até o momento o turismo de massas. Os destinos turísticos que exploram esse segmento estão passando por fases de reformulação de estratégias para fugir da extrema sazonalidade dessa modalidade.
Cultural	É uma das modalidades de turismo alternativo que apresenta uma das maiores possibilidades de crescimento, dada a diversidade de conteúdos que podem ser explorados, tornando-se excelente complemento a qualquer forma de turismo. Entre as modalidades de turismo cultural, temos aquelas vinculadas: aos patrimônios histórico, arqueológico, religioso, antropológico, industrial e rural, além dos museus, acontecimentos culturais pré-programados e à gastronomia.
Urbano	Esse é um tipo de turismo que se concretiza basicamente em torno da oferta cultural das cidades, recreativa e profissional.
Na natureza	Há uma enorme variedade de atividades turísticas que podem ser incluídas como turismo de natureza, entre as quais: o ecoturismo, de observadores de pássaros ou de baleias, safáris fotográficos etc.
Rural	Pode ser um complemento da atividade agrícola, dentro de uma estratégia de diversificação, podendo explorar recursos ociosos, tanto humanos quanto materiais. O turismo rural é importante porque possibilita novas rendas ao homem do campo, a sua fixação no meio rural, permite novos usos do solo e contribui para a conservação do meio ambiente.
Aventura	Também conhecido como esportivo, são os assim denominados “esportes de aventura”. Este é um tipo de prática abraçado pelo público jovem e que permite a ampliação da oferta de atrativos para várias cidades.
Pesca esportiva	É um tipo de turismo que tem possibilidades de grande desenvolvimento no Brasil, devido ao tamanho de sua orla marítima e, principalmente, o grande número de rios e lagos.
Terceira idade	Esse segmento da população vem crescendo quase exponencialmente no tráfego turístico mundial, em razão do aumento da expectativa de vida.
Negócios e eventos	É um tipo de turismo essencialmente urbano e que não é afetado pela sazonalidade, podendo ocorrer durante o ano todo.
Incentivo	São as viagens dadas a funcionários de empresas como recompensas e prêmios, por diferentes motivos.
Saúde	Representa o deslocamento de pessoas para fins terapêuticos específicos e/ou alternativos voltados à estética, desenvolvidos, principalmente, em <i>spas</i> e <i>fitness center</i> .
Esotérico	Tipologia de turismo em que as pessoas se deslocam buscando viver experiências externas e internas, através de centros de concentração de energia.

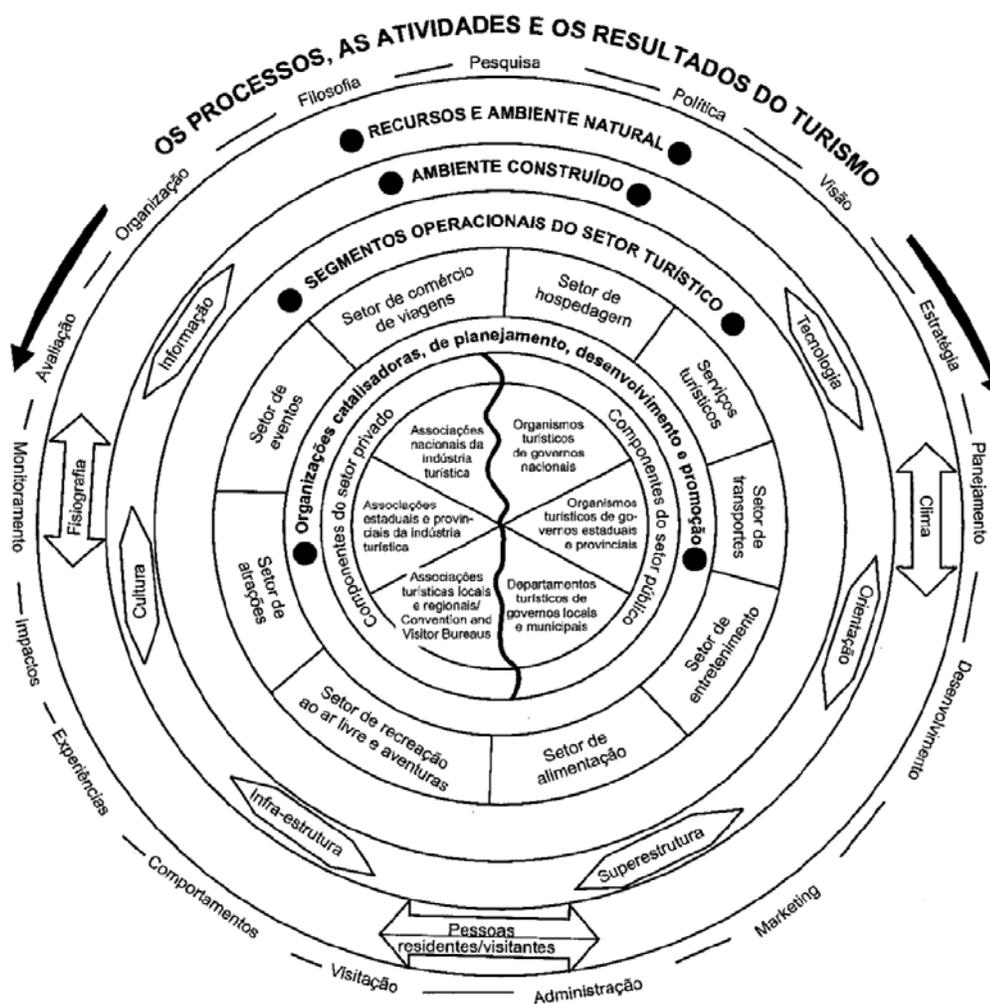
**Quadro 5** – Modalidades de turismo

**Fonte:** Adaptado de Beni (2001), Dias (2005)

Nos tipos estabelecidos destaca-se, por sua importância econômica e social, o turismo de sol e praia, de negócios e eventos e na natureza. A destinação que tem sua atividade voltada para o turismo de sol e praia, embora se configure

como o mais utilizado, passa por períodos de sazonalidade, necessitando investir constantemente em estratégias de captação de novos segmentos.

A complexidade do fenômeno turístico é resultante de uma série de fatores, elementos, componentes e atores que o transformaram em uma das mais importantes atividades socioeconômicas do mundo. Existem diferentes percepções e representações que descrevem este fenômeno, dentre as quais se destaca o modelo adotado por Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002), conforme a figura 14.



**Figura 14** – Componentes do turismo e do seu gerenciamento.

**Fonte:** Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002)

A figura sintetiza os processos, as atividades e os resultados do turismo de maneira abrangente e sistêmica. Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002, p. 31) sintetizam que:

O turismo é um fenômeno complexo, extremamente difícil de descrever de forma sucinta. Qualquer 'modelo' de turismo deve 'capturar' a composição e os componentes do sistema turístico, bem como os processos e resultados fundamentais que ocorrem dentro da atividade. Esses processos e resultados incluem a própria essência do turismo, a experiência de viagem e os meios de apoio através dos quais o turismo é possível.

A análise do sistema turístico permite que se destaque suas principais dimensões. A primeira delas é a que abrange os recursos e o ambiente natural. Segundo Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002) essa é a dimensão mais fundamental do modelo, pois representa a base do turismo. Nessa dimensão estão representados os fatores climáticos, os fisiográficos (a natureza da paisagem) e finalmente, os turistas e os residentes da destinação.

A segunda dimensão é o ambiente construído, onde há a interferência do homem na sua criação. Faz parte desse ambiente a cultura dos residentes de uma destinação turística, a tecnologia, a infra-estrutura básica e a superestrutura, também conhecida como infra-estrutura turística. Outro aspecto desta dimensão é a informação, e embora sua inserção seja recente, é importante destacar o que Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002, p. 33) afirmam:

Cada vez mais, o sucesso de uma destinação é determinado por sua capacidade de coletar, interpretar e utilizar a informação de maneira eficaz. A informação apresenta-se de várias formas: relacionada ao mercado turístico em potencial, que é essencial para o projeto de desenvolvimento da destinação; sobre o nível de satisfação de visitantes atuais, relacionada à qualidade e ao prazer de sua experiência de visita; relacionada aos concorrentes e suas atividades; relacionada ao funcionamento e desempenho da destinação, nos seus esforços para proporcionar, de forma lucrativa, experiências atrativas aos visitantes; e relacionada ao grau de entendimento e apoio ao turismo como um componente de longo prazo do sistema socioeconômico, por parte dos residentes da região anfitriã.

Nesse contexto é primordial que as destinações turísticas estejam preparadas e aptas a gerenciar a informação de maneira eficaz. A terceira dimensão é representada pelos segmentos operacionais do setor turístico, dentre os quais se destacam o de hospedagem, eventos, alimentação, transportes, entretenimento e outros. Cada um dos setores operacionais desempenha imprescindível função no complexo fenômeno, sem os quais seu desenvolvimento não é possível.

A dimensão seguinte refere-se às organizações catalisadoras de planejamento, desenvolvimento e promoção do turismo. Compõem tais

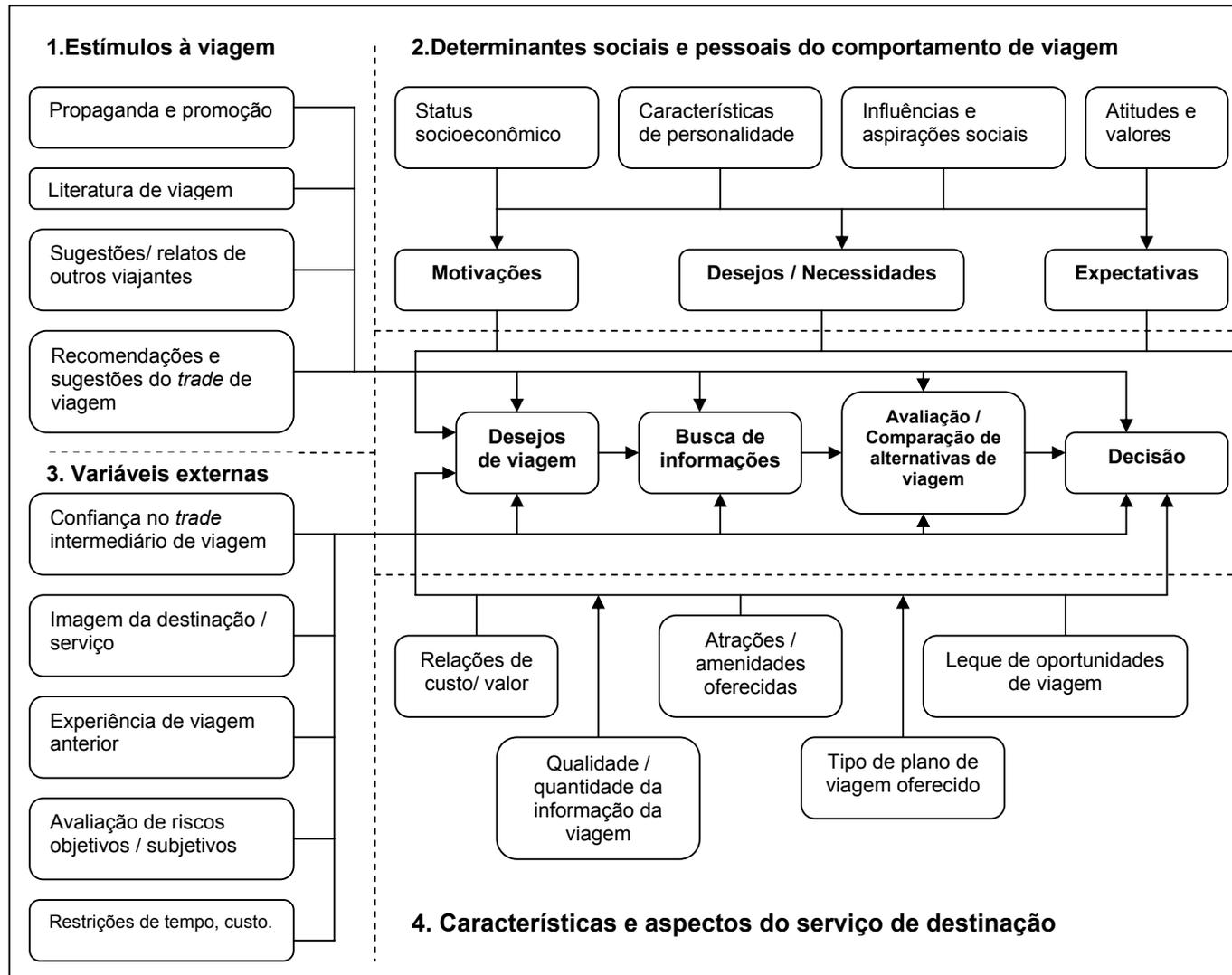
organizações tanto o setor público quanto o privado, em todos os níveis. Os autores evidenciam a importância de se estabelecer políticas de planejamento e desenvolvimento de maneira integrada e colaborativa. Para Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002, p. 35):

Como tanto o setor público quanto o privado controlam (e muitas vezes operam) um número significativo de eventos, instalações e programas turísticos, é fundamental que os esforços de formulação de políticas, planejamento e desenvolvimento sejam realizados dentro de uma estrutura organizacional conjunta, cooperativa e colaborativa. O não-reconhecimento da importância dessa realidade conduz apenas ao antagonismo, ao conflito e às estratégias de planejamento e desenvolvimento desarticuladas.

A última dimensão são os processos, as atividades e os resultados do turismo. Tal dimensão envolve principalmente o marketing de uma destinação, acompanhado do sistema de avaliação que se desenvolve, e, finalmente, os resultados obtidos. A respeito dos resultados Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002, p. 36) afirmam que “fornecem uma fonte importante de informação para as próximas etapas da formulação de políticas, da visão de futuro e do planejamento e desenvolvimento estratégico”.

A esse contexto, acrescenta-se os motivos e estímulos que levam um turista a escolha por determinada viagem. Variados são os modelos e autores que ilustram essas variáveis na decisão de viagem.

Schmoll (1977 apud Cooper et al. 2001) relata os fatores que interferem no processo de escolha pelo turista por determinada destinação, conforme a figura 15. O modelo apresenta quatro campos distintos, porém relacionados, que são: os estímulos de viagem, os determinantes sociais e pessoais do comportamento de viagem, as variáveis externas, e, finalmente, as características e aspectos da destinação e os serviços que presta. Na figura, é importante observar o fluxo gerado, em primeiro lugar pelo desejo inicial de viajar, resultante de motivações, expectativas e necessidades, seguido da busca de informações, da avaliação e comparação de alternativas de viagem e finalmente, na decisão tomada pelo turista.



**Figura 15** – Fatores intervenientes no processo de escolha do turista  
**Fonte:** Schmoll (1977) apud Cooper et al (2001)

Ressalta-se o processo de busca de informações pelos turistas, tendo como característica principal a quantidade e a qualidade da informação disponível. Tal fator influenciará de maneira significativa na decisão do turista, aliado a fatores como a relação custo/benefício, atrações e oportunidades que a destinação turística oferece.

A caracterização do fenômeno turístico, a determinação de suas variáveis, a composição de seus elementos e a atuação dos atores faz com que a complexidade do turismo seja evidenciada. A análise do processo, das atividades e dos resultados em turismo requer um conhecimento abrangente associado a uma maturidade de todos os envolvidos (poder público, empresas privadas, turistas e comunidade receptora). Só a partir desse estágio é que, acredita-se, seja possível conduzir uma destinação turística, espaço onde efetivamente o turismo se concretiza. Diante do exposto, infere-se que a atividade turística deve ser um processo sistematicamente estudado, organizado, planejado e conduzido, nos âmbitos local, regional, nacional e internacional de maneira estratégica.

### **2.3.3 Destinações turísticas**

As destinações constituem um dos mais importantes elementos da atividade turística, podendo abranger tanto uma localidade, um município, uma região ou até mesmo um país. Dias (2005, p. 75) esclarece que:

As cidades compreendidas de modo amplo, como um centro de articulação do conjunto de atividades (políticas, econômicas, sociais etc) de um município, são o principal destino dos turistas, que sempre têm como referência um espaço físico-territorial para sua permanência durante um pequeno espaço de tempo.

O produto turístico pertencente a uma destinação fornece um conjunto de atrativos, recursos, infra-estrutura e serviços que deverão estar disponíveis aos turistas. Para Cooper et al (2001, p. 136) pode-se conceber um destino “como sendo o foco de instalações e serviços projetados para atender às necessidades do turista”. A quantidade e qualidade das instalações e serviços disponíveis farão com que a destinação se desenvolva satisfatoriamente ou não turisticamente.

Cada destinação possui características que a diferencia de outras. Ignarra (2003) classifica-as em atrativo, complexo, centro, área, zona, corredor, núcleo,

conjunto, pólo, portões de entrada e unidade turística (quadro 6). Esta classificação leva em consideração o número de atrativos naturais e culturais, a infra-estrutura turística e os equipamentos que dispõe.

Tipo	Descrição
Atrativo turístico	É o recurso natural ou cultural que atrai o turista para visitação.
Complexo turístico	É o atrativo turístico que já dispõe de certa infra-estrutura de alimenta�o, hospedagem e entretenimento, mas que ainda não se constitui em um centro urbano. Alguns classificam os complexos turísticos como um conjunto de centros turísticos.
Centro turístico	é um aglomerado urbano que tem dentro de seu território ou no seu raio de influência atrativos capazes de motivar uma visita�o turística.
�rea turística	é um território circundante a um centro turístico que cont�m vários atrativos e estrutura de transporte e comunica�es entre estes vários elementos e o centro. Alguns autores definem um mínimo de dez atrativos para uma área ser considerada turística.
Zona turística	é um território mais amplo que congrega mais de um centro turístico.
Corredor turístico	São vias de inter-rela�o entre varias áreas turísticas, ou entre vários centros turísticos, ou entre portões de entrada e os centros turísticos.
Núcleo turístico	é formado por um conjunto de atrativos, em número inferior a 10, e possui fraca comunica�o com outros conjuntos de atrativos. Portanto, núcleo turístico é um conjunto pequenos de atrativos que se encontra isolado, não se constituindo em uma área, ou zona turística.
Conjunto turístico	é o núcleo turístico que deixou de ficar isolado dentro de um território. Há necessidade que haja um mínimo de infra-estrutura de serviços nesse conjunto de atrativos, tais como: sanitários, postos de informa�es, lojas de conveniências etc.
Pólo turístico	é o ponto central e uma área ou zona turística, a partir do qual o desenvolvimento turístico se faz. Trata-se, pois, do centro turístico mais equipado com infra-estrutura turística, que tem o papel de atrair fluxos turísticos e a partir dele irradi�-los por toda a região que o circunda para conhecer o tipo de pólo turístico.
Portões de entrada	Locais onde se encontram a uma entrada e/ou saída de turistas de uma zona turística, geralmente uma localidade em aeroporto, ou porto, ou posto de fronteira.
Unidade turística	é uma concentra�o menor de equipamentos destinados a apoiar a explora�o de um ou mais atrativos que são contíguos.

**Quadro 6** – Classifica o de destina es turísticas

**Fonte:** Adaptado de Ignarra (2003)

Boullón (2005) atribui a palavra ‘centros turísticos’ visando denominar destina o e classifica-os conforme o quadro 7.

Tipo de centro	Ciclagem	Estada (em dias)	Hospedagem
Distribui�o	Escassa	2	Hotéis, pensões, motéis, campings, <i>trailers parks</i> .
Estada	Muita	5 a 30	Casas, aptos, pensões, apart-hotéis, campings, <i>trailers parks</i> .
Escala	Muita, regular ou escassa	- de 1 a 1	Mot�is, <i>trailers parks</i> , hotéis.
Excursão	Quase nula	- de 1 a 1	Mot�is, hotéis, pensões.
Diversão	Muito alta	- de 1 a 1	Casas, clubes

**Quadro 7** – Classifica o de centros turísticos

**Fonte:** Boullón (2005)

Cada tipo de centro turístico, na classificação de Boullón (2005) é determinado pelo ciclo de turistas que o visitam, pela permanência em dias e também pela forma de hospedagem que utilizam. O tipo de centro mais comumente encontrado é o de estada, representado pelas destinações litorâneas, de pesca e de águas termais.

Há que se considerar a dependência dos municípios em torno do turismo. Boullón (2005) considera fatores externos e internos advindos dessa dependência. Os externos provêm, principalmente, da distância geográfica e econômica dos centros emissores de turistas; do sistema de transporte existente; da forma de venda da destinação pelas operadoras turísticas; pela concorrência com outras destinações e finalmente, pela possibilidade de integração com outros destinos. Por sua vez, os principais fatores internos, segundo Boullón (2005) são: a importância dos atrativos turísticos disponíveis; o desenvolvimento de planos turísticos; o dinamismo e comprometimento dos empresários e finalmente a capacidade administrativa do poder público local.

#### **2.3.4 Setor público: órgão municipal de turismo**

A implementação da atividade turística em uma destinação requer um amplo envolvimento do setor público e privado. Do ponto de vista do poder público, este desempenha diferentes papéis assumindo responsabilidades primordiais do desenvolvimento turístico.

Ignarra (2003) afirma que a existência de um órgão oficial de turismo é um importante instrumento de planejamento, coordenação, implementação e fiscalização da atividade. A OMT (2003b, p. 86) corrobora com a afirmação acima, acrescentando:

Os papéis do setor público no desenvolvimento turístico são, via de regra, a política, o planejamento e a pesquisa, proporcionando uma infra-estrutura básica, desenvolvendo alguns atrativos turísticos, fixando e administrando padrões para instalações e serviços turísticos, estabelecendo e administrando regulamentos para o uso da terra e proteção ambiental, determinando a segurança e a saúde públicas e algumas funções de marketing.

No âmbito local, um município pode gerar demanda turística mesmo que, num primeiro momento, não tenha a intenção. Dias (2003, p. 165) salienta que “a

conservação do patrimônio histórico, a manutenção dos recursos naturais e a organização da informação correta ao público do significado desses lugares provocarão demanda turística”. Tendo gerado demanda, a intervenção do poder público torna-se indispensável, exigindo esforços também advindos do setor privado e da comunidade.

Dias (2003, p. 153) acrescenta que “dada sua importância, o município, através de sua organização política, deve exercer o papel de orientador da atividade turística local, articulando com os demais setores da sociedade [...]”. As áreas de atuação que cabem ao poder público em detrimento as do privado, geram discussões sobre sua abrangência, que incluem principalmente, a quem deve ser dada a incumbência de conduzir a atividade.

O papel essencial do poder público é composto por atividades elencadas segundo Ignarra (2003) e Dias (2003). As principais são: acompanhamento do desenvolvimento da atividade turística efetuando medidas dos fluxos turísticos recebidos e o controle da qualidade dos bens e serviços oferecidos; incentivo ao o estabelecimento de parcerias entre os empresários turísticos e outros comerciantes locais; planejamento do fomento da atividade; promoção institucional da destinação; captação, tratamento e distribuição da informação turística; implantação e manutenção da infra-estrutura urbana básica; prestação de serviços de segurança pública; captação de investidores privados para o setor; e finalmente, implantação e operação de sistemas estatísticos de acompanhamento mercadológico.

Boullón (2005, p. 86) estabelece algumas áreas de atuação do poder público vinculados a três segmentos: os turistas, a iniciativa privada e a si próprio, conforme o quadro 8.

As atividades representam as principais áreas de atuação do setor, cabendo ao setor privado investir na infra-estrutura turística proporcionando condições de retorno econômico-financeiro. A análise das áreas de atuação apresentadas pelo autor permite estabelecer com clareza o papel e a intervenção de cada um de seus membros.

A estrutura física e organizacional de um órgão oficial de turismo varia de acordo com sua abrangência (municipal, estadual ou nacional), embora, a priori, possam-se estabelecer alguns setores comuns a ambos. A OMT (2003b) sintetiza os setores primordiais, quais sejam: planejamento e desenvolvimento, serviços de marketing, estatística e pesquisa e educação e treinamento. É relevante destacar,

dentre os setores, o de planejamento e desenvolvimento e o de estatística e pesquisa.

Vinculação	Áreas de ação	Características
<b>Turistas</b>	1 Informação	Consiste na publicação e divulgação de dados referentes aos atrativos e serviços turísticos, sendo oferecida de forma direta ou indireta aos turistas.
	2 Facilitação	Conjunto de atividades e ações que contribuirão para o aumento do consumo turístico.
	3 Promoção *	Corresponde a comercialização do destino turístico através de campanhas publicitárias.
<b>Iniciativa Privada</b>	3 Promoção *	
	4 Fomento de investimentos	Visa promover estudos e pesquisas que justifiquem e provoquem o investimento pelo setor privado.
	5 Controlador de serviços	Corresponde a realização e atualização do registro de prestadores de serviços turísticos, a categorização e hierarquização destes serviços e o controle do cumprimento das exigências estabelecidas.
	6 Capacitação	Refere-se aos programas e ações pontuais destinados a formar, aperfeiçoar ou especializar os funcionários, o pessoal e os empresários envolvidos no setor turístico;
<b>Do Órgão Público</b>	7 Assistência técnica *	Visa resolver problemas técnicos que afetam o funcionamento de algum setor da empresa privada ou alguma parte do espaço turístico.
	8 Planejamento e pesquisa	Vinculados à assistência técnica e é resultado do trabalho de equipes especializadas para definir as metas de desenvolvimento do setor e as estratégias, programas e ações que levam à sua execução.
	9 Administração de serviços	Conjunto de ações oficiais orientadas para operar os serviços turísticos que dependem de sua jurisdição.
	10 Diversão	São os serviços públicos destinados à população local, que em alguns casos também possam ser aproveitados pelos turistas.
	11 Arrecadação	Exercício das atribuições do setor público para estabelecer imposições, tributos, contraprestações e qualquer outro tipo de colocações do setor privado.

(\*) Repetem-se porque são ações vinculadas com a atividade pública e a iniciativa privada.

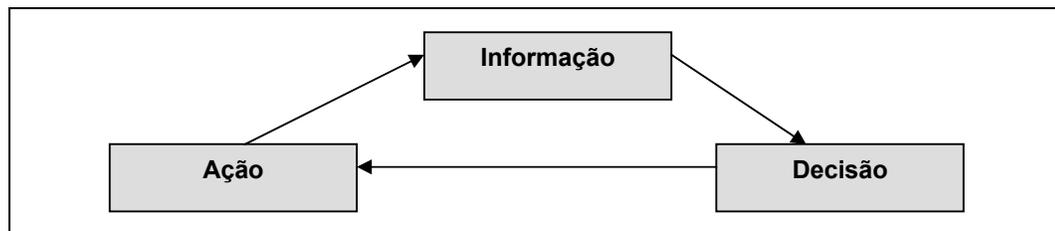
**Quadro 8** - Áreas de ação dos organismos oficiais de turismo

**Fonte:** Adaptado de Boullón (2005)

Em nível local, segundo Boullón (2005) constitui a área de atuação desses setores a obtenção de dados quantitativos sobre a demanda real e sobre o perfil e nível de satisfação do consumidor; a elaboração de planos de desenvolvimento turísticos; a definição em conjunto com a iniciativa privada dos problemas técnicos que afetam o setor; a associação com demais destinações turísticas visando planejar a solução de problemas comuns, bem como a elaboração ou colaboração em pesquisas diversas, especialmente sobre o grau de modernização e a rentabilidade dos serviços turísticos.

Nesse contexto, o planejamento turístico desenvolvido por um órgão oficial, tal como em qualquer outro processo de planejamento, requer, sobretudo, o

envolvimento de três elementos: a informação, a decisão e a ação, segundo a figura 16.



**Figura 16** – O sistema de planejamento  
**Fonte:** Ignarra (2003)

Ignarra (2003, p. 83) relata que “esse sistema é contínuo, pois a cada ação novas informações são agregadas, levando a novas decisões e novas ações”. A informação, nesse contexto, é a ferramenta essencial para a tomada de decisão e, conseqüentemente, para a ação. A respeito da problemática da informação no ambiente turístico o Ministério do Turismo (2006, p. 55, grifo nosso) relata:

A dificuldade de obtenção de informações e dados produzidos e organizados de forma sistemática e com continuidade, não é um problema exclusivo da atividade turística. No entanto, por se tratar de uma atividade de mercado relativamente decente, este fato é agravado pela falta de referência conceitual que permita auxiliar na organização destes dados. A atividade turística depende intensamente de informações que facilitem o seu desenvolvimento. É necessário um programa contínuo, que não só pesquise a oferta, como também a demanda. Um sistema que reúna informações de forma a permitir uma avaliação dos impactos da atividade na economia, e também no ambiente natural e social, criando condições para o fortalecimento do setor junto à sociedade. Os dirigentes públicos e privados necessitam de **informações essenciais para a tomada de decisão gerencial** e para a captação e implementação de novos empreendimentos turísticos. A produção e disseminação das informações proporcionará o aparecimento de uma nova cultura, referencial no setor, baseada em números e pesquisas contínuos e confiáveis, facilitando a profissionalização e otimizando a aplicação dos recursos públicos e privados.

É recente a preocupação dos gestores de organizações turísticas públicas em relação à importância do gerenciamento das informações para a tomada de decisões. Nesse sentido, considera-se essencial abordar a função básica da informação no contexto da atuação dos organismos municipais de turismo. Boullón (2005) estabelece que cabe a essa área de atuação a obtenção e recompilação da informação para elaboração de levantamentos turísticos e estudos de demanda, transmitindo a informação para outros organismos públicos ou privados; informar, após acordo prévio entre as partes, sobre os produtos turísticos de outros municípios, e finalmente, prestar a informação turística sobre o município através de

espaços específicos para tal atividade. De modo geral, cabe ao setor de planejamento a função de gerenciar os locais de prestação de informação turística.

As informações fornecidas ao turista em uma destinação ocorrem, normalmente, através de espaços especialmente preparados para a atividade. Tais espaços possuem denominações variadas de acordo com a informação que prestam e com a sua abrangência. Beni (2001, p. 334) classifica-os em: centros, centrais e locais de informações turísticas.

Centros de informação turística – órgãos especializados que coordenam e executam a política do sistema de informação turística de um país, estado, território ou cidade de grande porte; centrais de informações turísticas – são também assim chamados os serviços de tele-informações prestados por um centro de informação turística; e locais de informações turísticas – locais mantidos por órgão oficial de turismo ou por associações e particulares, situados em áreas de grande fluxo turístico e com objetivo de prestar informações, de natureza diversa, aos turistas, proporcionando-lhes uma melhor estada.

Ressalta-se que os locais de informações turísticas são comumente denominados de postos de informações turísticas (PIT's), mantidos e gerenciados, principalmente por organismos e instituições públicas, ou pela iniciativa privada, ou ainda, através de parcerias público-privadas. Constitui objetivo básico de um PIT informar e orientar turistas e visitantes durante sua estada no destino. Fuster (1971) esclarece que a função de uma oficina de turismo<sup>5</sup> vai além da prestação de informação ao solicitante, abrangendo a captação de turistas potenciais, transformando-os em reais.

Castelli (2001, p. 79) afirma que “não se deve permitir é que tais postos de informações fiquem pendurados no pincel, isto é, desprovidos de informações, desatualizadas e sem recursos humanos a eles locados e preparados”. Outra finalidade de um PIT é a promoção e a divulgação do destino turístico, através de materiais escritos (*folders*, mapas, guias e outros) e da comunicação verbal, através da explanação e indicação de atrativos, restaurantes, meios de hospedagem, entretenimento e uma infinidade de informações outras.

Perante a complexidade do fenômeno turístico se reconhece que a atividade deva ser conduzida de modo eficiente por profissionais aptos e sensibilizados de que ela, tal como outra atividade econômica e social exige

---

<sup>5</sup> Sinônimo de postos de informações turísticas.

profissionalismo e competência por parte de todos os envolvidos. Implica dizer que um órgão municipal de turismo deve ser gerenciado conforme uma organização de caráter privado, ou seja, utilizando os recursos como: capital, pessoas, clientes (turistas), bens naturais e culturais e finalmente, a informação. A esse último recurso é essencial que os órgãos de turismo em nível municipal potencializem ações no sentido de conduzir a atividade estrategicamente, especialmente quando do suporte a tomada de decisões. Nesse sentido, um órgão municipal de turismo que se preocupe e utilize da gestão da informação baseada nos fluxos informacionais poderá afiançar que a qualidade de suas decisões resulte em ganhos estratégicos perante outras destinações, ou seja, seus concorrentes.

Em seguida, apresentam-se dois estudos recentemente concluídos dos autores De Lucca Filho (2005) e Nascimento e Silva (2004), a respeito da atividade turística e do contexto informacional. Ressalta-se que há uma carência de estudos que se relacionam ao tema adotado neste estudo, fato esse que contribui para o seu desenvolvimento. De Lucca Filho (2005) estudou o fluxo de informações entre os agentes do Programa Portais do Lazer do Estado de Santa Catarina (SC), propondo melhorias em relação à ativação e agilidade do processo. Sua amostra compreendeu doze portais, escolhidos intencionalmente e baseados no segmento de mercado em que as destinações turísticas operam. Os resultados obtidos permeiam, principalmente os seguintes aspectos, segundo De Lucca Filho (2005, p. 98)

[...] os fluxos de informação que ocorrem nos Portais do Lazer não são padronizados, variando de local para local. Pode-se afirmar que não existe uma padronização nos relacionamentos entre os agentes do *trade* turístico, as estruturas de poder e os Portais do Lazer. A falta de estrutura comunicacional – computadores, telefones e conexão à internet – compromete a qualidade da informação disponibilizada.

O autor ressalta ainda, que de maneira geral, as informações turísticas no Estado de SC necessitam de aperfeiçoamento e padronização, além de capacitação dos agentes dos Portais e melhorias na infra-estrutura física e operacional. Como sugestões de melhorias, De Lucca Filho (2005) propõe, principalmente, que os Portais sejam informatizados, inclusive com a criação de um sistema de informações. Outra sugestão é a da integração com outros centros de informações

turísticas de cidades ou até mesmo de outras Unidades da Federação facilitaria o fluxo de informações e melhoraria a prestação do serviço.

