

Modelo de Referência para Avaliação de Portais Turísticos com Suporte a Gestão do Conhecimento

Autoria: Alexandre Augusto Biz, José Leomar Todesco, Gregório Jean Varvakis Rados

Resumo

A Organização Pública de Turismo exerce a função do Estado em fomentar atividade turística em seu destino turístico. Fomentar significa definir políticas públicas quanto à promoção do destino turístico, o estímulo na abertura de novos prestadores de serviços turísticos e não turísticos, a inserção tecnológica e o desenvolvimento de ações para a gestão de destinos turísticos por meio dos portais turísticos (websites) de gestão pública. O objetivo desse artigo é apresentar um modelo de referência para avaliação de portais turísticos com suporte à gestão do conhecimento. Utilizou-se o método de pesquisa triangular mediante a comparação cruzada entre a construção de um modelo de referência de avaliação de portais turísticos com suporte à gestão do conhecimento baseado em conceitos e modelos de sistemas de informação e de gestão do conhecimento, na mensuração de indicadores quantitativos desenvolvidos a partir do comparativo de três modelos de análises de portais turísticos e do modelo referencial de portal turístico, e na mensuração do instrumento qualitativo construído a partir do modelo de representação de fluxo de informação, no domínio da integração de sistemas de informação, no modelo de ciclo de vida do conhecimento e no modelo de arquitetura da gestão do conhecimento. Para validação desse modelo foram analisados vinte e nove portais turísticos gerenciados por Organizações Públicas de Turismo do Brasil, sendo vinte e sete Estaduais (inclusive Distrito Federal) e dois do Ministério do Turismo sendo, um destinado ao mercado brasileiro e outro destinado ao mercado internacional. Como resultado, afirma-se que os portais turísticos analisados não foram arquitetados para dar suporte à gestão do conhecimento e que é subutilizado enquanto ferramenta estratégica de gestão de destinos turísticos. O processo de obtenção de informação ficou restrito às pesquisas realizadas pela Organização Pública de Turismo ou por terceiros, sendo que o tratamento era realizado sem a utilização de ferramentas de gestão como, por exemplo, as ERP refletindo na ausência de mapas e modelos de conhecimento. No processo de armazenamento também não foram utilizados sistemas que permitiam a gestão dos documentos e tampouco repositórios de conhecimento. Em muitos casos, os conhecimentos ficavam restritos aos departamentos da Organização Pública de Turismo sem a ocorrência da socialização seja intra ou entre organização. A ausência de ferramentas de tecnologia de informação e comunicação impossibilita a eficácia do acompanhamento na distribuição e uso dos conhecimentos. Em suma, os portais turísticos das Organizações Públicas de Turismo não apresentaram uma estrutura que desse suporte à gestão do conhecimento. Em relação ao modelo proposto mostrou-se ser válido e os resultados obtidos permitiram uma reflexão por parte das Organizações Públicas de Turismo de todas as instâncias de governança e das organizações privadas da necessidade de reverem suas estratégias de gestão dos destinos turístico.

1 Introdução

A informação se transformou em uma das principais estratégias para o processo de tomada de decisões das organizações de caráter público, privado e misto, estando alinhada à gestão de pessoas e das tecnologias da informação e da comunicação. Para o mercado turístico a informação é a base principal para o desenvolvimento em razão da sua característica de intangibilidade. Possibilita ao consumidor imaginar, pensar e sonhar com aquilo que adquiriu ou que ainda pretende adquirir. Werthner e Klein (1999) descrevem que a informação é o meio de aproximar a lacuna da intangibilidade à tangibilidade. Quanto mais informações dispostas acerca de um destino turístico, mais fácil é a identificação por parte do consumidor (potencial ou real). Como consequência, a gestão do fluxo de informação e o uso de sistemas de informação se tornaram indispensáveis para selecionar as informações úteis para a Organização Pública de Turismo.

A Organização Pública de Turismo exerce a função do Estado em fomentar atividade turística em seu destino turístico. Fomentar significa definir políticas públicas, que segundo a O.M.T. – Organização Mundial de Turismo (2001) devem proporcionar aos cidadãos a melhora do bem-estar e nortear as atuações das organizações privadas. O controle da atividade turística por parte das Organizações Públicas está na utilização de medidas impositivas, como o imposto ou na concessão de incentivos com o objetivo de promover o desenvolvimento de determinadas atividades. Podem-se apresentar como iniciativas a promoção do destino turístico, o estímulo na abertura de novos prestadores de serviços turísticos e não turísticos, a inserção tecnológica e o desenvolvimento de ações para o gerenciamento do conhecimento.

