

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ – UNIVALI

LUCIANA DE CÁSSIA ALMEIDA GRIGOLO

**O RECURSO INFORMAÇÃO COMO SUBSÍDIO AO PROCESSO DECISÓRIO:
UM ESTUDO DE CASO NO BRISTOL *DOBLE* BRASIL 500 HOTEL
(CURITIBA/PR)**

Balneário Camboriú/SC
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUCIANA DE CÁSSIA ALMEIDA GRIGOLO

**O RECURSO INFORMAÇÃO COMO SUBSÍDIO AO PROCESSO DECISÓRIO:
UM ESTUDO DE CASO NO BRISTOL *DOBLY* BRASIL 500 HOTEL
(CURITIBA/PR)**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí, Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Turismo e Hotelaria.

Orientadora: Professora Doutora Sara Joana Gadotti dos Anjos

Balneário Camboriú/SC
2009

Dedico este trabalho aos meus pais **Edelberto** e **Maria Eunice**, incentivadores em toda minha caminhada, com muito carinho e amor, proporcionando sempre as condições necessárias para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradecimentos:

Gostaria de ressaltar meus profundos agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial:

À professora Dra. Sara Gadotti dos Anjos, por sua orientação, disponibilizando seu tempo e conhecimentos.

À equipe da Rede Bristol Hotéis & Resorts e do Bristol Dobby Brasil 500 Hotel, por colaborarem com o estágio de observação, além da coleta de dados para a realização deste estudo.

E, especialmente, à querida amiga Lali e à tia Dóris, pelo incentivo, apoio, dedicação e amizade nas horas difíceis; principalmente pelas contribuições para o desenvolvimento desta dissertação.

RESUMO

Neste estudo, buscou-se analisar o recurso informação como subsídio ao processo decisório em uma empresa hoteleira. Para isso, verificou-se a percepção dos decisores quanto ao valor da informação e seus atributos no processo decisório; diagnosticou-se barreiras de acesso à informação, bem como fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo; identificou-se fontes internas e externas de informação, assim como canais à obtenção e à divulgação da informação; registrou-se o gerenciamento da informação na organização; caracterizou-se a informação no processo decisório e; mapeou-se o fluxo informacional da categoria gerencial das funções essenciais do empreendimento, norteados pelo modelo de Lesca e Almeida (1994). A fundamentação teórica foi estruturada com os temas turismo, hotelaria e informação. Como metodologia, foi procedido levantamento de dados primários e secundários. Os dados primários, coletados com uso de questionário, através de pesquisa de campo, foram tratados com medidas estatísticas descritivas, além da técnica de observação direta. A pesquisa é aplicada, caracterizada como descritiva, na forma de estudo de caso, com uma abordagem quali-quantitativa. Por conclusão, avalia-se que o recurso informação não está sendo estrategicamente explorado, no sentido de subsidiar plenamente o processo decisório na empresa hoteleira que acedeu com o desenvolvimento da investigação e, em consequência, gerar vantagem competitiva. Ao final, são apontadas as limitações e sugestões ao estudo.

Palavras-chave: Recurso Informação; Processo Decisório; Hotelaria.

ABSTRACT

This study seeks to analyze information resources as a support for decision-making in a hotel company. It investigates the perceptions of decision-makers regarding the value of information and its attributes in the decision-making process; barriers to access to information are diagnosed, as well as restrictive factors to the availability of information on the external environment; internal and external sources of information are identified, as well as channels for obtaining and divulging information; the management of information is recorded in the organization; information was characterized in the decision-making process; and the flow of information from the management of essential functions of the enterprise is mapped, guided by the model of Lesca and Almeida (1994). The theoretical foundation was structured around the themes of tourism, hotel management and information. The methodology used was an investigation of primary and secondary data. The primary data, collected by means of a questionnaire, through field research, were analyzed using statistical descriptive methods as well as the technique of direct observation. The research is applied, characterized as descriptive, in the form of a case study, with a qualitative and quantitative approach. In conclusion, it evaluates information as a resource that is not being strategically explored, in the sense of fully supporting the decision-making process in the hotel company that consented to the development of this investigation, and as a consequence, it is not generating competitive advantage. At the end, some limitations and suggestions for further study are indicated.

Key words: Information Resource; Decision-making Process; Hotel Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01:	Classificação quanto ao tipo dos meios de hospedagem	35
Quadro 02:	Classificação oficial quanto a categoria dos meios de hospedagem	35
Quadro 03:	Diferenciação de dados, informação e conhecimento	44
Quadro 04:	Modelos de estilos gerenciais.....	51
Quadro 05:	Evolução da TI nos negócios e na gestão	62
Quadro 06:	Necessidades de informações dos níveis organizacionais	69
Quadro 07:	Termos conceituais do estudo	75
Quadro 08:	População da pesquisa	76
Quadro 09:	Escala de Lickert aplicada no levantamento de dados	77
Quadro 10:	Objetivos específicos e variáveis norteadores da pesquisa	78
Quadro 11:	Variáveis e indicadores para o instrumento de pesquisa	79
Quadro 12:	Distribuição de frequência do sexo dos respondentes do instrumento de pesquisa	85
Quadro 13:	Distribuição de frequência da faixa etária dos respondentes do instrumento de pesquisa	86
Quadro 14:	Distribuição de frequência da escolaridade dos respondentes do instrumento de pesquisa	86
Quadro 15:	Distribuição de frequência do tempo de atuação dos respondentes no cargo que desempenha na empresa hoteleira estudada	86
Quadro 16:	Distribuição de frequência do tempo de experiência profissional dos respondentes do instrumento de pesquisa	87
Quadro 17:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador da variável valor da informação	87
Quadro 18:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável atributos da informação	88
Quadro 19:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável barreiras de acesso à informação	91
Quadro 20:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável barreiras de acesso à informação (interferências nas decisões)	95
Quadro 21:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo	97
Quadro 22:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável fontes internas de informação (primárias/secundárias)	100
Quadro 23:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável fontes internas de informação (motivação)	104
Quadro 24:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável fontes externas de informação	106
Quadro 25:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável canais para a obtenção da informação	110
Quadro 26:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável canais para divulgação da informação	114
Quadro 27:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável gerenciamento de informação (estilo de)	117

Quadro 28:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador da variável tecnologia de informação	119
Quadro 29:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável sistema de informação	121
Quadro 30:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador fases do processo decisório/variável processo decisório e a informação	124
Quadro 31:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador quantidade/variável processo decisório e a informação	126
Quadro 32:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador objetivo/variável processo decisório e a informação	127
Quadro 33:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador interpretação/variável processo decisório e a informação	128
Quadro 34:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador análise/variável processo decisório e a informação	129
Quadro 35:	Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador controle/variável processo decisório e a informação	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 01:	Representação do Sistema Integrado de Turismo	24
Figura 02:	Pontos Básicos da Atividade Hoteleira	38
Figura 03:	Exemplo de organograma dos setores de uma empresa hoteleira	39
Figura 04:	Exemplo de organograma do setor de hospedagem de uma empresa hoteleira	40
Figura 05:	Exemplo de organograma do setor de A&B de uma empresa hoteleira	40
Figura 06:	Exemplo de organograma do setor administrativo de uma empresa hoteleira	41
Figura 07:	Principais processos administrativos coordenados pela categoria gerencial	42
Figura 08:	Classificação das fontes de informação	49
Figura 09:	Etapas do fluxo da informação	54
Figura 10:	Tarefas de processamento do gerenciamento das informações	56
Figura 11:	O processo de gerenciamento da informação	58
Figura 12:	Fluxo interno e os fluxos extremos da informação	58
Figura 13:	Modelo de representação do fluxo da informação	59
Figura 14:	Modelo básico de sistema de informação	65
Figura 15:	Funções de um sistema de informação	66
Figura 16:	O sistema de informação e o sistema empresa	67
Figura 17:	Modelo racional de tomada de decisão	71
Figura 18:	Processo de resolução de problemas	71
Figura 19:	Modelo decisório convencional	72
Figura 20:	Modelo decisório dinâmico	72
Figura 21:	Organograma da categoria gerencial das funções essenciais do Bristol <i>Dobly</i> Brasil 500 Hotel	85
Figura 22:	Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado por ela	133
Figura 23:	Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Gerente Geral	134
Figura 24:	Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Gerente Comercial	135
Figura 25:	Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Gerente TI	136
Figura 26:	Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Coordenador de Marketing	137
Figura 27:	Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Chefe Administrativo/Financeiro/RH	138
Figura 28:	Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Supervisor de Hospedagem	139
Figura 29:	Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Chefe de Recepção/Reservas/Eventos	140
Figura 30:	Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Chefe de Manutenção	141
Figura 31:	Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pela Governanta	142
Figura 32:	Fluxo da informação produzido pela organização e destinado a ela	143
Figura 33:	Fluxo informacional da Diretoria	144

Figura 34:	Fluxo informacional do Gerente Geral	145
Figura 35:	Fluxo informacional do Gerente Comercial	146
Figura 36:	Fluxo informacional do Gerente T I	147
Figura 37:	Fluxo informacional do Coordenador de Marketing	148
Figura 38:	Fluxo informacional do Chefe Administrativo/Financeiro/RH	149
Figura 39:	Fluxo informacional do Setor de A&B (terceirizado)	150
Figura 40:	Fluxo informacional do Supervisor de Hospedagem	151
Figura 41:	Fluxo informacional do Chefe de Recepção/Reservas/Eventos	152
Figura 42:	Fluxo informacional do Chefe de Manutenção	153
Figura 43:	Fluxo informacional da Governanta	154
Figura 44:	Fluxo de informação produzido pela organização e destinado ao mercado	155

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01:	Crescimento da Rede Bristol Hotéis & Resorts	83
Gráfico 02:	Tipo de hóspede do Bristol <i>Dobly</i> Brasil 500 Hotel	84
Gráfico 03:	Dispersão de respostas ao indicador da variável valor da informação	88
Gráfico 04:	Dispersão de respostas aos indicadores da variável atributos da informação	90
Gráfico 05:	Dispersão de respostas aos indicadores da variável barreiras de acesso à informação	94
Gráfico 06:	Dispersão de respostas aos indicadores da variável barreiras de acesso à informação (interferência nas decisões)	96
Gráfico 07:	Dispersão de respostas aos indicadores da variável fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo	99
Gráfico 08:	Dispersão de respostas aos indicadores da variável fontes internas de informação	103
Gráfico 09:	Dispersão de respostas aos indicadores da variável fontes internas de informação (motivação)	105
Gráfico 10:	Dispersão de respostas aos indicadores da variável fontes externas de informação	109
Gráfico 11:	Dispersão de respostas aos indicadores da variável canais para obtenção da informação	113
Gráfico 12:	Dispersão de respostas aos indicadores da variável canais para divulgação da informação	116
Gráfico 13:	Dispersão de respostas aos indicadores da variável gerenciamento da informação (estilo de)	119
Gráfico 14:	Dispersão de respostas ao indicador da variável tecnologia de informação	120
Gráfico 15:	Dispersão de respostas aos indicadores da variável sistema de informação	123
Gráfico 16:	Dispersão de respostas às questões do indicador da variável processo decisório e a informação/fases	126
Gráfico 17:	Dispersão de respostas às questões do indicador da variável processo decisório e a informação/quantidade	127
Gráfico 18:	Dispersão de respostas ao indicador da variável processo decisório e a informação/objetivo	128
Gráfico 19:	Dispersão de respostas aos indicadores da variável processo decisório e a informação/interpretação	129
Gráfico 20:	Dispersão de respostas às questões do indicador da variável processo decisório e a informação/análise	130
Gráfico 21:	Dispersão de respostas às questões do indicador da variável processo decisório e a informação/controlado	131

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

A&B – Alimentos e Bebidas

ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira

AH&MA – American Hotel and Motel Association (* Estados Unidos da América)

CI – Ciência da Informação

CPD – Centro de Processamento de Dados

C&VB – Convention and Visitors Bureau

DGT – Direção Geral do Turismo (* Portugal)

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

HOTREC – Confederação de Associações Nacionais de Hotéis (* União Européia)

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituição de Ensino Superior

OMT – Organização Mundial do Turismo

P - Primária

PIB – Produto Interno Bruto

PR – Paraná

RH – Recursos Humanos

S - Secundária

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SI – Sistema de Informação

TI – Tecnologia de Informação

UHs – Unidades Habitacionais

WTO – World Tourism Organization

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

INTRODUÇÃO	15
1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 O TURISMO	18
2.2 A HOTELARIA	24
2.2.1 Panorama Histórico da Hotelaria	25
2.2.2 Atividade Hoteleira	30
2.2.3 Estrutura Organizacional Hoteleira	39
2.3 A INFORMAÇÃO.....	43
2.3.1 Fontes de informação	47
2.3.2 Gestão da informação	49
2.3.3 Fluxo da informação	53
2.3.4 Tecnologia de informação	60
2.3.5 Sistema de informação	64
2.3.6 Processo decisório e a informação	69
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	74
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	74
3.2 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO DA PESQUISA	75
3.3 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS	76
3.4 COLETA DE DADOS	80
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	81
4 RESULTADOS	82
4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA HOTELEIRA OBJETO DE ESTUDO	82
4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	85
4.3 VALOR E ATRIBUTOS DA INFORMAÇÃO	87
4.4 BARREIRAS DE ACESSO À INFORMAÇÃO E FATORES RESTRITIVOS À DISPONIBILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO AO AMBIENTE EXTERNO	90
4.5 FONTES (INTERNAS E EXTERNAS) E CANAIS PARA OBTENÇÃO E DIVULGAÇÃO DA INFORMAÇÃO	100
4.6 GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO, TI E SI	117
4.7 PROCESSO DECISÓRIO E A INFORMAÇÃO	124
4.8 FLUXO INFORMACIONAL	132
4.8.1 Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado por ela	132
4.8.2 Fluxo da informação produzido pela organização e destinado a ela	143
4.8.3 Fluxo da informação produzido pela organização e destinado ao mercado	155

4.9 SÍNTESE DOS RESULTADOS	156
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	164
REFERÊNCIAS	168
APÊNDICE A – Questionário	178
APÊNDICE B – Protocolo de Estudo de Caso	185
APÊNDICE C – Protocolo de análise do valor da informação e atributos da informação	188
APÊNDICE D – Protocolo de análise das barreiras de acesso à informação e dos fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo.....	190
APÊNDICE E – Protocolo de análise de fontes internas de informação (primária e secundária), fontes externas da informação e canais de informação utilizados pela organização	195
APÊNDICE F – Protocolo de análise do gerenciamento da informação na organização	202
APÊNDICE G – Protocolo de análise do processo decisório e a informação	205
APÊNDICE H – Protocolo de análise do fluxo da informação	208

INTRODUÇÃO

Informação permite chegar onde se quer, tirando-se o melhor proveito, durante o maior tempo possível (SPOLON, 2004). É inegável seu papel no contexto econômico e social, a ponto de se ter uma ciência da informação. O maior ativo da modernidade, segundo Berman (1996), é a correta exploração da informação, isto é, lidar com ela de maneira prática, inteligente, pontual e integrada.

A informação apresenta-se como base para a tomada de decisão. Nesse sentido, Spolon (2004) cita o navegador Amyr Klink, que, apesar de sua vontade e de sua capacidade técnica, só conseguiu resolver uma situação de dificuldade a partir do uso de informações disponíveis no barco. Da mesma forma é para as empresas, que, dominando as informações, vencem as ameaças e perigos.

O sucesso está em encontrar a informação correta, entendê-la, analisá-la e distribuí-la, de forma a garantir, de fato, transformar-se em uma ferramenta estratégica. Se ela é falha, incompreendida ou distribuída inadequadamente, os resultados podem ser desastrosos. Sem as informações, as empresas podem acelerar o fracasso no mundo dos negócios, cada vez mais competitivo. Daí a importância do uso da informação, como fonte de vantagem competitiva (TURBAN e WALLS, 1995; LAUDON e LAUDON, 1996; ANJOS e ABREU, 2004).

Também na indústria turística, considerando-se a atividade hoteleira como um subsistema do sistema de turismo (PETROCCHI, 2002; ANJOS, 2004), um dos maiores desafios diz respeito à administração de informações – sobre mercados, clientes, concorrência e, ainda, sobre a própria empresa; devendo ser integralmente distribuída, bem como compreendida, a fim de propiciar melhores resultados à organização e, igualmente, para o sistema como um todo. A postura pouco integrada é apontada como uma das grandes falhas do setor (SPOLON, 2004). Na prática, esta situação é comprovada pela própria estrutura organizacional em departamentos, os quais, muitas vezes, não se comunicam e, em consequência, as informações não são compartilhadas.

As organizações vêm demonstrando uma preocupação com a informação, uma vez que constitui-se num diferencial competitivo, especialmente no cenário de crise que se impôs. Dado o caráter estratégico, a informação já é considerada um recurso básico e essencial, que contribui efetivamente para melhoria dos resultados organizacionais (FREITAS e KLADIS, 1995). Ações com base em informação, cada vez mais, são consideradas cruciais pelos estabelecimentos de hospedagem. Assim, esta investigação está embasada na informação como recurso no processo decisório em uma empresa hoteleira.

O trabalho está estruturado em cinco partes. Na primeira, apresenta-se esta introdução, com a justificativa e as linhas condutoras do estudo, através dos objetivos (geral e específicos). Na segunda, segue a fundamentação teórica. Na terceira, está a metodologia empregada na pesquisa. Na quarta, seguem os resultados. E, finalmente, na quinta parte expõem-se as conclusões, bem como as limitações e sugestões ao estudo.

1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

Diversos autores têm apontado à informação como relevante no processo decisório, como Turban e Walls (1995) e Laudon e Laudon (1996) e, ainda, Spolon (2004) e Anjos e Abreu (2004). O tema também é proeminente para a academia; citando-se, como exemplos, os estudos de Mattos (1998), Weber (2002) e De Lucca Filho (2005).

Apesar da importância temática, constatou-se serem incipientes estudos teóricos sobre informação como recurso no processo decisório direcionados ao setor de hospedagem, o que justifica esta abordagem.

Como resposta à pressão intensificada da concorrência, os estabelecimentos hoteleiros vêm atuando com base em uma administração da informação – considerada como recurso no processo decisório; ou seja, parece representar a realidade da hotelaria, o que, igualmente, legitima o enfoque.

Curitiba, a capital do Paraná, é uma metrópole com mais de 1,6 milhão de habitantes, referência nacional em qualidade de vida, com inúmeros parques e áreas verdes, elevada renda *per capita* e com intensa vida cultural, além de uma gastronomia impulsionada pela diversidade étnica do seu povo (portugueses, alemães, italianos, poloneses, ucranianos, japoneses, entre outros); constituindo-se num importante destino turístico, alicerçando, assim, a definição como localidade pesquisada. Menciona-se que a “Capital Ecológica” é aparelhada com uma eficiente infra-estrutura, além de incentivar o filão do turismo de eventos e negócios, oferecendo excelentes opções de hospedagem, onde destacam-se os hotéis da rede Bristol.

A rede Bristol de Hotéis & Resorts nasceu há 30 anos e hoje é conhecida como uma empresa de dinamismo comercial; administrando inúmeros hotéis, localizados em São Paulo, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Ceará, Rio de Janeiro e Paraná. Dentre os empreendimentos da rede, optou-se por proceder ao estudo de caso no Bristol *Dobly* Brasil 500 Hotel, por conveniência da alta administração, sediada também em Curitiba. A escolha

deve-se à preocupação de alcançar uma organização na qual a complexidade da informação tende a ser mais significativa.

Fundamenta-se a preeminência da abordagem, por ser considerada um interessante referencial para a análise de diferentes setores, especificamente o hoteleiro, com enorme representatividade e importância no *trade* turístico.

Reflexões acerca de informação como recurso no processo decisório merecem consideração tanto no meio acadêmico, otimizando conhecimento; quanto empresarial, uma vez que poderão sobrevir em benefício das empresas de modo pró-ativo.

Os argumentos expostos instigaram à concepção de estudo de caso voltado para a informação, cujo problema de pesquisa expressa-se com a seguinte pergunta: **como o recurso informação subsidia o processo decisório em uma empresa hoteleira?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o recurso informação como subsídio ao processo decisório: um estudo de caso no Bristol Dobby Brasil 500 hotel (Curitiba/PR)

1.2.2 Objetivos Específicos

Determinados objetivos específicos auxiliam no alcance do objetivo geral, a saber:

- Verificar a percepção dos respondentes quanto ao valor da informação e seus atributos no processo decisório;
- Diagnosticar barreiras de acesso à informação, bem como fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo;
- Identificar fontes (internas e externas) e canais de informação utilizados pela organização;
- Caracterizar a informação no processo decisório;
- Mapear o fluxo informacional nas funções gerenciais da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está estruturada com três temas principais: turismo, hotelaria e informação. Na apresentação do turismo, dá-se ênfase à magnitude deste fenômeno sócio-econômico. A seguir, aborda-se a hotelaria, componente do sistema de turismo, mencionando-se suas especificidades. Por fim, foca-se a informação, destacando-se ser fator estratégico para obtenção de vantagem competitiva na hotelaria.

2.1 O TURISMO

A amplitude e a extensão do turismo dificultam uma definição precisa e abrangente; pois, levando-se em conta a sua complexidade, acaba tornando-se quase impossível mensurá-lo corretamente. Observa-se que as conceituações prezam aspectos parciais ou apenas algumas realidades isoladas (BARRETO, 1995). Assim, desde o seu surgimento, sempre foi tarefa difícil defini-lo de modo que se obtenha consenso global, reflexo de um acontecimento social intrincado e diversificado. Na teoria, nota-se a preocupação em harmonizar o deslocamento em si e o lazer.

Por meio de referencial teórico, levantou-se alguns conceitos. Para De La Torre (1992, p. 19), é o fenômeno que

consiste em um deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas, que, fundamentalmente, por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem do seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa, nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural.

Tremblay (2000, p. 25) referencia turismo como o “movimento de pessoas, por tempo determinado, para a destinação fora do local de residência, e as atividades realizadas durante o tempo de permanência nas localidades visitadas”.

Sancho (2001, p. 38) aborda como turísticas aquelas “atividades que as pessoas realizam durante as suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com a finalidade de lazer, negócios e outros”. Cabe salientar que a OMT (Organização Mundial do Turismo) também considera como turísticas as viagens a negócios. Este conceito apresenta como características: a introdução dos possíveis elementos motivadores de viagem; nota temporária de período por um ano – amplo, se comparado com o tempo normal concedido aos vistos de viagens para turismo (03

meses) ou com a periodicidade prevista por algumas legislações para delimitar o que se considera habitual (06 meses); delimitação da atividade desenvolvida antes e durante o período de estada e; localização da atividade em local que não seja o de residência habitual (SANCHO, 2001).

O turismo é uma atividade típica de serviços. Não se fundamenta em uma única atividade econômica, mas em um conjunto de atividades produtivas inseridas em diversos setores, gerando renda, emprego, tributo e divisas (THEOBALD, 2001; IGNARRA, 2003).

O turismo é um produto multifacetado que inclui hospedagem, alimentação, transporte, agenciamento, facilidades de compras, atrativos, infra-estrutura básica e modo de vida da comunidade receptora. Assim, o desenvolvimento turístico é sempre fruto da parceria entre os vários participantes da atividade turística, que são capazes de satisfazer as exigências dos consumidores (ROCHA, 2006, p. 51).

Diversos são os motivos que vêm consolidando o turismo na composição de forças que regem a economia mundial. Nesse sentido, Barreto (1995, p. 12) afirma que “o turismo é uma amálgama de fenômenos e relações que surgem por causa do movimento de pessoas e sua permanência em vários destinos. Há no turismo um elemento dinâmico – a viagem, e um elemento estático – a estada”.

Pearce (1989) diz que o turismo coloca-se entre os fenômenos sócio-econômicos mais representativos destes novos tempos. A sua importância e a sua abrangência estão ligadas diretamente às condições impetradas pela revolução pós-industrial, resultantes de uma conjuntura de mudanças culturais e de crescimento de setores ligados à informática, a serviços e ao meio-ambiente (TRIGO, 1993).

O progresso de transportes e comunicações, ressaltado pelos avanços significativos da qualidade e da redução do tempo e dos custos das viagens, bem como o acréscimo do número de viagens a negócios e as conquistas sociais, como férias remuneradas e finais de semana prolongados, têm agido como propulsores do processo de desenvolvimento e globalização do turismo (O’CONNOR, 2002).

O desenvolvimento tecnológico acarretou uma aceleração da criação de riquezas, um incremento no poder aquisitivo de parte da população mundial, o aumento do tempo livre, a intensificação das telecomunicações, uma maior eficiência dos meios de transportes e também um incremento da competitividade no setor (CAMPOS e GONÇALVES, 1998; IGNARRA, 2003; OMT, 2003).

A importância do turismo é percebida não apenas no aspecto econômico, mas também no social; podendo colaborar na relação dos desequilíbrios regionais e na melhoria da

distribuição de renda (BARRETO, 1995; THEOBALD, 2001; SANCHO, 2001; SWARBROOKE e HORNER, 2002).

O turismo vem demonstrando índices de crescimento significativos e desenvolvendo-se de modo acelerado, consolidando-se no mercado mundial. A perspectiva é de que a atividade amplie-se ainda mais neste século, racionalizando-se nos mercados maduros e abarcando outros sem tradições solidificadas. Lemos (1999, p. 09) enfatiza que “os dados mostram seu fantástico crescimento, ocupando uma posição que oscila entre a terceira e a quarta atividade econômica de maior geração de renda no mundo”.

Entretanto, apesar de ser fruto da globalização, o turismo vive das especificidades. O pressuposto é confirmado por Rodrigues (1997, p. 12):

o fenômeno da globalização, tal como uma moeda, tem duas faces – o verso e o reverso, que corresponde ao global e ao fragmento – um não vive sem o outro. Fortalecer as diferenças, expressas pelo lugar, significa alimentar o global. O turismo vive das especificidades, uma vez que as pessoas se deslocam em busca do novo, do inusitado, da aventura, de um lugar – caracterizado pela sua força identitária.

Outrossim, há de ser considerada a sua eficácia de propagação. Conforme Lage e Milone (2000, p. 118), “o potencial da demanda turística, junto com seu efeito multiplicador, faz com que o turismo se torne uma atividade que merece ser explorada”. Os autores citam, como exemplo, o alimento consumido num restaurante, comprado de um vendedor local, que, por sua vez, também é atendido pela agricultura e pelo transporte da localidade (LAGE e MILONE, 2000). O turismo deve objetivar à satisfação das necessidades presentes sem comprometer o futuro, e ser reconhecido como indispensável benefício econômico para os diversos setores que engloba (IGNARRA, 2003).

O turismo possui algumas características que o diferencia de outras atividades produtivas: é um produto que só pode ser consumido *in loco*; estimula o desenvolvimento de outras atividades econômicas (entretenimento, comércio, transportes, meios de hospedagem e outras); estimula o desenvolvimento da infra-estrutura (estradas, aeroportos, saneamento, energia, etc.); depende da sustentabilidade cultural e ambiental e; tem forte efeito indutor na geração de renda e emprego local (BALANZÁ e NADAL, 2003).

Nos últimos 50 anos, o turismo vem se destacando como uma das atividades com maior potencial de expansão em escala mundial. A partir dos anos 80, a aceleração do processo de internacionalização e de abertura das economias provoca verdadeira explosão na atividade turística; sendo apontado como o segundo setor mais globalizado, perdendo somente para o setor financeiro (SILVEIRA, 2002).

Para Souza et al. (2005), a evolução do turismo mundial, compreendida no período de 1996 a 2005, tem um fluxo receptivo internacional evolutivo, apesar de atentados terroristas e de crises econômicas em várias localidades do planeta. Como exemplo, a chegada de turistas internacionais no Brasil passou de 596,5 milhões, em 1996, para 808,4 milhões, em 2005 (EMBRATUR, 2007).

A chegada de turistas no mundo sofreu um decréscimo de 0,47%, em 2001; cresceu 2,7%, em 2002 e; voltou a cair 1,2%, em 2003. Porém, considerando o crescimento total entre 1996 e 2005, a variação foi positiva (31,37%). Ao analisar o período crítico, após o atentado de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos, observa-se que todos os totais foram superiores ao ano de 2000, apresentando um crescimento de 0,97%. No período de 2000 a 2005, as variações na América do Sul e no Brasil foram positivas, sendo de, respectivamente, 21,57% e 7,2% (SOUZA et al., 2005).

Quanto à participação do Brasil no turismo internacional, observa-se um aumento significativo no período compreendido entre 1997 e 1998, mantendo-se praticamente estável até o ano 2000, quando houve um período de declínio, retomando o crescimento em 2002 e, atingindo uma taxa de 0,67% em 2005. Isto revela a necessidade de ações mais eficazes, tanto dos órgãos governamentais, como das empresas privadas ligadas ao setor, no sentido de promover o país como um destino turístico internacional. Convém ressaltar ainda que, embora a participação do turismo brasileiro no total mundial tenha crescido nos dez anos considerados, em 2005 este percentual estava abaixo de 1%, ou seja, correspondia a 0,67%, de acordo com a OMT. Em 2005, a receita cambial gerada pelo turismo no mundo atingiu US\$ 681,5 bilhões, enquanto a do Brasil foi de US\$ 3,9 bilhões, o que significa uma participação de apenas 0,67% (EMBRATUR, 2007).

As potencialidades turísticas do Brasil são significativamente proeminentes; entretanto, ainda não alcança o patamar de potência turística. Um dos motivos fundamentais é que o país apenas atualmente inicia o despertar para este feito. O grande desafio brasileiro é o de perpetrar nos grupos globalmente favorecidos economicamente por meio da atividade turística, integrando-se competitivamente na economia mundial.

No campo nacional, o potencial turístico teria capacidade de ser mais bem empreendido, caso houvesse uma maior promoção do país no exterior, melhor infra-estrutura para acolher o turismo segmentado, melhorias no seu conceito no mercado internacional emissor, entre outros; contudo, precisa-se considerar que a atividade turística mais organizada pode amenizar a crise econômica por meio de geração de empregos, como asseguram Lage e Milone (2000, p. 224):

a importância do turismo como solução para a crise econômica pode ser explicada, em primeiro lugar, porque gera divisas tão necessárias para o Brasil; em segundo, cria empregos, muitos empregos, muitos postos de trabalho; e, em terceiro, aumenta a qualidade de vida.

Por apresentar inúmeras belezas naturais e culturais, há diversas maneiras do Brasil melhor gerir o turismo interno, promovendo este setor a uma importante fonte de renda para as populações autóctones. Petrocchi (2002, p. 75) menciona que “pesquisas da Embratur, em 2000, indicaram que 72% do mercado interno brasileiro do turismo viajam na própria região do Brasil, e 45%, no próprio estado onde reside”. Lage e Milone (2000, p. 233) salientam que “[...] os fluxos turísticos domésticos, são, em sua média, dez vezes superior ao realizado no plano internacional”.

Segundo Meurer (2006, p.90), o total de receitas obtidas pelo Brasil com viagens internacionais é sensível à taxa de câmbio e ao PIB mundial. O mesmo acontece com o número de viajantes, fato que influencia diretamente na geração de divisas para o país.

A EMBRATUR (2007) estima que o número de turistas estrangeiros no Brasil passou de 3,78 milhões, em 2002, para 5,35 milhões, em 2005, significando um aumento de 41, 59%. Seus gastos quase dobraram, saltando cerca de US\$ 2 bilhões, em 2002, para US\$ 3,8 bilhões, em 2005. A quantidade de eventos internacionais realizados em território nacional praticamente triplicou (50, em 2002 e, 145, em 2005), colocando o país na 11ª colocação no ranking mundial em número de eventos e oitavo no mundo de participantes. Embora este crescimento expressivo, só em 2005 o número de turistas estrangeiros ultrapassou o total alcançado em 2000 (EMBRATUR, 2007).

O fluxo de turistas internacionais no Brasil apresentou um crescimento muito positivo entre 1997 e 2000, a partir de quando começou a mostrar um declínio e, em 2003, teve um processo de recuperação. Neste mesmo ano, o atual governo criou um Ministério somente para o turismo, o qual traçou um plano de metas para o período de 2003 – 2007, prevendo:

- Gerar 1.200.000 novos empregos e ocupações;
- Aumentar para 9 milhões o número de turistas estrangeiros no Brasil;
- Gerar 8 bilhões de dólares em divisas;
- Aumentar para 65 milhões a chegada de passageiros nos vôos domésticos;
- Ampliar a oferta turística brasileira, desenvolvendo no mínimo três produtos de qualidade em cada estado da Federação e Distrito Federal (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2003).

Através da implementação do Plano Nacional do Turismo, o país superou, em 2005, o total máximo alcançado anteriormente. O Ministério do Turismo afirma que algumas destas metas já mostram seus resultados, como o número de desembarques internacionais no período de novembro de 2004 a outubro de 2005, que foi de 6,8 milhões de passageiros, incluindo os desembarques internacionais de brasileiros. Nos desembarques nacionais, os resultados também já são visíveis. Em 2005, foram registrados 39,89 milhões de passageiros no período de janeiro a outubro, contra 33,73 milhões registrados no mesmo período de 2004. Apesar destes resultados positivos, as metas previstas no referido plano não foram alcançadas em 2007, também considerando o colapso no sistema aéreo brasileiro.

Mesmo com o crescimento observado nos últimos anos, o fluxo de turistas recebidos pelo Brasil ainda é muito inexpressivo, principalmente quando comparado com toda a potencialidade dos recursos naturais e histórico-culturais do país. Deve-se investir não apenas na captação de turistas estrangeiros, dando ênfase aos países do Cone Sul, como também na manutenção do turista doméstico durante as férias (RUSCHMANN, 2003).

Entende-se que nem todas as regiões oferecem as mesmas condições para o desenvolvimento do turismo. Uma região com potencial de desenvolvimento do turismo deve possuir características culturais, físico-naturais e sociais que definam sua identidade regional; infra-estrutura adequada que favoreça a acessibilidade; supra-estrutura (meios de hospedagem, restaurantes, serviços de transporte etc.) que garanta a qualidade do produto turístico; localização estratégica em relação aos pólos emissores de turistas; atrações turísticas em número suficiente para atrair turistas e viabilizar economicamente as atividades envolvidas com o turismo e; estratégias de marketing turístico para divulgar uma imagem atrativa, diferenciada e competitiva do produto turístico (SMITH, 1989).

O turismo é hoje um campo de investimento que vem ganhando importância cada vez maior no contexto do desenvolvimento sócio-econômico. Basta ver que algumas cidades que há poucos anos não figuravam no mapa nacional do turismo, hoje constituem-se em fortes centros receptores, impulsionando, desta forma, uma arrancada para a prosperidade (BARRETO, 1995).

Devido ao seu potencial de crescimento, o turismo tem importante e estratégico papel no desenvolvimento; pois, de acordo com a OMT (1998), gera emprego; aumento de renda dos trabalhadores; investimentos de capital em novas oportunidades de negócios; cria novas organizações, incluindo pequenas e médias empresas; além de outras vantagens.

Dentro deste contexto, o setor hoteleiro auxilia na movimentação da máquina econômica de uma nação (VALLEN e VALLEN, 2001). Segundo dados da ABIH

(Associação Brasileira da Indústria Hoteleira), a indústria hoteleira no Brasil gera cerca de 1 milhão de empregos diretos e indiretos nos 18 mil meios de hospedagem existentes, com receita bruta em torno de US\$ 2 bilhões. Um quarto de hotel construído gera de 0,4 a 2 empregos diretos; sendo o setor hoteleiro é o quarto maior empregador do país.

Cooper (1996, p. 03) corrobora com a afirmativa de que o setor hoteleiro é considerado peça fundamental do turismo, quando considera três elementos básicos à sua configuração: “o turista, o espaço geográfico – gerador, receptor e de trânsito e, os negócios e as instituições envolvidas na concretização do produto turístico”, como as empresas hoteleiras.

2.2 A HOTELARIA

O crescente processo de globalização tem influenciado, profundamente, a hospitalidade, imprescindível para solidificação do turismo, setor complexo, formado pela interação de inúmeras variáveis que compõem uma engrenagem, um sistema (BIGNAMI, 2001).

Anjos (2004, p. 21) vincula a hotelaria à idéia de subsistema, a exemplo de Petrocchi (2002), como demonstrado na figura 01, considerando-a

um subsistema do sistema turístico, que se inter-relaciona com as demais partes e influencia o todo. O sistema, por sua vez, está diretamente envolvido com outros sistemas maiores, num ambiente dinâmico em constante processo de mutação, composto de numerosas variáveis sociais, políticas, culturais, tecnológicas, ambientais e econômicas.

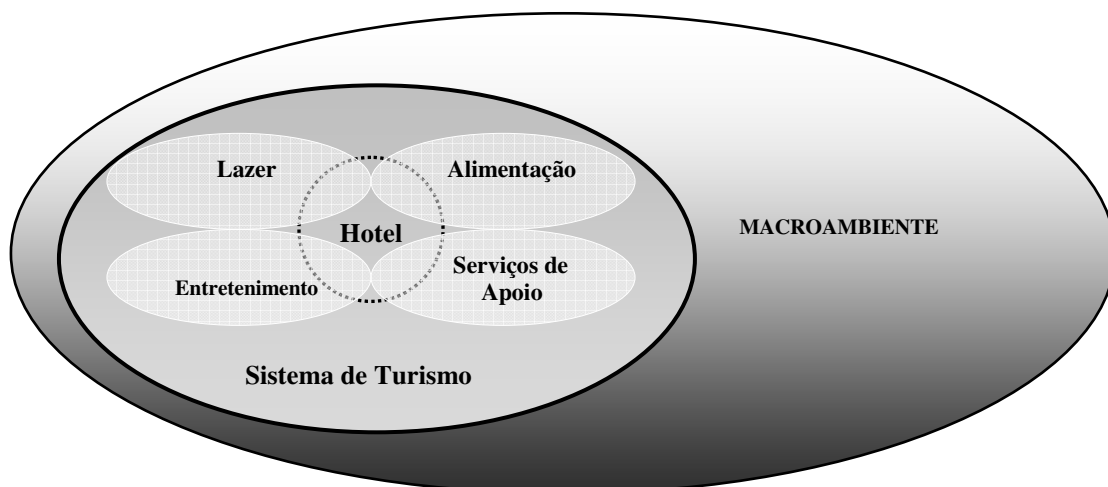


Figura 01: Representação do Sistema Integrado de Turismo
Fonte: Anjos (2004, p. 21)

2.2.1 Panorama Histórico da Hotelaria

Em pesquisa sobre as origens e evolução da hotelaria mundial e nacional, verificou-se que os meios de hospedagens são historiados por um expressivo número de autores, como: Fuster (1971), Arrilaga (1976), Duarte (1996), Medlik e Ingram (2002), Walker (2002), dentre outros.

Para Medlik e Ingram (2002, p. 3), “a função essencial do hotel é acomodar aqueles que estão longe de casa e atender as suas necessidades básicas”. Essa definição aborda a atividade dos meios de hospedagem. A atividade hoteleira prosperou por séculos de mudanças, adaptando seus sistemas e tipos de serviços às variações de demanda dos clientes. O hotel de hoje evoluiu a partir das casas de repouso (*relay house*), dos *khans* (paradouros à beira da estrada) do Oriente Médio, das tavernas da Roma antiga, das estalagens da Europa e das hospedarias americanas do tempo das carruagens (VALLEN e VALLEN, 2001).

Cabe ressaltar que a origem da expressão hotel, de acordo com Belchior e Poyares (1988, p. 37), “provém da França, onde o termo era utilizado para designar a residência do rei”. A palavra hotel, segundo Dias (2002, p.99), “designava os edifícios, públicos ou privados, que fossem suntuosos e imponentes em relação aos demais da localidade”. No passado, a hospedagem era realizada na residência de pessoas que tinham condições para receberem os viajantes. No início, para Goeldner et al. (2002, p. 121), “os quartos de hóspedes eram parte de domicílios particulares. Depois vieram as hospedarias e os quartos nos monastérios”.

Entende-se que o hotel, com serviços de acomodar pessoas fora do seu local de origem, é um componente da hospitalidade. Esta palavra

provém da palavra latina *hospitalitas-atis* e traduz-se como ato de acolher, hospedar; a qualidade do hospitaleiro; boa acolhida; recepção; tratamento afável, cortês, amabilidade; gentileza. Já a palavra *hospes-itu* se traduz por hóspede, forasteiro, estrangeiro, aquele que recebe ou que é acolhido com hospitalidade; o indivíduo que se acomoda ou se acolhe provisoriamente em casa alheia, hotel ou outro meio de hospedagem; estranho (DIAS, 2002, p. 98).

A partir da denominada 2ª Revolução Industrial, iniciada em 1870, como assinala Trigo (1993), ocorreram sensíveis alterações em relação às facilidades de locomoção das pessoas: as estradas foram ampliadas e os meios de transportes passaram por um importante processo evolutivo com o desenvolvimento das locomotivas e a invenção do motor de explosão.

Sobre o crescimento dos serviços de hospedagem, Medlik e Ingram (2002, p.06) mencionam que,

[...] embora os primeiros hotéis tenham surgido no século XVII, seu crescimento se deu apenas no século XIX, quando as ferrovias e, posteriormente, os navios a vapor criaram mercados grandes o suficiente para possibilitar o surgimento de hotéis maiores.

Deste modo, salienta-se que o desenvolvimento dos hotéis está relacionado à evolução dos meios de transportes. Os trens e os navios tinham condições de transportar uma grande quantidade de pessoas que precisavam de um lugar para se hospedar. Dias (2002, p. 103) enfatiza que “os avanços tecnológicos decorrentes da Revolução Industrial, que propiciaram o surgimento do trem e do navio a vapor, também favoreceram, no século XIX, o incremento considerável de hotéis nas localidades servidas por esses meios”.

Em 1829, registra-se na cidade de Baltimore (EUA) o primeiro hotel – *Tremont House* – a utilizar gás canalizado para a iluminação parcial de suas dependências, além de outras inovações e comodidades, como o serviço de mensageiro e recepcionistas, unidades habitacionais privativas (*single e double*), portas com fechaduras e o fornecimento de [...] bacia e jarro para a higiene pessoal, o que foi considerado um luxo extremo e, ainda o hotel oferecia um sabonete como cortesia (DUARTE, 1996, p.15).

Andrade et al. (2000, p. 29) mencionam que “os meios de hospedagem, acompanhando o ritmo do desenvolvimento imprimido pela indústria, experimentaram um importante processo de transformação, o que contribuiu, de maneira definitiva, para a concretização da atividade turística”. No último quarto de século XIX, segundo Duarte (1996, p.10), “um nome destacou-se na hotelaria: César Ritz (Suíça, 1850-1918), hoteleiro responsável pelas transformações mais significativas dos meios de hospedagem, passando a ser considerado uma referência no âmbito da hospitalidade profissional e sinônimo de hotelaria de alto padrão”.

Com o acelerado desenvolvimento industrial, característico do século XX, os Estados Unidos se destacaram no cenário mundial, com visíveis repercussões na sua hotelaria (TRIGO, 1993). A modernização dos processos industriais e a produção em série possibilitaram a atualização das instalações e a introdução de grande número de equipamentos e acessórios para proporcionar maior comodidade aos hóspedes, além de tornarem as operações mais funcionais.

O turismo passa por nova transformação a partir de 1920, com o fim da Primeira Grande Guerra (1914 – 1918), como assinala Duarte (1996, p.32):

[...] essa transformação aconteceu motivada pela intensificação dos transportes terrestre. Desencadeada com a popularização do automóvel e com as viagens coletivas de grandes grupos com férias remuneradas, decorrentes dos direitos instituídos pela nova legislação trabalhista, teve início a massificação das viagens a lazer.

No entanto, a expansão do parque hoteleiro mundial foi “conduzida pelos estabelecimentos de categorias intermediárias, já que os hotéis de luxo e de primeira classe não agrupavam mais de 5 % do total de hotelaria no mundo” (ARRILAGA, 1976, p. 56). Na década de 1940, foram criados grandes complexos hoteleiros (*resorts ou vacation villages*), sendo assim relatados por Oliveira e Secundino, (1980, p. 108) “como cidades de miniatura, pois apresentavam uma organização administrativa especializada e atendimento padronizado, funcionando ininterruptamente durante as 24 horas do dia”.

No Brasil, até o ano de 1870, havia apenas quatro tipos de estabelecimentos direcionados ao atendimento do turista ou viajante: as casas de pasto ou estalagens, as hospedarias tradicionais, as pensões (conhecidas por hotéis, em função do requinte das suas instalações) e as habitações que, mascarando a prática do lenocínio, ofereciam alojamentos temporários (BELCHIOR e POYARES, 1988).

Entre o fim da década de 50 e início da de 60, conforme Duarte (1996, p. 13), “as tendências foram desfavoráveis para os hotéis convencionais. Os pequenos hotéis mostravam-se incapazes de competir com os hotéis mais modernos e motéis [...]”.

Nas décadas de 70 e 80, com o objetivo de revitalizar áreas urbanas degradadas, as grandes cadeias hoteleiras (Marriot, Hyatt, Hilton e Sheraton) investem em novas unidades hoteleiras de luxo nas regiões centrais das maiores cidades norte-americanas (ANDRADE et al, 2000, p. 36).

As modificações mais recentes referentes às estruturas receptoras começaram a partir da segunda metade da década de 1980, com o processo de globalização cultural e econômica, que deu origem à dita sociedade pós-moderna (TRIGO, 1993).

A atividade turística nacional ocorreu somente na primeira década do século passado. Até o início do século XVII, como menciona Duarte (1996, p. 15), era “ainda incipiente a existência de empreendimentos hoteleiros, pois a demanda da época era insuficiente. As primeiras estalagens e tavernas, de acordo com os registros históricos, surgiram apenas nas primeiras décadas desse século em São Paulo”.

Baseado no modelo português, surgem as casas de pasto¹. Belchior e Poyares (1988) dizem que eram estabelecimentos que ofereciam refeições, adotando o sistema de mesa

¹ Conhecidas, na França, como *hôtels – garnis* (BELCHIOR e POYARES, 1988).

redonda ou mesa do estalajadeiro / hoteleiro (*table d'hôte*, em francês) e disponibilizavam, eventualmente, alojamento ao viajante.

Com a instalação da Corte Portuguesa no Rio de Janeiro, no início do século XIX, apareceu a necessidade de acomodação adequada para receber o grande contingente de pessoas recém-chegadas dos diferentes pontos do território brasileiro e, sobretudo, do exterior, originando dois tipos de meios de hospedagem: o albergue português, destinado aos viajantes provenientes do interior, e os estabelecimentos procurados pelos estrangeiros, inspirados nos albergues franceses (DUARTE, 1996).

Na primeira metade desse século, Andrade et al. (2000) dizem que os estabelecimentos cariocas, com o objetivo de atrair os estrangeiros, alçam o conceito de casa para hotel. “Destacou-se, nesse período, o Hotel Pharoux, prédio de quatro pavimentos, localizado estrategicamente junto ao cais do porto e dotado de melhor estrutura física e de serviços” (ANDRADE et al., 2000, p. 20).

A atividade, de forma profissional, iniciou-se no final do século XIX, pelos imigrantes italianos e franceses, os primeiros dignos de serem chamados de “hotel”, uma vez que as instalações e os serviços disponibilizados à clientela eram limitados; entretanto, proporcionavam um conforto razoável aos hóspedes. Os estabelecimentos paulistanos que se destacaram nesse período foram: Hotel do Comércio, Hotel Providência, Hotel Universal, Hotel das Quatro Nações e Grande Hotel (DUARTE, 1996).

Com as mudanças políticas e econômicas praticadas pelo governo republicano, no início do século XX, especialmente pelas leis de incentivos, “verificou-se o aparecimento de alguns estabelecimentos com estrutura receptiva adequada às exigências da demanda, com destaque para as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, esta então capital da República, por sua importância no contexto sócio-econômico do país” (ANDRADE et al., 2000, p. 22).

No final do século XX, verificou-se, igualmente, a expansão dos empreendimentos ecológicos (*eco-resorts*, *lodges* ou hotéis de selva), surgindo como alternativa para uma nova classe de turistas que procuravam afastar-se das adversidades e do estresse causado pela rotina dos grandes centros (ANDRADE et al., 2000, p.37). A tendência internacional concentrou-se nas grandes redes hoteleiras, voltadas para os novos nichos de mercado.

Em 1908, é inaugurado o Hotel Avenida, no Rio de Janeiro, sendo considerado o maior estabelecimento hoteleiro no Brasil, com 220 quartos. Igualmente, a partir da década seguinte, verifica-se a construção de empreendimentos de maior porte nas principais capitais do país, notadamente na cidade de São Paulo (ANDRADE et al., 2000, p. 21).

Marco significativo da hotelaria paulistana ocorreu com a inauguração do Hotel Términus, com mais de 200 quartos [...]. Posteriormente, em 1923, é de se mencionar o moderno Hotel Esplanada [...], com seus 250 apartamentos, magnífico *hall* todo em mármore carrara, três luxuosos salões-restaurantes, sala de chá [...], ponto de encontro da elite paulistana (DUARTE, 1996, p. 17).

Entretanto, no Rio de Janeiro, na década de 1920 foram inaugurados dois dos principais ícones da hotelaria nacional: o Hotel Glória (1922), localizado junto à Marina da Glória, na praia de Botafogo, e, no ano seguinte, o Copacabana Palace, na praia de Copacabana, que ainda hoje é um dos mais destacados e premiados estabelecimentos das Américas, na categoria super luxo (DUARTE, 1996).

Face ao incentivo dos governos estaduais, ainda na década de 30, foram inaugurados os primeiros hotéis-cassino: o Grande Hotel, em Poços de Caldas (MG); o Grande Hotel, em Araxá (MG); o Grande Hotel São Pedro, em Águas de São Pedro (atual hotel-escola, administrado pelo SENAC/SP) e o Parque Balneário, em Santos, ambos no estado de São Paulo (ANDRADE et al., 2000).

Com o fechamento dos cassinos, em 1946, por determinação do governo federal, e diante das dificuldades econômicas enfrentadas nessa época pela população, a hotelaria *resort*, voltada aos turistas em viagens de lazer ou férias, passou por um período crítico, que foi superado somente a partir da década de 60, através dos incentivos fiscais instituídos pelo governo e das linhas de financiamentos colocadas à disposição do setor (ANDRADE et al., 2000, p. 23).

Foi fundada, em 1955, a Rede Othon, sendo a primeira grande companhia nacional de hotéis (atualmente a maior rede brasileira, com quarenta e uma unidades hoteleiras distribuídas pelos grandes centros, inclusive no exterior), seguida da Rede Luxor e Vila Rica, todas em plena atividade comercial (ANDRADE et al., 2000).

A Rede Hilton inaugurou em São Paulo, em 1972, o primeiro empreendimento com a sua bandeira no Brasil, “abrindo as portas para a hotelaria internacional no país, iniciando um período de transformações, no que tange processos gerenciais e operacionais adotados até então” (DUARTE, 1996, p. 18), com destaque para a excelência dos serviços, qualidade do atendimento e, igualmente, para o requinte das instalações físicas.

Da mesma forma, em relação aos procedimentos e formas de gestão, e à infra-estrutura dos espaços destinados a reuniões e demais eventos de natureza comercial e cultural, inúmeros estabelecimentos, notadamente nos últimos quinze anos, têm se adaptado às novas tendências do mercado turístico-hoteleiro (ANDRADE et al., 2000).

Responsável por 85% da ocupação hoteleira nos grandes centros, excetuando-se os meses de verão, o volume de viagens de negócios e eventos vem crescendo

significativamente, exigindo readaptações dos equipamentos já existentes e o planejamento adequado das novas instalações hoteleiras para este público, cujo gasto médio diário, segundo inúmeras fontes de pesquisa, é três vezes superior ao do turista que viaja a lazer (EMBRATUR, 2007).

2.2.2 Atividade Hoteleira

A hotelaria é uma atividade essencialmente prestadora de serviços. As principais características dos serviços são produção e consumo simultâneos; os processos produtivos não possuem informações objetivas a respeito de suas operações, que nem sempre são repetidas com frequência; são notadamente direcionados para ação em busca de um maior contato com o cliente; o relacionamento com o cliente confere ao modelo de atendimento uma característica específica; não pode dispor da capacidade de estocagem e; a avaliação da qualidade centra-se apenas em elementos, uma vez que não há pontos de controle específicos que possam ser identificados (PETROCCHI, 2002).

Empresa hoteleira pode ser entendida como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela. Segundo a EMBRATUR (2007), é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira, devendo oferecer aos hóspedes, no mínimo, alojamento, para uso temporário em unidades habitacionais; recepção, para atendimento e controle permanentes de entradas e saídas; guarda de bagagem em local apropriado e; conservação, arrumação e limpeza das instalações e equipamentos.

Os benefícios advindos das empresas hoteleiras podem ser traduzidos na geração de divisas interna e externa, por meio da circulação de valores, produtos e impostos; na atração para investimentos (nacional e estrangeiro); na absorção de mão-de-obra; na possibilidade e estímulo ao crescimento profissional, utilizando, para tanto, programas de treinamento e/ou qualificação, bem como em razão da necessidade de especialização; na promoção de intercâmbio cultural (costumes, gastronomia, artesanato, etc.); na promoção e possibilidade do desenvolvimento da região e; na motivação e modernização das indústrias de bens e serviços, por meio da concorrência e competitividade, para manutenção do mercado (GOELDNER et al., 2002).

O hotel é um empreendimento que, frequentemente, é considerado como indústria, uma vez que modifica a matéria-prima em produtos acabados e, por outro lado, como comércio, em razão de prestar serviços (CASTELLI, 1999; CÂNDIDO, 2001; PETROCCHI,

2002). Hotel é o termo mais generalizado para os estabelecimentos de hospedagem. Davies (2002, p. 27) considera a hotelaria como “a indústria de bens e serviços que tem por finalidade principal o fornecimento de hospedagem”.

O setor de serviços vem se desenvolvendo gradativamente. De acordo com Vallen e Vallen (2001), a segunda metade do século XX é chamada de “era dos serviços” ou “sociedade dos serviços”. A importância dos serviços, para Giansesi e Correa (1996, p. 17), “pode ser demonstrada pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no PIB, seja na geração de emprego”, como mencionado na seção 2.1. Nesse sentido, Corrêa e Caon (2002), afirmam que o setor de serviços é importante para economia de qualquer país, pois é responsável por uma parcela do PIB e, também, por um aumento crescente do número de empregos.

O produto gerado pelo hotel é estático, ou seja, o consumidor é que deve ir até ele para dar início ao processo aquisição/consumo. Outra característica é a flexibilidade, isto é, o cliente participa do processo, já que o tempo em que fica hospedado é praticamente o mesmo em que o hotel presta-lhe o serviço e, assim, poderá interferir durante a sua produção (CASTELLI, 1999).

O objetivo do hotel é satisfazer as necessidades de seus hóspedes, através da prestação de serviços com qualidade, o que certamente propiciará a propagação de uma imagem positiva (MURPHY et al., 2000). Toda empresa deve fazer com que os seus funcionários centrem-se na qualidade, definindo o padrão que devem atingir (CHURCHILL e PETER, 2005). Embora o progresso tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamento no âmbito da organização hoteleira, o elemento humano continua sendo indispensável, pois dele depende todo o processo de acolhida do cliente e, conseqüentemente, da própria rentabilidade da empresa (CASTELLI, 1999). O nível da qualidade depende, quase que inteiramente, da formação e da motivação das pessoas que fornecem os serviços (CHURCHILL e PETER, 2005). Os clientes julgam a qualidade tanto pela experiência, isto é, pelo contato direto na prestação do serviço; quanto pelo resultado, isto é, o que esperam da prestação do serviço (JOHNSTON e CLARK, 2002). A qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, é a principal força motriz do funcionamento da empresa (ALBRECHT, 1992).

O tipo de hóspede varia de acordo com a personalidade do mesmo, a maneira de viver e as razões da viagem. A AH&MA (*American Hotel and Motel Association*), a maior e mais importante organização do setor nos Estados Unidos da América, pesquisou para saber quem era o cliente típico de um meio de hospedagem, obtendo o seguinte resultado: 23% estão de férias; 30% são viajantes a negócios; 26% estão participando de um evento e; 21% estão

viajando por outras razões - motivos pessoais ou familiares (GOELDNER et al., 2002). De acordo com Lage e Milone (2000), os fatores que exercem influência na demanda são os preços dos produtos turísticos, o poder aquisitivo dos turistas e, a motivação para a destinação.

A OMT, como esclarece Lawson (2003, p.13), desde 1962, “tem buscado desenvolver um sistema de classificação de estabelecimentos de hospedagem que seja universalmente aceito”, objetivo difícil de ser alcançado em razão da diversidade cultural, refletida na multiplicidade de meios de hospedagem encontrada em diferentes países. Ainda conforme Lawson (2003, p. 14), “outras instituições e associações de classe estudam propostas similares, como a Associação Internacional de Hotéis e a Confederação de Associações Nacionais de Hotéis – HOTREC, da União Européia”.

As maiores finalidades das matrizes de classificação de hospedagens, dentre outras, são a padronização, estabelecendo uma qualidade uniforme de serviços e produtos e, a proteção do consumidor, como garantia de atendimento a padrões mínimos de serviços e produtos.

Uma investigação, a nível mundial, da OMT e da Associação Internacional de Hotéis e Restaurantes, em 2004, concluiu que 83 países empregavam sistemas oficiais para classificação de meios de hospedagem e/ou equipamentos turísticos; sendo que em 57 países o sistema era coordenado e conduzido pelo poder público, em 13, pela parceria estabelecida entre governo e iniciativa privada e, nos 13 restantes, havia um modelo classificatório operado pelo setor privado.

Referindo-se ao processo histórico, Arrilaga (1976, p. 77) esclarece que a legislação francesa classificou, a partir de 1919, as estações climáticas e termais e, em 1942, incorporou as estações de inverno e de alpinismo e as estações balneárias, embora não formassem, ainda, um corpo legal orgânico.

Constituindo-se no primeiro país a estabelecer um sistema de classificação governamental, a Espanha teve a sua atividade hoteleira oficialmente regulamentada em 1957, por intermédio do Ministério de Turismo, para os *paradores de turismo*, estabelecimentos instalados em edificações de valor arquitetônico e histórico – muitas delas castelos medievais. O código de classificação espanhol é obrigatório e determina cinco hierarquias, representadas por estrelas, e diversos tipos de meios de hospedagem, desde os *hostales* (albergues) até os imponentes *paradores de turismo*. Para serem classificados, os estabelecimentos de hospedagem precisam acatar aos pré-requisitos mínimos constituídos para toda categoria e para todo tipo de equipamento, conforme a sua tipologia. Os padrões nacionais são

especificados pela Constituição Espanhola e pelos Estatutos Autônomos, que conferem especial autoridade às Comunidades Autônomas nas áreas de regulamentação e promoção do turismo (FERNÁNDEZ e BEDIA, 2004).

Servindo de exemplo para a implementação do código brasileiro de classificação (1977/78), o de Portugal, empregado pela Direção Geral do Turismo (DGT), determina que os empreendimentos turísticos podem ser classificados em um dos subseqüentes tipos: estabelecimentos hoteleiros; meios complementares de alojamentos turísticos; parques de campismo público; estabelecimentos de restauração e de bebidas e; conjuntos turísticos (FERREIRA, 1998). Os estabelecimentos de hospedagem, classificados por estrelas, são distinguidos, segundo a legislação portuguesa, pelas seguintes tipologias: Hotéis; Hotéis-apartamentos (apart hotéis); Hotéis Residenciais; Pensões / Albergarias; Estalagens; Motéis e Pousadas. Incluem-se, entre os Meios Complementares de Alojamento, os Aldeamentos Turísticos, os Apartamentos Turísticos e as Moradias Turísticas (PORTUGAL, 1997).

No Brasil, a classificação de maior aceitação e credibilidade, atualmente, é o Guia Quatro Rodas, publicação anual da Editora Abril, de São Paulo, editado há 39 anos, que relaciona os empreendimentos (restaurantes, meios de hospedagem e outros equipamentos), atrações e serviços turísticos de todo o país, distinguindo-os por símbolos iconográficos (GUIA QUATRO RODAS BRASIL, 2007).