Por sua vez, o estudo desenvolvido por Nascimento e Silva (2004) trata da informação como insumo básico para o desenvolvimento da atividade turística. A pesquisa, realizada em nível de iniciação científica, diagnosticou a situação da informação em cinquenta empresas turísticas nos municípios de Florianópolis e São José no Estado de SC. Dentre os resultados obtidos, os autores consideram que “as empresas de turismo são grandes prestadoras de serviços, e pouco produtoras de informação”. (2004, p. 64). As principais sugestões visando à implementação e o incremento das atividades de informação no turismo, em ordem decrescente apontados pelos autores são: qualificação dos profissionais da área; divulgar mais o Estado; divulgação nacional do setor, realização de mais eventos e feiras, sites com informações culturais; profissionalismo entre as agências, governo mais participativo, SANTA CATARINA TURISMO S.A (SANTUR) fornecer material impresso, SANTUR deveria ser mais ativa, união da iniciativa privada e do setor, agências buscarem mais informações, divulgação através da mídia; divulgação através de material impresso, divulgação do turismo local, base de dados específica sobre o setor, base de dados sobre fornecedores, guias capacitados no portal turístico, organização do setor de informação, posto de informação em todas as cidades, sites de divulgação das agências locais, Secretaria do Turismo mais ativa, SANTUR dever ter material impresso. (NASCIMENTO; SILVA, 2004). Como considerações do estudo realizado, Nascimento e Silva (2004, p. 65, grifo nosso), afirmam que:

Se por um lado, no setor, circula uma gama diversificada de **informação**, por outro, há escassez de literatura especializada e pesquisas sobre informação na área de turismo, o que dificultou o aprofundamento e possíveis comparações dos itens analisados neste estudo. Constata-se assim, que urge a necessidade de se estabelecer políticas e ações que tratem da produção, organização e disseminação da informação de e sobre turismo, mercado emergente e não-convencional, que promete possibilidades de abertura de mercado de trabalho para os profissionais da informação. Apesar da captação e absorção de informação ser considerada pela maioria dos entrevistados como sendo muito importante, mas não imprescindível, alguns deles não demonstraram ter plena consciência da sua importância como insumo para o desenvolvimento das atividades do setor.

Outra constatação importante é a urgência da implementação das políticas de informação tanto no setor privado quanto no público, bem como a

criação de uma cultura informacional no setor de turismo. Diante do exposto, infere-se que a disponibilidade de informações concisas e atualizadas, bem como o fluxo de informações estruturado e organizado, dotados de qualidade e quantidade contribui para uma boa prestação de serviços por parte do poder público, aliado a um processo sistemático de gerenciamento e condução da atividade turística.

## **2.4 Considerações da Fundamentação Teórica e Conceitual**

A efetivação da fundamentação teórica e conceitual teve como principais temas a informação, o processo de tomada de decisões e o turismo podendo-se tecer algumas considerações. Inicialmente é preciso ressaltar a importância da informação enquanto recurso a ser administrável por organizações e pessoas. As organizações públicas ou privadas necessitam investir na informação assim como em recursos humanos, matéria-prima, capital e outros.

A Ciência da Informação surge como um campo científico com a responsabilidade de conhecer em profundidade a complexidade do gerenciamento da informação. A sociedade em redes pressupõe organizações interligadas por relações inter e intrapessoais através de nós. As redes representam importantes elos organizacionais que facilitam o gerenciamento da informação, uma vez que conecta indivíduos e permite o intercâmbio de informações no fluxo. A gestão da informação emerge como uma forma de orientar a condução das atividades ligadas à informação nas organizações. Nesse sentido, as técnicas e procedimentos utilizados no gerenciamento da informação possuem condições de determinar uma significativa parcela de êxito ou fracasso dos empreendimentos públicos ou privados.

Para a obtenção dos resultados esperados, a gestão da informação requer um processo contínuo de etapas ou fases pré-determinadas: o fluxo informacional. Há heterogeneidade conceitual entre os autores abordados no estudo quanto à seqüência, quantidade e relevância das etapas de um fluxo de informações. No entanto, observa-se que um fluxo de informações constitui-se basicamente por três fases. A primeira delas advinda do ambiente externo, através de fontes formais e informais da qual a organização faz uso. A segunda resultante da primeira, onde ocorre a classificação, o tratamento, o armazenamento e a distribuição interna das informações obtidas para os membros da organização. Esta

segunda etapa dá-se no ambiente interno, sendo preciso que a organização conheça as necessidades informacionais de seus gestores, funcionários e clientes. A terceira etapa consiste na utilização da informação pelos usuários da organização e destinada ao mercado externo. Significa afirmar que nesta fase, as informações produzidas pela organização serão disponibilizadas a clientes, fornecedores e concorrentes.

Ressalva-se que esse é um modelo de fluxo informacional genérico, baseado em Lesca e Almeida (1994), contendo as etapas indispensáveis à gestão da informação. Além da determinação das etapas do fluxo informacional, são de fundamental importância os usuários da informação. Estes representam a essência da atividade nas organizações, para quem e por quem é gerada, transformada, disseminada e utilizada a informação. Outro elemento que pode ser agregado à gestão da informação são os equipamentos ligados à tecnologia da informação, como softwares e hardwares.

Demonstradas as características e particularidades da gestão da informação e dos fluxos informacionais, é importante salientar um de seus desígnios básicos. Os dois recursos – a gestão e os fluxos – constituem ferramentas de apoio à tomada de decisões nas organizações. No contexto dinâmico com que as organizações têm de tomar decisões, torna-se cada vez mais explícita a necessidade dos gestores de agir em relação a uma decisão pautada em informações oportunas, verídicas e no tempo requerido. Nesse momento, o gerenciamento da informação pode, sobretudo, prover as informações demandadas para maximizar a certeza em determinadas decisões. Outros fatores determinantes são o aumento da qualidade e a segurança dos membros da organização quando decidem. O processo decisório por si só é uma atividade complexa que exige clareza e conhecimento de um maior número de variáveis possíveis de análise. A gestão da informação, através do fluxo informacional pode reduzir a incerteza e aumentar a confiabilidade das decisões, fundamentada nos subsídios proporcionados pela informação.

É sabido que alguns setores da economia estão há tempos investindo na gestão da informação para auxiliar o processo decisório. Porém, esta realidade não ocorre da mesma maneira, principalmente, em se tratando de uma atividade econômica recentemente instituída, como é o caso do turismo. O turismo como atividade econômica, mas também social e cultural, necessita de procedimentos

gerenciais condizentes com sua seriedade. Uma vez que a atividade acontece em uma destinação, precisa investir em recursos que garantam sua sustentabilidade no mercado turístico. Comumente, as destinações turísticas brasileiras em nível local, estão sob a jurisdição administrativa e legal das prefeituras municipais. A situação advinda dessa conjuntura é que, na maioria dos casos, a municipalidade, através dos órgãos de turismo (secretarias, departamentos), não se utilizam de procedimentos administrativos e gerenciais adequados.

Desse pressuposto, resultam destinações com condições favoráveis ao desenvolvimento turístico, mas que por gestão equivocada e mal preparada para o exercício de tal função, não potencializam sua atuação mostrando-se deficientes perante o mercado e seus clientes. Dentre as deficiências administrativas que enfrentam, insere-se a questão do processo decisório. Os membros dessas organizações são, muitas vezes, desprovidos de informações relevantes que possam maximizar as decisões tomadas e, por conseqüência, as ações a serem executadas. Do outro lado, encontram-se os turistas e visitantes dos órgãos municipais de turismo que possuem necessidade de informações úteis e satisfatórias disponibilizadas pela destinação. Tais informações deverão ser disponibilizadas através dos centros, postos ou locais específicos para o atendimento dos turistas e visitantes.

### **3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA**

O capítulo expõe a metodologia da pesquisa adotada, evidenciando o delineamento das etapas e procedimentos necessários ao desenvolvimento do trabalho. Abordou inicialmente o tipo de pesquisa adotado para em seguida delinear a metodologia descrevendo as suas etapas. Em terceiro lugar contextualiza os elementos de análise do fluxo informacional, apresentando o fluxo e os atores, bem como as variáveis e indicadores verificados em dissertações e pesquisas de iniciação científica, para finalmente selecionar as variáveis desta proposta.

As próximas subseções evidenciam os instrumentos de coleta de dados e a proposta para o desenvolvimento da pesquisa. Nesta última são identificados o ambiente e o sujeito da pesquisa, os pré-testes dos instrumentos de coleta de dados, a análise dos dados e os procedimentos de pesquisa.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

O estudo constitui-se em uma abordagem quali-quantitativa, que segundo Oliveira (1997) permite descrever problemas e analisar variáveis, bem como compreender procedimentos e condutas de grupos sociais, baseados nos resultados numéricos obtidos.

Os procedimentos metodológicos estão embasados em Oliveira (1997), Tobar e Romano Yalour (2001) e Marconi e Lakatos (2004). Em relação a abordagem qualitativa é importante ressaltar que se “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano” (MARCONI; LAKATOS, 2004, p. 269). A abordagem quantitativa, por sua vez, teve sua utilização no momento da análise dos resultados e percentuais obtidos junto às entrevistas.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva que, de acordo com Tobar e Romano Yalour (2001, p. 69), “é aquela em que se expõem características de determinada população ou determinado fenômeno”. A pesquisa descritiva, em conformidade com os mesmos autores, permite que se estabeleça correlação entre as variáveis.

A principal fonte de coleta de dados foi a pesquisa de campo, pois, conforme Tobar e Romano Yalour (2001, p. 71-72) “é a pesquisa empírica realizada no lugar onde ocorre um fenômeno e dispõe-se de elementos para explicá-lo”.

A aplicação do modelo de fluxo informacional e das variáveis selecionadas para essa pesquisa foi verificada em um órgão público responsável pela administração e gestão da atividade turística local. Neste foram delimitados três grupos de atores: os gestores (grupo 1), os funcionários (grupo 2) e os turistas e visitantes (grupo 3) da organização. Deste modo, o Secretário Municipal, o diretor do setor de planejamento e pesquisa – SEPLAN e o diretor do setor de marketing e eventos compõem o grupo 1 (G1). Por sua vez, os funcionários do SEPLAN, PIT 1 e PIT 2 são intitulados de grupo 2 (G2). O último grupo, denominado de G3 foi constituído pelos turistas e visitantes dos PIT's. A composição dos grupos deu-se, essencialmente, pelo objetivo de estudar o fluxo informacional entre o SEPLAN e os PIT 1 e 2 para a tomada de decisões no organismo. A denominação e a localização do objeto de estudo são mantidas em sigilo, por decisão do organismo e da pesquisadora. A seção 4.1 descreve a caracterização da organização visando a sua contextualização e apreciação.

### **3.2 Metodologia da Pesquisa**

A metodologia da pesquisa foi pautada em oito etapas, assim delimitadas: fundamentação teórico-conceitual; identificação e seleção das variáveis de pesquisa; elaboração dos instrumentos de coleta de dados; validação dos instrumentos de coleta de dados; aplicação dos instrumentos de coleta de dados; resultados da pesquisa, análise do fluxo informacional e elaboração do relatório final de pesquisa, a dissertação.

#### **3.2.1 Descrição das etapas da pesquisa**

A primeira etapa da pesquisa, denominada fundamentação teórico-conceitual, consistiu na revisão da literatura em fontes secundárias, principalmente baseada em livros, periódicos, artigos científicos, dissertações e projetos de pesquisa. Tal etapa teve por objetivo dotar a pesquisadora de embasamento teórico e conceitual necessário ao desenvolvimento do estudo, abordando os temas: na

Informação: Ciência da Informação, gestão da informação e fluxos informacionais; no processo de tomada de decisão: modelos e atores; no Turismo: origem, modelo sistêmico, destinações turísticas e órgão oficial de turismo.

A segunda etapa requereu a identificação das variáveis de pesquisa com base nos estudos desenvolvidos por Curty (2005), Dantas (2005), De Lucca Filho (2005), Pletsch (2003), Mattos (1998), Nascimento e Silva (2004) e Zegarra (2000). O contexto de cada um dos estudos, bem como a identificação das variáveis para utilização nesta pesquisa estão descritos no item 4.3. Com as variáveis identificadas foi possível selecionar onze delas para utilização no ambiente público turístico.

Na terceira etapa, elaborou-se os três instrumentos de coleta de dados aplicados com os grupos pré-determinados que correspondem aos atores, respectivamente, os gestores (G1), os funcionários (G2) e os turistas e visitantes (G3) do órgão municipal de turismo. Para o G1, o instrumento de coleta de dados adotado foi a entrevista semi-estruturada, tendo por objetivo obter subsídios para responder as questões de pesquisa, principalmente, em relação aos fluxos informacionais e ao processo de tomada de decisões. Ao G2, foi aplicada a técnica de entrevista estruturada, almejando resultados a respeito do fluxo de informações entre os setores. Tanto para o G1 quanto para o G2, seguindo o modelo de Lesca e Almeida (1994) foram analisadas as informações provenientes do ambiente externo e o fluxo produzido e utilizado internamente com perguntas comuns e específicas a cada um deles. Para os turistas e visitantes, aplicou-se uma entrevista estruturada, com o intuito de averiguar os serviços e produtos de informação produzidos pelos postos de informações pertencentes a um órgão municipal de turismo. Significa dizer que foi analisado, de acordo com o modelo de Lesca e Almeida (1994) o fluxo externo produzido pela organização, em termos de resultados provenientes do fluxo informacional.

Em seguida, os instrumentos de coleta de dados foram validados através de pré-testes, conforme a seção 3.5.2. A etapa posterior consistiu na aplicação dos instrumentos de pesquisa com os gestores, funcionários do órgão municipal de turismo, seguido dos turistas e visitantes dos PIT's (1 e 2).

Os resultados obtidos constituíram a sexta etapa da pesquisa sendo sistematizados e apresentados em forma de gráficos, tabelas e posterior análise. Tal etapa teve por finalidade responder a questão e os objetivos da pesquisa. A penúltima etapa é decorrência da anterior e consistiu em analisar o fluxo de

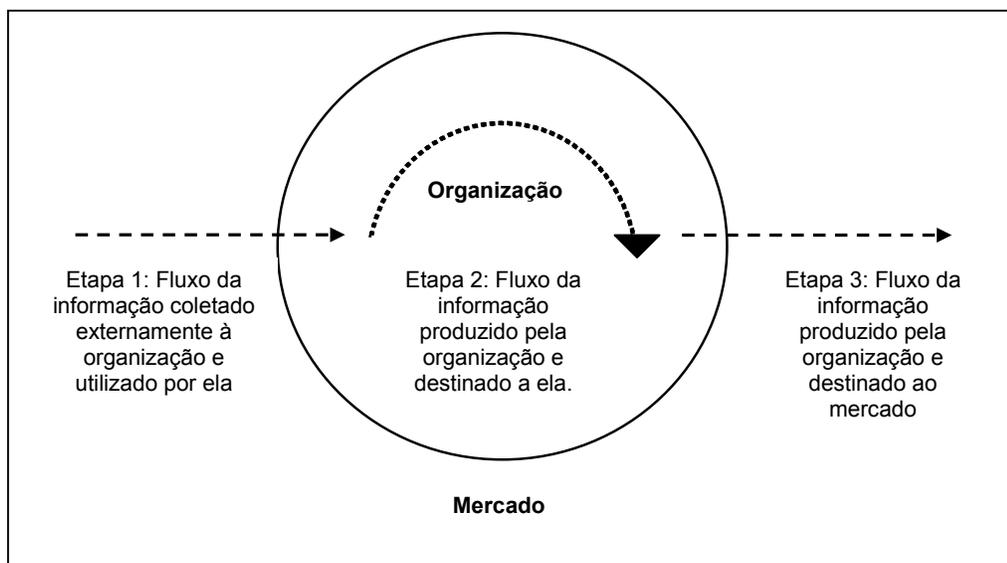
informações do órgão que dão suporte ao processo de tomada de decisão. A última etapa permitiu a elaboração do relatório final, constituindo a dissertação de mestrado, apresentando os resultados obtidos e tecendo conclusões acerca da temática proposta, além de contribuições, limites e sugestões de pesquisas futuras.

### 3.3 Elementos da Análise do Fluxo Informacional

A subseção compreende os elementos da análise do fluxo informacional correspondente à segunda etapa da pesquisa. Objetivou apresentar um modelo de fluxo informacional pré-estabelecido, caracterizar os atores pertencentes ao fluxo, seguido da identificação das variáveis de pesquisa em dissertações e estudos anteriormente realizados, e selecionando as variáveis e indicadores adotados.

#### 3.3.1 Fluxo informacional e seus atores

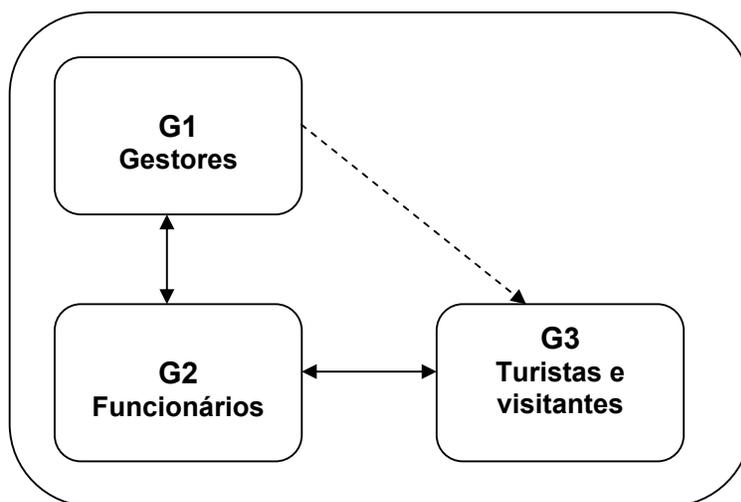
Para a obtenção dos objetivos deste trabalho, adotou-se o modelo de fluxo informacional de Lesca e Almeida (1994). A figura 17 apresenta as etapas do fluxo de informação: o coletado do ambiente externo e utilizado pela empresa, o produzido e utilizado internamente e o externo, produzido e destinado ao mercado.



**Figura 17** – Etapas do fluxo da informação  
**Fonte:** Adaptado de Lesca e Almeida (1994)

Os atores selecionados constituem os principais elementos humanos de um órgão municipal de turismo identificados na literatura, ou seja, os gestores, os funcionários, os turistas e visitantes. Deste modo, têm-se os primeiros atores da pesquisa: os gestores do órgão municipal de turismo, cuja atribuição básica é a de administrar o organismo. Em segundo lugar, têm-se os funcionários da linha intermediária e de frente do SEPLAN e PIT's, respectivamente, cujas funções residem em auxiliar os gestores e executar as tarefas determinadas, bem como prestar serviços aos turistas e visitantes do órgão e do posto de informações turísticas. Finalmente, têm-se os clientes do órgão, formados pelos turistas e visitantes representando o motivo da existência da organização.

A figura 18 elucida os três atores da pesquisa, mostrando as interfaces informacionais entre eles. Percebe-se que os gestores, *a priori*, não interagem diretamente com os turistas e visitantes dos PIT's. Já os funcionários estabelecem uma relação de troca de informações direta com os turistas e visitantes dos PIT's, bem como com os gestores do órgão municipal. Estas interfaces permitiram verificar as relações existentes entre os atores da pesquisa que suportam o processo de tomada de decisões.



**Figura 18** – Atores e grupos da pesquisa

O primeiro grupo de atores (G1) compreende os cargos superiores do órgão municipal de turismo, representado pelo Secretário Municipal e diretores. O segundo grupo de atores, (G2) envolve os funcionários do SEPLAN e os dos PIT's. Para o G1 e G2 foi analisado o fluxo de informações provenientes do ambiente

externo e o interno. O último grupo de atores (G3) é representado por turistas e visitantes dos PIT's. Sua escolha deu-se por considerar que estes representam o principal público-alvo da Secretaria, para quem a informação é produzida e destinada, ou seja, o fluxo de informações destinado ao mercado externo. A observação do fluxo informacional objetivou verificar o processo de tomada de decisões incluindo a sua hierarquia: estratégicas, táticas e operacionais na perspectiva de cada um dos seus atores.

### 3.3.2 Variáveis e indicadores dos estudos

A identificação das variáveis é pertencente a estudos, como dissertações e pesquisa de iniciação científica, que possibilitaram estabelecer correlações para essa pesquisa (quadro 9). Os estudos foram selecionados a partir de uma busca junto às bases de dados da Universidade do Estado de Santa Catarina, Universidade de São Paulo, Universidade de Brasília, Universidade Federal de Minas Gerais e Universidade Federal do Rio Grande do Sul nas áreas de turismo, Ciência da Informação e Administração.

<b>Estudos</b>	Curty (2005)	Dantas (2005)	De Lucca Filho (2005)	Mattos (1998)	Nascimento e Silva (2004)	Pletsch (2003)	Zegarra (2000)
<b>Variáveis</b>							
Barreiras de acesso							
Canais de informação							
Determinantes de escolhas das fontes de informação							
Fontes de informação							
Informação como recurso estratégico							
Meios de comunicação para divulgação							
Motivação na busca de informação							
Necessidades de busca de informação							
Qualidade da informação							
Serviços e produtos de informação oferecidos							
Tipo de informação produzida/consumida							

**Quadro 9** – Variáveis identificadas em estudos

**Fontes:** Curty (2005); Dantas (2005), De Lucca Filho (2005), Pletsch (2003), Mattos (1998), Nascimento e Silva (2004) e Zegarra (2000).

Os referidos estudos estão baseados em Curty (2005), Dantas (2005), De Lucca Filho (2005), Mattos (1998), Nascimento e Silva (2004), Pletsch (2003) e Zegarra (2000). A seguir, descreve-se brevemente cada um dos estudos, apontando as variáveis e características utilizadas pelos autores.

Curty (2005) estudou o fluxo informacional tecnológico em duas indústrias alimentícias tendo como pressuposto o processo de inovação. A autora baseou-se em quatro variáveis para analisar o fluxo informacional: as fontes de informação e os canais; as barreiras de acesso e uso da informação; os determinantes para seleção de fontes e canais de informação e, a motivação/necessidade da busca da informação.

Por sua vez, Dantas (2005) pesquisou sobre a gestão da informação na tomada de decisão em uma instituição financeira brasileira orientada para o cliente. A autora utilizou-se de variáveis tais como: informação como recurso estratégico, necessidades de busca e qualidade da informação.

De Lucca Filho (2005) estudou o fluxo de informações entre os agentes do Programa Portais do Lazer do Estado de SC, propondo melhorias em relação à ativação e agilidade. Utilizou, principalmente, as variáveis barreiras de acesso, qualidade da informação, tipo de informação produzida e serviços e produtos de informação.

Mattos (1998) analisou o fluxo de informações gerenciais no ambiente interno da organização, para a tomada de decisões. Foram utilizadas principalmente as variáveis de: acesso, fontes de informação, necessidades e motivações de busca, qualidade, utilidade, velocidade de resposta das informações, bem como a precisão e a confiabilidade para a tomada de decisão.

O estudo de Nascimento e Silva (2004) trata da informação como insumo básico para o desenvolvimento da atividade turística. A metodologia utilizada levou em conta as informações geradas pelo e para o turismo, considerando suas peculiaridades e analisando três indicadores básicos: (1) Informação para gestão empresarial, (2) Informação para divulgação do turismo, (3) Informação para o turista. As variáveis destacadas foram: fontes, canais, informação como recurso estratégico, os produtos e serviços de informação e necessidades de busca da informação.

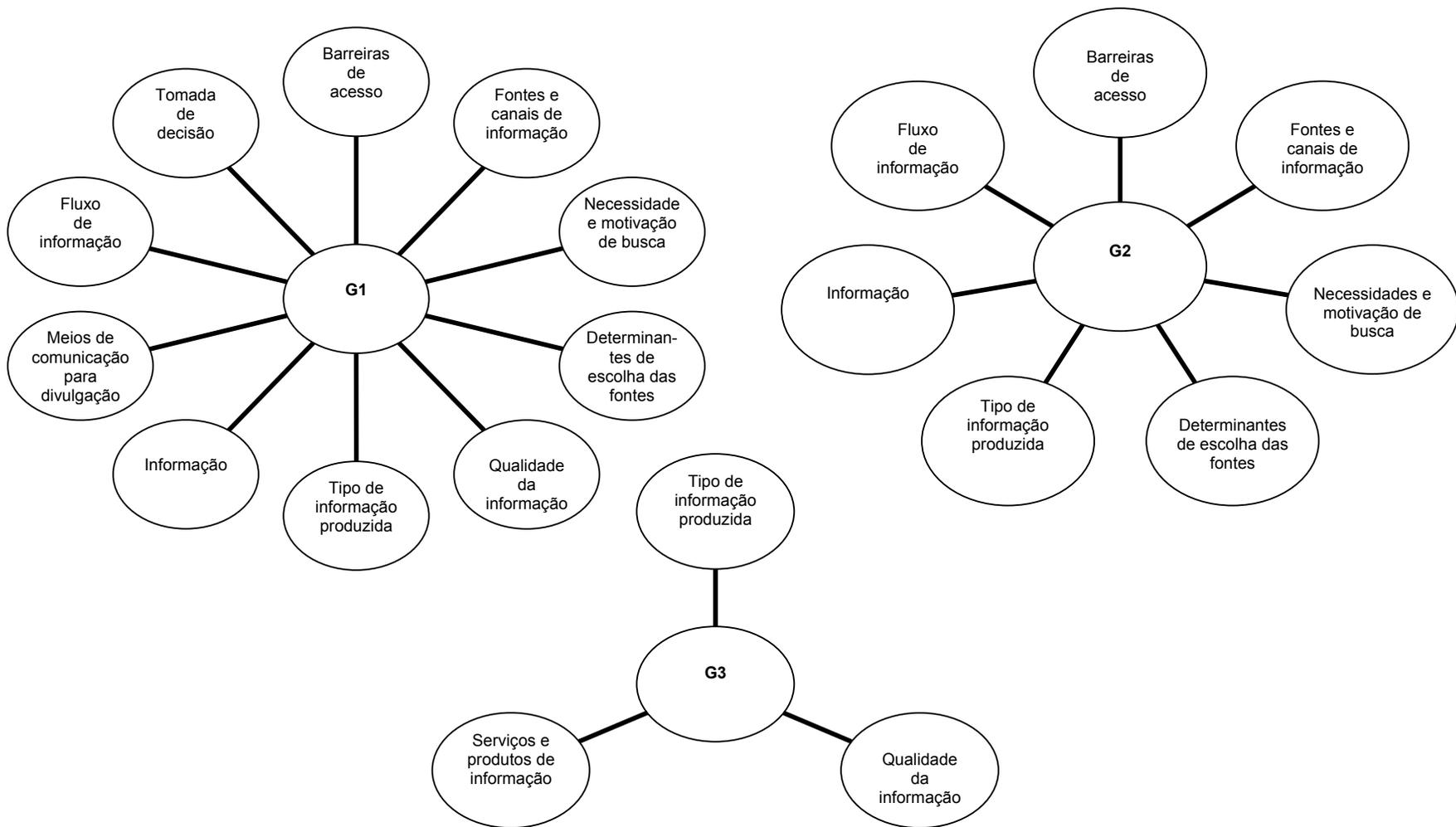
Pletsch (2003) examinou o fluxo de informações para a tomada de decisão em uma empresa de telecomunicações, abordando como variáveis, as

fontes, as barreiras de acesso, as necessidades de busca e a qualidade das informações nos fluxos de informações como elementos indispensáveis ao processo de tomada de decisões. Acrescentou a tais elementos, o informediário (pessoa que cria, coleta e processa a informação sendo intermediário entre a oferta e a demanda por determinadas informações).

Zegarra (2000) pesquisou o fluxo de informações como suporte à logística em empresas construtoras de edifícios, abordando a informação no interior da organização e posteriormente, a importância da informação no processo de tomada de decisões. As variáveis empregadas foram, essencialmente, barreiras de acesso, canais e fontes de informação e serviços e produtos de informação.

A seguir abordam-se as variáveis e indicadores adotados no estudo. Foram selecionadas doze variáveis com base na identificação dos estudos realizados.

A figura 19 demonstra as variáveis selecionadas relacionando-as com a aplicabilidade junto aos grupos de pesquisa. As variáveis são: informação, fontes, canais, determinantes de escolha das fontes e canais de informação, barreiras de acesso, qualidade da informação, necessidades e motivação de busca, tipo de informação produzida, meios de comunicação para divulgação da informação e serviços e produtos de informação.



**Figura 19** - Variáveis e atores da pesquisa

O quadro 10 especifica as variáveis, os indicadores e a sua aplicabilidade.

Variável (o que)	Aplicação (com quem)	Indicadores (através de que)
Informação	G1, G2	Significado e importância para o desempenho das atividades profissionais.
Fontes de informação	G1, G2	Artigos de jornais e revistas especializadas, atas de encontros e reuniões, banco de dados, informativos, livros, manuais, relatórios, sites da internet, comunicações internas e oficinas, mapas, publicações governamentais, <i>folders</i> e panfletos.
Canais de informação	G1, G2	Associações de turismo, associações diversas, turistas/comunidade, fornecedores, feiras e eventos, universidades/IES, órgãos públicos, destinações turísticas, consultores externos, centrais de informações turísticas, <i>trade</i> turístico, WEB.
Determinantes de escolha das fontes e canais	G1, G2	Confiabilidade, custo, qualidade, rapidez no acesso/entrega, facilidade de uso, relevância, língua, atualização constante.
Barreiras de acesso	G1, G2	Custo, morosidade da estrutura pública, excesso de burocracia, material desatualizado/insuficiente, falta ou obsolescência do banco de dados, tempo escasso, idioma, geográfica, sobrecarga de informações, desconfiança nas diversas fontes, dificuldade de localização da informação.
Necessidades e motivação de busca	G1, G2	Elaborar de um projeto, localizar informação específica, solucionar um problema, manter-se atualizado, conhecer regulamentos/projetos, avaliar propostas, estimar custos, tomar uma decisão, atingir novos segmentos.
Qualidade da informação	G1, G3	Atualização, adaptação, confiabilidade, utilidade, deficiência percebida e satisfação obtida.
Tipo de informação produzida	G1, G2, G3	Mala direta, anúncios em revistas/jornais, visitas in loco, <i>folders</i> , informações prestadas diretamente ao cliente, <i>home-page</i> , mapas, impressos próprios, relatórios, pesquisas, DVD, CD-Rom.
Meios de comunicação para divulgação da informação	G1	Internet, anúncios na mídia escrita/falada/televisada, eventos/feiras.
Serviços e produtos de informação	G3	<i>Folders</i> , folhetos, informativos, revistas, mapas, roteiros, pesquisas, <i>city tour</i> , <i>famtour</i> , DVD, CD-ROM.
Fluxo de informações	G1, G2	Descrição das etapas do fluxo, responsabilidade única ou compartilhada.
Tomada de Decisão	G1	Informações utilizadas para a tomada de decisão: estratégica, tática e operacional, frequência.

**Quadro 10** – Variáveis e indicadores da pesquisa

Visando caracterizar as variáveis selecionadas para esse estudo, apresentou-se os motivos que levaram à sua escolha, os objetivos esperados, a aplicabilidade em cada grupo de atores, a maneira como foi executada, e finalmente, o questionamento que foi feito através de entrevistas.

## Informação

A variável informação objetivou descobrir se os entrevistados têm clareza da importância da informação para o ambiente organizacional, assim como para o desempenho de suas atividades profissionais. O conjunto dessas respostas possibilitou obter um panorama acerca da compreensão e importância da informação. Esta variável foi utilizada nos instrumentos de coleta de dados para os gestores (G1) e funcionários (G2), com perguntas abertas. O indicador que norteou a entrevista foi: a importância da informação para o contexto organizacional. O quadro 11 mostra os grupos de pesquisa entrevistados e o indicador que constituiu a base das entrevistas para a variável informação.

<b>Grupo</b>	<b>Indicadores</b>
G1, G2	Significado e importância das informações para o desempenho das atividades profissionais.

**Quadro 11** – Variável: Informação

## Canais e fontes de informação

As variáveis selecionadas verificaram quais os canais e as fontes de informação utilizados pelos gestores e funcionários de um órgão municipal de turismo, bem como investigou de que forma e para quem acontece o recebimento e o repasse de informações tanto interno quanto externamente ao ambiente organizacional. Estas variáveis foram passíveis de esclarecimento junto aos entrevistados, quanto aos seus significados e diferenças, visando à veracidade e fidelidade das respostas fornecidas. Nos canais de informação, os indicadores pré-identificados na literatura e *know-how* na área de turismo, destacam-se: associações, fornecedores, feiras e eventos, universidades e instituições de ensino superior, órgãos públicos, destinações turísticas. Quanto às fontes de informação enfatizam-se: artigos de jornais, revistas e similares, atas de encontros e reuniões, banco de dados (BDD), informativos, livros, manuais, sites da internet, publicações governamentais e outros. A aplicação destas variáveis se deu para o G1 e para o G2, por um conjunto de perguntas abertas e fechadas. O quadro 12 elucida a base das perguntas realizadas com os entrevistados na variável canais e fontes de informação.

Grupo	Indicadores
G1, G2	Canais de informação mais utilizados.
	Fontes de informação consultadas.
	Repasse de informações para outros membros da organização.
	Forma de recebimento das informações.
G1	Tipos de informações requeridas.
	Descrição do processo de recebimento e repasse de informações.

**Quadro 12** – Variável: canais e fontes de informação

### Determinantes de escolha das fontes e canais de informação

Essa variável teve por finalidade explicar quais critérios e fatores são levados em consideração na escolha das fontes e canais de informação, uma vez que estes podem se constituir em resultados positivos ou limitantes principalmente em relação à qualidade e confiabilidade das informações disponibilizadas ao órgão de turismo. Os determinantes pré-estabelecidos foram: confiabilidade, custo, qualidade, rapidez no acesso/entrega, facilidade de uso, relevância, língua e atualização constante. Esta variável foi focada nas entrevistas para o G1 e G2, sendo que para o primeiro o conjunto de perguntas foi aberta e para o segundo fechada. Os principais indicadores para a variável estão elencados no quadro 13, constituindo-se na base das perguntas realizadas junto aos entrevistados.

Grupo	Indicadores
G1, G2	Aspectos que determinam a escolha dos canais de informação.
	Principais critérios para acesso às fontes de informação.

**Quadro 13** – Variável: determinantes de escolha das fontes e canais de informação

### Barreiras de acesso à informação

A variável escolhida identificou dificuldades enfrentadas na busca e acesso às informações requeridas pelos gestores e funcionários do órgão municipal de turismo. Além disso, foi necessário questionar a que fatores os atores atribuem essas dificuldades, e ainda, que providências e/ou ações são tomadas quando não é possível obter em um primeiro momento a informação desejada. Finalmente, buscou-se descobrir quais os motivos que fazem com que os atores desistam de buscar determinada informação. As principais barreiras pré-selecionadas foram: custo, morosidade da estrutura pública, excesso de burocracia, material desatualizado/insuficiente, falta e/ou obsolescência do banco de dados, tempo

escasso, idioma, sobrecarga de informações, desconfiança nas diversas fontes e dificuldade de localização da informação. A aplicação desta variável foi tanto para o G1 quanto para o G2, sendo para o primeiro com perguntas abertas e fechadas e para o segundo com fechadas de múltipla escolha. O quadro 14 mostra os indicadores que constituíram a base das entrevistas realizadas.

Grupo	Indicadores
G1, G2	Dificuldade do acesso às informações.
	Fatores que geram as dificuldades.
	Utilização de estratégias para acessar às informações desejadas.
G1	Relação entre dificuldades no acesso às informações e interferência nas decisões.
	Motivos de desistência na obtenção de informações.