Enquanto a informação consiste em dados e fatos que são organizados para descrever uma particular situação, o conhecimento se distingue por adicionar crenças, julgamentos, perspectivas, saber-fazer, entre outros. Na teoria de informações econômicas dá-se mais importância ao capital intelectual da organização, que possui mais valor no patrimônio intangível, como por exemplo, o saber-fazer, do que ao capital físico. Já a gestão dos conhecimentos (saber-fazer) individuais e coletivos (interorganizações) por parte das organizações torna-se indispensável para a melhor compreensão dos efeitos da globalização (aumento da competitividade, custos, entre outros) e das mudanças dos comportamentos dos consumidores, favorecendo a tomada de decisões estratégicas.

Ma, Buhalis e Song (2003) destacam que as recentes aplicações de T.I.C. – Tecnologia da Informação e Comunicação, desenvolvidas podem ser utilizadas pelas Organizações Públicas de Turismo mediante aplicação da internet (portal turístico), da intranet e da extranet. Estas favorecem a integração para o gerenciamento, o planejamento e a promoção de um destino turístico, bem como disponibilizam aos consumidores informações para o planejamento da viagem (pré-viagem) e também durante a viagem, ajudando os micros e os pequenos prestadores de serviços locais a promoverem seus produtos e/ou serviços.

Ao disponibilizar para os consumidores um portal turístico as Organizações Públicas de Turismo podem estar solucionando quatro preocupações e dúvidas que Chen (2006) identificou junto aos consumidores: 1ª) legitimidade e autenticidade do portal; 2ª) produto de qualidade; 3ª) sistema de segurança e privacidade da informação e 4ª) serviço de pós-compra.

Esse artigo tem como objetivo apresentar um modelo de referência para avaliação de portais turísticos com suporte à gestão do conhecimento aplicado às Organizações Públicas de Turismo. Para validação desse modelo foram analisados, entre os meses de novembro de 2008 e março de 2009, vinte e nove portais turísticos gerenciados por Organizações Públicas de Turismo do Brasil, sendo vinte e sete Estaduais (inclusive Distrito Federal) e dois do Ministério do Turismo sendo um destinado ao mercado brasileiro (www.turismobrasileiro.gov.br) e outro destinado ao mercado externo e de responsabilidade da EMBRATUR – Instituto

Brasileiro de Turismo (www.braziltour.org). Para o desenvolvimento da pesquisa aplicou-se o método misto, também chamado de método de triangulação.

2 Metodologia adotada para o desenvolvimento do modelo

Yauch e Steudel (2003) descrevem que o uso da triangulação não se refere apenas à compreensão de um mesmo fenômeno desde uma múltipla perspectiva, mas também à melhora na compreensão, quando uma nova ou mais detalhada visão emerge. Jack e Raturi (2006) mencionam que vários estudos demonstram que o uso da triangulação remete à resolução das dificuldades em interpretar e construir teorias. Brewer e Hunter (2005) apontam que a principal vantagem no uso da triangulação não está na quantidade de dados de que o pesquisador dispõe, mas sim nos dados da diversidade e das possibilidades de comparações que essa diversidade confere, pois a triangulação é validada pela mensuração de indicadores e de teorias por meio de uma comparação cruzada e triangular.

Para o desenvolvimento da pesquisa adotou-se a estratégia exploratória sequencial, que segundo Creswell (2007) é a mais direta de todas as técnicas do método de triangulação. Realizada em fases diferentes, a pesquisa partiu primeiramente da construção de uma estrutura teórica e posteriormente da coleta e da análise dos dados quantitativos e qualitativos que para ambos os métodos foram integrados para a interpretação dos resultados de todas as análises.

A figura 1 mostra a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa dividida em:

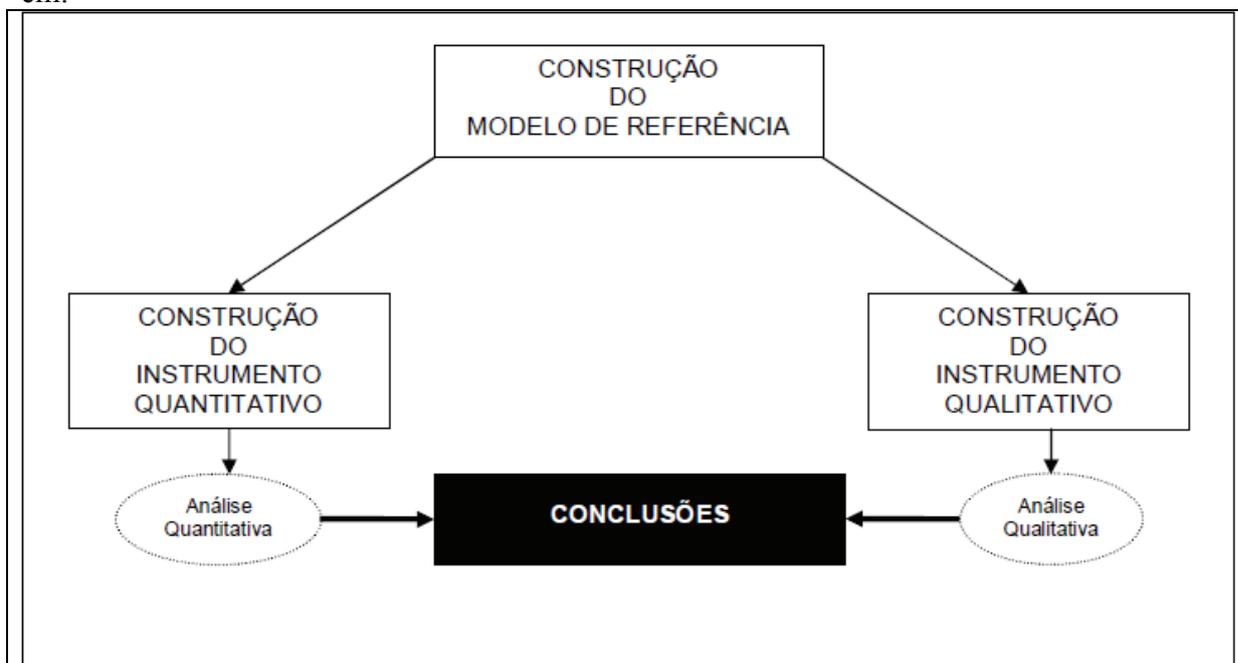


Figura 1: Metodologia adotada para o desenvolvimento do modelo.

Fonte: BIZ, A. A. *Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais quanto ao Suporte a Gestão do Conhecimento*. (2009). Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento(p. 128), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Na construção do marco teórico buscou-se maior familiaridade com o objeto de estudo por meio da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudos de casos, entre outros. Neste caso, utilizaram-se bibliografias, artigos científicos e análise de trabalhos correlatos como da O.M.T. (2001), de Cruz (2005) e Díaz (2005), que permitiram a construção de um modelo de portal turístico com suporte à gestão do conhecimento.

Santos (2005) menciona que a pesquisa descritiva mostra características de um determinado objeto de pesquisa, mas sem a interferência do autor na manipulação dos dados. Mattar (1996) acrescenta que esse tipo de pesquisa tem a função de descrever características de grupos e verificar a existência de relação entre as variáveis, podendo ser aplicada à pesquisa documental, de estudo de campo, de levantamento, entre outros.

Na construção do instrumento quantitativo utilizou-se a técnica de levantamento para mensurar, por ocorrência de frequência, como os portais turísticos das Organizações Públicas de Turismo estavam estruturados quanto à disponibilização de informações, conteúdos, serviços e o nível de integração com os consumidores, prestadores de serviços e Organizações Públicas de Turismo (intra e entre). Segundo Creswell (2007) a estratégia de técnica de levantamento permite uma descrição quantitativa ou numérica de tendências (ocorrência de frequência), opiniões e atitudes de uma população e/ou uma amostra, e utiliza como principais técnicas de coleta de dados o questionário, a entrevista e o formulário. Gil (1996) ressalta que as vantagens em se utilizar essa estratégia estão no conhecimento direto da realidade da pesquisa, na economia e na rapidez na obtenção dos dados e/ou informações, e na possibilidade de quantificá-los, ou seja, permite classificar, ordenar e realizar correlações com outros procedimentos estatísticos.

Na construção do instrumento qualitativo aplicou-se a técnica de estudo de caso (qualitativo), tendo como caso a Comissão Europeia de Turismo. O estudo de caso, para Yin (2001, p. 32) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” Ainda Creswell (2007) cita que o objetivo da estratégia exploratória sequencial é de utilizar o método qualitativo para auxiliar na interpretação mais detalhada dos resultados, nem sempre alcançada pelo método quantitativo. O instrumento qualitativo (questionário) visou identificar a existência da gestão do conhecimento nos portais turísticos das Organizações Públicas de Turismo, verificando quais os sistemas internos de gestão usados, qual o nível de integração intra e entre as Organizações Públicas de Turismo, consumidores e prestadores de serviços.

A construção do questionário foi norteadada pelo modelo de representação do fluxo de informação de Beal (2004) desde a obtenção, tratamento, distribuição, armazenamento e uso; nos domínios de integração (técnico, sistema, estratégico e organizacional) dos sistemas de informação propostos por Wainwright e Waring (2004); no modelo de ciclo de vida do conhecimento de Vizcaíno (2007) e na arquitetura da gestão do conhecimento de Sharma e Grupta (2003) dividida em 5 camadas: sistemas de comunicação, fonte de dado empresarial, repositório de conhecimento, mapas de conhecimento e aplicação ao usuário final.