Além disso, a partir de 1992, passou a ser publicado um guia criado pela Associação de Hotéis Roteiros de Charme, entidade privada, sem fins lucrativos, sediada no Rio de Janeiro, congregando 38 hotéis, pousadas e refúgios ecológicos localizados em 10 estados da Federação (ROTEIROS DE CHARME, 2003). Conforme este guia, para as pousadas e refúgios, o atendimento pode ser desprezioso e caseiro; já para os hotéis, exige-se conforto, estilo, requinte e serviço esmerado, além do “charme”, pré-requisito indispensável para todos os estabelecimentos eleitos, que são diferenciados por categorias representadas por pedras preciosas brasileiras: esmeralda, topázio imperial, água marinha, ametista e cristal. A categoria esmeralda refere-se a um aconchegante hotel ou pousada com conforto, instalações e serviços que atendam aos padrões de exigência da tradicional hotelaria internacional; topázio imperial, a um hotel ou pousada muito confortável, bem equipado, aconchegante, com serviços esmerados, estilo e decoração requintados; água-marinha, um hotel ou pousada simples e confortável, cuja decoração e serviços caseiros, com qualidade, reflitam a cultura local; ametista é um refúgio ecológico, onde a decoração e os serviços, simples, guardam identidade com o local e; cristal identifica todos os hotéis, pousadas e refúgios ecológicos durante o ano de ingresso na associação (ROTEIROS DE CHARME, 2003).

Paralelamente aos preceitos classificatórios governamentais e àqueles administrados por associações de classe, boa parte das cadeias hoteleiras, seguindo o critério de integração vertical (ou verticalização de marcas), dispõe de produtos voltados para numerosos segmentos de mercado, diferenciando-os pelo preço (baratos, econômicos, preço médio, alto nível, luxo, *all suítes*) ou unificando as marcas (bandeiras) à variedade de instalações e serviços disponibilizados pelas empresas integrantes da cadeia (ANDRADE et al, 2000; LAWSON, 2003). A rede norte-americana *Choice Hotels*, por exemplo, estabelece dez marcas para quatro níveis de preço: luxuoso – *Clarion e Comfort Suítes*; nível médio – *Man Stay Suítes, Sleep Inn & Suítes, Comfort Inn, Quality Inn e Quality Suítes*; econômico – *Rodeway Inn e Econo lodge*; supereconômico – *Sleep In* (HOTÉIS NACIONAIS, 2003).

Menciona-se que a rede Atlântica Hotels internacional, com sede na cidade de São Paulo, é considerada a primeira administradora hoteleira multimarcas da América do Sul e têm alianças com algumas das maiores redes norte-americanas de hotelaria - *Choice Hotels, Carlson Companies e Starwood* (HOTÉIS NACIONAIS, 2003). Os meios de hospedagem administrados pela Atlântica são divididos em três classes e sete marcas (bandeiras): econômica – *Sleep In e Comfort*, superior – *Comfort Suítes & Quality Resorts, Hotels & Suítes*; luxo – *Clarion, Four Points by Sheraton e Radisson* (HOTÉIS NACIONAIS, 2003). Ao mesmo tempo, a rede francesa Accor – que integra “um grupo de serviços empresariais com 20 marcas nas áreas de Alimentação & Restaurantes, Hotelaria & Viagens e Produtividade & Marketing” (GUIA ACCOR DE HOTÉIS, 2001) – conta, somente no mercado brasileiro, com seis produtos distintos, que variam da classe super econômica a luxo, sendo, no entanto, todos estabelecimentos implantados estrategicamente em áreas urbanas. Estes são subdivididos por categorias nomeadas, como Fórmula 1 (super econômico), Íbis (econômico), Phartenon (preço médio), Novotel (classe superior), Mercure (classe superior) e Sofitel (luxo).

Inúmeras cadeias e redes hoteleiras, nacionais e internacionais (*Othon, Blue Tree, Holiday Inn, Marriot, Radisson, Sheraton, Pestana, Hilton, Best Western, Meliá* e tantas outras), segmentam seus produtos conforme o perfil da demanda, o que irá implicar na localização, na variedade de instalações e serviços, no nível de comodidade e nos preços a serem praticados pelo estabelecimento.

A classificação dos estabelecimentos de hospedagem pode referir-se ao tipo, à categoria, aos principais produtos e/ou serviços, ao mercado, ao capital social, à administração e ao tamanho do hotel (DUARTE, 1996).

Quanto ao tipo, segundo Duarte (1996, p. 28), por meio da Liberação Normativa nº. 327, de 26 de novembro de 1996, a EMBRATUR define:

- Hotel – (H): preferencialmente em centro urbano;
- Hotel de Lazer – (HL): em áreas rurais ou locais turísticos fora do centro urbano;
- Pousada – (P): em locais turísticos, normalmente fora do centro urbano;
- Hotel Histórico – (HH): em prédios locais ou cidades históricas (no meio urbano ou rural).

ABREVIATURA	TIPOS ANTERIORES	ABREVIATURAS	TIPOS APROVADOS
H	HOTEL	H	HOTEL
HR	HOTEL RESIDÊNCIA		
HL	HOTEL DE LAZER	HL	HOTEL DE LAZER
P	POUSADA	P	POUSADA
HT	HOSPEDARIA DE TURISMO		
		HH	HOTEL HISTÓRICO

Quadro 01: Classificação quanto ao tipo dos meios de hospedagem (EMBRATUR)

Fonte: Duarte (1996, p. 28)

Existem duas formas de classificação quanto a categoria: a primeira, utilizada no Brasil, “está ligada à pontuação pré-definida para os seus aspectos construtivos, de equipamentos e pela variedade e qualidade dos serviços oferecidos” e; a segunda, utilizada nos Estados Unidos, “é definida pelo próprio hoteleiro em função do preço de venda de suas diárias” (DUARTE, 1996, p. 25). Como exposto, a classificação pode ser oficial e não-oficial.

Sobre a classificação oficial, os meios de hospedagem, pela última matriz, eram representados de uma a cinco estrelas, ou seja, cinco níveis de qualidade, simplificados no quadro 02. Para Duarte (1996, p. 148), “a classificação define como prioritária a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes, e as instalações físicas estão em último lugar em termos de importância”.

CATEGORIA	SÍMBOLO	TIPOS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM QUE SE APLICAM ÀS CATEGORIAS		
Luxo Superior	★ ★ ★ ★ ★	H	HL	HH
Luxo	★ ★ ★ ★	H	HL	HH
Standard Superior	★ ★ ★	H	HL	HH
Standard	★ ★	H	HL	HH
Simplex	★	H	HL	HH

Quadro 02: Classificação oficial quanto a categoria dos meios de hospedagem

Fonte: Duarte (1996, p. 29)

E, sobre a classificação não-oficial, a mais difundida no Brasil é a do Guia Quatro Rodas, seguindo os mesmos critérios de outros guias internacionais. A avaliação é feita anualmente, levando em consideração a destinação (executivo, lazer, turismo etc.), localização, construção, apartamentos, equipamentos, área de lazer e social, estrutura e serviços. Para cada item existe uma pontuação, observada com rigor. Yasoshima (1997, p. 141) esclarece que o Guia Quatro Rodas é uma referência para a própria Embratur, que se propôs a modificar a classificação hoteleira seguindo critérios semelhantes, levando em conta, principalmente, a qualidade dos serviços oferecidos. A pesquisa, minuciosa e rigorosa, transmite ao leitor um alto grau de confiabilidade, objetivando fornecer ao leitor condições para escolher o local de hospedagem conforme seu grau de exigência, conforto e capacidade de pagamento.

Conforme Castelli (1999), três sistemas de classificação podem ser identificados: auto-classificação ou sem classificação, classificação privada e classificação oficial. Entende-se por auto-classificação ou sem classificação a situação em que cada estabelecimento de hospedagem faz sua própria análise e julgamento, sem usar parâmetros; por classificação privada, a organizada por entidades privadas, como, por exemplo, a do Guia Quatro Rodas e; por classificação oficial, aquela feita por órgão oficial, como a Embratur.

É importante ressaltar que nova matriz de classificação dos estabelecimentos de hospedagem está em trâmite, elaborada em conjunto pela EMBRATUR e ABIH. A classificação por estrelas será mantida, mas o novo sistema apresenta um diferencial que é a categoria cinco estrelas plus, que são os hotéis super luxo com características de suntuosidade, cujo padrão está além da expectativa do hóspede. O sistema proposto é fruto de um acordo setorial amadurecido entre o governo e a iniciativa privada, via ABIH nacional, com o objetivo de fazer uma gestão para balizar o mercado em uma classificação. A nova matriz de classificação considerará aspectos físicos e, dará ênfase aos aspectos relativos a atendimento e serviços, definidos em função das maiores expectativas das faixas de clientes das diferentes categorias dos meios de hospedagem. Terá uniformidade e igualdade de tratamento e aplicação a todos os meios de hospedagem do país. A classificação é de caráter voluntário, e serão classificadas apenas as empresas legalmente constituídas.

Para alguns autores, a classificação também pode ser definida segundo a destinação dos serviços:

- executivos ou de negócios - destinam-se, prioritariamente, à demanda gerada por viagens de negócios, feiras, convenções e eventos em geral (normalmente,

são empreendimentos de grande porte, assim entendidos aqueles com mais de 100 UHs);

- de turismo ou lazer – direcionados, basicamente, à recepção de turistas (normalmente, oferecem infra-estrutura para atividades esportivas e de recreação, destacando-se os chamados *resorts*, os hotéis fazendas, os hotéis estâncias, hotéis ecológicos e os hotéis hidrominerais);
- mistos - não possuem destinação bem definida (negócios e/ou turismo e lazer).

Quanto à natureza da administração, os estabelecimentos de hospedagem podem ser classificados como:

- hotéis de cadeia ou rede de hotéis - geralmente de grande porte, caracterizados pela administração de mais de um equipamento hoteleiro, as vezes atuando em um só mercado, com eficiência e controle de processos e, com maior nível de profissionalismo e qualidade de serviços;
- franquias ou franchising – estabelecimentos que se associam em parceria com empresa franqueada, outorgando o direito de uso da marca, com *mix* de produto e/ou serviços, devendo observar a padronização;
- empresas especializadas – estabelecimentos maiores tendem a serem administrados por empresas especializadas, em decorrência da necessidade de gerenciamento dos diversos serviços oferecidos, que exigem *know-how*;
- administração familiar - pequena empresa e organização centralizada, sendo administrada, geralmente, pelo próprio proprietário, que, frequentemente, assume todas as atividades e funções.

Duarte (1996) enfatiza que a maioria das médias empresas, mesmo parte das grandes, é ainda gerida com base nos conceitos e nos métodos de gestão familiar, não-científicos, e no que toca às pequenas empresas, pode-se dizer que esta é a regra geral. No Brasil, grande parcela dos estabelecimentos de hospedagem é de administração familiar, tendo envolvimento direto com os aspectos gerencial e operacional. Neste sentido, Duarte (1996, p.34) menciona que “predominam baixos níveis de controles operacionais e nenhuma padronização de serviços”.

Com referência ao tamanho, são classificadas em pequenas, médias e grandes empresas. Há vários estudos que abordam a questão da definição sobre pequenas e médias empresas. Para tentar minimizar este problema, Silva (2000, p. 42) propõe três critérios:

o primeiro é quantitativo, que adota critérios econômicos e classifica a empresa através do valor do ativo imobilizado, do faturamento, do número de empregados [...]; o segundo critério é qualitativo, que talvez apresente uma visão real da empresa, a partir de sua estrutura interna, da sua organização e do seu estilo de gestão, das atitudes e da percepção dos dirigentes em relação ao ambiente [...]; o terceiro critério é o misto, que contempla tanto aspectos quantitativos como qualitativos.

Os critérios quantitativos são os mais utilizados, na concepção de Silva (2000); no entanto, os qualitativos representam melhor a realidade da empresa. O critério, econômico e social, adotado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2007) e pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2007) considera, para o setor de serviços, como micro empresas as que possuem até 9 empregados e, de pequeno porte as que possuem de 10 a 49 empregados. No âmbito internacional, a WTO (*World Tourism Organization*, 2000) adota o critério do número de unidades habitacionais, considerando pequenos estabelecimentos hoteleiros aqueles que possuem menos de 50 quartos e que empregam menos de 10 pessoas.

A atividade hoteleira é desenvolvida baseada em três pontos distintos: o alojamento, a alimentação e a administração. O alojamento abrange as áreas sociais e de UHs (Unidades Habitacionais), limpeza e arrumação; a alimentação engloba cozinha, restaurante e outros, como bar e *room service* e; a administração responsabiliza-se pela funcionalidade do todo (KLEIN, 1980). A situação citada é reproduzida por Serson (1999, p. 45), conforme figura 02, “onde cada um dos vértices representa um dos três pontos, os quais interagem entre si”.

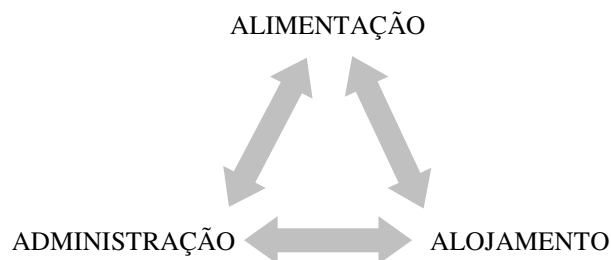


Figura 02: Pontos Básicos da Atividade Hoteleira
Fonte: Elaboração própria, baseada em Serson (1999, p. 45)

O autor relata que a organização deve ter uma perfeita sincronia no desenvolvimento da atividade, visando satisfazer às necessidades e/ou superar as expectativas dos hóspedes

(Serson, 1999). Assim, todos os pontos demonstram uma interdependência; devendo ser a empresa um todo harmônico, com áreas ligadas direta ou indiretamente (CASTELLI, 1999).

2.2.3 Estrutura Organizacional Hoteleira

A estrutura de uma empresa hoteleira é definida por meio do dimensionamento das instalações, dos recursos humanos e dos equipamentos necessários ao seu funcionamento; bem como pelo estabelecimento de uma divisão racional do trabalho, que deve contemplar instalações, equipamentos e pessoas.

A Teoria Clássica da Administração considera seis funções essenciais nas empresas: técnicas, voltadas à produção de bens e serviços; comerciais, relacionadas à venda, compra e permutação; financeiras, envolvendo captação e gerência de capitais; contábeis, vinculadas a registros, balanços, custos e estatística; de segurança, abrangendo a proteção e preservação de bens e pessoas e; administrativas, abarcando à integração das outras funções, coordenando-as (MAXIMIANO, 2004). Em uma pequena empresa, como uma pousada, o proprietário poderá desempenhar várias dessas funções. No caso de uma empresa de maior porte, é necessário distribuir o trabalho entre um maior número de funcionários, exigindo uma estruturação dos recursos humanos, por meio da criação de setores.

A estrutura precisa contemplar as funções essenciais e ser compatível com o tamanho da organização. O tamanho do empreendimento indicará as demandas de trabalho, servindo como orientador para o desenho da estrutura organizacional, em termos de agrupamento de funções, dimensão dos departamentos e desenho do organograma (figuras 03, 04, 05 e 06).

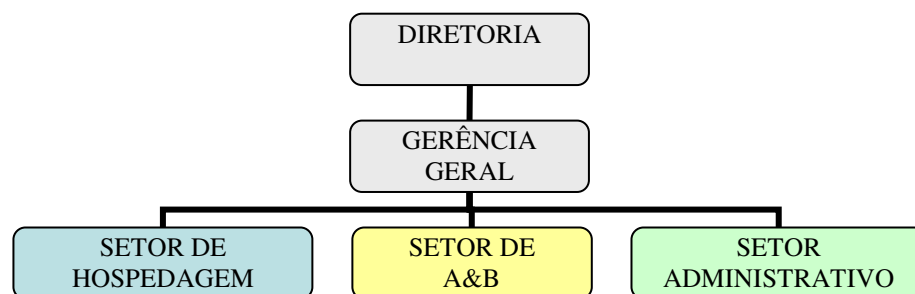


Figura 03: Exemplo do organograma dos setores de uma empresa hoteleira
Fonte: Elaboração própria, baseada em Di Muro Pérez (2001)

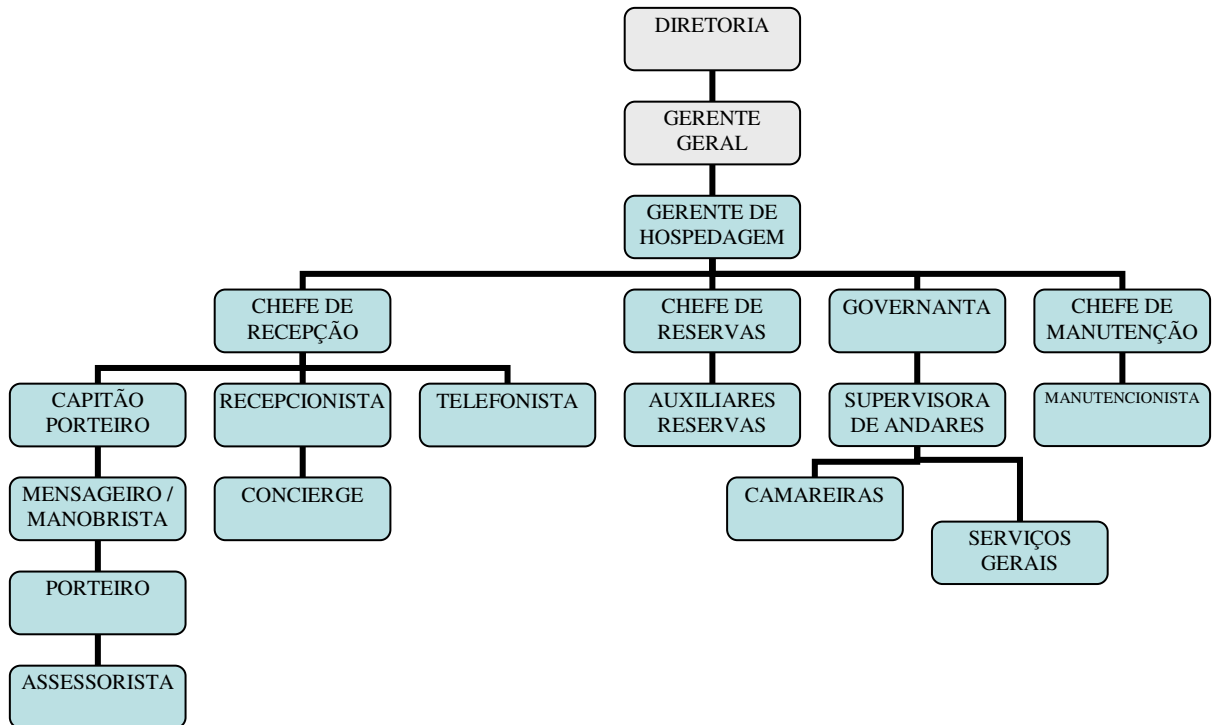


Figura 04: Exemplo do organograma do setor de hospedagem de uma empresa hoteleira
 Fonte: Elaboração própria, baseada em Di Muro Pérez (2001)

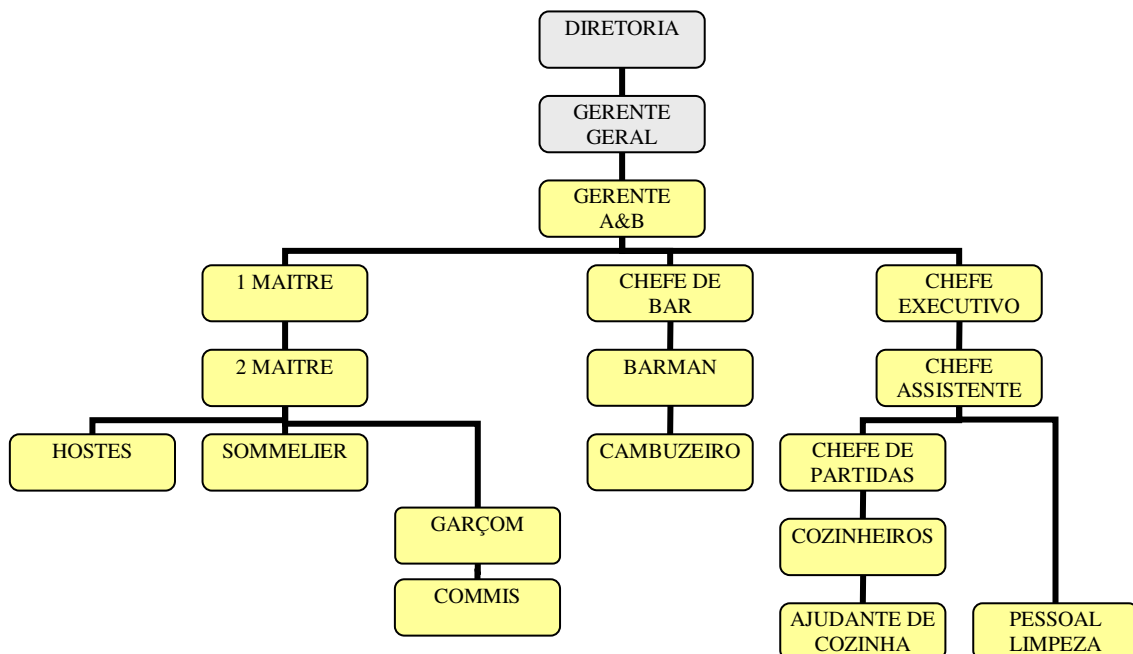


Figura 05: Exemplo do organograma do setor de A&B de uma empresa hoteleira
 Fonte: Elaboração própria, baseada em Di Muro Pérez (2001)

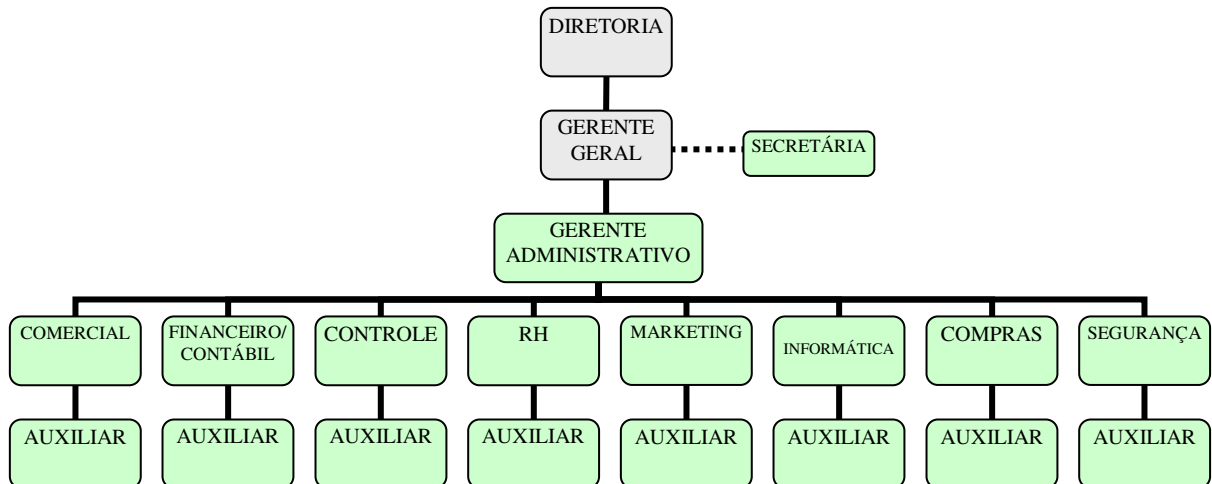


Figura 06: Exemplo do organograma do setor administrativo de uma empresa hoteleira
 Fonte: Elaboração própria, baseada em Di Muro Pérez (2001)

A inserção de cargos num estabelecimento hoteleiro está sujeita a variações, considerando a sua estrutura e o seu porte, podendo obedecer a diferentes critérios. Entretanto, Campos (1998) classifica as funções essenciais em duas categorias: gerencial e operacional. A gerencial corresponde a de administrar e, a operacional envolve subordinados, que são encarregados das tarefas operacionais.

Dentro da hierarquia organizacional, encontra-se, com frequência, gerências intermediárias, responsáveis por partes especializadas da empresa, como finanças, recursos humanos, alimentos e bebidas; além de supervisores, que chefiam aqueles que ocupam cargos operacionais, isto é, realizam tarefas que fornecem produtos e/ou serviços aos clientes (MAXIMIANO, 2004). A quantidade de gerentes, o conteúdo de trabalho e a extensão da hierarquia dependem muito do tamanho da organização.

A gerência, enfatizada por Duarte (1996, p. 64) e Maximiano (2004, p. 27), é responsável pela coordenação dos processos administrativos, tais como planejamento – processo de definir objetivos, atividades e recursos; organização – processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização, distribuindo os recursos disponíveis, segundo algum critério; direção – processo de realizar atividade e utilizar recursos para atingir objetivos e; controle – processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los. Para tanto, precisa apresentar habilidades nas áreas conceitual, humana e técnica.

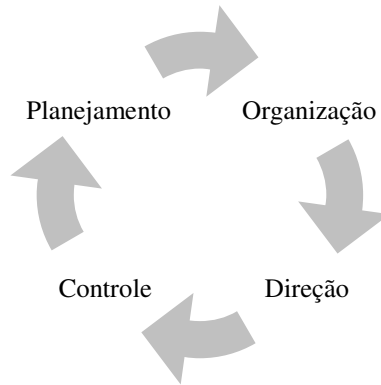


Figura 07: Principais processos administrativos coordenados pela categoria gerencial
 Fonte: Maximiano (2004, p. 27)

As atribuições de um gerente geral, mencionadas por Davies (1999, p. 13), consistem em:

prever as necessidades dos proprietários, hóspedes e funcionários e ultrapassar suas expectativas para atingir rentabilidade, objetivos comerciais e metas de serviços, de acordo com a política e procedimentos do hotel, proporcionando, ao mesmo tempo, um bom ambiente de trabalho aos funcionários.

O gerente deve adotar procedimentos para que as rotinas sejam, cada vez mais, aperfeiçoadas. Sendo assim, deve instituir preceitos e metodologias para cada área, bem como as circunscrições para cada pessoa dentro da organização (DAVIES, 1999).

Uma das inúmeras responsabilidades da gerência é alcançar os melhores resultados econômicos com os recursos disponíveis. São eles que podem afiançar o sucesso da empresa, como enuncia Silva (2000, p.46):

o gerente deve procurar crescer, mas tendo a consciência de que a flexibilidade, o contato direto com o cliente, um relacionamento sincero com funcionários e a integração de sua equipe em torno de objetivos compartilhados são fatores que podem levar a um processo de renovação e transformação organizacional.

O desenvolvimento tecnológico, a exacerbada concorrência e as novas reivindicações dos consumidores levam as corporações a encararem a realidade de um novo modo. Assim, a gerência precisa basear-se em critérios que lhe permita trabalhar no que é fundamentalmente importante para a empresa, que originam subsídios e resultados (DRUCKER, 1996). O sucesso de uma organização pode ser assegurado por meio da qualidade da sua informação. Todo gerente deve buscar a perfeição e contribuir para o bem-estar geral da organização, sugerindo e implantando novos métodos, procedimentos e processos e, melhorando o fluxo de trabalho e a satisfação dos clientes, tanto internos, quanto externos (DESATNIK e DETZEL, 1994).

Outrossim, a categoria operacional é de extremo valor nas organizações, por ser responsável direta pela produção de produtos e/ou serviços; considerando-a como “o coração da empresa” (GIANESE e CORRÊA, 1996, p. 30). Seu desempenho ordena habilidades técnicas; e, no caso de empreendimentos prestadores de serviços, também necessita de capacidade interativa, uma premissa para adequar à satisfação ao cliente, ponto-chave para o sucesso do negócio (CASTELLI, 1999). Assim, a categoria operacional pode ser uma importante arma competitiva, desde que bem administrada.

Para Castelli (1998, p. 55), “uma empresa se desenvolve na sua operacionalidade e variadas atividades, agrupadas em áreas afins, em razão da sua homogeneidade. Dessa maneira, torna-se mais fácil coordenar e implantar a eficiência e a eficácia, pois tais áreas não são compartimentos estanques, isolados”. Gallego (1996, p. 23) diz que, através da estrutura organizacional, são desenvolvidas as atividades. Dificilmente se pode gerar ou alcançar objetivos sem uma estrutura organizacional que coordene os empenhos individuais.

A estrutura organizacional de uma empresa hoteleira, segundo Duarte (1996), compreende as áreas de administração, hospedagem e alimentos e bebidas. Todavia, Castelli (1999) afirma que cada uma dessas áreas pode sofrer divisões ainda maiores. Ressalta-se que a estrutura organizacional é decisiva para o êxito da atividade hoteleira. Outrossim, “uma estrutura organizacional adequada facilita a geração e a troca de informação, aprimorando a qualidade dos serviços” (GIANESE e CORRÊA, 1996, p. 27).

2.3 A INFORMAÇÃO

Preliminarmente, não se pode deixar de abordar a Ciência da Informação (CI), a qual, segundo Araújo et al. (2003, p. 3), é um campo do conhecimento que ainda não tem fronteiras estabelecidas.

O processo ancorado no binômio ciência e tecnologia teve início na década de 1930, em decorrência da explosão informacional; sendo que as primeiras conceituações surgiram no final da década de 1950 e início da década seguinte (PINHEIRO e LOUREIRO, 1995).

Barreto (2002) sintetiza a idéia temporal da CI em três momentos – primeiro: gerência da informação (1945 a 1980); segundo: relação entre informação e conhecimento (1980 a 1995) e; terceiro: conhecimento interativo (1995...). Dentre estes, destaca-se o de gerência da informação, surgido no final da II Guerra Mundial, no propósito de “ordenar, organizar e controlar a explosão da informação”, para o qual, à época, não havia solução prevista (BARRETO, 2002, p. 71). O autor menciona que a CI “passou a ser uma instituição de

reflexão da informação, estudando a ação mediadora entre informação e conhecimento” (BARRETO, 2002, p. 70).

Ciência da Informação pode ser entendida como “a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação” (BORKO *apud* ALMEIDA, 2005, p. 85); sendo de característica investigativa, de abrangência interdisciplinar por natureza, objetivando “o estudo dos fenômenos ligados à produção, organização, difusão e utilização da informação em todos os campos do saber” (ARAUJO et al., 2003, p 2). Capurro (2003, p.15) afirma que, além da biblioteconomia, a CI “é fruto do impacto da computação nos processos de produção, coleta, organização, interpretação, armazenagem, recuperação, disseminação, transformação e uso da informação”.

Para Takahashi (2000, p. 3), “a informação flui a velocidades e quantidades há apenas poucos anos inimagináveis, assumindo valores sociais e econômicos fundamentais”; daí esta fase ser conhecida como sociedade da informação, a qual impõe novos paradigmas, tanto para pessoas, como para organizações. Segundo o autor, três fenômenos inter-relacionados contribuíram para o desenvolvimento da sociedade da informação. O primeiro, 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 do preço dos computadores. E, o último, decorrente dos anteriores, é o crescimento acelerado da internet (TAKAHASHI, 2000). A sociedade da informação é um processo irreversível e de amplitude global (TEIXEIRA, 2000).

É necessário enfatizar que existem diferenças entre dados, informação e conhecimento (quadro 03). Davenport (1998, p. 18) diz que “durante anos as pessoas se referiram a dados como informação, agora vêm-se obrigadas a lançar mão do conhecimento para falar sobre ela”.

		CARACTERÍSTICAS
DADOS	Simple observações sobre o estado do mundo.	Facilmente estruturados; simplesmente obtidos por máquinas; freqüentemente quantificados e; facilmente transferíveis.
INFORMAÇÃO	Dados dotados de relevância e propósito.	Requer unidade de análise; demanda consenso em relação ao significado e; exige, necessariamente, mediação humana.
CONHECIMENTO	Informações valiosas da mente humana; inclui reflexão, síntese e contexto.	Difícil estruturação; complexa captura em máquinas; freqüentemente tácito e; de difícil transferência.

Quadro 03: Diferenciação de dados, informação e conhecimento
Fonte: Adaptado de Davenport (1998, p. 18)

A informação surge dos dados. Os dados têm por desígnio não fornecer análises, nem interpretações. Simplesmente sozinhos, os dados nada ressaltam sobre a própria importância ou relevância (OLIVEIRA, 1993). Tecnicamente, pode-se afirmar que os dados são os itens básicos da informação, antes de serem interpretados. Isso faz pressupor que, para se ter informação, é necessário uma reunião de dados.

A informação, segundo McGee e Prusak (1994), refere-se a mais do que dados coletados – são coletados, organizados e ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto, a partir do processo de sistematização. Mas, para que os dados se tornem úteis como informação, McGee e Prusak (1994) instituem o componente usuário. Além disso, esclarecem que “informação tem a obrigação de informar, já os dados não têm essa missão; informação deve ter limites, já os dados podem ser ilimitados” (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 23).

Na distinção entre os conceitos de dados e informação, Oliveira (1993, p. 34) aponta que “informação é todo tipo de dado que dá suporte no processo de tomada de decisão”.

Cassarro (2001, p. 35) enfatiza que a informação pode ser determinada como dados processados de forma a apresentar significado àquele que os ganha, proporcionando importância autêntica ou percebida relativamente às deliberações presentes ou futuras, podendo ser determinada, ainda, “como um fato, ou um evento, comunicado”.

Para Davies (*apud* SANCHES, 1997, p. 75), “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”.

De acordo com Carvalho (*apud* GONÇALVES, 1996), a informação “é uma representação simbólica e formal de fatos, potencialmente capaz de alterar o estado de conhecimento”. Logo, a informação não é dotada de um significado próprio, independente do indivíduo. Para que a informação seja compreendida, aplica-se um processo mental, individual e inimitável de interpretação, explicando o porquê de uma mesma informação objetiva suscitar, freqüentemente, interpretações tão distintas dos tomadores de decisão (GONÇALVES, 1996). As informações não criam idéias, mas as idéias criam informações, construindo padrões integrativos que derivam da experiência (ROSZAK *apud* CAPRA, 1996). As decisões humanas nunca são completamente racionais, estando sempre coloridas por emoções, e “o pensamento humano está sempre encaixado nas sensações e nos processos corporais que contribuem para o plano espectro da cognição” (CAPRA, 1996, p. 216).

O conhecimento é uma informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto. Para Davenport (1998), o conhecimento, normalmente, é de difícil estruturação, trabalhosa captura em máquinas, freqüentemente tácito ou subentendido, de

transferência dificultosa e complexa de questionar. O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas. Deste modo, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, pelo aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e idéias (TEIXEIRA, 2000). A utilização da informação e do conhecimento compõe tanto recurso estratégico, como vantagem concorrencial. “Integrar informações e conhecimento em produtos, serviços e decisões é a emergência da função vital que representa a gestão da informação e do conhecimento, ou seja, quanto mais se compreende mais se atua” (FREITAS e LESCA, 1992, p. 92).

A informação pode encontrar-se presente na empresa através de dados, textos, som e imagem. Não obstante, quatro procedimentos podem ser sobrepostos à informação: geração, processamento, armazenamento e transferência. A geração detém a informação do ambiente e a induz para uma das formas delineadas; o processamento modifica-se com a informação em determinadas formas mais apropriadas para àquele que irá utilizá-la; o acondicionamento é o método de conservar a informação para uso vindouro e; a transferência induz a informação àqueles que a ambicionam (FREITAS e LESCA, 1992).

O objetivo da informação para uma empresa é auxiliá-la a alcançar suas metas, por meio do uso eficiente dos seus recursos – pessoas, materiais, equipamentos, tecnologias, finanças, além da própria informação (ANJOS e ABREU, 2004). É importante ressaltar que as informações desempenham múltiplos papéis: monitoram a concorrência, identificam ameaças e oportunidades, atualizam e ampliam os conhecimentos sobre gestão, tecnologias e novos processos, estimulando, assim, a cultura da inovação e da qualidade, desenvolvendo, ainda, a competitividade e liderança. Então, o futuro da organização dependerá da informação, a qual é comparada a qualquer outro produto por Lesca e Almeida (1994), devendo ser questionada na sua qualidade, quantidade, custo, utilidade e validade. É de tal importância, ao ponto de se transformar, conforme Freitas (1993, p. 30), por vezes, “no próprio centro da atividade da empresa”.

Para Abreu et al. (1997, p. 59), “o sucesso da empresa depende essencialmente da qualidade da informação disponível”. Albrecht (1999, p. 108) complementa: “passamos pela revolução da qualidade do produto e da qualidade do serviço; agora, pela revolução da qualidade da informação”.

Segundo Moura (1996, p. 37), uma empresa, para ser competitiva, deve conhecer todos os fatos e dados do seu contexto empresarial, ou seja, ter informações a respeito do seu ambiente, inclusive externo.

2.3.1 Fontes de informações

Fontes de informação são os diferentes lugares dos quais são obtidos os dados necessários para ajudarem na tomada de decisão (TOVAR, 2000, p. 56). Surgem, a cada momento, novas fontes de informações; sendo inúmeras as opções que se encontram nos ambientes organizacionais. Tovar (2000, p. 56) diz que têm-se acesso a uma grande quantidade de informações que superam em muito a nossa capacidade de atenção. “O conhecimento das diversas fontes, do tipo, além da quantidade de informação, é necessário para se conseguir aquela de que se precisa, no momento oportuno e a um custo acessível” (TOVAR, 2000, p. 56).

As fontes informacionais podem ser categorizadas em dois tipos: formais – obtidas através de publicações, livros, periódicos, teses, entre outras, e informais – conversas, seminários, contatos telefônicos, fornecedores, entre outras. O que difere uma da outra, basicamente, é o suporte e o nível de processamento ao qual a informação foi submetida. Informação disponibilizada de forma organizada e estruturada é considerada formal (VITAL, 2006).

Fuld (*apud* CANONGIA, 1998), refere-se a informações como sendo de dois tipos: primária e, secundária. “A primária é apresentada como a fonte original de informação e, a secundária como a fonte que interpreta a informação primária” (FULD *apud* CANONGIA, 1998, p. 38).

Para Kotler et al. (1996) e Tovar (2000), as fontes de informações podem ser internas ou externas e, estas, por sua vez, primárias ou secundárias (figura 08) – classificação adotada neste estudo.

Fontes de informações internas são aquelas geradas na própria empresa, nos seus setores ou departamentos. Produto da atividade cotidiana, ou não, acabam contribuindo para a construção de uma consciência coletiva, um senso comum. Como exemplos, demonstrativos de perdas e lucros, cifras de vendas e reservas, registros de inventários, informes diários, dentre outros (KOTLER et al., 1996).

Fontes internas primárias são aquelas obtidas nos setores ou departamentos da empresa, compiladas para proposto específico, sendo originais, e podem ser exemplificadas como informações comerciais, informações econômico-financeiras, informações relacionadas a recursos humanos, etc. (KOTLER et al., 1996).

Fontes internas secundárias são as informações obtidas e disponíveis não como fruto dos resultados das atividades cotidianas da empresa; como, por exemplo, pesquisas de

mercado (KOTLER et al., 1996). Davenport (2002, p. 247) salienta que “grande parte do volume informacional interno da empresa refere-se ao ambiente externo dos negócios”.

Fontes de informações externas são aquelas não disponíveis na empresa, isto é, situadas externamente, podendo ser obtidas por diversos procedimentos. Há três tipos de informações obtidas de fontes externas, descritas por Kotler et al. (1996): informações de mercado de visitantes, informações competitivas e, informações de novas tendências.

As informações relacionadas ao mercado de visitantes são importantes para o planejamento e o controle de lucros e rendimentos de uma empresa hoteleira. Os autores mencionam como tipos de informações de mercado de visitantes: perfil dos visitantes locais; preferência dos visitantes; dias de visitas; gastos dos visitantes; motivo da visita; instalações recreativas desejadas ou utilizadas; alojamentos desejados ou utilizados; serviços de alimentos e bebidas desejados ou utilizados e; lojas desejadas ou utilizadas (KOTLER et al., 1996, p. 146).

As informações competitivas são encontradas em artigos de revistas especializadas, comerciais, discursos, publicações de empresas, folhetos, anúncios e *folders*. Os autores mencionam como tipos de informações competitivas: estratégias de preços; diversidade de produtos; expansão e renovação planejada; extensões na linha de produtos; diversidade de clientes; direção estratégica; impulso publicitário ou de promoção; satisfação ou insatisfação dos empregados e; porcentagem de ocupação e descontos (KOTLER et al., 1996, p. 146).

As informações externas propiciam, além de uma visão ampla da situação do mercado, identificar sua potencialidade, determinar suas características, analisar as vendas, verificar as tendências do negócio e fazer um prognóstico de ações e rendimentos. Devem ser identificadas cuidadosamente as fontes, bem como a importância de cada uma (KOTLER et al., 1996). Para Costa e Abreu (1999), o conjunto de informações econômicas e sociais, juntamente com as informações financeiras, é responsável pelo êxito dos produtos e serviços no mercado.

Kotler et al. (1996) apresentam como fontes externas de informação: escritórios de turismo; câmaras de comércio; universidades; empresas de serviços públicos; publicações; imobiliárias; instituições financeiras; agências de viagens; empresas privadas que oferecem visitação às suas instalações; congressos; dentre outras.

Fontes externas primárias são as informações que se localizam no mercado, “representado pelos usuários de serviços turísticos, os intermediários de viagens e os produtores de viagens” (TOVAR, 2000, p. 58).

Fontes externas secundárias são as informações previamente elaboradas, de caráter geral, por pessoas ou entidades. Segundo Tovar (2000), são divididas em metodológicas, abordando informações sobre os fundamentos teóricos e metodológicos das diferentes técnicas que podem ser utilizadas nas investigações e; estatísticas, proporcionando informações do tipo quantitativo sobre diferentes aspectos, tais como preços, consumos, etc.

Cabe registrar a diferença entre fonte e canal de informação. Vital (2006) tem por fonte a origem da informação e, por canal o meio através do qual se transmite a informação.

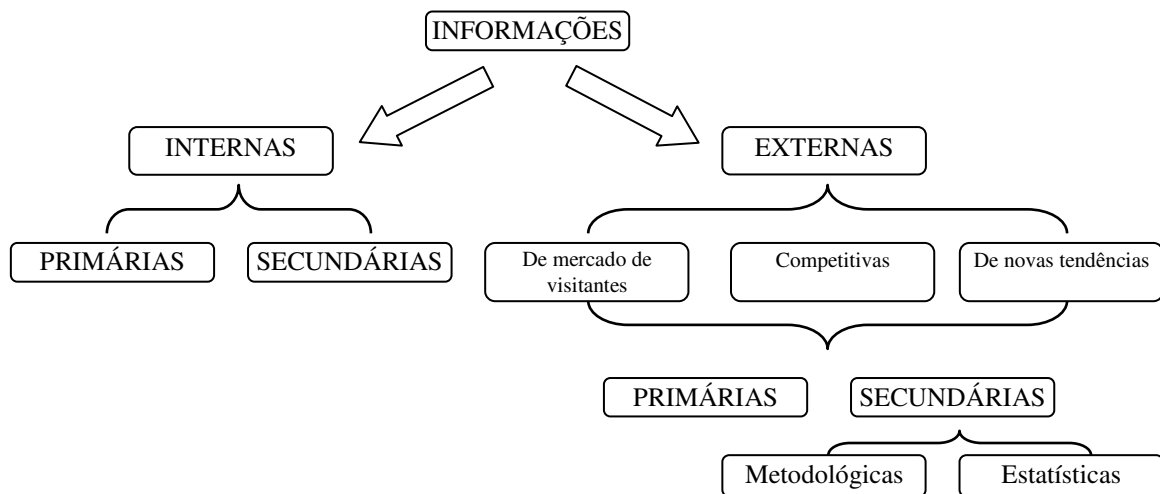


Figura 08: Classificação das fontes de informação
 Fonte: Elaboração própria, baseada em Kotler et al. (1996) e Tovar (2000)

2.3.2 Gestão da informação

A gestão de uma organização pode ser dividida em três níveis: operacional, tático e estratégico (KROENKE, 1994, p. 139). O nível operacional decide como realizar as tarefas específicas e estabelece os critérios para alocação e consumo dos recursos, visando maximizar a eficiência do processo. O nível tático, ou gerencial, monitora quão eficiente e eficaz os recursos estão sendo utilizados e o desempenho das unidades operacionais, de modo a obter os melhores resultados. O nível estratégico determina os objetivos da organização e as mudanças e recursos necessários para que esses objetivos sejam alcançados.

No nível operacional encontram-se as informações necessárias à realização de determinadas operações; enquanto o nível tático contempla todo o resumo das diversas operações, possibilitando à gerência melhores condições de tomada de decisão (CASSARRO, 2001). Logo, quanto mais operacional o nível a apoiar, mais detalhadas e frequentes são as

informações. Entretanto, nos níveis mais altos da hierarquia, as informações tendem a serem mais seletivas, resumidas e abrangentes, integrando informações das mais diversas áreas (OLIVEIRA, 1993; CASSARRO, 2001).

Na sociedade atual, exige-se dos gestores alterações na ótica do mundo, do mercado e na postura frente à formulação e implementação de estratégias, procurando, não apenas a sobrevivência, mas o desenvolvimento e a competitividade da empresa. “Os gestores carecem de informações a propósito da organização e do ambiente externo da empresa, com vistas a identificar ameaças e oportunidades, para uma resposta dinâmica e competitiva” (BEUREN, 2000, p. 46).

O uso estratégico da informação resulta em vantagem competitiva se ela contribuir efetivamente para o desempenho da organização, lançando-a, inclusive, à liderança no segmento em que atua (BEUREN, 2000). Assim, a informação é um vetor estratégico importantíssimo, pois pode multiplicar a sinergia de esforços, ou anular o resultado do conjunto de esforços (LESCA e ALMEIDA, 1994).

Davenport (1998, p. 173), evidenciando a importância do conhecimento das etapas do fluxo informacional da empresa, as fontes utilizadas e as pessoas envolvidas, considera que o processo de gerenciamento estratégico da informação

é o 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 – podem indicar o caminho para mudanças que realmente fazem diferença.

A gestão da informação tem como objetivos planejar políticas de informação; desenvolver e manter sistemas e serviços de informação; promover a eficiência organizacional; suprir as demandas por informações internas e externas e; controlar a tecnologia da informação (OLIVEIRA e BERTUCCI, 2003).

O controle da informação pode ser centralizado ou distribuído, isto é, pode implicar um maior envolvimento, ou não, de pessoas à tomada de decisão. Cabe à empresa adequar-se a política informacional que melhor se adaptar às suas necessidades.

De acordo com McGee e Prusak (1994), cinco estilos gerenciais da informação podem estar presentes nas organizações (quadro 04).

MODELO	CARACTERÍSTICAS
Utopia Tecnocrática	Gerenciamento da informação altamente baseado na tecnologia, enfatizando a classificação e a modelagem do patrimônio das informações de uma empresa.
Anarquia	Ausência de uma gerência de informação, favorecendo os indivíduos a obterem e gerenciarem a sua própria informação.
Feudalismo	O gerenciamento da informação é realizado por unidades de negócios, onde cada uma define suas próprias necessidades de informações, fornecendo apenas uma informação limitada à empresa em geral.
Monarquia	Os líderes da empresa classificam e definem o fluxo de informações, que podem, ou não, serem compartilhadas após a coleta.
Federalismo	Uma abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação à organização.

Quadro 04: Modelos de estilos gerenciais

Fonte: Anjos e Abreu (2004, p. 119), adaptado de McGee e Prusak (1994, p. 155).

- Utopia Tecnocrática: neste estilo de gerenciamento, os utopistas acreditam que o valor da informação na tomada de decisão é muito elevado e bastante evidente, sendo idêntico para todos os membros da organização. O objetivo deste estilo de gerência “é planejar uma infra-estrutura tecnológica que possa fornecer informação a cada terminal individualmente e, em seguida, formar bancos de dados com a estrutura correta para armazená-la sem redundância” (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 158). Normalmente, as pessoas e organizações afetam a este estilo político, que tem como características enfatizar a modelagem e classificação da informação, supervalorizar as tecnologias emergentes de hardware e software e tentar lidar com todas as informações da organização. Enquanto outros modelos apresentam algo recomendável, existe pouca coisa positiva na utopia tecnológica, pois os utopistas acreditam que a tecnologia resolve todos os problemas informacionais da organização (DAVENPORT, 2002). Na realidade, a informação em si mesma recebe pouca atenção neste modelo, já que a preocupação está mais voltada para as tecnologias usadas.
- Anarquia – ocorre nas organizações que não possuem um modelo dominante para o gerenciamento da informação. Neste modelo, o aparecimento do computador favoreceu as pessoas e pequenos departamentos a administrarem seus próprios bancos de dados, e moldarem as informações de acordo com suas próprias necessidades, e a um custo mínimo. A criação de bancos de dados próprios, sem um prévio planejamento, leva a muitas redundâncias e discrepâncias dos dados (McGEE e

PRUSAK, 1994). “Enquanto cada um tiver seu próprio banco de dados, os números dos rendimentos dos custos e dos pedidos dos clientes vão divergir” (DAVENPORT, 2002, p. 101). A anarquia raramente é uma escolha consciente, mesmo assim, é comum o uso desse modelo onde há uma ausência completa de uma gerência da informação.

- Feudalismo – é o modelo mais facilmente encontrado. Caracteriza-se pela existência de gerentes de unidades que têm o controle de seus ambientes informacionais (aquisição, armazenamento, análise e disseminação), determinando sua importância e necessidade. Existe uma concentração, quase que exclusiva, nos objetivos informacionais das unidades, sem considerar as questões mais amplas dos negócios, o que pode levar a criação de diferentes significados para uma mesma informação. O feudalismo normalmente se desenvolve em ambiente onde existe estruturação por divisões de negócios que detêm uma grande automação (McGEE e PRUSAK, 1994).
- Monarquia – neste modelo, há a centralização do poder sobre o gerenciamento da informação, e a redução da autonomia dos departamentos e divisões no que concerne as políticas de informação. Em suma, alguém que delega poderes na empresa, dita normas sobre a maneira de gerenciar a informação, especifica que tipos de dados são importantes, estabelece significados para elementos-chave e até mesmo procura controlar o modo como a informação é interpretada. O maior benefício deste modelo é a possibilidade de permitir acesso às informações e a distribuição daquelas consideradas informações-chave, que podem racionalizar e padronizar parâmetros da organização (McGEE e PRUSAK, 1994).
- Federalismo – a principal característica deste modelo, segundo Davenport (2002, p. 98), “é o uso da negociação como agente, através do qual as partes potencialmente concorrentes e parte não-cooperativa são reunidas”. Determinados autores ressaltam que este modelo é preferido nos ambientes empresariais que reconhecem a importância das políticas, em contraste com os modelos anteriores – a utopia tecnológica ignora a questão política; a anarquia não possui nenhum tipo de controle; o feudalismo envolve políticas concorrentes; a monarquia descarta a política sob uma autoridade forte central e; o federalismo trata as políticas, inclusive a política de informação, como atividade legítima e necessária, através das quais pessoas, com diferentes interesses, conseguem, em conjunto, elaborar uma definição coletiva de objetivos e os meios de alcançá-lo (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 163). É o modelo ideal em grandes empresas e com certa diversidade de atividades, pois não pode haver

sinergia entre unidades sem troca de informações. O nível de compartilhamento da informação é que irá determinar a integração operacional.

Uma das principais caracterizações desses modelos é o grau de controle centralizado exercido sobre a informação. É importante ressaltar que, em qualquer organização, poderão existir os que defendem mais de um modelo. Para a eficácia do gerenciamento da informação é necessário adequar a empresa a um modelo de gerenciamento que melhor se adapte a ela.

Torna-se imprescindível observar que o eficaz gerenciamento da informação em uma organização estende-se por um método ininterrupto de fases estruturadas e sistematizadas (o fluxo informacional).

2.3.3 Fluxo da informação

De forma abrangente, Castells (1999, p. 35) entende por fluxos “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”.

Barreto (*apud* DE LUCCA FILHO, 2005, p. 22) diz que o fluxo da informação

desempenha a intencionalidade do fenômeno da informação mediante processos de comunicação, não almejando somente uma passagem. Ao atingir o público a que se destina, deve promover uma alteração; aqueles que recebem e podem elaborar a informação estão expostos a um processo de desenvolvimento, que permite acessar um estágio qualitativamente superior nas diversas e diferentes graduações da condição humana.

Jamil (*apud* DE LUCCA FILHO, 2005, p. 22) determina o fluxo informacional como “a comunicação de informações ou conjunto de dados, por meio de unidades administrativas, organizações e/ou profissionais, com a intenção de transmiti-las de um armazenador para um usuário”.

Para Vieira (2006), o fluxo da informação é um encadeamento de atividades com um ponto de princípio – emissor, e um ponto final – receptor.

Mattos (1998) defende que o fluxo da informação faz parte de um método de construção social do conhecimento, sendo que a sua ausência pode danificar e depreciar a performance organizacional; reforçando a assertiva de que, cada vez mais, a informação é essencial à tomada de decisão apropriada em uma empresa. É possível se afirmar que as organizações devem conceber o gerenciamento da informação, como subsídio no processo de tomada de decisão, visando dotá-la de qualidade, eficiência e segurança.

No que se refere à administração da informação, Lesca e Almeida (1994) identificam três tipos de organização: aquelas que gerenciam a informação como recurso estratégico; aquelas que gerenciam parcialmente a informação, não obstante seu caráter estratégico e; aquelas que não gerenciam a informação, nem taticamente, nem para alcançar vantagem competitiva. Para os autores, a primeira delas tem acordado que a administração, por meio dos fluxos, institui o diferencial à empresa (LESCA e ALMEIDA, 1994). Assim, a informação necessita ser gerida por meio da determinação de fluxos informacionais apropriados à organização.

A gestão da informação demanda a declaração de procedimentos, fases sistematizadas, constituídas e estruturadas, pelas quais os fluxos informacionais são responsáveis. Faz-se mister se ponderar sobre cinco modelos de fluxo da informação, a saber: Lesca e Almeida (1994), McGee e Prusak (1994), Davenport (1998), Smit e Barreto (2002) e, Beal (2004).

Lesca e Almeida (1994) demonstram o fluxo informacional de uma organização dividido em três etapas (figura 09): fluxo da informação coletada externamente à organização e utilizada por ela; fluxo da informação produzida pela organização e utilizada para ela própria e; fluxo da informação produzida pela organização e destinada ao mercado (clientes, fornecedores, concorrentes).

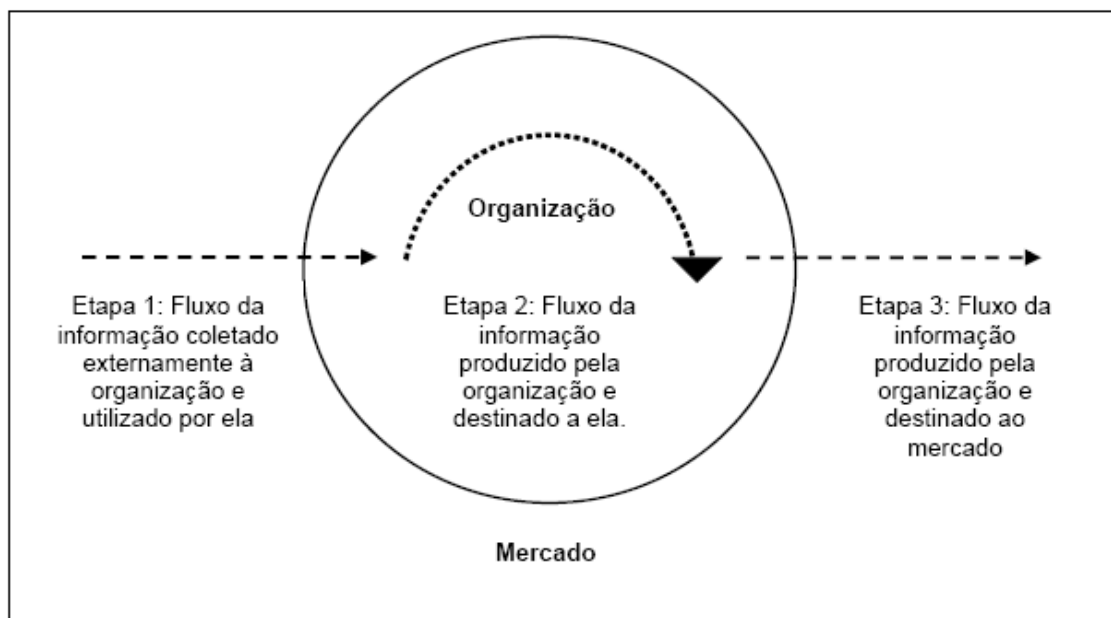


Figura 09: Etapas do fluxo da informação
Fonte: Lesca e Almeida (1994).

O fluxo interno da informação tem relação direta com o desempenho da empresa. Compõem este fluxo aquelas informações que possibilitam a orientação em uma mesma

direção, como crenças, valores, objetivos, planos e metas da organização, mais as informações que permitem a avaliação do desempenho organizacional, frente aos planos e estratégias estabelecidos, e ainda aquelas informações necessárias para iniciar, realizar e controlar as operações relacionadas ao seu funcionamento, como, por exemplos, processamento do pedido do cliente, ordem de fabricação, fatura e contabilidade (LESCA e ALMEIDA, 1994).

As informações destinadas ao mercado têm como alvo clientes (atuais e potenciais), fornecedores, concorrentes, comunidades, poder público, entre outros, tendo por objetivo influenciar o comportamento - propagandas, ofertas de emprego, etc. (LESCA e ALMEIDA, 1994).

O fluxo de informação coletado externamente permite a identificação tanto de oportunidades, quanto de ameaças que o ambiente oferece à empresa. Neste fluxo também encontram-se as informações simétricas, isto é, aquelas produzidas pela empresa na realização de uma operação, como pedidos de clientes, documentos de fornecedores e extratos bancários (LESCA e ALMEIDA, 1994).

Segundo Lesca e Almeida (1994), o desmembramento da informação nesses fluxos objetiva oferecer uma visão global em nível de diretrizes gerais, mas reconhecem que o modelo é excessivamente agregado quando se quer passar a uma fase de diagnóstico. Mas, nada impede que um grande fluxo possa ser subdividido em fluxos mais detalhados; entretanto, devem continuar suficientemente completos para que problemas entre as unidades não fiquem ocultos.

Cada um desses três fluxos apresenta dois componentes denominados informação de atividade e informação de convívio, porém, interdependentes. O primeiro é indispensável para garantir o funcionamento da empresa, englobando todo o tipo de informação necessária para iniciar, realizar e controlar suas operações. A informação de convívio tem por característica o relacionamento, possibilitando a integração entre os indivíduos e a influência no comportamento. “A proporção da informação informal é maior no caso de convívio, que no de atividade” (LESCA e ALMEIDA, 1994, p. 71).

Por sua vez, McGee e Prusak (1994) relatam quatro tarefas fundamentais do processo de gerenciamento (figura 10). A primeira, é a identificação de necessidades e requisitos de informação (coleta), a qual, freqüentemente, é descuidada pelas organizações. Existem três situações essenciais nesta etapa inicial: variedade necessária de informação para atuação no âmbito organizacional; carência de conhecimento das fontes de informações disponíveis, que podem ser valiosas para a empresa e; deve contar com um plano sistemático à aquisição de

informações na sua origem ou para coletá-la (eletrônica ou manualmente) dos que a desenvolvem internamente.

Posteriormente, a etapa é nomeada classificação/armazenamento e tratamento/apresentação da informação. De fato, são duas tarefas sintetizadas em uma única, que surgem a partir da anterior e, a cada passo, acontecem concomitantemente (McGEE e PRUSAK, 1994).

A terceira etapa, percebida como desenvolvimento de produtos e serviços de informação, acontece em virtude da possibilidade do usuário colaborar para o método. Segundo os autores, “é, na maioria das vezes, nessa tarefa que os usuários finais do sistema podem aplicar seu próprio conhecimento e experiências para originar notáveis perspectivas ao processo” (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 124).