**Quadro 14** – Variável: barreiras de acesso à informação

### Necessidades e motivações de busca da informação

A variável investigou as características motivacionais e de necessidades dos gestores e funcionários do um órgão municipal de turismo. Foi importante verificar quais as necessidades de gestores e funcionários para confrontá-las com outras variáveis. Também examinou o que mais motiva os gestores e funcionários a buscarem determinada informação e se há relação entre necessidade e motivação de busca. Alguns dos indicadores de necessidades e motivações pré-estabelecidos foram: elaboração de um projeto, localização informação específica, atualização constante, conhecimento de regulamentos/projetos, estimativa de custos e tomada de decisão. O conhecimento das necessidades e motivações permitiu que se estabelecessem correlações entre as variáveis, principalmente no que se refere aos canais, fontes e barreiras de acesso à informação. Tanto o G1 quanto o G2 foram entrevistados com perguntas fechadas. A identificação das necessidades informacionais tanto dos gestores quanto dos funcionários, além do fator motivacional pela busca de determinada informação constituem os indicadores da variável, elucidados no quadro 15.

Grupo	Indicadores
G1, G2	Identificação das necessidades informacionais do órgão e do gestor/funcionário.
	Fator motivacional pela busca de informações.

**Quadro 15** – Variável: necessidades e motivações de busca da informação

### Qualidade da informação

Essa variável visou explicar o significado de uma informação com qualidade, e ainda, como os gestores e funcionários de um órgão municipal de turismo fazem para obter uma informação de qualidade do ambiente externo. A escolha desta variável foi relevante, pois permitiu saber se há a preocupação com a qualidade das informações advindas do ambiente externo e, conseqüentemente, o reflexo desta ação no fluxo para a tomada de decisão. Os indicadores pré-selecionados foram: atualização, adaptação, confiabilidade e utilidade. A variável qualidade da informação foi aplicada ao G1 com perguntas abertas. Para o G3 a variável teve a função de verificar se as informações prestadas pelos PIT's atendem às necessidades, à satisfação gerada e ainda à principal deficiência percebida. A aplicação foi através de perguntas fechadas. O quadro 16 apresenta a base das perguntas que foram realizadas com os entrevistados na variável qualidade da informação.

Grupo	Indicadores
G1	Significado de uma informação de qualidade.
	Maneira de obtenção de uma informação do ambiente externo.
G3	Percepção de deficiências, satisfação quanto ao serviço.

**Quadro 16** – Variável: qualidade da informação

### Tipo de informação produzida

As informações produzidas pelo organismo foi outra variável necessária à pesquisa, à medida que estas são disponibilizadas ao público externo, como turistas, visitantes, comunidade e *trade* turístico. Para tanto, investigou as principais informações produzidas e se existem e quais os fatores que prejudicam ou impossibilitam a produção e disponibilização de informações ao ambiente externo. Tais questões são de extrema importância, pois uma das maiores dificuldades encontradas no turismo, regra geral, é a carência ou falta de qualidade e relevância das informações disponibilizadas aos turistas e visitantes. Os indicadores para a variável foram: mala direta, anúncios em revistas/jornais, visitas *in loco*, *folders*, informações prestadas diretamente ao cliente, *home-page*, mapas, impressos próprios, relatórios, pesquisas, DVD, CD-ROM, e outros. O conjunto de perguntas desta variável foi aplicado junto ao G1 e G2 com perguntas abertas e fechadas. A

variável também compôs o quadro de perguntas para o G3. Neste sentido, foram investigados os tipos de informação consumidos pelos turistas, principalmente, em relação aos serviços e produtos solicitados junto aos PIT's, e em que proporção às necessidades são atendidas, sendo que as perguntas para o G3 foram fechadas. O quadro 17 mostra a relação dos indicadores que compuseram as perguntas com os grupos de pesquisa para a variável.

Grupo	Indicadores
G1, G2	Tipologias de informações produzidas para o ambiente externo.
	Dificuldades para o fornecimento de informações para o mercado.
G1	Disponibilização das informações ao ambiente externo, ocorrência de padrão, organização ou controle.
G3	Tipo de informação solicitada aos postos de informações turísticas.

**Quadro 17** – Variável: tipo de informação produzida

### Meios de comunicação para divulgação da informação

A escolha dos meios de comunicação para divulgação das informações turísticas pode representar uma estratégia de atuação de um órgão municipal de turismo, além de interferir no seu retorno desejado. Tal variável verificou quais os meios de comunicação utilizados e se estes suprem as necessidades da SECTUR. Os principais indicadores dessa variável são: internet, anúncios na mídia escrita, falada e televisionada, eventos e feiras. O quadro 18 apresenta a base das perguntas que representam a variável, que foi aplicada ao G1 na forma de perguntas abertas e fechadas.

Grupo	Indicadores
G1	Meios de comunicação para a divulgação das informações turísticas.
	Satisfação com as necessidades e expectativas quanto aos meios de comunicação utilizados.

**Quadro 18** – Variável: meios de comunicação para divulgação da informação

### Serviços e produtos de informação

A variável identificou quais dos serviços e produtos de informação da SECTUR que os turistas tiveram acesso, bem como as principais deficiências visualizadas. As respostas permitiram que se estabelecessem correlações, principalmente com a variável 'tipo de informação' produzida. Alguns dos indicadores para a variável são: *folders*, revistas, mapas, relatórios, roteiros, pesquisas, *city tour*, DVD, CD-ROM. A aplicação foi realizada com o G3, com perguntas fechadas. A

base da pergunta está representado no quadro 19 por meio dos materiais informativos produzidos e/ou divulgados pelo organismo.

Grupo	Indicador
G3	Materiais informativos produzidos/divulgados pelo órgão municipal.

**Quadro 19** – Variável: serviços e produtos de informação

Essas foram as variáveis selecionadas com base nos estudos realizados. Complementarmente foram acrescentadas duas variáveis passíveis de investigação: fluxo de informação e tomada de decisão.

### Fluxo de informação

A variável de fluxo de informação visou conhecer se os gestores e funcionários de um órgão municipal de turismo possuem clareza da importância de gerir a informação eficientemente, visando obter ganhos estratégicos à organização, bem como se a organização faz uso e de que modo a realiza. Investigou-se como ocorre o processo de busca, obtenção, tratamento, utilização, armazenamento e disseminação das informações no ambiente interno de um órgão de turismo, e a quem fica delegada essa função (ou grupo de pessoas). Essa variável foi aplicada ao G1 e G2, com perguntas abertas e fechadas. O quadro 20 apresenta os indicadores que representam a base das perguntas junto ao G1 e G2.

Grupo	Indicadores
G1, G2	Responsável pela disseminação das informações no ambiente externo.
	Descrição do processo de busca, obtenção, tratamento, disseminação e uso da informação.
G1	Transformação da informação em recurso estratégico para o órgão.
G2	Descrição do processo informacional entre os setores de planejamento e os postos de informações turísticas.

**Quadro 20** – Variável: fluxo de informação

### Tomada de decisão

A gestão da informação por meio dos fluxos informacionais proporciona um processo decisório estruturado e com menos possibilidade de erros. A variável tomada de decisão investigou de que forma, com que frequência e baseados em que são tomadas as decisões pelos gestores, funcionários e turistas de um órgão municipal de turismo. Ainda, verificou junto aos gestores a função dos PIT's enquanto setor responsável pela maior parte das informações prestadas aos

turistas. Tais respostas permitiram que se analisasse, conjuntamente às demais, o fluxo de informações para a tomada de decisões. Esta variável foi aplicada aos gestores do órgão municipal de turismo devido ao seu potencial estratégico, bem como observada hierarquia das decisões pelos funcionários e turistas. Por meio dos indicadores elucidados no quadro 21 foi possível basear as perguntas que realizadas aos atores.

Grupo	Indicadores
G1	Frequência da utilização das informações para tomar decisões.
	Exposição da importância dos PIT's para um órgão de turismo, para o mercado turístico e para a obtenção de informações dos usuários.
	Descrição do processo de tomada de decisões.
	Hierarquia das decisões: estratégicas, táticas e operacionais.

**Quadro 21** – Variável: tomada de decisão

Após a explanação das doze variáveis de investigação junto aos gestores, funcionários e turistas e visitantes da pesquisa, foi possível delinear os instrumentos de coleta de dados utilizados.

### 3.4 Instrumentos de Coleta de Dados

A relação do pesquisador com as fontes de coleta de dados deu-se através da prática dialógica. Nesse sentido, as técnicas de coleta de dados foram, respectivamente a entrevista semi-estruturada, para os gestores do órgão municipal de turismo (G1), a entrevista estruturada para os funcionários da organização (G2) e também a entrevista estruturada para os turistas e visitantes dos Postos de Informações Turísticas (G3).

O material coletado foi dividido em discursos escritos, por meio de livros, artigos, dissertações e outros materiais na fase da pesquisa bibliográfica, e em discursos verbais, na forma de opiniões coletadas na fase de entrevistas.

#### 3.4.1 Entrevista semi-estruturada: G1

A entrevista semi-estruturada foi aplicada aos gestores (G1) do órgão municipal de turismo buscando obter informações necessárias ao cumprimento dos objetivos fixados. Além disso, o conjunto de perguntas destinado ao G1 teve por finalidade analisar as etapas do fluxo captado do ambiente externo e o produzido

internamente, sob o modelo de Lesca e Almeida (1994), além do processo de tomada de decisões em um organismo público de turismo.

O roteiro de entrevista (Apêndice A) contou com 32 (trinta e duas) questões norteadoras pré-determinadas divididas nos módulos: perfil do entrevistado, informação, canais e fontes de informação, determinantes de escolha das fontes e canais, barreiras de acesso, necessidades e motivações de informação, qualidade, tipologia, meios de comunicação para divulgação da informação, fluxo informacional e tomada de decisões. As entrevistas foram pré-agendadas de acordo com a disponibilidade dos gestores do órgão em seu horário de trabalho, sendo que a aplicação deu-se nos meses de setembro e outubro de 2006.

#### **3.4.2 Entrevista estruturada: G2**

A entrevista estruturada foi aplicada aos funcionários do setor de planejamento e pesquisa e postos de informações turísticas (PIT's). Buscou-se obter junto a esse grupo questões acerca das informações captadas externamente e internamente à Secretaria.

O roteiro foi formado por 22 (vinte e duas) perguntas abertas e fechadas (Apêndice B), divididas nos módulos: perfil do entrevistado, informação, canais e fontes de informação, determinantes de escolha das fontes e canais, barreiras de acesso, necessidades e motivações de informação, qualidade, tipologia e fluxo de informações. As entrevistas foram realizadas mediante agendamento, sendo aplicadas na Secretaria e nos PIT's entre os meses de outubro e novembro de 2006.

#### **3.4.3 Entrevista estruturada: G3**

Por sua vez, a entrevista estruturada aplicada aos turistas e visitantes dos PIT's (Apêndice C) teve o intuito de verificar a etapa externa do fluxo produzido pelo Órgão Municipal de Turismo, por meio de 12 (doze) perguntas fechadas. Os módulos foram: perfil do entrevistado e avaliação dos serviços informacionais.

As entrevistas foram aplicadas junto ao público-alvo, após terem utilizado os serviços oferecidos pelos PIT's. A aplicação deu-se entre os meses de dezembro de 2006 e janeiro de 2007, período de maior movimento de turistas na cidade. É necessário ressaltar que uma pequena parte das entrevistas, no PIT 1, foram

realizadas na sede provisória e uma quantidade maior na sede atual, devido à inauguração ocorrida no período.

### **3.5 Desenvolvimento da Pesquisa**

O desenvolvimento da pesquisa evidencia aspectos relacionados ao ambiente e sujeito da pesquisa, pré-testes dos instrumentos, análise dos dados e procedimentos éticos, que reforçaram e contextualizaram metodologicamente os passos adotados.

#### **3.5.1 Ambiente e sujeito da pesquisa**

O ambiente do estudo compreende uma Secretaria Municipal de Turismo (SECTUR), focado nos seus gestores e no setor de planejamento e pesquisa (SEPLAN) e postos de informações turísticas (PIT's), através de seus funcionários.

A população foi constituída por três grupos: os gestores da SECTUR, os funcionários do SEPLAN e PIT's e os turistas e visitantes dos PIT's. O primeiro grupo foi representado pelo secretário de turismo, pelo diretor do setor de marketing e eventos e pelo diretor do SEPLAN e PIT's, totalizando três pessoas. O segundo grupo compreendeu os funcionários do SEPLAN e dos PIT's, totalizando 11 (onze) pessoas. O último grupo foi composto por turistas e visitantes que utilizaram os serviços do PIT's, em sua estada atual. Devido à dificuldade de se estabelecer a quantidade necessária de entrevistados, optou-se pela técnica de amostragem denominada não aleatória (BARBETTA, 1999). Segundo Barbetta (1999, p. 53) esta técnica é utilizada quando “a seleção de uma amostra aleatória é muito difícil, ou até mesmo impossível”, considerando a inexistência de dados estatísticos que comprovem o número de turistas e visitantes nos PIT's. O critério para seleção deste grupo de entrevistados foi a utilização dos serviços dos PIT's imediatamente anterior à aplicação das entrevistas. Ao total foram entrevistados 43 (quarenta e três) turistas e visitantes divididos nos PIT 1 e 2. No PIT 1, foram aplicadas 30 (trinta) entrevistas enquanto que no PIT 2 foram 13 (treze), em vista do movimento no primeiro ser amplamente superior.

### **3.5.2 Pré-testes dos instrumentos de pesquisa**

Para a realização da pesquisa, fez-se necessária a aplicação de pré-testes visando detectar possíveis falhas nos instrumentos. O pré-teste do modelo de entrevista estruturada foi realizado com um dos diretores do órgão; a entrevista semi-estruturada com um dos funcionários do setor pesquisado e, finalmente, a entrevista estruturada com um turista que utilizou os serviços do PIT 1. Em seguida, os instrumentos foram avaliados por um profissional da área pública de turismo.

As falhas verificadas se referem aos três instrumentos de pesquisa. Em relação ao instrumento de pesquisa para o G1, foram transformadas de abertas para perguntas fechadas, as seguintes: 9, 11, 15, 19, 23, 24 e 26 (Apêndice A). Tais transformações visaram maximizar o tempo consumido com a realização das entrevistas. O instrumento aplicado junto ao G2 (Apêndice B) a pergunta 3 sofreu alteração em relação ao grau de escolaridade mínimo exigido dos funcionários (o ensino médio), tendo sido sucumbido o ensino fundamental. No instrumento de pesquisa junto aos turistas e visitantes (Apêndice C), na pergunta 7 foi acrescentada a resposta “sem deficiência”. Assim, os instrumentos foram validados e passíveis de aplicação junto aos entrevistados.

### **3.5.3 Análise dos dados**

A primeira etapa desenvolvida foi a realização das entrevistas com os gestores do órgão, com duração média de 45 minutos para cada um. Em seguida, foram coletados os dados das entrevistas com os funcionários, cujo tempo médio individual foi de 30 minutos. Finalmente, foram coletados os dados junto aos turistas e visitantes, com duração média de 10 minutos para cada entrevista.

A segunda etapa consistiu na transcrição e tabulação das entrevistas de acordo com as variáveis estabelecidas para cada um dos grupos. Os resultados geraram gráficos e tabelas, por meio do programa Excel, para as questões fechadas e, apresentação e análise textual para as questões abertas. Ressalta-se que foram transcritos trechos das falas dos funcionários quando se mostraram importantes. Este grupo recebeu um número de acordo com a ordem de transcrição dos dados, de um a onze, sendo utilizados para caracterizá-los e manter seu anonimato.

Na última etapa, foram realizadas considerações sobre cada um dos grupos e, em seguida, foram analisados os resultados priorizando a relação entre os grupos, o modelo de fluxo informacional determinado nos procedimentos metodológicos e as correlações entre os resultados e a fundamentação teórica.

#### **3.5.4 Procedimentos éticos**

Os procedimentos éticos adotados no estudo estão baseados no Código de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, através do Regimento do Comitê, estabelecido pela Universidade Federal de Santa Catarina.

A pesquisadora assumiu a responsabilidade de comunicar aos entrevistados foco do estudo da privacidade e anonimato na participação da pesquisa, bem como do estabelecimento do termo de consentimento livre e esclarecimento (Apêndice D).

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O capítulo evidencia os resultados da pesquisa baseados nos procedimentos metodológicos adotados. Inicia-se caracterizando o órgão municipal de turismo foco do estudo e, em seguida, expõem-se os resultados das entrevistas com os gestores, funcionários e turistas e visitantes. A discussão destes recai sobre: os canais e fontes de informação, os atores e sua atuação, as necessidades e as barreiras informacionais dos atores, a análise do fluxo informacional, o processo decisório e as sugestões que possam contribuir para a organização.

### **4.1 Caracterização da Organização**

O estudo foi realizado em um organismo público municipal localizado em uma destinação turística do Estado de Santa Catarina denominada Secretaria de Turismo, que por decisão bilateral - organização e pesquisadora - será mantida em sigilo, visando preservar as opiniões dos participantes da pesquisa.

A destinação onde está inserida a organização é um importante pólo receptor de turistas, cuja tipologia está voltada ao turismo de sol e praia. Em vista deste fator, a atividade turística local possui uma demanda concentrada nos meses de alta temporada de verão, gerando sazonalidade nos demais meses do ano. A cidade dispõe de notável infra-estrutura turística, possuindo um dos principais parques hoteleiros e gastronômicos do Estado, além de atrativos naturais e artificiais compondo a oferta de equipamentos e serviços. Pela atuação mercadológica realizada, o desenvolvimento da atividade vem se consolidando, à medida que há um aumento progressivo no número de turistas nacionais e estrangeiros, segundo dados das principais pesquisas de demanda do município e do Estado. Outra característica importante da destinação é o aumento de sua população, especialmente em função da qualidade de vida e dos atrativos que possui. Por tais atributos, a destinação que tem no turismo sua principal atividade econômica, é atualmente reconhecida por sua organização e estrutura pública e privada.

Desse modo, a estrutura pública municipal foi estabelecida, inicialmente como departamento de turismo, em 1970. Cerca de 20 anos depois, foi elevado à categoria de Secretaria. Atualmente sua sede contém os setores de planejamento e pesquisa, marketing e eventos, assessoria de imprensa e financeiro. Além destes,

existem dois Postos de Informações Turísticas (PIT's) localizados na principal avenida de acesso à cidade (PIT 1) e também no terminal rodoviário (PIT 2) ambos com funcionamento ininterrupto.

O SEPLAN é constituído por diretor, coordenador e demais funcionários trabalhando na sede do órgão, tendo os PIT's como subordinados hierarquicamente, assim como os denominados 'atendentes' de PIT's, cargo especialmente criado para exercer tal função. Desta maneira, cabe ao coordenador do SEPLAN a tarefa de organizar, distribuir e manter os PIT's e atendentes munidos de material informacional, escrito e/ou oral.

Tanto o PIT 1 quanto o PIT 2 desfrutam de infra-estrutura física e instalações capazes de proporcionar atendimento aos clientes, embora esteja o primeiro mais adequado às necessidades dos turistas, em função do seu espaço e conforto. No PIT 1, recentemente re-inaugurado, acontecem os principais serviços informacionais da Secretaria, especialmente quanto ao volume de turistas, visitantes, população local e demais usuários atendidos. Neste local estão instalados os recursos de informática, comunicações, SI e BDD<sup>6</sup>, tais como computadores, telefone e internet discada.

O PIT 2 - que também recebeu melhorias na infra-estrutura física há pouco tempo - é principalmente voltado à prestação de informações a turistas e visitantes que estão chegando à destinação via ônibus, com necessidades em relação à localização e meios de hospedagem, principalmente. O volume de informações prestadas, bem como os recursos disponíveis (não há computador, internet ou telefone) são menores que as do PIT 1. Um problema observado é que os usuários muitas vezes confundem-no como um serviço do terminal rodoviário, solicitando informações referentes a linhas de ônibus, empresas e horários e não informações voltadas ao ambiente turístico.

---

<sup>6</sup> **INFOTUR** (Sistema de Informações Turísticas) - É um SI onde estão depositadas as principais informações do município com relação direta ou indireta com o turismo, como por exemplo: hotéis, restaurantes, casas noturnas, farmácias, postos de gasolina, hospitais dentre outros, sendo atualizadas anualmente. Além de sua localização, visualizada por meio de um produto cartográfico, são fornecidas outras informações relevantes que auxiliam a prestação do serviço pelo atendente.

**COBUS** (Controle de ônibus) - É um banco de dados que faz o cadastro de entrada de ônibus de turismo responsável pela cobrança da taxa de turismo na cidade. Possibilita também registrar a procedência, quantidade e meio de hospedagem utilizado, dentre outros.

## 4.2 Entrevistas com os Gestores da Organização

Os resultados obtidos com os grupos de entrevistados estão representados em figuras e tabelas a seguir. Inicia-se a análise das entrevistas dos gestores, seguido pelos funcionários e, finalmente, pelos turistas e visitantes.

### 4.2.1 Perfil dos entrevistados

Os três gestores do órgão municipal são do sexo masculino, na faixa etária dos 50 anos. Quanto ao grau de escolaridade do Secretário Municipal é graduação completa; do diretor 1 é pós-graduação completa em nível de especialização e incompleta em nível de mestrado; e a do diretor 2 é graduação incompleta.

A formação acadêmica do Secretário é turismo e hotelaria, a do diretor 1 é administração e especialização em turismo e a do diretor 2 não foi possível obter junto à entrevista. Observa-se que a formação dos gestores é específica na área em que atuam, representando um aspecto positivo para a administração do órgão. É importante considerar ainda que a sua formação acadêmica com base no turismo pode auxiliar na busca de canais e fontes de informação, uma vez que os conhecem. A tabela 1 demonstra além da formação acadêmica o seu status.

**Tabela 1** – Formação acadêmica em nível de graduação dos gestores

Formação Acadêmica - Graduação	Status	Frequência	Porcentagem (%)
Turismo	Completa	1	33,33
Administração	Completa	1	33,33
Não informou	Incompleta	1	33,33
Total	-	3	100

Para efeito de análise, são adotados os termos 'secretário' para denominar o gestor principal da organização, 'diretor 1' para o cargo de Diretor do SEPLAN e 'diretor 2' para o cargo de Diretor do setor de marketing e eventos, conforme a tabela 2.

**Tabela 2** – Cargos ocupado pelos gestores

<b>Cargo ocupado</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Secretário de turismo	1	33,33
Diretor de planejamento e pesquisa	1	33,33
Diretor de marketing e eventos	1	33,33
Total	3	100

A forma de ingresso na Secretaria foi através do cargo de confiança concedido por autoridades do poder público municipal (tabela 3).

**Tabela 3** – Forma de ingresso dos gestores

<b>Forma de ingresso</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Cargo de confiança	3	100
Total	3	100

Em relação ao tempo de trabalho junto a SECTUR, verifica-se que o secretário está há 10 (dez) anos na organização, seguido do diretor 2 com 7 (sete) anos e finalmente o diretor 1 com 2 (dois) anos de trabalho no órgão, conforme a tabela 4. A condução da administração pública do município pesquisado está a cargo de um único partido político há cerca de 10 (dez) anos. Em vista disso, a administração pública consegue dar seqüência aos planos previstos em longo prazo, evitando a interrupção das atividades no final de um mandato. Por outro lado, um longo período de administração pelos mesmos gestores pode fazer com que a gestão do órgão fique viciada em padrões gerenciais, comprometendo a eficácia do processo e a renovação de planos de ação.

**Tabela 4** - Tempo de trabalho dos gestores

<b>Tempo de trabalho</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
2 anos	1	33,33
7 anos	1	33,33
10 anos	1	33,33
Total	3	100

O tempo em que os gestores estão nos cargos, aliado à sua idade e experiência profissional e acadêmica na área de turismo e correlatas, pode contribuir para o processo de tomada de decisões, principalmente em função do amplo conhecimento do organismo.

Em síntese, o perfil dos gestores assim se constitui: são homens, na faixa etária dos 50 (cinquenta) anos, com bom nível de escolaridade e formação acadêmica na área, estando nos cargos em um período considerado longo (superior a 5 anos) e com experiência pública administrativa na condução do órgão. Pode-se inferir que os gestores possuem características acadêmicas e de mercado capazes de proporcionar-lhes condições efetivas de gerenciamento, aliado à experiência profissional possibilitada pelos anos de atuação nesse órgão.

#### **4.2.2 Importância das informações para o desempenho das atividades profissionais**

Os gestores identificaram variados graus de importância da informação para o desempenho das atividades que realizam. O secretário vê a informação como fundamental dentro de um ambiente macro do mercado turístico. Enfatiza que “eu acho que no mundo de hoje com as alterações que estão acontecendo, a informação é fundamental. No turismo, está havendo uma mudança nos paradigmas. A informação possibilita uma mudança nos paradigmas devido sua capacidade de tornar o turista bem informado. É possível também que se avaliem cenários futuros”.

Para o diretor 1 a importância da informação está associada à realização de planos de ação, enquanto o diretor 2 considera que a informação representa ‘tudo’ para o desempenho de suas funções. Observa-se que os gestores possuem percepções sobre o significado da informação à medida que manifestam sua aplicabilidade no desempenho das atividades profissionais que realizam. Verifica-se a existência de graus diferenciados de importância da informação, considerando as respostas dadas. O gestor credita à informação um grau de importância estratégica à medida que observa as mudanças no cenário turístico nacional e internacional. A fala do diretor 1 revela um grau de importância intermediário – gerencial – utilizado para o desempenho diários das atividades.

Reforçando Freitas e Kladis (1995) a informação tem sua importância evidenciada como um recurso imprescindível ao desempenho e melhoria das atividades realizadas pela organização.

### 4.2.3 Canais e fontes de informação

Os canais de informação são diferentes para cada um dos gestores, de acordo com a tabela 5. É importante citar que o secretário utiliza-se, de modo geral, da mídia como o canal de informação, seja ela escrita, falada ou televisionada. O diretor 1 consulta os órgãos públicos de turismo, eventos/feiras e a mídia escrita, nesta ordem de importância. Por sua vez, o diretor 2 consulta o *trade* turístico, os órgãos públicos de turismo e os turistas/comunidade local. Entre os canais de informação mais comuns aos gestores estão a mídia escrita e os órgãos públicos diversos e de turismo. Este último revela a preocupação em saber o que acontece no ambiente turístico nas suas demais esferas que podem ter relação direta com o órgão municipal que gerenciam.

**Tabela 5** - Principais canais de informação dos gestores

Canais de informação	1		2		3	
	F	%	F	%	F	%
Associações de turismo e afins	-	-	-	-	-	-
Centrais de informações turísticas	-	-	-	-	-	-
Consultores	-	-	-	-	-	-
Destinações turísticas	-	-	-	-	-	-
Órgãos públicos e/ou de turismo	1	33,33	1	33,33	-	-
Eventos/feiras	-	-	1	33,33	-	-
Fornecedores	-	-	-	-	-	-
Outras associações	-	-	-	-	-	-
Universidades/IES	-	-	-	-	-	-
<i>Trade</i> turístico	1	33,33	-	-	-	-
Turistas / Comunidade local	-	-	-	-	1	33,33
WEB	-	-	-	-	-	-
Mídia escrita (jornal)	1	33,33	-	-	1	33,33
Mídia falada (rádio)	-	-	1	33,33	-	-
Mídia televisionada	-	-	-	-	1	33,33
Total	3	100	3	100	3	100

Traçando um paralelo com os resultados do estudo de Curty (2005) e este trabalho, nota-se uma diferença entre um canal de informação utilizado pela iniciativa privada e a pública, respectivamente. No primeiro, a universidade é aproveitada como importante canal informacional, enquanto que no órgão público

esta situação não foi detectada pelos gestores e também pelos funcionários. Destaca-se que no município sede da organização, está localizada uma das maiores universidades do Estado cujo curso superior em Turismo e Hotelaria é classificado pelo Guia do Estudante (2006) como o único cinco estrelas do país. Também as universidades federais tal como a UFSC, poderiam contribuir para o aprimoramento de técnicas e procedimentos empregados pela organização, reforçando as parcerias e o aprendizado gerado.

Correlacionando aos canais de informação, as fontes consultadas pelos gestores são ora diferentes ora semelhantes entre si (tabela 6). Para o secretário resumem-se em jornais e revistas especializadas. Para o diretor 1, a fonte mais consultada é o BDD interno da Secretaria, enquanto para o diretor 2 são os relatórios diversos. São fontes comuns aos três gestores, os artigos de jornais e revistas especializadas. Percebe-se que as fontes consultadas pelos gestores são as disponíveis no ambiente interno da organização, ou seja, via *on-line* ou física.

**Tabela 6** - Principais fontes de informação dos gestores

Fontes de informação	1		2		3	
	F	%	F	%	F	%
Artigos de jornais, revistas especializadas	1	33,33	1	33,33	1	33,33
Atas de encontros e reuniões	-	-	-	-	-	-
Banco de dados	1	33,33	-	-	-	-
Comunicações internas/ofícios	-	-	-	-	-	-
<i>Folders</i> , panfletos e informativos	-	-	-	-	1	33,33
Livros	-	-	-	-	-	-
Mapas e guias	-	-	-	-	-	-
Manuais	-	-	-	-	-	-
Periódicos científicos	-	-	-	-	-	-
Publicações governamentais	-	-	-	-	-	-
Relatórios diversos	1	33,33	1	33,33	-	-
Sites da <i>internet</i>	-	-	-	-	-	-
Não respondeu	-	-	1	33,33	1	33,33
Total	3	100	3	100	3	100

A facilidade no acesso permite que os gestores economizem tempo dinamizando suas atividades profissionais. Cândido, Valentim e Contani (2005) avaliam que a correta identificação das fontes para cada ambiente e ator, acarretará em um gerenciamento dinâmico e efetivo da informação.

Nota-se ainda que a relevância das fontes utilizadas pode cooperar para a maximização do conteúdo informacional que os gestores acessam. Por outro lado, a restrição ao acesso a fontes diversificadas pode comprometer o nível de informações pelos gestores. Se observados os resultados da pesquisa de Nascimento e Silva (2004) com os desta pesquisa, avalia-se que os BDD são fontes imprescindíveis ao mercado turístico, tanto no âmbito público quanto privado.

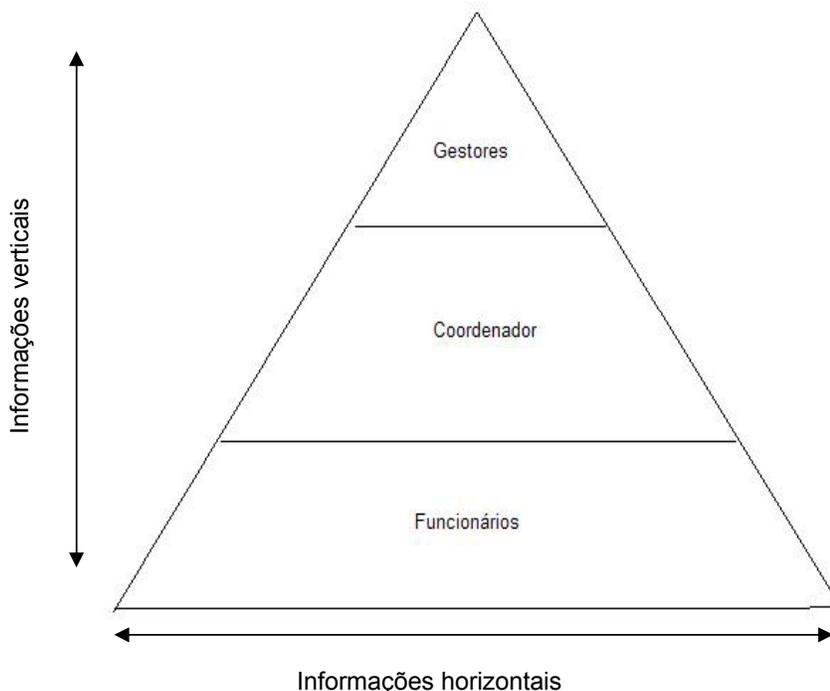
#### **4.2.4 Determinantes para a escolha dos canais e das fontes de informação pelos gestores**

Os aspectos considerados determinantes para a escolha dos canais para o secretário permeiam a confiança. Para o diretor 1 a experiência profissional na área e a formação acadêmica permitem avaliar o que tem valor. Para o diretor 2 não há critério de escolha, pois todos são interessantes. Os critérios determinantes para as fontes são os mesmos identificados para os canais de informação. A confiança é o principal aspecto determinante tanto na escolha das fontes quanto dos canais de informação. Correlacionando-o com os resultados das fontes e canais acessados, visualiza-se que os gestores primam pelo seu tradicionalismo, ou seja, se acessam os jornais, os BDD e os relatórios é porque confiam nas informações disponíveis nessas fontes.

#### **4.2.5 Repasse de informações para os demais membros da Secretaria**

Os diretores utilizam o procedimento de repassar as informações em primeiro lugar para o próprio setor, em seguida para o secretário. Este, por sua vez, afirma “esta área precisa de aperfeiçoamento. Ainda não é possível que todos saibam. O problema é que você entra em uma roda, onde as coisas acontecem tão rápido que no fim não dá tempo para o repasse. Cada área sabe da sua. É preciso melhorar e mudar esse aspecto”. Sua declaração evidencia que a gestão da informação não acontece de forma plena no órgão, necessitando de melhorias na estrutura de informática (*softwares, hardwares*) e na humana, no sentido de qualificar e treinar os funcionários para tal função.

A comunicação das informações pode ser avaliada como de forma horizontal e vertical, sob a perspectiva da hierarquia organizacional, conforme a figura 20.



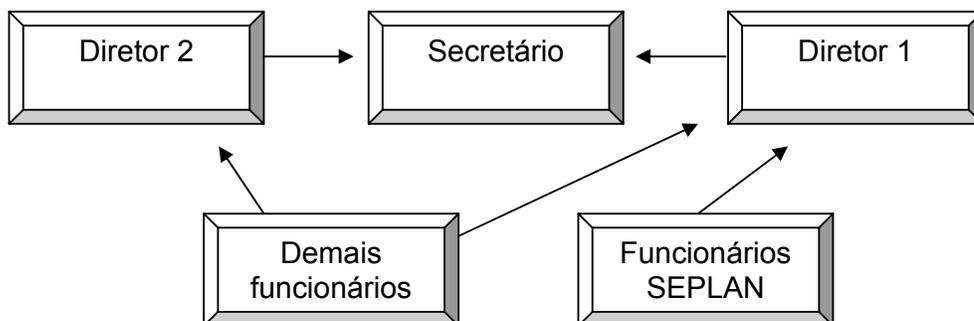
**Figura 20** – Comunicação horizontal e vertical das informações no órgão

A figura evidencia que a comunicação das informações se dá de modo vertical, de gestores para coordenador e funcionários do setor; e de modo horizontal entre gestores e funcionários. Estas formas de comunicação podem ampliar a quantidade de informações no fluxo, desde que bem conduzidas. No entanto, verifica-se que a SECTUR ainda enfrenta problemas de comunicação, principalmente inter-setorial.