3 Modelo de suporte para a construção de instrumentos de avaliação de portais turísticos com suporte à gestão do conhecimento

Partiu-se do esboço teórico de um portal turístico (figura 2) com a proposta de socialização do conhecimento tácito entre as unidades da Organização Pública de Turismo, como por exemplo, os P.I.Ts – Postos de Informações Turísticas, e entre as demais organizações públicas não turísticas da mesma instância governamental, possibilitando exteriorizar, via o seu portal turístico, o conhecimento tácito-explicito de forma a ser compreendido por todos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

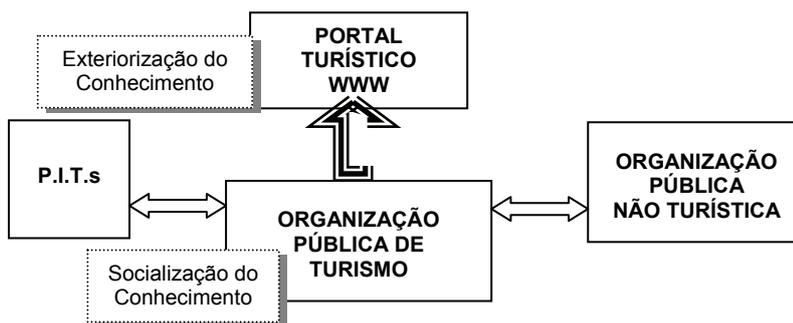


Figura 2: Construção do portal turístico.

Fonte: BIZ, A. A. *Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais quanto ao Suporte a Gestão do Conhecimento*. (2009). Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento(p. 131), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Esse conhecimento é exteriorizado por meio de informações e conteúdos turísticos do destino turístico, das Organizações Públicas de Turismo e dos prestadores de serviços turísticos. A figura 3 refere-se à integração no portal turístico que é caracterizada pelo processo que permite aos prestadores de serviços turísticos (locais e não locais) e às Organizações Públicas de Turismo de outras instâncias governamentais, como por exemplo, as Organizações Públicas de Turismo Municipais e Federal (Ministério do Turismo), exteriorizarem os conhecimentos (tácito-explicitos).

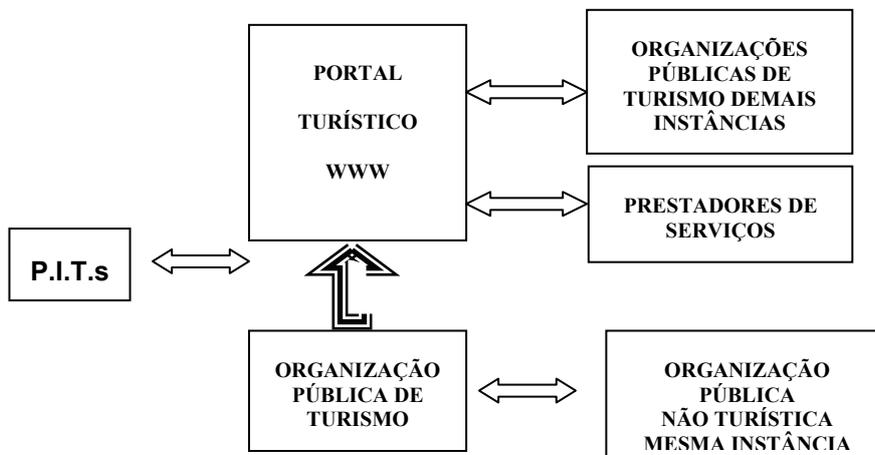


Figura 3: A integração no portal turístico.

Fonte: BIZ, A. A. *Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais quanto ao Suporte a Gestão do Conhecimento*. (2009). Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento(p. 132), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Essa integração requer da Organização Pública de Turismo gestora do portal turístico a definição de um sistema de informação (S.I.) que procure melhorar o entendimento e a compreensão das informações para favorecer a integração entre as organizações quanto aos aspectos de comércio eletrônico, da gestão do conhecimento e dos efeitos políticos (GALLIERS, 1999). Moller (2005) propõe uma arquitetura de ERP - *Enterprise Resource Planning*, que é um S.I. – Sistema de Informação, dividida em camadas e componentes como, por exemplo, a camada analítica que integra os diferentes sistemas de gestão, e a camada do portal que possibilita o comércio eletrônico e a integração dos aplicativos.

Na figura 4 apresenta-se a disponibilização do portal turístico que permite ao consumidor a possibilidade de acesso às informações, aos conteúdos, ao comércio eletrônico

de serviços e produtos turísticos de um destino turístico. Ao mesmo tempo permite às Organizações Públicas de Turismo e aos prestadores de serviços turísticos o intercâmbio de informações sobre o destino e os consumidores. A partir do acesso se inicia uma solicitação de informação, que por sua vez necessita de uma resposta (informação realizada) de um dos atores disponíveis no portal turístico.