Por fim, a derradeira etapa do processo de gerenciamento é titulada como distribuição e disseminação da informação. “Os profissionais que unificarem ao procedimento um entendimento abastado e intenso das necessidades de informações aos indivíduos-chave, divisões ou, ainda, de toda a empresa, congregam a ele um valor substancial” (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 124).

Complementando os passos do gerenciamento de informações, McGee e Prusak (1994) advertem que várias empresas, que investiram em informações, frustraram-se porque os gestores não estavam conscienciosos de suas funções e, além disso, o gerenciamento da informação não era incluído como de importância estratégica pelos remanescentes da organização.

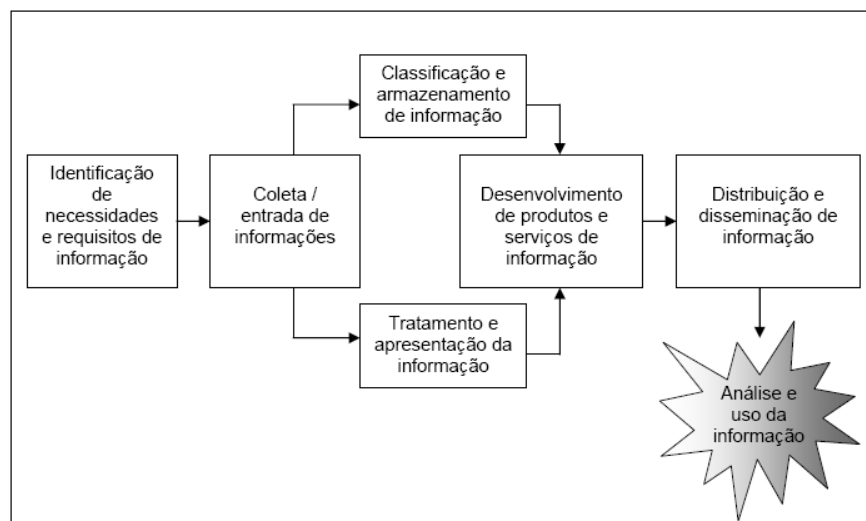


Figura 10: Tarefas de processamento do gerenciamento das informações
Fonte: McGee e Prusak (1994, p. 108).

Outrossim, Davenport (1998) relata quatro etapas para o efetivo gerenciamento da informação (figura 11). Inicialmente, determina as exigências da informação, ressaltando que “o primeiro passo do processo parece a mais subjetiva das atividades, já que é impossível àquele externo à função compreender de que tipo de informação um gerente realmente precisa” (DAVENPORT, 1998, p. 178).

Na seqüência, designa a obtenção de informação, mencionando que “o processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua” (DAVENPORT, 1998, p. 181). A execução desta tarefa demanda três atividades. A primeira, refere-se à exploração das informações, “constituído-se num fator fundamental para qualquer procedimento de gerenciamento” (DAVENPORT, 1998, p. 181). Para Davenport (1998) há, pelo menos, três fontes fundamentais através das quais as organizações conseguem suas informações: via especialistas externos, via fontes confiáveis e, via boatos internos. A segunda atividade incide em classificar as informações – “os indivíduos dialogam com outros que apresentam opiniões díspares, monitoram o método de coleta e, por fim, modernizam o esquema a intervalos regulares” (DAVENPORT, 1998, p. 185). A terceira atividade, demanda a formatação e estruturação das informações. Davenport (1998, p. 188) diz que “os documentos pré-existentes em uma empresa nem sempre têm o formato apropriado; assim, formatar a informação tornou-se uma questão imprescindível”.

A terceira etapa do processo de gerenciamento da informação é a atividade pelas quais as informações são disponibilizadas e anunciadas para os componentes da organização. Davenport (1998, p. 189) afirma que “a distribuição abarca a ligação de gerentes e funcionários com as informações de que precisam. Se os outros caminhos do procedimento estiverem funcionando, então, a distribuição será mais efetiva”.

Para finalizar o processo, designa o uso da informação disponível aos usuários da organização. “A maneira como um funcionário busca, absorve e digere a informação, antes da tomada de decisão, depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana” (DAVENPORT, 1998, p. 194).

Ao concluir a explanação sobre as etapas do gerenciamento da informação, Davenport (1998) sinaliza para a ocorrência de que o fluxo informacional carece ser gerenciado de forma ativa pelos gestores das organizações.

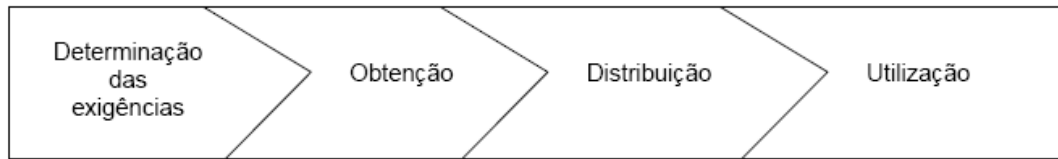


Figura 11: O processo de gerenciamento da informação
 Fonte: Davenport (1998, p. 178)

Três fluxos básicos de informação são reconhecidos por Smit e Barreto (2002): o primeiro, é designado “interno” (captação, seleção, armazenamento e recuperação da informação); o subsequente, versa sobre a transformação da informação em conhecimento e; finalmente, a inscrição da informação (figura 12).

Os autores ponderam que os fluxos de informação permeiam dois níveis: internos, os quais se movimentam entre os elementos de um sistema que se orienta para sua organização e controle e; aqueles que acontecem nas extremidades do fluxo interno, de seleção, armazenamento e recuperação das informações. “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” (SMIT e BARRETO, 2002, p. 16). Smit e Barreto (2002, p. 16) ressaltam que o fluxo interno proporciona uma razão prática e de caráter organizacional, consentindo a tomada de decisões, ou seja, “é o mundo do gerenciamento e controle da informação”.

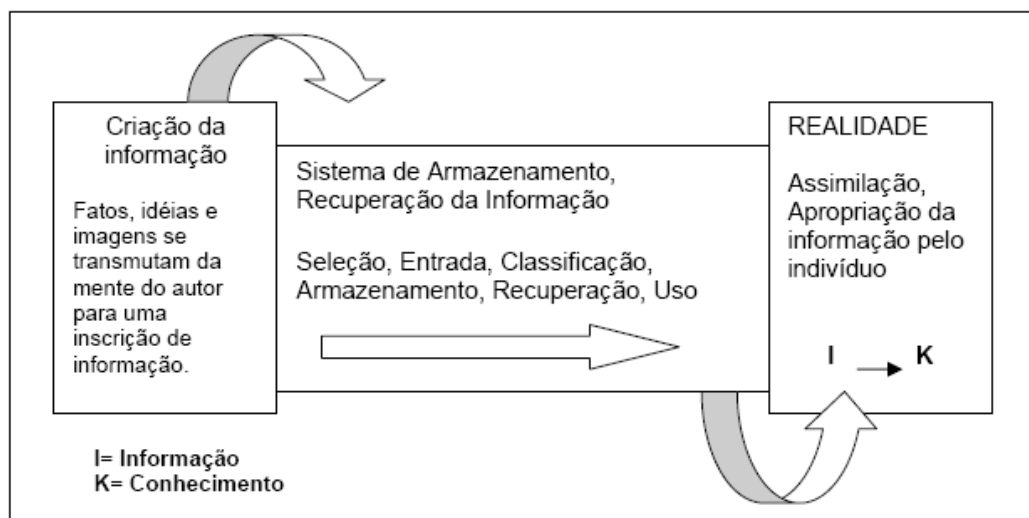


Figura 12: Fluxo interno e os fluxos extremos da informação
 Fonte: Smit e Barreto (2002)

Beal (2004) relata sete etapas do procedimento de gestão estratégica da informação (figura 13). Inicialmente, há a assimilação das necessidades e condições da informação; equivalendo à componente acionador do processo e fase “essencial para que possam ser

ampliados produtos informacionais norteados nomeadamente para cada grupo e necessidade” (BEAL, 2004, p. 31).

Ao referir-se sobre a obtenção das informações, onde se faz imperiosa a reprodução consecutiva de alimentação do procedimento, Beal (2004, p. 31) narra que “na fase de obtenção da informação são criadas as atividades de criação, recepção e captura da informação, originária de fonte externa ou interna, em qualquer mídia ou formato”.

A seguir, a etapa é nomeada de tratamento da informação, uma vez que “antes de permanecer em condições de ser aplicada, é corriqueiro que a informação deva transpor por processos, com a finalidade de torná-la mais compreensível e simples de ser encontrada pelos usuários” (BEAL, 2004, p. 31).

A antepenúltima etapa versa sobre a distribuição da informação para o usuário que dela carece. Existem dois modos de disseminar a informação: interna (usuários da organização) e, externa (fornecedores, clientes, parceiros, etc.). Beal (2004, p. 31) ressalta que “quão intensamente a rede de comunicação da organização, mais competente é a distribuição interna da informação, o que amplia a expectativa de que ela venha a ser empregada para sustentar processos e decisões”.

A sexta etapa, designada de armazenamento, incide na “conservação dos dados e informações, assentindo na sua utilização e reutilização” (BEAL, 2004, p. 31).

Para finalizar o modelo sugerido por Beal (2004), o processo de descarte da informação, quando antiquada ou inútil. Na ótica da autora, “excluir os elementos e subsídios inúteis melhora o artifício da gestão de informação” (BEAL, 2004, p. 31).

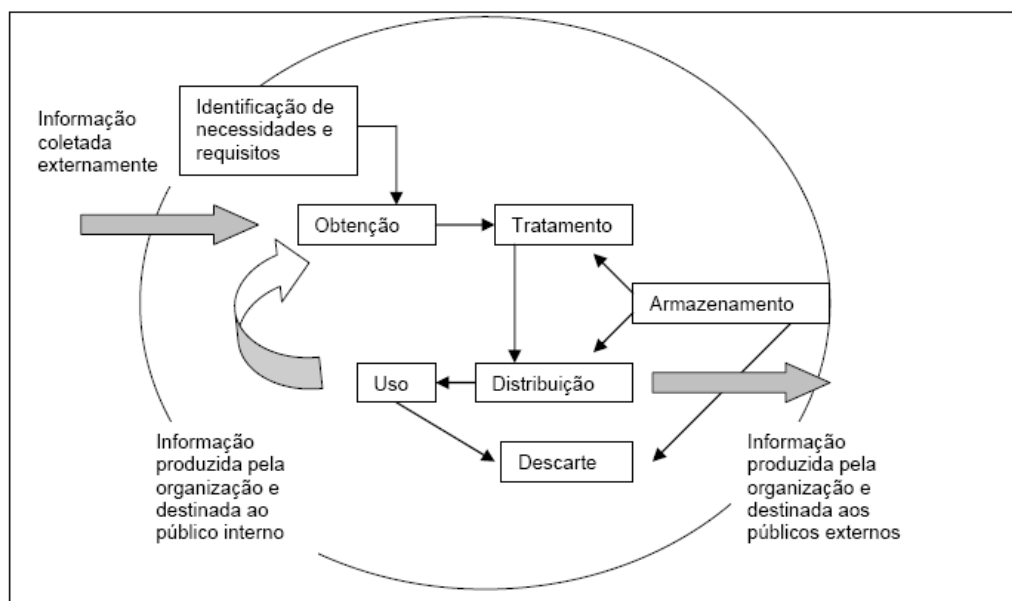


Figura 13: Modelo de representação do fluxo da informação
Fonte: Beal (2004)

Ponderando-se sobre os cinco modelos de gerenciamento da informação, é plausível se afirmar que possuem características semelhantes em suas etapas. Avalia-se, por exemplo, que no modelo de Beal (2004) está inserido o modelo de Lesca e Almeida (1994), principalmente em analogia aos fluxos originários do ambiente externo, do ambiente interno e, do destinado ao mercado externo. Contudo, o modelo de Beal (2004) é o único que implanta a etapa do descarte da informação, quando esta se torna desnecessária; justificado pelo fato do modelo ser o mais contemporâneo.

Cabe lembrar que a informação não é livre, nem flui livremente. É uma forma de riqueza, e também de poder. Poucos acreditam que a informação será partilhada dentro de uma empresa sem fortes incentivos para que isso aconteça. Os dirigentes são responsáveis pela criação de uma mentalidade que vise um fluxo de informação que auxiliem nas decisões gerenciais.

Para Mattos (1998), o fluxo de informação faz parte de um processo de construção social do conhecimento nas empresas e, a sua ausência pode comprometer e prejudicar o desempenho da organização; o que tem levado a uma valorização da tecnologia de informação.

2.3.4 Tecnologia de Informação

Para se chegar ao conceito de TI, é interessante conceituar, inicialmente, tecnologia. Conforme Almeida (2005, p. 40), observam-se dois padrões de definições de tecnologia, sendo que o primeiro considera-a como um conhecimento decorrente de estudos e que deve ser sistematizado; enquanto o segundo, percebe-a de forma mais ampla e menos rígida, abrangendo até os procedimentos para os quais não há uma explicação racional previamente formulada - “qualquer procedimento, conhecimento ou utensílio, através do qual a sociedade amplia o alcance das capacidades humanas” (ALMEIDA, 2005, p.42).

Partindo-se de tecnologia, é importante, igualmente, lembrar que muito se tem falado a respeito de dados e informações. Para OLIVEIRA (1993, p.34), “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta e que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação; informação é o dado trabalhado, que permite ao executivo tomar decisões”. O autor afirma, ainda, que a informação “é o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada” (OLIVEIRA, 1993, p. 36). Angeloni (2003, p. 15) diz que “a

informação pode ser entendida como um conjunto de dados selecionados e agrupados segundo um critério lógico para a consecução de um determinado objetivo” e; conhecimento, como um agrupamento articulado de informações, que são legitimadas empírica, cognitiva e emocionalmente. Em assim sendo, entende-se que a informação é uma decorrência do tratamento dos dados, que passam a comunicar um conteúdo significativo ao tomador de decisões, proporcionando confiabilidade ao decidir. Lesca e Almeida (1994) afirmam que a informação pode ser utilizada para agregar valor aos produtos e/ou serviços, promover maior sinergia no ambiente organizacional e, influenciar comportamentos, além do já conhecido suporte ao processo decisório, devendo, portanto, ser administrada estrategicamente. Trata-se de um dos mais importantes insumos de que as organizações podem dispor em um mercado competitivo.

A definição de TI está diretamente relacionada às necessidades de se estabelecerem estratégias e instrumentos de captação, organização, interpretação e uso das informações. Implica a existência de recursos tecnológicos (hardwares e softwares adequados), para torná-las disponíveis, compatíveis, seguras, eficazes e viáveis (PEREIRA e FONSECA, 1997, p.239). Para Rezende (2005), pode-se conceituar a Tecnologia de Informação como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Nesse sentido, Turban e Walls (1995), em definição restrita de TI, referem-se ao lado tecnológico de um sistema de informações, incluindo hardware, bases de dados, softwares em rede e outros dispositivos.

Ao se falar de TI, pode-se visualizar “uma gama de produtos de hardware e software que proliferam rapidamente, com a capacidade de coletar, armazenar, processar e acessar números e imagens, para o controle dos equipamentos e processos de trabalho, e para conectar pessoas, funções e escritórios” (WALTON, 1993, p.23). Ao ser incorporado um maior trabalho intelectual (conhecimentos) a essas tecnologias, como ocorre no uso de sistemas especialistas e nos sistemas de inteligência artificial, ambos computadorizados, já se pode falar também de tecnologia do conhecimento.

Entende-se por tecnologia de informação todos os procedimentos, instrumentos e conhecimentos que auxiliam o homem a lidar com as informações, reconhecendo-se como essenciais neste papel os computadores e equipamentos relacionados. Pode-se dizer que tecnologia de informação é um conjunto de tecnologias que, quando administradas em prol de objetivo determinado, representa uma grande vantagem às organizações. Pode-se dizer também, que a tecnologia de informação é o meio pelo qual dados são recebidos, transformados, processados e exibidos.

Segundo Walton (1993), engloba “as tecnologias de computadores, telecomunicações e automação de escritório”. TI é tudo que, aplicado ao dado, venha a permitir obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar a informação (WALTON, 1993). Em geral, as empresas vêm buscando adequar a sua organização e o seu modo de atuação com o uso de tecnologias que lhe permitam ser competitivas.

A tecnologia de informação não é estática. Ultrapassa mudanças de paradigmas cada vez mais freqüentes e rápidas. Sua evolução (quadro 05), além de acelerada, tem influenciado fortemente os modelos de administração e gerenciamento da informação.

1960 -1975	1975 – 1985	1985 –
“Processamento de Dados”	“Sistemas de Informações”	“Tecnologia de Informação”
Produtividade	Integração	Infra-estrutura
Para apoiar o negócio	Para executar o negócio	Para transformar o negócio

Quadro 05: Evolução da T.I. nos negócios e na gestão.
Fonte: Adaptado de Turban e Walls (1995)

Nos anos 60/70 havia uma concentração de atividades nos Centros de Processamento de Dados (CPD), que determinavam o nível de serviços que seriam disponibilizados para toda a organização, e os sistemas eram desenvolvidos para servirem as tecnologias existentes, e não a empresa. Assim, os sistemas eram desenvolvidos no CPD, obedecendo às regras por ele definidas, e as demais atividades da organização deveriam ajustar seus processos ao sistema. Nos anos 80, houve a descentralização da função e da operação. No período, ocorreu o barateamento dos equipamentos e a popularização dos micro-computadores. Segundo Castells (1999), este avanço viabilizou aplicações, como a operação *on-line* de bancos, e os usuários passaram a utilizar diretamente o *software*. Ainda assim, havia muitas redundâncias de aplicações. Para Laudon e Laudon (1996), Castells (1999), Gates (1999), com a evolução dos processos produtivos, dos sistemas existentes, o barateamento de equipamentos, de clientes mais exigentes e a necessidade das empresas de criarem ambientes seguros, que garantissem as suas informações, foi acontecendo à conjunção de várias especialidades agregadas à utilização do computador, a exemplo da telecomunicação, da tecnologia de banco de dados, entre outras, que vieram a culminar na denominação de Tecnologia de Informação.

A tecnologia de informação possibilita a transformação dos negócios, tornando-se uma ferramenta para promover competitividade e adquirir e/ou sustentar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes (LAUDON e LAUDON, 1996; TORRES, 1995; TURBAN; WALLS, 1995).

A TI refere-se às tecnologias de computadores e telecomunicações utilizados nas organizações, incluindo aquelas relacionadas ao processamento e transmissão de dados (APPLEGATE *et al.*, 1996). Para Porter (2001), a internet tem sido consagrada como tecnologia que provê oportunidades para as empresas estabelecerem posições estratégicas diferenciadas; já que inclui ferramentas para a conquista de clientes on-line, pesquisa na *web*, atendimento e assistência a clientes por *e-mail* e gestão *on-line*.

O turismo, juntamente com a hotelaria, depende progressivamente do recurso da TI para acompanhar e se atualizar de ferramentas que permitam um eficiente desempenho das funções de cada setor do hotel, propiciando melhores resultados para a sua gestão (MATOSO, 1999). Na gestão hoteleira, a utilização da TI resulta em ter vantagens na competição, na diminuição de custos, ganho de tempo e meio eficaz de obter e compartilhar informação (AKSU e TARCAN, 2002).

A tecnologia de informação deve ser vista como um conjunto de ferramentas e técnicas, cuja utilização visa alavancar o desempenho organizacional, descobrir e criar novas oportunidades de negócios, bem como permitir às empresas o acesso, tratamento e uso da informação necessária ao negócio, de modo rápido, eficaz e flexível, para agregar valor ao produto da organização. O diferencial competitivo está na capacidade de armazenamento, acessibilidade e análise das informações.

No âmbito interno da empresa, a tecnologia de informação, age como capacitador para promover a coordenação interdepartamental, cristalizada pela relação cliente-fornecedor interno; aumenta a capacidade de resposta a imprevistos e dá flexibilidade às operações da empresa (VALLE, 1996, p. 07).

Para uma implantação eficaz, é importante que sejam atendidos os requisitos apresentados por Torres (1995): que esteja alinhada à estratégia de negócios da empresa e; que esteja adequada à organização. Há outros requisitos igualmente importantes, como alto comprometimento organizacional, suporte das lideranças ao projeto de tecnologia da informação, competência geral para as tarefas e, conhecimento sobre tecnologia da informação.

É necessário usar a capacidade da tecnologia de informação para a obtenção da informação que de fato agregue valor, que propicie alinhá-la com as metas estratégicas competitivas da organização. É preciso buscar maneiras de organizar a tecnologia de informação para alcançar níveis mais altos de competitividade e transformá-la em um recurso estratégico. A utilização efetiva da tecnologia de informação tem proporcionado tratamento e

uso da informação necessária de modo ágil, eficaz, preciso, com flexibilidade e segurança em sua gestão.

O mais importante uso da tecnologia de informação, ressaltado por Maggiolini (1996), está nas atividades econômicas, permitindo reduzir os custos de produção (maior produtividade através da economia de escala), coordenação e transação das empresas (maior produtividade através da economia de flexibilidade). O aumento da produtividade pela tecnologia de informação se reverte na economia do tempo de pessoas, processos e equipamentos, tendo como consequência a redução de custo e o aumento da competitividade das empresas. Alcançar excelência, atingir objetivos desejados e atender aos desafios da empresa na era da informação, como o desenvolvimento do seu sistema de informação, será possível se as organizações fizerem adequado uso da tecnologia de informação dentro de uma acertada estratégia de negócio.

2.3.5 Sistema de Informação

Sistema é um conjunto de elementos integrados e interdependentes que, segundo Oliveira (1993), forma um todo unitário com determinado objetivo e efetua determinadas funções dentro de um ambiente, que influi ou é influenciado pelo sistema.

Ambiente de um sistema, para Oliveira (1993), é o conjunto de elementos que não pertence ao sistema, mas, qualquer alteração no mesmo, pode mudar ou alterar os seus elementos e, qualquer alteração nos seus elementos pode mudar ou alterar o sistema (o ambiente de um sistema é a empresa ou, para qualquer amplitude de um sistema, uma área específica).

O conceito geral de sistema passou a exercer significativa influência na administração, sob a ótica da ciência, favorecendo as abordagens sistêmicas, e representando as organizações em sua totalidade, com seus recursos e seu meio-ambiente interno e externo.

O sistema de informação tem grande relevância à tomada de decisão, mas apenas algumas empresas o têm estruturado de forma a otimizar o processo decisório e, por consequência, gerar vantagem competitiva.

No desenvolvimento de um sistema, deve ser considerado a quantidade e qualidade da informação. As gerências vêm apresentando algumas reclamações quanto às informações, tais como: há muita informação de mercado inadequada; as informações ficam tão dispersas na empresa, exigindo grande esforço para localizá-las e integrá-las; as informações importantes, geralmente, chegam tarde; as informações, muitas vezes, não são confiáveis. O que se

percebe, também, é a ausência de estratégias que venham a permitir a integração entre as tecnologias de informação e as reais necessidades dentro da estrutura organizacional.

Acerenza (1987, p. 147) estabelece uma analogia entre indivíduos, equipamentos e metodologias, quando define sistema de informação

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 pelo tomadores de decisões nos campos de planejamento, execução e controle (figura 14).

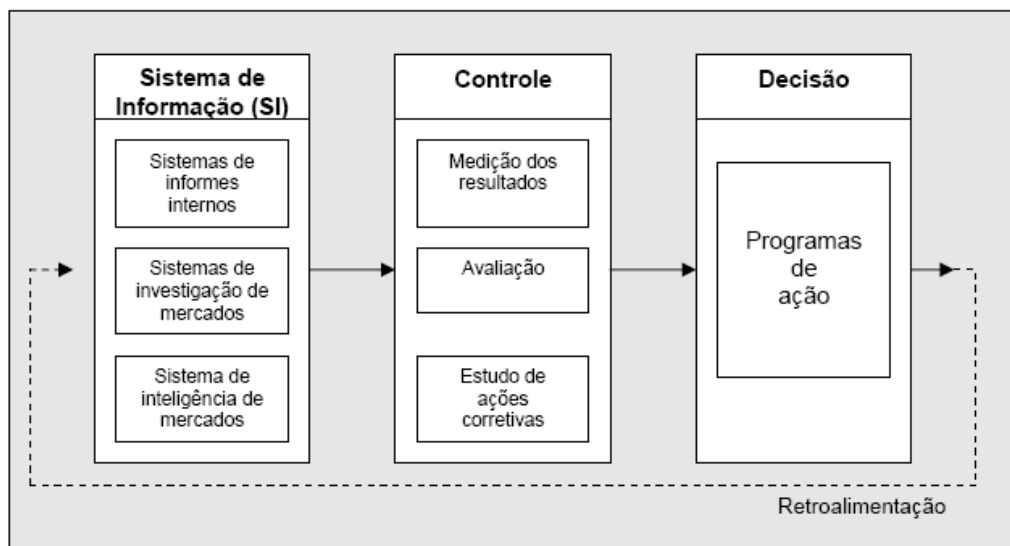


Figura 14: Modelo básico de sistema de informação
Fonte: Acerenza (1987, p. 147)

O modelo básico de um sistema de informação, elaborado por Acerenza (1987), contém três sistemas diretamente envolvidos no processo: sistema de informação; controle e; decisão. O sistema de informação é constituído por três subsistemas, denominados de informes internos – originado de fontes de informações variadas, provenientes, principalmente, de dados estatísticos; de investigação de mercados – informações adicionais e pesquisas e; de inteligência de mercados – informações advindas do ambiente externo que cerca a organização. O segundo sistema, denominado controle, por sua vez, é formado por três outros subsistemas: medição de resultados, avaliação e ações corretivas. O último sistema, a decisão, constitui-se na tomada de decisão propriamente dita e as ações que serão executadas.

Para Laudon e Laudon (2004, p. 7) há uma inter-relação entre o fluxo, o ambiente e as pessoas que compõem um sistema de informação.

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 (figura 15).

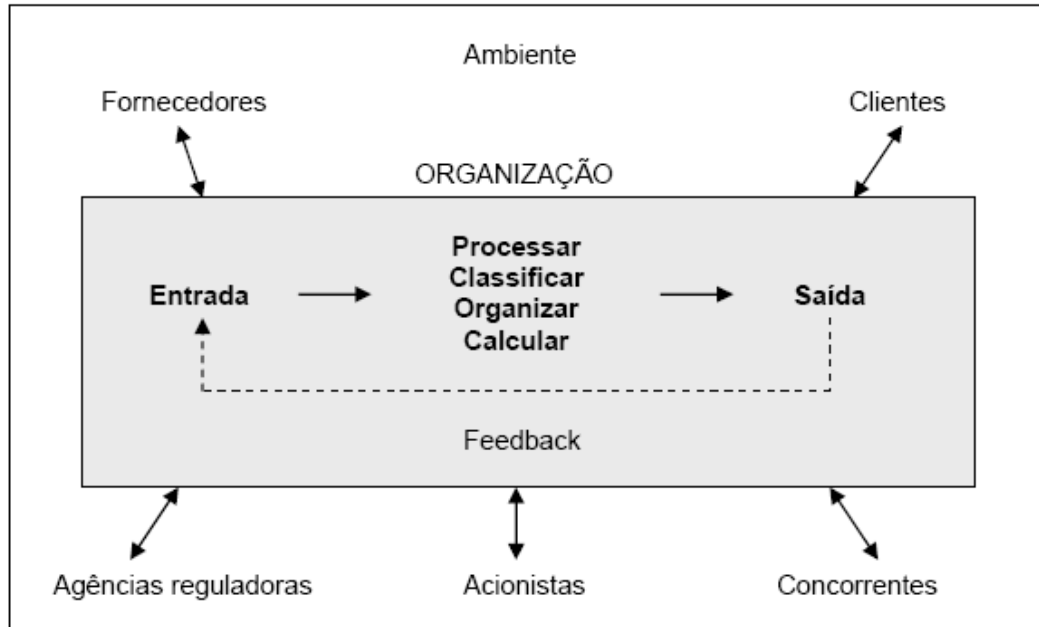


Figura 15: Funções de um sistema de informação
Fonte: Laudon e Laudon (2004, p. 7)

Verifica-se que as funções de um sistema de informação se fundamentam, segundo Laudon e Laudon (2004, p. 8), em três atividades básicas: a entrada, o processamento e a saída de informações úteis à organização, sendo esta representada pelo *feedback* – “saída que volta a determinadas pessoas e atividades da organização para a análise e refino da entrada”. Faz-se imprescindível acrescentar os fatores ambientais (clientes, fornecedores, concorrentes, acionistas e agências reguladoras), como elementos que interagem com a organização e, conseqüentemente, com o sistema de informação.

Bio (*apud* FLORIANI, 2007, p. 31) estabelece um modelo de sistema de informação focando o processo decisório (figura 16).

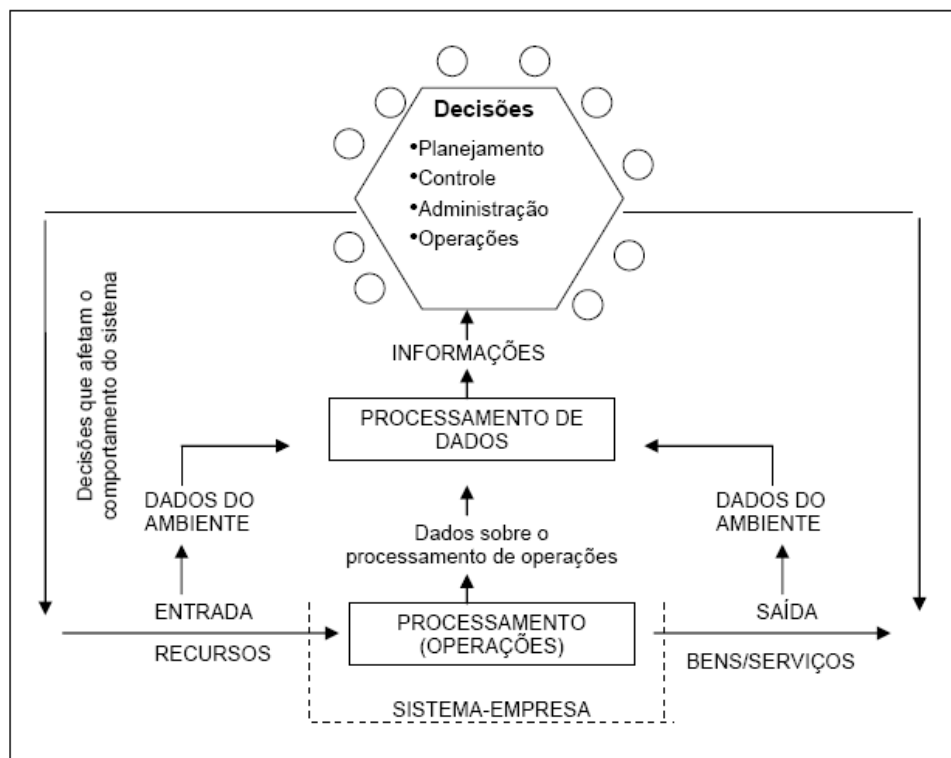


Figura 16: O sistema de informação e o sistema empresa
 Fonte: Bio (*apud* FLORIANI, 2007, p. 31)

O sistema de Bio (*apud* FLORIANI, 2007, p. 31) é baseado em subsistemas, 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 decisório.

Um bom sistema de informação deve ser aquele que proporcione, de maneira geral, a facilidade de acesso, alimentação e/ou alteração de dados, segurança e confiabilidade das informações. Seu planejamento deve contemplar uma visão global das necessidades quanto à sua estruturação, operacionalização e benefícios resultantes, incluindo a busca da satisfação de seus usuários.

A atenção deve ser focada para “o tipo de necessidade que o administrador terá em diferentes instantes e para vários propósitos, dependendo, fundamentalmente, de dois fatores: atributos pessoais e ambiente organizacional em que as decisões serão tomadas” (COSTA, 1993, p. 49). O autor entende por atributo pessoal o conhecimento do sistema de informação, estilo gerencial e percepção da necessidade da informação e; ambiente organizacional, a natureza da organização, níveis de gerência e estrutura da organização (COSTA, 1993).

A informação, quando estruturada de forma adequada, torna a empresa mais dinâmica. “Tanto mais dinâmica será uma empresa, quanto melhor e mais adequadas forem as informações disponíveis para a tomada de decisão” (COSTA e ABREU, 1999, p. 26).

As empresas dependem, cada vez mais, de um sistema de informação para vencerem o desafio da competitividade. Para tanto,

verificada a conveniência do sistema de informação e reconhecidos os usuários e suas necessidades, o desenvolvimento do sistema de informação deve iniciar-se pela precisa definição de seus objetivos – correlacionados aos da organização e às necessidades das gerências que dele se utilizarão e das respectivas fontes de alimentação (SANCHES, 1997, P. 79).

Na hotelaria, é recomendável o uso de sistema de informação coerente com as atividades do hotel, de tal forma que apóiem e facilitem a operacionalidade. A informática na atividade hoteleira é um elemento vital e estratégico de operação (PEDROZO, 1998). É importante que a empresa tenha a melhor gestão e o melhor sistema, completamente integrado às suas necessidades. Alguns empresários colocam restrições, “devido ao custo elevado, necessidade de mão-de-obra especializada e, falta de definição clara de como explicar os métodos e modelos de administração do novo ambiente” (PEDROZO, 1998, p. 37). É preciso que os gerentes se preocupem com a qualificação dos recursos humanos envolvidos. Por outro lado, devem atentar para a sua própria qualificação, com a aquisição e ampliação de conhecimentos que possibilitem ter uma visão empreendedora, avaliar as oportunidades e riscos, uma maior flexibilidade nas decisões e contribuir de forma decisiva para a obtenção dos resultados esperados.

Os novos modelos de gestão nas empresas vêm diminuindo os degraus hierárquicos, horizontalizando as estruturas e eliminando divisões de responsabilidades, fazendo com que mais pessoas passem a participar diretamente das decisões empresariais (DRUCKER, 2000).

Para Polloni (2000, p. 30) o sistema de informação se desenvolve em uma empresa seguindo duas dimensões: os componentes e seu nível de decisão. A primeira, corresponde aos diversos setores que executam as diferentes funções necessárias ao funcionamento da empresa e; a segunda, segue a hierarquia existente na empresa – níveis operacional, tático e estratégico. No nível operacional, cada equipe ou pessoa responsável por um processo, deve registrar os dados importantes e controlar o processo e o produto gerado. No nível gerencial, interessa as informações do conjunto de processos de sua responsabilidade, agregadas por setor, produto, etc., que permitam uma visão como um todo. No nível estratégico, interessam informações agregadas como um todo, que possibilitem a análise global dos resultados.

É importante ressaltar que cada nível hierárquico possui necessidades específicas de informações, bem como quantidade, agregação e detalhamento, conforme demonstrado no quadro 06.

Característica da informação	Alta gerência Plano Estratégico	Média Gerência Plano Tático	Baixa Gerência Plano Operacional
Detalhes	Informação em geral, normalmente gráfica, para ilustrar tendências, e não atividades.	Detalhes sumarizados para serem comparados com o planejamento e avaliar o desempenho.	Informação detalhada, relativa às atividades diárias.
Fonte	Depende de informações geradas externamente.	Interna, resumida e, algumas vezes, externa.	Praticamente só dados internos / transações.
Frequência	Mensal ou acompanhando ciclo de planejamento.	Cíclica e periódica.	Periodicidade normalmente diária.
Estruturação	Nada ou pouco estruturado.	Desde pouco até muito estruturado.	Muito estruturado.
Complexidade	Sumário conciso ou gráfico sem detalhes.	Relatórios complexos e comparativos.	Planos pouco complicados e muito detalhados.

Quadro 06: Necessidades de informações dos níveis organizacionais

Fonte: Adaptado de Polloni (2000, p. 68)

Assim, havendo um conjunto de procedimentos organizados que, quando executados, provêm informações para suportar a tomada de decisão e o controle numa organização, têm-se um sistema de informação (LAUDON e LAUDON, 1996).

2.3.6 Processo decisório e a informação

A gestão da informação baseada no fluxo de informações é um recurso estratégico fundamental para o processo de tomada de decisão. Processo consiste em conexão, seqüência. Decidir é uma escolha entre alternativas e possibilidades. Para Maximiano (2004), as decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. Logo, 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 (MAXIMIANO, 2004).

A informação é “um elemento importante na tomada de decisão pertinente, de melhor qualidade e no momento adequado” (LESCA e ALMEIDA, 1994, p. 67). De acordo com Cândido et al. (2005, p. 2),

a organização deve gerenciar a informação de forma integrada, a fim de usá-la no momento de tomada de decisão; sendo que, para assegurar a sua sobrevivência, crescimento e evolução, não pode se descuidar da sinergia entre os diferentes setores, bem como do compartilhamento da informação gerada internamente, além de utilizar ferramentas de apoio à gestão estratégica da informação, de modo a contribuir à seleção e filtragem daquela mais adequada à tomada de decisão.

Para Guimarães e Évora (2004, p. 72), a maneira como a informação é obtida, organizada, gravada, recuperada e, posteriormente, utilizada permite aos gestores atuarem com mais segurança, aumentando a possibilidade de acerto na tomada de decisão.

Chiavenato (1994) indica a hierarquia das decisões no contexto organizacional: decisões estratégicas, decisões táticas e decisões operacionais. As decisões estratégicas determinam os objetivos da organização e as mudanças e recursos necessários para que esses objetivos sejam alcançados, orientando as decisões tomadas pelas demais categorias. As táticas, envolvem decisões com prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização; uma vez que monitora quão eficiente e eficaz os recursos estão sendo utilizados e o desempenho das unidades operacionais, de modo a obter os melhores resultados. E, as operacionais são aquelas que decidem como realizar as tarefas específicas e estabelecem os critérios para alocação e consumo dos recursos, visando maximizar a eficiência do processo. 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.

De acordo com Maximiano (2004), as decisões podem ser autocráticas (líder toma as decisões), compartilhadas (quando o líder divide com a equipe as decisões) e, delegadas (quando o líder transfere de forma integral as decisões para a equipe).

À continuidade, mencionam-se modelos decisórios referenciados por Stoner e Freeman (1995) – modelo racional de tomada de decisão, Maximiano (2004) – processo de resolução de problemas e, Rezende (2005) – modelo decisório convencional e modelo decisório dinâmico.

O primeiro modelo, de Stoner e Freeman (1995), é composto de quatro estágios (figura 17). No primeiro estágio, o exame da situação dá-se através de três aspectos: definir o problema, identificar os objetivos da decisão e, diagnosticar as causas. No segundo estágio, é necessário criar alternativas viáveis e múltiplas, antes de tomar a decisão, o que pode ser “razoavelmente simples para a maioria das decisões programadas e não tão simples para as decisões complexas, especialmente se há limite de tempo” (STONER e FREEMAN, 1995, p. 186). Os autores recomendam a aplicação da técnica de *Brainstorming* para que surjam novas alternativas (STONER e FREEMAN, 1995). O terceiro estágio requer avaliação das alternativas e seleção da mais adequada, para o qual os autores sugerem questionamentos sobre a exequibilidade, a satisfação e as conseqüências da alternativa para a organização (STONER e FREEMAN, 1995). O último estágio Stoner e Freeman (1995, p. 187) denominam de implementar uma decisão – “envolve mais do que dar ordens adequadas; os

recursos devem ser conseguidos e alocados de acordo com a necessidade” e; de monitorar a decisão, onde se observa fatores internos e externos à organização. Este modelo é de fácil assimilação e aplicação para as decisões programadas, não se ajustando totalmente às não programadas e complexas.

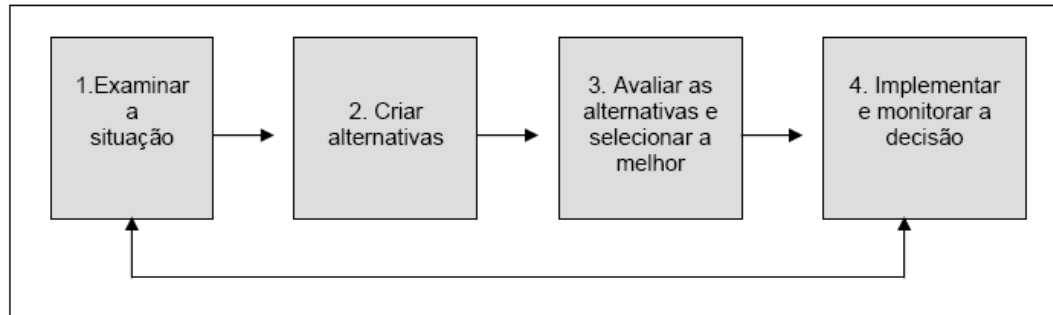


Figura 17: Modelo racional de tomada de decisão
Fonte: Stoner e Freeman (1995, p. 186)

No modelo de Maximiano (2004, p. 114), o processo de tomada de decisão surge de uma situação desagradável, desfavorável ou oportuna e desafiadora. A primeira fase é aquela que “se percebe que o problema está ocorrendo e que é necessário tomar uma decisão” – problema (MAXIMIANO, 2004, p. 114). A segunda, “procura entender o problema ou oportunidade e identificar suas causas e conseqüências” – diagnóstico (MAXIMIANO, 2004, p. 114). À terceira, Maximiano (2004, p. 117) observa que, “muitas vezes, as alternativas já vêm com o problema ou oportunidade”, e, em outros casos, é preciso ter idéias, recomendando a técnica de *brainstorming* (tempestade de idéias). A quarta fase consiste na escolha de alternativa, momento em que “as alternativas são avaliadas, julgadas e comparadas, para que uma escolha possa ser feita” – decisão (MAXIMIANO, 2004, p. 119). Percebe-se que o elemento humano é fator-chave nesse processo, no qual não há retroalimentação ou *feedback* (figura 18).

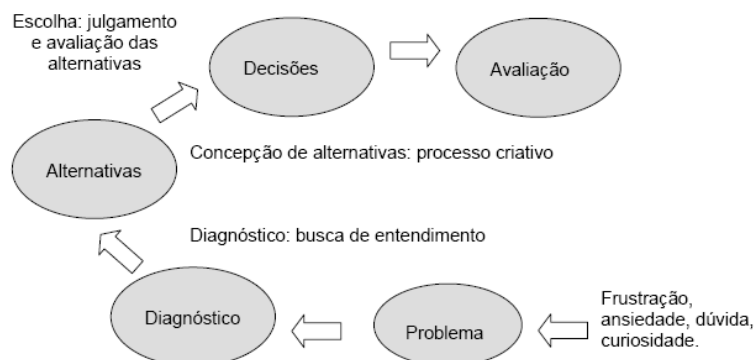


Figura 18: Processo de resolução de problemas
Fonte: Maximiano (2004, p. 114)

Por fim, Rezende (2005) apresenta dois modelos de tomada de decisão. O primeiro, é denominado modelo decisório convencional ou modelo mental trivial (figura 19), salientando que “os dados são transformados em informação e, conseqüentemente, em conhecimentos” (REZENDE, 2005, p. 46). Após, é plausível que os agentes tomem as decisões e ações imperativas, sendo que “as ações executadas pelos decisores geram resultados, sejam positivos ou negativos, retroalimentando o ciclo” (REZENDE, 2005, p. 46). Destaca-se que a aplicabilidade deste modelo dá-se em ambiente e situações rotineiras, que não exigem análises profundas e; ainda, que o processo de transformar informação em conhecimento é complexo e exige tempo e dedicação.

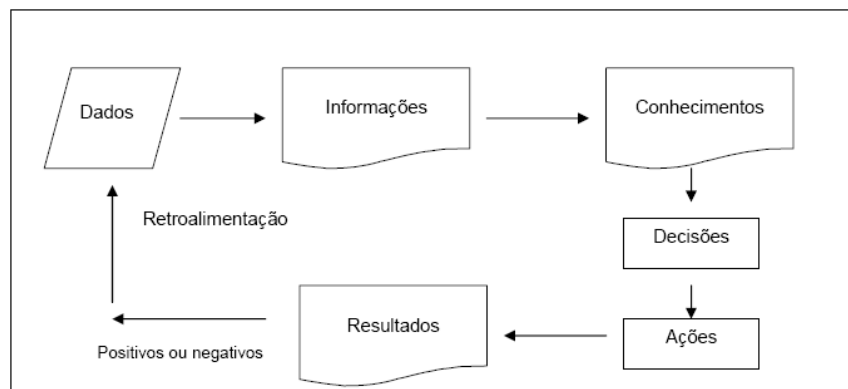


Figura 19: Modelo decisório convencional
Fonte: Rezende (2005, p. 46)

O segundo modelo é chamado de modelo decisório dinâmico (figura 20). Rezende (2005, p. 47) afirma que “as necessidades de informação devem ser modeladas a partir das exigências dos decisores da organização”; daí focar a necessidade da informação e não tratado dos dados. O modelo requer a sistematização das informações a serem utilizadas na organização.

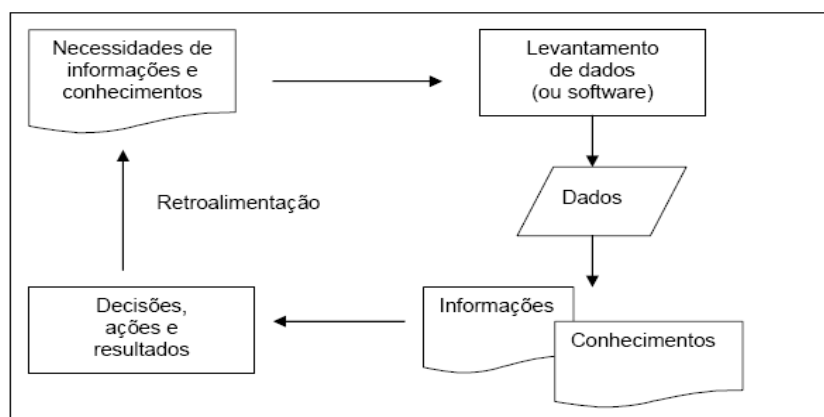


Figura 20: Modelo decisório dinâmico
Fonte: Rezende (2005, p. 47)

Davies (*apud* BEUREN, 2000) afirma que o valor da informação resulta da alteração no comportamento da decisão, menos o custo gerado. Assim, supõe-se que a informação tenha como características 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 própria informação, tais como precisão e significância, rapidez com que flui, periodicidade, tempestividade e adequação.

As organizações que desejarem se manter competitivas no mercado devem gerenciar a informação de forma eficaz. Nesse sentido Dantas (2005, p. 24) afirma que a informação se constitui na base da competição; complementando com a assertiva de que, como a informação tem papel de suporte aos tomadores de decisão, é importante que o segmento direcione esforços para a captura, a armazenagem e a utilização da informação correta, revestida de qualidade.

Finda-se este capítulo com uma contextualização temática utilizada para embasar a busca do saber científico, visando subsidiar a pesquisa proposta no presente estudo. Por isso, fundamentou-se o estudo na área do turismo demonstrando seus conceitos, sua importância econômica e, principalmente o elo existente junto ao segmento hoteleiro.

Para tal, abordou-se o subsistema hoteleiro, o qual foi desenvolvido mensurando-se três pontos distintos como: alojamento, alimentação e a administração. Destacando assim, a estrutura organizacional, pois esta é fundamental para o sucesso da atividade hoteleira, contudo uma estrutura organizacional adequada facilita a criação e disseminação da informação, qualificando a prestação de serviço.

Neste contexto, utilizou-se a ciência da informação por tratar-se de um campo do conhecimento que não tem fronteira estabelecida, logo retratou-se as fontes de informação, barreiras de acesso a informação entre outros, visando auxiliar o processo de tomada de decisão, bem como ressaltou-se o gerenciamento da informação e o fluxo informacional.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia empreendida na atividade de pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (1991), a atividade de pesquisa é uma investigação meticulosa ou apreciação crítica e extenuante na busca de acontecimentos e princípios. Pesquisar é descobrir resposta às questões sugeridas, usando métodos científicos; sendo, para Demo (2000), tanto um procedimento de produção de conhecimento, como de aprendizagem. A ciência tem como objetivo fundamental a proximidade com a realidade e, para que um conhecimento seja considerado científico, torna-se necessário determinar os métodos que possibilitem chegar a esse conhecimento (DEMO, 2000). O método é uma ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um dado fim ou um resultado desejado (CERVO e BERVIAN, 1983).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se, quanto à natureza de seu conteúdo, como aplicada, pois se utiliza de desenvolvimento teórico para estudos empíricos sobre a realidade observada (MUNHOZ, 1989, p. 30).

Outrossim, do ponto de vista de seus objetivos, é descritiva. Para Malhotra (2006, p. 101), pesquisa descritiva “é aquela que descreve as características de grupos, com base em estudo estruturado”. A pesquisa descritiva visa o conhecimento do comportamento, sem necessariamente descer às análises sobre causas e efeitos, ou à tentativa de interpretação (CERVO e BERVIAN, 1983; MUNHOZ, 1989).

A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, sendo uma delas o estudo de caso (FACHIN, 1993; SHLÜTER, 2003); como proposto. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade ou um caso que se estuda profundamente. O caso pode ser similar a outros, mas é, ao mesmo tempo, distinto, pois tem interesse próprio, sendo encarado como um estudo completo em si mesmo (YIN, 2001, p. 64).

Sobre a forma de abordagem do problema, a pesquisa é quali-quantitativa, a qual permite descrever problemas e analisar variáveis, bem como compreender procedimentos e condutas de grupos sociais, baseados nos resultados numéricos obtidos (OLIVEIRA, 1997). Malhotra (2006, p. 154) diz que deve-se considerar as pesquisas qualitativa e quantitativa como complementares, e não como excludentes. Nesse sentido, Bauer et al. (2002, p. 36)

mencionam que não há quantificação sem qualificação e, não há análise estatística sem interpretação.

Assim, a pesquisa é aplicada, caracterizada como descritiva, na forma de estudo de caso, com uma abordagem quali-quantitativa.

Os termos conceituais do estudo ficam delimitados conforme se apresentam no quadro 07.

Termos	Definições	Fonte
Turismo	Movimento de pessoas, por tempo determinado, para destinação fora do local de residência, e as atividades realizadas durante o tempo de permanência nas localidades visitadas.	Tremblay (2000)
Hotelaria	Um subsistema do sistema turístico, que se inter-relaciona com as demais partes e influencia e é influenciada pelo todo.	Petrocchi (2002); Anjos (2004)
Empresa Hoteleira	Pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira.	EMBRATUR (2007)
Informação	Dados dotados de relevância e propósito.	Davenport (1998)
Fontes de informações internas	Aquelas geradas na própria empresa, como produto da atividade cotidiana.	Kotler et al. (1996)
Fontes de informações externas	Aquelas que não são produto da atividade da empresa.	Kotler et al. (1996)
Canal de informação	Meio através do qual se transmite a informação.	Vital (2006)
Fluxo informacional	Comunicação da informação, por meio de unidades administrativas.	Jamil (<i>apud</i> DE LUCCA FILHO, 2005)
Gestão da informação	Conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação.	Davenport (1998)
TI	Recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação.	Rezende (2005)
SI	Conjunto de componentes inter-relacionados, desenvolvido para coletar, processar, armazenar e distribuir informação.	Laudon e Laudon (2004)
Processo Decisório	Seqüência de etapas que vai da identificação de um problema (ou oportunidade) até a sua solução.	Maximiano (2004)

Quadro 07: Termos conceituais do estudo

Fonte: Baseado em referencial teórico

3.2 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO DA PESQUISA

A população, segundo Roesch (1996, p. 130), é “um conjunto de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. Malhotra (2006, p. 320) a especifica como “a soma dos elementos que compartilham algum conjunto comum de características e que compreende o universo para o problema de pesquisa”.

Deste modo, a população-alvo, entendida como “a coleção de elementos que possuem a informação procurada pela pesquisadora e sobre os quais devem ser feitas inferências”

(MALHOTRA, 2006, p. 321) é delimitada àqueles que ocupam os escalões de gerência (geral e setorial), coordenação, supervisão e chefia, atentando a estrutura organizacional do hotel, uma vez detentores do poder decisório na categoria gerencial (quadro 08).

CARGO	Nº ENTREVISTADOS	(*) PONTO
1. Gerente Geral	01	Administração
2. Gerente Comercial	01	Administração
3. Gerente TI	01	Administração
4. Coordenador de Marketing	01	Administração
5. Chefe do Administrativo, Financeiro e RH	01	Administração
6. Supervisor de Hospedagem	01	Alojamento
7. Chefe de Recepção, Reservas e Eventos	01	Alojamento
8. Chefe de Manutenção	01	Alojamento
9. Governanta	01	Alojamento
TOTAL	09	02

Quadro 08: População da pesquisa

Fonte: Elaboração própria, com base na pesquisa de campo.

Cabe salientar que a atividade hoteleira é desenvolvida baseada em três pontos (*) distintos: o alojamento, a alimentação e a administração (SERSON, 1999). Entretanto, no caso específico, a restauração – em hotelaria, diz-se das atividades relacionadas com produção e serviço de alimentos e bebidas – é terceirizada.

Ressalta-se que, para a realização da pesquisa, foram encontrados alguns aspectos limitadores, principalmente com relação à participação de empreendimentos hoteleiros. Num primeiro momento, pensou-se em proceder um comparativo entre estabelecimentos de distintas redes. Para isso, a pesquisadora contatou 03 administradoras nacionais, mas não houve o consentimento, com a alegação de alterações em suas estruturas, tanto físicas, quanto operacionais. Ante as negativas, ainda contatou-se 03 administradoras internacionais, atuantes na destinação de Curitiba (PR). Porém, não acenderam com o desenvolvimento da investigação, por considerarem algumas informações a serem coletadas de caráter estratégico; bem como com a alegação da falta de disponibilização de tempo.

3.3 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

O instrumento da coleta de dados primários (apêndice A) foi delineado a partir da sistematização das variáveis desenvolvidas para o estudo de caso (quadro 10), já que se intenciona estudar uma realidade em particular, com a vantagem da possibilidade de aprofundamento (LAVILLE e DIONNE, 1999). Com base no referencial teórico, foi desenvolvido um roteiro com forma mista de entrevista, isto é, aquela na qual há opções de

questões com respostas fechadas combinadas com outras abertas (LAVILLE e DIONNE, 1999).

Preliminarmente, visando identificar a empresa hoteleira objeto de estudo, adota-se como indicadores: ano de fundação, tipo de administração, categoria, natureza, classificação, número de funcionários, média de ocupação, número de UHs, tipo de hóspedes e assessoria (s) externa (s).

A seguir, pondera-se sobre indicadores para traçar o perfil dos respondentes – sexo, faixa etária, cargo, grau de escolaridade, formação acadêmica, tempo de atuação no cargo e, tempo de experiência profissional.

A terceira parte do instrumento contém 88 questões de alternativa fixa, contemplando-se indicadores das variáveis valor da informação, atributos da informação, barreiras de acesso à informação, fontes internas de informação (primárias/secundárias), fontes externas de informação, canais para obtenção da informação, canais para divulgação da informação, gerenciamento da informação, fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo, tecnologia de informação, sistema de informação e, processo decisório e a informação (quadros 10 e 11). Cada indicador foi apresentado como uma afirmativa que deveria ser classificada pelo entrevistado de acordo com sua opção em uma escala de Lickert. Batizada em homenagem ao seu criador, Rensis Lickert, essa escala é amplamente utilizada nos estudos em turismo, e adequada na medida em que se deseja medir a atitude do entrevistado frente às afirmações propostas. Segundo Malhotra (2006, p. 267) a escala Lickert possui várias vantagens, como a facilidade de construção e de aplicação, uma vez que os entrevistados entendem rapidamente como utilizá-la. Sua construção deve variar entre 1 e 5, com categorias de resposta que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” (SHLÜTER, 2003, p. 123), isto é, sendo 1 a pontuação menos favorável e 5 a pontuação mais favorável que se quer medir. A escala Lickert apresentada aos entrevistados para aplicação no levantamento de dados é apresentada no quadro 09.

1	Discordo totalmente
2	Discordo mais do que concordo
3	Nem concordo nem discordo
4	Concordo mais do que discordo
5	Concordo totalmente

Quadro 09: Escala de Lickert aplicada no levantamento de dados
Fonte: Shlüter (2003) e Malhotra (2006)

A última parte do instrumento contém 09 questões com opção de respostas abertas, visando complementar as variáveis anteriormente mencionadas (quadros 10 e 11).

Para Malhotra (2006), a teoria subjacente do construto que está sendo medido é necessária para, além de construir a escala, interpretar os escores resultantes; nesse processo pode-se adotar algum critério qualitativo para auxiliar o julgamento.

Em paralelo, a pesquisadora utilizou a técnica da observação direta para o mapeamento do fluxo informacional daqueles com poder decisório na categoria gerencial no negócio hoteleiro objeto de estudo de caso (variável fluxo informacional). A observação foi sistemática e estruturada, norteada no modelo de Lesca e Almeida (1994) – figura 09, apresentado na seção 2.3.3 da fundamentação teórica; partindo-se do pressuposto de que resultados obtidos por diferentes meios permitem assegurar conclusões mais aderentes à realidade. Evidencia-se a intensidade com que as informações fluem, estabelecendo-se três níveis: alta, média e baixa, demonstrando o volume e a periodicidade com que ocorrem.

Objetivos específicos	Variáveis
Verificar a percepção dos respondentes quanto ao valor da informação e seus atributos no processo decisório.	- valor da informação; - atributos da informação.
Diagnosticar barreiras de acesso à informação, bem como fatores restritivos a disponibilização da informação ao ambiente externo.	- barreiras de acesso à informação; - fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo.
Identificar fontes (internas e externas) e canais de informação utilizados pela organização.	- fontes internas de informação (primárias e secundárias); - fontes externas de informação; - canais para obtenção da informação; - canais para divulgação da informação.
Reconhecer o gerenciamento da informação na organização.	- estilo de gerenciamento da informação; - tecnologia de informação; - sistema de informação.
Caracterizar a informação no processo decisório.	- processo decisório e a informação.
Mapear o fluxo informacional da categoria gerencial das funções essenciais da organização.	- fluxo informacional.