#### **4.2.6 Forma de recebimento de informações pelos demais membros da organização**

Quanto ao recebimento das informações, o secretário recebe-as de seus diretores através de conversas. Já os diretores recebem informações de diferentes membros da organização, como funcionários em viagens a eventos e feiras e pela assessoria de imprensa. É interessante notar que o diretor 1 costuma receber

informações de funcionários que não pertencem ao seu setor. Por outro lado, o recebimento de informações pelo diretor 2 acaba não acontecendo. A figura 21 demonstra a forma de recebimento destas informações.



**Figura 21** – Recebimento de informações pelos principais membros

Observa-se que o fluxo de informações segue no sentido vertical das informações, de baixo para cima. Acredita-se que a forma de recebimento seja coerente à medida que o secretário centraliza as informações principalmente vindas dos diretores (em função da hierarquia). Por sua vez, o recebimento de informações pelo diretor 2 necessita ser revista e ampliada, visando maximizar as informações dos demais setores.

#### 4.2.7 Barreiras de acesso à informação

No que se refere às barreiras de acesso à informação, o diretor 1 declarou que é o material desatualizado disponível na internet, enquanto que para o diretor 2 é a morosidade da estrutura pública e o excesso de burocracia. As demais barreiras identificadas são: a carência de BDD e a dificuldade de localizar determinada informação, segundo a tabela 7.

A avaliação das barreiras de acesso à informação pelos gestores permite duas inferências. A primeira é sua inexistência por parte do secretário. Este resultado pode ser comparado com o estudo de Curty (2005) que obteve semelhante resposta. A ausência de barreiras supõe que o usuário saiba como obter determinada informação, ou que as fontes consultadas são as mesmas.

**Tabela 7** - Barreiras mais comuns no acesso à informação dos gestores

Barreiras	1		2		3	
	F	%	F	%	F	%
Custo de obtenção	-	-	-	-	-	-
Desconfiança na fonte	-	-	-	-	-	-
Dificuldade de localização	-	-	-	-	2	66,66
Obsolescimento do banco de dados	-	-	-	-	-	-
Falta de banco de dados	-	-	2	66,66	-	-
Dificuldade em idioma estrangeiro	-	-	-	-	-	-
Material desatualizado	1	33,33	-	-	-	-
Morosidade da estrutura pública /	1	33,33	-	-	-	-
Excesso de burocracia	-	-	-	-	-	-
Sobrecarga de informações	-	-	-	-	-	-
Material insuficiente	-	-	-	-	-	-
<i>Não tem barreira</i>	1	33,33	1	33,33	1	33,33
Total	3	100	3	100	3	100

Outra inferência é decorrente do canal informacional, os BDD que necessitam ser ampliados e atualizados. Neste sentido, a preocupação da OMT (2001) em incentivar que governos invistam na criação, disponibilização e manutenção de BDD, é totalmente fundamentada tendo em vista as deficiências encontradas.

#### **4.2.8 Estratégias para obtenção de informações que não foram possíveis em um primeiro momento**

As estratégias para obter determinada informação variam conforme o gestor, que vão desde o contato com *trade* turístico, à busca na internet e à consulta em outro canal de informação. Dois gestores, entre eles o secretário, responderam não ter dificuldades em conseguir as informações que desejam, correlacionando-se com a questão anterior. Para o outro diretor, a estratégia inicia-se pela *internet* (através de sites de busca); caso não esteja disponível entra em contato via telefone com órgãos públicos de turismo como a SANTUR, Ministério do Turismo e destinações turísticas. De maneira geral, as estratégias para impetrar determinada informação mostraram-se distintas e variadas para cada gestor, ao mesmo tempo em que afirmaram conseguí-las facilmente.

A facilidade declarada pelos gestores na obtenção de informações é decorrente da sua experiência profissional, do seu amplo conhecimento do/e perante *trade* turístico e ainda, pelo nível de exigência requerido de uma informação em termos de qualidade e profundidade do seu conteúdo. Dentre estas, a última característica é a que poderá interferir nas estratégias utilizadas pelos gestores, pois quanto mais alto o grau de exigência maior serão os esforços na busca para consegui-las.

#### **4.2.9 Dificuldades no acesso a determinadas informações e possíveis interferências nas decisões tomadas**

Quando questionados se as dificuldades no acesso a determinadas informações interferem nas decisões a serem tomadas, observa-se que o secretário possui noção da importância da informação para o processo decisório: “se eu não tenho conhecimento fica difícil tomar uma decisão”. Por sua vez, o diretor 1 defende que se não tiver determinada informação dificulta a tomada de decisão, mas que se não for possível obtê-la, a decisão acontecerá da mesma maneira. Para o diretor 2, as dificuldades no acesso não alteram o processo de tomada de decisões, revelando um hábito antigo de gerenciamento, baseado essencialmente na intuição e na experiência profissional adquirida.

Genericamente, infere-se que o processo decisório acontece de maneira informal e baseado na intuição e na experiência de seus gestores. Quando se utilizam de uma informação, esta é principalmente do tipo oral e informal, ou seja, ela exerce um papel complementar e secundário no processo decisório.

Avaliando as dificuldades no acesso, reporta-se ao estudo de Angeloni (2003) comprovando que elas podem ser minimizadas por dois aspectos: a melhoria na comunicação entre os membros da organização e o trabalho em equipe. Estes aspectos podem ser aplicados ao ambiente organizacional da SECTUR, pois permitiriam que as dificuldades fossem minimizadas, e posteriormente, que um maior número de informações fosse utilizado no processo decisório pelos gestores. Por conseguinte, as melhorias no trabalho em equipe por parte de todos os membros da organização, contribuiriam para que os mesmos ficassem por dentro de um maior volume de informações, melhorando o seu repasse.

#### **4.2.10 Motivos de desistência em obter determinada informação**

Para os gestores da Secretaria não há motivos que os façam desistir de obter determinada informação. O secretário aponta que o celular é uma ferramenta imprescindível para conseguir a informação desejada. O diretor 1 afirma que só desiste se a informação não está disponível.

As respostas convergem no sentido da insistência por parte dos gestores em não desistir de obter uma informação, fato que pode contribuir para a qualidade do fluxo informacional do órgão. Considera-se que a não existência em se obter uma informação esteja relacionada também com o número relativamente baixo de barreiras enfrentadas, bem como pela experiência dos gestores em saber onde, como e com quem podem consegui-la. Estes fatores, quando empregados, constituem-se em benéficos ao fluxo informacional.

#### **4.2.11 Necessidades e motivações de informação**

A principal necessidade de informação do secretário e do diretor 1 é tomar uma decisão, revelando inquietude com o processo para a obtenção de melhores resultados organizacionais. Para o diretor 2, a principal necessidade é a de solucionar um problema. Em segundo lugar, as necessidades informacionais são quanto a desenvolver atividades, e finalmente, atingir novos segmentos e estimar custos. Evidencia-se que a principal necessidade informacional de seus gestores é a tomada de decisões, denotando sua relevância. Observa-se que estes resultados têm respaldo na literatura das áreas de CI e Turismo, a exemplo do estudo de Zegarra (2000) e do Ministério do Turismo (2006), apenas para citar dois. Ambos convergem do pensamento que os gestores públicos ou privados necessitam de informações oportunas, úteis e de qualidade para o suporte adequado do processo decisório. Se na CI e Administração este aspecto é amplamente pesquisado há tempos, no campo do turismo público no Brasil são recentes os estudos que evidenciam tal importância. Desta forma, surpreende as respostas obtidas de dois dos gestores, comprovando as suas necessidades em relação à utilização de informações para auxiliar a tomada de decisões. A tabela 8 evidencia as necessidades de informação de seus gestores.

**Tabela 8** - Principais necessidades de informação dos gestores

Necessidades de informação	1		2		3	
	F	%	F	%	F	%
Atingir novos segmentos	-	-	-	-	1	33,33
Avaliar propostas	-	-	-	-	-	-
Conhecer regulamentos/projetos	-	-	-	-	-	-
Elaborar um projeto	-	-	-	-	-	-
Desenvolver atividades	-	-	2	66,66	-	-
Estimar custos	-	-	-	-	1	33,33
Localizar informação específica	-	-	-	-	-	-
Solucionar um problema	1	33,33	-	-	-	-
Tomar uma decisão	2	66,66	-	-	-	-
Não respondeu	-	-	1	33,33	1	33,33
Total	3	100	3	100	3	100

Para os três gestores da organização as necessidades motivam a busca por informações, ressaltando a resposta do diretor 2: “você tem que estar permanentemente motivado a buscar informações. Eu vejo que no futuro o segredo será você aprender a acessar a informação”, expondo a preocupação de acessar a informação corretamente. A tabela 9 ilustra a motivação dos gestores em adquirir uma informação.

**Tabela 9** – Motivação por informações dos gestores

Motivação	Freqüência	Porcentagem (%)
Sim	3	100,0
Não	-	-
Total	3	100

Em vista dos resultados apontados pela pesquisa, verifica-se que a motivação é fator básico e ao mesmo tempo primordial para que os usuários busquem informações, cooperando, em última instância, para a qualidade das informações no fluxo, desde que saibam acessar fontes confiáveis. A motivação dos gestores na busca e acesso às informações tem um caráter exploratório relevante, relacionado ao processo decisório. Assim, se estiverem motivados poderão desempenhar eficazmente suas atividades relacionadas à informação.

#### 4.2.12 Qualidade da informação

Uma informação de qualidade é para os gestores aquela que os ajuda na hora da tomada de decisão. Para o diretor 1: “é importante que a informação seja de fácil compreensão e leitura. Para o dia-a-dia é fundamental que as informações sejam básicas. Quando for o caso de uma tomada de decisão, esta pode ser mais rebuscada”. Nesse sentido, percebe-se a unanimidade em considerar que a qualidade da informação interfere diretamente nas decisões tomadas. Outro aspecto revelado pelos gestores diz respeito à utilidade da informação, ou em outras palavras, é necessário que ela seja dotada de contextualização prática, podendo ser aplicada no cotidiano.

A qualidade das informações é fator imprescindível para o fluxo informacional de uma organização. No momento atual, em que a quantidade de informações disponível é elevada, saber distinguir uma informação de qualidade de outra é vital para o processo decisório. Dantas (2005) obteve resultados semelhantes, observando que a informação terá mais qualidade quanto mais qualidade tiver o processo de gestão da informação na organização. Destaca-se que a qualidade é subjetiva variando conforme a visão do gestor ou funcionário. Neste sentido, é preciso que a organização busque incessantemente ampliar a comunicação existente entre seus membros, bem como as fontes e o conteúdo informacional acessado. Estas atitudes poderão melhorar a qualidade geral das informações, e conseqüentemente, o seu processo de gerenciamento.

As maneiras de obtenção da qualidade das informações do ambiente externo pelos gestores foram verificadas, visando complementar a análise da variável. Estas maneiras mostraram-se diferentes para cada gestor. Para o secretário, a experiência profissional e a bagagem empresarial adquirida proporcionam distinguir uma informação de qualidade de outra. Já o diretor 1 acredita e baseia-se nos autores de renome da área, enquanto que o diretor 2 busca o contato pessoal com o *trade* turístico. Estas variadas maneiras interferem positivamente na hora de conseguir uma informação de qualidade do ambiente externo, pois não estão concentradas em um único aspecto da informação, desde que a decisão seja tomada em conjunto. Isto porque, de nada adianta a variedade de maneiras se não houver um esforço no momento da tomada de decisões. É

necessário que os gestores e, quando possível, os funcionários, somem forças para maximizar o processo decisório.

#### 4.2.13 Tipo de informação produzida

As principais informações produzidas pela Secretaria são a *home-page*, as revistas, os jornais e as visitas a eventos e feiras, conforme a tabela 10. É interessante destacar que os gestores deram diferentes respostas para as informações que produzem ao ambiente externo, demonstrando dois possíveis aspectos: (1) variedade de informações colocadas à disposição dos clientes; (2) falta de foco na produção de informações ao público externo.

**Tabela 10** - Principais informações produzidas pela SECTUR para o público externo pelos gestores

Tipo de informação	1		2		3	
	F	%	F	%	F	%
Revistas e jornais	1	33,33	-	-	-	-
Mala direta	-	-	-	-	1	33,33
Folders e informativos	-	-	-	-	1	33,33
<i>Home page</i>	1	33,33	-	-	-	-
DVD, CD-ROM	-	-	-	-	-	-
Mapas, guias e roteiros	-	-	1	33,33	-	-
Relatórios e pesquisas	-	-	1	33,33	-	-
Visitas a eventos e feiras	1	33,33	-	-	-	-
Informações prestadas ao cliente	-	-	-	-	-	-
Não respondeu	-	-	1	33,33	1	33,33
Total	3	100	3	100	3	100

Apenas para o secretário a *home-page* é a principal informação a ser disponibilizada ao ambiente externo, embora declare que esta não esteja operando plenamente, necessitando de melhorias e ajustes. A questão da falta de foco no tipo de informação produzida pode ser sentida em outros organismos públicos de turismo, como é o caso da Secretaria Estadual da Cultura, Turismo e Esporte de SC.

O estudo de De Lucca Filho (2005) vem reforçar essa afirmativa. Nele estão presentes as deficiências em termos de foco e produção de materiais informativos de qualidade, cujo conteúdo e forma sejam aceitáveis e cumpram sua função de dotar os clientes (turistas) de informações oportunas, verídicas e úteis.

Outra inferência em relação aos materiais informativos, refere-se ao cuidado que se deve ter em divulgar apenas informações fidedignas e reais.

O trabalho de Nascimento e Silva (2004) vem corroborar, acrescentando que o material de divulgação deve passar por um processo criterioso e seguro das informações que serão disponibilizadas. No caso desta pesquisa, infere-se que a quantidade de tipos de materiais produzidos pelo órgão não representam necessariamente a qualidade deles esperada. No entanto, a preocupação com a inserção – mesmo que gradativa – de uma *home-page* estruturada e com informações de qualidade, evidencia que ações positivas estão sendo tomadas. É necessário ainda, que o cliente tenha acesso a materiais escritos nos postos de informações, caso contrário uma de suas funções básicas estará comprometida. Observa-se que a decisão dos gestores pelos tipos de informações produzidas deve levar em conta não só o público a que se destina, mas que o conteúdo e a qualidade das informações seja colocada em posição de destaque.

#### **4.2.14 Meios de comunicação para divulgação da informação**

Os principais meios de comunicação para divulgação das informações segundo seus gestores são a internet e as revistas. Em segundo lugar, os gestores identificaram os eventos/feiras, os *releases* e os jornais. Foi ressaltado pelo secretário que a organização gostaria de poder investir mais na televisão como meio de comunicação, pois atinge uma significativa parcela da população, mas que não o fazem devido aos elevados custos. No entanto, este item não foi mencionado na questão relativa ao principal fator que prejudica/impossibilita as informações a serem fornecidas ao mercado.

Outro aspecto ressaltado é a relação existente entre as informações produzidas pela Secretaria (tabela 10) e os meios de comunicação utilizados pelo órgão para divulgação das informações (tabela 11). Evidencia-se que a organização tem agido de maneira coerente em relação à divulgação nos meios de comunicação. Porém, as considerações feitas no item anterior em relação ao foco de atuação são válidas para os meios de comunicação utilizados para a divulgação das informações. A escolha dos meios de comunicação mais adequada à SECTUR pode representar ganhos de fatias de mercado incrementando a oferta turística disponível. Assim como no estudo de Nascimento e Silva (2004) o meio de comunicação eletrônico

vem ganhando espaço no mercado, evidenciado pelas tecnologias de informação e comunicação, sendo a *internet* amplamente empregada na divulgação das informações turísticas por organizações públicas e privadas.

**Tabela 11** - Meios de comunicação para a divulgação das informações turísticas pelos gestores

Meios de comunicação	1		2		3	
	F	%	F	%	F	%
Televisão	-	-	-	-	-	-
Internet	2	66,66	-	-	-	-
Rádio	-	-	-	-	1	33,33
Jornais	-	-	1	33,33	1	33,33
Revistas	1	33,33	-	-	1	33,33
Outro	-	-	-	-	-	-
Release	-	-	1	33,33	-	-
Feiras e eventos	-	-	1	33,33	-	-
Total	3	100	3	100	3	100

Os gestores foram unânimes em responder que os meios de comunicação suprem as necessidades da secretaria, conforme a tabela 12. No entanto, segundo o secretário “esses meios suprem cerca de 80% das necessidades. O que acontece é que nem sempre é possível investir quanto se quer na mídia”.

**Tabela 12** - Meios de comunicação suprimindo as necessidades e expectativas da SECTUR pelos gestores

Meios de comunicação	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	3	100
Não	-	-
Total	3	100

É interessante comparar esta resposta com a que declara que a mídia prejudica o turismo e a organização. É possível que este fato seja resultante de uma questão histórica de que o Sul do País, mais especificamente o Estado de SC, não receba a devida atenção em se tratando de turismo pelos principais veículos de comunicação nacionais.

#### **4.2.15 Processo de disponibilização das informações ao ambiente externo**

Nas declarações dos diretores, percebe-se que há pelo menos três formas de disponibilizar informações ao mercado externo. A primeira delas, pelos PIT's, cujos principais receptores são os turistas e visitantes. Em segundo lugar, para o *trade* turístico e comunidade em geral, através do SEPLAN e finalmente, através de *releases* enviados à imprensa pela assessoria. Conforme relato de um dos diretores, este processo acontece sem burocracia, através de solicitação escrita ou até mesmo oral. Para o secretário, este processo passa por uma fase de ampliação, de forma gradativa, onde estão sendo realizadas ações para maximizar a divulgação de informações turísticas ao mercado, tais como: reformulação e inserção de conteúdos da *home-page* e divulgação intensiva do calendário de eventos.

Almejava-se que os postos de informações fossem citados também como meio de comunicação não-convencional para a divulgação das informações turísticas do órgão e do município. Considera-se que os postos são indispensáveis na disponibilização de informações e atingem uma parcela significativa e abrangente de clientes (turistas, população, *trade*). Pensa-se que a organização deve voltar sua atuação para os PIT's desejando aproximar-se dos clientes.

#### **4.2.16 Principal fator que impossibilita ou prejudica as informações a serem fornecidas ao mercado**

A tabela 13 ilustra os fatores interferentes no fornecimento de informações ao mercado externo. Para o secretário, o principal fator que prejudica ou impossibilita as informações a serem fornecidas ao mercado é a mídia, que vem interferindo no turismo na cidade com reportagens nem sempre verídicas e dotadas de sensacionalismo. Ressalta-se que é justamente a mídia como principal fonte de informação utilizada pelo secretário. Os diretores afirmam que não há fator que prejudique que as informações sejam disponibilizadas ao mercado turístico.

**Tabela 13** – Fator que impossibilita ou prejudica o fornecimento de informações ao mercado externo pelos gestores

<b>Fatores</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Recursos financeiros	-	-
Carência de informações que servem como base para o ambiente externo	-	-
Despreparo dos funcionários	-	-
Falta de estratégia ou plano organizacional	-	-
Nenhum	2	66,66
Não sabe	-	-
Mídia	1	33,33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Considerando os aspectos não citados, salienta-se que houve certa pretensão por parte de dois gestores que afirmam que não há fator que impossibilita/prejudica o fornecimento de informações ao mercado externo. As causas para esta resposta não constituíram objetivo deste estudo, mas uma breve avaliação pode ser feita pela opinião dos funcionários. Para estes, a falta de estratégia ou plano organizacional e os recursos financeiros (os mais citados) representam empecilhos ao fornecimento de informações ao mercado externo (tabela 35). Espera-se que diante dos resultados ora apresentados os gestores repensem os pontos limitantes de sua administração.

#### **4.2.17 Informação transformada em recurso estratégico para a SECTUR**

Segundo o diretor 1, a informação é transformada em recurso estratégico: “através da pesquisa de demanda os diretores se reúnem para traçar um plano de ação. Nem sempre cabe a todos os diretores fazer parte daquela ação. Em alguns casos também os funcionários são chamados para participar, por deterem informações importantes ao processo”. É possível observar que determinadas ações acontecem isoladamente, sem que haja a participação dos envolvidos.

Verifica-se que a organização utiliza parte das informações que detém para a obtenção de recursos estratégicos perante o mercado. No entanto, essas informações são fragmentadas e reduzidas a poucas ações, como no caso da pesquisa de demanda. Concorde-se com Teixeira (2000) no sentido de que a informação representa um aspecto vital para a elaboração de estratégias

organizacionais que possibilitam à organização manter-se competitiva e atuante. Paralelamente, Cândido, Valentim e Contani (2005) partilham da idéia de que a tomada de decisões exige que a organização gerencie estrategicamente o fluxo informacional. Acrescenta-se que o organismo ainda não despertou para o emprego de procedimentos que norteiam a administração da informação tal como ocorre em empresas privadas. Corroboram dessa afirmativa, Quintela e Soares (2003) elucidando que existem diferenças típicas na maneira de administrar uma organização pública de uma privada, destacando na primeira os interesses individuais, as interferências políticas, a descontinuidade das ações e o obsolescência da gestão.

Nesse aspecto, deduz-se que a complexidade da gestão informacional e também do processo decisório no órgão possui bases mais profundas, considerando a administração da atividade turística no Brasil que ainda não se desenvolveu ao ponto de gerenciá-la eficazmente. Por conseguinte, os municípios turísticos também não conseguem fazê-lo com êxito, seja por falta de reconhecimento de sua importância para a economia, de investimentos públicos e privados, ou pela inexistência de profissionais da área gabaritados. Entende-se que o município alvo deste estudo é um bom exemplo em termos de gestão do turismo público no Estado e até mesmo no País, mas ainda não vem utilizando a gestão da informação para o desenvolvimento de suas atividades e também como recurso estratégico para a obtenção de vantagem competitiva.

#### **4.2.18 Tomada de decisão**

O secretário da organização toma a decisão da seguinte forma: “tomo a partir do momento em que eu percebo que é o melhor para a cidade e para a administração. Nós temos o privilégio da liberdade para administrar por parte do prefeito. Outro ponto importante é o meu conhecimento anterior na área [experiência] mais o conhecimento técnico [formação acadêmica]”.

O diretor 2 tem uma visão clara do assunto em termos do processo na administração pública municipal. “A decisão é dotada de complexidade [...]. A tomada de decisão no órgão público é difícil, pois a estrutura muitas vezes é pesada, burocrata, há que obedecer a uma série de fatores. Você fica dependente de acontecimentos, situações e problemas com custos, diferente da iniciativa privada

onde você tem maior liberdade de ação”. Para o diretor 1 a decisão é baseada no *feeling* pessoal e profissional, afirmando que ela ocorre esporadicamente, pois o órgão está funcionando de modo satisfatório.

Verifica-se que as exposições são baseadas na experiência profissional, na formação acadêmica e no *feeling* dos gestores. Nenhum deles reportou-se à utilização direta da informação como imprescindível ao processo decisório. Afirma-se que além da subutilização das informações, a decisão ocorre no topo da hierarquia. Ela é centralizada no secretário e, por vezes, nos diretores, ressaltando que o processo ocorre no nível individual (ANGELONI, 2003). Em concordância com Angeloni (2003) a decisão em nível de equipe tende à obtenção de resultados maximizados e qualificados, em função da agregação de informações relevantes pelos envolvidos. Neste sentido, as decisões são tomadas sem que haja certeza ou confiança nos resultados futuros. Outro aspecto que merece destaque é que a Secretaria parece não possuir um plano estratégico de atuação, embora venha desempenhando com certo êxito suas atividades. Denota-se que à medida que os problemas surjam, as decisões são tomadas, dotadas de improviso e obrigatoriedade. As conseqüências quanto à qualidade dos resultados, aliada à falta de utilização de informações podem acarretar em perdas de vantagem competitiva perante as demais destinações turísticas.

#### **4.2.19 Importância dos postos de informações turísticas**

Os gestores consideram que os PIT's são fundamentais para o turismo da cidade. O secretário preocupa-se com a implantação de novos postos e também com o material a ser disponibilizado ao turista, em termos de qualidade e quantidade das informações. Para o diretor 1 os postos não são somente locais para prestação de informações, representam pontos de divulgação tanto do órgão quanto da cidade. Para o diretor 2, os PIT's funcionam como a recepção e um auxiliar do turista no município.

As declarações podem ser analisadas sob o enfoque da promoção e divulgação do turismo na cidade. No entanto, é essencial a um posto de informações não só a função de promover o destino, e sim como uma unidade de informação preparada e orientada para atender às necessidades e expectativas informacionais dos turistas, visitantes e demais usuários. Assegura-se que um PIT deva ser visto

como um local estratégico em que os gestores deverão analisar, dentre outros fatores, se os clientes estão tendo suas necessidades atendidas. Observa-se ainda, que a exemplo dos resultados de De Lucca Filho (2005) não há padronização dos serviços informacionais nos PIT's. Ressalta Castelli (2001) que um PIT mal administrado pode funcionar como um local 'antimarketing' do destino, agindo contrariamente ao seu objetivo básico.

A percepção que se tem é que a importância dada aos PIT's locais é ainda ínfima no que tange o seu caráter estratégico e gerencial. Um posto é interligado a redes de diferentes segmentos da sociedade, incluindo a população, os empresários, os turistas, outras destinações e também a Secretaria onde está veiculado, gerando informações que possibilitam suportar uma tomada de decisões orientada ao mercado turístico. É neste aspecto que a SECTUR falha, deixando de reconhecer o contexto estratégico embutido.

#### 4.3 Entrevistas com Funcionários dos PIT'S e SEPLAN

A seguir, descrevem-se os resultados obtidos junto aos funcionários da organização, incluindo as variáveis selecionadas, tecendo as considerações e as inter-relações cabíveis.

##### 4.3.1 Perfil dos entrevistados

Os entrevistados do sexo feminino somam sete pessoas (63,6%), seguidos do masculino com quatro pessoas (36,4%). A faixa etária dos entrevistados está entre 31 e 40 anos, correspondendo a cinco entrevistados ou 45,5%, e de 20 a 30 anos formado por quatro funcionários ou 36,4%, evidenciando a composição de jovens e adultos na equipe de trabalho do órgão (tabela 14).

**Tabela 14** – Faixa etária dos funcionários

Faixa etária	Freqüência	Porcentagem (%)
De 21 a 30 anos	4	36,4
De 31 a 40 anos	5	45,5
De 41 a 50 anos	1	9
Acima de 50 anos	1	9
Total	11	100

Os entrevistados possuem principalmente graduação incompleta (63,6%) muitos destes em fase de conclusão de seus estudos. Em 27,4% dos casos os entrevistados já concluíram o ensino superior. Apenas 1 (um) funcionário possui o ensino médio e nenhum possui especialização. A tabela 15 demonstra o grau de escolaridade dos funcionários.

**Tabela 15 - Grau de escolaridade dos funcionários**

<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Ensino médio	1	9
Curso técnico	-	-
Graduação completa	3	27,4
Graduação incompleta	7	63,4
Pós-graduação	-	-
Total	11	100

As áreas de formação superior dos entrevistados do órgão são, na sua maioria, inter e multidisciplinares ao turismo (tabela 16). Apenas 1 (um) entrevistado concluiu o curso superior em turismo e outros dois estão em fase de conclusão. Demais cursos como direito, jornalismo, história, engenharia ambiental, serviço social e comércio exterior compõem a formação dos funcionários entrevistados.

**Tabela 16 – Formação acadêmica em nível de graduação dos funcionários**

<b>Formação Acadêmica - Graduação</b>	<b>Status</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Turismo	Completa	1	9,0
Biblioteconomia/pedagogia	Completa	1	9,0
Direito	Completa	1	9,0
Turismo	Incompleta	2	19,0
Engenharia Ambiental	Incompleta	1	9,0
Jornalismo	Incompleta	1	9,0
História	Incompleta	1	9,0
Serviço Social	Incompleta	1	9,0
Comércio Exterior	Incompleta	1	9,0
Sem formação superior	-	1	9,0
Total	-	11	100

Os cargos ocupados pelos funcionários são de atendentes (82%) que trabalham nos PIT's. O percentual restante (18%) é formado por assistente administrativo e coordenador, cujas funções são exercidas na sede do organismo, no SEPLAN (tabela 17). Significa dizer que foram entrevistados nove funcionários dos PIT's, divididos em: sete do PIT 1 e dois entrevistados do PIT 2. Os dois entrevistados restantes atuam no SEPLAN da Secretaria, sob os cargos mencionados.

**Tabela 17** – Cargos ocupados pelos funcionários

<b>Cargo ocupado</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Atendentes de PIT's	9	82,0
Assistente Administrativo	1	9,0
Coordenador do SEPLAN	1	9,0
Total	11	100

A forma de ingresso dos entrevistados foi através de concurso público (82%), em menor proporção cargo de confiança/comissionado (9%) e estagiário (9%), de acordo com a tabela 18. Ressalta-se que a concentração de concursados deve-se ao cargo de atendente de PIT especialmente criado para este fim pela administração pública municipal.

**Tabela 18** - Forma de ingresso dos funcionários

<b>Forma de ingresso</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Concurso público	9	82,0
Trabalho temporário	-	-
Cargo de confiança/comissionado	1	9,0
Estagiário	1	9,0
Outro	-	-
Total	11	100

O tempo de trabalho dos entrevistados é de 3,5 anos (45,5%); seguido de 3 anos (27,5%). Apenas 9% estão a menos de 1 ano e com igual percentual está há 4 anos (tabela 19).

**Tabela 19** - Tempo de trabalho dos funcionários

Tempo de trabalho	Freqüência	Porcentagem (%)
7 meses	1	9,0
2 anos	1	9,0
3 anos	3	27,5
3,5 anos	5	45,5
4 anos	1	9,0
Total	11	100

O tempo de trabalho (3 e 3,5 anos) tem relação com o ingresso dos funcionários concursados para o cargo de atendente de PIT, ou seja, é o tempo em que sua contratação foi efetuada. Verifica-se que o perfil geral dos funcionários entrevistados é constituído por mulheres, na faixa etária dos 20 a 30 anos, com grau de escolaridade superior incompleto, exercendo cargos de nível operacional, estando há cerca de três anos na organização.

Comparando o perfil dos gestores e funcionários, nota-se que enquanto os homens desempenham funções de direção, as mulheres exercem funções principalmente operacionais e algumas vezes gerenciais. Visualiza-se ainda que os gestores são classificados como adultos e os funcionários são basicamente jovens. Saliencia-se que essas diferenças refletem um panorama genérico do ambiente empresarial brasileiro em termos comparativos de funções, faixa etária e ganhos salariais, embora este último não tenha sido focado na pesquisa.

#### **4.3.2 Informação: significado**

O significado da informação para o turismo assume papéis diversificados de acordo com as concepções dos entrevistados. Para alguns a informação é vista somente sob a ótica do cliente (turista e visitante), para outros esta visão é ampliada, afirmando que há a necessidade de informação para que seja possível repassá-la aos turistas e visitantes. Apenas 1 (um) funcionário não soube responder, e os demais mostraram-se convictos em suas respostas.

Destaca-se a opinião do entrevistado 2: “a informação é a base de qualquer deslocamento. Através da informação as pessoas tomam suas decisões baseadas no que detêm, assim como decidem o que vão fazer, quando e como irão fazer no destino. É uma maneira de tomar decisão”. A afirmativa demonstra um

elevado grau de entendimento do funcionário a respeito da informação no ambiente turístico.

A exposição do entrevistado 4: “significa cativar o turista através de informações corretas, pois o atendente é um formador de opinião, cujo papel é de extrema importância”. Sob o enfoque do atendente, o entrevistado sintetizou a protuberância da sua função perante os clientes.

Por sua vez, o entrevistado do SEPLAN enfatiza: “entendo a informação dentro da secretaria de turismo como sendo a base de sustentação para seu desenvolvimento, através do conhecimento do perfil do turista, dos mercados-alvo do órgão, etc.”. A declaração possui um contexto diferenciado, pois expõe a realidade profissional do entrevistado.

Observa-se que os funcionários têm conhecimento tácito sobre o significado da informação para o campo do turismo. Conforme Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002) a informação no turismo está representada de diversas formas, incluindo o mercado, as necessidades, a satisfação dos turistas, o funcionamento e desempenho gerencial além das identificadas pelos entrevistados. Genericamente, os funcionários compreendem o significado da informação para o turismo em termos práticos, aplicados ao seu contexto de trabalho.

#### **4.3.3 Importância da informação para o desempenho das atividades profissionais**

A importância da informação para o desempenho das atividades profissionais dos entrevistados está pautada no recebimento de informações corretas, úteis e precisas para o seu devido repasse. Ressalta-se a visão do entrevistado 6: “informação é utilidade. É uma prestação de serviços para o público. Pode-se dizer que é mais que prestação de serviços, é uma ‘obrigação’ que devemos prestar ao turista”.

A concepção do entrevistado 2 também merece ênfase: “Informação é o princípio básico para que eu consiga desempenhar minha função corretamente. Eu sou um formador de opinião e um prestador de informação através de um cargo que ocupo na secretaria. Cabe a eu adequar o tipo e o perfil do cliente, através de uma análise breve e subjetiva, repassar a ele aquilo que necessita e deseja. Isso se dá principalmente pela gama de informações que a secretaria dispõe”.

Um entrevistado do SEPLAN relata que “a informação é a base para a realização de todas as atividades desenvolvidas, principalmente as informações coletadas nos PIT’S, no COBUS e na pesquisa de demanda turística”. A visão do entrevistado demonstra que há a preocupação em utilizar as informações advindas dos PIT’S para o desempenho das atividades no órgão.

O grau de importância da informação para o desempenho das atividades profissionais atribuído pelos funcionários é essencialmente operacional, pois visam a subsidiar o cumprimento de tarefas e ações executadas no dia-a-dia da organização. Destarte, as respostas foram enfáticas mostrando que os funcionários possuem entendimento preciso da importância da informação.

Por meio das declarações, infere-se que os entrevistados reconhecem que se não obtiverem informações com qualidade e aplicadas às necessidades dos clientes, poderão não exercer suas atividades profissionais de maneira satisfatória.

#### **4.3.4 Canais e fontes de informação**

O canal de informação mais utilizado pelos entrevistados dos PIT’s (45,8%) é a Secretaria de Turismo, seguido pelo *trade* turístico (18,2%), de acordo com a tabela 20. Tais percentuais devem-se à utilização e dependência que os funcionários dos PIT’s têm em relação ao SEPLAN.

O segundo canal mais consultado é a WEB (54,6%). Este resultado mostra que embora os atendentes não disponham de acesso à internet banda larga nos PIT’s, eles consultam-na fora de seu horário de trabalho. O terceiro canal de informação mais consultado são os órgãos públicos e/ou de turismo (36,8%), demonstrando a importância de se obter informações desses órgãos, principalmente pela necessidade do turista e visitante.