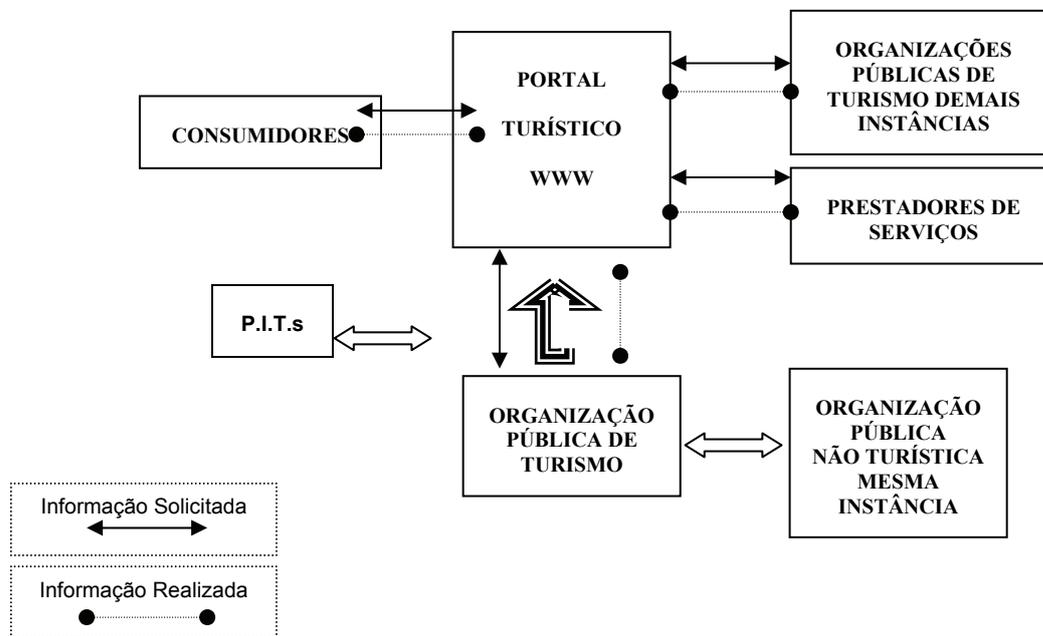


Figura 4: A Implementação do portal turístico.

Fonte: BIZ, A. A. *Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais quanto ao Suporte a Gestão do Conhecimento*. (2009). Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento(p. 133), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Entretanto, o fato de apenas definir um ERP não garante a integração e a gestão das informações que ocorrem no portal turístico, é necessário verificar a semântica das informações e a interoperabilidade entre as T.I.Cs e os S.I. utilizados pelos prestadores de serviços turísticos e demais Organizações Públicas de Turismo.

Com o avanço no desenvolvimento de novas ferramentas em diferentes arquiteturas de T.I.C. e o aumento no número de informações e dos conteúdos na internet há a necessidade da aplicação da semântica das informações (web semântica) para sua melhor compreensão, e de ontologias para reduzir ou eliminar as confusões de conceitos e terminologias. A ontologia pode facilitar a **compreensão** (entendimento), pois permite a percepção dos significados dos conceitos e seus relacionamentos, a **comunicação**, sustentando a clareza na definição dos termos, a **cooperação**, permitindo a colaboração das pessoas em ambos os níveis – interno, externo – e o intercâmbio de informação (grifo nosso) (FERNÁNDEZ e GARCÍA, 2006; WERTHNER et. al., 2003).

Por fim, a figura 5 constitui a formação do modelo de portal turístico com suporte à gestão do conhecimento com o propósito de identificar o fluxo de informação entre consumidores, Organizações Públicas de Turismo e prestadores de serviços turísticos.