Quadro 10: Objetivos específicos e variáveis norteadores da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

Variáveis	Indicadores	Questão	Tipo de Questão
Informação	Valor da informação	3.1	Fechada
Atributos da Informação	Precisão	3.2	Fechada
	Rapidez	3.3	Fechada
	Adequação	3.4	Fechada
	Tempestividade	3.5	Fechada
	Periodicidade	3.6	Fechada
Barreiras de acesso à informação	Custo à empresa	3.7	Fechada
	Dificuldade de localização	3.8	Fechada
	Desconfiança da fonte	3.9	Fechada
	Ausência de banco de dados	3.10	Fechada
	Banco de dados obsoleto	3.11	Fechada
	Falta de infra-estrutura/tecnologia apropriada	3.12	Fechada
	Morosidade acarretada pela estrutura organizacional	3.13	Fechada
	Idioma (s) estrangeiro (s)	3.14	Fechada
	Deficiência de pessoal qualificado	3.15	Fechada
	Carência de qualificação da gestão da informação	3.16	Fechada
	Outros motivos	3.17	Fechada
	Acesso de outras fontes/canais, com risco de demora na decisão	3.18	Fechada
	Decisão com informações incompletas e/ou intuição	3.19	Fechada
	Interferência no processo decisório	4.1	Aberta
Estratégias para combatê-las	4.2	Aberta	
Fontes internas de informação (primárias/secundárias)	Planilhas numérico-estatísticas (P)	3.20	Fechada
	Relatórios e atas (P)	3.21	Fechada
	Comunicação interna/ofícios (P)	3.22	Fechada
	Pesquisas internas (P)	3.23	Fechada
	Cruzamentos e comparações (P)	3.24	Fechada
	Histórico de setores (P)	3.25	Fechada
	Pesquisas de Mercado (S)	3.26	Fechada
	Motivação: eficiência	3.27	Fechada
	Motivação: produtividade	3.28	Fechada
	Motivação: custos/rentabilidade	3.29	Fechada
	Motivação: planejamento organizacional	3.30	Fechada
	Motivação: política interna	3.31	Fechada
	Outras fontes	4.3	Aberta
Fontes externas de informação	Sugestões/reclamações funcionários	3.32	Fechada
	Sugestões/reclamações clientes	3.33	Fechada
	Folders/panfletos/informativos	3.34	Fechada
	Artigos de jornais/revistas especializadas	3.35	Fechada
	Livros/periódicos científicos	3.36	Fechada
	Legislação/normas/especificações	3.37	Fechada
	Publicações de órgãos públicos	3.38	Fechada
	Publicações de órgãos privados	3.39	Fechada
	Outras fontes	4.4	Aberta
Canais para obtenção da informação	Universidades/IES	3.40	Fechada
	Trade turístico	3.41	Fechada
	Fornecedores	3.42	Fechada
	Eventos/feiras	3.43	Fechada
	Empresas associadas ao grupo	3.44	Fechada
	Concorrentes	3.45	Fechada
	Clientes potenciais	3.46	Fechada
	Consultores	3.47	Fechada
	Internet	3.48	Fechada
	Órgãos públicos	3.49	Fechada
	Associações de turismo e afins	3.50	Fechada
Outros canais	4.5	Aberta	
Canais para divulgação da informação	Revistas e jornais	3.51	Fechada
	Mala direta	3.52	Fechada
	Folders/panfletos/informativos	3.53	Fechada
	Eventos/feiras	3.54	Fechada
	Internet	3.55	Fechada
	Televisão	3.56	Fechada
	Rádio	3.57	Fechada
	DVD/CD	3.58	Fechada
Outros canais	4.6	Aberta	
Gerenciamento da informação (estilo de)	Utopia	3.59	Fechada
	Anarquia	3.60	Fechada
	Feudalismo	3.61	Fechada
	Monarquia	3.62	Fechada
	Federalismo	3.63	Fechada

Variáveis	Indicadores	Questão	Tipo de Questão
Fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo	Recursos financeiros	3.64	Fechada
	Despreparo dos funcionários	3.65	Fechada
	Falta de estratégia/planejamento organizacional	3.66	Fechada
	Carência de informação base ao ambiente externo	3.67	Fechada
	Nenhum fator restritivo	3.68	Fechada
	Outro fator restritivo	4.7	Aberta
TI	Adequação às necessidades gerenciais da informação	3.69	Fechada
	Software utilizado	4.8	Aberta
SI (requisitos)	Descentralização	3.70	Fechada
	Segurança, qualidade, integração e confiabilidade	3.71	Fechada
	Relação custo-benefício	3.72	Fechada
	Comunicação	3.73	Fechada
	Apoio gerencial	3.74	Fechada
	Capacidade de análise	3.75	Fechada
	Armazenamento e rapidez na recuperação da informação	3.76	Fechada
	Outros requisitos	4.9	Aberta
Processo decisório e a informação	Fases do processo decisório	3.77 a 3.79	Fechada
	Quantidade	3.80 e 3.81	Fechada
	Objetivo	3.82	Fechada
	Interpretação	3.83	Fechada
	Análise	3.84 a 3.86	Fechada
	Controle	3.87 e 3.88	Fechada

Quadro 11: Variáveis e indicadores para o instrumento de pesquisa

Fonte: Elaboração própria

O questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva (LAKATOS e MARCONI, 1991). O pré-teste verifica a fidedignidade, validade e operacionalidade do instrumento (LAKATOS e MARCONI, 1991), e permite o aprimoramento antes de iniciada a pesquisa de campo. Assim, o teste do questionário, com uma amostra de dois entrevistados, foi realizado em novembro de 2008. Não foram identificados problemas potenciais.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados origina-se de levantamento de dados secundários e da pesquisa de campo, esta através de roteiro previamente estruturado – evidência quali-quantitativa, aplicado pessoalmente àqueles que ocupam os escalões de gerência (geral e setorial), coordenação, supervisão e chefia (categoria gerencial), atentando a estrutura organizacional do hotel objeto de estudo (quadro 08); bem como da observação direta, no período de 30 dias no decurso do mês de novembro de 2008.

Menciona-se que, observando-se a condição identificada por Yin (2001, p. 92), foi elaborado um protocolo de estudo de caso (apêndice B), o qual “aumenta a confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar a pesquisadora ao realizar a coleta de dados”.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta de dados primários, inicialmente foi adotado o procedimento estatístico, que também é um método de análise (LAKATOS e MARCONI, 1991). Tal método tem o papel de fornecer uma descrição quantitativa do objetivo pesquisado e, através da manipulação estatística, comprovar as relações de fenômenos entre si e obter generalização quanto à ocorrência (LAKATOS e MARCONI, 1991).

Para viabilizar a interpretação dos dados, foram utilizadas medidas estatísticas descritivas, com o suporte operacional do *software Statistica® 6.0*. Dentre as medidas estatísticas descritivas, são empregadas aquelas de frequência, tendência central e dispersão – média, moda (ou valor que mais ocorre), mediana (ou valor típico) e desvio padrão.

A condução estatística do estudo também assegurou a melhor contribuição que os indicadores de cada uma das variáveis apresentadas (quadro 11) pôde trazer para o propósito de responder ao problema de pesquisa. Outrossim, partiu-se do pressuposto que a abordagem qualitativa permite complementar os construtos desenvolvidos, superando, assim, as limitações intrínsecas de uma abordagem exclusivamente quantitativa. Registra-se que a técnica da observação direta corroborou para beneficiar a maximização dos resultados.

O método de estudo de caso veio corroborar com explicações das ligações causais nas intervenções e nas situações do cotidiano da empresa em estudo, as quais eram complexas demais para tratamento através de estratégias experimentais ou de levantamento de dados; sendo assim pode-se descrever um contexto atual com o foco na informação e como a mesma estava sendo utilizada no empreendimento hoteleiro no qual serviu como base para o estudo proposto.

Este propiciou a correta análise da situação real da empresa, pois foi possível vivenciar seu cotidiano e analisar a fluidez com que ocorre a troca de informações, analisando essa importante ferramenta como recuso para subsidiar o processo decisório, além de verificar se os atores envolvidos no processo dão valor a informação.

4 RESULTADOS

A seção evidencia os resultados da pesquisa, baseados nos procedimentos metodológicos adotados. Inicia-se com a identificação da empresa hoteleira objeto de estudo e, traçando o perfil dos entrevistados. A seguir, expõem-se os resultados dos indicadores, desenvolvidos especificamente para o levantamento de campo. Por fim, procede-se o mapeamento do fluxo informacional daqueles que detêm o poder decisório na categoria gerencial da organização.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA HOTELEIRA OBJETO DE ESTUDO

A oferta turística do Paraná é bastante diversificada, apresentando equipamentos, serviços e infra-estrutura de apoio significativos no cenário nacional. Curitiba, capital do Estado, tem uma população de 1.788.559 habitantes, sendo a maior cidade do sul do país, registrando um PIB de R\$19.109.744.000,00 – maior das capitais da região sul, e o terceiro maior do Brasil; sendo o setor hoteleiro responsável por uma parcela deste PIB e, também, por um aumento crescente do número de empregos. Como característica importante da destinação, cita-se o aumento de sua população, especialmente em função da qualidade de vida e dos atrativos que possui.

Uma questão a ser ressaltada é a transformação da hotelaria de Curitiba, onde diversas redes passaram a atuar. O avanço no setor hoteleiro é associado à mudança do perfil dos hóspedes, relacionado às crescentes viagens de negócios, e a um aumento progressivo do número de turistas nacionais e estrangeiros, por esses inúmeros motivos e por se tratar de uma cidade referencia do estado, optou-se por ela para a realização do presente estudo.

A rede Bristol de Hotéis & *Resorts* nasceu na mente de um profissional de alimentos e bebidas, em Paris, nos anos 1960. Seu destino estava conectado ao da hotelaria e, em poucos anos, concretizou o sonho de dirigir não um, mas uma rede de hotéis. Convidado ao Brasil para a implantação de uma das mais prestigiadas redes hoteleiras do mundo, aqui constitui família. Ao fim desta etapa, foi para Portugal. Novamente convidado ao Brasil, retornou, desta vez definitivamente, para a cidade de Curitiba, assumindo a gerência geral de um dos melhores hotéis e ganhando a naturalidade adotiva de curitibano. Quatro anos depois, instituía a “Bristol Hotelaria”, administrando o Metropolitan *Flat*. A empresa tornou-se respeitada pela ética e agressividade, passando a administrar 15 hotéis em oito anos. A Rede Bristol Hotéis &

Resorts hoje é conhecida como uma organização de dinamismo comercial, cuja média é de 1,6 hotéis/ano e de 33,29% de crescimento ano (gráfico 01).

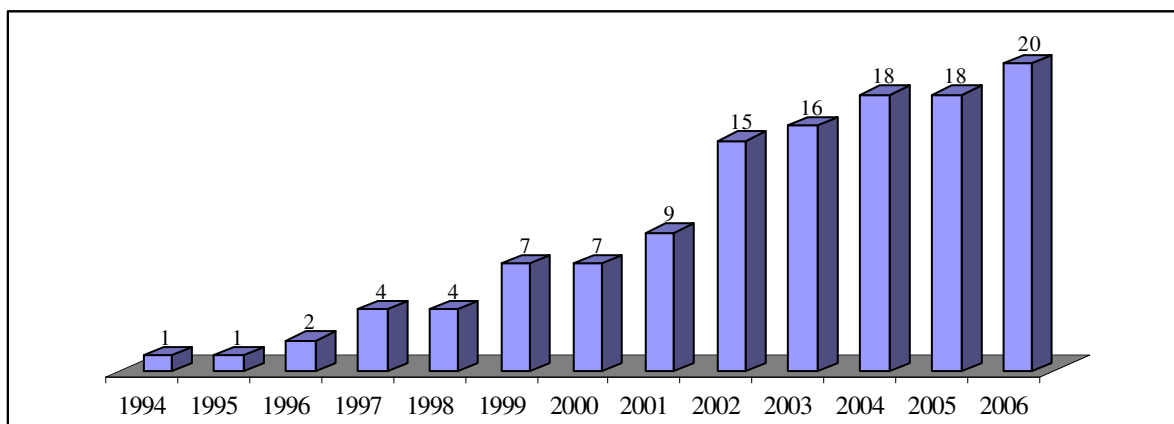


Gráfico 01: Crescimento da Rede Bristol Hotéis & Resorts
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A Rede Bristol Hotéis & Resorts segmenta seus produtos conforme o perfil da demanda, o que implica na localização, na variedade de instalações e serviços, no nível de comodidade e nos preços praticados, contando no mercado com cinco produtos distintos, subdivididos por categorias nomeadas:

- *Dobly*: categoria de hotéis com padrão luxo de atendimento – sofisticado, para quem tem tempo de usufruir em dobro a hospedagem;
- *Multy*: categoria superior de hotéis – serviços múltiplos, para quem necessita de uma estrutura compatível com o tempo de hospedagem;
- *Flexy*: categoria econômica de hotéis – flexível, na medida certa de tempo para quem só irá pagar por serviços que utilizar;
- *Poesy*: nova categoria, onde o conceito de hospedagem modifica-se para algo completamente único e;
- *Sthay*: na categoria *long sthay*, o conceito é o de sentir-se em casa.

Dentre os estabelecimentos de hospedagem a cargo desta empresa administradora, está o Bristol *Dobly* Brasil 500, com seis anos de atuação no negócio; sendo definido, quanto ao tipo, como Hotel (H) pela Embratur, localizado em centro urbano.

A classificação de hospedagens, igualmente, pode ser definida segundo a destinação dos serviços, o que o classifica como de negócios, uma vez que direcionado, basicamente, a essa natureza. Logo, o cliente típico do meio de hospedagem em estudo (gráfico 02) é o de negócios (50%), seguido do que está a lazer (40%) e, daquele que está participando de um

evento (10%). Registra-se que o hotel recebe grupos referentes a funcionários de empresas a trabalho na destinação, como, por exemplo, de companhia aérea.

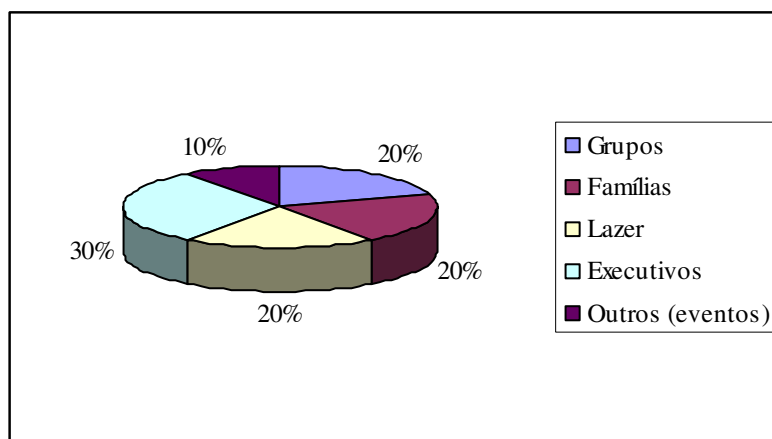


Gráfico 02: Tipo de Hóspede do Bristol *Dobby* Brasil 500 Hotel
Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo

Os indicadores referentes à média de ocupação na “baixa” e “alta” temporadas acham-se prejudicados, uma vez que não autorizada a divulgação. Entretanto, a média de ocupação anual corresponde a 75%, conforme informação do supervisor de hospedagem.

O Bristol *Dobby* Brasil 500 Hotel está classificado, oficialmente, como de 4 estrelas (****). Verificou-se que o hotel também está classificado por entidade privada – Guia Quatro Rodas.

A empresa hoteleira detém um total de 128 unidades habitacionais (*flats*), mas apenas 105 estão à disposição no *pool* de locação, mantendo o mesmo número de funcionários (36) na “baixa” e “alta” temporadas, isto é, não alterando o quadro de trabalhadores em razão da sazonalidade.

O Brasil não adota critério de classificação voltado especificamente para definir o tamanho das empresas hoteleiras. O IBGE (2007) e o SEBRAE (2007) adotam para o setor de serviços – a hotelaria é uma atividade essencialmente prestadora de serviços, o critério econômico e social, tendo por micro-empresas as que possuem até 09 empregados e, de pequeno porte as que possuem de 10 a 49 empregados. Visto sob esta ótica, o estabelecimento de hospedagem estudado está classificado como de pequeno porte. No âmbito internacional, a WTO (2000) utiliza a combinação do número de unidades habitacionais e do número de empregados à classificação, considerando pequenos estabelecimentos aqueles que possuem menos de 50 UHs e que empregam menos de 10 pessoas. Compila-se, então, como de médio porte aquele em estudo.

O Bristol *Dobly* Brasil 500 Hotel possui áreas ligadas direta ou indiretamente. Dada a sua estrutura, registra-se que a empresa possui assessoria financeira, a qual é externa à rede; assessoria jurídica, que é a mesma para alguns estabelecimentos da rede e; assessorias contábeis e de promoção e marketing, comuns para todos os integrantes da rede.

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os respondentes do instrumento de pesquisa ocupam os cargos constantes do organograma da categoria gerencial das funções essenciais do Bristol *Dobly* Brasil 500 Hotel (figura 21); o que faz pressupor a validade da mensuração das respostas ao instrumento de pesquisa.

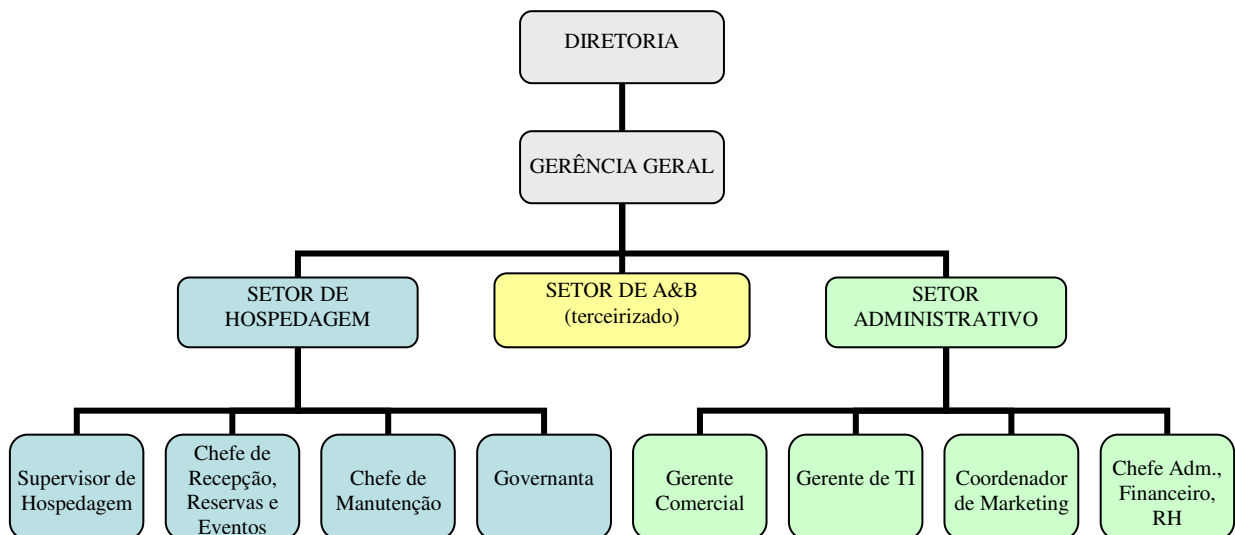


Figura 21: Organograma da categoria gerencial das funções essenciais do Bristol *Dobly* Brasil 500 Hotel
Fonte: Elaboração própria, baseada em Di Muro Pérez (2001) e pesquisa de campo

Registra-se que 33,33% dos respondentes do instrumento de pesquisa são do sexo feminino e, 66,67% dos respondentes são do sexo masculino (quadro 12).

Sexo	Respondentes
Feminino	33,33%
Masculino	66,67%

Quadro 12: Distribuição de frequência do sexo dos respondentes do instrumento de pesquisa
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Quanto à faixa etária dos respondentes do instrumento de pesquisa, 55,56% têm de 20 a 30 anos; 33,33% têm de 31 a 40 anos e; 11,11% têm de 41 a 50 anos (quadro 13).

Faixa etária	Respondentes
de 20 a 30 anos	55,56%
de 31 a 40 anos	33,33%
de 41 a 50 anos	11,11%
mais de 50 anos	-

Quadro 13: Distribuição de frequência da faixa etária dos respondentes do instrumento de pesquisa
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Os graus de instrução dos respondentes do instrumento de pesquisa são a seguir especificados: 44,44% com 1º e 2º graus; 44,44% com 3º grau e; 11,12% com pós-graduação (quadro 14).

Escolaridade	Respondentes
Ensino fundamental/médio	44,44%
Ensino técnico	-
Graduação incompleta	-
Graduação completa	44,44%
Especialização	11,12%
Mestrado	-
Doutorado	-

Quadro 14: Distribuição de frequência da escolaridade dos respondentes do instrumento de pesquisa
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Esclarece-se que, a título de formação acadêmica, foram mencionados os cursos de Administração; Comunicação Social – Publicidade e Propaganda; Marketing; Sistema de Informação e; Turismo.

As respostas dos entrevistados, sobre o tempo de atuação no cargo que desempenham na empresa hoteleira estudada, estão assim distribuídas: 55,56% até um ano; 22,22% de um a três anos; 11,11% de três a cinco anos e; 11,11% com mais de cinco anos (quadro 15).

Tempo de atuação no cargo	Respondentes
até 01 ano	55,56%
de 01 a 03 anos	22,22%
de 03 a 05 anos	11,11%
mais de 05 anos	11,11%

Quadro 15: Distribuição de frequência do tempo de atuação dos respondentes no cargo que desempenham na empresa hoteleira estudada
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Por sua vez, as respostas dos entrevistados sobre o tempo de experiência profissional acham-se distribuídas como segue: 22,22% de um a três anos, 44,45% de cinco a dez anos e; 33,33% com mais de dez anos (quadro 16).

Tempo de experiência profissional	Respondentes
até 01 ano	-
de 01 a 03 anos	22,22%
de 03 a 05 anos	-
de 05 a 10 anos	44,45%
mais de 10 anos	33,33%

Quadro 16: Distribuição de freqüência do tempo de experiência profissional dos respondentes do instrumento de pesquisa

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

4.3 VALOR E ATRIBUTOS DA INFORMAÇÃO

Este item objetivou verificar a percepção dos respondentes quanto ao valor da informação no processo decisório, constando no instrumento de coleta de dados somente com uma questão fechada; bem como verificar a percepção dos respondentes quanto a extrema importância das características da informação, constando no instrumento de coleta de dados somente com questões fechadas.

Segundo o referencial teórico, a informação – considerando-a como dados dotados de relevância e propósito (quadro 07), tem sua preeminência evidenciada por diversos autores como um recurso imprescindível ao desempenho e melhoria das atividades realizadas pela organização. Nesse sentido, Freitas (1993, p. 30) menciona ser de tal importância, ao ponto de se transformar, por vezes, “no próprio centro da atividade da empresa”.

No que se refere ao indicador valor da informação (questão 3.1), os respondentes são questionados se atribuem grande valor à informação para tomarem decisões. Verifica-se que não há registro de discordância e de neutralidade à indagação. Logo, 100% dos respondentes apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 17).

Q	Indicador	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
		1	2	3	4	5				
3.1	Valor da informação	-	-	-	33,33%	66,67%	5	5	4,67	0,5000

Quadro 17: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador da variável valor da informação

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,67 (com desvio padrão de 0,5000); estando locada em grau de concordância com a afirmativa. Os resultados indicam que os respondentes percebem a informação como de grande valor no processo de tomada de decisão (gráfico 03).

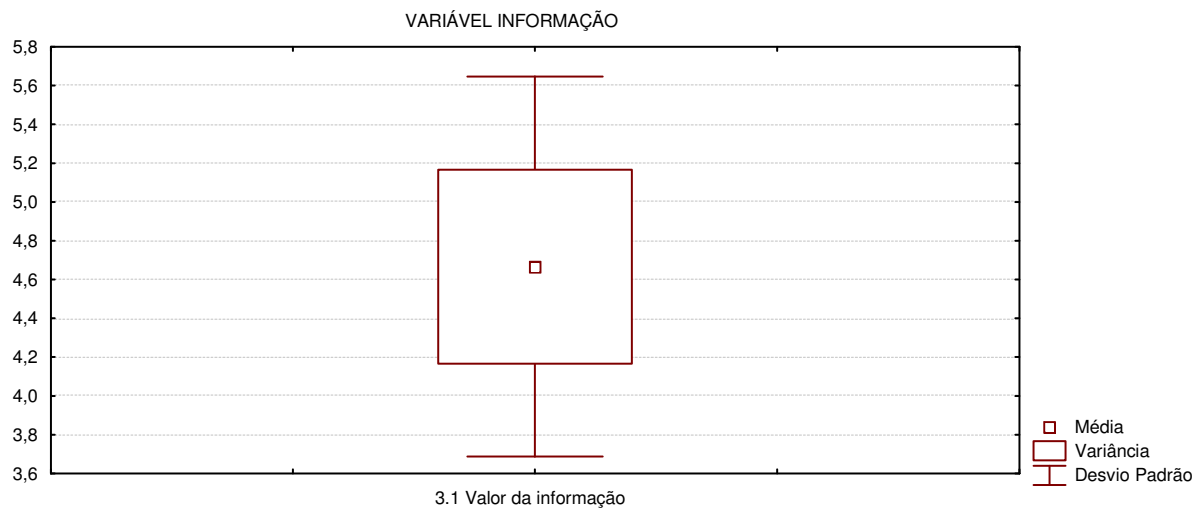


Gráfico 03: Dispersão de respostas ao indicador da variável valor informação
Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Atentando-se ao gráfico 03, infere-se que os respondentes concordam com a afirmativa de que atribuem grande valor à informação para tomarem decisões.

Para Beuren (2000), outro aspecto, não menos relevante que o valor atribuído à informação, diz respeito às características da própria informação, tais como precisão e significância (questão 3.2), rapidez com que flui (questão 3.3), adequação (questão 3.4), tempestividade (questão 3.5) e periodicidade (questão 3.6). Assim, indagou-se sobre a discordância, neutralidade ou concordância com a afirmativa da extrema importância das características da informação nomeadas. Seguem os resultados dos indicadores (quadro 18).

Q	Grau Indicador	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
		1	2	3	4	5				
3.2	Precisão	-	-	-	77,78%	22,22%	4	4	4,22	0,4410
3.3	Rapidez	-	11,11%	-	66,67%	22,22%	4	4	4,00	0,8660
3.4	Adequação	-	-	-	66,67%	33,33%	4	4	4,33	0,5000
3.5	Tempestividade	-	-	-	66,67%	33,33%	4	4	4,33	0,5000
3.6	Periodicidade	-	-	-	66,67%	33,33%	4	4	4,33	0,5000

Quadro 18: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável atributos da informação

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Ao indicador precisão (questão 3.2), não há registro de discordância e de neutralidade à indagação. Logo, 100% dos respondentes apontam graus de concordância (quadro 18). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,22 (com desvio padrão de 0,4410); estando locada em grau de concordância com a afirmativa. Os resultados indicam que os respondentes percebem a precisão como uma característica de extrema importância da informação (gráfico 04).

Verifica-se, quanto ao indicador rapidez (questão 3.3), que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância. Não há registro de neutralidade e, 88,89% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 18). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,00 (com desvio padrão de 0,8660); estando locada em grau de concordância com a afirmativa. Os resultados indicam que os respondentes percebem a rapidez como uma característica de extrema importância da informação (gráfico 04).

Não há registro de discordância e de neutralidade à indagação referente ao indicador adequação (questão 3.4). Logo, 100% dos respondentes apontam graus de concordância (quadro 18). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,33 (com desvio padrão de 0,5000); estando locada em grau de concordância com a afirmativa. Os resultados indicam que os respondentes percebem a adequação como uma característica de extrema importância da informação (gráfico 04).

Igualmente, não há registro de discordância e de neutralidade à indagação do indicador tempestividade (questão 3.5). Logo, 100% dos respondentes apontam graus de concordância (quadro 18). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,33 (com desvio padrão de 0,5000); estando locada em grau de concordância com a afirmativa. Os resultados indicam que os respondentes percebem a tempestividade como uma característica de extrema importância da informação (gráfico 04).

Por fim, também não há registro de discordância e de neutralidade à indagação do indicador periodicidade (questão 3.6). Logo, 100% dos respondentes apontam graus de concordância (quadro 18). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,33 (com desvio padrão de 0,5000); estando locada em grau de concordância com a afirmativa. Os resultados indicam que os respondentes percebem a periodicidade como uma característica de extrema importância da informação (gráfico 04).

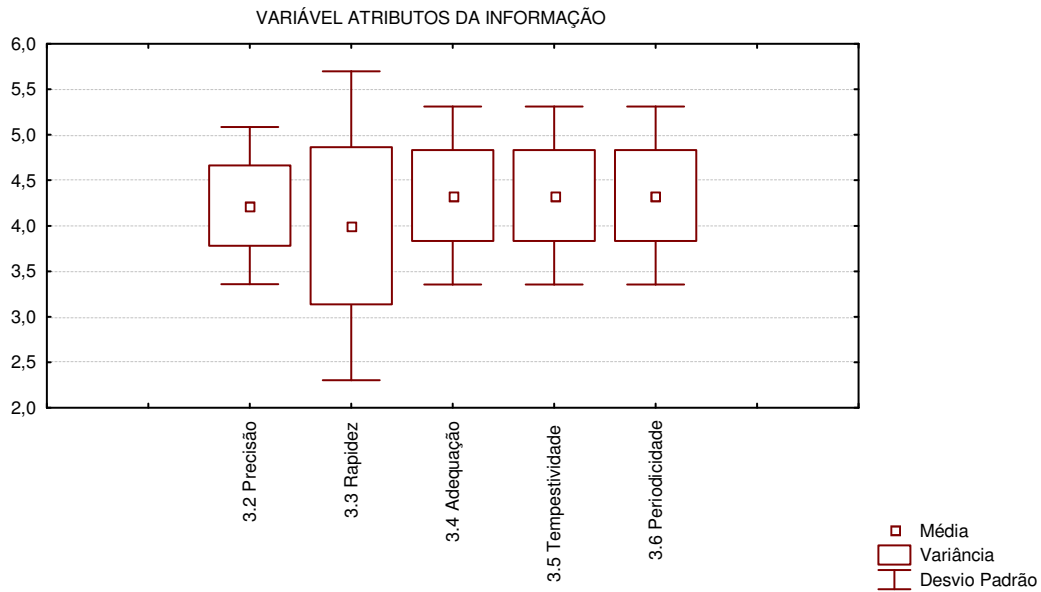


Gráfico 04: Dispersão de respostas aos indicadores da variável atributos da informação
 Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Atentando-se ao gráfico 04, infere-se que os respondentes mais concordam, de forma coincidente, com as afirmativas de que a adequação, a tempestividade e a periodicidade são características de extrema importância da informação. A seguir, enumera-se o indicador precisão. Por fim, infere-se o indicador rapidez, por apresentar uma acentuada dispersão de opiniões, apesar de a média achar-se locada em grau de concordância da escala adotada, e, ainda, considerando-se o desvio padrão.

4.4 BARREIRAS DE ACESSO À INFORMAÇÃO E FATORES RESTRITIVOS À DISPONIBILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO AO AMBIENTE EXTERNO

Este item objetivou diagnosticar as dificuldades enfrentadas na obtenção da informação necessária ao processo decisório; bem como as dificuldades enfrentadas na divulgação da informação.

As barreiras de acesso à informação pré-selecionada foram: custo à empresa (questão 3.7), dificuldade de localização (questão 3.8), desconfiança da fonte (questão 3.9), ausência de banco de dados (questão 3.10), banco de dados obsoleto (questão 3.11), falta de infraestrutura/tecnologia apropriada (questão 3.12), morosidade acarretada pela estrutura organizacional (questão 3.13), idioma estrangeiro (questão 3.14), deficiência de pessoal qualificado (questão 3.15), carência de qualificação da gestão da informação (questão 3.16) e,

outros motivos (questão 3.17). Os resultados dos indicadores constantes no instrumento de coleta de dados, referentes às questões fechadas, seguem no quadro 19.

Q	Indicador \ Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
		1	2	3	4	5				
3.7	Custo à empresa	22,22%	-	22,22%	22,22%	33,34%	5	4	3,44	1,5899
3.8	Dificuldade localização	22,22%	11,11%	22,22%	22,23%	22,22%	1/3/4/5	3	3,11	1,5366
3.9	Desconfiança da fonte	33,34%	22,22%	11,11%	-	33,33%	1/5	2	2,78	1,7873
3.10	Ausência banco dados	77,78%	-	22,22%	-	-	1	1	1,44	0,8819
3.11	Banco dados obsoletos	44,45%	33,33%	11,11%	11,11%	-	1	2	1,89	1,0541
3.12	Falta infraestrutura/tecnologia apropriada	-	11,11%	22,22%	66,67%	-	4	4	3,56	0,7265
3.13	Morosidade acarretada pela estrutura organizacional	-	66,67%	11,11%	11,11%	11,11%	2	2	2,67	1,1180
3.14	Idioma estrangeiro	22,22%	-	33,33%	44,45%	-	4	3	3,00	1,2247
3.15	Deficiência de pessoal qualificado	22,22%	-	33,33%	11,11%	33,34%	3/5	3	3,33	1,5811
3.16	Carência de qualificação da gestão da informação	-	44,45%	22,22%	33,33%	-	2	3	2,89	0,9280
3.17	Outros motivos	77,78%	-	11,11%	-	11,11%	1	1	1,67	1,4142

Quadro 19: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável barreiras de acesso à informação

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Ao indicador custo à empresa (questão 3.7), verifica-se que 22,22% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 55,56% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 19). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,44 (com desvio padrão de 1,5899); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que o custo à empresa constitui-se em uma barreira à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 05).

Quanto ao indicador dificuldade de localização (questão 3.8), verifica-se que 33,33% dos respondentes atribuem graus de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 44,45% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 19). A moda corresponde aos graus 1, 3, 4 e 5 (múltipla). A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 3,11 (com desvio padrão de 1,5366); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que a dificuldade de localização na empresa constitui-se em uma barreira à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 05).

Do indicador desconfiança da fonte (questão 3.9), verifica-se que 55,56% dos respondentes atribuem graus de discordância, 11,11% apontam grau de neutralidade e, 33,33% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 19). A moda corresponde aos graus 1 e 5 (múltipla). A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 2. A média das opiniões dos respondentes é de 2,78 (com desvio padrão de 1,7873); estando locada em grau de discordância. Infere-se que há uma discordância com a afirmativa de que a desconfiança da fonte constitui-se em uma barreira à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 05).

Verifica-se, quanto ao indicador de ausência de banco de dados (questão 3.10), que 77,78% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, não há registro de concordância à indagação (quadro 19). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 1. A média das opiniões dos respondentes é de 1,44 (com desvio padrão de 0,8819); estando locada em grau de discordância. Infere-se que há uma discordância com a afirmativa de que a ausência de banco de dados constitui-se em uma barreira à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 05).

Ao indicador banco de dados obsoleto (questão 3.11), verifica-se que 77,78% dos respondentes atribuem graus de discordância, 11,11% apontam grau de neutralidade e, 11,11% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 19). A moda corresponde ao grau 1. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 2. A média das opiniões dos respondentes é de 1,89 (com desvio padrão de 1,0541); estando locada em grau de discordância. Infere-se que há uma discordância com a afirmativa de que banco de dados obsoleto constitui-se uma barreira à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 05).

Do indicador falta de infra-estrutura/tecnologia apropriada (questão 3.12), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 66,67% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 19). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,56 (com desvio padrão de 0,7265); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que a falta de infra-estrutura/tecnologia apropriada constitui-se em uma barreira à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 05).

Verifica-se, quanto ao indicador morosidade acarretada pela estrutura organizacional (questão 3.13), que 66,67% dos respondentes atribuem grau de discordância, 11,11% apontam grau de neutralidade e, 22,22% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 19). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 2. A média das opiniões dos

respondentes é de 2,67 (com desvio padrão de 1,1180); estando locada em grau de discordância. Infere-se que há uma discordância com a afirmativa de que a morosidade acarretada pela estrutura organizacional constitui-se em uma barreira à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 05).

Ao indicador idioma estrangeiro (questão 3.14), verifica-se que 22,22% dos respondentes atribuem grau de discordância, 33,33% apontam grau de neutralidade e, 44,45% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 19). A moda corresponde ao grau 4. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 3,00 (com desvio padrão de 1,2247); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que idioma estrangeiro constitui-se em uma barreira à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 05).

Do indicador deficiência de pessoal qualificado (questão 3.15), verifica-se que 22,22% dos respondentes atribuem grau de discordância, 33,33% apontam grau de neutralidade e, 44,45% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 19). A moda corresponde aos graus 3 e 5 (múltipla). A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 3,33 (com desvio padrão de 1,5811); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que a deficiência de pessoal qualificado constitui-se em uma barreira à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 05).

Verifica-se, quanto ao indicador carência de qualificação da gestão da informação (questão 3.16), que 44,45% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 33,33% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 19). A moda corresponde ao grau 2. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 2,89 (com desvio padrão de 0,9280); estando locada em grau de discordância. Infere-se que há uma discordância com a afirmativa de que a carência de qualificação da gestão da informação constitui-se em uma barreira à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 05).

E, por fim, ao indicador outros motivos (questão 3.17), verifica-se que 77,78% dos respondentes atribuem grau de discordância, 11,11% apontam grau de neutralidade e, 11,11% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 19). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 1. A média das opiniões dos respondentes é de 1,67 (com desvio padrão de 1,4142); estando locada em grau de discordância. Infere-se que há uma discordância com a afirmativa de que outros motivos, além dos nomeados anteriormente,

constituem-se em uma barreira à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 05).

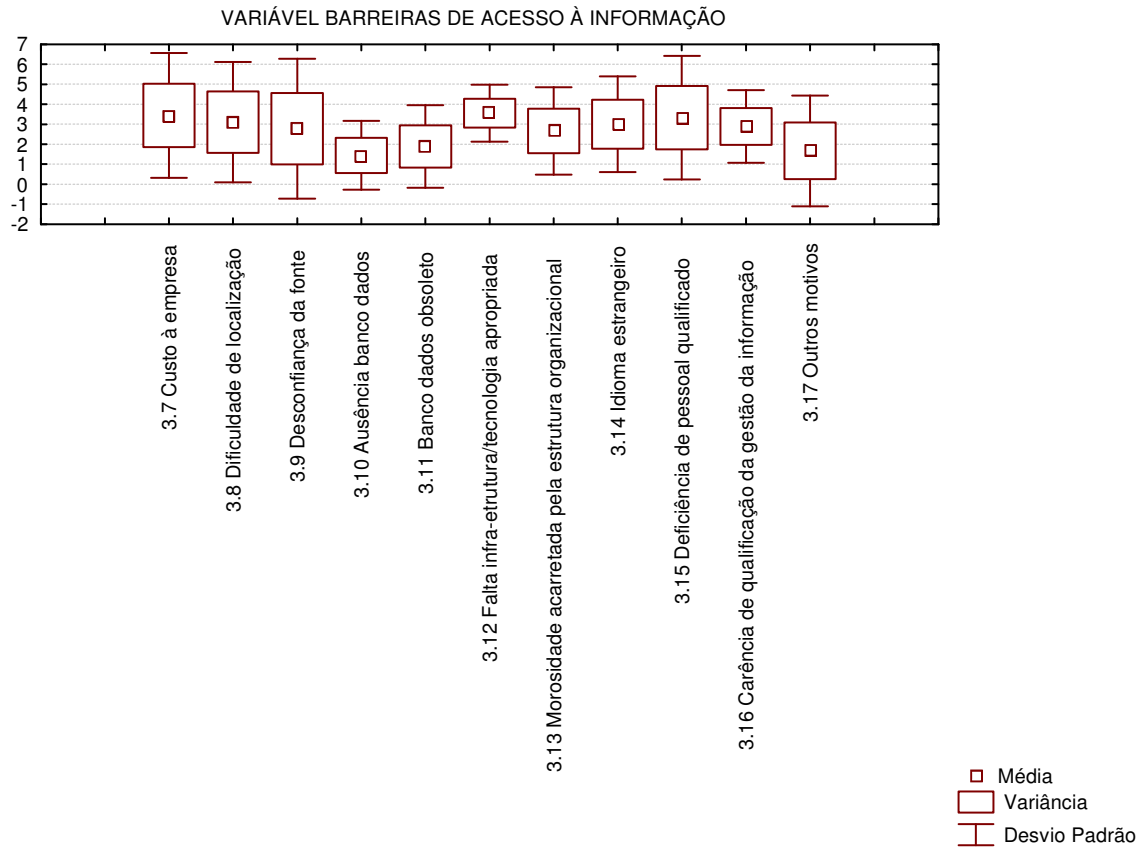


Gráfico 05: Dispersão de respostas aos indicadores da variável barreiras de acesso à informação
 Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Atentando-se ao gráfico 05, infere-se que os respondentes mais concordam com a afirmativa de que têm dificuldade para obterem a informação de que necessitam para tomarem decisões em razão da falta de infra-estrutura/tecnologia apropriada; uma vez que a variância é pequena, ou seja, todos tendem à mesma opinião – locada em grau de concordância da escala adotada.

Em ordem, seguem os indicadores custo à empresa; deficiência de pessoal qualificado; dificuldade de localização; carência de qualificação da gestão da informação; idioma estrangeiro; desconfiança da fonte, com uma grande dispersão de opiniões; morosidade acarretada pela estrutura organizacional; banco de dados obsoleto; outros motivos e; por fim, ausência de banco de dados.

Complementando-se este item, para fins de serem detectadas possíveis interferências nas decisões em decorrência de dificuldades no acesso às informações, foram elaborados dois indicadores, cujos resultados seguem no quadro 20.

Q	Indicador	Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
3.18	Acesso de outras fontes / canais, com risco de demora		11,11%	-	44,45%	-	44,44%	3/5	3	3,67	1,4142
3.19	Decisão com informações incompletas e/ou intuição		11,11%	-	44,45%	-	44,44%	3/5	3	3,67	1,4142

Quadro 20: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável barreiras de acesso à informação (interferências nas decisões)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Verifica-se, quanto ao indicador acesso de outras fontes / canais, com risco de demora na decisão (questão 3.18), que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 44,45% apontam grau de neutralidade e, 44,44% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 20). A moda corresponde aos graus 3 e 5 (múltipla). A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 3,67 (com desvio padrão de 1,4142); estando locada em grau de neutralidade. Enumera-se, então, que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que, em não havendo acesso à informação necessária ao processo decisório, são procuradas outras fontes/canais à sua obtenção, assumindo-se o risco da demora na decisão (gráfico 06).

E, do indicador decisão com informações incompletas e/ou intuição (questão 3.19), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 44,45% apontam grau de neutralidade e, 44,44% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 20). A moda corresponde aos graus 3 e 5 (múltipla). A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 3,67 (com desvio padrão de 1,4142); estando locada em grau de neutralidade. Enumera-se, então, que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que decisões são tomadas com base em informações incompletas e/ou em intuição, quando não há acesso àquelas necessárias ao processo decisório (gráfico 06).

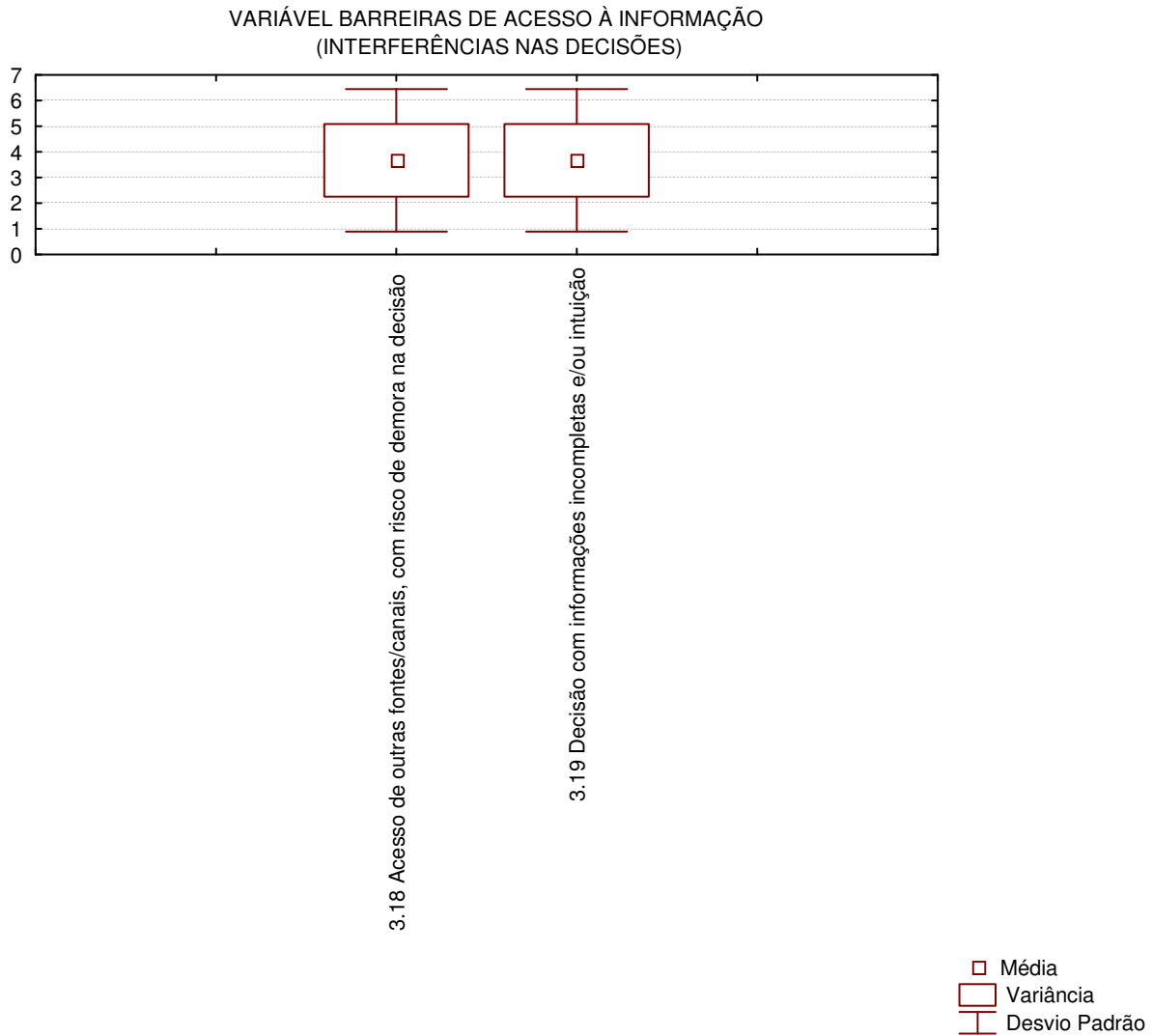


Gráfico 06: Dispersão de respostas aos indicadores da variável barreiras de acesso à informação (interferência nas decisões)

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Atentando-se ao gráfico 06 e considerando-se que as médias estão localizadas acima do ponto neutro da escala adotada, infere-se que: em não havendo acesso à informação necessária ao processo decisório, os respondentes concordam com a afirmativa de que procuram outras fontes/canais à sua obtenção, assumindo o risco da demora na decisão e; os respondentes concordam com a afirmativa de que tomam decisões com base em informações incompletas e/ou em intuição, quando não têm acesso àquelas necessárias ao processo decisório. Assim, detecta-se a ocorrência de possíveis interferências no processo decisório, quando não há acesso às informações necessárias.

Para fins de análise qualitativa, indagou-se, através de questões abertas, sobre quais dificuldades na obtenção de determinada informação interferem no processo decisório

(questão 4.1) e, sobre as estratégias utilizadas para a obtenção da informação necessária, quando não é possível obtê-la em um primeiro momento (questão 4.2).

Quanto à questão 4.1, 22,22% dos respondentes convergem o pensamento de que a burocracia constitui-se numa dificuldade à obtenção da informação, culminando em interferir na tomada de decisão. Considera-se que tal dificuldade deva ser sentida em decorrência da própria rede, caracterizada por administração com maior controle de processos operacionais, a fim de manter a qualidade que divulga, bem como os padrões que devem ser seguidos. Para 11,11% dos respondentes não existem dificuldades que possam interferir no processo decisório, pois têm livre acesso às informações. Os demais 66,67% dos respondentes não emitiram opinião.

Sobre as estratégias utilizadas para a obtenção da informação necessária, quando não possível obtê-la em um primeiro momento (questão 4.2), foram citadas: a internet (22,23%); a administração central da rede (22,22%); o relacionamento com o mercado (11,11%); a procura em setores específicos da empresa (22,22%); fontes externas (11,11%) e; a pesquisa até a obtenção da informação necessária (11,11%). Uma vez que adotadas estratégias, considera-se não haver uma desistência à obtenção da informação.

Já os fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo, tiveram como indicadores pré-selecionados: recursos financeiros (questão 3.64), despreparo dos funcionários (questão 3.65), falta de estratégia/planejamento organizacional (questão 3.66), carência de informação base ao ambiente externo (questão 3.67) e, nenhum fator restritivo (questão 3.68). Os resultados dos indicadores constantes no instrumento de coleta de dados, referentes às questões fechadas, seguem no quadro 21.

Q	Indicador	Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
3.64	Recursos financeiros		22,22%	22,22%	-	33,34%	22,22%	4	4	3,11	1,6159
3.65	Despreparo dos funcionários		44,45%	-	11,11%	22,22%	22,22%	1	3	2,78	1,7873
3.66	Falta de estratégia/planejamento organizacional		11,11%	-	33,33%	11,11%	44,45%	5	4	3,78	1,3944
3.67	Carência de informação base ao ambiente externo		22,22%	11,11%	33,34%	33,33%	-	3/4	3	2,78	1,2019
3.68	Nenhum fator restritivo		77,78%	-	22,22%	-	-	1	1	1,44	0,8819

Quadro 21: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Verifica-se, quanto ao indicador recursos financeiros (questão 3.64), que 44,44% dos respondentes atribuem graus de discordância. Não há registro de neutralidade e, 55,56% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 21). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,11 (com desvio

padrão de 1,6159); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que recursos financeiros é um fator que prejudica ou impossibilita a produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo (gráfico 07).

Do indicador despreparo dos funcionários (questão 3.65), verifica-se que 44,45% dos respondentes atribuem grau de discordância, 11,11% apontam grau de neutralidade e, 44,44% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 21). A moda corresponde ao grau 1. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 2,78 (com desvio padrão de 1,7873); estando locada em grau de discordância. Infere-se uma discordância com a afirmativa de que despreparo dos funcionários é um fator que prejudica ou impossibilita a produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo (gráfico 07).

Quanto ao indicador falta de estratégia/planejamento organizacional (questão 3.66), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 33,33% apontam grau de neutralidade e, 55,56% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 21). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,78 (com desvio padrão de 1,3944); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que falta de estratégia/planejamento organizacional é um fator que prejudica ou impossibilita a produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo (gráfico 07).

Ao indicador carência de informação base ao ambiente externo (questão 3.67), verifica-se que 33,33% dos respondentes atribuem graus de discordância, 33,34% apontam grau de neutralidade e, 33,33% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 21). A moda corresponde aos graus 3 e 4 (múltipla). A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 2,78 (com desvio padrão de 1,2019); estando locada em grau de discordância. Infere-se uma discordância com a afirmativa de que carência de informação base ao ambiente externo é um fator que prejudica ou impossibilita a produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo (gráfico 07).

E, quanto ao indicador nenhum fator restritivo (questão 3.68), verifica-se que 77,78% dos respondentes atribuem grau de discordância e, 22,22% apontam grau de neutralidade. Não há registro de concordância à indagação (quadro 21). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 1. A média das opiniões dos respondentes é de 1,44 (com desvio padrão de 0,8819); estando locada em grau de discordância. Infere-se uma discordância com a

afirmativa de que nenhum fator restritivo prejudica ou impossibilita a produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo (gráfico 07).

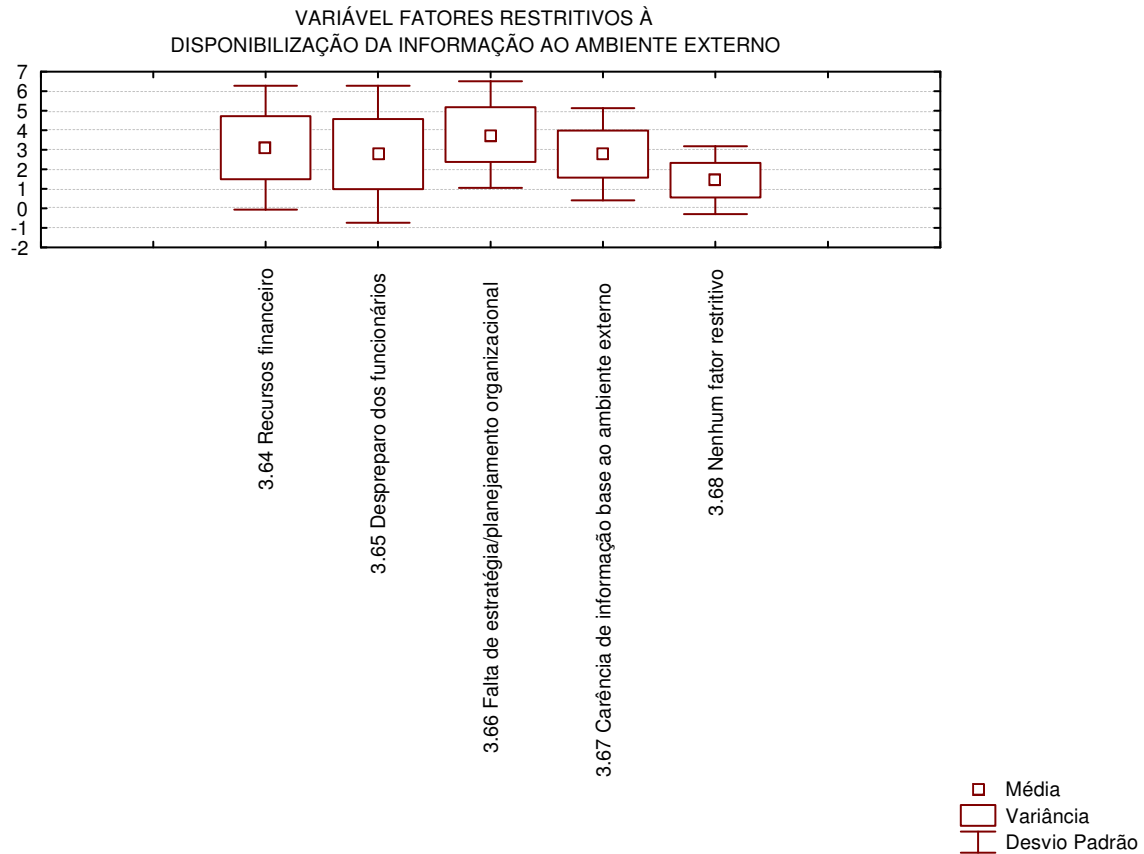


Gráfico 07: Dispersão de respostas aos indicadores da variável fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Atentando-se ao gráfico 07, infere-se que os respondentes mais concordam com a afirmativa de que a falta de estratégia/planejamento organizacional é um fator que prejudica ou impossibilita a produção e/ou a disponibilização da informação ao ambiente externo. Em ordem, segue o indicador recursos financeiros.

Embora os indicadores carência de informação base ao ambiente externo e despreparo dos funcionários tenham a mesma média, àquele tem uma menor dispersão de opiniões, ficando, assim, à frente na avaliação.

O indicador nenhum fator restritivo tem a média locada abaixo do ponto neutro da escala adotada, inferindo-se que os respondentes discordam com a afirmativa de que nenhum fator restritivo prejudica ou impossibilita a produção e/ou disponibilização da informação ao

ambiente externo. Logo, deduz-se que os respondentes concordam que haja fator(es) restritivo(s) à produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo.

Visando complementar o diagnóstico, indagou-se, através de questão aberta, se há fator (es) restritivo (s) à disponibilização da informação ao ambiente externo (questão 4.7). Os respondentes mencionam a falta de colaboração interna como um limitador à disponibilização da informação ao ambiente externo (11,11%). Os demais respondentes (88,89%) não emitiram opinião, por considerarem já terem especificados nas questões fechadas do instrumento de pesquisa.

4.5 FONTES (INTERNAS E EXTERNAS) E CANAIS PARA OBTENÇÃO E DIVULGAÇÃO DA INFORMAÇÃO

O item fontes internas de informação objetivou identificar quais são utilizadas freqüentemente pelos tomadores de decisão. Kotler et al (1996) referem-se a fontes internas primárias como aquelas informações obtidas nos setores da empresa, compiladas para propósito específico, sendo originais e as fontes internas secundárias como aquelas informações obtidas e disponíveis não como fruto do resultado das atividades cotidianas da empresa (quadro 07). As fontes internas primárias pré-selecionadas foram: informações de planilhas numérico-estatísticas (questão 3.20), informações de relatórios e atas (questão 3.21), informações de comunicação interna/ofícios (questão 3.22), informações de pesquisas internas (questão 3.23), informações de cruzamentos e comparações (questão 3.24) e informações de histórico de setores (questão 3.25) e; selecionou-se informações de pesquisas de mercado (questão 3.26) como fonte interna secundária. Os resultados dos indicadores constantes no instrumento de coleta de dados, referentes às questões fechadas, seguem no quadro 22.

Q	Indicador	Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
3.20	Planilhas numérico-estatísticas (P)		11,11%	-	22,22%	33,33%	33,34%	4/5	4	3,78	1,3017
3.21	Relatórios e Atas (P)		11,11%	11,11%	11,11%	33,34%	33,33%	4/5	4	3,67	1,4142
3.22	Comunicação interna/ofícios (P)		-	-	44,44%	33,34%	22,22%	3	4	3,78	0,8333
3.23	Pesquisas internas (P)		22,22%	11,11%	33,34%	33,33%	-	3/4	3	2,78	1,2019
3.24	Cruzamentos e comparações (P)		11,11%	-	33,33%	44,45%	11,11%	4	4	3,44	1,1304
3.25	Histórico de setores (P)		-	22,22%	22,22%	44,45%	11,11%	4	4	3,44	1,0138
3.26	Pesquisas de mercado (S)		11,11%	11,11%	44,45%	33,33%	-	3	3	3,00	1,0000

Quadro 22: Medidas estatísticas descritiva das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável fontes internas de informação (primárias/secundárias)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Ao indicador informações de planilhas numérico-estatísticas (questão 3.20), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 66,67% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 22). A moda corresponde aos graus 4 e 5 (múltipla). A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,78 (com desvio padrão de 1,3017); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que são utilizadas freqüentemente informações de planilhas numérico-estatísticas de setores da empresa para resolução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 08).

Quanto ao indicador informações de relatórios e atas (questão 3.21), verifica-se que 22,22% dos respondentes atribuem graus de discordância, 11,11% apontam grau de neutralidade e, 66,67% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 22). A moda corresponde aos graus 4 e 5 (múltipla). A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,67 (com desvio padrão de 1,4142); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que são utilizadas freqüentemente informações de relatórios e atas / reuniões da empresa para resolução de problemas e /ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 08).

Não há registro de discordância ao indicador informações de comunicação interna/ofícios (questão 3.22). Entretanto, 44,44% apontam grau de neutralidade e, 55,56% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 22). A moda corresponde ao grau 3. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,78 (com desvio padrão de 0,8333); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que são utilizadas freqüentemente informações de comunicação interna/ofícios da empresa para resolução de problemas e /ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 08).

Do indicador informações de pesquisas internas (questão 3.23), verifica-se que 33,33% dos respondentes atribuem graus de discordância, 33,34% apontam grau de neutralidade e, 33,33% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 22). A moda corresponde aos graus 3 e 4 (múltipla). A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 2,78 (com desvio padrão de 1,2019); estando locada em grau de discordância. Infere-se que há uma discordância com a afirmativa de que são utilizadas freqüentemente informações de pesquisas internas da empresa para resolução de problemas e /ou aproveitamento oportunidades (gráfico 08).

Quanto ao indicador cruzamentos e comparações de informações (questão 3.24), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 33,33% apontam

grau de neutralidade e, 55,56% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 22). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,44 (com desvio padrão de 1,1304); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que são utilizados freqüentemente cruzamentos e comparações de informações da empresa para resolução de problemas e /ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 08).

Verifica-se, quanto ao indicador informações de histórico de setores (questão 3.25), que 22,22% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 55,56% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 22). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,44 (com desvio padrão de 1,0138); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que são utilizadas freqüentemente informações de histórico de setores da empresa para resolução de problemas e /ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 08).

Do indicador informações de pesquisas de mercado (questão 3.26) - fonte interna secundária, verifica-se que 22,22% dos respondentes atribuem graus de discordância, 44,45% apontam grau de neutralidade e, 33,33% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 22). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 3,00 (com desvio padrão de 1,0000); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que são utilizadas freqüentemente informações de pesquisas de mercado da empresa para resolução de problemas e /ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 08).