Os entrevistados do SEPLAN têm como principal canal de informação os órgãos públicos e/ou de turismo. Por tal resultado, percebe-se que estes se utilizam dos PIT’s tanto locais quanto regionais para buscar informações, além de consultar órgãos correlatos, tais como: obras, saneamento, trânsito, dentre outros.

**Tabela 20** – Principais canais de informação dos funcionários

Canais de informação	1		2		3	
	F	%	F	%	F	%
Associações de turismo e afins	-	-	-	-	-	-
Centrais de informações turísticas	1	9,0	2	18,2	2	18,2
Consultores	-	-	-	-	-	-
Destinações turísticas	-	-	1	9,0	1	9,0
Órgãos públicos e/ou de turismo	1	9,0	-	-	4	36,8
Eventos/feiras	-	-	-	-	-	-
Fornecedores	-	-	-	-	-	-
Outras associações	-	-	-	-	-	-
Universidades/IES	-	-	-	-	-	-
<i>Trade</i> turístico	2	18,2	2	18,2	1	9,0
Turistas / Comunidade local	-	-	-	-	1	9,0
WEB	-	-	6	54,6	1	9,0
INFOTUR	1	9,0	-	-	1	9,0
Mídia escrita e falada	1	9,0	-	-	-	-
Secretaria de Turismo	5	45,8	-	-	-	-
Total	11	100	11	100	11	100

Tendo a Secretaria como principal canal de informação é consequência que os atendentes dos PIT's preocupem-se e requeiram do SEPLAN informações em quantidade e qualidade desejáveis. A avaliação dos canais informacionais revela que a quantidade acessada é positiva, bem como sua variedade.

Em relação às fontes de informação, os entrevistados afirmam consultar, na primeira opção o BDD (54,6%), seguido dos artigos de jornais e revistas (27,2%), segundo a tabela 21. Na segunda opção, a fonte mais citada foi o site da internet (27,4%). Como terceira opção, estão os *folders*, panfletos e informativos (27,6%) advindos principalmente do *trade* turístico e distribuídos pelo SEPLAN.

As fontes de informação identificadas revelam a preocupação dos entrevistados em se manterem atualizados quanto às mudanças contidas, principalmente no BDD. Em última instância, os entrevistados sabem que informações incorretas e imprecisas presentes no BDD poderão prejudicar o resultado do seu trabalho, essencialmente para os clientes finais.

Verifica-se que há uma relação direta entre o principal canal de informação (SECTUR/SEPLAN) e a fonte de informação mais consultada (BDD). Outro aspecto identificado é que tanto para os atendentes dos PIT's como para os

funcionários internos do SEPLAN, as fontes informacionais são as mesmas. Já os canais são diferentes em razão da dependência dos PIT's para com o SEPLAN.

Em comum, os gestores e funcionários utilizam como fonte informacional o BDD. Sua utilização e manutenção fazem-se necessárias para a correta prestação dos serviços informacionais, principalmente em se tratando dos PIT's. Referenciando Davenport (1998) quanto às maneiras de se obter fontes de informação (item 2.1.6), considera-se que os funcionários se baseiam essencialmente nas fontes confiáveis e nos boatos internos e não utilizam os especialistas externos.

**Tabela 21** - Principais fontes de informação dos funcionários

Fontes de informação	1		2		3	
	F	%	F	%	F	%
Artigos de jornais, revistas especializadas	3	27,2	2	18,2	-	-
Atas de encontros e reuniões	-	-	-	-	-	-
Bancos de dados	6	54,6	-	-	2	18,2
Comunicações internas/ofícios	-	-	1	9,0	1	9,0
<i>Folders</i> , panfletos e informativos	-	-	2	18,2	3	27,6
Livros	-	-	-	-	-	-
Mapas e guias	2	18,2	2	18,2	1	9,0
Manuais	-	-	-	-	-	-
Periódicos científicos	-	-	-	-	-	-
Publicações governamentais	-	-	-	-	1	9,0
Relatórios diversos	-	-	1	9,0	1	9,0
Sites da internet	-	-	3	27,4	-	-
Colegas de trabalho	-	-	-	-	2	18,2
Total	11	100	11	100	11	100

No que se refere ao repasse das informações, 91% dos entrevistados afirmam fazê-lo (tabela 22), enquanto 1 (um) entrevistado não repassa informação aos colegas, pois trabalha sozinho e em horário diferente do turno da Secretaria. No entanto, verifica-se que o entrevistado focou sua resposta no ambiente interno da organização, não citando o repasse aos turistas e visitantes.

Duas respostas a essa questão merecem destaque. A primeira é a do entrevistado 7: “é o princípio de que se eu detenho uma informação o outro também pode ter. Também tem a questão da obrigação como profissional em repassar a informação”. A afirmativa sugere, sobretudo, a percepção de obrigação enquanto

profissional ao repassar as informações para que o colega de trabalho esteja munido das mesmas. A resposta do entrevistado 2 ilustra o repasse das informações focado nos turistas e clientes: “porque o grande problema é a falta de informação das pessoas. Viso subsidiar um maior poder ao cliente, através do aumento da exigência e também visando suprir o imaginário do turista”. As justificativas positivas permeiam a necessidade de manter colegas de trabalho informados e a par das novidades, bem como de turistas e visitantes.

**Tabela 22** - Repasse de informações pelos funcionários

Repasse de informações	Freqüência	Porcentagem (%)
Sim	10	91,0
Não	1	9,0
Total	11	100

A freqüência com que o repasse de informações acontece é para 73% dos entrevistados diária. Para 9% a constância é atualmente baixa, visto que já foi melhor. A constância diária de repasse de informações tanto a colegas de trabalho quanto a turistas e visitantes revela que a etapa interna do fluxo entre funcionários dos PIT's mantém-se em operação constante, embora não se esteja avaliando a qualidade e as etapas deste fluxo, conforme a tabela 23.

**Tabela 23** – Freqüência no repasse de informações pelos funcionários

Freqüência no repasse de informações	Freqüência	Porcentagem (%)
Depende da necessidade	1	9,0
Diária	8	73,0
Baixa	1	9,0
Não repassa	1	9,0
Total	11	100

As informações são repassadas para os colegas de trabalho (27,3%); para o público externo e colegas de trabalho (27,3%) e com igual percentual somente para o público externo (tabela 24).

**Tabela 24** – Para quem os funcionários repassam informações

Para quem repassa informações	Frequência	Porcentagem (%)
Colegas de trabalho	3	27,3
Público externo e colegas de trabalho	3	27,3
Público externo	3	27,3
Setor de planejamento e pesquisa	1	9,0
Não repassa	1	9,0
Total	11	100

Supõe-se que os funcionários dos PIT's que responderam apenas que repassam informações aos colegas de trabalho, assim o elegeram por representarem mais ativamente o processo, embora tenham por função repassá-las a turistas e visitantes. Incomoda também o fato dos entrevistados repassarem informações somente para o público externo. As duas situações supracitadas podem comprometer o andamento e a manutenção das etapas do fluxo externo e interno de informações, respectivamente. A situação ideal neste caso, é a de troca entre colegas, público externo e SEPLAN visando a dinamizar o fluxo informacional da Secretaria.

A maneira pela qual as informações são repassadas é para 73% dos entrevistados por meio de conversas informais, segundo a tabela 25.

**Tabela 25** – Forma de repasse das informações pelos funcionários

Forma de repasse	Frequência	Porcentagem (%)
Conversas informais	8	73,0
E-mail	1	9,0
Reuniões e eventos	-	-
Por telefone	1	9,0
Ofícios, comunicações internas	-	-
Não repassa	1	9,0
Total	11	100

Neste aspecto surge uma diferença entre a maneira que os funcionários do SEPLAN repassam as informações. Para estes, o e-mail e o telefone são as ferramentas mais utilizadas. As comunicações internas, os ofícios, as reuniões e os eventos não foram citados. Tal conjuntura corrobora para que parte das informações do ambiente interno sejam informais e desprovidas de estrutura e sistematização.

Por sua vez, o recebimento de informações costuma ocorrer para 82% dos entrevistados enquanto que para 18% esta situação não ocorre. As respostas positivas apontam para aspectos relativos à necessidade e importância de manter colegas de trabalho e turistas/visitantes bem informados. É importante ressaltar a opinião de um funcionário que mesmo recebendo informações, percebe que o fluxo interno de informação é quebrado na medida em que o cruzamento das informações entre PIT 1, PIT 2 e SEPLAN não acontece. Também destaca que uma das causas é que não há acesso global às informações geradas entre o próprio setor. Quanto às respostas negativas, os entrevistados relatam que há falta de gerenciamento adequado da equipe de trabalho, bem como de que o trabalho não flui de modo homogêneo, onde nem todos os funcionários sabem do que acontece na secretaria, e finalmente, que há uma deficiência no fornecimento de informações por parte do SEPLAN. A tabela 26 evidencia a ocorrência do recebimento de informações.

**Tabela 26** – Recebimento de informações pelos funcionários

Recebimento de informações	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	9	82,0
Não	2	18,0
Total	11	100

Para 45,6% dos entrevistados o recebimento de informações é proveniente de colegas de trabalho, seguido de 18,2% advindo do setor de planejamento/pesquisa. Tais percentuais são decorrentes de respostas dadas pelos funcionários dos PIT 1 e 2 e estão demonstradas na tabela 27.

**Tabela 27** – De quem os funcionários recebem informações

De quem recebe informações	Frequência	Porcentagem (%)
Colegas de trabalho	5	45,6
Setor de planejamento e pesquisa	2	18,2
Setor de marketing/imprensa	1	9,0
Secretário de turismo	1	9,0
Não recebe	2	18,2
Total	11	100

Os funcionários do SEPLAN costumam receber informações da assessoria de imprensa e do secretário de turismo. Entende-se que internamente os

funcionários dos PIT 1 e PIT 2 necessitam ser munidos de informações provenientes de quem mais as detém, no caso a secretaria, através do SEPLAN, visto que este representa o elo principal entre ambos.

A frequência de recebimento de informações é diária para 27,4% e semanal para 18,2% dos entrevistados e para 27,4% a constância de informações é rara vindo a ocorrer mais na temporada de verão (tabela 28). Em comparação com o repasse de informações, ela mostrou-se menos intensa e com um índice maior de entrevistados que não recebem informações. Este resultado supõe que o principal canal de informação não vem exercendo sua função de maneira ideal. É indispensável que os PIT's sejam providos de informações diárias, escritas e/ou orais.

**Tabela 28** – Frequência de recebimento de informações pelos funcionários

<b>Frequência de recebimento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Diariamente	3	27,4
Semanalmente	2	18,2
Frequentemente	1	9,0
Raramente	2	18,2
Poucas vezes, mais freqüente na alta temporada	1	9,0
Não recebe	2	18,2
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Quanto à forma de recebimento de informações, 27,4% afirmam ser por ofícios e comunicações internas. Em comparação com o repasse, o recebimento de informações ocorre, por vezes, de modo estruturado e formal. Para 18,3% o recebimento acontece através de conversas informais; 9% por bilhetes e 9% por telefone (tabela 29).

Por sua vez, o recebimento de informações pelos entrevistados do SEPLAN ocorre através de reuniões e eventos (9%) e e-mail (9%) revelando que há uma estrutura informacional entre os setores internos do órgão, mesmo que não estabelecida formalmente.

**Tabela 29** – Forma de recebimento de informações pelos funcionários

Forma de recebimento	Frequência	Porcentagem (%)
Conversas informais	2	18,3
E-mail	1	9,0
Reuniões e eventos	1	9,0
Por telefone	1	9,0
Ofícios, comunicações internas	3	27,4
Outro – Bilhete	1	9,0
Não recebe	2	18,3
Total	11	100

A descrição do recebimento e repasse de informações entre os funcionários do SEPLAN e PIT's permite algumas inter-relações. Deste modo, reporta-se ao fluxo de informações de Beal (2004) na etapa de distribuição das informações. Concordando com a autora supracitada há duas formas de se distribuir a informação na organização. Na primeira delas, os funcionários da SECTUR são co-responsáveis pela distribuição da informação entre seus pares. Pelos resultados obtidos, a maioria deles executa esta tarefa. No entanto, a etapa é falha principalmente quanto à frequência e a forma pouco estruturada de repasse das informações. Destarte, uma melhoria na rede de comunicação entre os funcionários aumentaria a eficiência do processo (BEAL, 2004). A outra maneira de distribuição da informação, baseada no ambiente externo é a mais facilmente perceptível pelos funcionários dos PIT's, em razão da aproximação destes com os turistas, *trade* e população.

#### 4.3.5 Determinantes de escolha das fontes e canais

Os aspectos determinantes para a escolha dos canais e das fontes de informação são, em primeiro lugar, a confiabilidade (45,5%) e a rapidez no acesso/entrega (27,3%); e em segundo lugar, a atualização constante (45,5%), de acordo com a tabela 30. Aspectos como custo, língua, relevância e qualidade não foram mencionados, causando surpresa principalmente os dois últimos aspectos, por sua importância na escolha dos canais e das fontes.

**Tabela 30** – Determinantes para a escolha dos canais e das fontes de informação pelos funcionários

Aspectos determinantes	1		2		3	
	F	%	F	%	F	%
Atualização constante	2	18,2	5	45,5	1	9,0
Confiabilidade	5	45,5	3	27,4	1	9,0
Custo	-	-	-	-	-	-
Facilidade de uso	1	9,0	-	-	2	18,3
Língua	-	-	-	-	-	-
Rapidez no acesso/entrega	3	27,3	1	9,0	-	-
Relevância	-	-	-	-	-	-
Qualidade	-	-	1	9,0	1	9,0
Não respondeu	-	-	1	9,0	6	54,7
Total	11	100	11	100	11	100

Os aspectos determinantes são idênticos tanto para os atendentes dos PIT's quanto os demais funcionários. O percentual de entrevistados (57,4%) que não responderam ao terceiro aspecto revela dois aspectos: (1) os entrevistados não possuem discernimento suficiente sobre sua importância; e/ou (2) não consideram relevantes os demais aspectos determinantes.

Os gestores e funcionários partilham do mesmo determinante, a confiança adquirida nas fontes e canais de informação. No que se refere ao outro determinante, os funcionários necessitam de que a informação esteja disponível no momento requerido devido as solicitações dos clientes. Resumidamente, os entrevistados desejam que os canais e as fontes sejam confiáveis e que estejam disponíveis rapidamente no acesso ou na entrega.

#### 4.3.6 Barreiras de acesso à informação

Para 73% dos entrevistados há barreiras no acesso à informação. As justificativas são referentes à falta de recursos de informática, internet e ambiente de rede; deficiência na comunicação entre PIT's e SEPLAN; morosidade na atualização das informações contidas no BDD; e falha no envio de informações do SEPLAN aos PIT's. Salienta-se a opinião do entrevistado 4: “faltam informações vindas da Secretaria, que é onde elas estão concentradas. Muitas vezes isso acaba gerando uma falta de informações a ser prestada ao turista, ou ela é deficiente”.

Para 27% dos entrevistados não há barreiras no acesso à informação devido principalmente às diversas formas de se obter informação (internet, jornais, pessoas e órgãos públicos) bem como pela importância da organização no mercado e no município. A tabela 31 demonstra a existência de dificuldades no acesso

**Tabela 31** – Dificuldades no acesso às informações pelos funcionários

Barreiras	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	8	73,0
Não	3	27,0
Total	11	100

As barreiras mais comuns no acesso às informações segundo os entrevistados são nesta ordem de importância: falta de internet (27,4%) falta de BDD (18,5%), material insuficiente (18,5%) e morosidade da estrutura pública/excesso de burocracia (36,5%) conforme a tabela 32.

**Tabela 32** – Barreiras mais comuns no acesso à informação dos funcionários

Barreiras de acesso à informação	1		2		3	
	F	%	F	%	F	%
Custo de obtenção	-	-	-	-	-	-
Desconfiança na fonte	-	-	1	9,0	-	-
Dificuldade de localização	-	-	-	-	-	-
Obsolescência do BDD	-	-	-	-	-	-
Falta de banco de dados	2	18,3	2	18,5	-	-
Dificuldade em idioma estrangeiro	-	-	-	-	1	9,0
Material desatualizado	2	18,3	1	9,0	-	-
Morosidade da estrutura pública / Excesso de burocracia	1	9,0	1	9,0	4	36,5
Sobrecarga de informações	-	-	1	9,0	-	-
Material insuficiente	1	9,0	2	18,5	-	-
Excesso de informações no BDD	1	9,0	-	-	-	-
Falta de equipamentos de informática	-	-	-	-	1	9,0
Falta de internet	3	27,4	1	9,0	-	-
Não tem barreira	1	9,0	1	9,0	1	9,0
Não respondeu	-	-	1	9,0	4	36,4
Total	11	100	11	100	11	100

Barreiras como custo de obtenção, dificuldade de localização e obsolescência dos bancos de dados não foram mencionados. Sinteticamente, as barreiras enfrentadas na busca e acesso às informações são mais elevadas para os funcionários dos PIT's do que dos funcionários que trabalham na sede da SECTUR e menores do que as dos gestores. Isto se deve, sobretudo, pelos recursos limitados, demandando uma quantidade maior de informações. Além das barreiras provenientes do ambiente externo, as internas são as que mais comprometem o fluxo informacional. Estas barreiras são principalmente os recursos de informática (computadores, internet e ambiente de rede) que prejudicam o acesso às informações.

#### 4.3.7 Estratégias para obtenção de informações que não foram possíveis em um primeiro momento

Em relação às estratégias utilizadas para conseguir determinada informação em face da não obtenção em um primeiro momento, os entrevistados responderam que: buscam em outra fonte (63,8%), tentam novamente na mesma fonte (18,2%), utilizam o INFOTUR (9%) e solicitam ajuda dos colegas (9%). Salienta-se que nenhum dos entrevistados desiste de obter determinada informação, quando esta se mostrar necessária e/ou de seu interesse profissional e pessoal. A tabela 33 contextualiza as respostas dos entrevistados.

**Tabela 33** – Estratégias para obtenção de informações pelos funcionários

Estratégias	Frequência	Porcentagem (%)
Busca em outra fonte	7	63,8
Solicita ajuda de colegas	1	9,3
Tenta novamente na mesma fonte	2	18,2
Não utiliza. Desiste	-	-
INFOTUR	1	9,0
Total	11	100

Ressalta-se que há diferença entre os atendentes e os funcionários internos do SEPLAN nas estratégias para obtenção de informações. Estes últimos utilizam a estratégia de tentar na mesma fonte, podendo ser compreendido como um grau mais elevado de perspicácia e insistência, até mesmo porque uma fonte pode

ser a única detentora de determinada informação. A busca em outra fonte faz transparecer que a maioria dos entrevistados conhece algumas estratégias auxiliares de busca de informações.

#### 4.3.8 Necessidades e motivações de informação

Os funcionários dos PIT's afirmam que suas necessidades informacionais são: localizar uma informação específica (45,8%) e solucionar um problema (36,5%). Estas respostas são, principalmente, resultado da necessidade do turista e visitante na cidade. As necessidades dos funcionários entrevistados do SEPLAN são referentes a desenvolver atividades, tomar decisões, conhecer projetos/regulamentos e localizar informações específicas. As diferenças de necessidades entre ambos estão estritamente ligadas às funções e atribuições exercidas pelos funcionários. Enquanto os gestores buscam tomar uma decisão, os funcionários carecem localizar uma informação específica, ou seja, há uma relação direta entre o que fazem e suas necessidades informacionais. A tabela 34 evidencia as principais necessidades informacionais dos funcionários entrevistados.

**Tabela 34** – Principais necessidades de informação dos funcionários

Necessidades de informação	1		2		3	
	F	%	F	%	F	%
Atingir novos segmentos	2	18,2	1	9,0	2	18,2
Avaliar propostas	-	-	-	-	-	-
Conhecer regulamentos/projetos	-	-	-	-	1	9,0
Elaborar um projeto	1	9,0	-	-	-	-
Desenvolver atividades	1	9,0	2	18,2	2	18,2
Estimar custos	-	-	-	-	-	-
Localizar informação específica	5	45,8	1	9,0	1	9,0
Solucionar um problema	1	9,0	4	36,5	1	9,0
Tomar uma decisão	-	-	1	9,0	1	9,0
Mais conhecimento sobre o que acontece na Secretaria	1	9,0	-	-	-	-
Não respondeu	-	-	2	18,2	3	27,6
Total	11	100	11	100	12	100

Todos os funcionários responderam que suas necessidades informacionais motivam-nos a buscar determinada informação, o que revela um bom nível motivacional no desenvolvimento da atividade (tabela 35).

**Tabela 35** – Motivação por informações dos funcionários

Motivação	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	11	100,0
Não	-	-
Total	11	100

Reflete-se que as barreiras enfrentadas no acesso às informações pelos funcionários poderiam diminuir a sua motivação. Todavia, os resultados apontaram que nenhum dos funcionários está desmotivado em adquirir informações. As principais motivações referem-se a: necessidade de informações atuais e corretas, busca pessoal de informação para uso no trabalho, interesse na atividade turística devido à formação acadêmica e para melhorar a qualidade dos serviços prestados. A postura profissional em relação à motivação é percebida nas justificativas elencadas, revelando um comprometimento dos funcionários para com o seu trabalho.

#### 4.3.9 Tipo de informação produzida

As principais informações produzidas pela secretaria para o público externo são em primeiro lugar os mapas, guias e roteiros (45,6%); em segundo lugar, as informações orais prestadas diretamente ao cliente (45,6%) através dos PIT's; e, em terceiro lugar, os relatórios e pesquisas e as visitas a eventos e feiras, ambos com 27,4% (tabela 36).

Apenas o CD/DVD-ROM promocionais não foram citados pelos entrevistados, mesmo ocorrendo a disponibilização destes ao mercado externo (embora em proporções reduzidas e voltadas a operadoras e agências de viagens).

**Tabela 36** – Principais informações produzidas pela SECTUR para o público externo pelos funcionários

Tipo de informação	1		2		3	
	F	%	F	%	F	%
Revistas, jornais	-	-	2	18,2	2	18,2
Mala direta	-	-	-	-	-	-
Folders, informativos	2	18,2	-	-	1	9,0
Home page	1	9,0	-	-	-	-
DVD, CD-ROM	-	-	-	-	-	-
Mapas, guias, roteiros	5	45,5	4	36,2	1	9,0
Relatórios, pesquisas	-	-	-	-	3	27,4
Visitas a eventos e feiras	2	18,2	-	-	3	27,4
Informações prestadas ao cliente (PIT)	1	9,0	5	45,6	1	9,0
Total	11	100	11	100	11	100

Para os funcionários do SEPLAN as principais informações (incomuns às respondidas pelos atendentes) são a *home-page* e as revistas e jornais. Tal diferença justifica-se pela realidade diferenciada de ambiente de trabalho e atribuições de cada funcionário. Tais resultados têm relação direta com a rotina de trabalho dos atendentes dos PIT's, principalmente em se tratando da primeira e segunda opção.

#### **4.3.10 Principal fator que impossibilita ou prejudica as informações a serem fornecidas ao mercado**

Os entrevistados garantem que o principal fator que impossibilita ou prejudica que as informações sejam fornecidas ao mercado é a falta de estratégia ou plano organizacional (45,5%), seguidos dos recursos financeiros (27,3%) e finalmente a falta de estrutura física e equipamentos (18,2%), de acordo com a tabela 37.

A falta de estratégia ou plano organizacional identificado pelos entrevistados, revela que as atividades e ações acontecem, muitas vezes, sem que haja um planejamento voltado a tal finalidade. Esta circunstância mostra-se ainda mais preocupante, pois além de obter o maior percentual de respostas junto aos entrevistados, também é motivo de insatisfação e desconforto profissional por parte dos mesmos.

**Tabela 37** – Fator que impossibilita ou prejudica o fornecimento das informações ao mercado externo pelos funcionários

<b>Fatores</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Recursos financeiros	3	27,3
Carência de informações que servem como base para o ambiente externo	1	9,0
Despreparo dos funcionários	-	-
Falta de estratégia ou plano organizacional	5	45,5
Nenhum	-	-
Não sabe	-	-
Falta de estrutura física, equipamentos e recursos.	2	18,2
Total	11	100

A carência de recursos financeiros, que no âmbito público pode ser ampliada devido à dependência em termos de envio de verbas, não se mostrou como fato de risco, apenas como aspecto que demanda esforço e vontade política. É interessante destacar que os gestores não citaram que a falta de estratégia ou plano organizacional prejudica ou impede que as informações sejam disponibilizadas ao mercado, podendo estar relacionado a um constrangimento em admitir a deficiência informacional existente.

#### **4.3.11 Fluxo de informações**

As respostas a essa questão foram semelhantes entre si mostrando que a maioria dos entrevistados tem clareza do processo, mesmo não compreendendo a amplitude do fluxo de informações. Citam-se determinados aspectos ressaltados pelos entrevistados conforme o quadro 22.

As opiniões convergem no sentido de que o fluxo de informacional se mostra aquém do que dele é esperado. Em outras palavras, seu gerenciamento não ocorre de modo estruturado e pensado de acordo com as técnicas e procedimentos utilizados pela gestão da informação.

Ao se observar o fluxo informacional da SECTUR à luz de etapas no âmbito interno, avalia-se que uma das primeiras etapas, necessidades de informação, não é bem gerenciada pela organização. Entre os atores, os funcionários dos PIT's são os que possuem maior clareza em termos de conhecer

suas necessidades informacionais, em comparação aos demais funcionários e gestores.

<b>Entrevistados</b>	<b>Opinião</b>
Entrevistado 2	Necessita um gerenciamento adequado para o fluxo de informações ocorrer de maneira eficaz, principalmente focado nas pessoas (funcionários). Os funcionários do PIT sentem-se excluídos, pois há um clima de concorrência entre os setores.
Entrevistado 4	Esse fluxo é, muitas vezes, falho, ocorrendo falta de material informativo.
Entrevistado 6	O fluxo de informação costuma ser eficaz, principalmente quando solicitado por meio de material escrito.
Entrevistado 9	Há o repasse de informações escritas e orais através do coordenador do setor de planejamento e pesquisa. Demonstra preocupação com os funcionários e no envio de informações. Há sobrecarga de funções da pessoa, e por isso, muitas vezes o fluxo é deficiente.
Entrevistado 10	De um modo geral, falta à Secretaria uma estratégia de utilização das informações que dispõe. Não há unificação das ações. As coisas acontecem isoladamente nos setores.
Entrevistado 11	O processo é lento e desperdiça muito tempo. Há dificuldade na interligação entre setores, pois o ambiente não está em rede, também a ausência de internet nos PIT's prejudica o fluxo de informações.

**Quadro 22** – Opinião dos funcionários sobre o fluxo informacional

A etapa seguinte, obtenção de informações ocorre por meio de fontes e canais mais variados para os funcionários e menos para os gestores. A obtenção de informações estruturadas através da própria Secretaria é falha, pois os atores, muitas vezes, têm de buscar individualmente as informações que necessitarem. O envio e recebimento de informações ficam, por vezes, comprometidos em função desta deficiência. A comunicação formal e informal, entre funcionários dos PIT's e SEPLAN necessita ser melhorada, bem como a comunicação entre os gestores para com os demais funcionários.

O tratamento formal das informações constitui uma etapa seguinte, sendo deficiente, pois seu processamento não passa por fases que permitam o acesso e a localização facilitada pelos funcionários. A distribuição da informação tem ocorrido com certa eficácia no que tange o relacionamento entre funcionários dos PIT's. Todavia, a comunicação entre PIT's e SEPLAN poderia ser ampliada para evitar os ruídos existentes.

A etapa de uso das informações pelos funcionários dos PIT's é condizente com as disponíveis. Se o volume de informações fosse ampliado (sem abrir mão da qualidade), incluindo acesso à internet e ambiente de rede, a utilização das informações seria maximizada. Por outro lado, no SEPLAN o uso das informações poderia ser aperfeiçoado, tendo em vista que dispõe de recursos de

informação, ambiente de rede e assessoria de imprensa. A atuação é parecida para os gestores, ressaltando que a utilização de informações de caráter estratégico é passível de melhoria.

O armazenamento das informações dá-se via digital e físico. Via digital, o armazenamento ocorre em maior escala no SEPLAN, sendo que nos PIT's é principalmente físico. A recuperação das informações pelos funcionários dos PIT's é dificultada em função de sua centralização no SEPLAN. Para os demais funcionários e gestores, a recuperação é facilitada em razão dos recursos disponíveis, embora não a utilizam plenamente.

A etapa de descarte de informações do tipo informal, sugerida por Beal (2004) acontece principalmente nos PIT's, pois seu controle e padronização são inexistentes. Este é um aspecto negativo, pois um funcionário toma a decisão sozinho, podendo prejudicar o processo, descartando uma informação relevante. Já as informações do tipo formal são mais difíceis de serem descartadas, pois são enviadas ao SEPLAN. Deste, há certo controle e padronização sobre as informações, descartando somente o conteúdo considerado inútil e impreciso.

#### **4.4 Entrevistas com os Turistas e Visitantes**

Os resultados alcançados com os turistas e visitantes dos PIT's visaram verificar a última etapa do fluxo informacional da SECTUR, as informações disponibilizadas ao ambiente externo e a satisfação de seus clientes.

##### **4.4.1 Perfil dos entrevistados**

Dentre as cidades de procedência dos turistas e visitantes entrevistados, destaque para Curitiba – PR (16,33%) e São Paulo - SP (9,30%) tal como evidenciado na tabela 38. É interessante notar a representatividade de turistas e visitantes de sete Unidades da Federação do Brasil. A baixa quantidade de turistas e visitantes de Santa Catarina (4,64%) pode estar atrelada ao fato de que estes turistas conheçam a cidade alvo do estudo, não necessitando, portanto, de informações. Apenas dois entrevistados são argentinos, o que pode estar ligado à época do ano, uma vez que a cidade costuma receber maior número de turistas provenientes do Mercosul do Estado.

**Tabela 38** – Cidade de procedência e Estado dos turistas e visitantes

Cidade	Estado	Frequência	Porcentagem (%)
Ipatinga	MG	1	2,32
Uberaba	MG	1	2,32
Belo Horizonte	MG	2	4,70
Cuiabá	MT	1	2,32
Bocaiúva do Sul	PR	1	2,32
Maringá	PR	2	4,65
Cascavel	PR	1	2,32
Curitiba	PR	7	16,33
Pato Branco	PR	1	2,32
Umuarama	PR	1	2,32
Pelotas	RS	1	2,32
Porto Alegre	RS	1	2,32
Santa Maria	RS	1	2,32
Rio Pardo	RS	1	2,32
São João Batista	SC	1	2,32
Saudades	SC	1	2,32
Campinas	SP	1	2,32
Itu	SP	1	2,32
Piraju	SP	1	2,32
Presidente Prudente	SP	1	2,32
Ribeirão Preto	SP	1	2,32
Santa Cruz do Rio Pardo	SP	1	2,32
Santo André	SP	1	2,32
São José dos Campos	SP	1	2,32
São Paulo	SP	4	9,30
Votuporanga	SP	1	2,32
Niterói	RJ	1	2,32
Rio de Janeiro	RJ	2	4,70
La Plata – Argentina	-	1	2,32
Rosário – Argentina	-	1	2,32
Veneza - Itália	-	1	2,32
Total	-	43	100

Almejando verificar o perfil dos turistas e visitantes entrevistados neste trabalho, com o realizado diariamente pela organização, buscou-se na pesquisa de demanda turística desenvolvida pelo órgão, informações que pudessem fortalecer a análise ora realizada, correlacionando resultados e mostrando as similaridades

existentes. Sua importância se dá, principalmente, em função da possibilidade de comparação entre os dados das duas pesquisas. Em razão do anonimato da cidade e organização pesquisadas, não constam nas referências às menções ao estudo de demanda (denominado Estudo de Demanda da SECTUR). Salienta-se que a pesquisa foi realizada no mês de janeiro de 2006, com uma amostra de 1.019 (mil e dezenove) entrevistados em locais centrais da cidade e atrativos turísticos (Anexo A). No estudo de demanda da SECTUR, os principais mercados emissores são os Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo, em conformidade com a pesquisa realizada nesse trabalho.

O sexo dos entrevistados obteve 60,46% (17 pessoas) do sexo feminino e 39,54% do sexo masculino (26 entrevistados). O sexo feminino aparece também em maior percentual na pesquisa da SECTUR.

A faixa etária dos entrevistados está entre 20 e 30 anos (39,54%) seguida de 31 a 40 anos (32,55%), de 41 a 50 anos (13,95%). O menor percentual foi de adolescentes (até 20 anos) e de idosos (acima de 50 anos) 6,98%. Este último possivelmente resultante da época do ano, pois sua concentração se dá em meados do mês de março.

Os intervalos de idades são diferentes na pesquisa da SECTUR, na qual a faixa entre 26 e 39 anos, compreende a maioria dos entrevistados. Em média os resultados foram semelhantes se considerados os segmentos etários (jovens, adultos, idosos).

A profissão dos entrevistados mostrou-se bastante diversificada desde guias de turismo, psicólogos, publicitários a analistas financeiros. Os maiores percentuais foram de advogados e estudantes, ambos com 11,65%, seguido dos autônomos (9,31%) e professores (6,98%), de acordo com a tabela 39. A representatividade de estudantes pode estar relacionada à faixa etária de jovens entrevistados, aliado ao período em que foram realizadas as entrevistas.

Os estudantes também se sobressaíram como a principal profissão dos entrevistados pelo estudo da SECTUR, acrescidos dos empregados da iniciativa privada. No reporte a esta pesquisa, se agrupadas estas profissões representam igualmente a profissão dos entrevistados.

**Tabela 39** – Profissão dos turistas e visitantes

<b>Profissão</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Advogado	5	11,65
Analista financeiro	1	2,32
Autônomo	4	9,31
Auxiliar de Comércio Exterior	2	4,66
Auxiliar de Enfermagem	1	2,32
Comerciante	1	2,32
Contador	1	2,32
Dentista	2	4,66
Do Lar	1	2,32
Engenheiro Civil	2	4,66
Empresário	3	6,97
Estudante	5	11,65
Fotógrafo	1	2,32
Funcionário Público	1	2,32
Gerente Comercial	1	2,32
Guia de Turismo	1	2,32
Nutricionista	1	2,32
Policia	1	2,32
Professor	3	6,98
Psicóloga	1	2,32
Publicitário	2	4,66
Recepcionista	1	2,32
Representante	1	2,32
Técnico de Produção	1	2,32
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Em se tratando do grau de escolaridade, a tabela 40 evidencia o nível educacional dos turistas e visitantes. Os entrevistados com graduação completa somaram 39,54% dos entrevistados (17 pessoas) e 20,93% (9 pessoas) cujo ensino de graduação é incompleto. Para 23,26% (10 pessoas) o grau de escolaridade é o ensino médio e 16,27% (7 pessoas) de pós-graduados. Se somados, os entrevistados com ensino superior completo e os pós-graduados atingem um índice de cerca de 56%, podendo ser considerado elevado no Brasil. Nenhum dos entrevistados possui ensino fundamental ou curso técnico. Tais resultados tendem a influenciar na avaliação criteriosa dos entrevistados devido ao seu nível de exigência e informação em função do perfil identificado.