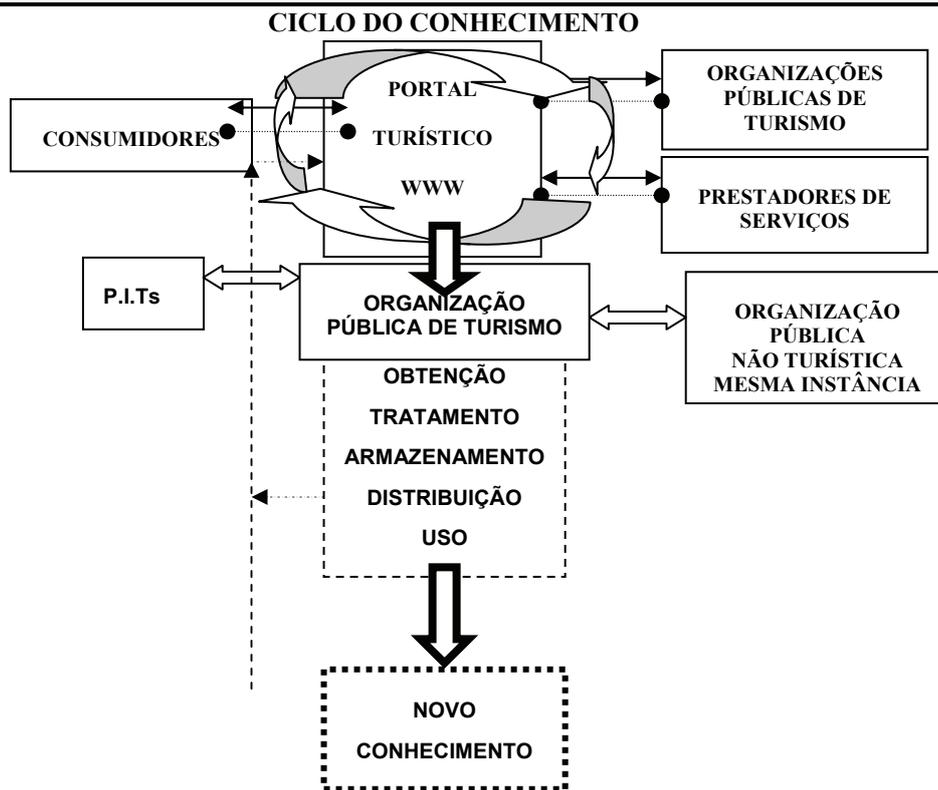


Figura 5: Modelo de suporte de construção de instrumentos de avaliação de portais turísticos quanto a gestão do conhecimento.

Fonte: BIZ, A. A. *Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais quanto ao Suporte a Gestão do Conhecimento*. (2009). Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento(p. 134), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Esse processo está dividido em: obtenção (intranet, extranet, comunidades virtuais); tratamento (S.I. usado, mapas de conhecimento, interoperabilidade de sistemas); distribuição (gestão da informação e tecnologias de colaboração); armazenamento (intra e extraorganizacional); e uso (interno, estratégico, planejamento) da informação. Como resultado da gestão do fluxo da informação surge a criação de um novo conhecimento (ciclo do conhecimento), que conseqüentemente é utilizado para alimentar o portal turístico em informações, conteúdos e novos produtos e serviços turísticos (BEAL, 2004; WAINWRIGHT e WARING, 2004; VIZCAÍNO, 2007; SHARMA e GRUPTA, 2003).

4 Validação do modelo de referência para avaliação de portais turísticos com suporte à gestão do conhecimento

Para a validação do modelo de referência foram utilizados dois métodos de pesquisa. O primeiro método foi o quantitativo, que está relacionado ao tipo de pesquisa descritiva e permite a replicação do instrumento utilizando a análise estatística para a obtenção do resultado. O segundo método utilizado para a validação foi o qualitativo, que visou identificar a existência da gestão do conhecimento nos portais turísticos das Organizações Públicas de Turismo, verificando quais os sistemas internos de gestão usados, o nível de integração intra e entre as Organizações Públicas de Turismo, consumidores e prestadores de serviços.

4.1 Instrumento quantitativo

O instrumento quantitativo foi desenvolvido a partir do estudo de três modelos de análises de portais turísticos, o da O.M.T. realizado em 2001, por Cruz em 2005, e Díaz em 2005. O modelo da O.M.T. (2001) foi promissor ao assumir o consumidor como o elemento principal do portal turístico, permitindo a integração dos diversos atores do mercado turístico para melhor atendê-lo. Entretanto, estabeleceu critérios superficiais de análise identificando a existência ou não de certos critérios. A proposta de Cruz (2005) focou na promoção do destino turístico e suas ações de marketing utilizando os princípios do BSC – *Balanced Scorecard* para a construção da análise. Díaz (2005) estabeleceu critérios que permitiram visualizar mais amplamente a existência ou não da integração entre os diversos atores do mercado turístico por meio de quatro aspectos de análises (informação, distribuição, comunicação e interação e idiomas). Entretanto, não tinha como objetivo analisar os sistemas internos de gestão dos portais turísticos.

A partir da comparação dos modelos de análises dos portais turísticos e com base nos conceitos e nos modelos de gestão do conhecimento foi construído um formulário estruturado para medir a frequência em cinco grupos de análise: 1) página inicial e informações sobre a Organização Pública de Turismo; 2) informações sobre o consumidor; 3) informações turísticas; 4) distribuição dos prestadores de serviços e 5) audiência de idiomas. Foi adotada uma pontuação máxima de cem pontos compostos por diversos critérios aplicados em cada grupo. O quadro 1 permite visualizar a evolução nos modelos de análises de portais turísticos.

Modelo de Análise	Informações Turísticas	Informações da Organização	Distribuição (eCommerce)	Audiência de Idiomas	Consumidor Comportamento	Gestão do Conhecimento
O.M.T (2001)	√	√	√			
CRUZ (2005)	√					
DÍAZ (2005)	√	√	√	√		
BIZ (2009)	√	√	√	√	√	√

Quadro 1: Evolução dos modelos de análise dos portais turísticos.

Fonte: BIZ, A. A. *Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais quanto ao Suporte a Gestão do Conhecimento*. (2009). Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento(p. 197), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Em relação à página inicial e às informações sobre a Organização Pública de Turismo buscou-se verificar as características quanto ao conteúdo de multimídia, facilitador de buscas, idiomas, mapa do portal turístico, descrição do destino turístico, entre outros. Díaz (2005) destaca que a qualidade da página inicial estimula o usuário a descobrir/navegar dentro do portal turístico.