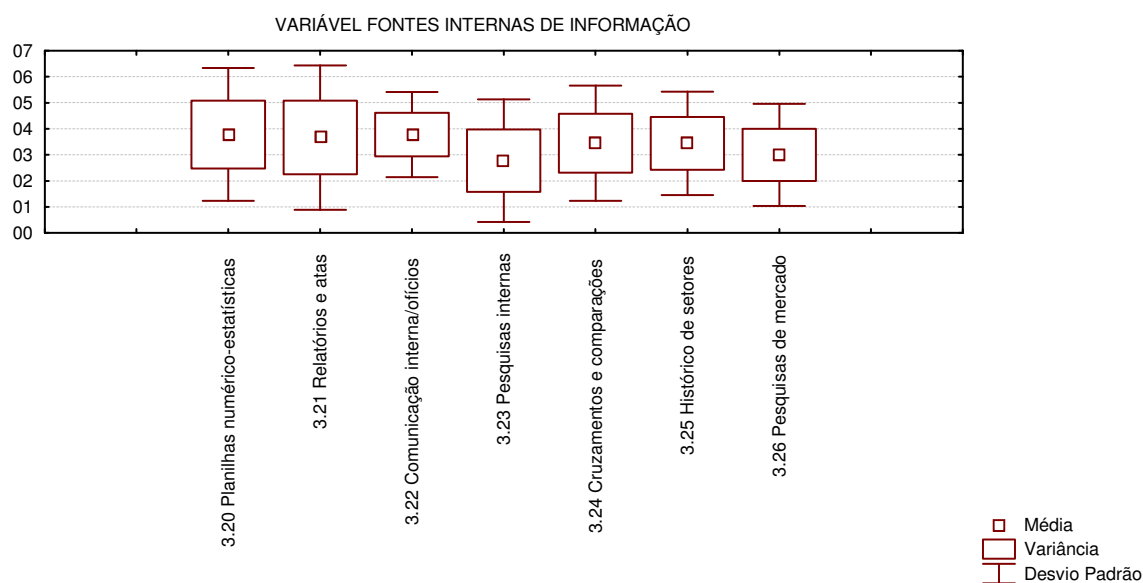


Gráfico 08: Dispersão de respostas aos indicadores da variável fontes internas de informação

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Atentando-se ao gráfico 08, infere-se que os respondentes mais concordam com a afirmativa de que utilizam frequentemente informações de comunicações internas/ofícios da empresa para resolução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades; verificando-se uma menor dispersão de opiniões dentre os indicadores desta variável.

Em ordem, segue o indicador informações de planilhas numérico-estatísticas, o qual, apesar de apresentar estatisticamente a mesma média do indicador informações de comunicações internas/ofícios, tem uma maior dispersão de opiniões.

Na seqüência, seguem os indicadores informações de relatórios e atas; informações de histórico de setores e; cruzamentos e comparações de informações. Por fim, enumera-se o indicador informações de pesquisas de mercado, com média locada no ponto neutro da escala adotada e; o indicador informações de pesquisas internas, com média locada abaixo do ponto neutro da escala.

Procurou-se identificar outras fontes internas de informação, utilizadas frequentemente pelos tomadores de decisão, através de questão aberta (questão 4.3). Informações constantes no livro de ocorrência foi citado por 11,11% dos respondentes, mas entende-se que se enquadra no indicador histórico de setores. Os demais 88,89% dos respondentes não emitiram opinião.

Outrossim, a variável contemplou identificar a motivação para a utilização de fontes internas de informação no processo decisório, através dos indicadores eficiência (questão 3.27), produtividade (questão 3.28), custos/rentabilidade (questão 3.29), planejamento

organizacional (questão 3.30) e, política interna (questão 3.31). Obtiveram-se os resultados das questões fechadas constantes no quadro 23.

Q	Indicador	Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
3.27	Eficiência		-	-	-	66,67%	33,33%	4	4	4,33	0,5000
3.28	Produtividade		11,11%	-	-	33,33%	55,56%	5	5	4,22	1,3017
3.29	Custos/rentabilidade		-	-	33,33%	11,11%	55,56%	5	5	4,22	0,9718
3.30	Planejamento organizacional		-	11,11%	-	77,78%	11,11%	4	4	3,89	0,7817
3.31	Política interna		-	-	33,33%	33,34%	33,33%	3/4/5	4	4,00	0,8660

Quadro 23: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável fontes internas de informação (motivação)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Do indicador motivação/eficiência (questão 3.27), não há registro de discordância e de neutralidade à indagação. Logo, 100% dos respondentes apontam graus de concordância (quadro 23). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,33 (com desvio padrão de 0,5000); estando locada em grau de concordância. Os resultados indicam que os respondentes concordam com a afirmativa de que utilizam freqüentemente informações sobre a eficiência dos setores da empresa para resolverem problemas e/ou aproveitarem oportunidades (gráfico 09).

Ao indicador motivação/produtividade (questão 3.28), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância com a afirmativa. Não há registro de neutralidade e, 88,89% atribuem graus de concordância. (quadro 23). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,22 (com desvio padrão de 1,3017); estando locada em grau de concordância. Os resultados indicam que os respondentes concordam com a afirmativa de que utilizam freqüentemente informações sobre a produtividade dos setores da empresa para resolverem problemas e/ou aproveitarem oportunidades (gráfico 09).

Não há registro de discordância ao indicador motivação/custos-rentabilidade (questão 3.29). Entretanto, 33,33% atribuem grau de neutralidade, e, 66,67% dos respondentes apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 23). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,22 (com desvio padrão de 0,9718); estando locada em grau de concordância. Os resultados indicam que os respondentes concordam com a afirmativa de que utilizam freqüentemente informações sobre custos/rentabilidade dos setores da empresa para resolverem problemas e/ou aproveitarem oportunidades (gráfico 09).

Quanto ao indicador motivação/planejamento organizacional (questão 3.30), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância à indagação. Não há registro de neutralidade e, 88,89% atribuem grau de concordância (quadro 23). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,89 (com desvio padrão de 0,7817); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que são utilizadas freqüentemente informações de pesquisas de mercado da empresa para resolução de problemas e /ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 09).

Não há registro de discordância ao indicador motivação/política interna (questão 3.31). Entretanto, 33,33% atribuem grau de neutralidade, e, 66,67% dos respondentes apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 23). A moda corresponde aos graus 4 e 5 (múltipla). A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,00 (com desvio padrão de 0,8660); estando locada em grau de concordância. Os resultados indicam que os respondentes utilizam freqüentemente informações sobre a política interna da empresa para resolverem problemas e/ou aproveitarem oportunidades (gráfico 09).

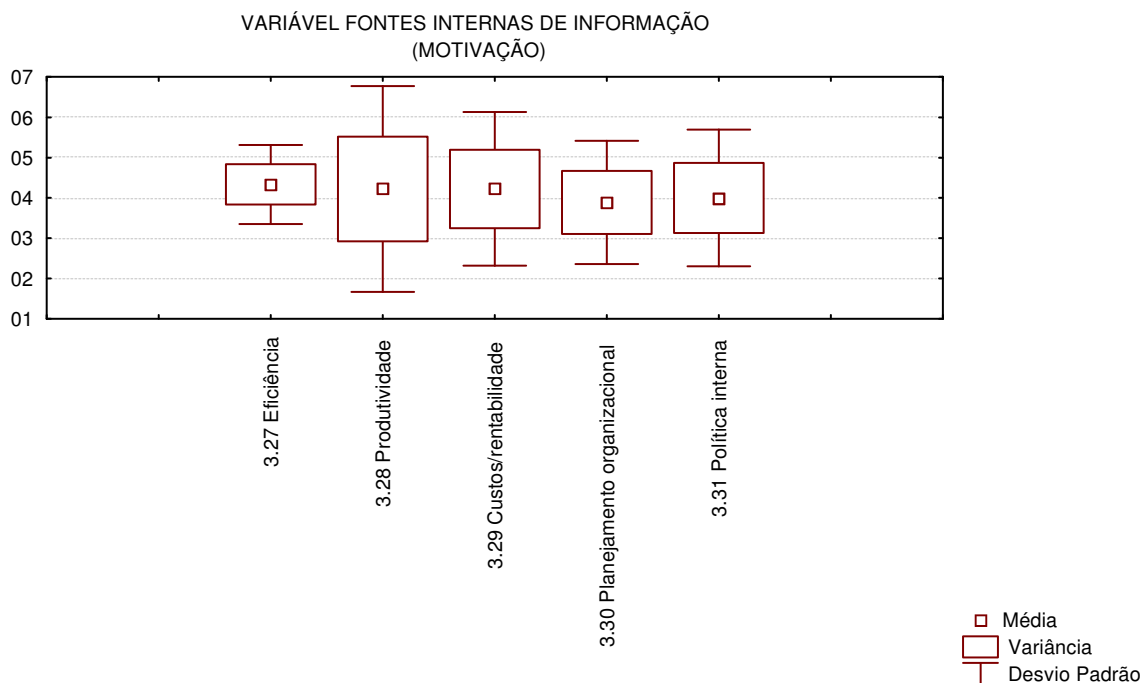


Gráfico 09: Dispersão de respostas aos indicadores da variável fontes internas de informação (motivação)
Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Atentando-se ao gráfico 09, infere-se que os respondentes mais concordam com a afirmativa de que utilizam freqüentemente informações sobre a eficiência dos setores da

empresa para resolverem problemas e/ou aproveitarem oportunidades, uma vez que existe uma grande concentração de respostas em torno da média, com uma baixa dispersão de opiniões.

Embora os indicadores custos/rentabilidade e produtividade tenham estatisticamente a mesma média, verifica-se uma menor dispersão de opiniões àquele indicador. Então, na seqüência, tem-se o indicador informações sobre custos/rentabilidade.

Em ordem, seguem os indicadores informações sobre produtividade; informações sobre política interna e; informações sobre planejamento organizacional.

O item fontes externas de informação objetivou identificar quais são utilizadas freqüentemente pelos tomadores de decisão. Para Kotler et al. (1996), fontes de informação externas são aquelas situadas externamente à organização, podendo ser obtidas por diversos procedimentos (quadro 07). As fontes externas pré-selecionadas foram: sugestões/reclamações de funcionários (questão 3.32), sugestões/reclamações de clientes (questão 3.33), informações de *folders*/panfletos/informativos (questão 3.34), informações de artigos de jornais/revistas especializadas (questão 3.35), informações de livros/periódicos científicos (questão 3.36), informações de legislação/normas/especificações (questão 3.37), informações de publicações de órgãos públicos (questão 3.38) e, informações de publicações de órgãos privados (questão 3.39). Os resultados dos indicadores constantes no instrumento de coleta de dados, referentes às questões fechadas, seguem no quadro 24.

Q	Indicador	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
		1	2	3	4	5				
3.32	Sugestões/reclamações funcionários	-	11,11%	22,22%	55,56%	11,11%	4	4	3,67	0,8660
3.33	Sugestões/reclamações clientes	-	11,11%	-	66,67%	22,22%	4	4	4,00	0,8660
3.34	<i>Folders</i> /panfletos/informativos	11,11%	11,11%	11,11%	33,34%	33,33%	4/5	4	3,67	1,4142
3.35	Jornais/revistas especializadas	11,11%	-	22,22%	22,22%	44,45%	5	4	3,89	1,3642
3.36	Livros/periódicos científicos	-	22,22%	33,33%	33,34%	11,11%	3/4	3	3,33	1,0000
3.37	Legislação/normas/especificações	-	-	22,22%	33,33%	44,45%	5	4	4,22	0,8333
3.38	Publicações de órgãos públicos	-	11,11%	33,33%	11,11%	44,45%	5	4	3,89	1,1667
3.39	Publicações órgãos privados	-	11,11%	22,22%	22,22%	44,45%	5	4	4,00	1,1180

Quadro 24: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável fontes externas de informação

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Verifica-se, quanto ao indicador sugestões/reclamações de funcionários (questão 3.32), que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância à indagação, 33,33% apontam grau de neutralidade e, 66,66% atribuem graus de concordância (quadro 24). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,67 (com desvio padrão de 0,8660); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que

há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de sugestões/reclamações de funcionários serem utilizadas frequentemente para resolução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 10).

Do indicador sugestões/reclamações de clientes (questão 3.33), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância. Não há registro de neutralidade e, 88,89% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 24). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,00 (com desvio padrão de 0,8660); estando locada em grau de concordância. Infere-se que há uma concordância com a afirmativa de sugestões/reclamações de clientes serem utilizadas frequentemente para resolução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 10).

Ao indicador informações de *folders*/panfletos/informativos (questão 3.34), verifica-se que 22,22% dos respondentes atribuem graus de discordância, 11,11% apontam grau de neutralidade e, 66,67% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 24). A moda corresponde aos graus 4 e 5 (múltipla). A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,67 (com desvio padrão de 1,4142); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de *folders*/panfletos/informativos serem utilizados frequentemente para resolução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 10).

Quanto ao indicador informações de artigos de jornais/revistas especializadas (questão 3.35), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 66,67% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 24). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,89 (com desvio padrão de 1,3642); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de artigos de jornais/revistas especializadas serem utilizados frequentemente para resolução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 10).

Verifica-se, quanto ao indicador informações de livros/periódicos científicos (questão 3.36), que 22,22% dos respondentes atribuem grau de discordância, 33,33% apontam grau de neutralidade e, 44,45% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 24). A moda corresponde aos graus 3 e 4 (múltipla). A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 3,33 (com desvio padrão de 1,0000); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de

livros/periódicos científicos serem utilizados freqüentemente para resolução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 10).

Não há registro de discordância ao indicador informações de legislação/normas/especificações (questão 3.37). Entretanto, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 77,78% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 24). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,22 (com desvio padrão de 0,8333); estando locada em grau de concordância. Infere-se que há uma concordância com a afirmativa de legislação/normas/especificações serem utilizadas freqüentemente para resolução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 10).

Do indicador informações de publicações de órgãos públicos (questão 3.38), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 33,33% apontam grau de neutralidade e, 55,56% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 24). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,89 (com desvio padrão de 1,1667); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de publicações de órgãos públicos serem utilizadas freqüentemente para resolução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 10).

Quanto ao indicador informações de publicações de órgãos privados (questão 3.39), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 66,67% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 24). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,00 (com desvio padrão de 1,1180); estando locada em grau de concordância. Infere-se que há uma concordância com a afirmativa de publicações de órgãos privados serem utilizadas freqüentemente para resolução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades (gráfico 10).

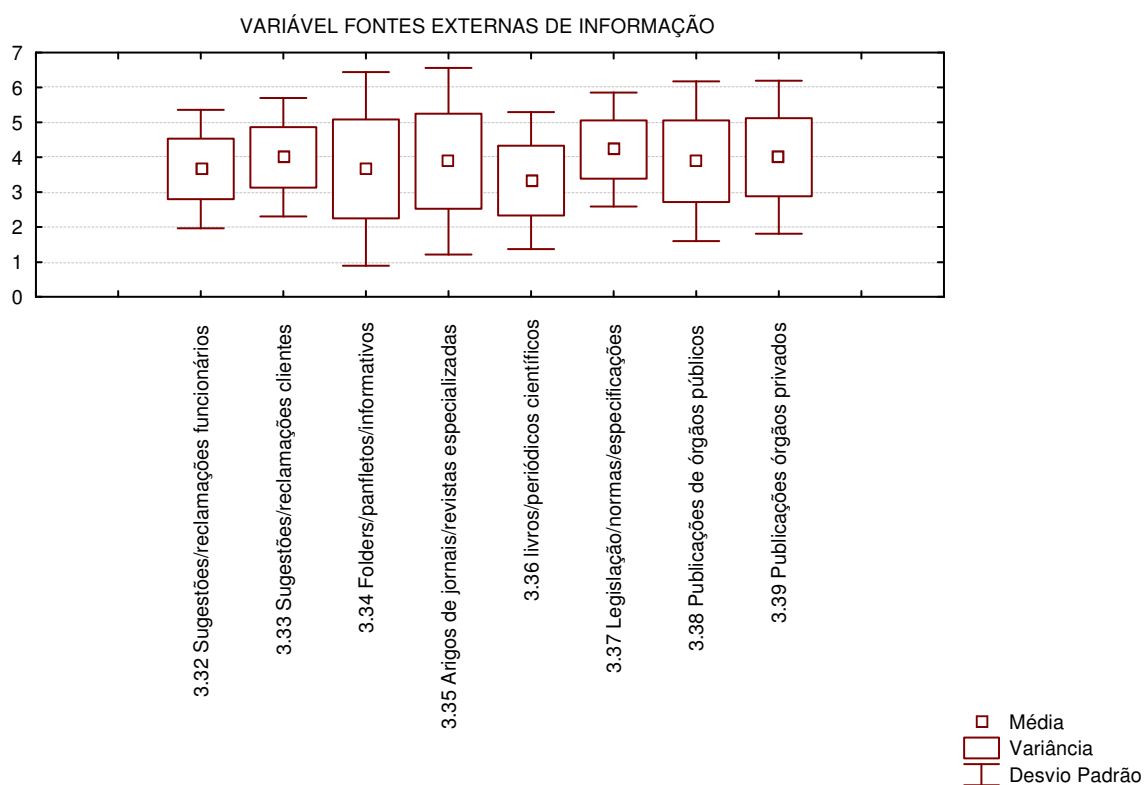


Gráfico 10: Dispersão de respostas aos indicadores da variável fontes externas de informação

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Atentando-se ao gráfico 10, infere-se que os respondentes mais concordam com a afirmativa de que utilizam freqüentemente informações de legislação/normas/especificações para resolverem problemas e/ou aproveitarem oportunidades.

Em ordem, seguem os indicadores sugestões/reclamações de clientes e, informações de publicações de órgãos privados; com médias locais em grau de concordância. Por fim, com médias entre a neutralidade e a concordância, enumeram-se os indicadores informações de publicação de órgãos públicos; informações de artigos de jornais/revistas especializadas; sugestões/reclamações de funcionários; informações de *folders*/panfletos/informativos e; informações de livros/periódicos científicos.

Procurou-se identificar outras fontes externas de informação, utilizadas freqüentemente pelos tomadores de decisão, através de questão aberta (questão 4.4). Os respondentes mencionaram opinião (11,11%). Entretanto, entende-se enquadrar-se no indicador sugestões/reclamações de clientes. Também foram mencionadas pesquisas externas (11,11%) e viagem (11,11%). Os demais respondentes não emitiram opinião (66,67%).

Objetivou-se identificar quais canais são utilizados freqüentemente à obtenção das informações necessárias ao processo decisório. Vital (2006) entende que canal é o meio pelo

qual se obtém a informação (quadro 07). Os canais pré-selecionados foram: universidades/IES (questão 3.40), *trade* turístico (questão 3.41), fornecedores (questão 3.42), eventos/feiras (questão 3.43), empresas associadas ao grupo (questão 3.44), concorrentes (questão 3.45), clientes potenciais (questão 3.46), consultores (questão 3.47), internet (questão 3.48), órgãos públicos (questão 4.49) e associações de turismo e afins (questão 3.50). Os resultados dos indicadores constantes no instrumento de coleta de dados, referentes às questões fechadas, seguem no quadro 25.

Q	Indicador	Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
3.40	Universidades/IES		11,11%	44,45%	-	22,22%	22,22%	2	2	3,00	1,5000
3.41	<i>Trade</i> turístico		-	44,45%	22,22%	22,22%	11,11%	2	3	3,00	1,1180
3.42	Fornecedores		-	11,11%	22,22%	22,22%	44,45%	5	4	4,00	1,1180
3.43	Eventos/feiras		11,11%	11,11%	22,22%	22,22%	33,34%	5	4	3,56	1,4240
3.44	Empresas associadas ao grupo		-	11,11%	33,33%	11,11%	44,45%	5	4	3,89	1,1667
3.45	Concorrentes		-	11,11%	22,22%	55,56%	11,11%	4	4	3,67	0,8660
3.46	Clientes potenciais		-	22,22%	33,33%	33,34%	11,11%	3/4	3	3,33	1,0000
3.47	Consultores		11,11%	11,11%	22,22%	22,22%	33,34%	5	4	3,56	1,4240
3.48	Internet		11,11%	-	-	33,33%	55,56%	5	5	4,22	1,3017
3.49	Órgãos públicos		-	11,11%	33,33%	11,11%	44,45%	5	4	3,89	1,1667
3.50	Associações de turismo e afins		-	11,11%	22,22%	22,22%	44,45%	5	4	4,00	1,1180

Quadro 25: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável canais para obtenção da informação

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Ao indicador universidades/IES (questão 3.40), verifica-se que 55,56% dos respondentes atribuem graus de discordância. Não há registro de neutralidade e, 44,44% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 25). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 2. A média das opiniões dos respondentes é de 3,00 (com desvio padrão de 1,5000); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de ser utilizado frequentemente universidades/IES como canal à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 11).

Do indicador *trade* turístico (questão 3.41), verifica-se que 44,45% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 33,33% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 25). A moda corresponde ao grau 2. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 3,00 (com desvio padrão de 1,1180); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de ser utilizado frequentemente o *trade* turístico como canal à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 11).

Quanto ao indicador fornecedores (questão 3.42), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 66,67%

atribuem graus de concordância à indagação (quadro 25). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 4,00 (com desvio padrão de 1,1180); estando locada em grau de concordância. Infere-se que há uma concordância com a afirmativa de ser utilizado freqüentemente o fornecedor como canal à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 11).

Verifica-se, quanto ao indicador eventos/feiras (questão 3.43), que 22,22% dos respondentes atribuem graus de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 55,56% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 25). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,56 (com desvio padrão de 1,4240); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de ser utilizado freqüentemente eventos/feiras como canal à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 11).

Do indicador empresas associadas ao grupo (questão 3.44), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 33,33% apontam grau de neutralidade e, 55,56% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 25). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,89 (com desvio padrão de 1,11667); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de ser utilizado freqüentemente empresas associadas ao grupo como canal à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 11).

Ao indicador concorrentes (questão 3.45), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 66,67% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 25). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,67 (com desvio padrão de 0,8660); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de ser utilizado freqüentemente concorrentes como canal à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 11).

Verifica-se, quanto ao indicador clientes potenciais (questão 3.46), que 22,22% dos respondentes atribuem grau de discordância, 33,33% apontam grau de neutralidade e, 44,45% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 25). A moda corresponde aos graus 3 e 4 (múltipla). A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 3,33 (com desvio padrão de 1,0000); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de ser utilizado

freqüentemente clientes potenciais como canal à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 11).

Quanto ao indicador consultores (questão 3.47), verifica-se que 22,22% dos respondentes atribuem graus de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 55,56% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 25). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,56 (com desvio padrão de 1,4240); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de ser utilizado freqüentemente consultores como canal à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 11).

Do indicador internet (questão 3.48), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância. Não há registro de neutralidade e, 88,89% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 25). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,22 (com desvio padrão de 1,3017); estando locada em grau de concordância. Infere-se que há uma concordância com a afirmativa de ser utilizado freqüentemente a internet como canal à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 11).

Quanto ao indicador órgãos públicos (questão 3.49), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 33,33% apontam grau de neutralidade e, 55,56% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 25). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,89 (com desvio padrão de 1,1667); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de ser utilizado freqüentemente órgãos públicos como canal à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 11).

Verifica-se, quanto ao indicador associações de turismo e afins (questão 3.50), que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 66,67% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 25). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,00 (com desvio padrão de 1,1180); estando locada em grau de concordância. Infere-se que há uma concordância com a afirmativa de ser utilizado freqüentemente associações de turismo e afins como canal à obtenção da informação necessária ao processo decisório (gráfico 11).

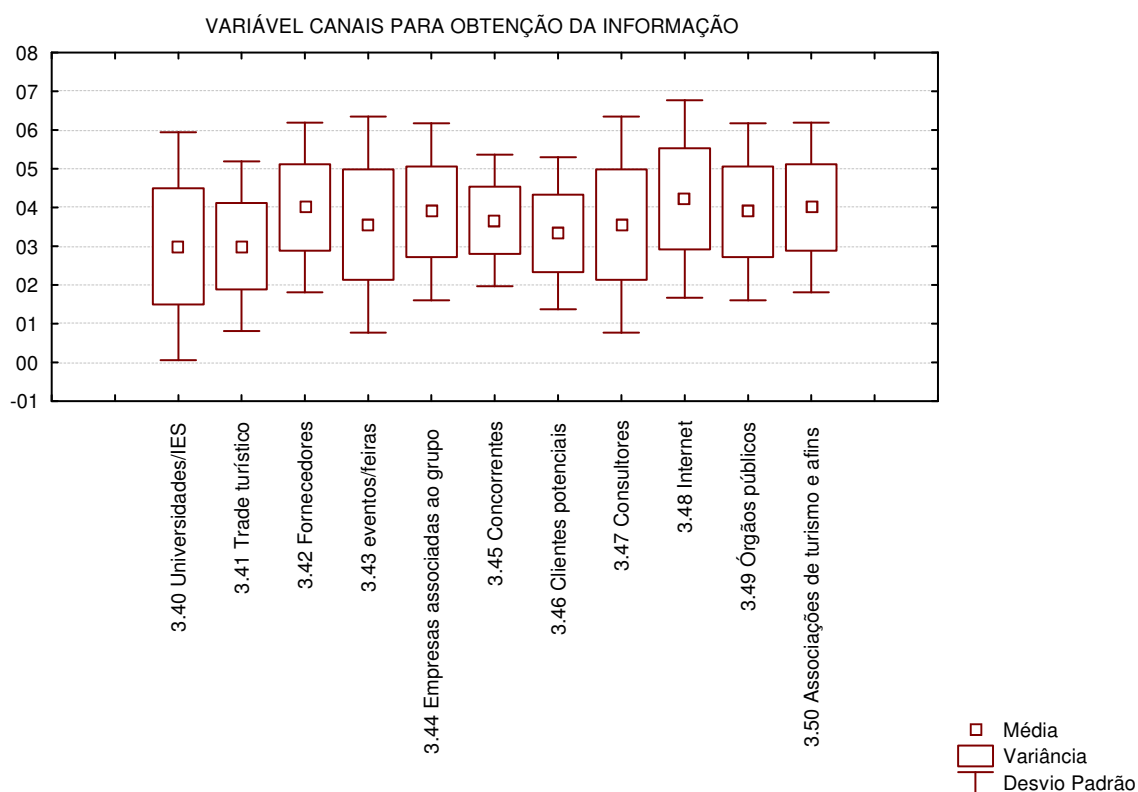


Gráfico 11: Dispersão de respostas aos indicadores da variável canais para obtenção da informação
 Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Atentando-se ao gráfico 11, infere-se que os respondentes mais concordam com a afirmativa de que utilizam frequentemente a internet para obterem informações necessárias ao processo decisório.

Coincidentemente, seguem os indicadores fornecedores e associações de turismo e afins. Após, igualmente de forma similar, seguem os indicadores empresas associadas ao grupo e órgãos públicos. Na seqüência, infere-se o indicador concorrente, com pequena dispersão de opiniões.

De forma idêntica, seguem os indicadores eventos/feiras e consultores. A seguir, enumera-se o indicador clientes potenciais. E, embora com mesma média, segue o indicador *trade* turístico, já que com menor dispersão de opiniões, que o indicador universidades/IES.

Procurou-se identificar outros canais utilizados frequentemente pelos tomadores de decisão à obtenção de informação, através de questão aberta (questão 4.5). Os respondentes mencionaram, como canal utilizado frequentemente à obtenção de informação, o diretor da rede Bristol Hotéis & Resorts (22,22%). Os demais respondentes (77,78%) não emitiram opinião.

Também objetivou-se identificar quais canais são utilizados frequentemente à divulgação de informação ao ambiente externo pelo tomador de decisão. Vital (2006) entende que canal é um meio pelo qual se obtém e/ou divulga a informação (quadro 07). Os canais pré-selecionados foram: revistas e jornais (questão 3.51), mala direta (questão 3.52), *folders*/panfletos/informativos (questão 3.53), eventos/feiras (questão 3.54), internet (questão 3.55), televisão (questão 3.56), rádio (questão 3.57) e DVD/CD (questão 3.58). Os resultados dos indicadores constantes no instrumento de coleta de dados, referentes às questões fechadas, seguem no quadro 26.

Q	Indicador	Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
3.51	Revistas e jornais		44,45%	-	33,33%	11,11%	11,11%	1	3	2,44	1,5092
3.52	Mala direta		11,11%	-	11,11%	44,45%	33,33%	4	4	3,89	1,2693
3.53	<i>Folders</i> /panfletos/informativos		-	-	-	33,33%	66,67%	5	5	4,67	0,5000
3.54	Eventos/feiras		-	-	-	33,33%	66,67%	5	5	4,67	0,5000
3.55	Internet		-	-	11,11%	22,22%	66,67%	5	5	4,56	0,7265
3.56	Televisão		44,45%	22,22%	-	22,22%	11,11%	1	2	2,33	1,5811
3.57	Rádio		44,45%	11,11%	11,11%	33,33%	-	1	2	2,33	1,4142
3.58	DVD/CD		55,56%	-	22,22%	11,11%	11,11%	1	1	2,22	1,5635

Quadro 26: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável canais para divulgação da informação

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Verifica-se, ao indicador revistas e jornais (questão 3.51), que 44,45% dos respondentes atribuem grau de discordância, 33,33% aponta grau de neutralidade e, 22,22% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 26). A moda corresponde ao grau 1. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 2,44 (com desvio padrão de 1,5092); estando locada em grau de discordância. Evidencia-se que há uma discordância com a afirmativa de ser utilizado frequentemente revistas e jornais como canal à divulgação da informação ao ambiente externo (gráfico 12).

Ao indicador mala direta (questão 3.52), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 11,11% apontam grau de neutralidade e, 77,78% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 26). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,89 (com desvio padrão de 1,2693); estando locada em grau de neutralidade. Evidencia-se que há uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de ser utilizado frequentemente mala direta como canal à divulgação da informação ao ambiente externo (gráfico 12).

Não há registro de discordância e neutralidade quanto ao indicador *folders*/panfletos/informativos (questão 3.53). Logo, 100% dos respondentes atribuem graus de concordância à indagação (quadro 26). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem

ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,67 (com desvio padrão de 0,5000); estando locada em grau de concordância. Evidencia-se que há uma concordância com a afirmativa de ser utilizado frequentemente *folders*/panfletos/informativos como canal à divulgação da informação ao ambiente externo (gráfico 12).

Igualmente, não há registro de discordância e neutralidade ao indicador eventos/feiras (questão 3.54). Logo, 100% dos respondentes atribuem graus de concordância à indagação (quadro 26). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,67 (com desvio padrão de 0,5000); estando locada em grau de concordância. Evidencia-se que há uma concordância com a afirmativa de ser utilizado frequentemente eventos/feiras como canal à divulgação da informação ao ambiente externo (gráfico 12).

Também não há registro de discordância ao indicador internet (questão 3.55). Entretanto, 11,11% dos respondentes apontam grau de neutralidade e, 88,9% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 26). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,56 (com desvio padrão de 0,7265); estando locada em grau de concordância. Evidencia-se que há uma concordância com a afirmativa de ser utilizado frequentemente internet como canal à divulgação da informação ao ambiente externo (gráfico 12).

Quanto ao indicador televisão (questão 3.56), se verifica que 66,67% dos respondentes atribuem graus de discordância. Não há registro de neutralidade e, 33,33% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 26). A moda corresponde ao grau 1. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 2. A média das opiniões dos respondentes é de 2,33 (com desvio padrão de 1,5811); estando locada em grau de discordância. Evidencia-se que há uma discordância com a afirmativa de ser utilizado frequentemente televisão como canal à divulgação da informação ao ambiente externo (gráfico 12).

Do indicador rádio (questão 3.57), verifica-se que 55,56% dos respondentes atribuem graus de discordância, 11,11% apontam grau de neutralidade e, 33,33% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 26). A moda corresponde ao grau 1. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 2. A média das opiniões dos respondentes é de 2,33 (com desvio padrão de 1,4142); estando locada em grau de discordância. Evidencia-se que há uma discordância com a afirmativa de ser utilizado frequentemente rádio como canal à divulgação da informação ao ambiente externo (gráfico 12).

E, quanto ao indicador DVD/CD (questão 3.58), verifica-se que 55,56% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 22,22%

atribuem graus de concordância à indagação (quadro 26). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 1. A média das opiniões dos respondentes é de 2,22 (com desvio padrão de 1,5635); estando locada em grau de discordância. Evidencia-se que há uma discordância com a afirmativa de ser utilizado freqüentemente DVD/CD como canal à divulgação da informação ao ambiente externo (gráfico 12).

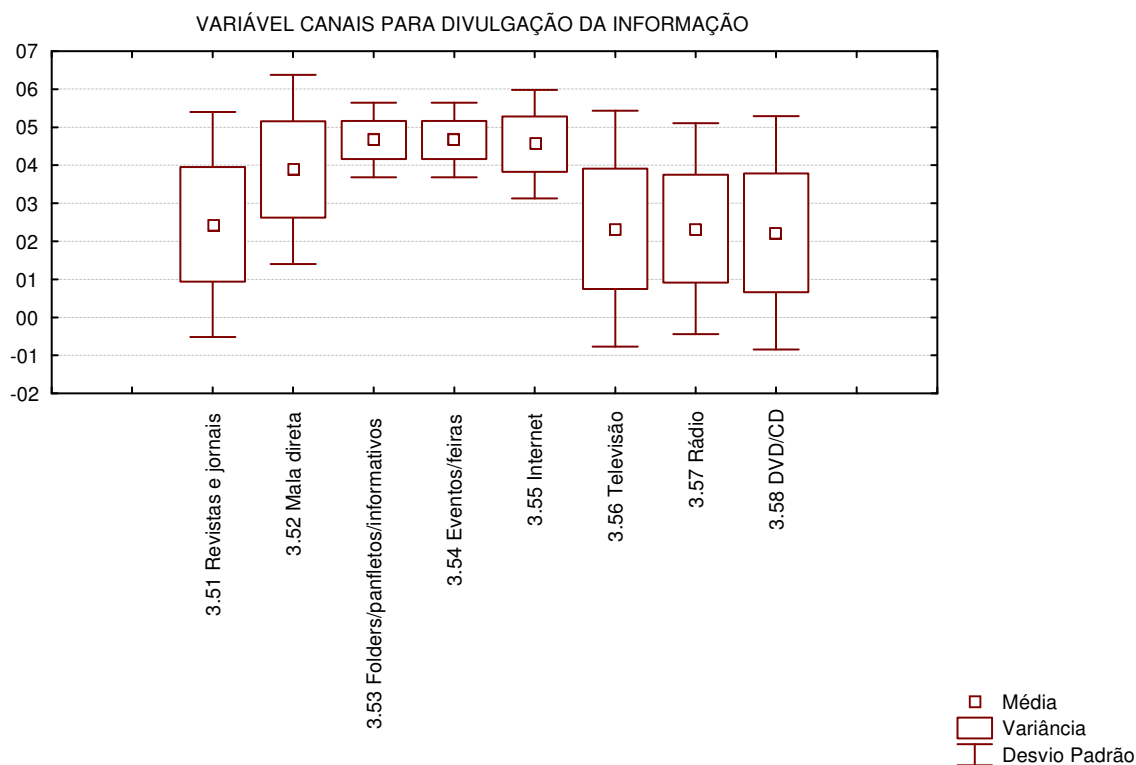


Gráfico 12: Dispersão de respostas aos indicadores da variável canais para divulgação da informação
 Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Atentando-se ao gráfico 12, infere-se que os respondentes mais concordam, de forma coincidente, com a afirmativa de que utilizam freqüentemente *folders/* panfletos/informativos e eventos/feiras para divulgarem informações ao ambiente externo.

Em ordem, infere-se o indicador internet e mala direta, ambos com médias locadas acima do ponto neutro da escala adotada. Por fim, seguem os indicadores revistas e jornais, rádio, televisão e DVD/CD, com médias locadas abaixo do ponto neutro da escala adotada.

Procurou-se identificar outros canais utilizados freqüentemente pelos tomadores de decisão à divulgação da informação, através de questão aberta (questão 4.6). Os respondentes (100%) não emitiram opinião, por considerarem já terem sido especificados nas questões fechadas do instrumento de pesquisa.

4.6 GERENCIAMENTOS DA INFORMAÇÃO, TI E SI

O item gerenciamento da informação objetivou especificar o estilo de gerenciamento da informação na organização hoteleira estudada. A gestão da informação tem como escopo planejar políticas de informação; desenvolver e manter sistemas e serviços de informação; promover a eficiência organizacional; suprir as demandas por informações internas e externas e; controlar a tecnologia da informação (OLIVEIRA e BERTUCCI, 2003). De acordo com McGee e Prusak (1994), há cinco estilos gerencias da informação: utopia (questão 3.59), anarquia (questão 3.60), feudalismo (questão 3.61), monarquia (questão 3.62) e, federalismo (questão 3.63).

É importante ressaltar que, em qualquer organização, poderão existir os que defendem mais que um modelo (McGEE e PRUSAK, 1994). Para a eficácia do gerenciamento da informação é necessário adequar a empresa a um modelo de gerenciamento que melhor se adapte a ela. Os resultados dos indicadores, que representam a base das indagações, constantes no instrumento de coleta de dados através de questões fechadas, seguem no quadro 27.

Q	Indicador	Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
3.59	Utopia		100%	-	-	-	-	1	1	1,00	0,0000
3.60	Anarquia		100%	-	-	-	-	1	1	1,00	0,0000
3.61	Feudalismo		100%	-	-	-	-	1	1	1,00	0,0000
3.62	Monarquia		66,67%	-	-	-	33,33%	1	1	2,33	2,0000
3.63	Federalismo		33,33%	-	-	-	66,67%	5	5	3,67	2,0000

Quadro 27: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável gerenciamento da informação (estilo de)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Verifica-se que 100% dos respondentes atribuem grau de discordância ao indicador utopia (questão 3.59). Não há registro de neutralidade e concordância à indagação (quadro 27). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 1. A média das opiniões dos respondentes é de 1,00 (com desvio padrão de 0,0000); estando locada em grau de discordância. Infere-se uma discordância com a afirmativa de que a informação é supervalorizada na empresa, apoiando-se fortemente em novas tecnologias, sendo que todos têm acesso a ela (gráfico 13).

Igualmente, verifica-se que 100% dos respondentes atribuem grau de discordância ao indicador anarquia (questão 3.60). Não há registro de neutralidade e concordância à indagação (quadro 27). A moda e a mediana, ou valor típico correspondem ao grau 1. A média das

opiniões dos respondentes é de 1,00 (com desvio padrão de 0,0000); estando locada em grau de discordância. Infere-se uma discordância com a afirmativa de que há uma ausência completa de acesso à informação na empresa, ficando a cargo de cada um obtê-la e gerenciá-la (gráfico 13).

Também verifica-se que 100% dos respondentes atribuem grau de discordância ao indicador feudalismo (questão 3.61), conforme quadro 27. A moda e a mediana, ou valor típico correspondem ao grau 1. A média das opiniões dos respondentes é de 1,00 (com desvio padrão de 0,0000); estando locada em grau de discordância. Infere-se uma discordância com a afirmativa de que há acesso à informação na empresa somente através das unidades de negócios (setores), que definem suas próprias necessidades (gráfico 13).

Quanto ao indicador monarquia (questão 3.62), verifica-se que 66,67% dos respondentes atribuem grau de discordância. Não há registro de neutralidade e, 33,33% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 27). A moda e a mediana, ou valor típico correspondem ao grau 1. A média das opiniões dos respondentes é de 2,33 (com desvio padrão de 2,0000); estando locada em grau de discordância. Infere-se uma discordância com a afirmativa de que o acesso à informação na empresa depende da boa-vontade das chefias, que podem, ou não, compartilhá-la após coletá-la (gráfico 13).

E, ao indicador federalismo (questão 3.63), verifica-se que 33,33% dos respondentes atribuem grau de discordância. Não há registro de neutralidade e, 66,67% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 27). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 3,67 (com desvio padrão de 2,0000); estando locada em grau de neutralidade. Infere-se uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que a informação propicia uma integração operacional na empresa, uma vez que seu fluxo é baseado no consenso (gráfico 13).

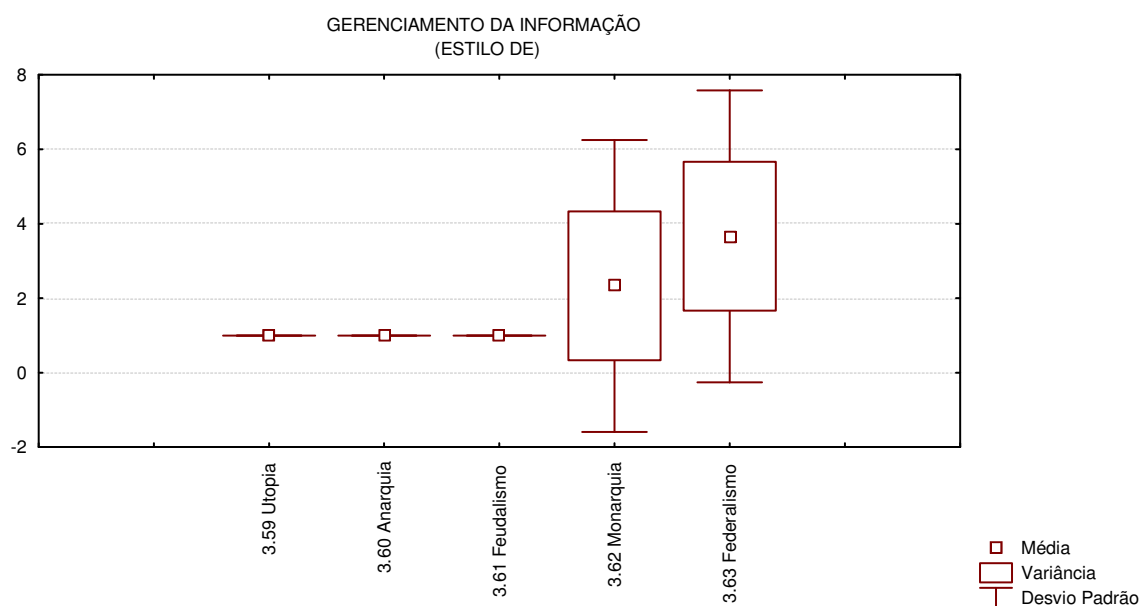


Gráfico 13: Dispersão de respostas aos indicadores da variável gerenciamento da informação (estilo de)
 Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Atentando-se ao gráfico 13, infere-se que os respondentes mais concordam com o indicador federalismo como o estilo de gerenciamento da informação na organização objeto de estudo de caso; uma vez que a média deste indicador acha-se locada acima do ponto neutro da escala adotada. Verifica-se que o indicador monarquia tem média locada abaixo do ponto neutro da escala adotada. A avaliação dos demais indicadores acha-se prejudicada, em razão de não terem sido considerados pelos respondentes.

O item tecnologia de informação objetivou especificar o gerenciamento da informação na organização hoteleira estudada. Rezende (2005) considera TI como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação (quadro 07). A TI possibilita a transformação do negócio, tornando-se uma ferramenta para promover competitividade (TORRES, 1995; TURBAN e WALLS, 1995; LAUDON e LAUDON, 1996).

No que se refere ao indicador adequação da TI às necessidades gerenciais da informação (questão 3.69), os respondentes são questionados se o *software* utilizado pela empresa contempla as necessidades gerenciais da informação.

Q	Indicador	Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
3.69	Adequação às necessidades gerenciais da informação		11,11%	-	11,11%	-	77,78%	5	5	4,33	1,4142

Quadro 28: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador da variável tecnologia de informação

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 11,11% apontam grau de neutralidade e, 77,78% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 28). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,33 (com desvio padrão de 1,4142); estando locada em grau de concordância com a afirmativa de que o *software* utilizado pela empresa contempla as necessidades gerenciais da informação (gráfico 14).

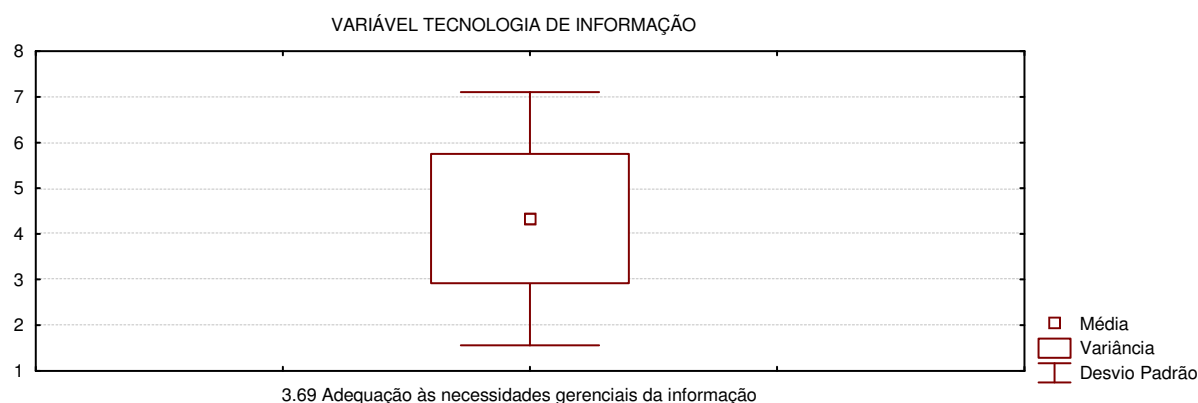


Gráfico 14: Dispersão de respostas ao indicador da variável tecnologia de informação
Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

A título de complementação, por meio de questão aberta (questão 4.8), indagou-se sobre o *software* utilizado pela empresa hoteleira estudada; sendo especificado que é utilizado o CM Net Soluções. Trata-se de um *software* modular. Sua instalação não exige uma seqüência rígida. Com os sistemas *front-office* da Solução Visual Hotel, disponibiliza acesso imediato a todas as informações do hotel. Os sistemas de Recepção, caixa da recepção e PDV são operados por um simples toque na tela (*touch screen*), conferindo conforto e segurança ao usuário. Os sistemas garantem uma fácil e completa reserva individual ou de grupo (*allotment e yield management* estão disponíveis), um rápido e eficiente *check-in* e *check-out*, consultas imediatas sobre hóspedes e governança, uma consistente auditoria diária e toda a sorte de interfaces (TV, ambiente, chaves, TEF, correio de voz), dentre outras. Além disso, todos os dados sobre o histórico dos hóspedes (dos que estão na casa ou não) e de clientes (agentes e empresas) são facilmente acessados com um simples toque na tecla.

Os sistemas *front-office* são também uma completa ferramenta de CRM: possui arquivos dinâmicos sobre o histórico dos hóspedes; informações dinâmicas sobre cada cliente (individual ou empresa). Apresenta estrutura para programas de fidelidade, agenda de visitas e vendas, mala direta (correio e e-mail), além de estatísticas variadas. Os sistemas *front-office*

são totalmente integrados entre si e com os seguintes sistemas: telefonia, PDV, eventos (*sales & catering*), vendas e marketing, central de reservas, *back-office*.

O procedimento é realizado passo a passo, sob um plano e cronograma estabelecidos de acordo com os sistemas escolhidos, isto é, pode selecionar e usar apenas os sistemas desejáveis. Os sistemas integram-se uns aos outros com modernas técnicas de banco de dados para micros em rede. Suas principais características são a interface gráfica, sistema altamente integrados, arquitetura cliente-servidor, banco de dados relacional inter-base e múltiplas plataformas para servidor.

O item sistema de informação objetivou especificar o gerenciamento da informação na organização hoteleira estudada. Para Laudon e Laudon (2004), 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 decisório, a coordenação e o controle de uma empresa (quadro 07). Um bom SI deve ser aquele que proporcione, de maneira geral, a facilidade de acesso, alimentação e/ou alteração de dados, segurança, qualidade e confiabilidade das informações (COSTA, 1993).

Os indicadores pré-selecionados como requisitos de um SI foram: descentralização das informações (questão 3.70); segurança, qualidade, integração e confiabilidade (questão 3.71); relação custo-benefício (questão 3.72); comunicação (questão 3.73); apoio gerencial (questão 3.74); capacidade de análise (questão 3.75) e; armazenamento e rapidez na recuperação da informação (questão 3.76). Os resultados desses indicadores, constantes no instrumento de coleta de dados através de questões fechadas, seguem no quadro 29.

Q	Indicador	Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
			1	2		3	4				
3.70	Descentralização das informações		-	11,11%	-	22,22%	66,67%	5	5	4,44	1,0138
3.71	Segurança, qualidade, integração e confiabilidade		-	11,11%	22,22%	-	66,67%	5	5	4,22	1,2019
3.72	Relação custo-benefício		-	11,11%	22,22%	22,22%	44,45%	5	4	4,00	1,1180
3.73	Comunicação		-	-	11,11%	55,56%	33,33%	4	4	4,22	0,6667
3.74	Apoio gerencial		-	-	-	66,67%	33,33%	4	4	4,33	0,5000
3.75	Capacidade de análise		-	-	22,22%	44,45%	33,33%	4	4	4,11	0,7817
3.76	Armazenamento e rapidez na recuperação da informação		-	-	-	66,67%	33,33%	4	4	4,33	0,5000

Quadro 29: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes aos indicadores da variável sistema de informação

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância ao indicador descentralização das informações (questão 3.70). Não há registro de neutralidade e, 88,89% dos respondentes atribuem graus de concordância à indagação (quadro 29). A moda e a

mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,44 (com desvio padrão de 1,0138); estando locada em grau de concordância. Infere-se uma concordância com a afirmativa de descentralização das informações ser um requisito imprescindível do SI da empresa (gráfico 15).

Quanto ao indicador segurança, qualidade, integração e confiabilidade (questão 3.71), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 66,67% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 29). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,22 (com desvio padrão de 1,2019); estando locada em grau de concordância. Infere-se uma concordância com a afirmativa de segurança, qualidade, integração e confiabilidade serem requisitos imprescindíveis do SI da empresa (gráfico 15).

Do indicador custo-benefício (questão 3.72), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância, 22,22% apontam grau de neutralidade e, 66,67% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 29). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,00 (com desvio padrão de 1,1180); estando locada em grau de concordância. Infere-se uma concordância com a afirmativa de relação custo-benefício ser um requisito imprescindível do SI da empresa (gráfico 15).

Não há registro de discordância ao indicador comunicação (questão 3.73). Entretanto, 11,11% dos respondentes apontam grau de neutralidade e, 88,89% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 29). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,22 (com desvio padrão de 0,6667); estando locada em grau de concordância. Infere-se uma concordância com a afirmativa de comunicação ser um requisito imprescindível do SI da empresa (gráfico 15).

Não há registro de discordância e neutralidade ao indicador apoio gerencial (questão 3.74). Logo, 100% dos respondentes atribuem graus de concordância à indagação (quadro 29). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,33 (com desvio padrão de 0,5000); estando locada em grau de concordância. Infere-se uma concordância com a afirmativa de apoio gerencial ser um requisito imprescindível do SI da empresa (gráfico 15).

Também não há registro de discordância ao indicador capacidade de análise (questão 3.75). Entretanto, 22,22% dos respondentes apontam grau de neutralidade e, 88,88% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 29). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,11 (com desvio

padrão de 0,7817); estando locada em grau de concordância. Infere-se uma concordância com a afirmativa de capacidade de análise ser um requisito imprescindível do SI da empresa (gráfico 15).

Quanto ao indicador armazenamento e rapidez na recuperação da informação (questão 3.76), não há registro de discordância e neutralidade. Logo, 100% dos respondentes atribuem graus de concordância à indagação (quadro 29). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 4,33 (com desvio padrão de 0,5000); estando locada em grau de concordância. Infere-se uma concordância com a afirmativa de armazenamento e rapidez na recuperação da informação ser um requisito imprescindível do SI da empresa (gráfico 15).

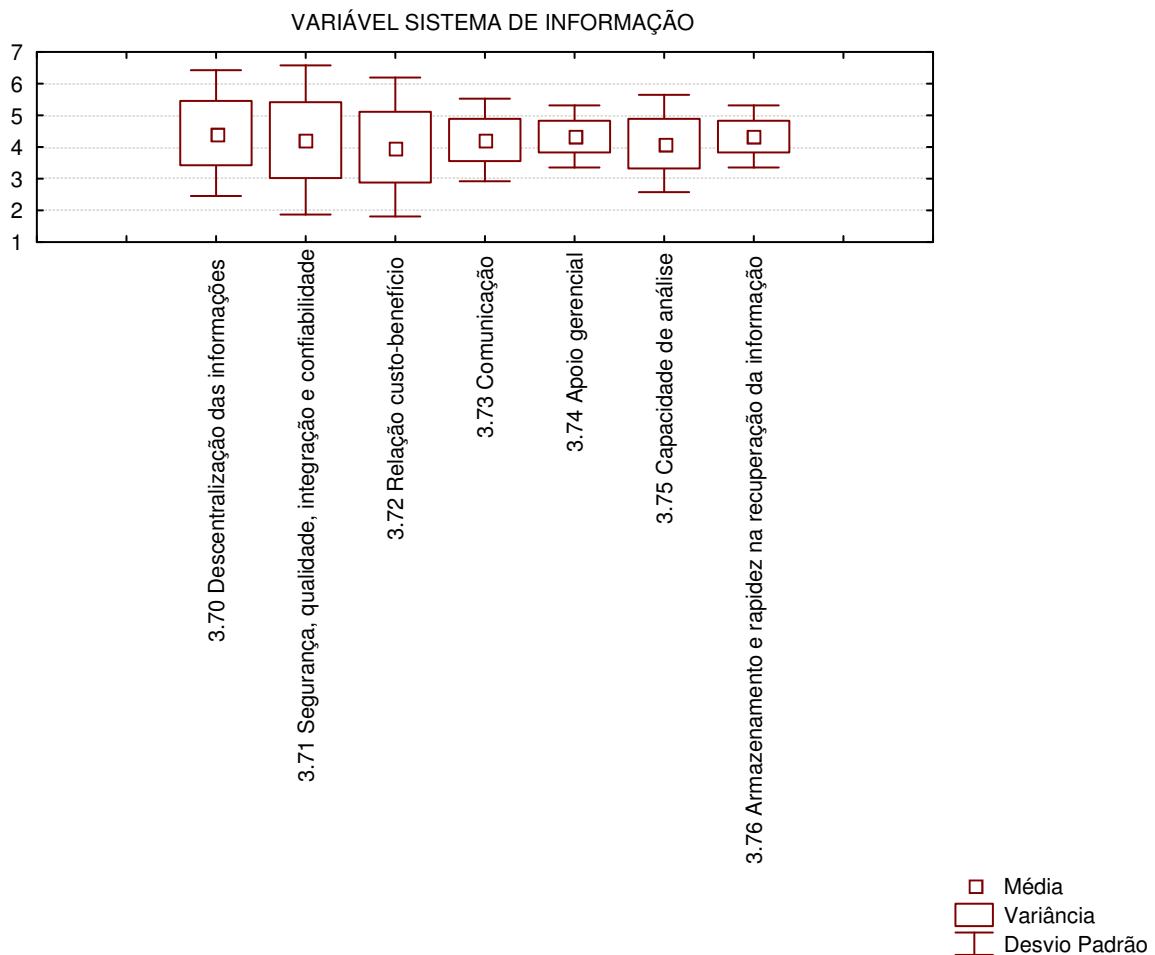


Gráfico 15: Dispersão de respostas aos indicadores da variável sistema de informação
 Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Atentando-se ao gráfico 15, infere-se que os respondentes mais concordam com a afirmativa de que a descentralização das informações é um requisito imprescindível do sistema de informação da empresa objeto de estudo de caso.

Em ordem, de forma coincidente, aparecem os indicadores armazenamento e rapidez na recuperação da informação e, apoio gerencial como requisitos imprescindíveis do sistema de informação.

Na seqüência, infere-se o indicador comunicação, por ter uma menor dispersão de opiniões, em que pese ter obtido a mesma média do indicador segurança, qualidade, integração e confiabilidade.

A seguir, enumera-se o indicador capacidade de análise e, por fim, o indicador relação custo-benefício como requisitos imprescindíveis do sistema de informação da organização.

Indagou-se sobre outros requisitos imprescindíveis do SI da empresa, por meio de questão aberta (questão 4.9). Os respondentes (100%) não emitiram opinião, por considerarem já terem sido especificados nas questões fechadas do instrumento de pesquisa.

4.7 PROCESSO DECISÓRIO E A INFORMAÇÃO

Este item objetivou caracterizar a informação no processo decisório. Maximiano (2004) afirma que processo decisório é a seqüência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, passando pela escolha de alternativas e, por fim, na implementação de solução (quadro 07).

Num primeiro momento, procurou-se caracterizar em que etapa do processo decisório a informação é mais freqüentemente utilizada. Para tanto, foi utilizado o indicador fases do processo decisório, contanto com questões fechadas referentes à fase da identificação (questão 3.77), à fase da busca de alternativa (questão 3.78) e, à fase da solução (questão 3.79). Os resultados do indicador, que representa a base das indagações constante no instrumento de coleta de dados, seguem no quadro 30.

Q	Indicador	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
		1	2	3	4	5				
3.77	Fases do processo decisório/Identificação	-	-	-	44,44%	55,56%	5	5	4,56	0,5270
3.78	Fases do processo decisório/Busca de alternativas	-	-	11,11%	22,22%	66,67%	5	5	4,56	0,7265
3.79	Fases do processo decisório/Solução	-	11,11%	-	22,22%	66,67%	5	5	4,44	1,0138

Quadro 30: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador fases do processo decisório/variável processo decisório e a informação

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Não há registro de discordância e neutralidade ao indicador fases do processo decisório – identificação (questão 3.77). Logo, 100% dos respondentes atribuem graus de concordância à indagação (quadro 30). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,56 (com desvio padrão de 0,5270); estando locada em grau de concordância. Enumera-se uma concordância com a afirmativa de que a informação é utilizada freqüentemente para identificar problemas e/ou oportunidades (gráfico 16).

Quanto ao indicador fases do processo decisório – busca de alternativas (questão 3.78), não há registro de discordância. Entretanto, 11,11% dos respondentes apontam grau de neutralidade e, 88,89% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 30). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,56 (com desvio padrão de 0,7265); estando locada em grau de concordância. Enumera-se uma concordância com a afirmativa de que a informação é utilizada freqüentemente na busca de alternativas para problemas e/ou oportunidades (gráfico 16).

E, quanto ao indicador fases do processo decisório – solução (questão 3.79), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância. Não há registro de neutralidade e, 88,89% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 30). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,44 (com desvio padrão de 1,0138); estando locada em grau de concordância. Enumera-se uma concordância com a afirmativa de que a informação é utilizada freqüentemente na solução de problemas e/ou oportunidades (gráfico 16).

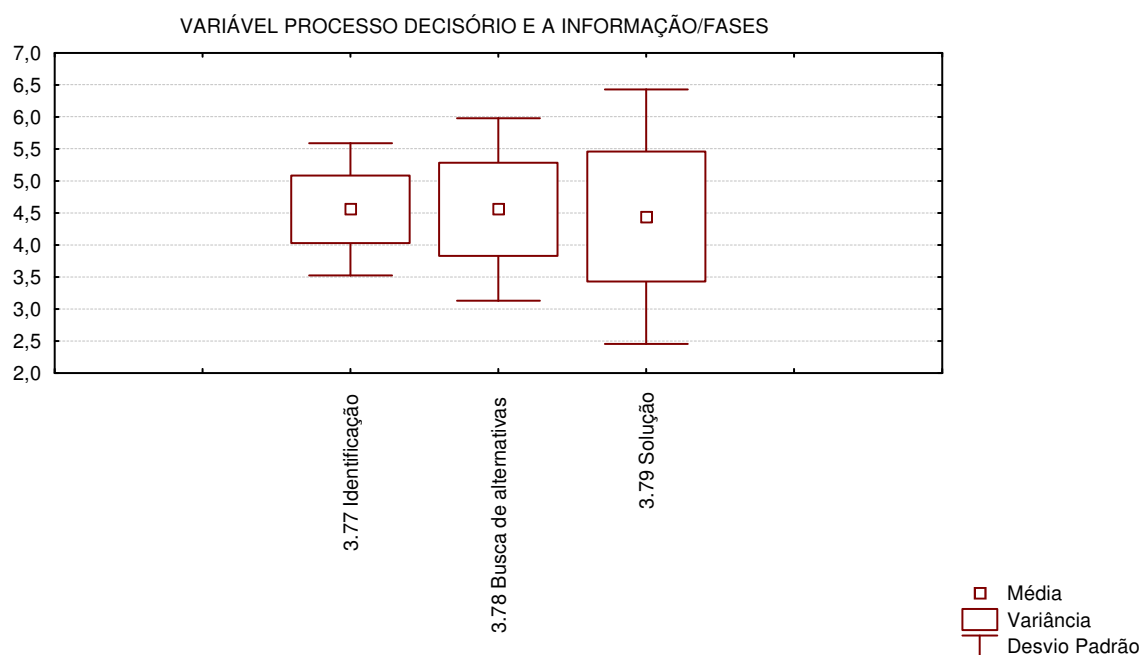


Gráfico 16: Dispersão de respostas às questões do indicador da variável processo decisório e a informação/fases
Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Atentando-se ao gráfico 16, infere-se que os respondentes mais concordam com a afirmativa de que utilizam freqüentemente informações para identificarem problema e/ou oportunidade. Após, utilizam freqüentemente a informação para buscarem alternativas para problema e/ou oportunidade. E, por fim, utilizam freqüentemente a informação para escolherem e implementarem solução para problema e/ou oportunidade. Logo, identifica-se que a informação é mais utilizada na fase de identificação de uma situação decisória.