A pesquisa da SECTUR mostra que a maioria dos seus entrevistados possui ensino médio, seguido pelos graduados e pós-graduados.

**Tabela 40** - Grau de escolaridade dos turistas e visitantes

<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Ensino médio	10	23,26
Graduação completa	17	39,54
Graduação incompleta	9	20,93
Pós-graduação	7	16,27
Total	43	100

A motivação de viagem dos entrevistados é o lazer (100%) em função, principalmente, da alta temporada de verão, férias escolares e coletivas (tabela 41).

O estudo da SECTUR emprega a denominação 'turismo' em contrapartida ao 'lazer', utilizado por este instrumento de pesquisa. No entanto, ambos não podem ser considerados sinônimos, destacando que se trata de uma discussão conceitual da área. O lazer é um fenômeno mais amplo que envolve atividades como o turismo, e, na motivação de viagem os demais itens (negócios, eventos, saúde) estão embutidos como segmentos do turismo. Neste aspecto, a designação turismo como motivação é equivocada. Exceto pela nomenclatura usada, os resultados da pesquisa SECTUR mostraram que 95% dos turistas viajam pelo motivo 'turismo' sendo o restante dividido entre negócios, eventos e outros.

**Tabela 41** – Motivação de viagem dos turistas e visitantes

<b>Motivação de viagem</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Lazer	43	100,00
Negócios	-	-
Eventos	-	-
Visita a familiares	-	-
Saúde	-	-
Outro	-	-
Total	43	100

Os entrevistados viajam, em sua maioria, com a família (62,80%), e em menor proporção, com amigos (25,58%) de acordo com a tabela 42. O alto índice de

entrevistados viajando em família tem relação com a motivação de viagem, período do ano e a cidade-destino ser litorânea.

O estudo da SECTUR ratifica que os entrevistados viajam essencialmente com suas famílias. Mas em relação à segunda colocação, a pesquisa mostra uma sobreposição dos que viajam sozinhos e em excursão.

**Tabela 42** – Agrupamento de viagem dos turistas e visitantes

<b>Agrupamento de viagem</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Só	-	-
Família	27	62,80
Amigos	11	25,58
Excursão	1	2,32
Equipe de trabalho	-	-
Outro	4	9,30
Total	43	100

Em termos gerais, o perfil dos entrevistados assim se constitui: são turistas e visitantes advindos dos Estados do Paraná e São Paulo, em sua maioria homens, na faixa etária jovem e adulta, com alto nível de escolaridade, viajando com sua família, por motivo de lazer. As breves análises com as duas pesquisas demonstraram similaridades e particularidades entre ambas, ressaltando que os resultados alcançados neste estudo estão alinhados com a pesquisa de demanda da SECTUR. Em função do alinhamento dos dados, verifica-se a confiabilidade da pesquisa, mesmo em se tratando da amostragem intencional em relação ao perfil dos turistas e visitantes. As perguntas a seguir são específicas à avaliação dos PIT's e os tipos de informações solicitadas.

#### **4.4.2 Avaliação dos serviços informacionais**

A avaliação dos serviços informacionais prestados pelos PIT's compreende três variáveis metodológicas selecionadas (qualidade, tipo e satisfação dos serviços de informação), auxiliando na verificação da última etapa do fluxo informacional: o produzido para o ambiente externo.

Em relação ao número de vezes que os turistas e visitantes utilizaram os PIT'S, 93,02% afirmaram ser a primeira vez, seguido de 2 a 4 vezes (6,98%), conforme a tabela 43. Uma análise superficial revela que este baixo índice de

reutilização dos PIT's pode estar associado ao fato dos turistas e visitantes já conhecerem o destino e não necessitarem de ajuda, ou ainda, por não saberem de sua existência, principalmente devido à sua localização. Neste sentido, a pesquisa da SECTUR mostrou que a maioria dos turistas e visitantes não visitavam a cidade pela primeira vez. Este resultado, embora não estabeleça diretamente relação com a utilização dos PIT's, revela que os entrevistados conhecem a cidade, podendo interferir na necessidade de busca um posto de informações turísticas.

**Tabela 43** – Número de utilização dos serviços dos PIT's pelos dos turistas e visitantes

Utilização dos PIT's	Frequência	Porcentagem (%)
1ª vez	40	93,02
De 2 a 4 vezes	3	6,98
De 5 a 8 vezes	-	-
Mais de 8 vezes	-	-
Total	43	100

O tipo de informação que os entrevistados buscavam mostrou-se equilibrado: 53,48% informações orais e 46,52% informações escritas e materiais impressos, segundo a tabela 44. Tais resultados são complementares entre si, pois os turistas e visitantes acabavam obtendo, na maioria das vezes, os dois tipos de informação.

**Tabela 44** – Tipo de informações solicitadas pelos turistas e visitantes

Tipo de informações	Frequência	Porcentagem (%)
Informações orais	23	53,48
Informações escritas e materiais impressos	20	46,52
Total	43	100

Os resultados explanam também que 24% dos entrevistados procuravam por informações sobre meios de hospedagem; 22% mapas, guias e roteiros; 16% atrativos naturais, dentre outros (tabela 45). O representativo índice de entrevistados que buscavam informações sobre meios de hospedagem está conexo à época do ano em que os mesmos não tinham feito reservas, encontrando dificuldades em consegui-la. Os PIT's são vistos pelos turistas e visitantes como um auxiliar na busca e localização de suas diversas necessidades. O item 'outros' refere-se à informações sobre destinações, das quais os postos têm pouca ou nenhuma

informação. Em condições normais (nos demais períodos do ano) a maior demanda de informações é pelos mapas, guias e roteiros, com ênfase ao primeiro.

**Tabela 45** – Especificação do tipo de informações solicitadas pelos turistas e visitantes

<b>Especificações</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Vias de acesso e localização	7	14,00
Meios de hospedagem	12	24,00
Alimentação	-	-
Entretenimento	7	14,00
Atrativos naturais	8	16,00
Atrativos culturais	-	-
Eventos	1	2,00
Compras	2	4,00
Mapas, roteiros, guias	11	22,00
Outros.	2	4,00
Total (Múltipla escolha)	50	100

Os materiais informativos produzidos pelo órgão chamaram a atenção e o interesse dos entrevistados, pois mesmo buscando informações orais deixavam os PIT'S com algum material escrito. Dentre os materiais mais produzidos estão os *folders* e informativos (47,27%) e os mapas, guias e roteiros (45,45%). Os CD/DVD ROM's não foram mencionados pelos turistas/visitantes, de acordo com a tabela 46.

Em relação aos mapas, é importante ressaltar que não são elaborados dentro dos padrões da cartografia temática, podendo comprometer a qualidade das informações disponibilizadas, enquanto os *folders* estão cumprindo razoavelmente seu papel enquanto possuidores de breves informações.

**Tabela 46** – Materiais informativos produzidos pela SECTUR pelos turistas e visitantes

<b>Materiais informativos</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
<i>Folders</i> e informativos	26	47,27
Revistas e jornais	2	3,64
Mapas, guias e roteiros	25	45,45
<i>City tour</i> oficial	-	-
DVD / CD-ROM	-	-
Outros	2	3,64
Total (Múltipla escolha)	55	100

Embora haja pequenas deficiências, os PIT's tiveram um elevado índice de aprovação pelos entrevistados, afirmando ser a infra-estrutura do PIT 1 merecedora de melhorias. Ressalta-se, porém, que tais indicações são provenientes da primeira etapa das entrevistas, realizadas nas instalações provisórias. Na segunda fase, quando as entrevistas foram realizadas na nova sede, essa deficiência deixou de ser mencionada (tabela 47).

Na pesquisa da SECTUR, os entrevistados perceberam deficiências em relação ao serviço de informações do município, conquanto o local da aplicação da pesquisa não tenha sido os PIT's e nem tão pouco se sabe se chegaram a fazer uso deles. Afora estas características, os entrevistados identificaram que faltam informações sobre transporte coletivo; que é preciso melhorar as informações turísticas da cidade e do atendimento dos PIT's, assim como instalar PIT na área central da cidade.

**Tabela 47** – Principal deficiência percebida pelos turistas e visitantes

<b>Deficiência</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Atendentes pouco preparados para prestar informações	-	-
Material informativo de baixa qualidade	-	-
Quantidade de material limitado	-	-
Infra-estrutura física do PIT 1	5	11,62
Equipamentos (computadores, BDD, internet)	-	-
Outro (placas de sinalização e mais PIT)	2	4,65
Sem deficiência	36	83,73
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Quanto à satisfação obtida, 58,14% dos entrevistados ficaram totalmente satisfeitos com os serviços prestados pelos atendentes dos PIT's, enquanto 41,86% ficaram satisfeitos (tabela 48).

**Tabela 48** – Satisfação com os serviços prestados nos PIT's pelos turistas e visitantes

<b>Satisfação</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Totalmente satisfeito	25	58,14
Satisfeito	18	41,86
Parcialmente satisfeito	-	-
Insatisfeito	-	-
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Esses índices são positivos para a avaliação dos PIT's enquanto prestadores de informações turísticas do município. Ressalta-se, porém, que este fator pode estar relacionado com o número de vezes que os clientes utilizaram os serviços dos PIT's (1ª vez: 93,02% dos entrevistados) uma vez que suas necessidades são consideradas simples de serem resolvidas, já que geralmente são informações básicas como *folders* e mapas.

Avalia-se que um número reduzido de turistas e visitantes utilizam os serviços dos PIT's, principalmente em função de sua localização. Segundo a pesquisa desenvolvida pela SECTUR, cerca de 58% dos entrevistados não utilizaram os serviços de informações turísticas do município, evidenciando a afirmativa anterior. Além da localização, outros aspectos contribuem para que os turistas não utilizem os postos, tais como: o seu nível de informações impulsionado pela utilização da internet e a freqüência de visitas à destinação.

Genericamente, os resultados desta pesquisa com os turistas e visitantes dos PIT 1 e PIT 2 foram satisfatórios e demonstraram que as suas necessidades informacionais vêm sendo supridas. Tanto o atendimento, a infra-estrutura física, as instalações e os materiais informativos não foram percebidos como deficientes, representando um aspecto positivo para os locais, para o órgão público e, conseqüentemente, para a imagem turística do município.

#### **4.5 Discussão dos Resultados**

Os resultados obtidos com os grupos de pesquisa geraram informações importantes à análise do fluxo informacional para a tomada de decisões. Assim, discute-se a identificação dos canais e fontes de informação, a caracterização e atuação dos atores, a descrição das necessidades informacionais e o diagnóstico das barreiras de acesso às informações, para finalmente analisar as etapas do fluxo informacional e do processo decisório.

##### **4.5.1 Identificação dos canais e fontes de informação**

Os canais de informação empregados pela SECTUR são variados para cada grupo de entrevistados. Os canais consultados pelos gestores (G1) são divergentes, enquanto que para os funcionários (G2) convergem em determinados

aspectos. Em síntese, os canais mais utilizados são: pelo G1, a mídia (incluindo jornal e televisão) e pelo G2 a Secretaria de turismo, *trade* turístico e WEB. Em comum, os grupos possuem os órgãos públicos sejam eles de turismo ou não. É interessante ressaltar que os funcionários dos PIT's têm clareza do seu principal canal (a SECTUR). Para tentar suprir uma possível fragilidade ou deficiência, estes têm por hábito consultar uma gama diversificada de canais informacionais. Os funcionários que atuam no SEPLAN, possuem praticamente os mesmos canais informacionais que os dos PIT's.

Em consequência dos canais, as fontes mais consultadas pelos entrevistados estão diretamente relacionadas. Desta forma, o G1 consulta com mais frequência os artigos de jornais e revistas especializadas, ao passo que o G2 baseia-se nas informações constantes no BDD.

A fonte de informação comum aos entrevistados são os artigos de jornais e revistas especializadas. Esta fonte permite que os entrevistados estejam informados com conteúdos ligados à atividade turística; aquelas cuja relação é indireta, ou até mesmo outras informações de interesse pessoal. No entanto, esta fonte não é a mais consultada pelos atendentes para suprir a demanda dos turistas e visitantes nos PIT's. Neste momento, a fonte recai sobre as informações do BDD por conter aspectos relevantes às necessidades dos clientes.

Em relação aos canais de informação, observou-se que os postos de informações turísticas dependem intensamente do SEPLAN para a realização de suas atividades. Esta dependência é agravada em função da ausência de recursos tecnológicos e de informática, limitando seu desempenho organizacional e de informações. A ausência de ambiente de rede e WEB são alguns dos seus principais problemas. Salieta-se que estas carências, além de indispensáveis, são passíveis de solução em curto prazo, demandando alguns esforços políticos e financeiros. A televisão como canal de informação utilizado pelos gestores pode ser avaliado como superficial quanto ao conteúdo e a veracidade das informações muitas vezes disponibilizadas. As notícias vinculadas neste canal são importantes para suprir a demanda informacional do cotidiano, embora não deva ser a única base para a administração de um órgão municipal.

Em vista dos canais, as fontes de informações utilizadas pelos atores, possuem interligação entre si. Evidencia-se que a falta de internet prejudica os funcionários dos PIT's no acesso aos jornais e revistas *on line*, bem como na busca

de demais informações. O incremento destas fontes poderia maximizar a prestação do serviço de informações a turistas, visitantes e população local, diminuindo a dependência destes para com o SEPLAN/SECTUR. A carência por informações poderia ainda ser abrandada com o auxílio dos funcionários do SEPLAN possuidores de condições favoráveis para tal tarefa. Acrescenta-se que a utilização das fontes pelos funcionários e gestores poderia ser ampliada resultando em uma maior qualidade do fluxo.

#### **4.5.2 Caracterização e atuação dos atores no fluxo informacional**

Em se tratando dos atores investigados, é possível caracterizá-los e descrever sua atuação. No G1, o secretário municipal possui um papel fundamental no desenvolvimento das atividades da SECTUR, sejam elas rotineiras ou inovadoras, voltadas ou não, ao fluxo informacional. Sua atuação, intensa e ininterrupta, faz com que os demais membros da organização mobilizem-se no sentido de suprir e agilizar seus pedidos. Salienta-se que seu estilo gerencial é baseado na centralização das atividades e, quando delegadas, são principalmente para os diretores. O perfil, a experiência na área e a capacidade de liderança são características que lhe conferem seu poder de atuação no fluxo informacional.

Dentre os gestores, o diretor do SEPLAN é o que menos possui experiência profissional na área. Por outro lado, é o ator que mais busca a academia e a literatura específica para aprimorar seu trabalho. Seu perfil acadêmico auxilia no desenvolvimento de projetos elaborados pelo SEPLAN, respaldados no embasamento teórico. Além disso, sua idade e vivência pessoal em viagens no Brasil e exterior também contribuem para o desempenho de sua função. A atuação desse ator é essencial ao fluxo informacional da SECTUR, pelo fato de estar próximo ao Secretário e ao setor que dirige. Em relação à sua atuação perante os subordinados, tem por característica descentralizar as ações, transferindo a eles responsabilidades e atribuições.

O diretor 2, por sua vez, possui elevada experiência no mercado turístico tendo atuado anteriormente em diferentes organizações. O tempo em que dirige o setor de marketing e eventos contribui para o andamento das atividades, principalmente as rotineiras. No entanto, é o único dos gestores que não possui formação superior na área. O relacionamento e o entrosamento profissional entre o

secretário e este diretor são intensos e facilitados pela empatia e amizade existente, aliadas ao tempo de trabalho em conjunto.

Em relação ao G2 é imprescindível mencionar a atuação do coordenador do SEPLAN perante o desempenho das atividades ligadas ao fluxo informacional. Este ator é responsável pela aproximação entre as atividades desenvolvidas pela SECTUR e SEPLAN e pelas geradas nos PIT 1 e 2. Sua atuação é extremamente necessária, pois dela dependem as informações enviadas aos PIT's e, em menor instância, deles recebidas. Pelo fato de exercer outras funções além desta, não raramente ocorrem atribulações no envio de informações. Sua pouca experiência profissional e acadêmica na área favorecem o surgimento de problemas no fluxo informacional entre PIT's e SEPLAN. Não se quer afirmar com isso que a responsabilidade pelas deficiências no fluxo seja exclusiva deste ator, mesmo porque como uma organização centralizadora, este pouco pode fazer isoladamente.

Por sua vez, os funcionários dos PIT 1 e 2 possuem atuação convergente, no que se refere à maneira como lidam com as informações. A maioria deles exerce suas atividades organizacionais dentro de um contexto pré-estabelecido. Desta situação surgem, com exceções, funcionários cujo desempenho poderia ser maximizado, principalmente, em relação à forma de operacionalização das informações que detém e, posteriormente, que repassam aos colegas e clientes. Uma razão para tal situação é fruto da estabilidade gerada pelo concurso público que os admitiram, ou seja, são funcionários públicos alocados em um local que, algumas vezes, não gostariam de estar, e ainda, pelo salário recebido. Adiciona-se que parte destes funcionários gostaria de ser transferido para exercer suas atividades no SEPLAN, pois acreditam que a função ora exercida não é valorizada e condizente com suas potencialidades. Outro fator reside na concorrência interna gerada entre os funcionários dos PIT's e os demais funcionários da SECTUR, comprometendo o desempenho das atividades, dentre elas, as relacionadas ao fluxo informacional.

Diante das carências apresentadas e considerando ainda o nível básico de conhecimento quanto à gestão da informação, os funcionários mostraram que possuem discernimento e perceptibilidade da existência de um processo informacional lógico na SECTUR.

Por sua vez, o G3 caracteriza-se por ser um público heterogêneo, com necessidades e expectativas diferenciadas que procuram nos postos informações de caráter geral e específico. Sua atuação no fluxo é pouco representativa em função

da política gerencial da Secretaria, tendo em vista que a maioria das informações são apenas recebidas pelos turistas e visitantes, em contrapartida às enviadas por eles para o órgão, via PIT's. Apesar dos resultados obtidos junto a este público, observa-se que a SECTUR não é totalmente orientada às necessidades de seus clientes.

Enfatiza-se que a atuação dos atores no fluxo informacional é expandida em função da posição hierárquica que exercem. Considera-se que a atuação dos gestores e funcionários pesquisados (G1 e G2, respectivamente) não é voltada aos fluxos informacionais estruturados de maneira formal. O conhecimento tácito de alguns atores, essencialmente o Secretário e o Diretor 1, permite que tenham clareza das partes do fluxo informacional. Porém, crê-se que eles não possuam condições para planejá-lo, desenvolvê-lo e aplicá-lo formalmente.

#### **4.5.3 Descrição das necessidades informacionais**

As necessidades informacionais dos gestores e funcionários (G1 e G2) da SECTUR são diversificadas em razão de suas atribuições. As principais necessidades de informação dos gestores são relativas à tomada de decisão. As necessidades dos funcionários são atinentes à localização de uma informação específica, derivada das informações solicitadas pelos turistas e visitantes dos PIT's.

Em comum, o G1 e o G2 possuem a necessidade de solucionar uma dificuldade, ainda que sejam diferentes entre si. Dos gestores, as necessidades informacionais estão relacionadas à solução de problemas internos de gerenciamento, enquanto que as dos funcionários são centrados na resolução de problemas dos turistas e visitantes.

Percebe-se que os gestores e funcionários da SECTUR possuem necessidades informacionais condizentes com o cargo que ocupam. Os gestores necessitam de informações para tomar decisões porque cabe a eles tal tarefa, ao passo que localizar uma informação constitui uma função a ser desempenhada pelos funcionários. As informações necessárias aos funcionários, via de regra, são dotadas de simplicidade, podem ser facilmente localizadas. Por outro lado, as informações necessárias no processo de tomada de decisões são complexas e exigem estratégias diferenciadas de busca.

#### **4.5.4 Diagnóstico das barreiras de acesso às informações**

As barreiras de acesso às informações são diversificadas entre os atores do fluxo. O G1 tem como principal barreira o material desatualizado e a falta de BDD. Somente o Secretário garante não haver barreira no acesso às informações. Seguidamente, os funcionários dos PIT's revelam que suas principais barreiras são a falta de internet e o material insuficiente.

Considerando a barreira comum dos entrevistados, têm-se a morosidade da estrutura pública e o excesso de burocracia, aspectos que comprometem o andamento das ações públicas municipais. O problema da falta de internet nos PIT's é uma questão para os gestores a ser rapidamente resolvida. Por outro lado, seus atendentes consideram a atitude proposital na tentativa de restringir o acesso a determinados *sites* e bate-papos. É fundamental que os PIT's tenham acesso à internet, uma vez que não recebem materiais informativos diariamente, tais como jornais e revistas. Esta ação auxiliaria a aumentar a quantidade, diversidade e qualidade das informações dos atendentes e como resultado final, o aumento da eficiência e eficácia na prestação de serviços aos turistas, visitantes e população local.

Infere-se que as barreiras diminuem em função do cargo ocupado, ou seja, os cargos superiores têm pouca ou nenhuma barreira no acesso às informações desejadas, enquanto que cargos inferiores hierarquicamente (os atendentes) possuem dificuldades consideráveis na obtenção de informações. No diagnóstico das barreiras de acesso, é importante relatar que os gestores e funcionários não desistem de obter uma informação. Para isto, utilizam-se de estratégias de busca em outra fonte informacional. Em decorrência, as dificuldades obtidas no acesso à informação não minimizaram a sua motivação, pelo contrário. Contudo, é fator desmotivante a falta de recursos que possibilitem o acesso à informação, como a internet e os BDD.

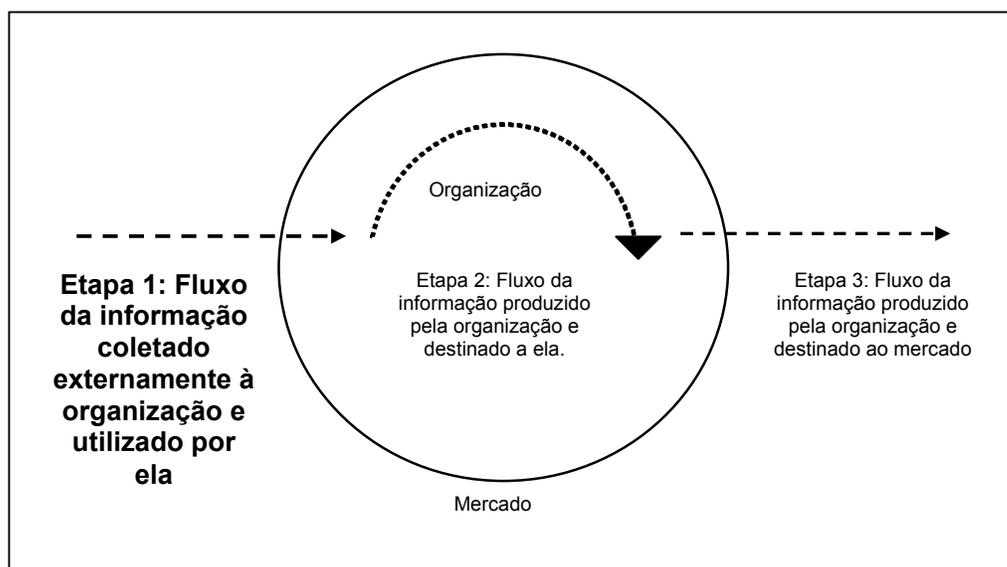
#### **4.5.5 Análise do fluxo informacional**

O fluxo informacional adotado é analisado sob o enfoque do modelo de Lesca e Almeida (1994), considerando suas três etapas: fluxo coletado do ambiente externo, fluxo interno e fluxo produzido para o ambiente externo. Foi possível

representar cada uma das etapas através de figuras, analisando-as, abordando ainda a intensidade de informações entre os atores do fluxo.

#### 4.5.5.1 Fluxo de informações coletado do ambiente externo

Os fluxos informacionais podem ser diferenciados de acordo com a organização. Em conformidade com a metodologia do estudo, utiliza-se do modelo de Lesca e Almeida (1994) como base para a determinação do fluxo informacional da SECTUR, destacando a etapa de entrada de informações do ambiente externo (figura 23).



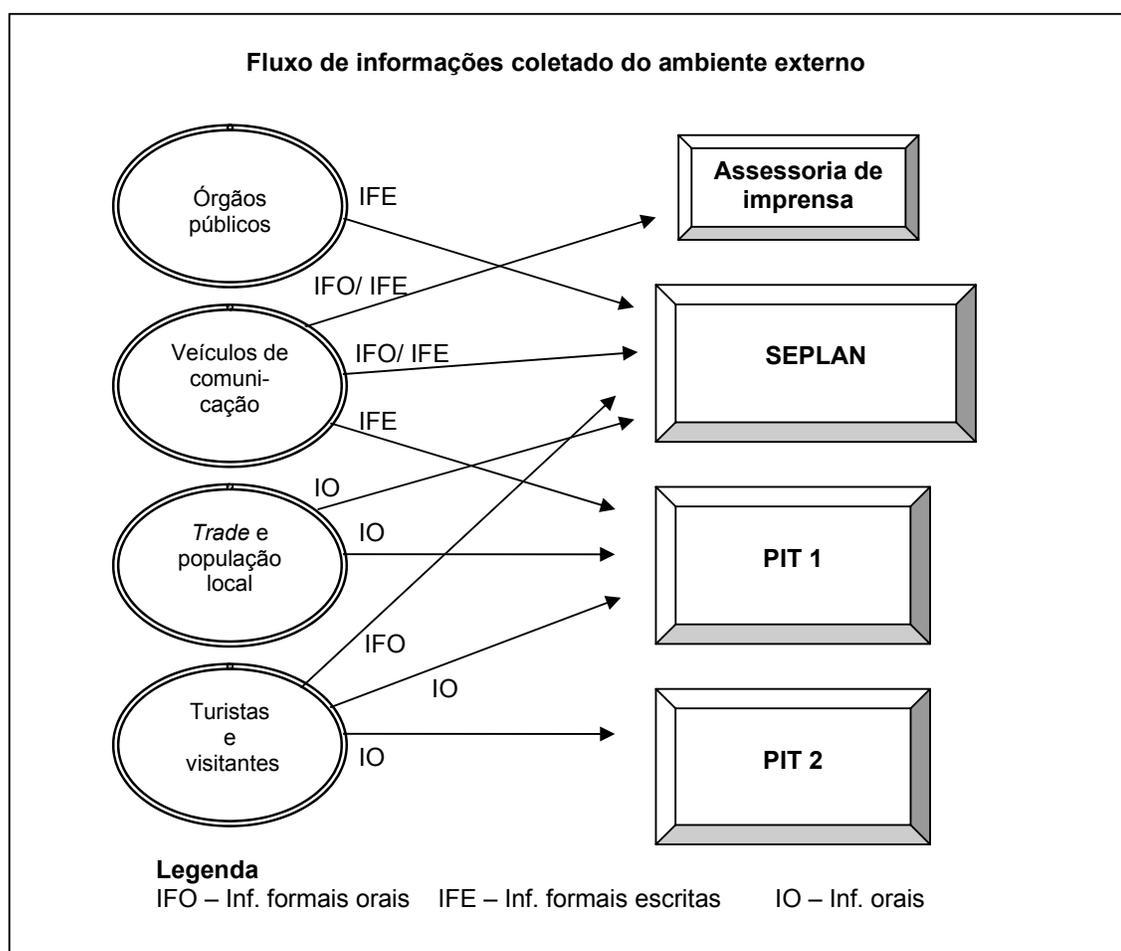
**Figura 24** – Etapas do fluxo da informação: ênfase para entrada  
**Fonte:** Adaptado de Lesca e Almeida (1994)

A primeira etapa do fluxo analisado é o coletado do ambiente externo pela organização e utilizado por ela. A Secretaria de Turismo possui quatro principais provedores de entrada de informações: (1) Órgãos públicos, (2) veículos de comunicação, (3) *trade* turístico e população local e (4) turistas e visitantes, conforme a figura 24.

O primeiro deles, os órgãos públicos incluem as secretarias municipais da Prefeitura e demais organizações turísticas (SANTUR, Ministério do Turismo, entre outros) que fornecem informações orais (IO): consultas, esclarecimentos e dúvidas; e informações formais escritas (IFE), tais como: reuniões, atas, ofícios,

comunicações internas, dentre outros. Um dos receptores diretos destas informações é o SEPLAN, além dos setores de marketing e eventos e financeiro.

Os veículos de comunicação fornecem ao SEPLAN, principalmente, informações formais escritas (IFE): jornais, WEB, dentre outras, e formais orais (IFO): televisão, rádio e outros. Há que se ressaltar que a assessoria de imprensa é a principal receptora de informações dos tipos IFO e IFE advindas dos veículos de comunicação, repassando para os demais setores organizacionais. O PIT 1 também recebe informações deste provedor, porém, restritas às IFE, exceto internet.



**Figura 24** – Fluxo de informações coletado do ambiente externo

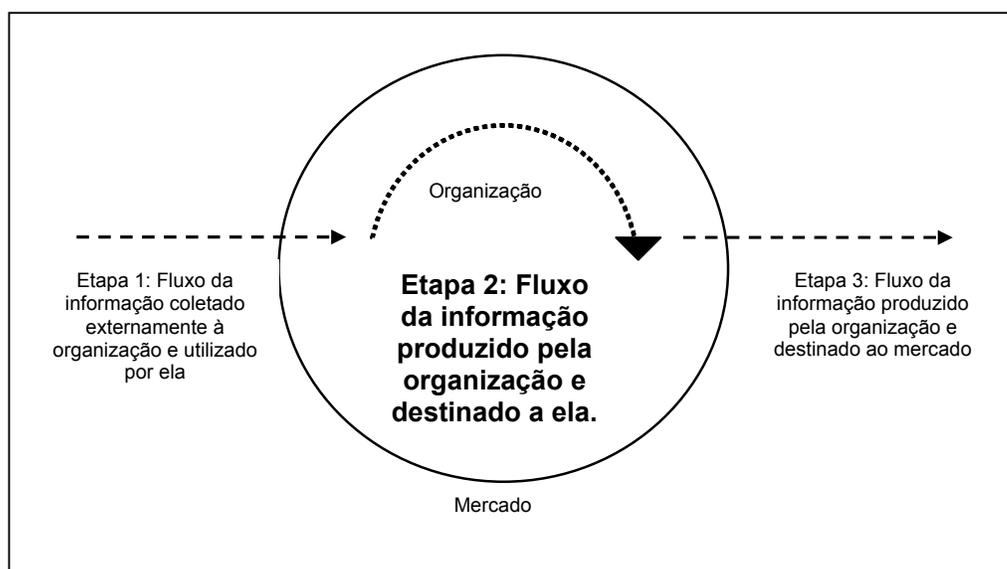
O *trade* turístico e a população local constituem o terceiro grupo de provedores de informações para o SEPLAN e para o PIT 1. Estas informações são principalmente do tipo orais (IO) como, por exemplo: conversas, reclamações e eventos diversos. Cita-se ainda, que o *trade* turístico pode se utilizar de IFE, tais como: abaixo-assinados e reivindicações, porém em circunstâncias isoladas. Em

relação à população local, percebe-se que ela envia informações orais para o SEPLAN, para o PIT 1 e, em algumas ocasiões, para o PIT 2.

Os turistas e visitantes representam o último provedor, direcionado quase que exclusivamente para os PIT 1 e 2. Estas informações são do tipo oral (IO), tais como: conversas e reclamações. A entrada de informações para o SEPLAN ocorre esporadicamente, principalmente na pesquisa de demanda (IFO).

#### 4.5.5.2 Fluxo de informações produzido no ambiente interno

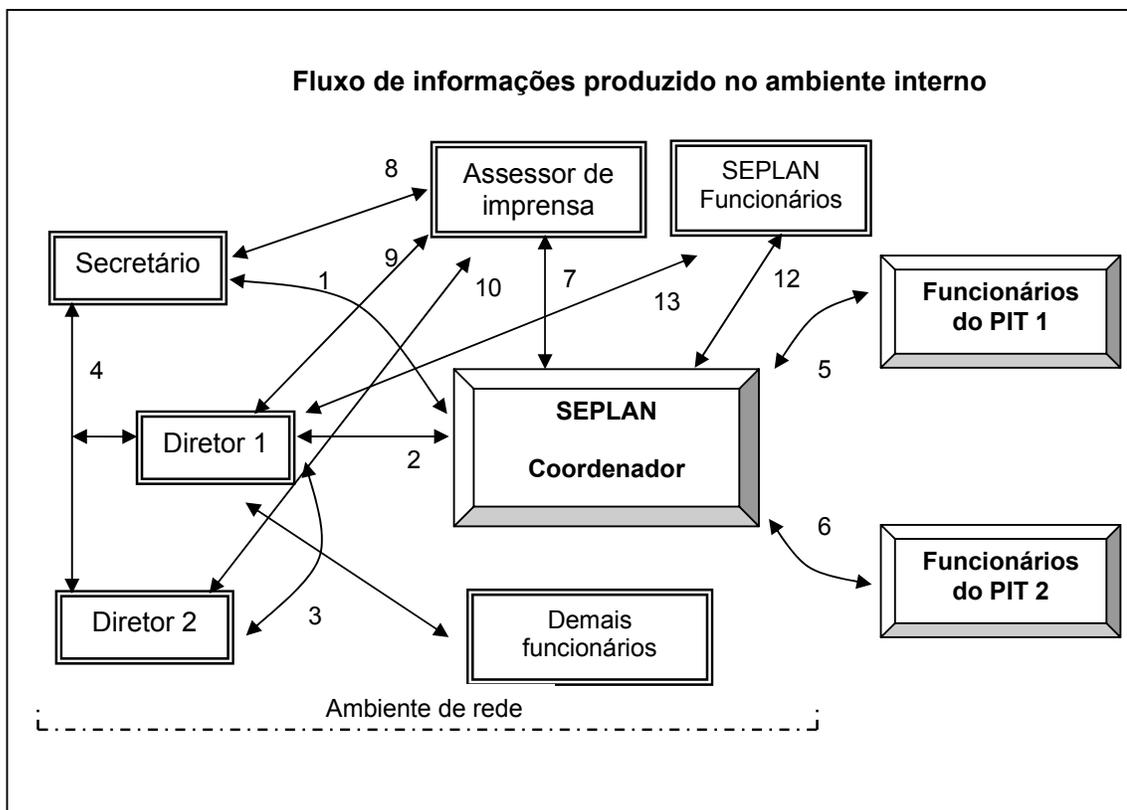
Os provedores identificados constituem a base das informações que são obtidas do ambiente externo e utilizadas pelo SEPLAN/SECTUR posteriormente, na etapa interna do fluxo informacional. No modelo de Lesca; Almeida (1994) está evidenciado a etapa do fluxo produzido no ambiente interno, conforme a figura 25.