Baseado no modelo de comportamento do consumidor em turismo de Middleton (2002), o grupo de análise sobre o consumidor visou verificar se no portal turístico há identificação do consumidor como usuário final ou como intermediador (agência de viagens, operadoras turísticas). Essa diferenciação permite à Organização Pública de Turismo identificar certos resultados das ações e das estratégias de divulgação.

O grupo das informações turísticas permitiu analisar quais informações, de maneira geral, estão disponíveis para o consumidor. Segundo Kotler (2000) o consumidor, mediante o acesso às informações, realiza a avaliação das alternativas quanto aos atrativos disponíveis

nos destinos turísticos, faz comparações entre os mesmos e principalmente, potencializa uma intenção de compra.

Em relação à distribuição dos prestadores de serviços buscou-se identificar o nível da distribuição eletrônica dos prestadores de serviços observando disponibilidade, disponibilidade + reserva, e disponibilidade + reserva + pagamento, o provedor utilizado na distribuição: do próprio Portal Turístico, direto do prestador de serviço ou de um provedor independente, como por exemplo, uma agência de viagens virtual. Possibilitou identificar os fluxos de informações entre consumidor, organizações de turismo e os prestadores de serviços e de quais maneiras ocorrem o comércio eletrônico dentro do portal turístico.

Por fim, o grupo de audiência de idiomas. Segundo Luque (2005) os idiomas facilitam mais eficazmente a identificação e a compreensão por parte do consumidor. Portanto, objetiva-se identificar quais os idiomas disponíveis no Portal Turístico e o seu nível de abrangência, ou seja, se somente na primeira página (25% da pontuação do idioma), até no segundo nível (50% da pontuação do idioma), e acima de dois níveis (100% da pontuação). Os idiomas selecionados para análise foram determinados em relação aos dez países considerados como maiores emissores de consumidores turísticos do mundo, segundo a O.M.T. (2007). Ao todo foram analisados 110 (cento e dez) itens distribuídos nos cinco grupos de análises.

4.1.1 Resultados do instrumento quantitativo

A aplicação do instrumento foi mediante a análise dos portais turísticos das Organizações Públicas Estaduais de Turismo, entre novembro de 2008 e março de 2009 para a coleta e análise dos resultados em vinte e nove portais turísticos de Organizações Públicas de Turismo, sendo vinte e sete de gestão estadual (inclusive Distrito Federal) e dois de gestão federal referente ao Portal do Ministério do Turismo disponibilizado ao mercado interno <www.turismobrasil.com.br> e ao mercado externo <www.braziltour.com>.

O quadro 2 apresenta uma visão geral dos resultados da análise realizada nos portais turísticos apresentando a média dos pontos referentes aos cinco grupos de análise, o desvio-padrão e o coeficiente de variação. Ao medir o desvio padrão, usando o método não polarizado (n-1), buscou-se identificar o grau de dispersão dos valores em relação à média dos portais turísticos, medidos através da fórmula:

$$\sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{(n-1)}}$$

N – número de amostra
X – média da amostra

Já o coeficiente de variação (CV) é a razão entre o desvio padrão e a média (em termos percentuais) e é vantajoso para a comparação de distribuições cujas unidades podem ser diferentes. Quanto maior a porcentagem, maior é a dispersão, portanto, sugere-se como baixa dispersão quando $CV \leq 15\%$, média dispersão quando CV é de 15% a 30%, e grande dispersão quando $CV \geq 30\%$.

$$CV = \frac{S}{\bar{x}} * 100$$

S – desvio padrão
x – média da amostra

PORTAIS	P.I.	I.C.	I.T.	D.P.S.	A.I.	Média	DPE	CVE
PR	56	60	73		35	44,8	15,7692	35,20%
Mtur Nac	55	15	75	1	71	43,4	33,5380	77,28%
RN	61	20	69	5	56	42,2	28,0125	66,38%
Mtur Inter	53	5	69	6	71	40,8	32,9727	80,82%
RS	54	45	75	3		35,4	30,2366	85,41%
PA	38	10	67	3	57	35	28,1336	80,38%
AL	51	5	77	6	35	34,8	30,6627	88,11%
SC	50	30	83	1		32,8	34,4770	105,11%
BA	45	10	74	7	20	31,2	28,2082	90,41%
CE	33	25	63		35	31,2	16,5731	53,12%
MA	44	15	65	8	20	30,4	23,6072	77,66%
MG	45	15	75	2		27,4	32,5922	118,95%
MT	49,5	10	72	5		27,3	32,1517	117,77%
MS	38,5	10	65	2	20	27,1	25,1952	92,97%
SE	35	15	67		15	26,4	24,5493	92,99%
DF	40	5	78	5		25,6	34,8234	136,03%
AP	35	15	62		12	24,8	23,0507	92,95%
PE	49	15	52			23,2	20,5508	88,58%
ES	42	10	61			22,6	25,7747	114,05%
PI	40	5	61	1		21,4	28,7793	134,48%
AM	33	5	42	3	20	20,6	17,0675	82,85%
GO	28	5	68			20,2	31,8800	157,82%
PB	29	10	59	3		20,2	25,0383	123,95%
RJ	38	5	18	4	35	20	16,0779	80,39%
RR	29	5	59	4		19,4	25,8892	133,45%
RO	38	5	52			19	24,1316	127,01%
SP	18	15	50			16,6	19,3993	116,86%
TO	28	5	50			16,6	22,5019	135,55%
AC	19	5	42			13,2	18,6815	141,53%