Dando continuidade à variável, seguem os indicadores constantes no instrumento de coleta de dados, através de questões fechadas.

Q	Indicador	Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
3.80	Quantidade/utilização		-	-	-	44,44%	55,56%	5	5	4,56	0,5270
3.81	Quantidade/preferência		-	-	11,11%	11,11%	77,78%	5	5	4,67	0,7071

Quadro 31: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador quantidade/variável processo decisório e a informação

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Não há registro de discordância e neutralidade ao indicador quantidade – utilização (questão 3.80). Logo, 100% dos respondentes atribuem graus de concordância à indagação (quadro 31). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,56 (com desvio padrão de 0,5270); estando locada em grau

de concordância. Infere-se uma concordância com a afirmativa de utilização de uma grande quantidade de informação no processo decisório (gráfico 17).

Quanto ao indicador quantidade – preferência (questão 3.81), não há registro de discordância. Entretanto, 11,11% dos respondentes apontam grau de neutralidade e, 88,89% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 31). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 5. A média das opiniões dos respondentes é de 4,67 (com desvio padrão de 0,7071); estando locada em grau de concordância. Infere-se uma concordância com a afirmativa de preferência de uma quantidade maximizada de informação no processo decisório, que apenas o suficiente (gráfico 17).

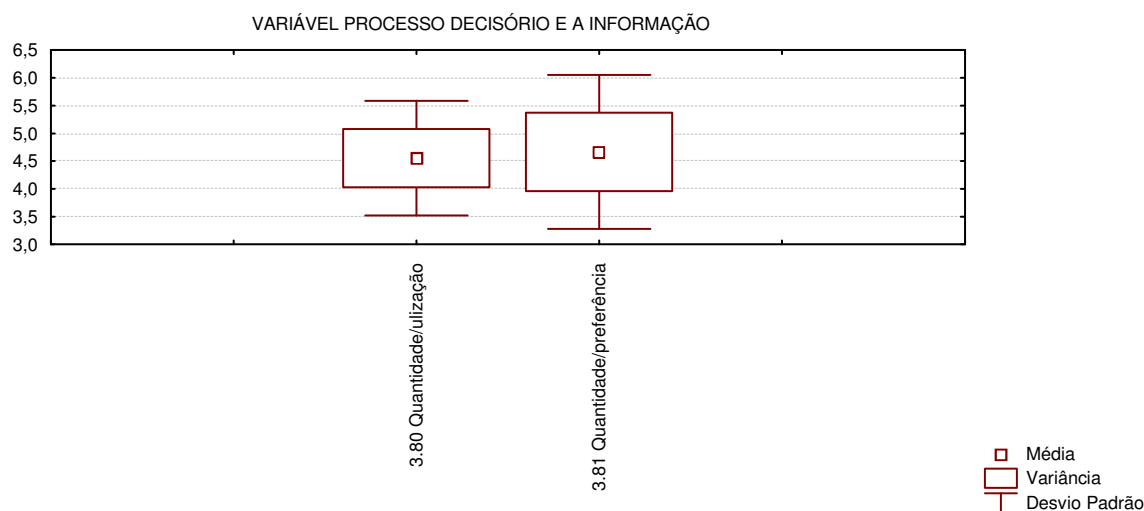


Gráfico 17: Dispersão de respostas às questões do indicador da variável processo decisório informação/quantidade

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Atentando-se ao gráfico 17, infere-se que os respondentes concordam com a afirmativa de que utilizam uma grande quantidade de informações para tomarem decisões; bem como com a afirmativa de que preferem uma quantidade maximizada de informação no processo decisório.

Q	Indicador	Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
3.82	Objetivo		77,78%	11,11%	11,11%	-	-	1	1	1,33	0,7071

Quadro 32: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador objetivo / variável processo decisório e a informação

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Ao indicador objetivo (questão 3.82), verifica-se que 88,89% dos respondentes atribuem graus de discordância, 11,11% apontam grau de neutralidade e, não há registro de concordância à indagação (quadro 32). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 1. A média das opiniões dos respondentes é de 1,33 (com desvio padrão de 0,7071); estando locada em grau de discordância. Enumera-se uma discordância com a afirmativa de preferência de situação decisória com um único objetivo, que múltiplos (gráfico 18). Deste modo, deduz-se uma preferência de situação decisória com múltiplos objetivos.

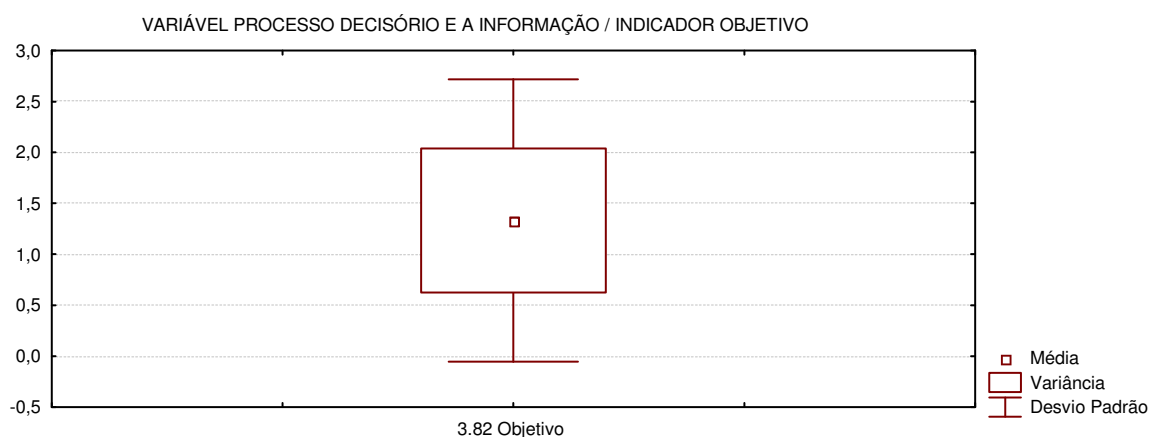


Gráfico 18: Dispersão de respostas ao indicador da variável processo decisório e a informação / objetivo
 Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Q	Indicador	Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
3.83	Interpretação		88,89%	11,11%	-	-	-	1	1	1,11	0,3333

Quadro 33: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador interpretação / variável processo decisório e a informação

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Verifica-se que 100% dos respondentes atribuem graus de discordância ao indicador interpretação (questão 3.83). Não há registro de neutralidade e concordância à indagação (quadro 33). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 1. A média das opiniões dos respondentes é de 1,11 (com desvio padrão de 0,3333); estando locada em grau de discordância. Enumera-se uma discordância com a afirmativa de que, ao decidir, é interpretada uma informação de modo único - focando o objetivo, que múltiplo - procurando diversas percepções (gráfico 19). Deste modo, deduz-se uma interpretação da informação de modo múltiplo no processo decisório.

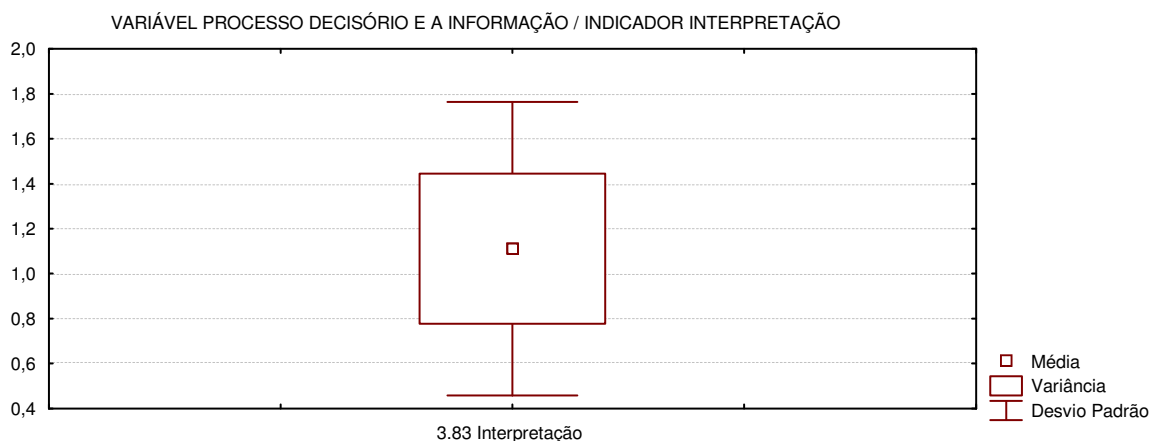


Gráfico 19: Dispersão de respostas ao indicador da variável processo decisório e a informação / interpretação
 Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Q	Indicador	Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
3.84	Análise – solução		77,78%	11,11%	11,11%	-	-	1	1	1,33	0,7071
3.85	Análise – regras flexíveis		11,11%	-	55,56%	22,22%	11,11%	3	3	3,22	1,0929
3.86	Análise - modo		44,45%	11,11%	33,33%	11,11%	-	1	2	2,11	1,1667

Quadro 34: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador análise / variável processo decisório e a informação

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Quanto ao indicador análise – solução (questão 3.84), verifica-se que 88,89% dos respondentes atribuem graus de discordância e, 11,11% apontam grau de neutralidade. Não há registro de concordância à indagação (quadro 34). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 1. A média das opiniões dos respondentes é de 1,33 (com desvio padrão de 0,7071); estando locada em grau de discordância. Enumera-se uma discordância com a afirmativa de que, no processo decisório, a análise da informação procura a melhor solução que múltiplas soluções aceitáveis (gráfico 20). Deste modo, deduz-se uma concordância com a procura de múltiplas soluções aceitáveis na análise da informação necessária ao processo decisório.

Do indicador análise – regras flexíveis (questão 3.85), verifica-se que 11,11% dos respondentes atribuem grau de discordância e, 55,56% apontam grau de neutralidade e, 33,33% atribuem graus de concordância à indagação (quadro 34). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 3. A média das opiniões dos respondentes é de 3,22 (com desvio padrão de 1,0929); estando locada em grau de neutralidade. Enumera-se uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que é preferível enfrentar situação decisória com regras flexíveis - não totalmente definidas, que rígidas - totalmente definidas (gráfico 20).

Ao indicador análise – modo (questão 3.86), verifica-se que 55,56% dos respondentes atribuem graus de discordância e, 33,33% apontam grau de neutralidade e, 11,11% atribuem grau de concordância à indagação (quadro 34). A moda corresponde ao grau 1. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 2. A média das opiniões dos respondentes é de 2,11 (com desvio padrão de 1,1667); estando locada em grau de discordância. Enumera-se uma discordância com a afirmativa de que, no momento da tomada de decisão, a informação é analisada de modo mínimo e simples, que rigoroso e complexo (gráfico 20). Deste modo, deduz-se uma concordância com a análise da informação de modo rigoroso e complexo no momento da tomada de decisão.

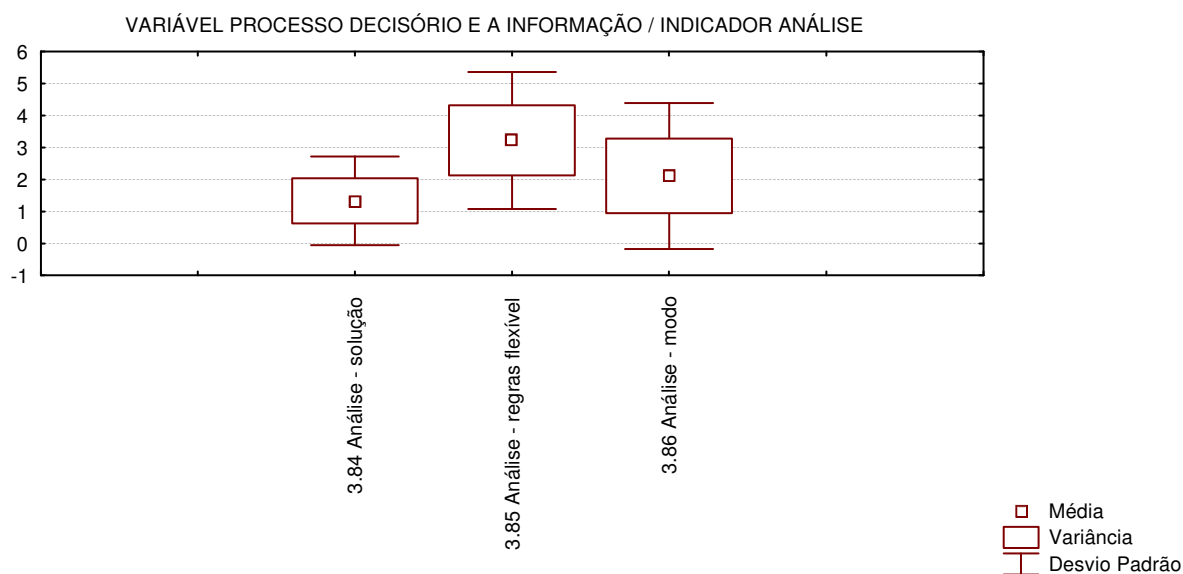


Gráfico 20: Dispersão de respostas às questões do indicador da variável processo decisório e a informação / análise

Fonte: Elaboração própria com base nos dados

Atentando-se ao gráfico 20, infere-se que os respondentes concordam com as afirmativas de que, ao decidirem, analisam a informação procurando a melhor solução, que múltiplas soluções aceitáveis e; de que, no momento de decidirem, analisam a informação de modo mínimo e simples, que rigoroso e complexo. Outrossim, concordam com a afirmativa de que preferem enfrentar situação decisória com regras flexíveis, que rígidas.

Q	Indicador	Grau	Discordância		Neutro	Concordância		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
3.87	Controle		77,78%	11,11%	11,11%	-	-	1	1	1,33	0,7071
3.88	Controle - distribuição		33,33%	-	-	22,22%	44,45%	5	4	3,44	1,8782

Quadro 35: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes ao indicador controle/ variável processo decisório e a informação

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Verifica-se que 88,89% dos respondentes atribuem graus de discordância e, 11,11% apontam grau de neutralidade ao indicador controle (questão 3.87). Não há registro de concordância à indagação (quadro 35). A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 1. A média das opiniões dos respondentes é de 1,33 (com desvio padrão de 0,7071); estando locada em grau de discordância. Enumera-se uma discordância com a afirmativa de que as melhores decisões são tomadas individualmente, que coletivamente (gráfico 21). Deste modo, deduz-se uma concordância de que as melhores decisões são tomadas coletivamente.

Quanto ao indicador controle – distribuição (questão 3.88), verifica-se que 33,33% dos respondentes atribuem grau de discordância. Não há registro de neutralidade e, 66,67 atribuem graus de concordância à indagação (quadro 35). A moda corresponde ao grau 5. A mediana, ou valor típico, corresponde ao grau 4. A média das opiniões dos respondentes é de 3,44 (com desvio padrão de 1,8782); estando locada em grau de neutralidade. Enumera-se uma neutralidade de opiniões com a afirmativa de que usualmente é preferível ter o controle, que distribuir o controle (gráfico 21).

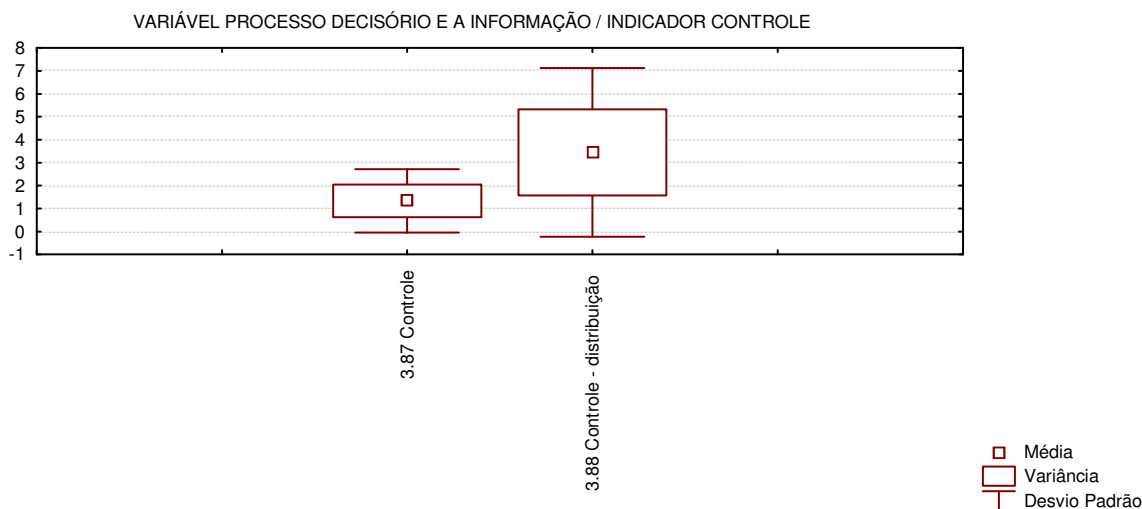


Gráfico 21: Dispersão de respostas às questões do indicador da variável processo decisório e a informação / controle

Fonte: Elaboração própria com base nos dados

Atentando-se ao gráfico 21, infere-se que os respondentes discordam da afirmativa de que as melhores decisões são tomadas individualmente, que coletivamente e; concordam com a afirmativa de que, usualmente, preferem ter o controle, que distribuir o controle.

4.8 FLUXO INFORMACIONAL

O item fluxo informacional objetivou mapear o fluxo informacional da organização, especificamente da categoria gerencial (quadro 08). Para tanto, utilizou-se a técnica da observação direta, no período de 30 dias no decurso do mês de novembro de 2008, norteadas pelo modelo de Lesca e Almeida (1994), conforme figura 09 apresentada na seção 2.3.3 da fundamentação teórica.

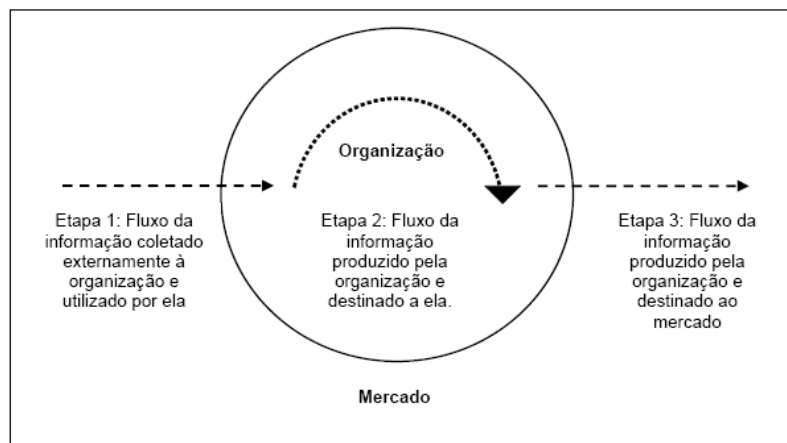


Figura 09: Etapas do fluxo da informação
Fonte: Lesca e Almeida (1994)

4.8.1 Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado por ela

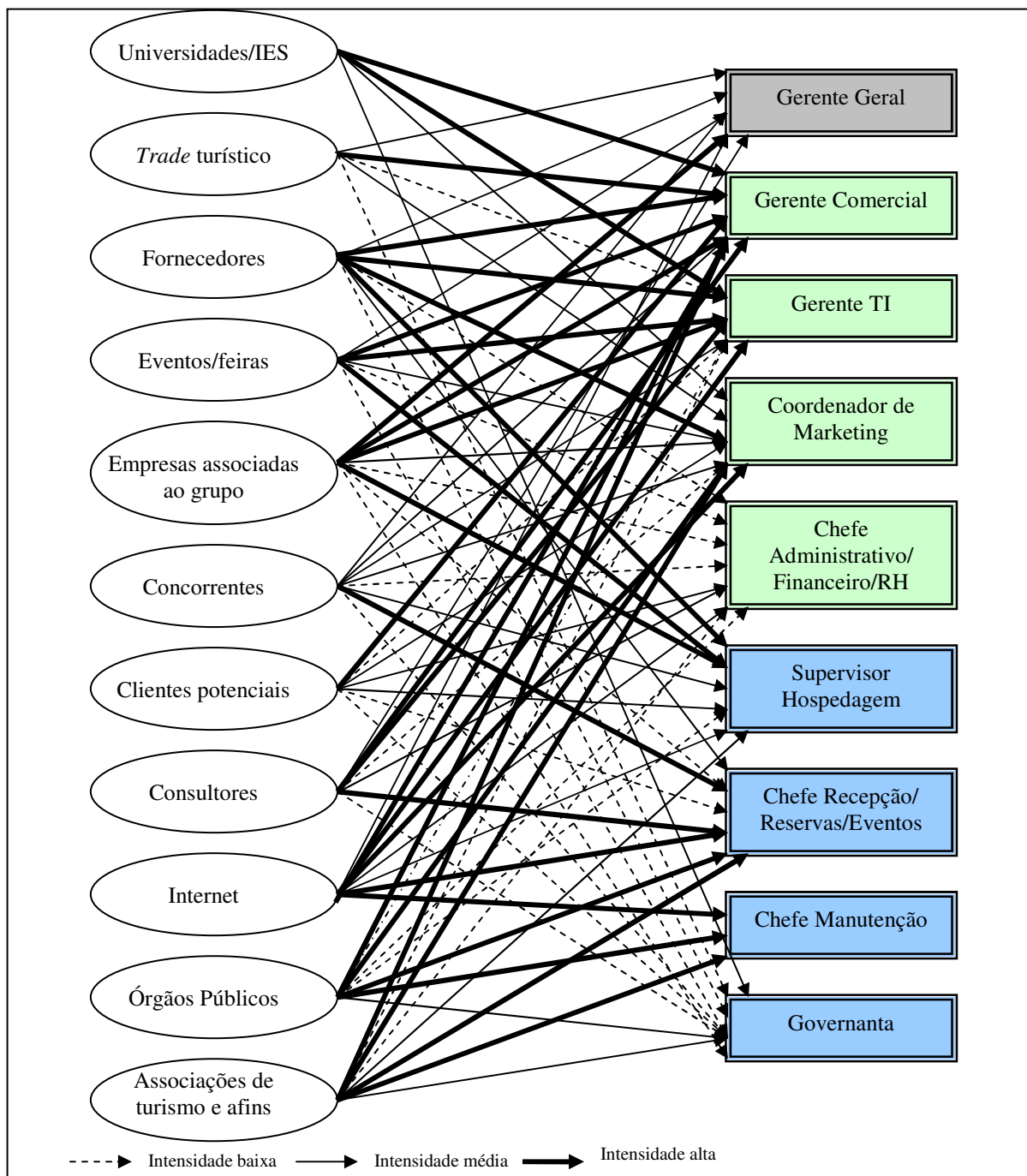


Figura 22: Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado por ela
 Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

Para mapear-se o fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado por ela, empregou-se os indicadores de canais para obtenção da informação (vide seção 4.5 dos resultados da pesquisa), a seguir, especificados: universidades/IES, *trade* turístico, fornecedores, eventos/feiras, empresas associadas ao grupo, concorrentes, clientes potenciais, consultores, internet, órgãos públicos e associações de turismo e afins.

Considerando-se a sobreposição de dados coletados através da observação direta, por questão metodológica, optou-se por subdividir a figura 22, de acordo com os cargos da

categoria gerencial das funções essenciais do Bristol *Dobly* Brasil 500 Hotel nomeados na figura 21 (seção 4.2).

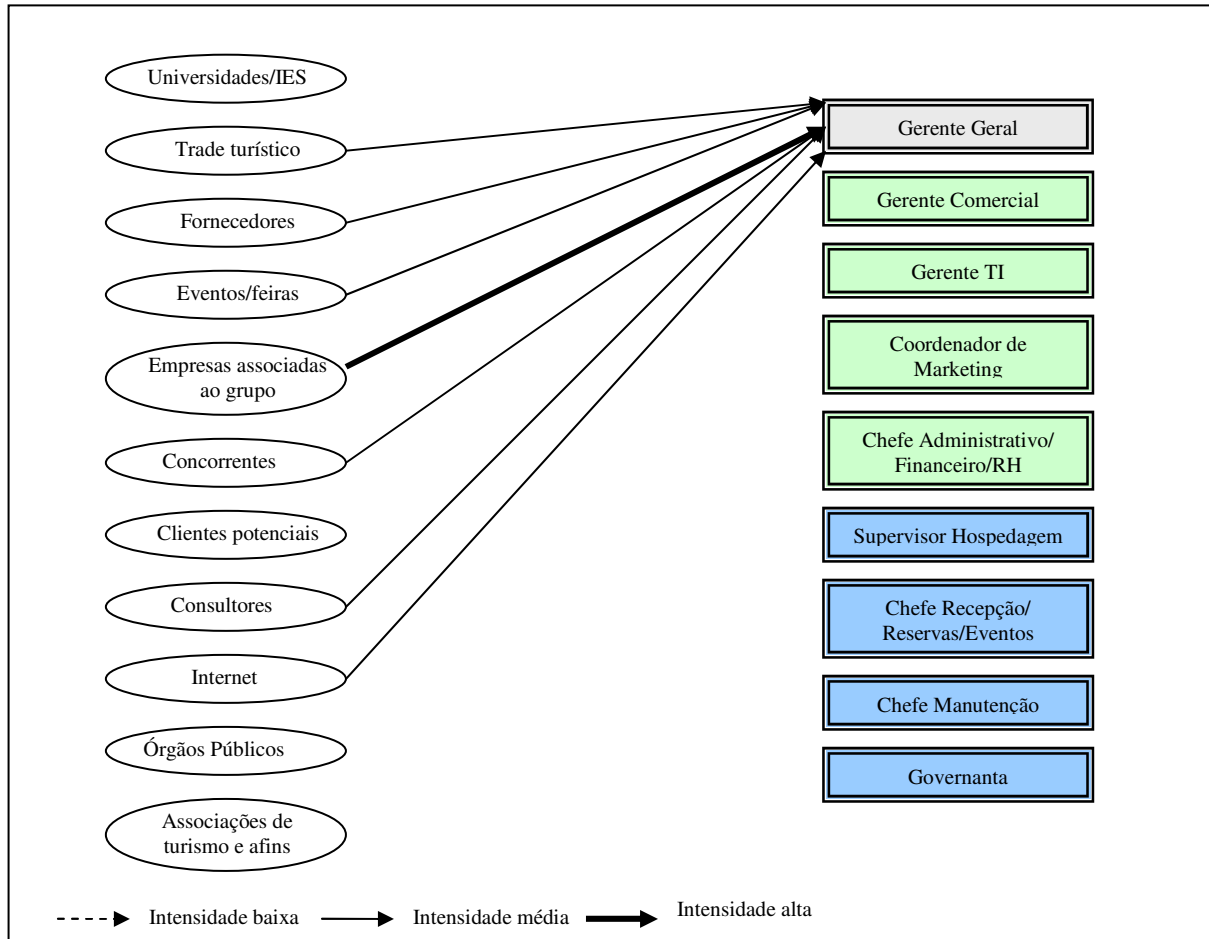


Figura 23: Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Gerente Geral
 Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

Observou-se que o gerente geral (figura 23) tem, principalmente, as empresas associadas ao grupo como provedores de entrada de informações (alta intensidade) e; também, *trade* turístico, fornecedores, eventos/feiras, concorrentes, consultores e internet, mas estes com média intensidade. Assim, infere-se que a entrada de informações ao gerente geral ocorre esporadicamente através de universidades/IES, órgãos públicos e associações de turismo e afins.

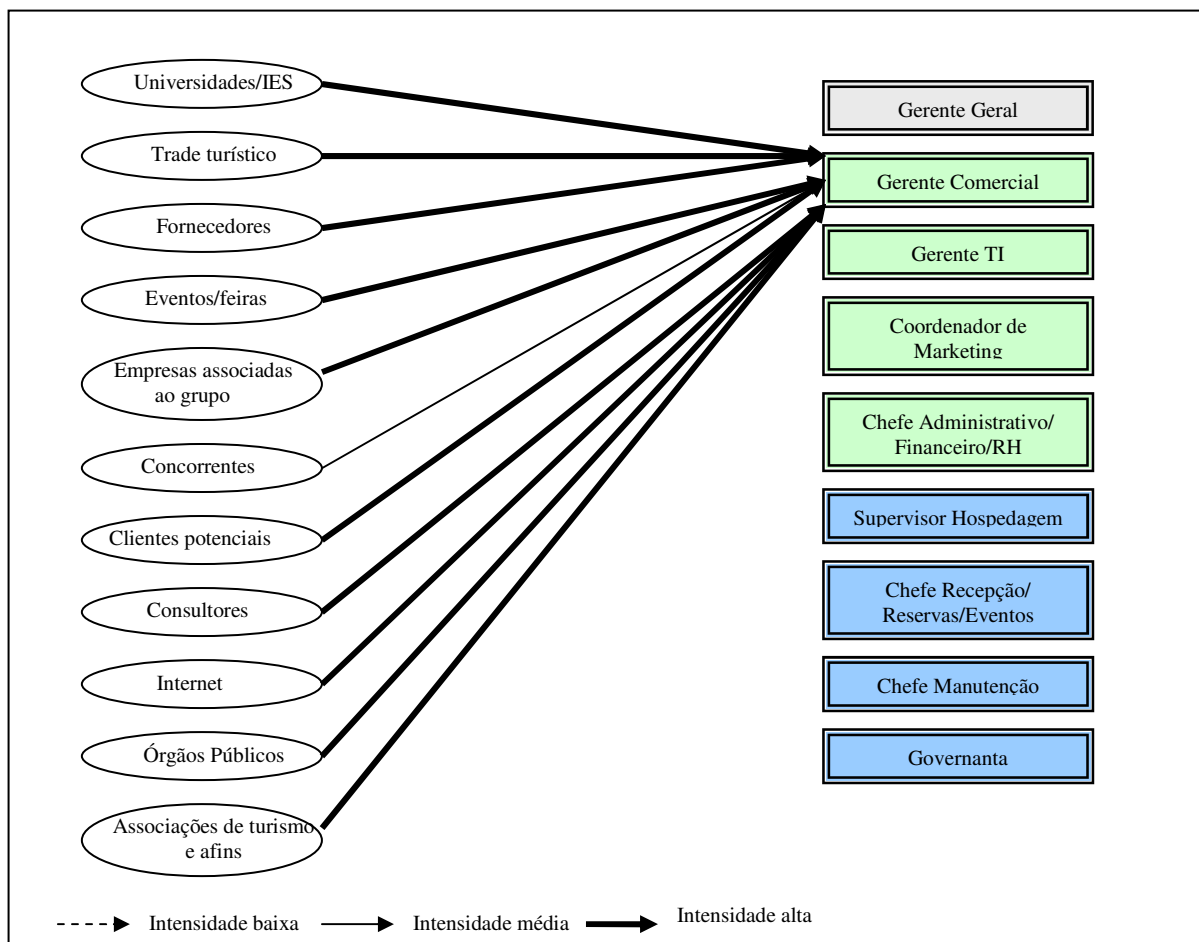


Figura 24: Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Gerente Comercial
 Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

Observou-se que o gerente comercial (figura 24) tem como provedores de entrada de informações, com alta intensidade, universidades/IES, *trade* turístico, fornecedores, eventos/feiras, empresas associadas ao grupo, clientes potenciais, consultores, internet, órgãos públicos e associações de turismo e afins. Também utiliza, mas com média intensidade, concorrentes à obtenção de informações.

Comparativamente, infere-se que, dentre os que ocupam cargos na categoria gerencial, é o que utiliza todos os canais pré-estabelecidos para obtenção da informação; bem como é o que utiliza com mais intensidade informações coletadas externamente à organização.

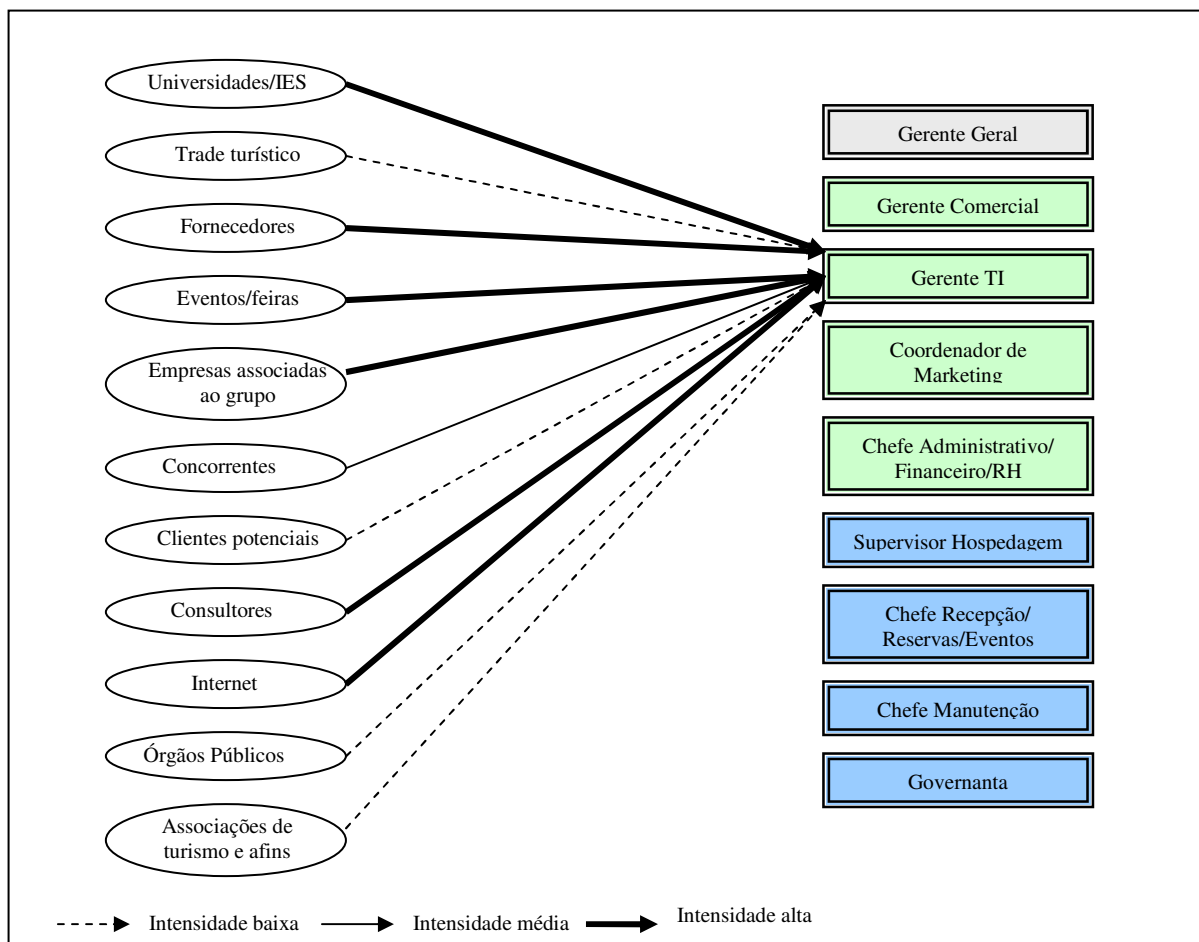


Figura 25: Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Gerente TI
 Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

Observou-se que o gerente TI (figura 25) tem como provedores de entrada de informações, com alta intensidade, universidades/IES, fornecedores, eventos/feiras, empresas associadas ao grupo, consultores e internet. Outrossim, concorrentes também o provêm de informações, mas com média intensidade. E, a entrada de informações através de *trade* turístico, clientes potenciais, órgãos públicos e associações de turismo e afins ocorre com baixa intensidade a essa gerência.

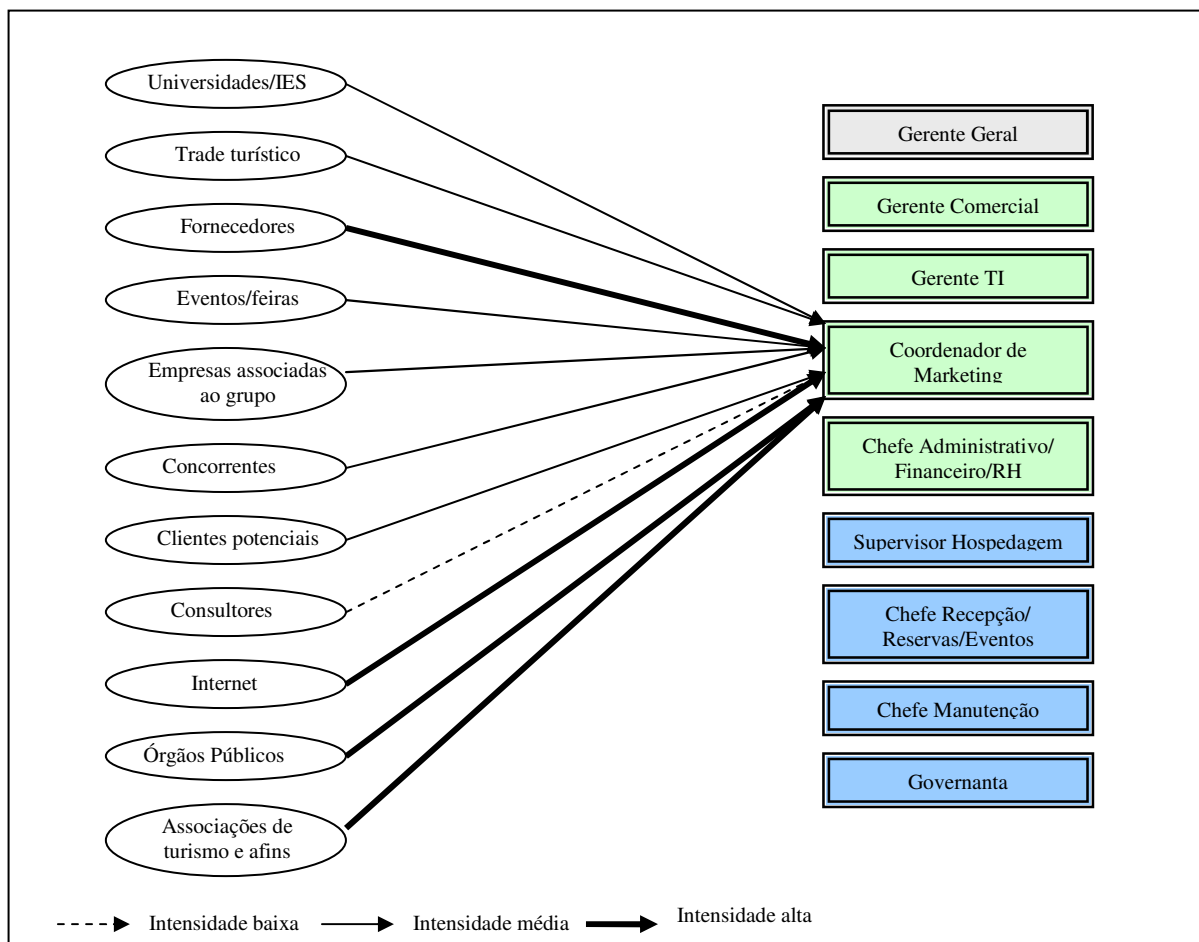


Figura 26: Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Coordenador de Marketing
 Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

Observou-se que o coordenador de marketing (figura 26) tem como provedores de entrada de informações, com alta intensidade, fornecedores, internet, órgãos públicos e associações de turismo e afins. Universidades/IES, *trade* turístico, empresas associadas ao grupo, concorrentes e clientes potenciais também são provedores de entrada de informações ao coordenador de marketing, mas com média intensidade. E, a entrada de informações através de consultores ocorre com baixa intensidade a essa coordenação.

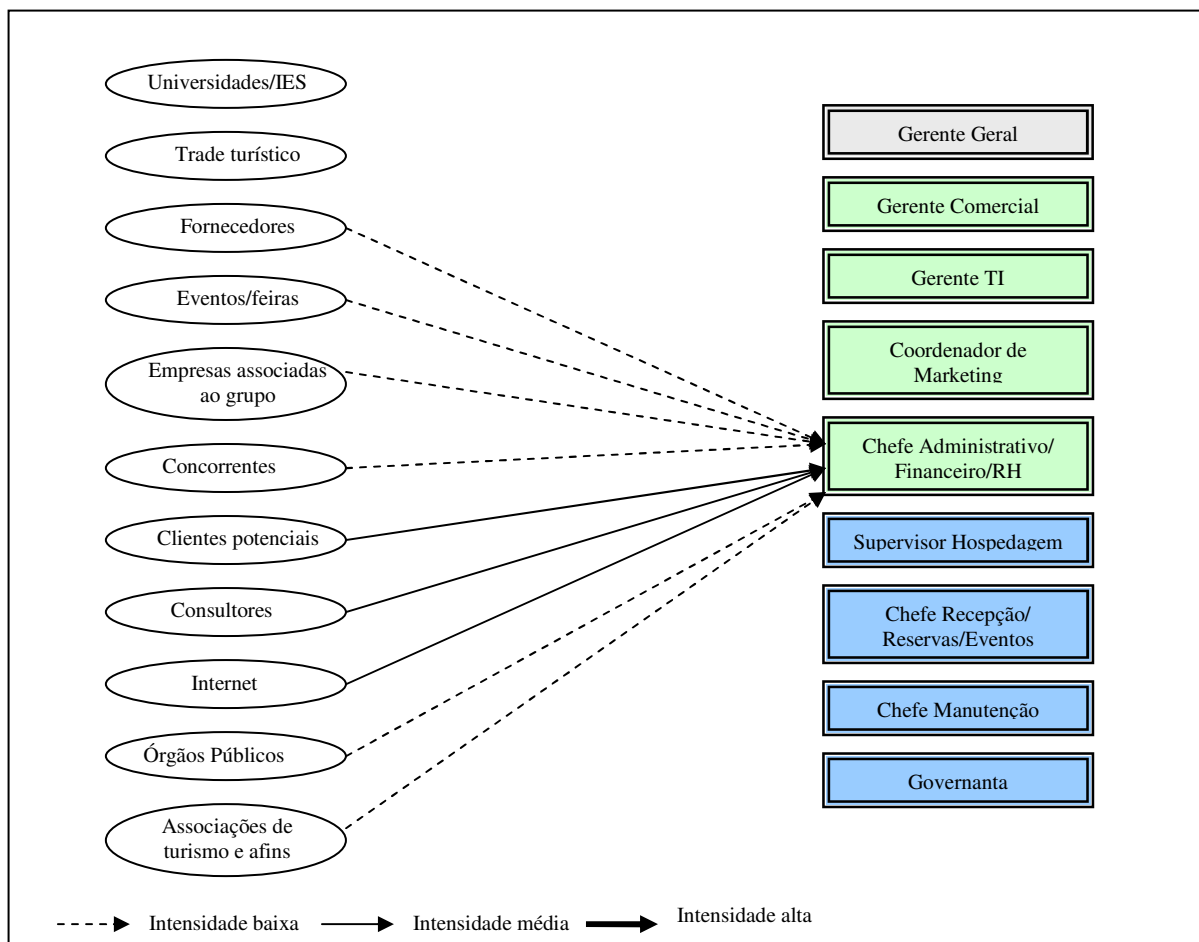


Figura 27: Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Chefe Administrativo/Financeiro/RH

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

Observou-se que o chefe do administrativo/financeiro/RH (figura 27) tem como provedores de entrada de informações, com média intensidade, clientes potenciais, consultores e internet. Outrossim, fornecedores, eventos/feiras, empresas associadas ao grupo, concorrentes, órgãos públicos e associações de turismo e afins são provedores de entrada de informações a essa chefia, mas com baixa intensidade. Infere-se que a entrada de informações ao chefe do administrativo, financeiro e recursos humanos ocorre esporadicamente através de universidades/IES e do *trade* turístico.

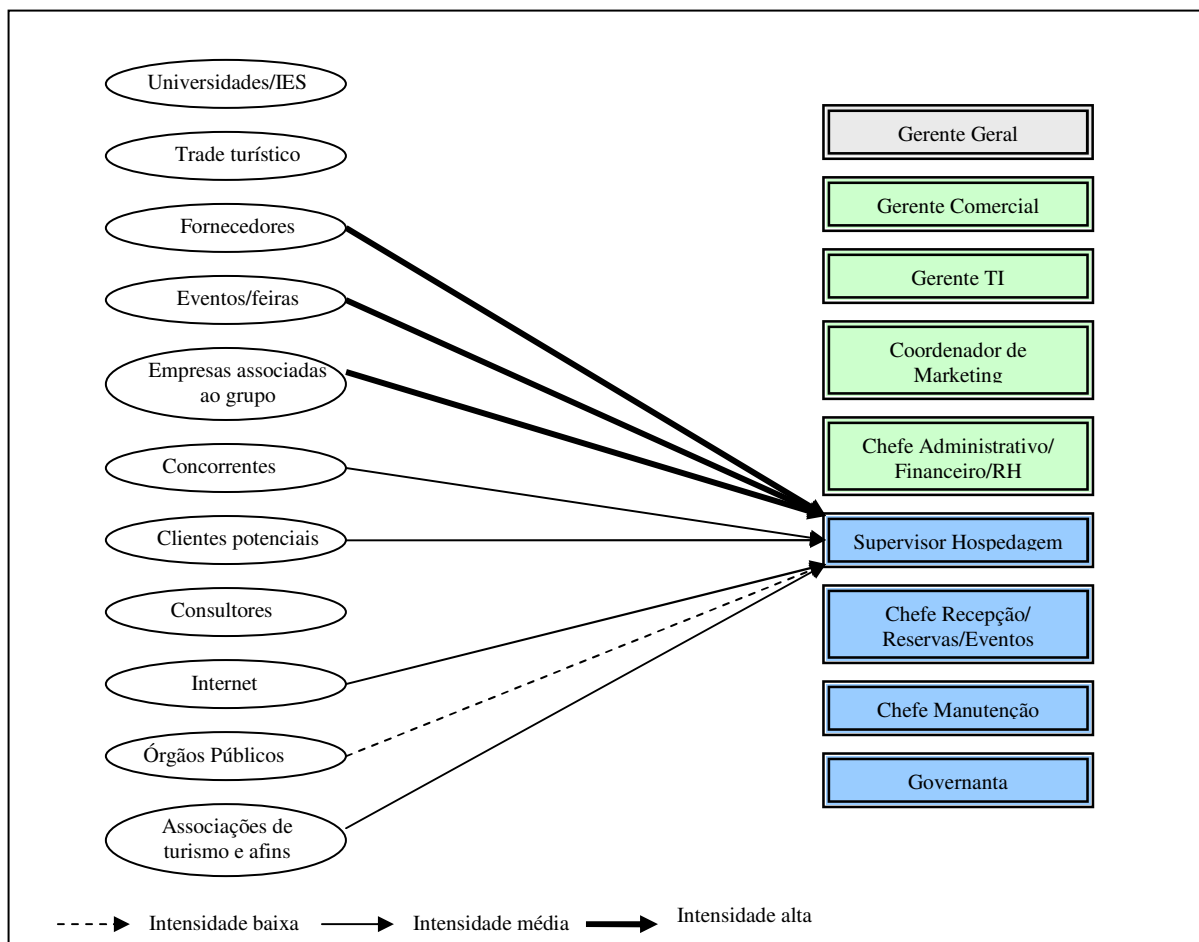


Figura 28: Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Supervisor de Hospedagem

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

Observou-se que o supervisor de hospedagem (figura 28) tem como provedores de entrada de informações, com alta intensidade, fornecedores, eventos/feiras e empresas associadas ao grupo. Concorrentes, clientes potenciais, internet e associações de turismo e afins provêm de informações a supervisão de hospedagem, mas com média intensidade. Também é provido de informações por órgãos públicos, porém com baixa intensidade. Infere-se que a entrada de informações ao supervisor de hospedagem ocorre esporadicamente através de universidades/IES e do *trade* turístico.

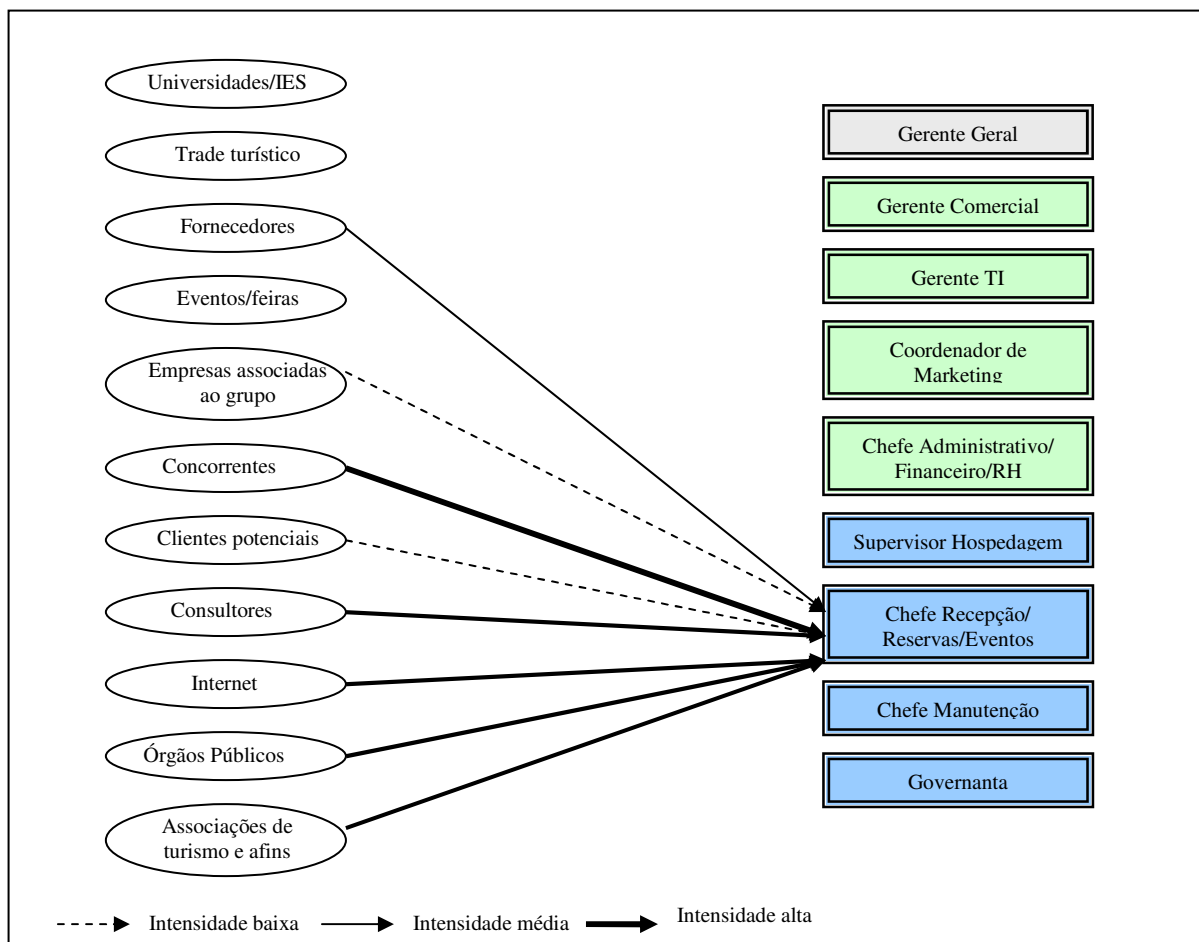


Figura 29: Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Chefe Recepção/Reservas/Eventos

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

Observou-se que o chefe de recepção/reservas/eventos (figura 29) tem como provedores de entrada de informações, com alta intensidade, concorrentes, consultores, internet, órgãos públicos e associações de turismo e afins. Fornecedores o provêm de informações, mas com média intensidade. Também é provido de informações por empresas associadas ao grupo e clientes potenciais, mas com baixa intensidade. Infere-se que a entrada de informações ao chefe de recepção, reservas e eventos ocorre esporadicamente através de universidades/IES e do *trade* turístico.

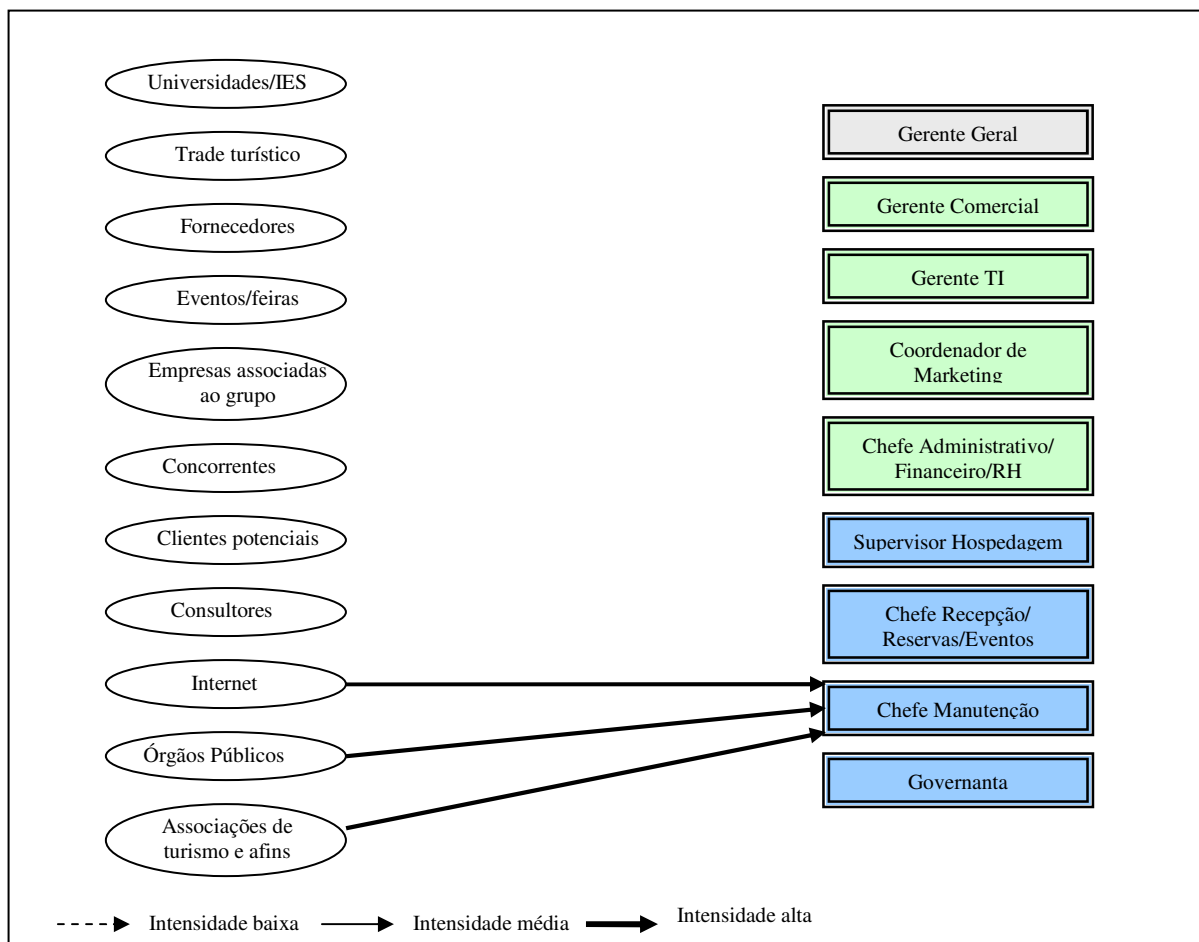


Figura 30: Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pelo Chefe Manutenção
 Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

Observou-se que o chefe de manutenção (figura 30) tem como provedores de entrada de informações apenas a internet, órgãos públicos e associações de turismo e afins, mas com alta intensidade. Infere-se que a entrada de informações ao chefe de manutenção ocorre esporadicamente através de universidades/IES, *trade* turístico, fornecedores, eventos/feiras, empresas associadas ao grupo, concorrentes, clientes potenciais e consultores.

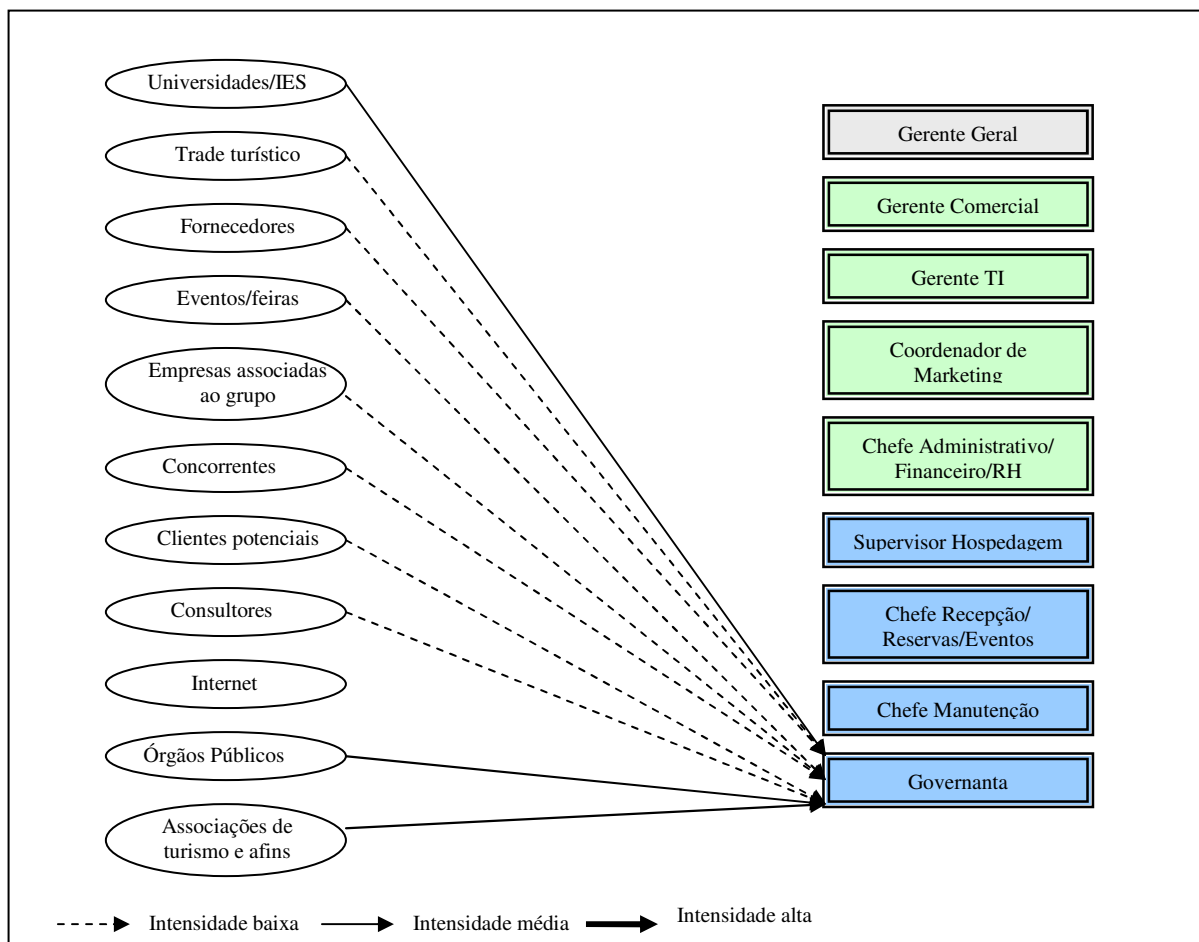


Figura 31: Fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado pela Governanta
 Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

Observou-se que a governanta (figura 31) tem como provedores de entrada de informações universidades/IES, órgãos públicos e associações de turismo e afins, com média intensidade. *Trade* turístico, fornecedores, eventos/feiras, empresas associadas ao grupo, concorrentes, clientes potenciais e consultores também a provêm de informações, mas com baixa intensidade. Infere-se que a entrada de informações à governanta ocorre esporadicamente através da internet.