**Figura 25** – Etapas do fluxo da informação: ênfase interna  
**Fonte:** Adaptado de Lesca e Almeida (1994)

A etapa do fluxo interno de informações da SECTUR pode ser visualizada na figura 26 onde estão representados os atores que compõem o fluxo interno de informações entre o SEPLAN e os PIT 1 e 2, quais sejam: secretário, diretor 1, diretor 2, assessor de imprensa, os funcionários do SEPLAN, demais funcionários do setor de marketing e eventos e finalmente os funcionários dos PIT 1 e 2. As relações existentes entre os atores são diversificadas e decorrem de diferentes formas de

atuação e finalidades. Desta forma, expõem-se tais relações de intercâmbio (vai e vem) de informações no fluxo, com o objetivo de explicitá-lo.



**Figura 26** – Fluxo de informações produzido no ambiente interno

A relação 1 ocorre eventualmente entre o secretário e o coordenador do SEPLAN essencialmente voltados aos assuntos relacionados aos PIT's. A relação 2 é amplamente utilizada para o intercâmbio de informações entre o coordenador do SEPLAN e o diretor 1 (do setor), também envolvendo assuntos dos PIT's, porém voltados a aspectos gerenciais e operacionais.

A relação 3 acontece entre os diretores 1 e 2 (Planejamento/pesquisa e Marketing/eventos, respectivamente) que trocam informações eventuais na medida em que as considerem úteis. O intercâmbio entre os atores não é maximizado em função da possibilidade de utilização do ambiente de rede entre os setores. Entre o secretário, o diretor 1 e o diretor 2 - a relação 4 - surge um importante intercâmbio de troca de informações essenciais a fluxo, pois a partir dela, decorrem outras, tais como a 2, 5 e 6. Em se tratando da relação 5, existente entre o coordenador do SEPLAN e os funcionários do PIT 1, há um intensa troca de informações resultantes

das atividades exercidas, principalmente voltadas aos materiais informacionais colocados à disposição de turistas e visitantes, bem como dos SI e BDD (INFOTUR e COBUS). É importante observar que esta é uma das principais relações que mantém o fluxo informacional operante, porém muitas vezes deficitário. A relação 6, por sua vez, entre o coordenador do SEPLAN e os funcionários do PIT 2, acontece em razão, principalmente, do envio dos materiais informacionais a este último, representando também uma importante relação do fluxo informacional. Esta apresenta carência em razão de determinados fatores que promovem, sobretudo, o isolamento físico, tais como: falta de equipamentos de informática (computador, internet, BDD), telecomunicações (telefone) e horários de funcionamento.

A relação 7 ocorre entre o coordenador do SEPLAN e o assessor de imprensa, essencialmente pelo envio de informações deste último para o setor. Quando necessário, o SEPLAN envia informações ao assessor para que sejam publicadas, embora ocorrendo com menos frequência. Entre o secretário e o assessor de imprensa decorre a relação 8, em que há intenso intercâmbio de informações, essencialmente ligadas às matérias e *releases* que serão veiculadas pelo órgão, ou, por outro lado, reportagens turísticas de interesse direto e indireto da Secretaria.

As relações 9 e 10 ocorrem, entre o diretor 1 e o assessor de imprensa, e o diretor 2 e entre o assessor de imprensa, respectivamente. Ambas são semelhantes entre si, pois acontecem de acordo com a demanda de eventos e notícias publicadas e a serem difundidas nas diferentes mídias. A relação 11 ocorre entre os demais funcionários da Secretaria e o diretor 1, principalmente derivado de informações sobre os eventos realizados e visitados.

A relação 12 decorre do intercâmbio de informações entre o coordenador e os demais funcionários do SEPLAN. As informações geradas diariamente visam suprir a demanda interna e também dos PIT's. Entre os funcionários do SEPLAN e o diretor do setor (1), a relação 13, acontece na troca de informações provenientes da pesquisa de demanda turística e das que alimentam o INFOTUR, dentre outras. Neste sentido, o coordenador do SEPLAN é o principal elo entre os PIT's e o remanescente da organização. Do seu papel, atuação e responsabilidades dependem o nível, quantidade e qualidade das informações que os atendentes dos PIT's recebem.

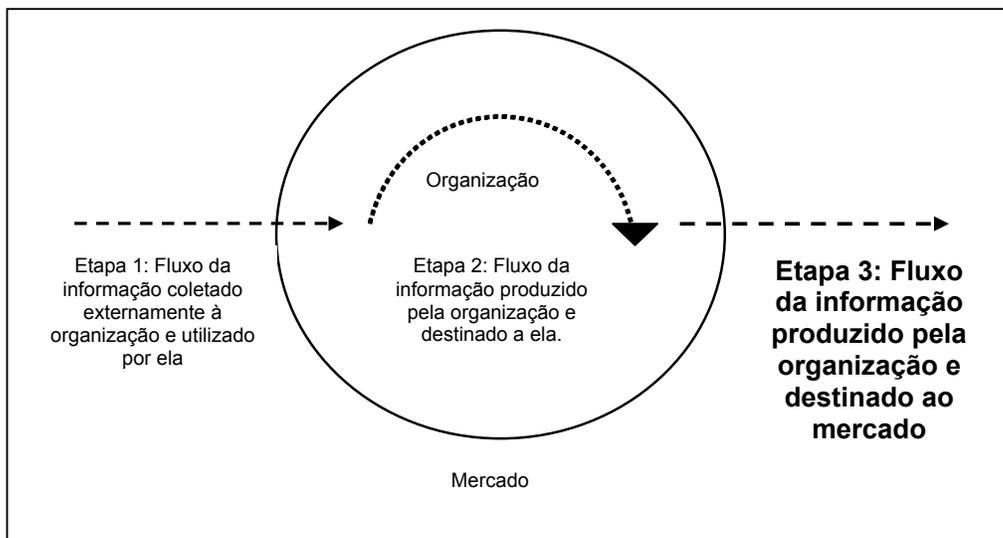
Tendo em vista as treze relações enfatizadas, ressalta-se que seis delas estão atreladas ao coordenador do SEPLAN, intervindo diretamente no fluxo informacional analisado. As sete relações sobejas exercem influência indireta no fluxo entre o SEPLAN e os PIT's, embora sejam necessárias à manutenção deste.

É importante destacar que as relações existentes entre os atores do processo não obedecem, via de regra, uma hierarquia organizacional, para que a informação vá de um ponto a outro. Em outras palavras, na maioria das vezes, um funcionário do SEPLAN pode ter acesso a uma informação advinda do gestor principal sem que o diretor do setor saiba. Não se trata de uma sobreposição de hierarquia, apenas uma tentativa do órgão em dinamizar o processo e direcionar determinada informação a uma pessoa específica. Tal procedimento acaba por individualizar e segmentar o processo informacional, já que se torna dependente da decisão do secretário em distribuir as informações que detém e mais, centralizada no topo de sua estrutura.

O fluxo informacional produzido internamente pela Secretaria (principalmente entre SEPLAN e PIT's) resulta, dentre outros fatores: da qualidade dos canais e das fontes de informações coletados no ambiente externo; da maneira com que a organização lida com os fluxos; da importância e relevância dispensada à gestão da informação e finalmente, do preparo e disponibilidade de todos os funcionários envolvidos no processo. Observa-se ainda, que a informação não segue um caminho determinado no órgão, ou seja, ela é gerenciada de modo informal, onde cada um dos atores desempenha a função de acordo com as suas necessidades, expectativas e responsabilidades, além do discernimento que detém sobre a mesma.

#### **4.5.5.3 Fluxo de informações destinado ao ambiente externo**

Por meio do fluxo interno produzido pela SECTUR decorrem informações que são destinadas ao ambiente externo, de acordo com a figura 27.



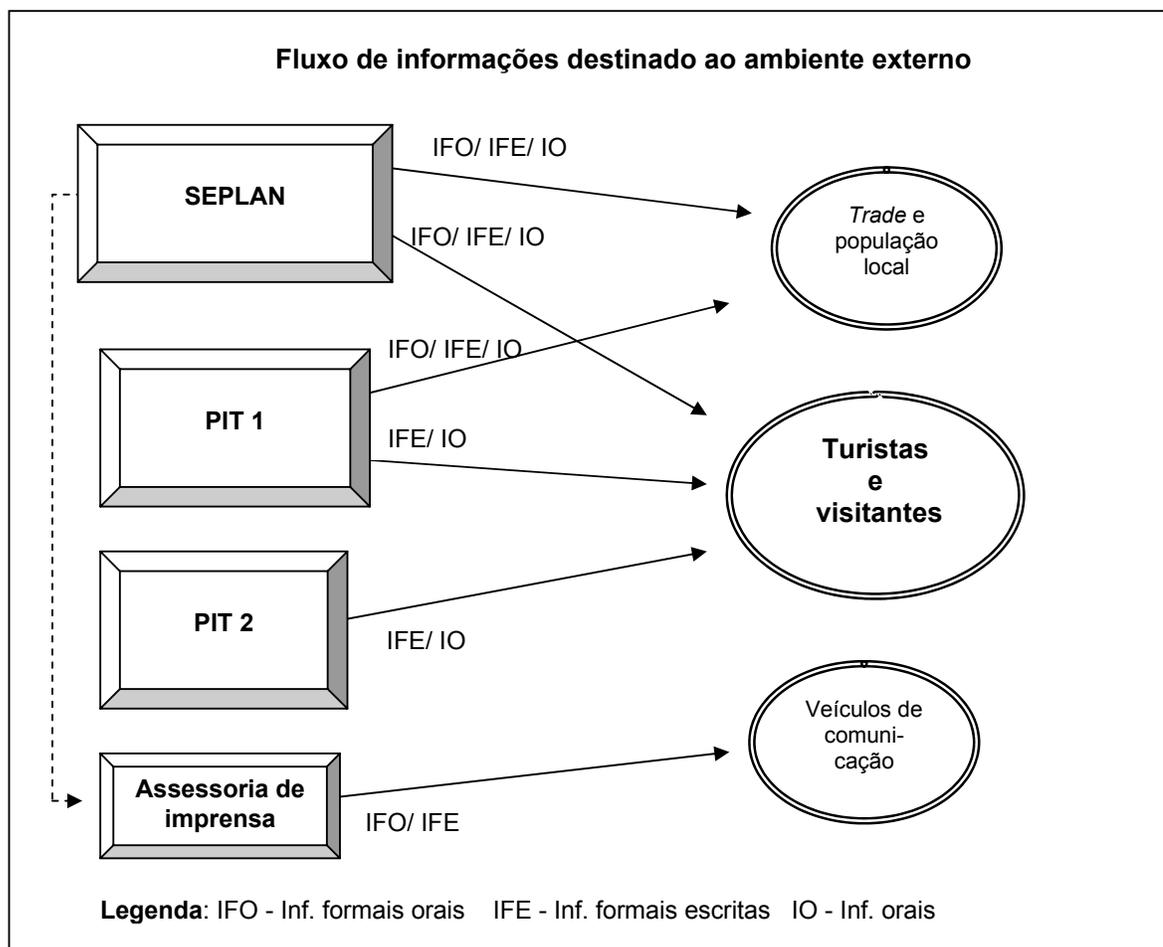
**Figura 27** – Etapas do fluxo da informação: ênfase para fluxo produzido para o ambiente externo  
**Fonte:** Adaptado de Lesca e Almeida (1994)

A saída de informações no fluxo da SECTUR é enviada ao ambiente externo por quatro canais: SEPLAN, PIT 1, PIT 2 e assessoria de imprensa, conforme a figura 28.

O SEPLAN envia informações do tipo IFE, IFO e IO principalmente voltadas ao *trade* turístico. Em menor instância, são destinadas informações aos turistas, visitantes e população local, tendo em vista que estes se utilizam dos postos de informações. Indiretamente, as informações produzidas pelo SEPLAN são encaminhadas a assessoria de imprensa, para que esta direcione a saída de informações aos veículos de comunicação.

O PIT 1, por sua vez, é o principal responsável pelo fluxo informacional ao mercado externo sendo destinado, essencialmente a turistas e visitantes, por meio de informações formais escritas (IFE) e orais (IO). Através deste, são colocados à disposição dos clientes uma série de informações que buscam serem úteis, precisas e de qualidade.

O PIT 2 possui semelhante objetivo organizacional, embora a saída de informações aconteça em menor escala, devido à baixa quantidade de turistas e visitantes atendidos. Tanto o PIT 1 quanto o PIT 2 direcionam parte da saída de IFO à população local, atuando como prestador de serviços não diretamente voltado à atividade turística.



**Figura 28** – Fluxo de informações destinado ao ambiente externo

Finalmente, a assessoria de imprensa é responsável pela saída de informações formais orais (IFO) e formais escritas (IFE), sobretudo orientadas aos veículos de comunicação de abrangência local, regional, nacional e internacional. É responsável ainda, por enviar ao mercado externo, informações advindas do SEPLAN.

Analisando a etapa de coleta de informações do ambiente externo (entrada) com a etapa destinada ao mercado externo (saída), verifica-se que ambos representam tanto os provedores (no caso de entrada), exceto pelos órgãos públicos e/ou de turismo<sup>7</sup>, quanto os receptores (no caso da saída) de informações ao ambiente externo. Em outras palavras, turistas, visitantes, população local, *trade* turístico e veículos de comunicação constituem a origem e o destino do fluxo

<sup>7</sup> As informações destinadas aos órgãos públicos de turismo ocorrem esporadicamente. Os demais órgãos públicos recebem informações de outros setores da SECTUR. Devido à baixa frequência com que estas informações ocorrem não estão representadas no fluxo destinado ao ambiente externo.



si. Estabeleceram-se, com base nos resultados obtidos, três níveis de intensidade de volume de informações: alta, média e baixa, bem como a uni, bilateralidade e a ocorrência esporádica. Esta classificação foi necessária para que se pudessem reconhecer quais os atores que mais movimentam informações e que reflexos têm no fluxo informacional.

A intensidade alta revela um elevado volume de informações enviadas e/ou recebidas entre os atores, assim como sua periodicidade constante. São exemplos desta intensidade: o fluxo bilateral de informações entre o secretário, o diretor 1 e diretor 2; entre diretor 1 e coordenador; entre este último e os funcionários do SEPLAN; entre assessoria de imprensa e veículos de comunicação; e o fluxo unilateral do coordenador para funcionários do PIT 1, e destes para os turistas e visitantes. O volume de informações nesta primeira intensidade denota a mais importante dentre as demais redes que compõem o fluxo informacional entre os atores. A ausência da alta intensidade compromete significativamente o fluxo informacional. Observa-se a rede informacional existente entre o secretário e o diretor 1, o coordenador do SEPLAN e o diretor 1, os funcionários do PIT 1 e os turistas, como um processo inter-relacionado cujos nós representam importantes ligações no fluxo. Em suma, estes atores exprimem a principal rede em termos de volume e intensidade de informações no fluxo analisado. Cita-se, porém, que se as demais intensidades não ocorrerem essas redes ficam comprometidas.

Assim, a intensidade média demonstra que há um significativo volume de informações enviadas e/ou recebidas entre atores do fluxo, também com periodicidade constante. São exemplos desta intensidade: o fluxo bilateral entre o diretor 1 e diretor 2; e o fluxo unilateral do coordenador para funcionários do PIT 2; e funcionários do PIT 1 para coordenador.

A intensidade baixa é constituída por um menor volume de informações entre os atores do fluxo. Tal rede ocorre unilateralmente entre os funcionários do PIT 2 e o coordenador e os turistas e visitantes para os funcionários tanto do PIT 1 quanto PIT 2 e, finalmente dos veículos de comunicação para o PIT 1. De modo bilateral há uma relação de baixa intensidade entre o coordenador do SEPLAN e os veículos de comunicação. Na intensidade média e baixa, visualizam-se redes de importância intermediárias e secundárias ao fluxo atualmente vigente. Sua relevância, no entanto, é vital ao processo, pois atuam como suporte e manutenção direto e indireto no fluxo informacional.

Na figura, verificam-se também as relações de troca de informações que ocorrem esporadicamente entre os atores. Para este tipo de rede existe apenas a intensidade baixa no volume de informações entre os atores, entendendo-a como pertencente ao fluxo, embora não de utilização constante. Constituem exemplos bilaterais: o coordenador e turistas/visitantes, o secretário e funcionários do SEPLAN, a população/*trade* e funcionários dos PIT 1 e PIT 2.

Nota-se que há um equilíbrio na quantidade de redes quanto às intensidades altas, médias e baixas e ao volume de informações no fluxo da Secretaria. Infere-se que as intensidades no volume de informações entre os atores mapeiam fluxos informacionais diferenciados que influenciam o processo de gerenciamento da informação na organização, podendo ser dinâmico e constante, bem como moroso e esporádico.

O processo informacional da SECTUR como um todo precisa de modificações que maximizarão os nós deficientes das redes. No entanto, haverá redes cujo volume de informações serão médio ou baixo, não constituindo, entretanto, fator limitante. Dentre as alterações necessárias, destaca-se a existente entre o coordenador do SEPLAN e dos funcionários do PIT 2 e destes para os turistas e visitantes. Observa-se que o volume de informações entre estes atores precisa ser superestimado, bem como a qualidade das informações que circulam. A melhoria da rede entre o diretor 1 e 2 possibilitaria um incremento no volume de informações sobre as ações desenvolvidas pelos setores, abrandando o gargalo informacional existente.

Em relação às etapas de análise do fluxo informacional, tecem-se observações conclusivas acerca do modelo de Lesca e Almeida (1994). A primeira etapa, coletada do ambiente externo, pode ser melhorada à medida que as informações recebidas sejam disponibilizadas aos demais membros da organização e ainda, que a pessoa responsável por essa função disponibilize-as rapidamente.

Quanto à etapa de produção de informações no ambiente interno pela organização é, dentre as demais, a mais complexa e deficiente delas. Em primeiro lugar, observou-se que o fluxo é dotado de informalidade, pois não há estabelecimento das etapas a serem percorridas. Outro aspecto é a inexistência de uma pessoa responsável pelas etapas de coleta, obtenção, tratamento, distribuição e uso das informações. As informações são obtidas de acordo com as necessidades de cada ator não havendo a sistematização formal das etapas do fluxo. Neste

sentido, o coordenador do SEPLAN exerce parte da função de receber e enviar informações do/para os PIT's, embora não consiga desempenhá-la eficazmente. A assessoria de imprensa também não tem realizado a função de executar as etapas de gerenciamento das informações na organização. Uma das principais falhas do processo reside na ausência de determinação de uma pessoa responsável pelo fluxo. Acredita-se que sua determinação seja um dos primeiros passos para o desenvolvimento do fluxo informacional. Ainda sob este aspecto, verifica-se que a SECTUR necessita definir seus objetivos quanto ao papel a ser desempenhado pela informação. É primordial que esta definição seja realizada com todos os funcionários do órgão, permitindo que seus pontos de vista e conhecimento das necessidades, fontes e barreiras fiquem explícitas e sejam consideradas.

Em terceiro lugar, evidencia-se que o gerenciamento é carente de estrutura física e humana. Em relação à estrutura física, a maior deficiência é quanto aos equipamentos de informática. O investimento na aquisição de computadores, *internet* banda larga e no ambiente de rede pode diminuir as deficiências na comunicação entre esses atores. Com a instalação destes recursos, há a possibilidade de reduzir significativamente a dependência dos PIT's em relação ao SEPLAN. Outra consequência é o aumento no número de informações que os atendentes terão acesso, sejam elas vindas da internet ou da Secretaria como pesquisas de demanda, notícias, projetos, eventos, dentre outros. Genericamente, confia-se que essas ações possam ampliar a qualidade das informações prestadas aos turistas, visitantes e demais clientes. Em relação à estrutura humana, é necessário que os funcionários entendam os benefícios, limitações e aplicações da gestão da informação. Os funcionários entrevistados possuem noção das etapas pelas quais as informações passam, embora não detenham conhecimento do processo e suas implicações. Em última instância, espera-se que os funcionários compreendam que a informação exerce recurso estratégico para o desenvolvimento pessoal e profissional para que a tomada de decisões ocorra com menos possibilidade de erro, pois a informação aumenta a segurança, a confiabilidade e a qualidade do processo.

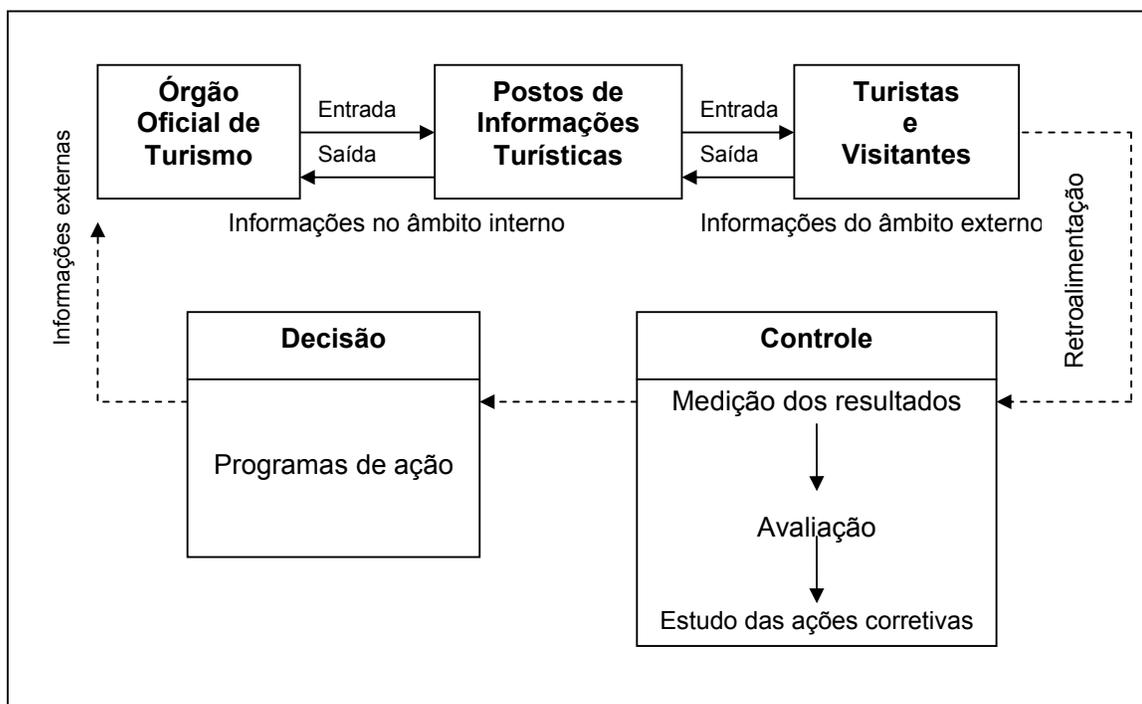
A última etapa do fluxo, produzida para o ambiente externo foi a que menos se mostrou deficiente na pesquisa, essencialmente se avaliados os resultados das entrevistas com os turistas e visitantes. No entanto, sabe-se que as falhas existentes nas duas etapas anteriores refletirão no fluxo produzido, embora

não tenham ficado explícitas nas opiniões dos entrevistados. Conseqüentemente, o aperfeiçoamento do fluxo de entrada e interno poderá maximizar a qualidade dos produtos e serviços informacionais produzidos pela SECTUR.

#### 4.5.6 Processo de tomada de decisões

A tomada de decisões é reconhecidamente um complexo processo de escolhas, oportunidades, alternativas e obrigações. Organizações e pessoas precisam incessantemente tomar decisões baseadas em múltiplos fatores, que podem ou não contribuir para o seu êxito.

O fluxo informacional de uma organização visa a suportar e munir os líderes e funcionários de informações úteis, precisas e no momento adequado. Em um órgão municipal de turismo, a tomada de decisões pode acontecer sob um processo previamente estabelecido, de acordo com a figura 30.

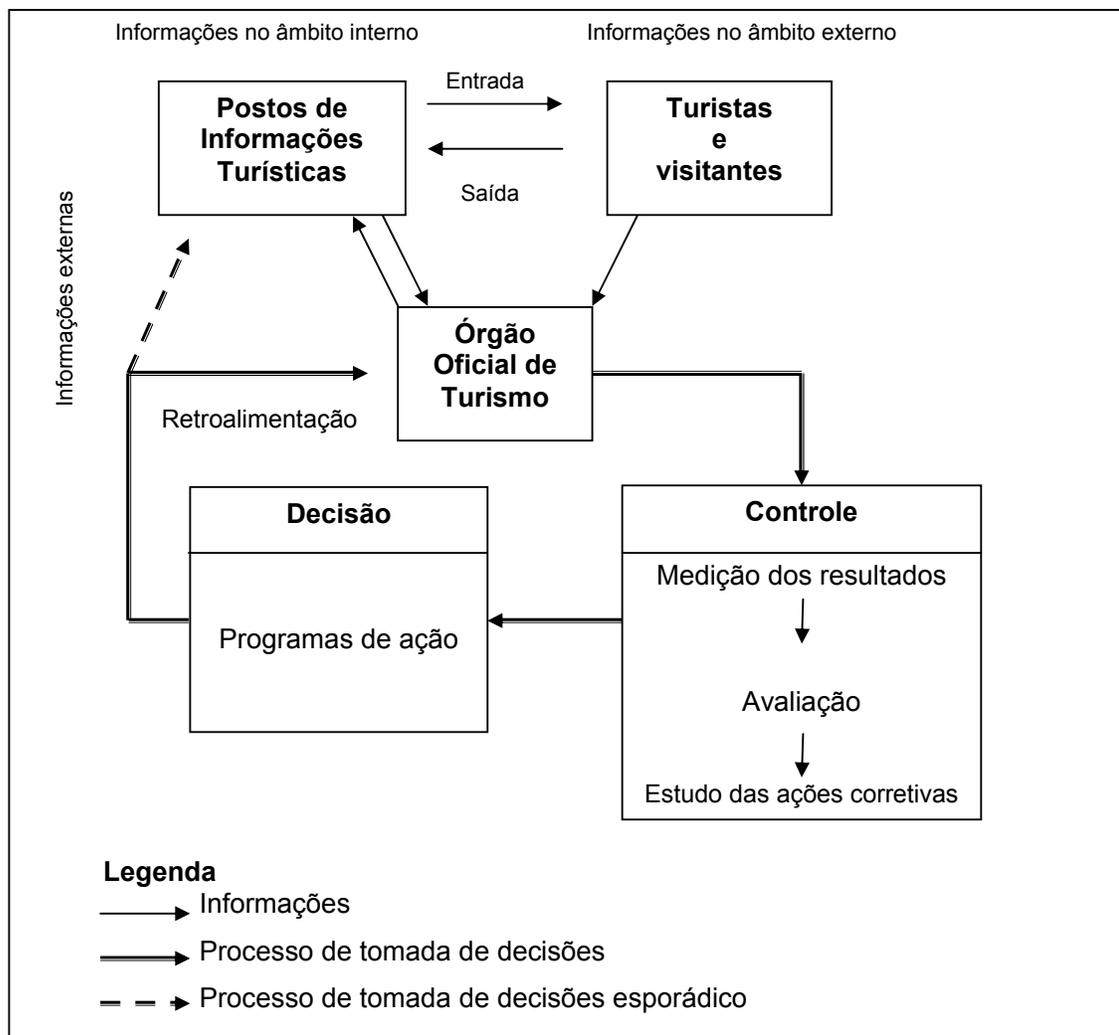


**Figura 30** - Modelo de fluxo de informações para tomada de decisão.

**Fonte:** Adaptado de Acerenza (1987)

O modelo de Acerenza (1987) expõe as fases indispensáveis ao processo decisório, evidenciando, sobretudo as informações internas e externas que circulam entre os setores organizacionais, os PIT's e os clientes (turistas, visitantes). Com o subsídio informacional, há a fase de controle e, posteriormente, a decisão é tomada,

gerando as ações decorrentes. A partir do modelo, avalia-se como ocorre a tomada de decisões na Secretaria de turismo estudada, observando suas disparidades (figura 31).



**Figura 31** - Modelo de fluxo de informações para tomada de decisão da SECTUR  
**Fonte:** Adaptado de Acerenza (1987)

O modelo orientado à realidade da SECTUR centraliza a posição dos setores organizacionais (SEPLAN, Marketing e Eventos) no núcleo do processo, fazendo com que os demais (PIT's e clientes) ocupem um papel secundário e complementar na tomada de decisões. Diante disso, ratifica-se as considerações cabíveis.

A primeira delas é que as informações entre a sede do órgão e os PIT's apresentam deficiências na comunicação e intercâmbio de informações. Tais deficiências, no âmbito interno, estão relacionadas à informalidade com que o

processo ocorre. Ainda, a distância entre os PIT's e a SECTUR dificultam a agilidade e a eficiência do envio e recebimento de materiais informativos, *folders*, revistas, mapas, guias e selos de controle de ônibus (via PIT) e relatórios de atividades diárias, CD's contendo informações do BDD e solicitações escritas (via SEPLAN).

Em relação às informações coletadas do ambiente externo, avalia-se que os canais e fontes são diversificados e suprem as necessidades atuais dos seus atores. No entanto, verificou-se que as informações deixam de circular tendo em vista que as informações que os atores detêm, muitas vezes, não são socializadas entre seus pares. Duas possíveis razões podem ser levantadas: a carência de ferramentas tecnológicas que auxiliem os funcionários e ausência de reuniões periódicas que promovam o intercâmbio de informações de caráter gerencial e tático.

Outra constatação é o controle das atividades e processos exercidos. Como consequência das fases anteriores, o monitoramento das informações do ambiente externo e interno, é restrito a aspectos pontuais, como por exemplo, a entrada de ônibus de turismo na cidade. Assim, a medição dos resultados, a avaliação e o estudo das ações corretivas, muitas vezes, acabam não acontecendo. Não se deseja afirmar que a organização não controla as informações que detém, mas sim que o processo é deficitário em relação às informações advindas dos PIT's e para eles destinadas.

Por conseguinte, a decisão pode ocorrer sem que haja utilização da informação. Em contrapartida, ela é baseada, sobremaneira, na experiência e no *feeling* dos gestores e, às vezes, dos funcionários. Outro aspecto que afeta negativamente o processo decisório é a comunicação entre os funcionários. No processo de retroalimentação das decisões tomadas nos setores internos à SECTUR, ocorre um gargalo comunicacional entre estes e os PIT's, resultando na comunicação esporádica e desconhecimento das ações a serem executadas. Neste sentido, a centralização das decisões e ações dá-se no topo da hierarquia fazendo com que o restante da organização fique excluído do processo decisório, ou da comunicação deste.

Aliada à avaliação do modelo decisório é possível segmentar para os grupos de atores (gestores, funcionários e turistas) a hierarquia das decisões em três categorias, conforme Chiavenato (1994). A primeira, decisões estratégicas, são tomadas exclusivamente pelos gestores, sobretudo pelo secretário, estando

incluídos fatores como: posicionamento de mercado, investimentos em atrativos, definição de participação em eventos, dentre outros.

A segunda categoria, decisões táticas ou gerenciais estão concentradas nos funcionários do SEPLAN, mais especificamente no coordenador e, em algumas ocasiões, também nos diretores do SEPLAN e marketing e eventos. As decisões táticas referem-se a aspectos como as informações que deverão constar no BDD e a avaliação de projeto, etc.

A terceira categoria, decisões operacionais são tomadas principalmente pelos funcionários dos PIT's e, algumas vezes, pelos funcionários do SEPLAN, incluindo o coordenador. Estas decisões envolvem fatores relacionados essencialmente às informações que os turistas necessitam de acordo com o seu perfil e expectativas. A descrição das categorias de decisões em seus níveis pressupõe uma estrutura hierárquica tradicional bem definida. As decisões estratégicas estão a cargo dos dirigentes da organização; as táticas pelo coordenador e assistentes intermediários; as operacionais pelos atendentes e demais funcionários estabelecidos nesse nível.

Os turistas e visitantes também tomam suas decisões baseados nas informações que obtiveram nos PIT's. Tais decisões influenciam indiretamente e, às vezes, diretamente na atividade turística local. As decisões tomadas por este grupo são inerentes à categoria de informações operacionais, incluindo aspectos como atrativos a visitar, meio de hospedagem escolhido e emprego dos mapas e roteiros. Destaca-se ainda, que os turistas tomam decisões estratégicas quando da definição e escolha da destinação a ser visitada. Ressalta-se finalmente, que a qualidade das informações disponibilizadas pelos PIT's tem um papel importante na agregação de valor por parte dos turistas e visitantes, pois dele esperam benefícios em função dos custos intrínsecos à prestação dos serviços.

Em face do panorama exposto, acrescentam-se outras características inerentes ao processo de tomada de decisões da SECTUR. A primeira delas é que o grau de delegação das decisões no órgão é limitado aos gestores, ficando centralizadas no topo da hierarquia. Neste sentido, o processo decisório é essencialmente autocrático, e em poucas vezes, compartilhado entre os funcionários. As decisões tomadas pela SECTUR são principalmente reativas às situações na tentativa de solucionar problemas vigentes. As decisões pró-ativas, por

sua vez, são tomadas em circunstâncias especiais e pouco freqüentes, mormente quando em uma oportunidade mercadológica.

A última característica marcante é quanto à cultura pela tomada de decisões na SECTUR. A cultura atual dos membros da organização, impulsionados pelos gestores, faz com que os demais funcionários não tenham o hábito de visualizar o processo decisório como essencial ao desenvolvimento. Portanto, o panorama genérico é de um processo onde as decisões são tomadas com a subutilização das informações disponíveis, potencializadas pelas características inerentes à organização.

#### **4.5.7 Sugestões contributivas à organização**

Sugerem-se ações, atividades e atitudes que podem cooperar para o aprimoramento e melhoria do fluxo informacional e do processo decisório da organização. A primeira delas é a instalação de internet banda larga e de ambiente de rede no PIT 1. No PIT 2, além destas ações, é preciso investir na aquisição de microcomputador e linha telefônica. Estas ferramentas possibilitariam uma melhoria substancial na comunicação, bem como no nível de informações passíveis de acesso pelos funcionários. Sugere-se que cada funcionário dos PIT's tenha um e-mail (provedor da secretaria) como um canal comunicação formal entre estes e a SECTUR. Por meio deste canal, é importante que sejam socializadas informações diárias sobre notícias do ambiente interno e externo à organização. O ideal é que haja um mediador no SEPLAN que se responsabilize pelo envio de informações deste setor e dos demais, para os PIT's. Considera-se útil que a assessoria de imprensa elabore um informativo mensal com as informações mais relevantes do período, que podem ser disponibilizadas no e-mail dos funcionários, ou ainda impresso. A vantagem da impressão é a possibilidade dos turistas e visitantes terem acesso e a desvantagem é o custo embutido. Cabe à organização discutir a maneira que mais se adapta à sua realidade.