4.8.2 Fluxo da informação produzido pela organização e destinado a ela

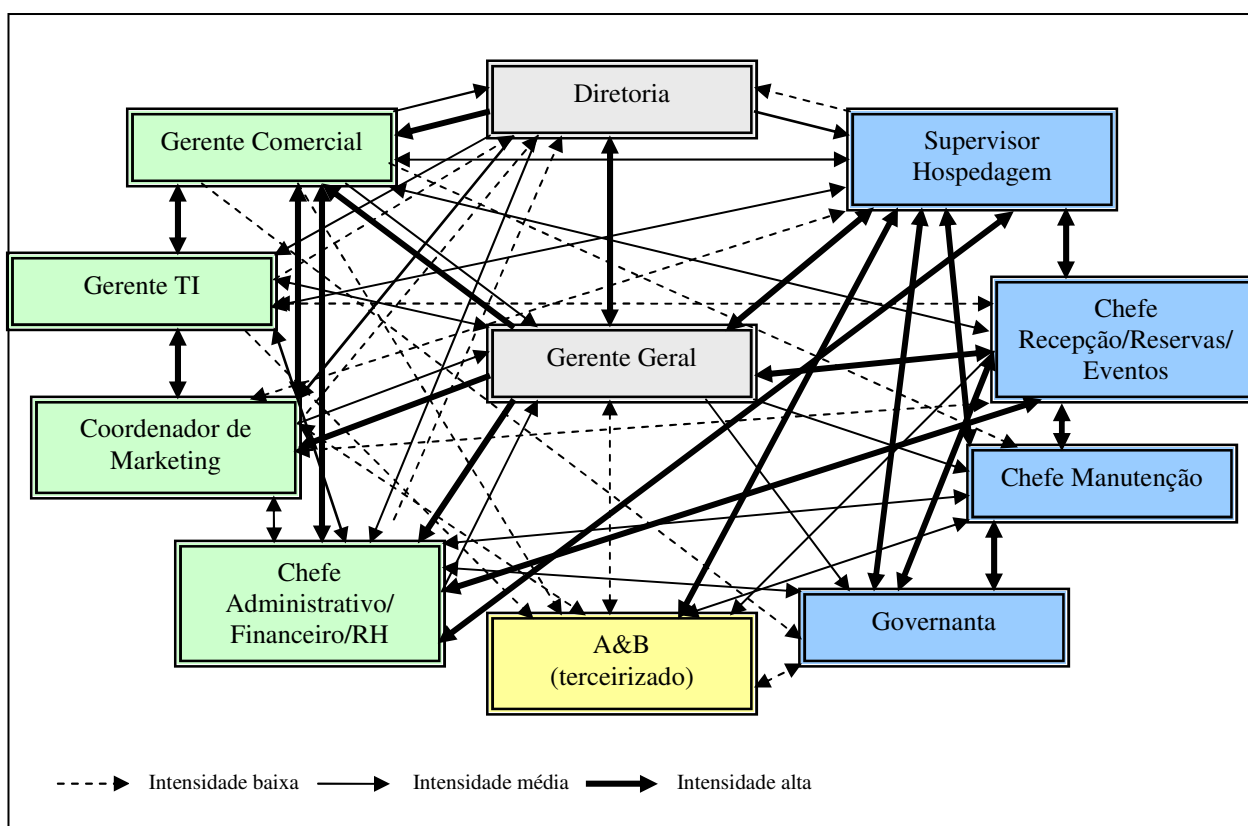


Figura 32: Fluxo da informação produzida pela organização e destinado a ela
 Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

Considerando-se a sobreposição de dados coletados através da observação direta, por questão metodológica, optou-se por subdividir a figura 32 de acordo com os cargos da categoria gerencial das funções essenciais do Bristol *Dobly* Brasil 500 Hotel, nomeadas na figura 21 (vide seção 4.2 dos resultados da pesquisa). Registra-se que, embora não seja analisada a diretoria, esta acaba fazendo parte desta análise, em razão do fluxo informacional da organização. Também menciona-se que, em cada figura, àqueles não mapeados, infere-se que a relação de intercâmbio (vai e vem), a saída e/ou o recebimento de informações deva ocorrer de forma esporádica.

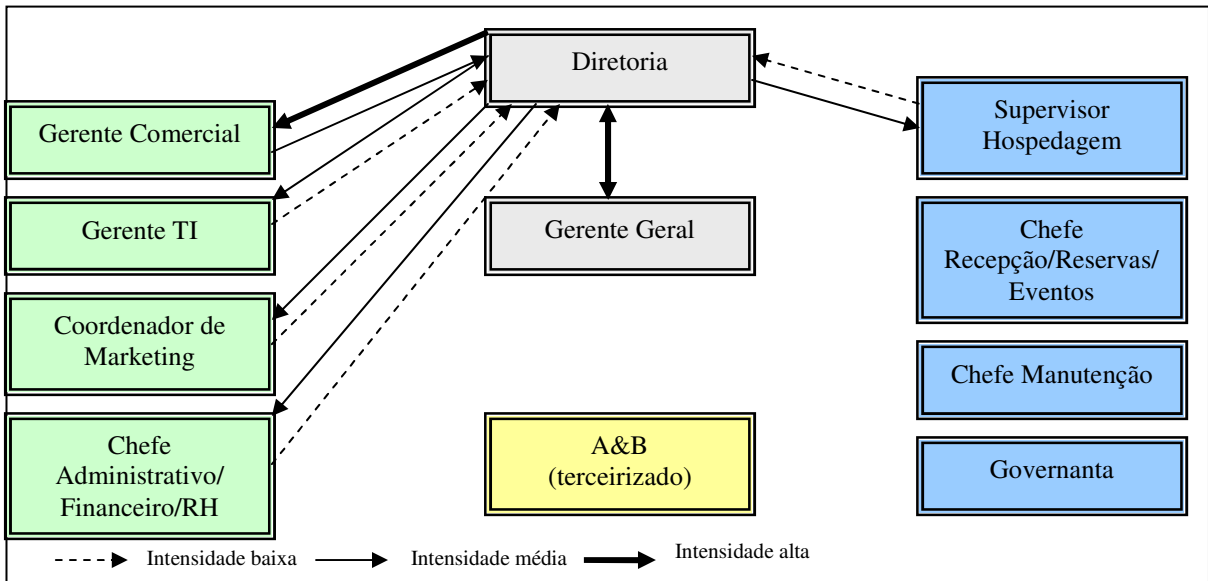


Figura 33: Fluxo informacional da Diretoria

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

A figura 33 expõe o fluxo informacional da diretoria, que tem uma relação de intercâmbio de informações (vai e vem), de alta intensidade, com o gerente geral. Também envia informações com alta intensidade, ao gerente comercial, do qual recebe informações com média intensidade. Outrossim, envia informações, com média intensidade, para o gerente TI, coordenador de marketing, chefe administrativo/financeiro/RH e supervisor de hospedagem; dos quais recebe informações com baixa intensidade.

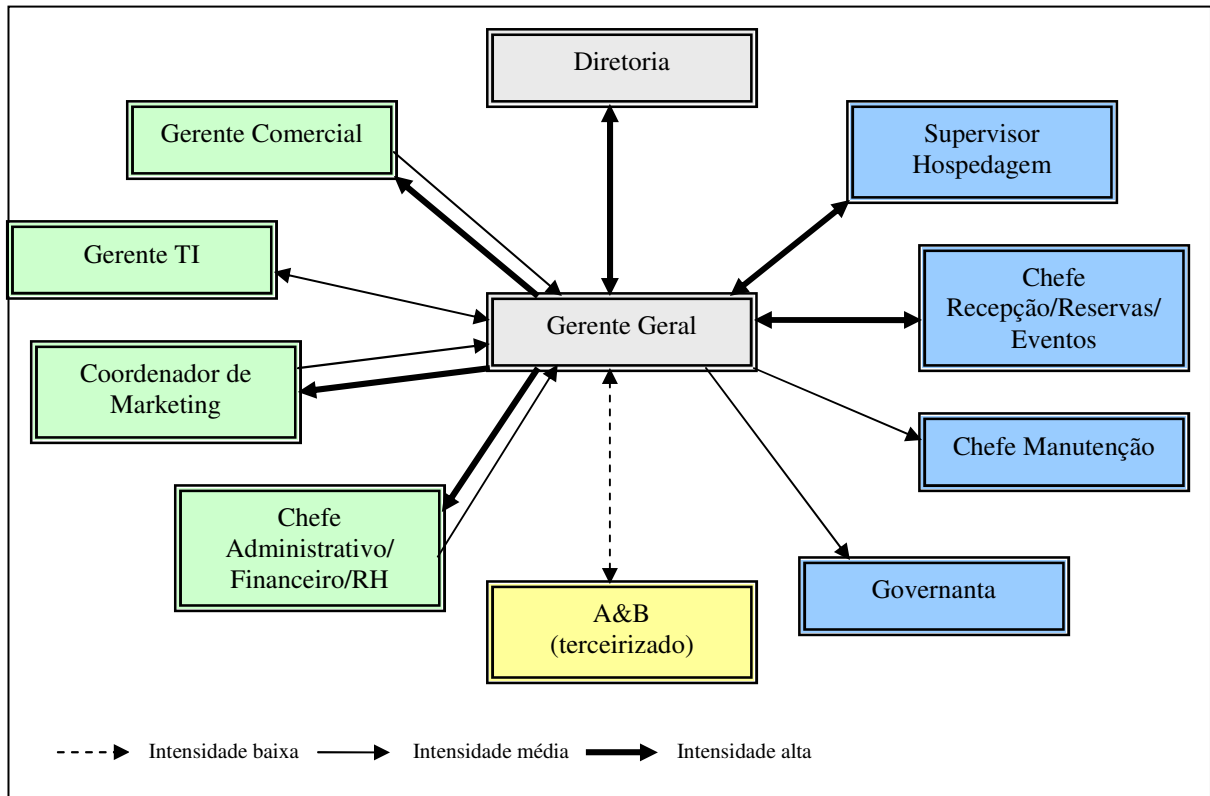


Figura 34: Fluxo informacional do Gerente Geral

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

A figura 34 expõe o fluxo informacional do gerente geral, que tem uma relação de intercâmbio de informações (vai e vem) de alta intensidade, com a diretoria, o supervisor de hospedagem e o chefe recepção/reservas/ eventos; de média intensidade com o gerente de TI e; de baixa intensidade com o setor de A&B. Envia informações, com alta intensidade, para o gerente comercial, o coordenador de marketing e o chefe administrativo/financeiro/RH; recendo informações destes com média intensidade. Para o chefe de manutenção e governanta somente envia informações, com média intensidade.

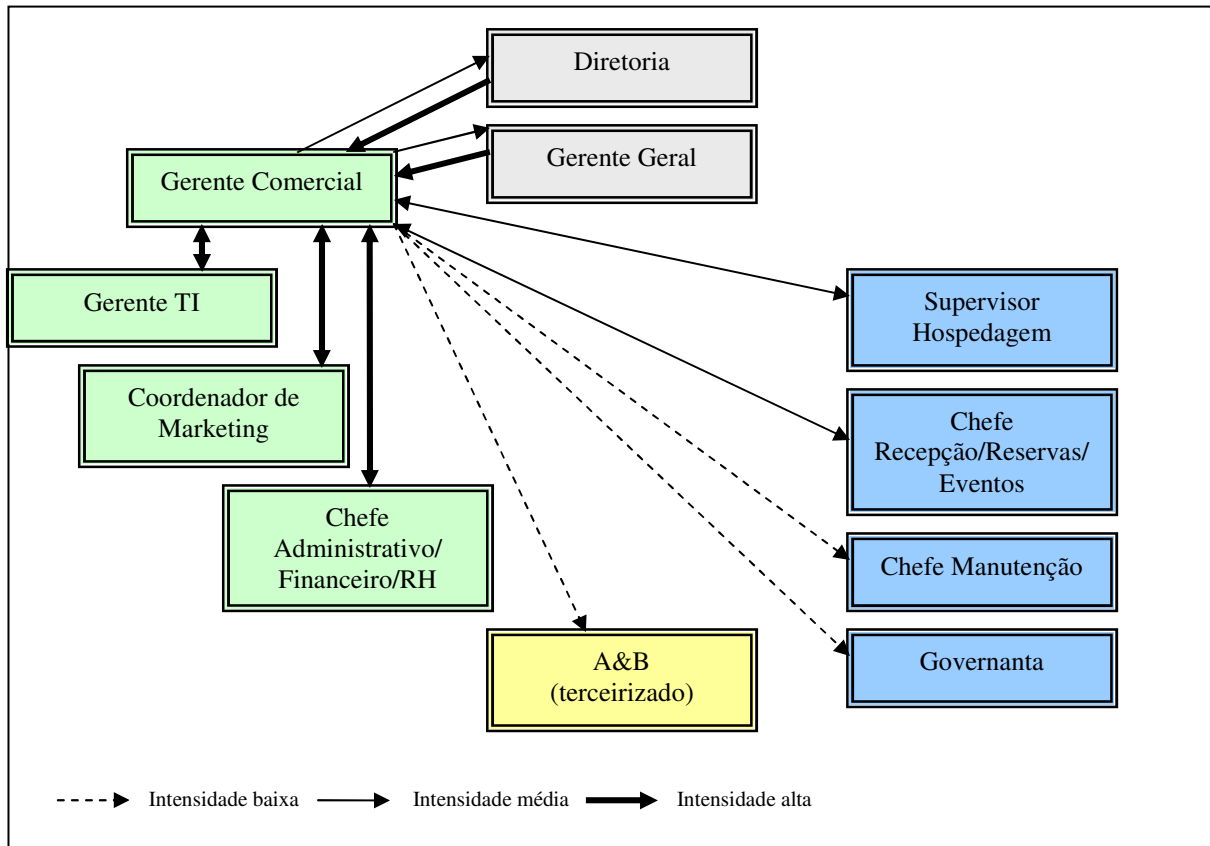


Figura 35: Fluxo informacional do Gerente Comercial

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

A figura 35 expõe o fluxo informacional do gerente comercial, que recebe informações, com alta intensidade, da diretoria e do gerente geral, mas o envio das informações a eles dá-se com média intensidade. Tem uma relação de intercâmbio de informações (vai e vem), de alta intensidade, com o gerente TI, o coordenador de marketing e o chefe administrativo/financeiro/RH e; de média intensidade, com o supervisor de hospedagem e o chefe recepção/reservas/eventos. Para o chefe de manutenção, a governanta e o setor de A&B, somente envia informações, com baixa intensidade.

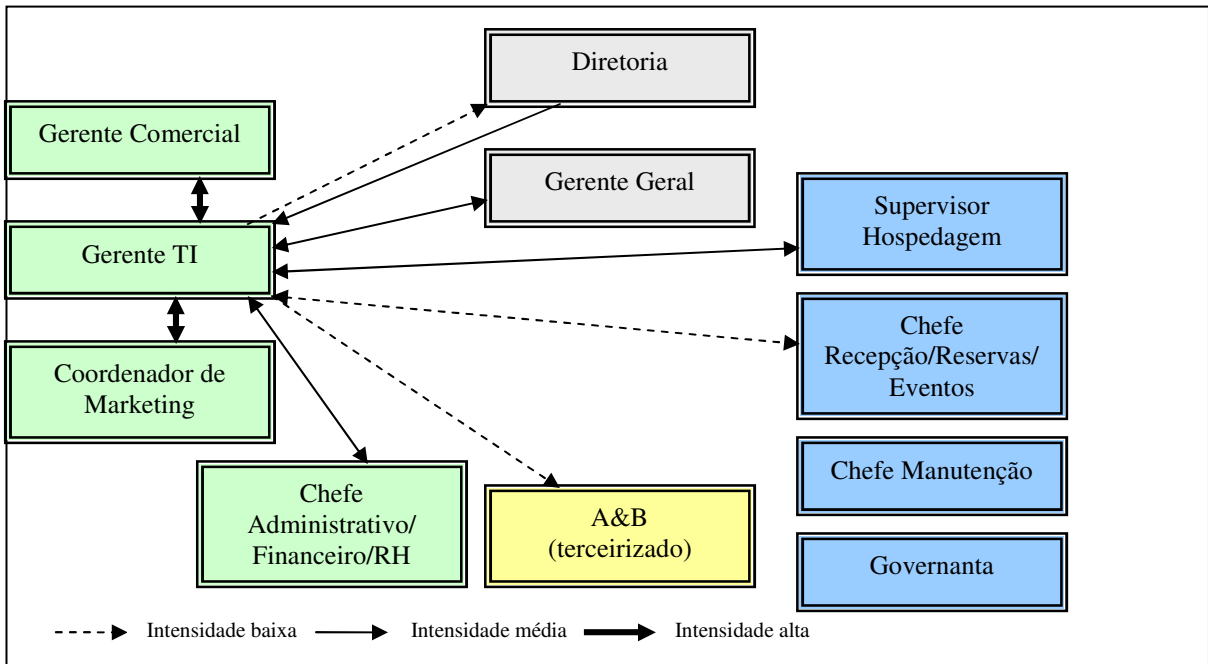


Figura 36: Fluxo informacional do Gerente TI

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

A figura 36 expõe o fluxo informacional do gerente TI, que tem uma relação de intercâmbio de informações (vai e vem), de alta intensidade, com o gerente comercial e o coordenador de marketing; de média intensidade, com o gerente geral, o supervisor de hospedagem e o chefe administrativo/financeiro/RH e; de baixa intensidade, com o chefe recepção/reservas/eventos. Da diretoria recebe informações com média intensidade, e as envia com baixa intensidade. Para o setor de A&B, somente envia informações, com baixa intensidade.

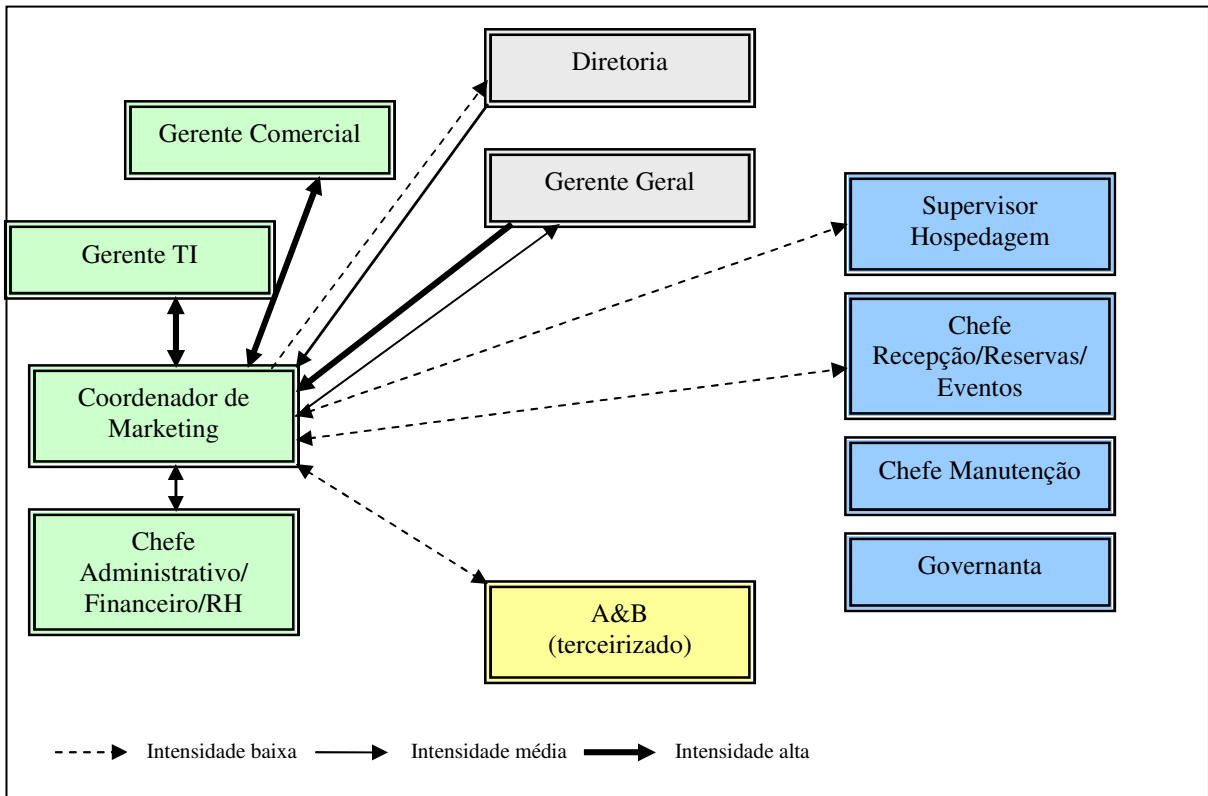


Figura 37: Fluxo informacional do Coordenador de Marketing
 Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

A figura 37 expõe o fluxo informacional do coordenador de marketing, que tem uma relação de intercâmbio de informações (vai e vem), de alta intensidade com o gerente TI e com o gerente comercial; de média intensidade com o chefe administrativo/financeiro/RH e; de baixa intensidade, com o supervisor de hospedagem, o chefe recepção/reservas/eventos e o setor de A&B. Da diretoria recebe informações com média intensidade e, as envia com baixa intensidade e; do gerente geral recebe informações com alta intensidade e, as envia com média intensidade.

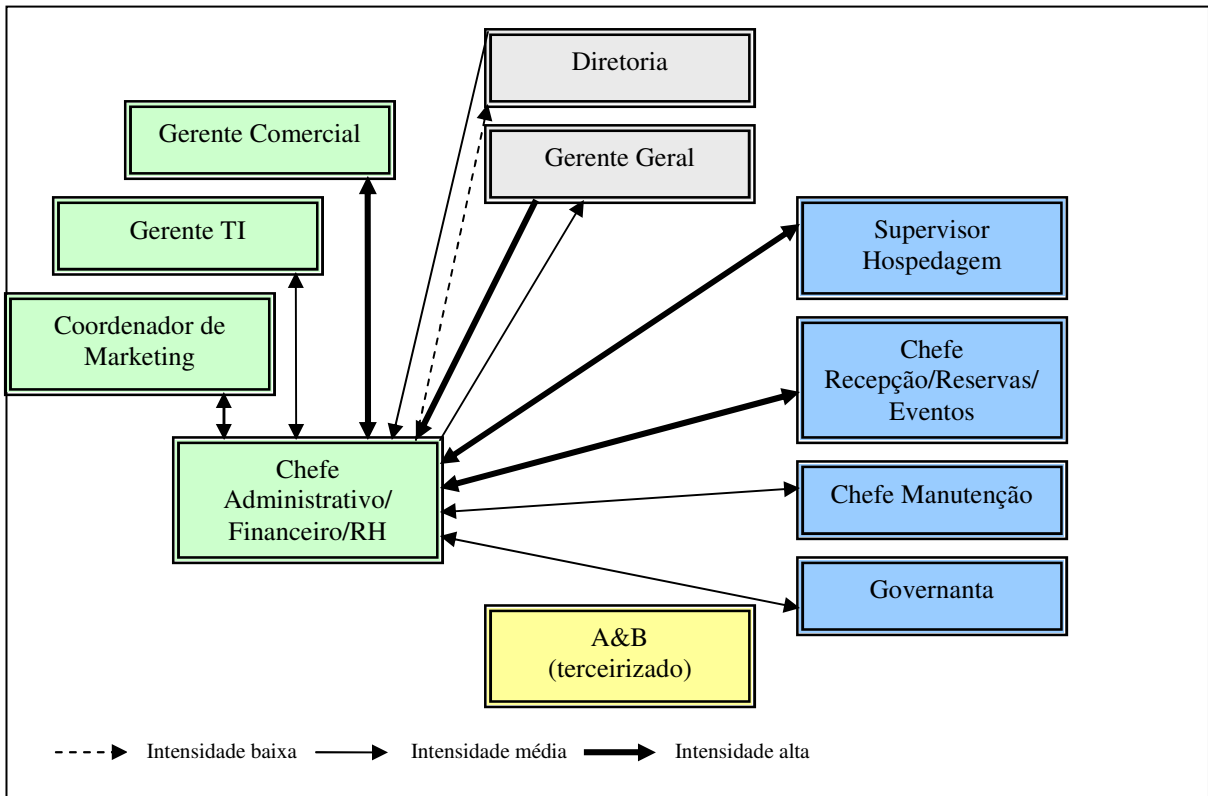


Figura 38: Fluxo informacional do Chefe Administrativo/Financeiro/RH
 Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

A figura 38 expõe o fluxo informacional do chefe administrativo/financeiro/RH, que tem uma relação de intercâmbio de informações (vai e vem), de alta intensidade, com o chefe recepção/reservas/eventos, o supervisor de hospedagem e o gerente comercial; de média intensidade, com a governanta, o chefe de manutenção, o gerente TI e o coordenador de marketing. Da diretoria recebe informações com média intensidade e, as envia com baixa intensidade e; do gerente geral recebe informações com alta intensidade e, as envia com média intensidade.

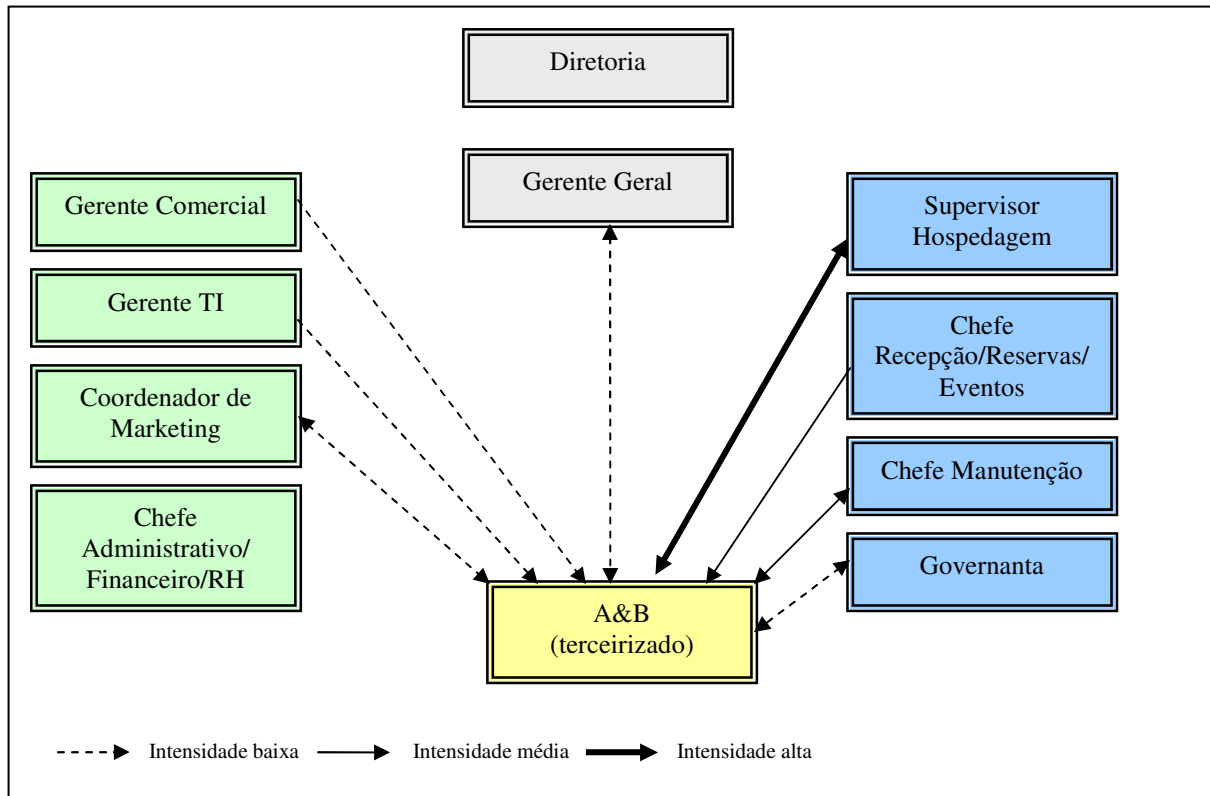


Figura 39: Fluxo informacional do Setor de A&B (terceirizado)
 Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

A figura 39 expõe o fluxo informacional do setor de A&B, que tem uma relação de intercâmbio de informações (vai e vem), de alta intensidade, com o supervisor de hospedagem; de média intensidade, com o chefe de manutenção e; de baixa intensidade com a governanta, o coordenador de marketing e o gerente geral. Outrossim, recebe informações com média intensidade, do chefe recepção/reservas/eventos e; com baixa intensidade, do gerente TI e do gerente comercial.

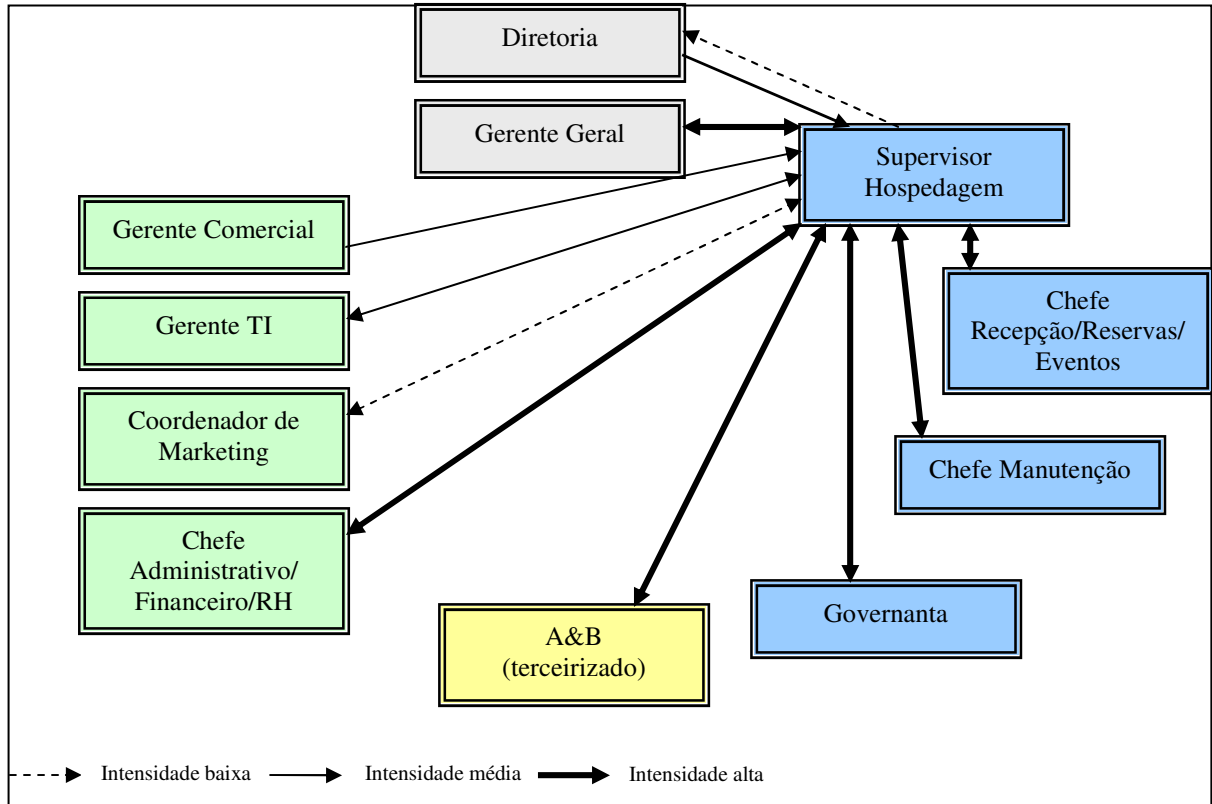


Figura 40: Fluxo informacional do Supervisor Hospedagem

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

A figura 40 expõe o fluxo informacional do supervisor de hospedagem, que tem uma relação de intercâmbio de informações (vai e vem), de alta intensidade, com o gerente geral, o chefe administrativo/financeiro/RH, o setor de A&B, a governanta, o chefe de manutenção e o chefe recepção/reservas/eventos; de média intensidade, com o gerente TI e; de baixa intensidade com o coordenador de marketing. Somente recebe informações do gerente comercial, com média intensidade e; da diretoria recebe informações com média intensidade e, as envia com baixa intensidade.

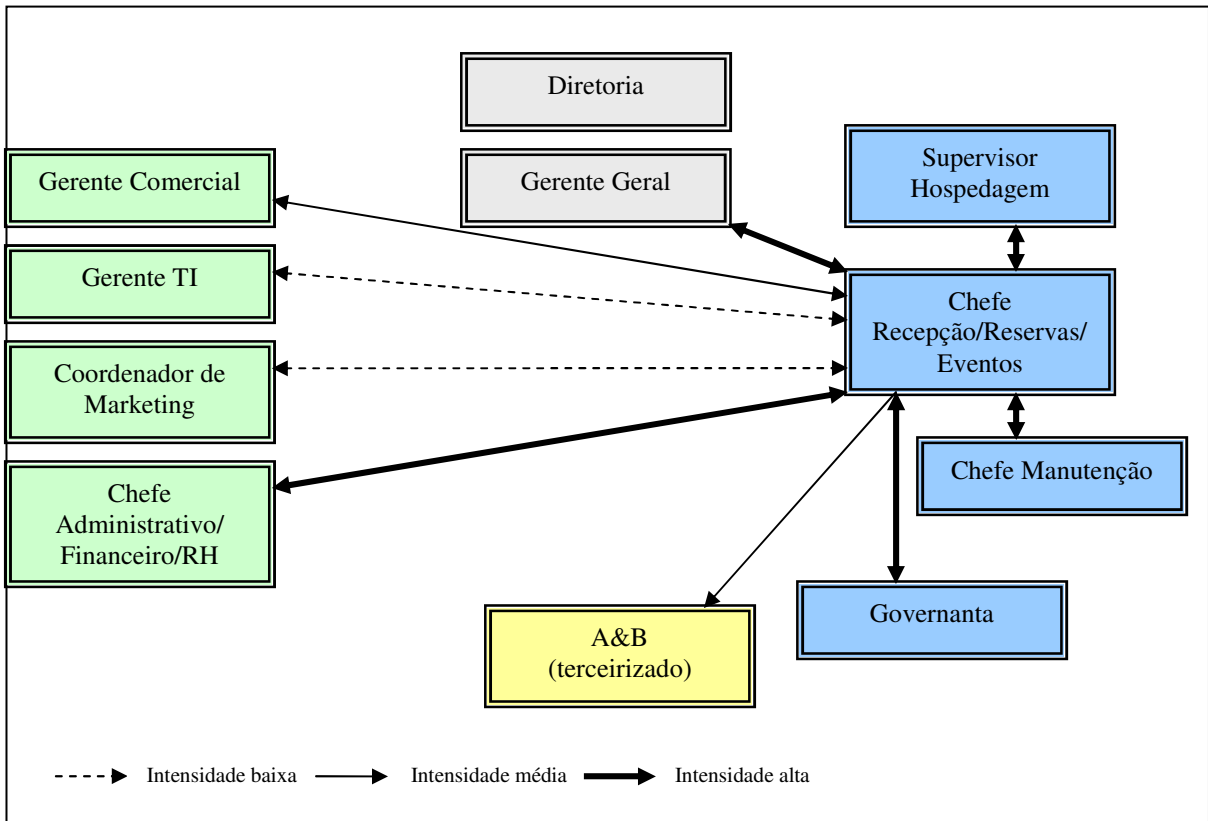


Figura 41: Fluxo informacional do Chefe Recepção/Reservas/Eventos
 Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

A figura 41 expõe o fluxo informacional do chefe recepção/reservas/eventos, que tem uma relação de intercâmbio de informações (vai e vem), de alta intensidade, com o supervisor de hospedagem, o chefe de manutenção, a governanta e o gerente geral; de média intensidade, com o gerente comercial e; de baixa intensidade, com o gerente TI e o coordenador de marketing. Somente envia informações, com média intensidade, ao setor de A&B.

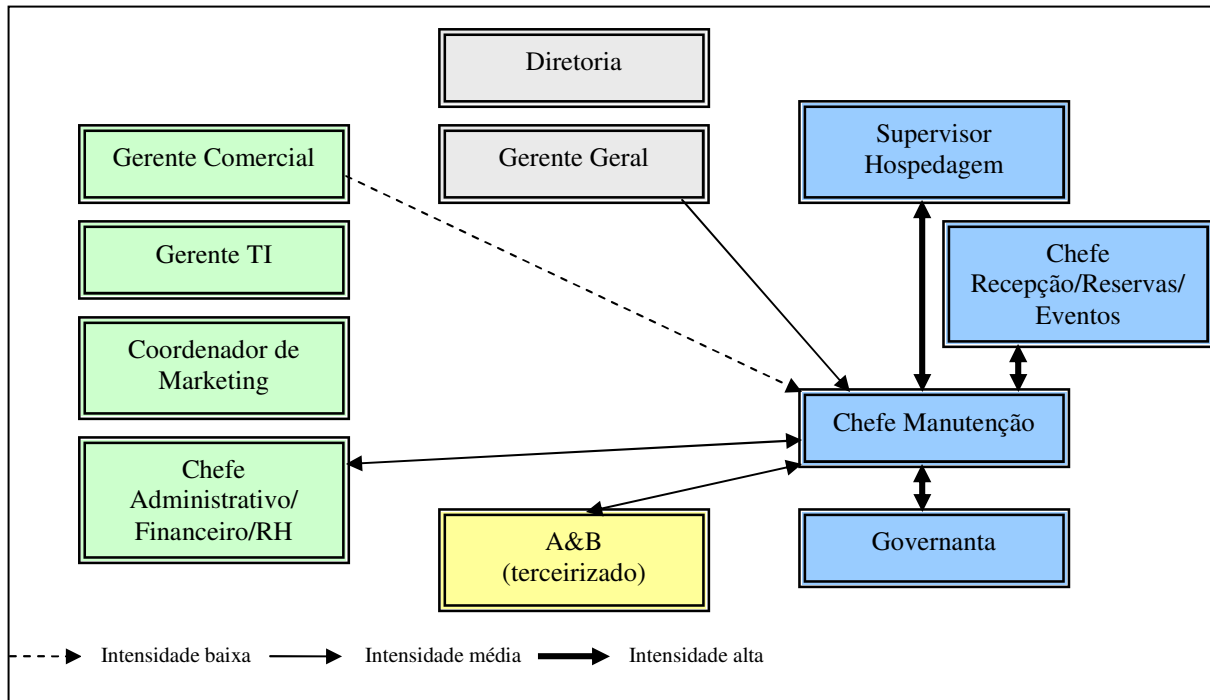


Figura 42: Fluxo informacional do Chefe Manutenção

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

A figura 42 expõe o fluxo informacional do chefe de manutenção, que tem uma relação de intercâmbio (vai e vem), de alta intensidade, com supervisor de hospedagem, chefe recepção/reservas/eventos e governanta; de média intensidade com chefe administrativo/financeiro/RH e o setor de A&B. Somente recebe informações do gerente geral, com média intensidade, e do gerente comercial, com baixa intensidade.

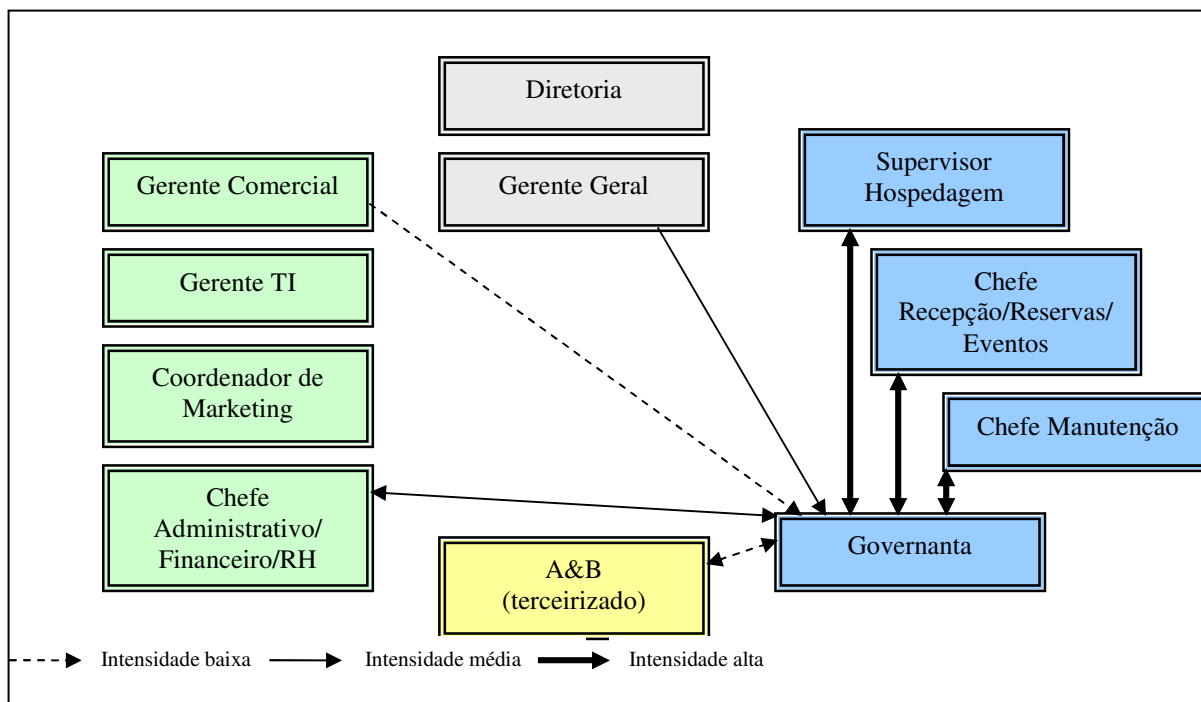


Figura 43: Fluxo informacional da Governanta

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

A figura 43 expõe o fluxo informacional da governanta, que tem uma relação de intercâmbio de informações (vai e vem), de alta intensidade com o supervisor de hospedagem, o chefe recepção/reservas/eventos e o chefe de manutenção; de média intensidade com o chefe administrativo/financeiro/RH e; de baixa intensidade com o setor de A&B. Somente recebe informações, com média intensidade, do gerente geral e, com baixa intensidade, do gerente comercial.

4.8.3 Fluxo da informação produzido pela organização e destinado ao mercado

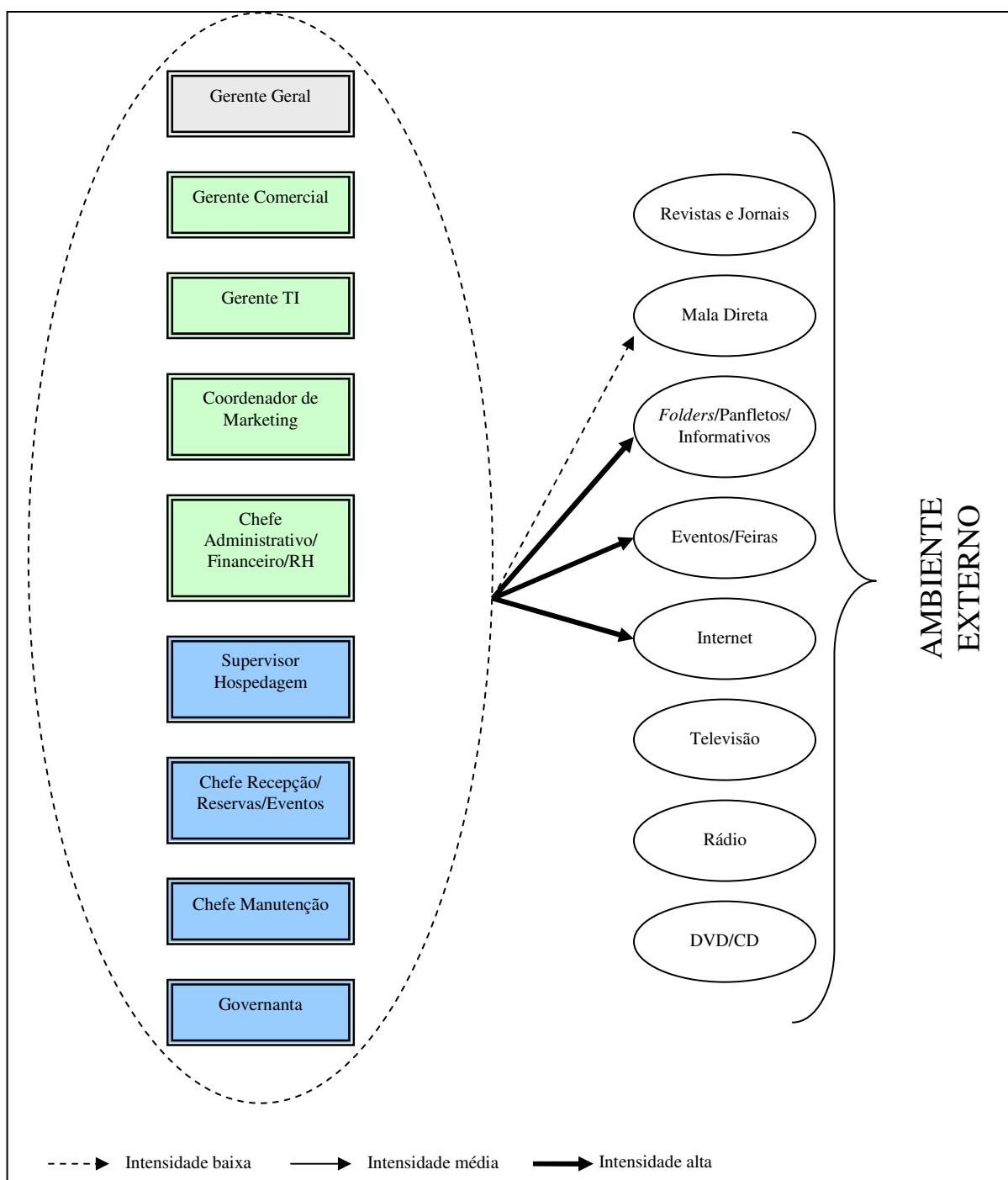


Figura 44: Fluxo de informação produzido pela organização e destinado ao mercado

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Lesca e Almeida (1994)

Para mapear-se o fluxo da informação produzida pela organização e destinada ao mercado, utilizou-se os indicadores de canais para divulgação da informação ao ambiente externo (vide seção 4.5 dos resultados da pesquisa), a seguir especificados: revistas e jornais,

mala direta, *folders*/panfletos/informativos, eventos/feiras, internet, televisão, rádio e DVD/CD.

Observou-se que o fluxo da informação produzido pela organização e destinado ao mercado é de alta intensidade através dos canais internet, eventos/feiras e, *folders*/panfletos/informativos (figura 44). Deduz-se que decorrente da padronização e caracterização da rede Bristol Hotéis & Resorts. Outrossim, observou-se que o fluxo da informação produzido pela organização e destinado ao mercado é de baixa intensidade através do canal mala direta (figura 44). Deduz-se que decorrente do fluxo informacional enquanto unidade – Bristol *Dobly* Brasil 500 Hotel.

Por fim, infere-se que a saída de informações produzidas pela organização e destinada ao ambiente externo ocorre esporadicamente através dos canais revistas e jornais, televisão, rádio e DVD/CD.

4.9 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A seguir, será apresentada a síntese dos resultados que permeiam os objetivos específicos do estudo.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico – verificar a percepção dos respondentes quanto ao valor da informação e seus atributos no processo decisório, correspondendo às variáveis valor da informação e atributos da informação, verificou-se que os respondentes (100%) percebem a informação como de grande valor no processo decisório, atentando à preeminência evidenciada por diversos autores, citando-se Freitas (1993, p. 30) ao mencionar ser de tal importância, ao ponto de se transformar, por vezes, “no próprio centro da atividade da empresa”. Outro aspecto, não menos relevante que o valor atribuído à informação, diz respeito às características da própria informação (BEUREN, 2000); verificando-se que os respondentes percebem, de forma coincidente, a adequação, a tempestividade e a periodicidade como características de maior importância da informação, seguidas, em ordem, da precisão e, por fim, da rapidez com que flui. Infere-se que os decisores percebem, com clareza, o valor da informação e seus atributos no processo decisório.

Diagnosticar barreiras de acesso à informação necessária ao processo decisório, bem como fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo, constitui-se no segundo objetivo específico e corresponde as variáveis barreiras de acesso à informação e fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo. Dentre as barreiras

pré-selecionadas, diagnostica-se como principal dificuldade na obtenção da informação necessária à tomada de decisão a falta de infra-estrutura/tecnologia apropriada. Em ordem, seguem custos à empresa, deficiência de pessoal qualificado, dificuldade de localização, carência de qualificação da gestão da informação, idioma (s) estrangeiro (s), desconfiança da fonte, morosidade acarretada pela estrutura organizacional, banco de dados obsoletos e, outros motivos, que não os especificados. Há uma discordância com a ausência de banco de dados ser uma dificuldade à obtenção da informação necessária à tomada de decisão. Tanto mais dinâmica será uma empresa, quanto melhores e mais adequadas forem as informações disponíveis para a tomada de decisão (COSTA e ABREU, 1999); devendo, portanto, serem administradas estrategicamente (LESCA e ALMEIDA, 1994). As informações têm grande relevância à tomada de decisão, mas apenas algumas empresas as têm estruturadas, de forma a otimizar o processo decisório e, por consequência, gerar vantagem competitiva. Segundo o referencial teórico, os tomadores de decisão vêm apresentando algumas reclamações à obtenção de informações necessárias ao processo decisório – fato corroborado pelos resultados da pesquisa de campo. Quanto às dificuldades apontadas pelos respondentes, estes convergem o pensamento de que a burocracia constitui-se numa dificuldade à obtenção da informação, culminando em interferir na tomada de decisão. Considera-se que tal dificuldade deva ser potencializada pelas características inerentes à organização, caracterizada por administração em rede, e, portanto, com maior controle de processos operacionais, a fim de manter a qualidade que divulga, bem como os padrões que devem ser seguidos. Essa dificuldade pode estar relacionada ao perfil dos entrevistados, já que a maioria (55,56%) encontra-se na empresa há pouco tempo (até um ano) e, talvez, oriunda de empreendimentos com outro (s) tipo (s) de gestão. Há, também, quem afirme não existirem dificuldades que possam interferir no processo decisório, pois tem livre acesso às informações. Assim, infere-se que as barreiras diminuem em função do cargo ocupado, ou seja, os cargos superiores têm pouca ou nenhuma dificuldade de obter a informação desejada. Foram citadas a procura na internet, na administração central da rede, nos setores específicos da empresa e em fontes externas, além do relacionamento com o mercado e, a pesquisa até a obtenção da informação necessária, como estratégias utilizadas à obtenção da informação, quando não possível obtê-la em um primeiro momento. Uma vez que adotadas estratégias, considera-se não haver desistência à obtenção da informação que subsidia a decisão, inferindo-se benefício para o processo decisório. Entretanto, constata-se que dificuldades no acesso as informações interferem o processo decisório, uma vez que os respondentes admitem procurarem outras fontes/canais à sua obtenção, assumindo o risco da demora na decisão, bem como tomarem

decisões com base em informações incompletas e/ou intuição, quando não têm acesso àquelas necessárias. Por conseguinte, a decisão pode ocorrer sem que haja uma correta exploração da informação, isto é, permitindo chegar onde se quer, tirando-se o melhor proveito, durante o maior tempo possível, como no posicionamento de Spolon (2004).

Em continuidade ao segundo objetivo do estudo, dentre os fatores restritivos pré-selecionados à disponibilização da informação ao ambiente externo, diagnostica-se como principal dificuldade a falta de estratégia/planejamento organizacional. Em ordem, seguem recursos financeiros, carência de informação base ao ambiente externo e despreparo dos funcionários. O indicador nenhum fator restritivo, teve média abaixo do ponto neutro da escala adotada, enumerando-se que os respondentes discordam de que não há fator restritivo que prejudique ou impossibilite a produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo. Logo, deduz-se concordarem que haja fator (es) restritivo (s); como evidenciado através dos resultados dos demais indicadores propostos. Visando-se complementar o diagnóstico, foi solicitado que os respondentes apontassem restrições, que não aquelas especificadas pela pesquisadora, tendo sido mencionada a falta de colaboração interna como um limitador. As informações destinadas ao ambiente externo têm como alvo clientes (atuais e potenciais), fornecedores, concorrentes, comunidades, poder público, entre outros, pretendendo influenciar o comportamento, como no caso de propagandas, ofertas de emprego, etc. (LESCA e ALMEIDA, 1994); inferindo-se existirem dificuldades na empresa à produção e/ou disponibilização da informação reservada ao ambiente externo.

O terceiro objetivo específico constitui-se em identificar fontes (internas e externas) e canais de informação utilizados freqüentemente pelos tomadores de decisão, correspondendo as variáveis fontes internas de informação (primárias e secundárias), fontes externas de informação, canais para obtenção da informação e canais para divulgação da informação. Identifica-se informações de comunicações internas/ofícios (P) da empresa como principal fonte interna de informação utilizada pelos tomadores de decisão para a resolução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades. Em ordem, dentre as fontes internas pré-selecionadas, seguem informações de planilhas numérico-estatísticas (P), informações de relatórios e atas (P), informações de histórico de setores (P), cruzamentos e comparações de informações (P), informações de pesquisa de mercado (S) e, informações de pesquisas internas (P). Por sua vez, os respondentes apontaram informações constantes no livro de ocorrências como freqüentemente utilizadas à tomada de decisão; mas, entende-se enquadrarem-se no indicador informações de histórico de setores. Outrossim, contemplou-se identificar a motivação para a utilização de fontes internas de informação no processo

decisório, concluindo-se utilizarem mais freqüentemente informações sobre a eficiência dos setores da empresa para resolverem problemas e/ou aproveitarem oportunidades. Embora as motivações custos/rentabilidade e produtividade tenham estatisticamente obtido a mesma média, verifica-se uma menor dispersão de opiniões àquele indicador. Então, na seqüência, têm-se informações sobre custos/rentabilidade e, após, informações sobre produtividade, informações sobre política interna e, informações sobre planejamento organizacional.

Quanto às fontes externas de informação, identifica-se informações de legislação/normas/especificações como mais freqüentemente utilizadas pelos tomadores de decisão para a resolução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades. Em ordem, dentre as fontes externas pré-selecionadas, seguem sugestões/reclamações de clientes, informações de órgãos privados, informações de órgãos públicos, informações de artigos de jornais/revistas especializadas, sugestões/reclamações de funcionários, informações de *folders*/panfletos/informativos e, informações de livros/periódicos científicos. Por sua vez, os respondentes apontaram informações constantes no opinário como freqüentemente utilizadas à tomada de decisão; mas, entende-se enquadrarem-se no indicador sugestões/reclamações de clientes.

Sobre os canais para obtenção de informação, identifica-se a internet como o canal mais freqüentemente utilizado à obtenção das informações necessárias ao processo decisório. Em ordem, dentre os canais pré-selecionados à obtenção de informação, seguem, coincidentemente, fornecedores e associações de turismo e afins. Após, igualmente de forma similar, empresas associadas ao grupo e órgãos públicos. Na seqüência, concorrentes e, de forma idêntica, eventos/feiras e consultores. A seguir, clientes potenciais e, embora estatisticamente com a mesma média, o *trade* turístico, já que com menor dispersão de opiniões, que universidades/IES. Por sua vez, os respondentes apontaram o diretor da rede Bristol Hotéis & Resorts como canal freqüentemente utilizado para a obtenção de informações necessárias ao processo decisório.

E, sobre os canais para divulgação de informação, identifica-se, de forma coincidente, que *folders*/panfletos/informativos e, eventos/feiras são os canais mais freqüentemente utilizados para a divulgação de informações ao ambiente externo. Em ordem, seguem mala direta, revistas/jornais, rádio, televisão e DVD/CD. Por sua vez, os respondentes não emitiram opinião, atentando para os canais já especificados nas questões fechadas do instrumento de pesquisa.

Assim, infere-se que os canais, tidos como o meio pelo qual são obtidas e/ou divulgadas as informações (VITAL, 2006); bem como as fontes internas de informações,

considerando-as como aquelas geradas na própria empresa (KOTLER et al., 1996) e, as fontes externas de informações, ponderando-as como aquelas situadas externamente à organização (KOTLER et al., 1996), suprem necessidades dos tomadores de decisões, em que pese algumas dificuldades à obtenção da informação necessária à tomada de decisão e, à produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo.

Registrar o gerenciamento da informação na organização estudada constitui-se no quarto objetivo específico e corresponde as variáveis estilo de gerenciamento da informação, tecnologia de informação e sistema de informação. A gestão da informação tem como escopo planejar políticas de informação, desenvolver e manter sistemas e serviços de informação, promover a eficiência organizacional, suprir as demandas por informações internas e externas e, controlar a tecnologia de informação (OLIVEIRA e BERTUCCI, 2003). Para a eficácia do gerenciamento da informação, é necessário adequar a empresa a um modelo de gerenciamento que melhor se adapte a ela. A avaliação dos estilos gerenciais da informação – denominados de utopia, anarquia, feudalismo, monarquia e federalismo por McGee e Prusak (1994), resultou em registrar o federalismo como o estilo de gerenciamento da informação adotado no empreendimento objeto de estudo; uma vez reconhecido que a informação propicia integração operacional na empresa, com fluxo informacional baseado no consenso. Outrossim, a tecnologia de informação, tida como recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação (REZENDE, 2005), é uma importante ferramenta para promover a competitividade (TURBAN e WALLS, 1995). Nesse quesito, especifica-se que o *software* utilizado na empresa contempla as necessidades gerenciais da informação. A título de complementação, especifica-se que é utilizado o *software* CM Net Soluções. Entretanto, ressalta-se que diagnosticou-se como principal dificuldade enfrentada na obtenção da informação necessária à tomada de decisão a falta de infra-estrutura/tecnologia apropriada (vide segundo objetivo específico); inferindo-se que a tecnologia de informação na empresa não contempla totalmente as necessidades gerenciais da informação. E, sobre o sistema de informação, entendido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar o processo decisório (LAUDON e LAUDON, 2004), especifica-se que, preliminarmente, a descentralização das informações é reconhecida como um requisito imprescindível do sistema de informação da empresa estudada. Posteriormente, de forma coincidente, armazenamento e rapidez na recuperação da informação e, apoio gerencial. Na seqüência, comunicação, por ter uma menor dispersão de opiniões, apesar de ter obtido estatisticamente a mesma média que segurança, qualidade, integração e confiabilidade. A seguir, capacidade de análise e, por fim, relação

custo-benefício como requisitos imprescindíveis do SI. Por sua vez, os respondentes não emitiram opinião, atentando apenas para os requisitos pré-selecionados pela pesquisadora. Para Costa (1993), um bom sistema de informação deve ser aquele que proporcione, de maneira geral, o acesso às informações necessárias. Tal consideração deve ser, igualmente, relacionada ao segundo objetivo específico, que elenca barreiras enfrentadas na obtenção das informações necessárias à tomada de decisão, sobretudo quanto ao indicador dificuldade de localização da informação; inferindo-se que o sistema de informação da empresa não é totalmente estruturado, de forma a apoiar plenamente o processo decisório.

O quinto objetivo específico constitui-se em caracterizar a informação no processo decisório, tendo por variável o processo decisório e a informação. Adicionalmente, esse mesmo objetivo permite verificar o perfil dos respondentes, enquanto agentes do processo decisório. Maximiano (2004) afirma que processo decisório é a seqüência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, passando pela escolha de alternativas e, culminando na implementação de solução. Num primeiro momento, procurou-se caracterizar em que etapa do processo decisório a informação é mais freqüentemente utilizada, inferindo-se que a necessidade informacional acompanha o ciclo do processo decisório, ou seja, preliminarmente na identificação de uma situação decisória, seguida da busca de alternativas e, por fim, na implementação de solução; o que pode ser justificado pelo que é apregoado por Beuren (2000, p. 46): “os gestores carecem de informações a propósito da organização e do ambiente externo da empresa, com vistas a identificar ameaças e oportunidades, para uma resposta dinâmica e competitiva”. Dando continuidade, caracteriza-se que os agentes tanto preferem, como de fato utilizam uma quantidade maximizada de informações no processo decisório; inferindo-se benefícios às decisões. Outrossim, há uma preferência de situação decisória com múltiplos objetivos, que com um único objetivo. Também caracteriza-se que os agentes, ao decidirem, analisam a informação procurando múltiplas soluções aceitáveis, que apenas a melhor solução; bem como preferem enfrentar situação decisória com regras flexíveis, que rígidas. Para os decisores, as melhores decisões são tomadas coletivamente, que individualmente. Entretanto, usualmente, preferem ter o controle, que distribuir o controle.