Indica-se que a Secretaria contrate um profissional da informação ou uma equipe interdisciplinar para remodelar e ajustar as etapas do fluxo informacional mais críticas. É necessário repensar se há a possibilidade de manter a atual atribuição do coordenador do SEPLAN no que se refere às tarefas ligadas às informações. Recomenda-se que sejam transferidas algumas funções deste para

outros funcionários do SEPLAN com o intuito de possibilitar-lhe maiores e melhores condições para desenvolver as atividades ligadas à informação. Ainda há a probabilidade de contratar um profissional da área para cuidar das responsabilidades intrínsecas à gestão da informação.

No que tange à tecnologia, aconselha-se a implantação de um Sistema de Gerenciamento de Destinos, conhecido por *Destination Management Systems* (DMS). Este sistema possibilita a ampliação da qualidade e quantidade de informações socializadas entre seus pares e fornece subsídios e ferramentas ao processo decisório, minimizando as incertezas.

Quanto ao INFOTUR, recomenda-se que a manutenção e atualização das informações sejam efetuadas com maior periodicidade, visando muni-lo de informações úteis, precisas e atuais.

Em vista da tendência da elevação do nível de informações e grau de exigência dos turistas, sugere-se que os gestores expandam a qualidade e o conteúdo das informações disponibilizadas ao ambiente externo. O material informativo da destinação deve sofrer transformações, tais como: tradução dos textos para línguas estrangeiras (inglês e espanhol); os mapas devem ser confeccionados de acordo com as características da cartografia temática; o site do órgão deve ser atualizado constantemente e os *folders* podem ser melhorados focando, por exemplo, os segmentos turísticos.

A Secretaria precisa, urgentemente, planejar a gestão informacional e o papel desempenhado pela informação. Aconselha-se que sejam promovidas reuniões com um profissional da informação e todos os funcionários no intuito de discutir as possibilidades de melhoria do fluxo, promovendo, ao mesmo tempo, o incremento das decisões em equipe.

As sugestões representam um olhar sobre as necessidades vitais que a organização possui. A decisão pela implantação pode ocorrer de maneira sistemática e programada conforme as condições humanas e financeiras, alertando-se, porém para a urgência e relevância do tema frente ao ambiente competitivo.

## 5 CONCLUSÃO

O capítulo compreende os aspectos metodológicos adotados na pesquisa, as observações conclusivas acerca do fluxo informacional para a tomada de decisões, bem como os limites, contribuições e recomendações de trabalhos futuros.

A metodologia para análise do fluxo informacional compreendeu o estabelecimento de variáveis e indicadores que nortearam o desenvolvimento da pesquisa. A aplicação deu-se em órgão municipal de turismo inferindo que o instrumento mostrou-se válido e passível de verificação em outros organismos. Confirma-se ainda, a viabilidade das variáveis e indicadores selecionados evidenciando sua função na análise do fluxo informacional para a tomada de decisões. Ressalta-se que embora a totalidade das variáveis apoiaram o estudo, algumas delas não se mostraram essenciais e diretamente relacionadas à análise do fluxo informacional.

Quanto ao modelo de Lesca e Almeida (1994) determinado para a observação do fluxo, conclui-se sua validade no contexto organizacional à medida que foi possível identificar as etapas pré-estabelecidas. Quanto à definição dos atores, afirma-se que sua verificação foi plausível sendo que os mesmos representam os principais membros de um fluxo informacional. Perante o modelo metodológico adotado, conclui-se que tanto as variáveis, os indicadores e as etapas do fluxo são legítimos e eficazes, constituindo os elementos essenciais requeridos para a análise do fluxo informacional como subsídio ao processo decisório.

Em relação aos fundamentos conceituais e teóricos da pesquisa e seus resultados, afirma-se que a informação desempenha papel importante e imprescindível em todos os setores econômicos. Para entender a profundidade e a complexidade que envolve esta fase é preciso ter claro que ela representa um dos elementos fundamentais em qualquer organização, exigindo gerenciamento eficaz e esforços conjuntos. A investigação do fluxo informacional permite verificar e subsidiar o processo de tomada de decisões. No campo do turismo público, uma investigação desta natureza reflete um caminho para a consolidação da atividade e o reconhecimento da sua importância enquanto fenômeno socioeconômico e cultural.

Paralelamente, a Ciência da Informação tem comprovado seu caráter inter, multi e transdisciplinar com a aplicação da gestão da informação no desenvolvimento de pesquisas no turismo e em outras áreas do conhecimento. Por meio do mapeamento dos fluxos, torna-se possível reconhecer as etapas pelas quais as informações perpassam e verificar quais os aspectos falhos do processo.

Infere-se que a gestão da informação representa aspectos importantes e essenciais para a sustentabilidade das organizações públicas ou privadas. Acrescente-se a essa assertiva que as organizações que desejarem se manter competitivas e no mercado, precisam estar atentas para o fato de que a informação gerenciada eficazmente, dentro das etapas determinadas, poderá suportar a tomada de decisões. Com o suporte adequado subsidiado pelos fluxos de informações a qualidade das decisões tende a ser potencializada, obtendo-se desse modo os resultados pretendidos.

Perante a complexidade do fenômeno turístico reconhece-se que a atividade deva ser conduzida de modo eficiente por profissionais aptos e sensibilizados de que ela, tal como outra atividade econômica e social exige profissionalismo e competência por parte de todos os envolvidos. Implica dizer que um órgão municipal de turismo necessita ser gerenciado conforme uma organização de caráter privado, ou seja, utilizando os recursos como: capital, pessoas, clientes (turistas), bens naturais e culturais e finalmente, a informação. A este último recurso é essencial que os órgãos de turismo em nível municipal potencializem ações no sentido de conduzir a atividade estrategicamente, especialmente quando do suporte à tomada de decisões.

As fontes consultadas pelos entrevistados poderiam ser maximizadas quanto à diversidade e ao conteúdo acessado visando melhorar a qualidade do processo. O fluxo informacional observado na Secretaria de Turismo embora tenha uma estrutura, não é dotado de sistematização formal, ocorrendo deficiências nas etapas do fluxo envolvendo ainda gargalos na comunicação inter-setorial, no ambiente tecnológico (equipamentos de informática, telecomunicações e sistemas de informação) e nos recursos humanos envolvidos.

Infere-se que os membros da organização possuem noção de um processo lógico das informações, mas não conseguem discernir sobre as falhas e mudanças necessárias nas etapas do fluxo. Conclui-se que a gestão da informação é carente de entendimento aprofundado por parte de seus dirigentes, no sentido de

reconhecer que a sua aplicação é fundamental ao desenvolvimento estratégico do órgão. Neste sentido, a inserção do gerenciamento da informação constitui-se em um elemento indispensável à competitividade, visando garantir o seu sucesso organizacional.

No que tange a tomada de decisões, considera-se que a sua centralização, associada à subutilização do fluxo de informações, acaba prejudicando as decisões tomadas. Há ainda que se ressaltar que a decisão baseada com ênfase na experiência profissional, no *feeling* e no tempo de condução do órgão pelos gestores pode comprometer a qualidade e a eficácia do processo. A convergência entre as habilidades e experiências pessoais, acrescidas da utilização racional de informações, propicia uma melhoria expressiva do processo decisório, bem como das ações geradas. É preciso admitir que se a organização administrar eficientemente a informação terá um recurso estratégico fundamental para a maximização da qualidade do seu processo decisório. Tais características, aliadas ao desenvolvimento estratégico da organização, na forma de planos, programas e projetos voltados às potencialidades da destinação, incrementarão a atividade turística, fazendo com que se tornem padrão de gestão pública municipal.

Assegura-se que o órgão municipal de turismo não tem utilizado eficientemente o fluxo informacional para suportar o processo de tomada de decisão. Os membros da organização são, muitas vezes, desprovidos de informações relevantes que possam maximizar as decisões tomadas e, por conseqüência, as ações a serem executadas. Do outro lado, encontram-se os turistas e visitantes que possuem necessidade de informações úteis e satisfatórias disponibilizadas pela organização. Os postos de informações demandam ações e comprometimento contínuo no sentido de prover recursos e equipamentos e pessoal qualificado e preparado para atender as necessidades e expectativas do mercado turístico e de seus turistas.

### **5.1 Contribuições e Limites do Estudo**

A incipiência de estudos do fluxo de informação em ambientes turísticos representa um momento de amadurecimento da atividade e de seus pesquisadores. Neste sentido, a Ciência da Informação revelou-se para a pesquisadora uma notável fonte de ensinamentos cuja aplicabilidade demonstrou ser totalmente possível e

viável. Infere-se que o Turismo e a Ciência da Informação possam realmente cooperar entre si, para o aprimoramento de ambas, mas principalmente para o primeiro.

Quanto ao órgão pesquisado, constataram-se deficiências inerentes (e nem por isso justificáveis) do ambiente público em relação à morosidade da sua estrutura, carência de recursos financeiros, excesso de burocracia e gerenciamento obsoleto e deficiente. Algumas vezes, essas deficiências dificultaram o desenvolvimento das etapas da pesquisa, bem como dificultam a realização de determinadas atividades do órgão. No entanto, confia-se que a experiência tenha sido positiva para a pesquisadora e entrevistados, almejando que os resultados da pesquisa sejam objetos de reflexão para a organização e seus membros, e se possível, auxilie nas mudanças necessárias à melhoria do fluxo informacional para a tomada de decisões. Assim, a principal contribuição da pesquisa é iniciar um processo de reflexão e ampliação dos estudos do fluxo informacional para a tomada de decisões especialmente no campo público do turismo, auxiliando seus gestores, funcionários e clientes a gerenciá-lo eficazmente.

As limitações do trabalho concentram-se no número de turistas e visitantes utilizados na amostragem intencional, tendo em vista a totalidade destes na destinação turística. Outra limitação refere-se à análise do fluxo informacional ter abrangido somente o SEPLAN em detrimento aos demais setores internos da Secretaria visando a complementar os resultados obtidos. Ainda, é preciso ressaltar que o modelo metodológico adotado está limitado a uma aplicação junto a um órgão municipal de turismo, portanto, não sendo possível comparar e confrontar as variáveis e indicadores.

## **5.2 Recomendações de Trabalhos Futuros**

Em vista da preocupação com a continuidade deste trabalho, recomenda-se o desenvolvimento de estudos futuros que possam corroborar para o avanço científico das áreas.

Sugere-se analisar o fluxo informacional nos setores de marketing/eventos e financeiro da Secretaria complementando os resultados ora obtidos com a inclusão de novos membros e aspectos não diagnosticados até o momento. Recomenda-se ainda aplicar entrevistas junto ao *trade* turístico e a

população local no intuito de verificar a opinião e a satisfação destes para com os serviços prestados pelos postos de informações. A realização dos trabalhos recomendados visa compreender, na totalidade, os setores organizacionais e os demais atores que compõem os clientes de um órgão municipal de turismo, ampliando a análise do fluxo informacional e da tomada de decisões.

Outra sugestão é criar um modelo de fluxo informacional adaptado à realidade da organização almejando uma gestão dotada de estrutura formal bem como da sistematização das etapas, processos e dos recursos humanos envolvidos. Recomenda-se estudar a implantação de um sistema de informações gerenciais que suportem o processo de tomada de decisões adaptado às necessidades e características da organização.

Finalmente, um estudo voltado às competências dos membros da organização em relação ao fluxo informacional poderia complementar a análise realizada.

## REFERÊNCIAS

ACERENZA, M. A. **Administración del turismo**. 2. ed. México: Trillas, 1987. v.2.

ALMEIDA, C. C. **O campo da Ciência da Informação: suas representações no discurso coletivo dos pesquisadores no campo do Brasil**. 2005. 396f.  
Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)- Programa de Pós-Graduação em Ciência, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, p. 17-22, 2003.

ARAÚJO, E. A.; TENORIO, J. K. G; FARIAS, S. N.; A produção de conhecimento na Ciência da Informação: análise das dissertações produzidas no Curso de Mestrado em Ciência da Informação – CMCI/UFPB no período de 1997-2001. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIENCIA DA INFORMACÃO, 5., Belo Horizonte, nov. 2003. **Anais...** Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003. Compact Disk.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 1999, cap. 3, p.37-61.

BARRETO, A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.16, n.3, 2002. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/spp/v16n3/13563.pdf](http://www.scielo.br/pdf/spp/v16n3/13563.pdf)> Acesso em: 12 set. 2005.

\_\_\_\_\_. Os destinos da Ciência da Informação: entre o cristal e a chama. **Data Grama Zero**, Rio de Janeiro. n. 1, dez. 1999. Disponível em: <[www.http://www.dgz.org.br/dez99/F\\_I\\_aut.htm](http://www.dgz.org.br/dez99/F_I_aut.htm)>. Acesso em: 11 abr. 2007.

\_\_\_\_\_. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127, maio/ago.1998. Disponível em: <[www.http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/barreto.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/barreto.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2007.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 5. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, S. R. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BOULLÓN, R. **Os municípios turísticos**. São Paulo: EDUSC, 2005.

\_\_\_\_\_. O sistema turístico. In: \_\_\_\_\_. **Planejamento do espaço turístico**. São Paulo: EDUSC, 2002. cap. 2, p. 37-69.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo no Brasil**: 2007–2010. Brasília: 2006.

CAMPOS, L. C. A. M.; GONÇALVES, M. H. B. **Introdução a turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: SENAC NACIONAL, 1998.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.6, n.3, p.1-10, jun. 2005.

CAPURRO, R. Epistemologia e ciência da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2003. 1 CD-ROM.

CASTELLI, G. **Turismo**: atividade marcante. 4. ed. Caxias do Sul: Educs, 2001.

CASTELLS, M. O espaço de fluxos. In: \_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001. v.1. cap. 6, p. 467-521.

\_\_\_\_\_. Conclusão: a sociedade em rede. In: \_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**. 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003. v.1. cap. 8, p. 565-574.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COOPER, C. et al. **Turismo, princípios e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CURTY, R. G. **O fluxo da informação tecnológica no projeto de produtos em indústrias de alimentos**. 2005. 249 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DANTAS, M. C. B. **A gestão da informação na tomada de decisão em uma instituição financeira brasileira orientada para o cliente**. 2005. 137 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DE LUCCA FILHO, V. **Estudo do fluxo de informações em centros de informações turísticas de Santa Catarina**: Programa Portais do Lazer. 2005. 135 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DIAS, L. C. Redes: emergência e organização. In: CASTRO, I. E.; GOMES, P. C. C.; CORRÊA, R. L. (Org.). **Geografia: conceitos e temas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006, cap. 5, p. 141-162.

DIAS, R. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

FREITAS, H. M. R.; KLADIS, C. M. Da informação à política informacional das organizações: um quadro conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 3, p.73-86, jul./set.1995.

FUSTER, L. F. **Teoría y técnica del turismo**. 2. ed. Madrid: Nacional, 1971. v.2. p.159-169.

GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B.; McINTOSH, R. W. **Turismo princípios, práticas e filosofias**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. Informação: dos estoques às redes. **Ciência da Informação**, Brasília, v.24, n.1, p. 77-83, jan./abr. 1995.

GUIA DO ESTUDANTE. **Prêmio cursos superiores no Brasil**. 2006. Disponível em: <[http://guiadoestudante.abril.com.br/aberto/pub/neopub\\_175764s.html](http://guiadoestudante.abril.com.br/aberto/pub/neopub_175764s.html)>. Acesso em: 10 mar. 2007.

GUIMARÃES, E. M. P.; ÉVORA, Y. D. M. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**, Brasília, v.33, n.1, p.72-80, jan./abr. 2004.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Administração da empresa digital. In: \_\_\_\_\_. **Sistemas de informações gerenciais**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. cap. 1, p. 4-36.

LESCA, H.; ALMEIDA, F.C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MATTOS, M. C. **As informações que dão suporte ao processo decisório e a influência dos grupos que a processam**. Belo Horizonte, 1998, 141 f. Dissertação (Mestrado) UFMG, Escola de Biblioteconomia do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NASCIMENTO, M. J.; SILVA, P. S. Informação: insumo básico para o desenvolvimento do setor de turismo em Santa Catarina. **Perspectivas em Ciência Informação**, Belo Horizonte. v.9, n.1, p.48-69, jan./jun.2004.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Informação e Sociedade**, João Pessoa, v.13, n.2,, p. 1-16, 2003. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/91>>. Acesso em: 30 ago. 2005.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1997.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2003b.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

\_\_\_\_\_. **Turismo internacional: uma perspectiva global**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003a.

PINHEIRO, L. V. R.; LOUREIRO, J. M. M. Traçados e limites da ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n.1, 1995. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=5768>>. Acesso em: 30 ago. 2005.

PLETSCH, E. **O fluxo de informações como apoio à tomada de decisão: o caso da Central de Atendimento da Telet S/A**. 2003. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

QUINTELA, R. H.; SOARES, J. S. J. Sistemas de apoio à decisão e descoberta do conhecimento em base de dados. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 28, set./dez. 2003.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROUSSEL, C. A tomada de decisão além das fronteiras. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000. cap. 6, p.68-79.

SANCHES, O. M. Estratégias para a implantação e gerência de sistemas de informação de apoio à tomada de decisões. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v. 31, n.4, p. 68-100, jul/ago 1997.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. A. Ciência da Informação: base conceitual para a formação do profissional. In: VALENTIM, M.L. (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. cap.1, p.9-23.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

SILVA, R. H. A. Sociedade em Rede: cultura, globalização e formas colaborativas. **Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação**, Portugal, 2004. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/silva-regina-sociedade-em-rede.pdf>>. Acesso em: 7 abr. 2007.

TAKAHASHI, T. (Org.) **Sociedade da informação no Brasil**: Livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em: <<http://www.socinfo.org.br>>. Acesso em: 25 jun.2005.

TEIXEIRA, J. F. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TOBAR, F.; ROMANO YALOUR, M. **Como fazer teses em saúde pública**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2001.

TOMAÉL, M. I. Redes de informação: o ponto de contato dos serviços e unidades de informação no Brasil. **Informação & Informação**, Londrina, v. 10, n. 1, jan./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/informacao/viewissue.php?id=32>>. Acesso em: 6 abr. 2007.

ZEGARRA, S. L. V. **Diretrizes para a elaboração de um modelo de gestão de fluxos de informações como suporte à logística em empresas construtoras de edifícios**. 2000. 214 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

## APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista com os Gestores da SECTUR

### Perfil do Entrevistado

1. Sexo  Feminino  Masculino
2. Idade: \_\_\_\_\_ anos
3. Grau de escolaridade
 

<input type="checkbox"/> Ensino médio	<input type="checkbox"/> Graduação completa	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Graduação incompleta	<input type="checkbox"/> Doutorado
4. Formação Acadêmica:
5. Cargo/função ocupado:
6. Forma de ingresso na SECTUR
 

<input type="checkbox"/> Concurso público	<input type="checkbox"/> Cargo de confiança/comissionado
-------------------------------------------	----------------------------------------------------------
7. Há quanto tempo na SECTUR? \_\_\_\_\_ anos

### Informação

8. Qual a importância das informações para o desempenho de suas atividades profissionais?

### Canais e fontes de informação

9. Quais são os 3 principais canais de informação que você mais utiliza?
 

<input type="checkbox"/> Associações de turismo e afins	<input type="checkbox"/> Fornecedores
<input type="checkbox"/> Centrais de informações turísticas	<input type="checkbox"/> Outras associações
<input type="checkbox"/> Consultores	<input type="checkbox"/> Universidades/IES
<input type="checkbox"/> Destinações turísticas	<input type="checkbox"/> <i>Trade</i> turístico
<input type="checkbox"/> Órgãos públicos (Santur, Embratur, outros)	<input type="checkbox"/> Turistas / Comunidade local
<input type="checkbox"/> Eventos/feiras	<input type="checkbox"/> WEB
<input type="checkbox"/> Outro. Qual?	
10. Quais aspectos são considerados determinantes para a escolha dos canais de informação?
11. Quais são as 3 principais fontes de informação que você consulta?
 

<input type="checkbox"/> Artigos de jornais, revistas especializadas	<input type="checkbox"/> Mapas e guias
<input type="checkbox"/> Atas de encontros e reuniões	<input type="checkbox"/> Manuais
<input type="checkbox"/> Banco de dados	<input type="checkbox"/> Periódicos científicos
<input type="checkbox"/> Comunicações internas/ofícios	<input type="checkbox"/> Publicações governamentais
<input type="checkbox"/> <i>Folders</i> , panfletos e informativos	<input type="checkbox"/> Relatórios diversos (PNUD, IBGE)
<input type="checkbox"/> Livros	<input type="checkbox"/> Sites da internet
<input type="checkbox"/> Outra. Qual?	
12. Quanto às fontes, quais os principais critérios utilizados para sua escolha?

13. Você costuma repassar suas informações para os demais membros da Secretaria? Para quem? Explique.

14. Quanto ao recebimento de informações pelos demais membros da organização, como costumam ocorrer?

#### **Barreiras de acesso à informação**

15. Dentre as barreiras mais comuns no acesso à informação, cite as 3 mais importantes.

- |                                                          |                                                                                  |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Custo de obtenção               | <input type="checkbox"/> Dificuldade em idioma estrangeiro                       |
| <input type="checkbox"/> Desconfiança na fonte           | <input type="checkbox"/> Material desatualizado/insuficiente                     |
| <input type="checkbox"/> Dificuldade de localização      | <input type="checkbox"/> Morosidade da estrutura pública / Excesso de burocracia |
| <input type="checkbox"/> Obsolescência do banco de dados | <input type="checkbox"/> Sobrecarga de informações                               |
| <input type="checkbox"/> Falta de banco de dados         | <input type="checkbox"/> Material insuficiente                                   |
| <input type="checkbox"/> Outro. Qual?                    |                                                                                  |

16. Se você não obtém as informações que deseja em um primeiro momento, que estratégias utiliza para consegui-las?

17. Você considera que as dificuldades no acesso a determinadas informações interferem nas decisões que toma?

18. Que motivos fazem com que você desista de obter alguma informação?

#### **Necessidades e motivações de informação**

19. Quais as suas principais necessidades de informação? Cite as 3 mais importantes.

- |                                                         |                                                          |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Atingir novos segmentos        | <input type="checkbox"/> Estimar custos                  |
| <input type="checkbox"/> Avaliar propostas              | <input type="checkbox"/> Localizar informação específica |
| <input type="checkbox"/> Conhecer regulamentos/projetos | <input type="checkbox"/> Solucionar um problema          |
| <input type="checkbox"/> Elaborar um projeto            | <input type="checkbox"/> Tomar uma decisão               |
| <input type="checkbox"/> Desenvolver atividades         | <input type="checkbox"/> Outra. Qual?                    |

20. Você acredita que as suas necessidades informacionais motivam-no a buscar determinada informação?

- Sim       Não      Por que?

#### **Qualidade da informação**

21. O que representa uma informação de qualidade para você?

22. O que você faz para conseguir a qualidade da informação proveniente do ambiente externo?

#### **Tipo de informação produzida**

23. Quais as principais informações produzidas pela SECTUR para o público externo?

- |                                            |                                                 |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Revistas, jornais | <input type="checkbox"/> Mapas, guias, roteiros |
| <input type="checkbox"/> Mala direta       | <input type="checkbox"/> Relatórios, pesquisas  |

- Folders, informativos                       Visitas, eventos e feiras  
 Home page                                       Informações prestadas diretamente ao cliente  
 DVD, CD-Rom                                    Outro. Qual?

24. Qual o principal fator que impossibilita ou prejudica as informações a serem fornecidas ao mercado?

- Recursos financeiros  
 Carência de informações que servem como base para o ambiente externo  
 Despreparo dos funcionários  
 Falta de estratégia ou plano organizacional  
 Nenhum  
 Não sabe  
 Outro. Qual?

25. Como ocorre a disponibilização das informações ao ambiente externo (turistas, comunidade, *trade* e outros). Existe alguma padronização, organização ou controle?

#### **Meios de comunicação para divulgação da informação**

26. Quais os 3 principais meios de comunicação utilizados para a divulgação das informações turísticas do município e da SECTUR?

- Televisão                                               Jornais  
 Internet                                                  Revistas  
 Rádio                                                       Outro. Qual?

27. Tais meios suprem e atingem as necessidades e expectativas da SECTUR?

- Sim                       Não.                      Por quê?

#### **Fluxo de informações**

28. Quem cuida/dissemina as informações que circulam no âmbito interno da SECTUR?

29. Como ocorre o processo de busca, obtenção, tratamento, disseminação e utilização das informações?

30. De que forma a informação é transformada em recurso estratégico para a SECTUR?

#### **Tomada de Decisão**

31. Como você toma uma decisão? Baseado em quê? Com que frequência?

32. Esclareça a importância do Posto de Informações Turísticas para a SECTUR, para o mercado turístico e para a obtenção de informações pelos turistas?



- ( ) Livros ( ) Sites da internet  
 ( ) Outra. Qual?

12. Você costuma **repassar** as informações que obtém?

- ( ) Sim Por quê?  
 ( ) Não Por quê?

12.1 Com que frequência?

12.2 Para quem?

12.3 De que forma você **repassa** informações a essas pessoas?

- ( ) Conversas informais ( ) Por Telefone  
 ( ) E-mail, conversa instantânea ( ) Ofícios, comunicações internas  
 ( ) Reuniões e eventos ( ) Outro.

13. Você costuma **receber** informações?

- ( ) Sim Por quê?  
 ( ) Não Por quê?

13.1 De quem?

13.2 Com que frequência?

13.3 De que forma você **recebe** informações dessas pessoas?

- ( ) Conversas informais ( ) Por Telefone  
 ( ) E-mail, conversa instantânea ( ) Ofícios, comunicações internas  
 ( ) Reuniões e eventos ( ) Outro.

#### **Determinantes de escolha das fontes e canais**

14. Quais dos aspectos abaixo são considerados determinantes para a escolha dos canais e das fontes de informação?

- ( ) Atualização constante ( ) Língua  
 ( ) Confiabilidade ( ) Rapidez no acesso/entrega  
 ( ) Custo ( ) Relevância  
 ( ) Facilidade de uso ( ) Qualidade

#### **Barreiras de acesso à informação**

15. Em geral, você encontra dificuldades para ter acesso às informações que deseja?

- ( ) Sim Por quê?  
 ( ) Não Por quê?

16. Se você não obtém as informações que deseja em um primeiro momento, que estratégias utiliza para consegui-las?

- ( ) Não utiliza. Desiste ( ) Solicita ajuda de colegas  
 ( ) Busca em outra fonte ( ) Tenta novamente na mesma fonte  
 ( ) Outro.

17. Dentre as barreiras mais comuns no acesso à informação, cite as 3 mais importantes.

- |                                                          |                                                                                  |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Custo de obtenção               | <input type="checkbox"/> Dificuldade em idioma estrangeiro                       |
| <input type="checkbox"/> Desconfiança na fonte           | <input type="checkbox"/> Material desatualizado/insuficiente                     |
| <input type="checkbox"/> Dificuldade de localização      | <input type="checkbox"/> Morosidade da estrutura pública / Excesso de burocracia |
| <input type="checkbox"/> Obsolescência do banco de dados | <input type="checkbox"/> Sobrecarga de informações                               |
| <input type="checkbox"/> Falta de banco de dados         | <input type="checkbox"/> Material insuficiente                                   |
| <input type="checkbox"/> Outro. Qual                     |                                                                                  |

#### **Necessidades e motivações de informação**

18. Quais as suas principais necessidades de informação? Cite as 3 mais importantes.

- |                                                         |                                                          |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Atingir novos segmentos        | <input type="checkbox"/> Estimar custos                  |
| <input type="checkbox"/> Avaliar propostas              | <input type="checkbox"/> Localizar informação específica |
| <input type="checkbox"/> Conhecer regulamentos/projetos | <input type="checkbox"/> Solucionar um problema          |
| <input type="checkbox"/> Elaborar um projeto            | <input type="checkbox"/> Tomar uma decisão               |
| <input type="checkbox"/> Desenvolver atividades         | <input type="checkbox"/> Outra. Qual                     |

19. Você acredita que as suas necessidades informacionais lhe motivam a buscar determinada informação?

- Sim       Não      Por quê?

#### **Tipo de informação produzida**

20. Quais as principais informações produzidas pela SECTUR para o público externo (turistas, *trade*, comunidade)?

- |                                                |                                                                       |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Revistas, jornais     | <input type="checkbox"/> Mapas, guias, roteiros                       |
| <input type="checkbox"/> Mala direta           | <input type="checkbox"/> Relatórios, pesquisas                        |
| <input type="checkbox"/> Folders, informativos | <input type="checkbox"/> Visitas, eventos e feiras                    |
| <input type="checkbox"/> Home page             | <input type="checkbox"/> Informações prestadas diretamente ao cliente |
| <input type="checkbox"/> DVD, CD-Rom           | <input type="checkbox"/> Outro                                        |

21. Qual o principal fator que impossibilita ou prejudica as informações a serem fornecidas ao mercado?

- Recursos financeiros
- Carência de informações que servem como base para o ambiente externo
- Despreparo dos funcionários
- Falta de estratégia ou plano organizacional
- Nenhum
- Não sabe
- Outro. Qual?

#### **Fluxo de informações**

22. Quem cuida/dissemina as informações que circulam entre o setor de Planejamento/pesquisa e os PIT's? Como esse processo acontece?



10. Quais dos materiais informativos **produzidos** pela SECTUR, você viu/teve acesso?

- Folders e informativos
- Revistas, jornais
- Mapas, roteiros e guias
- City tour* oficial
- DVD/ CD-ROM
- Outro. Especifique.

11. Qual a principal deficiência percebida?

- Atendentes pouco preparados para prestar informações
- Material informativo de baixa qualidade (*folders*, mapas)
- Quantidade de material limitado
- Infra-estrutura física do PIT
- Equipamentos (computadores, televisores, banco de dados, internet)
- Sem deficiência.
- Outro. Especifique.

12. Qual a satisfação obtida com os serviços prestados?

- Totalmente Satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente Satisfeito
- Insatisfeito

## APÊNDICE D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento

Eu, **Vivian Mengarda Floriani**, bacharel em Turismo e Hotelaria estou desenvolvendo a pesquisa intitulada: **Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um Órgão Municipal de Turismo**, tendo como intuito a produção científica da Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina.

Sua participação na pesquisa é de extrema importância pelo cargo desempenhado na Secretaria de Turismo e por sua atuação no processo. Respondendo aos questionamentos, você estará colaborando tanto para os resultados desse estudo, como para possíveis melhorias na gestão da organização.

As informações prestadas serão mantidas em sigilo absoluto, bem como sua identificação, sendo utilizadas somente para fins acadêmicos.

---

Vivian Mengarda Floriani  
Bacharel e Especialista em Turismo e Hotelaria  
Mestranda em Ciência da Informação

---

Prof. Dr. Gregório J.V. Rados  
Engenheiro Mecânico  
Orientador da Pesquisa

Eu, \_\_\_\_\_, fui esclarecido (a) sobre a pesquisa **Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo**, e concordo que o conteúdo de minha entrevista seja utilizado para a realização deste estudo.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2006.

Assinatura: \_\_\_\_\_ RG/CPF: \_\_\_\_\_

## ANEXO A – RESULTADOS DA PESQUISA DE DEMANDA TURÍSTICA DA SECTUR

<b>País</b>		
<b>Opções</b>	<b>Nº. de pessoas</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Brasil	826	81,06
Argentina	122	11,97
Paraguai	39	3,83
Chile	25	2,45
Uruguai	2	0,20
Alemanha	1	0,10
Bolívia	1	0,10
Espanha	1	0,10
Estados Unidos	1	0,10
Peru	1	0,10
<b>Total</b>	<b>1019</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Pesquisa de demanda turística do município estudado (2006)

<b>Estado</b>		
<b>Opções</b>	<b>Nº. de pessoas</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Paraná	209	25,30
Santa Catarina	192	23,24
Rio Grande do Sul	136	16,46
São Paulo	117	14,16
Minas Gerais	40	4,84
Distrito Federal	30	3,63
Mato Grosso	24	2,91
Rio de Janeiro	21	2,54
Goiás	16	1,94
Bahia	11	1,33
Mato Grosso do Sul	11	1,33
Espírito Santo	6	0,73
Acre	3	0,36
Ceará	3	0,36
Alagoas	2	0,24
Rio Grande do Norte	2	0,24
Rondônia	2	0,24
Pernambuco	1	0,12
<b>Total</b>	<b>826</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Pesquisa de demanda turística do município estudado (2006)

**Sexo**

<b>Opções</b>	<b>Nº. de pessoas</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Feminino	517	50,74
Masculino	502	49,26
<b>Total</b>	<b>1019</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Pesquisa de demanda turística do município estudado (2006)

**Faixa Etária**

<b>Opções</b>	<b>Nº. de pessoas</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
De 26 a 36 anos	298	29,24
De 37 a 50 anos	297	29,15
De 18 a 25 anos	161	15,80
De 51 a 65 anos	143	14,03
Mais de 65 anos	63	6,18
Abaixo de 18 anos	57	5,59
<b>Total</b>	<b>1019</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Pesquisa de demanda turística do município estudado (2006)

**Ocupação**

<b>Opções</b>	<b>Nº. de pessoas</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Empregado(a) Iniciativa Privada	233	22,87
Estudante	143	14,03
Aposentado (a) / Pensionista	133	13,05
Trabalhador Autônomo	109	10,70
Do lar	96	9,42
Empresário (a)	89	8,73
Profissional Liberal	80	7,85
Professor (a)	69	6,77
Servidor Público / Militar	62	6,08
Desempregado (a)	5	0,49
<b>Total</b>	<b>1019</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Pesquisa de demanda turística do município estudado (2006)

**Grau de instrução**

<b>Opções</b>	<b>Nº. de pessoas</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Ensino médio	473	46,42
Superior	395	38,76
Pós-Graduação	76	7,46
1º grau	75	7,36
<b>Total</b>	<b>1019</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Pesquisa de demanda turística do município estudado (2006)

**Motivação de viagem**

Opções	Nº. de pessoas	Porcentagem (%)
Turismo	974	95,58
Outros	32	3,14
Negócios	12	1,18
Congresso/Convenção	1	0,10
Total	1019	100

**Fonte:** Pesquisa de demanda turística do município estudado (2006)

**Viagem**

Opções	Nº. de pessoas	Porcentagem (%)
Com família	684	67,12
Em excursão	119	11,68
Só	117	11,48
Com amigos	99	9,72
Total	1019	100

**Fonte:** Pesquisa de demanda turística do município estudado (2006)

**Número de vezes que visitou a cidade**

Opções	Nº. de pessoas	Porcentagem (%)
Mais de 10 vezes	340	33,37
De 02 a 05 vezes	294	28,85
1ª vez	232	22,77
De 06 a 10 vezes	153	15,01
Total	1019	100

**Fonte:** Pesquisa de demanda turística do município estudado (2006)

**Utilização das informações turísticas**

Opções	Nº. de pessoas	Porcentagem (%)
Não utilizou	584	57,31
Bom	271	26,59
Ótimo	120	11,78
Regular	30	2,94
Ruim	12	1,18
Não opinou	2	0,20
Total	1019	100

**Fonte:** Pesquisa de demanda turística do município estudado (2006)