E, o sexto objetivo específico consiste em mapear o fluxo informacional, especificamente da categoria gerencial, correspondendo a variável fluxo informacional. Barreto (apud De Lucca Filho, 2005, p. 22) diz que o fluxo da informação “desempenha a intencionalidade do fenômeno da informação”. Para mapear-se o fluxo informacional, utilizou-se a técnica da observação direta, norteada pelo modelo de Lesca e Almeida (1994), o

qual é dividido em três etapas. A primeira etapa – fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado por ela, permite a identificação tanto de oportunidades, quanto de ameaças que o ambiente oferece à empresa. Nesta etapa, empregou-se, como parâmetro, os indicadores da variável canais para obtenção da informação. Comparativamente, dentre aqueles da categoria gerencial, observou-se que o Gerente Comercial é o que utiliza todos os canais pré-estabelecidos para a obtenção da informação; bem como é o que utiliza com mais intensidade (em volume e periodicidade) informações coletadas externamente à organização. Deduz-se que em função das necessidades informacionais condizentes com o cargo que ocupa na empresa. Também observou-se que o Chefe de Manutenção é o que utiliza menos canais para a obtenção da informação – apenas internet, órgãos públicos e associações de turismo e afins, mas com alta intensidade (em volume e periodicidade). Deduz-se que, igualmente, em função das necessidades informacionais condizentes com o cargo que ocupa na empresa, como, por exemplo, informações imprescindíveis sobre legislação, normas e especificações técnicas. A segunda etapa – fluxo da informação produzido pela organização e destinado a ela, tem relação direta com o desempenho da empresa, já que compõem este fluxo aquelas informações que possibilitam a orientação em uma mesma direção, informações que permitem a avaliação do seu desempenho e, informações relacionadas ao seu funcionamento. Assim, a Diretoria acaba fazendo parte da análise desta etapa do fluxo informacional; bem como o setor de A & B, apesar de terceirizado. Observou-se que, de forma coincidente, o Coordenador de Marketing, o Supervisor de Hospedagem e, o Chefe do Administrativo, Financeiro e Recursos Humanos são os que mais mantêm relações de intercâmbio (vai e vem) de informações. De outro lado, igualmente, de forma coincidente, a Governanta, o Chefe de Manutenção e, o setor de A & B são os que menos mantêm relações de intercâmbio (vai e vem) de informações. O Gerente Comercial é quem mais só envia informações (sem relação de intercâmbio) e, de forma coincidente, o Gerente de Tecnologia de Informação e o Chefe de Recepção, Reservas e Eventos são quem menos só enviam informações (sem relação de intercâmbio). O setor de A & B é o que mais só recebe informações (sem relação de intercâmbio) e; o Supervisor de Hospedagem é quem menos só recebe informações (sem relação de intercâmbio). E, por fim, a terceira etapa – fluxo da informação produzido pela organização e destinado ao mercado. Nesta etapa, empregou-se, como parâmetro, os indicadores da variável canais para divulgação da informação ao ambiente externo. Observou-se que o fluxo da informação produzido pela organização e destinado ao mercado é de alta intensidade (em volume e periodicidade) através dos canais internet, eventos/feiras e, *folders*/panfletos/informativos. Deduz-se que em decorrência da padronização e

caracterização da rede Bristol Hotéis & *Resorts*. Outrossim, observou-se que o fluxo da informação produzido pela organização e destinado ao mercado é de baixa intensidade (em volume e periodicidade) através do canal mala direta. Deduz-se que em decorrência do fluxo informacional enquanto unidade – Bristol Dobby Brasil 500 Hotel.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A informação resulta em vantagem competitiva se contribuir efetivamente para o desempenho da organização (BEUREN, 2000). Nesse sentido, Lesca e Almeida (1994) afirmam que trata-se de um dos mais importantes recursos que as empresas podem dispor em um mercado competitivo. Para Mattos (1998), sua ausência pode danificar e/ou depreciar a performance organizacional; reforçando a assertiva de que, cada vez mais, é essencial integrá-la em produtos, serviços e decisões (FREITAS e LESCA, 1992). Assim, neste estudo, buscou-se analisar o recurso informação como subsídio ao processo decisório em uma empresa hoteleira.

A fundamentação teórica foi estruturada com os temas turismo, dando-se ênfase à magnitude deste fenômeno sócio-econômico; hotelaria, componente do sistema de turismo, mencionando-se suas especificidades e; informação, destacando-se ser fator estratégico para a obtenção de vantagem competitiva no setor hoteleiro.

Como metodologia, foi procedido levantamento de dados secundários e; primários, com uso de questionário, através de uma pesquisa de campo, abrangendo cargos da categoria gerencial, observando-se a estrutura organizacional do hotel que acedeu com o desenvolvimento do estudo. A pesquisa é aplicada, caracterizada como descritiva, na forma de estudo de caso, com uma abordagem quali-quantitativa. Para o tratamento dos dados, empregou-se medidas estatísticas descritivas (frequência, tendência central e dispersão); bem como a técnica da observação direta.

De forma simplificada, identifica-se a empresa hoteleira foco do estudo de caso como administrada pela rede Bristol Hotéis & Resorts; com seis anos de atuação no mercado; caracterizada, pela Embratur, como do tipo Hotel (H), localizada em centro urbano. Quanto ao tamanho, acha-se classificada como de pequeno porte, segundo critério econômico e social adotado pelo IBGE (2007) e SEBRAE (2007) e/ou; de médio porte, de acordo com preceito de âmbito internacional (WTO, 2000). Atentando-se aos três sistemas classificatórios de hospedagens mencionados por Castelli (1999), pode-se afirmar que está classificada: oficialmente, pela Embratur, como de categoria quatro estrelas (****); por entidade privada – Guia Quatro Rodas e; por auto-classificação, enquadrando-se na categoria nomeada *Dobly* (padrão luxo de atendimento), resultado da unificação das marcas à variedade de instalações e serviços disponibilizados pelas empresas integrantes da rede. De acordo com a literatura revisada, a classificação de hospedagens também pode ser expressa segundo a destinação dos serviços, o que a classifica como de negócios, uma vez direcionada, basicamente, a essa

natureza; logo, seu cliente típico é o de negócios (50%). Detém um total de 128 UHs (*flats*), mas apenas 105 estão à disposição no *pool* de locação; com média anual de ocupação de 75%. Não altera o quadro de trabalhadores (36), em razão da sazonalidade. Dada a sua estrutura organizacional, registra-se que o Bristol *Dobly* Brasil 500 Hotel possui assessoria financeira, a qual é externa à rede; assessoria jurídica, que é a mesma para alguns estabelecimentos da rede e; assessorias contábil e, de promoção e marketing, comuns para todos os integrantes da rede.

Campos (1998) classifica as funções essenciais – indicadas pela Teoria Clássica da Administração de técnicas, comerciais, financeiras, contábeis, administrativas e de segurança (MAXIMIANO, 2004), em duas categorias: gerencial e operacional. Optou-se por delimitar a população da pesquisa àqueles da categoria gerencial, enquanto agentes de decisões estratégicas, táticas e operacionais (CHIAVENATO, 1994). Com relação ao perfil dos entrevistados, preliminarmente, enumera-se que a inserção de cargos num estabelecimento hoteleiro está sujeita às variações, considerando a sua estrutura e o seu porte, podendo obedecer a diferentes critérios; daí ocuparem os a seguirem especificados: Gerente Geral; Gerente Comercial; Gerente de Tecnologia de Informação; Coordenador de Marketing; Chefe do Administrativo, Financeiro e Recursos Humanos – integrantes do ponto administração; Supervisor de Hospedagem; Chefe de Recepção, Reservas e Eventos; Chefe de Manutenção e; Governanta – integrantes do ponto alojamento. Cabe salientar que a atividade hoteleira é desenvolvida baseada em três pontos distintos: o alojamento, a alimentação e a administração (SERSON, 1999). Entretanto, no caso específico, a restauração – em hotelaria diz-se da produção e dos serviços relacionados a alimentos e bebidas, é terceirizada. Quanto à faixa etária dos respondentes do instrumento de pesquisa, 55,56% têm de 20 a 30 anos, 33,33% têm de 31 a 40 anos e, 11,11% têm de 41 a 50 anos; sendo a maioria (66,67%) do sexo masculino. Com relação à escolaridade, 44,44% têm ensino fundamental/médio, 44,44% têm graduação completa e, 11,12% têm especialização. A título de formação acadêmica, foram mencionados os cursos de Administração, Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, Marketing, Sistema de Informação e Turismo. Sobre o tempo de empresa, constatou-se que a maioria dos respondentes (55,56%) tem até um ano, 22,22% têm de 01 a 03 anos, 11,11% têm de 03 a 05 anos e, 11,11% têm mais de 05 anos e; ainda, sobre o tempo de experiência profissional, 22,22% têm de 01 a 03 anos, 44,45% têm de 05 a 10 anos e, 33,33% têm mais de 10 anos.

Da contextualização dos objetivos específicos, pode-se afirmar que:

➤ Verificou-se que os decisores percebem, com clareza, o valor da informação e seus atributos no processo decisório;

➤ Diagnosticou-se existirem barreiras de acesso à informação, especialmente falta de infra-estrutura/tecnologia apropriada, bem como fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo, especialmente falta de estratégia/planejamento organizacional;

➤ Identificou-se fontes internas, especialmente informações de comunicações internas/ofícios, fontes externas, especialmente informações de legislação/normas/especificações, canais para a obtenção da informação, especialmente a internet e, canais para a divulgação da informação, especialmente *folders*/panfletos/informativos e eventos/feiras, utilizados pela organização e suprindo necessidades dos agentes do processo decisório, em que pese algumas dificuldades à obtenção da informação necessária e à produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo;

➤ Registrou-se o gerenciamento da informação na organização, uma vez registrado o federalismo como o estilo de gerenciamento da informação no empreendimento, além de especificar-se que a tecnologia de informação não contempla totalmente as necessidades gerenciais da informação e, o sistema de informação não é totalmente estruturado, de forma a apoiar plenamente o processo decisório;

➤ Caracterizou-se a informação no processo decisório, inferindo-se ser mais utilizada na fase de identificação de problema e/ou oportunidade, acompanhando o ciclo do processo decisório, sendo que os decisores dão primazia à situação decisória com múltiplos objetivos, preferindo e utilizando uma quantidade maximizada de informação, cuja análise contempla múltiplas soluções aceitáveis, além de considerarem que as melhores decisões são tomadas coletivamente e, com predileção por terem o controle, que distribuí-lo;

➤ Mapeou-se o fluxo informacional da categoria gerencial das funções essenciais da organização, a partir do modelo de Lesca e Almeida (1994), observando-se que: o fluxo da informação coletado externamente à organização e utilizado por ela é mais intenso, em volume e periodicidade com que ocorre, em relação ao Gerente Comercial, o qual também utiliza um maior número de canais à obtenção da informação; o fluxo da informação produzido pela organização e destinado a ela é mais intenso, em volume e periodicidade com que ocorre, em relação, coincidentemente, ao Coordenador de Marketing, ao Supervisor de Hospedagem e, ao Chefe do Administrativo, Financeiro e Recursos Humanos e; o fluxo da informação produzido pela organização e destinado ao mercado é mais intenso, em volume e periodicidade com que ocorre, coincidentemente, através dos canais internet, eventos/feiras e *folders*/panfletos/informativos.

Por conclusão da pesquisa, avalia-se que o recurso informação não esta sendo estrategicamente explorado, no sentido de subsidiar, plenamente, o processo decisório na empresa hoteleira objeto de estudo de caso, e, em conseqüência, gerar vantagem competitiva. O objetivo da informação para uma empresa é auxiliá-la a alcançar suas metas, por meio do uso eficiente dos seus recursos – pessoas, materiais, equipamentos, tecnologias, finanças, além da própria informação (ANJOS e ABREU, 2004). O uso estratégico da informação resulta em vantagem competitiva se ela contribuir efetivamente para o desempenho organizacional (BEUREN, 2000). Nesse sentido, Dantas (2005) afirma que a informação se constitui na base da competição; complementando com a assertiva de que, como a informação tem papel de dar suporte aos tomadores de decisão, é importante que o segmento direcione esforços para a correta captura, armazenagem e utilização da informação.

A presente pesquisa foi desenvolvida, especialmente, para a interpretação de questões relativas ao recurso informação, enquanto subsídio ao processo decisório, cujos indubitáveis benefícios provêm uma contribuição efetiva para a competitividade de empresas, e que pode servir como embasamento para o exercício da atividade hoteleira e outras produções científicas.

A não aceitação de participação da pesquisa, por parte de outros estabelecimentos de hospedagem, a fim de ser procedida uma abordagem comparativa, denota uma limitação ao estudo. Um outro aspecto limitador configura-se o fator tempo, que impediu uma observação direta a longo prazo acerca do fluxo informacional. Também registra-se que o setor de A & B, por ser terceirizado, não sentiu-se motivado a incorporar informes essenciais e, portanto, ausentes.

Sugere-se uma ampliação desse estudo, com a investigação de outros empreendimentos integrantes da rede, especialmente de diferentes categorias resultantes da verticalização de marcas; quiçá um comparativo entre redes hoteleiras, para que os conhecimentos sobre o recurso informação no segmento possam ser aprofundados.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. F. et al. Gerenciamento da informação e seu suporte tecnológico. **Alcance**. Itajaí, ano IV, n. 1, jan.-jun. 1997.
- ACERENZA, M. A. **Administración del turismo**. 2. ed. México: Trillas, 1987.
- AKSU, A. A.; TARCAN, E. The internet and five-star hotels: a case study from the Antalya region in Turkey. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 14, n. 2, p. 94-97, 2002.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar as maneiras de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALBRECHT, K. A 3ª revolução da qualidade. **Revista HSM Management**. São Paulo, nov.-dez. 1999.
- 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.
- ANDRADE, N. et al. **Hotel**: planejamento e projeto. São Paulo: SENAC, 2000.
- ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, p. 17-22, 2003.
- ANJOS, S. J. G. dos. **Serviços Integrados no Turismo: um modelo de gestão para o setor da hotelaria**. Florianópolis: UFSC, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- ANJOS, S. J. G. dos; ABREU, A. F. Gestão Estratégica da Informação na Hotelaria: um diagnóstico de Santa Catarina. IN: RUSCHMANN, D. V. M.; SOLHA, K. T. (org.). **Turismo**: uma visão empresarial. Barueri, São Paulo: Manole, 2004.
- APPLEGATE, A.; McFARLAN, F. W.; McKENNEY, J. L. **Corporate Information Systems Management**. Homewood, 1996.
- 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/UFPA 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.
- ARRILLAGA, J. I. **Introdução ao estudo do turismo**. Rio de Janeiro, 1976.
- BALANZÁ, I.; NADAL, M. C. **Marketing e Comercialização de Produtos Turísticos** (tradução Miguel Cabrera). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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> Acesso em: 12 set. 2005.

BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas: Papirus, 1995.

BAUER, M. W; GASKELL, G.; ALLUM, N. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. Evitando confusões. IN: BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa contexto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

BELCHIOR, E.; POYARES, R. Das casas de pasto aos hotéis. Condensação do livro *Pioneiros da hotelaria no Rio de Janeiro*. **Hotelnews**, Rio de Janeiro, n. 195, p. 36-41, jan. 1988.

BERMAN, M. **Tudo que é sólido desmancha no ar**. São Paulo: Cia. Das Letras, 1996.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIGNAMI, R. **A imagem do Turismo no Brasil: construção, desafios e vantagem competitiva**. São Paulo: Aleph, 2001.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo**. Brasília, DF, 2003.

CAMPOS, L. C. de M.; GONÇALVES, M. H. B. **Introdução ao turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: SENAC, 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.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Florianópolis: UFSC, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CANONGIA, C. **Implantação de sistemas de inteligência competitiva para dinamização e inovação de rede Antares – rede de serviços de informação em C&T**. Marselha: CRRM, 1998. Dissertação (Mestrado em Monitoração e Inteligência Competitiva), CRRM, Marselha, França, 1998.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.

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.

- CASSARRO, A. C. **Sistemas de informação para tomada de decisões**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 8 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura (tradução Roneide Venância Mayer), v. I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COOPER, C. **Tourism: principles & practice**. Essex, Longman, 1996.
- CORRÊA, H; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas. 2002.
- COSTA, M. D. **Sistema de informação para administração municipal: o caso da AMAVI**. Florianópolis, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.
- COSTA, M. D.; ABREU, A. F. Uma avaliação dos serviços de informação para a indústria no Brasil, em função da relação informação x inovação. IN: Seminário Latino-Iberoamericano de Gestion Tecnológica, 1999, Valência. **Anais**. Valência: ALTEC/99, 1999.
- 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.
- DAVENPORT, T. H. **Missão crítica: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAVIES, C. A. Abordagem Gerencial. **Hotelnews**. São Paulo, n. 291, p. 98-100, jul.-ago.1999.
- DAVIES, C. A. **Manual de Hospedagem: simplificando ações na hotelaria**. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.
- DE LA TORRE, O. **El Turismo, Fenómeno Social**. México: Fondo de Cultura Economica, 1992.

DE LUCCA FILHO, V. **Estudo do fluxo de informações em centros de informações turísticas de Santa Catarina: Programa Portais do Lazer**. Florianópolis: UFSC, 2005. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DESATNICK, R. L.; DETZEL, D. H. **Gerenciar bem é manter o cliente** (tradução de Nivaldo Montingelli). São Paulo: Pioneira, 1994.

DI MURO PÉREZ, L. **Manual Prático de Recepção Hoteleira** (traduzido por Andréa Favano). São Paulo: Roca, 2001.

DIAS, C. M. de M.. **O modelo de hospitalidade do Hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade**. IN: DIAS, C.M.de M. Dias et al. (org.) Hospitalidade: reflexões e perspectivas. Barueri: Manole, 2002.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, P. F. Além da Revolução da Informática. **Revista HSM Management**. São Paulo, jan.-fev. 2000.

DUARTE, V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC, 1996.

EMBRATUR. Disponível em:
<www.embratur.gov.br> Acesso em: 7 mar. 2007.

EMBRATUR, Evolução do turismo no Brasil: 1995 – 2006. Disponível em:
<<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em 07 mar. 2007.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FERNÁNDEZ, M. C. L. BEDIA, A. M. S. Is the hotel classification a good indicator of hotel quality? An application in Spain. **Tourism Management**, n. 25, EUA: Elsevier, 2004.

FERREIRA, L. J. do N. **Leis do turismo: novos diplomas comentados e anotados**. Lisboa: Quid Júris?, 1998.

FLORIANI, V. M. **Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo**. Florianópolis: UFSC, 2007. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

FREITAS, H. M. R. **A Informação como Ferramenta Gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

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.

FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 3, p. 92-102, jul.-set. 1992.

FUSTER, L. F. **Teoría y Técnica del Turismo**. v. 2, 2 ed. Madrid: Nacional, 1971.

GALLEGO, J. F. **Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI**. Madri: Mac Graw Hill, 1996.

GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento**. São Paulo: Cia. das Letras, 1999.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B.; McINTOSH, R. W. **Turismo: princípios, práticas e filosofias** (tradução de Roberto Cataldo Costa). 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GONÇALVES, G. J. **Sistemas de informações automatizados: uma análise crítica sobre a sua eficácia**. Rio de Janeiro: PUC, 1996. Dissertação (Mestrado), Instituto de Administração e Gerência, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1996.

GUIA 4 RODAS BRASIL. São Paulo: Editora Abril, 2007.

GUIA ACCOR DE HOTÉIS, São Paulo: Hotelaria Accor Brasil S.A., 2001.

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.

HOTÉIS NACIONAIS: boa viagem, bons negócios – diretório 2003. Curitiba: IATA, 2003.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2003

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:
<www.ibge.gov.br> Acesso em: 15 ago. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. **Estudo para avaliação da classificação hoteleira e das informações estatísticas dos meios de hospedagem**. Departamento de Planejamento e Economia. Brasília, DF, 1991, 28 p.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo, Atlas, 2002.

KLEIN, O. **Organização Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 1980.

KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J. **Marketing for Hospitality & Tourism**. Uper Saddle River: Pretice-Hall, 1996.

KROENKE, D. **Management information systems**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

- LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. P. **Management Information Systems – Organization and Technology**. 4 ed. EUA: Macmillan, 1996.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Administração da empresa digital. In: _____. **Sistemas de informações gerenciais**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. A. **A Construção do Saber Científico: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- LAWSON, F. **Hotéis e Resorts: planejamento, projeto e reforma** (tradução de Alexandre Salvaterra). Porto Alegre: Bookman, 2003.
- LEMO, L. de. **Turismo: que negócio é esse?** Campinas: Papirus, 1999.
- LESCA, H.; ALMEIDA, F.C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.
- MAGGLIONI, P. **Planejamento e Gestão da Tecnologia da Informação**. São Paulo: USP, 1996.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MATOSO, J. M. G. **A informática na hotelaria e turismo**. Lisboa: Plátano Edições Técnicas, 1999.
- MATTOS, M. C. **As informações que dão suporte ao processo decisório e a influência dos grupos que a processam**. Belo Horizonte: UFMG, 1998. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade federal de Minas Gerais, 1998.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- McGEE, J.; PRUSAK, L. A. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MEDLIK, S.; INGRAM, D. **Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MEURER, R. O comportamento das receitas de viagens internacionais do Brasil: uma explicação macroeconômica. **Turismo em Análise**. São Paulo: Aleph, v. 17, n. especial, 2006.

MICRO-EMPRESAS. In: SEBRAE. Disponível em:
<www.sebrae.org.br> Acesso em 27: ago. 2007.

MOURA, L. R.. Informação: a essência da qualidade. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 25, n. 1, p. 36-42, jan./abr.1996.

MUNHOZ, D. G. **Economia Aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: Universidade de Brasília, 1989.

MURPHY, P.; PRITCHARD, M. P.; SMITH, B. The destination product and its impact on traveler perceptions. **Tourism Management**, v. 21, n. 1, p. 43-52, 2000.

O'CONNOR, P. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

OLIVEIRA, A. U.; SECUNDINO, I. **Turismo, a grande indústria**. Rio de Janeiro: Kosmos, 1980.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas operacionais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

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.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1997.

OMT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Turismo Internacional: uma perspectiva global**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

OMT. **Guide for local authorities on developing sustainable tourism. A Tourism and Environment Publication**. Madrid: Organización Mundial del Turism. 1998. cap. 1, p.21. Disponível em:
<www.would-tourism.org/publications/PR_1016-1.html> Acesso em: 2006.

PEARCE, D. **Tourist development**. England: Longman, 1989.

PEDROZO, L. M. Informatizar aumenta a lucratividade do seu hotel. **Hotelnews**, São Paulo, n.282, p.37-40, jan./fev;1998.

PEREIRA, M. J. L.; FONSECA, J. G. M. **Faces de decisão: as mudanças de paradigmas e o poder de decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997

PETROCCHI, M. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PINHEIRO, L. V. R.; LOUREIRO, J. M. M. Traçados e limites da ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n.1, 1995.

POLLONI, E. G. F. **Administrando Sistemas de Informação**. São Paulo: Futura, 2000.

PORTER, M. Strategy and Internet. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 1, p. 63-73, mar. 2001.

PORTUGAL. Decreto Regulamentar n° 167/97, de 4 de julho de 1997. Aprova o regime jurídico da instalação e do funcionamento dos empreendimentos turísticos. Lisboa, 4 de set. 1997.

PORTUGAL. Decreto Regulamentar n° 34/97, de 17 de setembro de 1997. Estabelece o Regulamento Geral dos meios complementares de alojamento. Lisboa, 6 de jul. 1997.

PORTUGAL. Decreto Regulamentar n° 36/97, de 25 de setembro de 1997. Estabelece o Regulamento Geral dos meios complementares de alojamento. Lisboa, 4 de set. 1997.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROCHA, R. S. Parcerias entre o setor público e privado no desenvolvimento turístico. **Turismo em Análise**. São Paulo: Aleph, v. 17, n. 1, 2006.

RODRIGUES, A. B. **Turismo, modernidade, globalização**. São Paulo: Hucitec, 1997.

ROESCH, S. M. S. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

ROTEIROS DE CHARME. Rio de Janeiro: Associação de Hotéis Roteiros de Charme, 2003.

RUSCHMANN, D. V. M. **Turismo no Brasil**: análise e tendências. Barueri, SP: Manole, 2003.

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.

SANCHO, A. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Editora Roca, 2001.

SERSON, M. F. **Hotelaria**: a busca da excelência. São Paulo: Cobra, 1999.

SHLÜTER, R. G. **Metodologia da Pesquisa em Turismo e Hotelaria**. São Paulo: Aleph, 2003.

SILVA, A. B. da. **Gestão empreendedora**: uma alternativa para sustentação das pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista Brasileira de Administração*. São Paulo, n. 29, p. 41-54, jul. 2000.

SILVEIRA, M. A. T. **Turismo, Políticas de Ordenamento Territorial e Desenvolvimento. Um foco no Estado do Paraná no Contexto Regional**. São Paulo: USP, 2002. Tese (Doutorado em Geografia). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. Ciência da Informação: base conceitual para formação profissional. IN: VALENTIM, M. P. (Org.) **Formação do Profissional da Informação**. São Paulo: Polis, 2002.

SMITH, S. **Tourism Analysis**. 1 ed. New York/London: Longman, 1989.

SOUZA, M. J. B; FERREIRA, E.; SOUZA, C. A. B. O turismo no Brasil e a necessidade de pesquisas no setor. **Semintur** – Seminário de Pesquisa em Turismo no Mercosul. Caxias do Sul, 2005.

SPOLON, A. P. G. Informação Trabalhada e Compartilhada – fator crítico de sucesso em desenvolvimento e marketing hoteleiro. IN: RUSCHMANN, D. V. M.; SOLHA, K. T. (org.). **Turismo: uma visão empresarial**. Barueri, São Paulo: Manole, 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

TAKAHASHI, T. (Org.) **Sociedade da informação no Brasil**: Livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TEIXEIRA, J. F. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

THEOBALD, W. F. **Turismo global**. São Paulo: Editora SENAC, São Paulo, 2001.

TORRES, N. A. **Competitividade empresarial com a tecnologia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TOVAR, J. R. I. **Comercialización de productos y servicios turísticos**. Madrid: Síntesis, 2000.

TREMBLAY, P. Glossário. **Turismo: Visão e Ação**. Itajaí, Univali, v. 2, n. 4, p. 25, fev. 2000.

TRIGO, L. G. G. **Turismo e qualidade**: tendências contemporâneas. Campinas: Papirus, 1993.

TURBAN, E.; WALLS, J. Executive Information Systems – a special issue. **Decision Support Systems**, v. 4, p. 85-88, 1995.

VALLE, B. M. Tecnologia da informação no contexto organizacional. **Ciência de Informação**, Brasília, v. 25, n. 1, p. 7-11, jan.-abr. 1996.

VALLEN, G; VALLEN, J. **Check – in, Check – out**: Gestão e prestação de serviços em hotelaria (tradução de Roberto Cataldo Costa). 6 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

VIEIRA, M. G. **Aplicação do mapeamento do fluxo de valor para avaliação de um sistema de produção.** Florianópolis: UFSC, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

VITAL, L. P. Fontes e canais de informação utilizados no desenvolvimento de sistemas em empresa de base tecnológica. **Revista ABC: Biblioteconomia em SC**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 297-313, ago.-dez. 2006.

WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade.** Barueri: Manole, 2002.

WALTON, R. E. **Tecnologia de informação: o uso da TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1993.

WEBER, O. Z. **O sistema de informação como instrumento de apoio à decisão gerencial na empresa hoteleira: um estudo de caso.** Itajaí: UNIVALI, 2002. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria), Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2002.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO). **Marketing Tourism Destinations**, WTO Business, Council, September, 2000.

YASOSHIMA, J. R. **A qualidade na prestação dos serviços turísticos.** São Paulo: USP, 1997

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Questionário

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ – UNIVALI
MESTRADO ACADÊMICO EM TURISMO E HOTELARIA

Esta pesquisa visa analisar a informação no setor hoteleiro. Por se tratar de um trabalho acadêmico, para conclusão do curso de Mestrado, não possui qualquer vinculação com empresas e/ou instituições. SUA PARTICIPAÇÃO É INDISPENSÁVEL!

1 Dados complementares

- 1.1 Ano de Fundação: _____
- 1.2 Tipo de administração: Empresa administradora
 Rede ou Cadeia de Hotéis Internacional
 Familiar
 Rede ou Cadeia de Hotéis Nacional
- 1.3 Categoria: * * * * *
 * * * * *
 * * *
 Outras. Especificar: _____
- 1.4 Natureza: ___% Negócios
 ___% Eventos
 ___% Lazer
- 1.5 Classificado: EMBRATUR
 ABIH
 Guia Quatro Rodas
 Auto-classificação
 Outros
- 1.6 Número de funcionários: Efetivos _____
 Temporários _____
- 1.7 Média de ocupação: Alta temporada _____
 Baixa temporada _____
 Média Anual _____
- 1.8 Número de UH's: _____
- 1.9 Tipo de hóspedes: ___% de Grupos
 ___% de Famílias
 ___% de Lazer
 ___% de Executivos
 ___% Outros (Eventos)
- 1.10 A empresa possui algum tipo de assessoria externa: Não possui
 Jurídica
 Assessoria Contábil
 Promoção e Marketing
 Financeira
 Outras. Quais: _____

2 Dados do respondente

- 2.1 Sexo: Feminino
 Masculino
- 2.2 Faixa Etária 20 – 30 anos
 31 – 40 anos
 41 – 50 anos
 mais de 50 anos
- 2.3 Cargo/função que ocupa no hotel _____
- 2.4 Grau de escolaridade Ensino Fundamental /Médio
 Ensino Técnico
 Graduação incompleta
 Graduação completa
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado
- 2.5 Formação Acadêmica:
- 2.6 Tempo de atuação no cargo/função (na empresa): Até 01 ano
 de 01 a 03 anos
 de 03 a 05 anos
 mais de 05 anos
- 2.7 Tempo de experiências profissional: Até 01 ano
 de 01 a 03 anos
 de 03 a 05 anos
 de 05 a 10 anos
 mais de 10 anos

3 Contexto

Pondere a respeito das questões, tendo em conta sempre a realidade da empresa.

Indique o seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmativas, usando a escala abaixo:

- 1 **Discordo totalmente**
- 2 **Discordo mais do que concordo**
- 3 **Nem concordo nem discordo**
- 4 **Concordo mais do que discordo**
- 5 **Concordo totalmente**

Q	Sentenças	1	2	3	4	5
3.1	Atribuo grande valor à informação para tomar decisões.	1	2	3	4	5
3.2	Precisão é uma característica de extrema importância da informação.	1	2	3	4	5
3.3	Rapidez com que flui é uma característica de extrema importância da informação.	1	2	3	4	5
3.4	Adequação é uma característica de extrema importância da informação.	1	2	3	4	5
3.5	Tempestividade é uma característica de extrema importância da informação.	1	2	3	4	5
3.6	Periodicidade é uma característica de extrema importância da informação.	1	2	3	4	5
3.7	Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão de seu custo à empresa.	1	2	3	4	5
3.8	Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão de sua difícil localização na empresa.	1	2	3	4	5
3.9	Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão da desconfiança de sua fonte.	1	2	3	4	5
3.10	Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão da ausência de banco de dados na empresa.	1	2	3	4	5
3.11	Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão do banco de dados obsoleto da empresa.	1	2	3	4	5
3.12	Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão da falta de infra-estrutura/tecnologia apropriada na empresa.	1	2	3	4	5
3.13	Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão da morosidade acarretada pela estrutura organizacional da empresa.	1	2	3	4	5
3.14	Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão de idioma (s) estrangeiro (s).	1	2	3	4	5
3.15	Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão da deficiência de pessoal qualificado na empresa.	1	2	3	4	5
3.16	Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão da carência de qualificação quanto a gestão da informação na empresa.	1	2	3	4	5
3.17	Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, por outros motivos.	1	2	3	4	5
3.18	Quando não tenho acesso à informação necessária ao processo decisório, procuro outras fontes/canais para obtê-la, assumindo o risco da demora na decisão.	1	2	3	4	5
3.19	Decido com base em informações incompletas e/ou em intuição, quando não tenho acesso àquelas necessárias ao processo decisório.	1	2	3	4	5
3.20	Utilizo freqüentemente informações de planilhas numérico- estatísticas de setores da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.21	Utilizo freqüentemente informações de relatórios e atas de encontros/reuniões da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.22	Utilizo freqüentemente informações de comunicações internas/ofícios da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.23	Utilizo freqüentemente informações de pesquisas internas da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.24	Utilizo freqüentemente cruzamentos e comparações de informações da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5

3.25	Utilizo freqüentemente informações de histórico de setores da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.26	Utilizo freqüentemente informações de pesquisa de mercado da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.27	Utilizo freqüentemente informações sobre a eficiência dos setores da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.28	Utilizo freqüentemente informações sobre a produtividade dos setores da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.29	Utilizo freqüentemente informações sobre custos/rentabilidade dos setores da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.30	Utilizo freqüentemente informações sobre o planejamento organizacional da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.31	Utilizo freqüentemente informações sobre a política interna da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.32	Utilizo freqüentemente sugestões/reclamações de funcionários da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.33	Utilizo freqüentemente sugestões/reclamações de clientes da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.34	Utilizo freqüentemente informações de <i>folders</i> /panfletos/informativos para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.35	Utilizo freqüentemente informações de artigos de jornais/revistas especializadas para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.36	Utilizo freqüentemente informações de livros/periódicos científicos para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.37	Utilizo freqüentemente informações de legislação/normas/especificações para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.38	Utilizo freqüentemente informações de publicações de órgãos públicos (Secretaria de Turismo, Embratur, etc.) para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.39	Utilizo freqüentemente informações de publicações de órgãos privados (ABIH, C&VB, Sindicatos, etc.) para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.	1	2	3	4	5
3.40	Utilizo freqüentemente universidades/Instituição de Ensino Superior para obter informações necessárias ao processo decisório.	1	2	3	4	5
3.41	Utilizo freqüentemente o <i>trade</i> turístico para obter informações necessárias ao processo decisório.	1	2	3	4	5
3.42	Utilizo freqüentemente fornecedores para obter informações necessárias ao processo decisório.	1	2	3	4	5
3.43	Utilizo freqüentemente eventos/feiras para obter informações necessárias ao processo decisório.	1	2	3	4	5
3.44	Utilizo freqüentemente empresas associadas ao grupo para obter informações necessárias ao processo decisório.	1	2	3	4	5
3.45	Utilizo freqüentemente concorrentes para obter informações necessárias ao processo decisório.	1	2	3	4	5
3.46	Utilizo freqüentemente clientes potenciais para obter informações necessárias ao processo decisório.	1	2	3	4	5
3.47	Utilizo freqüentemente consultores para obter informações necessárias ao processo decisório.	1	2	3	4	5
3.48	Utilizo freqüentemente internet para obter informações necessárias ao processo decisório.	1	2	3	4	5
3.49	Utilizo freqüentemente órgãos públicos para obter informações necessárias ao processo decisório.	1	2	3	4	5
3.50	Utilizo freqüentemente associações de turismo e afins para obter informações necessárias ao processo decisório.	1	2	3	4	5
3.51	Utilizo freqüentemente revistas e jornais para divulgar informações ao ambiente externo.	1	2	3	4	5

3.52	Utilizo freqüentemente mala direta para divulgar informações ao ambiente externo.	1	2	3	4	5
3.53	Utilizo freqüentemente <i>folders</i> /panfletos/informativos para divulgar informações ao ambiente externo.	1	2	3	4	5
3.54	Utilizo freqüentemente eventos e feiras para divulgar informações ao ambiente externo.	1	2	3	4	5
3.55	Utilizo freqüentemente internet para divulgar informações ao ambiente externo.	1	2	3	4	5
3.56	Utilizo freqüentemente televisão para divulgar informações ao ambiente externo.	1	2	3	4	5
3.57	Utilizo freqüentemente rádio para divulgar informações ao ambiente externo.	1	2	3	4	5
3.58	Utilizo freqüentemente DVD/CD para divulgar informações ao ambiente externo.	1	2	3	4	5
3.59	A informação é supervalorizada na empresa, apoiando-se fortemente em novas tecnologias, sendo que todos têm acesso a ela.	1	2	3	4	5
3.60	Há uma ausência completa de acesso à informação na empresa, ficando a cargo de cada um obtê-la e gerenciá-la.	1	2	3	4	5
3.61	Há acesso à informação na empresa somente através das unidades de negócios (setores), que definem suas próprias necessidades.	1	2	3	4	5
3.62	O acesso à informação na empresa depende da boa-vontade das chefias, que podem, ou não, compartilhá-la após coletá-la.	1	2	3	4	5
3.63	A informação propicia uma integração operacional na empresa, uma vez que o seu fluxo é baseado no consenso.	1	2	3	4	5
3.64	Recursos financeiros é um fator que prejudica ou impossibilita a produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo.	1	2	3	4	5
3.65	O despreparo dos funcionários é um fator que prejudica ou impossibilita a produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo.	1	2	3	4	5
3.66	A falta de estratégia ou plano organizacional é um fator que prejudica ou impossibilita a produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo.	1	2	3	4	5
3.67	Carência de informações que servem como base para o ambiente externo é um fator que prejudica ou impossibilita a sua produção e/ou disponibilização.	1	2	3	4	5
3.68	Não há nenhum fator que prejudique ou impossibilite a produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo.	1	2	3	4	5
3.69	O software utilizado pela empresa contempla as necessidades gerenciais da informação.	1	2	3	4	5
3.70	Descentralização das informações é um requisito imprescindível do sistema de informação da empresa.	1	2	3	4	5
3.71	Segurança, qualidade, integração e confiabilidade são requisitos imprescindíveis do sistema de informação da empresa.	1	2	3	4	5
3.72	Relação custo-benefício é um requisito imprescindível do sistema de informação da empresa.	1	2	3	4	5
3.73	Comunicação (gerencial x operacional) é um requisito imprescindível do sistema de informação da empresa.	1	2	3	4	5
3.74	Estrutura de apoio gerencial é um requisito imprescindível do sistema de informação da empresa.	1	2	3	4	5
3.75	Capacidade de análise (relatórios) é um requisito imprescindível do sistema de informação da empresa.	1	2	3	4	5
3.76	Armazenamento e rapidez na recuperação da informação são requisitos imprescindíveis do sistema de informação da empresa.	1	2	3	4	5
3.77	Utilizo freqüentemente informação para identificar problema e/ou oportunidade.	1	2	3	4	5
3.78	Utilizo freqüentemente informação para buscar alternativas para problema e/ou oportunidade.	1	2	3	4	5
3.79	Utilizo freqüentemente informação para escolher e implementar solução para problema e/ou oportunidade.	1	2	3	4	5
3.80	Utilizo uma grande quantidade de informação para tomar uma decisão.	1	2	3	4	5
3.81	Prefiro uma quantidade maximizada de informação, que apenas o suficiente.	1	2	3	4	5
3.82	Prefiro uma situação decisória com um único objetivo, que múltiplos.	1	2	3	4	5

3.83	Ao decidir, interpreto uma informação de modo único (focando o objetivo), que múltiplo (procurando diversas percepções).	1	2	3	4	5
3.84	Ao decidir, analiso a informação procurando a melhor solução, que múltiplas soluções aceitáveis.	1	2	3	4	5
3.85	Prefiro enfrentar situação decisória com regras flexíveis (não totalmente definidas), que rígidas (totalmente definidas).	1	2	3	4	5
3.86	No momento de tomar uma decisão, analiso a informação de modo mínimo e simples, que rigoroso e complexo.	1	2	3	4	5
3.87	No meu ponto de vista, as melhores decisões são tomadas individualmente, que coletivamente.	1	2	3	4	5
3.88	Usualmente, prefiro ter o controle, que distribuir o controle.	1	2	3	4	5

4 Contexto

Pondere a respeito das questões, tendo em conta sempre a realidade da empresa.

4.1 Especifique quais dificuldades na obtenção de determinada informação interferem nas decisões que toma.

4.2 Especifique que estratégia(s) utiliza para obter a informação de que necessita, caso não a consiga num primeiro momento.

4.3 Especifique que tipo de informação gerada na empresa você utiliza com frequência para tomar decisão.

4.4 Especifique que tipo de informação não gerada na empresa você utiliza com frequência para tomar decisão.

4.5 Especifique que meio utiliza com frequência para obter a informação de que necessita ao processo decisório.

4.6 Especifique que meio utiliza com frequência para divulgar a informação ao ambiente externo.

4.7 Especifique se há fator(es) restritivo(s) à disponibilização da informação ao ambiente externo.

4.8 Especifique o software utilizado pela empresa.

4.9 Especifique um requisito imprescindível do sistema de informação da empresa.

APÊNDICE B – Protocolo de Estudo de Caso

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

A – Introdução ao estudo de caso

- A1 – Identificação do caso: Bristol *Dobly* Brasil 500 Hotel (Curitiba/PR).
- A2 – Proposição do estudo: Analisar o recurso informação como subsídio ao processo decisório em uma empresa hoteleira.
- A3 – Linha de investigação: Estudo em Hotel, com análise de documentos e aplicação de questionário com roteiro previamente estruturado (opções de questões com respostas fechadas, utilizando escala Lickert, combinadas com outras abertas) – evidencia quali-quantitativa; baseado no referencial teórico, cujas áreas de concentração foram turismo, hotelaria e informação.

B – Procedimentos da coleta de dados

- B1 – Locais e pessoas a serem visitados: Gerência da rede Bristol Hotéis e *Resorts*, sito à rua Marechal Deodoro, nº 1918 – Alto da XV, Curitiba (PR), afim de ser obtida autorização para proceder estudo de caso em estabelecimento de hospedagem da rede; gerência geral do Bristol *Dobly* Brasil 500 Hotel, sito à Rua Desembargador Motta, nº 1499, Curitiba (PR), afim de serem mantidas tratativas sobre a condução da pesquisa, de forma a não prejudicar o processo operacional da empresa; chefe do setor de recursos humanos do Bristol *Dobly* Brasil 500 Hotel, afim de serem obtidos organograma e histórico da empresa, visando identificar os cargos responsáveis por decisões estratégicas, táticas e operacionais dos três pontos básicos da atividade hoteleira (alimentação, alojamento e administração), para os quais será dirigido o instrumento de pesquisa.
- B2 – Plano de coleta de dados: Estipulado um período de 30 dias no decurso do mês de novembro de 2008, sendo que será reservado um dia para cada entrevistado, de acordo com a disponibilidade de cada um e; o restante do período será destinado à observação direta do fluxo informacional da empresa, pela pesquisadora, baseada no modelo de Lesca e Almeida (1994).
- B3 – Preparação anterior às visitas: Pesquisa na internet sobre dados gerais da rede e da empresa, para facilitar o contato inicial.

C – Esboço do relatório: Identificar a empresa hoteleira objeto de estudo (ano de fundação, tipo de administração, categoria, natureza, classificação, número de funcionários, média de ocupação, número de UHs, tipo de hóspedes e assessoria externa). Traçar o perfil dos respondentes (sexo, faixa etária, cargo, grau de escolaridade, formação acadêmica, tempo de atuação no cargo e, tempo de experiência profissional). Analisar o recurso informação como subsídio ao processo decisório, através dos resultados das variáveis desenvolvidas objetivando verificar a percepção dos respondentes quanto ao valor da informação e seus atributos no processo decisório, diagnosticar barreiras de acesso à informação e fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo, identificar fontes (internas e externas) e canais de informação utilizados pela organização, especificar o gerenciamento da informação na organização, caracterizar a informação no processo decisório e mapear o fluxo informacional da categoria gerencial da organização.

D – Questões do estudo de caso

D1 – Problema de pesquisa: Como o recurso informação subsidia o processo decisório em uma empresa hoteleira?

D2 – Avaliação: Condução estatística, com a utilização de medidas estatísticas descritivas – frequência, tendência central e dispersão (média, moda, mediana e desvio padrão). Os resultados das entrevistas possibilitarão a criação de quadros, sendo que cada um representa uma variável seguida pelo (s) indicador (es) e a opinião dos respondentes sobre cada sentença; além da apresentação textual daqueles com respostas abertas e do fluxo informacional (modelo de Lesca e Almeida, 1994).

APÊNDICE C - Protocolo de análise do valor da informação e atributos da informação

PROTOCOLO DE ANÁLISE DO VALOR DA INFORMAÇÃO E ATRIBUTOS DA INFORMAÇÃO

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	Perguntas do Questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
Valor da Informação;	Freitas (1993).	3.1 Atribuo grande valor à informação para tomar decisões.	Verificar a percepção dos respondentes quanto ao valor da informação no processo decisório.	Análise quantitativa da entrevista semi-estruturada (Questionário).
Atributos da informação: precisão, rapidez, adequação, tempestividade e, periodicidade.	Beuren (2000).	3.2 Precisão é uma característica de extrema importância da informação.	Verificar a percepção dos respondentes quanto ao valor atribuído à informação no processo decisório.	Análise quantitativa da entrevista semi-estruturada (Questionário).
		3.3 Rapidez com que flui é uma característica de extrema importância da informação.		
		3.4 Adequação é uma característica de extrema importância da informação.		
		3.5 Tempestividade é uma característica de extrema importância da informação.		
		3.6 Periodicidade é uma característica de extrema importância da informação.		

APÊNDICE D - Protocolo de análise das barreiras de acesso à informação e dos fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo

PROTOCOLO DE ANÁLISE DAS BARREIRAS DE ACESSO À INFORMAÇÃO E DOS FATORES RESTRITIVOS À DISPONIBILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO AO AMBIENTE EXTERNO

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	Perguntas do Questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
<p>Barreiras de acesso à informação: custos à empresa, dificuldade de localização, desconfiança da fonte, ausência de banco de dados, banco de dados obsoleto, falta de infraestrutura/tecnologia apropriada, morosidade acarretada pela estrutura organizacional, idioma (s) estrangeiro (s), deficiência de pessoal qualificado, carência de qualificação da gestão da informação e outros motivos.</p>	<p>Lesca e Almeida (1994); Costa e Abreu (1999).</p>	<p>3.7 Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão de seu custo à empresa.</p> <p>3.8 Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão de sua difícil localização na empresa.</p> <p>3.9 Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão da desconfiança de sua fonte.</p> <p>3.10 Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão da ausência de banco de dados na empresa.</p> <p>3.11 Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão do banco de dados obsoleto da empresa.</p>	<p>Diagnosticar barreiras de acesso à informação.</p>	<p>Análise quantitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).</p>

		3.12 Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão da falta de infraestrutura/tecnologia apropriada na empresa.		
		3.13 Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão da morosidade acarretada pela estrutura organizacional da empresa.		
		3.14 Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão de idioma (s) estrangeiro (s).		
		3.15 Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão da deficiência de pessoal qualificado na empresa.		
		3.16 Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, em razão da carência de qualificação quanto à gestão da informação na empresa.		
		3.17 Tenho dificuldade para obter a informação de que necessito para tomar decisão, por outros motivos.		
		4.1 Especifique quais dificuldades na obtenção de determinada informação interferem nas decisões que toma.		Análise qualitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	Perguntas do Questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
Interferências no processo decisório.	Lesca e Almeida (1994).	3.18 Quando não tenho acesso à informação necessária ao processo decisório, procuro outras fontes/canais para obtê-la, assumindo o risco da demora na decisão.	Diagnosticar barreiras de acesso à informação/ interferências no processo decisório.	Análise quantitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).
		3.19 Decido com base em informações incompletas e/ou em intuição, quando não tenho acesso àquelas necessárias ao processo decisório.		
Estratégias utilizadas à obtenção da informação.	Lesca e Almeida (1994); Costa e Abreu (1999).	4.2 Especifique que estratégia(s) utiliza para obter a informação de que necessita, caso não a consiga num primeiro momento.		Análise qualitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).
Fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo: recursos financeiros, despreparo dos funcionários, falta de estratégia/planejamento organizacional, carência de informação base ao ambiente externo, nenhum fator restritivo e outro fator restritivo.	Lesca e Almeida (1994); Costa e Abreu (1999).	3.64 Recursos financeiros é um fator que prejudica ou impossibilita a produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo.	Diagnosticar os fatores restritivos à disponibilização da informação ao ambiente externo.	Análise quantitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).
		3.65 O despreparo dos funcionários é um fator que prejudica ou impossibilita a produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo.		
		3.66 A falta de estratégia ou plano organizacional é um fator que prejudica ou impossibilita a produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo.		

		3.67 Carência de informações que servem como base para o ambiente externo é um fator que prejudica ou impossibilita a sua produção e/ou disponibilização.		
		3.68 Não há nenhum fator que prejudique ou impossibilite a produção e/ou disponibilização da informação ao ambiente externo.		
		4.7 Especifique se há fator(es) restritivo(s) à disponibilização da informação ao ambiente externo.		Análise qualitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).

APÊNDICE E - Protocolo de análise de fontes internas de informação (primária e secundária), fontes externas da informação e canais de informação utilizados pela organização

PROTOCOLO DE ANÁLISE DE FONTES INTERNAS DE INFORMAÇÃO (PRIMÁRIA E SECUNDÁRIA), FONTES EXTERNAS DA INFORMAÇÃO E CANAIS DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	Perguntas do Questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
Fontes internas de informação (primárias e secundárias): planilhas numérico estatísticas, relatórios e atas, comunicação interna/ofícios, pesquisas internas, cruzamentos e comparações, histórico de setores, pesquisa de mercado e outras fontes.	Kotler et al (1996); Canonga (1998); Tovar (2000); Davenport (2002).	<p>3.20 Utilizo freqüentemente informações de planilhas numérico- estatísticas de setores da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.</p> <p>3.21 Utilizo freqüentemente informações de relatórios e atas de encontros/reuniões da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.</p> <p>3.22 Utilizo freqüentemente informações de comunicações internas/ofícios da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.</p> <p>3.23 Utilizo freqüentemente informações de pesquisas internas da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.</p> <p>3.24 Utilizo freqüentemente cruzamentos e comparações de informações da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.</p> <p>3.25 Utilizo freqüentemente informações de histórico de setores da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.</p>	Identificar fontes internas (primárias e secundárias) utilizadas pela organização.	Análise quantitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).

		3.26 Utilizo frequentemente informações de pesquisa de mercado da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.		
		4.3 Especifique que tipo de informação gerada na empresa você utiliza com frequência para tomar decisão.		Análise qualitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).
Motivação para utilização de fontes internas (primárias e secundárias).	Lesca e Almeida (1994); Costa e Abreu (1999).	3.27 Utilizo frequentemente informações sobre a eficiência dos setores da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.		Análise quantitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).
		3.28 Utilizo frequentemente informações sobre a produtividade dos setores da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.		
		3.29 Utilizo frequentemente informações sobre custos/rentabilidade dos setores da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.		
		3.30 Utilizo frequentemente informações sobre o planejamento organizacional da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.		
		3.31 Utilizo frequentemente informações sobre a política interna da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.		

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	Perguntas do Questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
<p>Fontes externas de informação: sugestões/reclamações de funcionários, sugestões/reclamações de clientes, <i>folders</i>/panfletos/informativos, artigos de jornais/revistas especializadas, livros/periódicos científicos, legislação/normas/especificações, publicações de órgãos públicos, publicações de órgãos privados e outras fontes.</p>	<p>Kotler et al (1996); Tovar (2000).</p>	<p>3.32 Utilizo freqüentemente sugestões/reclamações de funcionários da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.</p> <p>3.33 Utilizo freqüentemente sugestões/reclamações de clientes da empresa para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.</p> <p>3.34 Utilizo freqüentemente informações de <i>folders</i>/panfletos/informativos para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.</p> <p>3.35 Utilizo freqüentemente informações de artigos de jornais/revistas especializadas para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.</p> <p>3.36 Utilizo freqüentemente informações de livros/periódicos científicos para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.</p> <p>3.37 Utilizo freqüentemente informações de legislação/normas/especificações para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.</p>	<p>Identificar fontes externas utilizadas pela organização.</p>	<p>Análise quantitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).</p>

		3.38 Utilizo freqüentemente informações de publicações de órgãos públicos (Secretaria de Turismo, Embratur, etc.) para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.		
		3.39 Utilizo freqüentemente informações de publicações de órgãos privados (ABIH, C&VB, Sindicatos, etc.) para resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades.		
		4.4 Especifique que tipo de informação não gerada na empresa você utiliza com freqüência para tomar decisão.		Análise qualitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).
Canais para obtenção da informação: universidades/IES, <i>trade</i> turístico, fornecedores, eventos/feiras, empresas associadas ao grupo, concorrentes, clientes potenciais, consultores, consultores, internet, órgãos públicos, associações de turismo e afins.	Vital (2006).	3.40 Utilizo freqüentemente universidades/Instituição de Ensino Superior para obter informações necessárias ao processo decisório.	Identificar canais utilizados pela organização.	Análise quantitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).
		3.41 Utilizo freqüentemente o <i>trade</i> turístico para obter informações necessárias ao processo decisório.		
		3.42 Utilizo freqüentemente fornecedores para obter informações necessárias ao processo decisório.		
		3.43 Utilizo freqüentemente eventos/feiras para obter informações necessárias ao processo decisório.		

		3.44 Utilizo frequentemente empresas associadas ao grupo para obter informações necessárias ao processo decisório.		
		3.45 Utilizo frequentemente concorrentes para obter informações necessárias ao processo decisório.		
		3.46 Utilizo frequentemente clientes potenciais para obter informações necessárias ao processo decisório.		
		3.47 Utilizo frequentemente consultores para obter informações necessárias ao processo decisório.		
		3.48 Utilizo frequentemente internet para obter informações necessárias ao processo decisório.		
		3.49 Utilizo frequentemente órgãos públicos para obter informações necessárias ao processo decisório.		
		3.50 Utilizo frequentemente associações de turismo e afins para obter informações necessárias ao processo decisório.		
		4.5 Especifique que meio utiliza com frequência para obter a informação de que necessita ao processo decisório.		Análise qualitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).

Canais para divulgação da informação: revistas e jornais, mala direta, <i>folders</i> /panfletos/informativos, eventos e feiras, internet, televisão, rádio e DVD/CD.	Vital (2006).	3.51 Utilizo freqüentemente revistas e jornais para divulgar informações ao ambiente externo.	Identificar canais utilizados pela organização.	Análise quantitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).
		3.52 Utilizo freqüentemente mala direta para divulgar informações ao ambiente externo.		
		3.53 Utilizo freqüentemente <i>folders</i> /panfletos/informativos para divulgar informações ao ambiente externo.		
		3.54 Utilizo freqüentemente eventos e feiras para divulgar informações ao ambiente externo.		
		3.55 Utilizo freqüentemente internet para divulgar informações ao ambiente externo.		
		3.56 Utilizo freqüentemente televisão para divulgar informações ao ambiente externo.		
		3.57 Utilizo freqüentemente rádio para divulgar informações ao ambiente externo.		
		3.58 Utilizo freqüentemente DVD/CD para divulgar informações ao ambiente externo.		
		4.6 Especifique que meio utiliza com freqüência para divulgar a informação ao ambiente externo.		Análise qualitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).

APÊNDICE F - Protocolo de análise do gerenciamento da informação na organização

PROTOCOLO DE ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	Perguntas do Questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
Gerenciamento da informação (estilos de): utopia, anarquia, feudalismo, monarquia e federalismo.	McGee e Prusak (1994).	<p>3.59 A informação é supervalorizada na empresa, apoiando-se fortemente em novas tecnologias, sendo que todos têm acesso a ela.</p> <p>3.60 Há uma ausência completa de acesso à informação na empresa, ficando a cargo de cada um obtê-la e gerenciá-la.</p> <p>3.61 Há acesso à informação na empresa somente através das unidades de negócios (setores), que definem suas próprias necessidades.</p> <p>3.62 O acesso à informação na empresa depende da boa-vontade das chefias, que podem, ou não, compartilhá-la após coletá-la.</p> <p>3.63 A informação propicia uma integração operacional na empresa, uma vez que o seu fluxo é baseado no consenso.</p>	Registrar o gerenciamento da informação na organização.	Análise quantitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).
Tecnologia de Informação;	Torres (1995); Turban e Walls (1995), Laudon e Laudon (1996); Valle (1996); Pereira e Fonseca (1997); Rezende (2005).	3.69 O software utilizado pela empresa contempla as necessidades gerenciais da informação.		Análise quantitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).
Sistema de informação.	Oliveira (1993); Laudon e Laudon (1996); Polloni (2000).	3.70 Descentralização das informações é um requisito imprescindível do sistema de informação da empresa.		Análise quantitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).

		3.71 Segurança, qualidade, integração e confiabilidade são requisitos imprescindíveis do sistema de informação da empresa.		
		3.72 Relação custo-benefício é um requisito imprescindível do sistema de informação da empresa.		
		3.73 Comunicação (gerencial x operacional) é um requisito imprescindível do sistema de informação da empresa.		
		3.74 Estrutura de apoio gerencial é um requisito imprescindível do sistema de informação da empresa.		
		3.75 Capacidade de análise (relatórios) é um requisito imprescindível do sistema de informação da empresa.		
		3.76 Armazenamento e rapidez na recuperação da informação são requisitos imprescindíveis do sistema de informação da empresa.		
		4.9 Especifique um requisito imprescindível do sistema de informação da empresa.		Análise qualitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).

APÊNDICE G - Protocolo de análise do processo decisório e a informação

PROTOCOLO DE ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO E A INFORMAÇÃO

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	Perguntas do Questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
<p>Processo decisório e a Informação: fases do processo decisório, quantidade, objetivo, interpretação, análise e controle.</p>	<p>Lesca e Almeida (1994); Chiavenato (1994); Guimarães e Évora (2004); Maximiniano (2004); Cândido et al (2005); Dantas (2005).</p>	<p>3.77 Utilizo freqüentemente informação para identificar problema e/ou oportunidade.</p>	<p>Caracterizar a informação no processo decisório.</p>	<p>Análise quantitativa da entrevista semi-estruturada (questionário).</p>
		<p>3.78 Utilizo freqüentemente informação para buscar alternativas para problema e/ou oportunidade.</p>		
		<p>3.79 Utilizo freqüentemente informação para escolher e implementar solução para problema e/ou oportunidade.</p>		
		<p>3.80 Utilizo uma grande quantidade de informação para tomar uma decisão.</p>		
		<p>3.81 Prefiro uma quantidade maximizada de informação, que apenas o suficiente.</p>		
		<p>3.82 Prefiro uma situação decisória com um único objetivo, que múltiplos.</p>		
		<p>3.83 Ao decidir, interpreto uma informação de modo único (focando o objetivo), que múltiplo (procurando diversas percepções).</p>		
		<p>3.84 Ao decidir, analiso a informação procurando a melhor solução, que múltiplas soluções aceitáveis.</p>		
<p>3.85 Prefiro enfrentar situação decisória com regras flexíveis (não totalmente definidas), que rígidas (totalmente definidas).</p>				

		3.86 No momento de tomar uma decisão, analiso a informação de modo mínimo e simples, que rigoroso e complexo.		
		3.87 No meu ponto de vista, as melhores decisões são tomadas individualmente, que coletivamente.		
		3.88 Usualmente, prefiro ter o controle, que distribuir o controle.		

APÊNDICE H - Protocolo de análise do fluxo da informação

PROTOCOLO DE ANÁLISE DO FLUXO DA INFORMAÇÃO

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	Perguntas do Questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
Fluxo da informação.	Lesca e Almeida (1994).	A observação foi sistemática e estruturada, norteadas no modelo de Lesca e Almeida (1994) – figura 09, apresentado na seção 2.3.3 da fundamentação teórica; partindo-se do pressuposto de que resultados obtidos por diferentes meios permitem assegurar conclusões mais aderentes à realidade. Evidencia-se a intensidade com que as informações fluem, estabelecendo-se três níveis: alta, média e baixa, demonstrando o volume e a periodicidade com que ocorrem.	Mapear o fluxo informacional da categoria gerencial das funções essenciais da organização.	Técnica da observação direta.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)