P.I. - página inicial
A.I. - audiência idiomas
C.V.E. - coerência de variação por Estado

I.C. - informações dos consumidores
I.T. - informações turísticas

D.P.S. - distribuição de produtos e serviços
D.P.E. - desvio padrão por Estado

Quadro 2: Resultado geral da análise quantitativa por ordem de máxima pontuação.

Fonte: BIZ, A. A. *Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais quanto ao Suporte a Gestão do Conhecimento*. (2009). Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento(p. 195), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

A partir do quadro destaca-se a ausência de um padrão entre os portais turísticos referente aos resultados dos cinco grupos analisados em virtude do grau de dispersão entre os mesmos considerado alto – coerência de variação acima de 30%. Os grupos P.I. e I.T. foram os que obtiveram maior frequência de ocorrência e com uma dispersão média de 27,06% e 21,72%, respectivamente. Entretanto, ambos ficaram abaixo do ideal quando analisadas as suas médias de 40,48 pontos e 62,86 pontos, respectivamente. O resultado do grupo D.P.S. mostra que não há nos portais turísticos brasileiros a distribuição eletrônica de produtos e serviços turísticos.

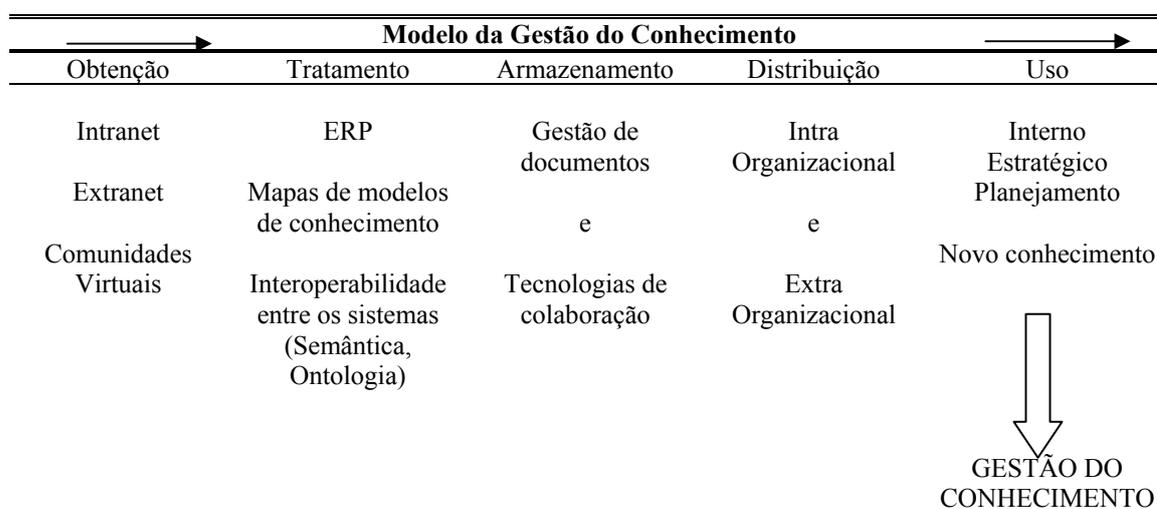
O grupo de A.I. registrou uma média de 35,86 em destaque os dois portais turísticos do Ministério do Turismo, um para o mercado interno e o outro para o mercado externo de responsabilidade da EMBRATUR, e o Estado do Rio Grande do Norte. Entretanto, quinze portais turísticos analisados, o que representa 51,70%, não apresentam um único idioma estrangeiro. E por fim, o grupo de I.C. obteve a média de 13,79 pontos, a mais baixa de todos os cinco grupos analisados, e com uma dispersão de 91,73%, considerada altíssima. Isto significa que a maior parte dos portais turísticos não busca identificar e pesquisar o perfil do consumidor (final ou intermediário).

Como resultado, percebeu-se durante a análise a ausência de integração (via internet e extranet) entre os portais turísticos do Ministério do Turismo (Turismo brasileiro e Braziltour) com os demais portais turísticos estaduais e das cidades, e viceversa, para a transferência e a

busca de informações e conteúdos, bem como dos prestadores de serviços e a relação com os perfis dos consumidores. Os portais turísticos não apresentavam uma arquitetura direcionada à gestão da informação e principalmente à gestão do conhecimento, não sendo ainda percebida como uma ferramenta estratégica para auxiliar na tomada de decisões no planejamento e desenvolvimento do destino turístico.

4.2 Instrumento qualitativo

Para tanto, aplicou-se um questionário aos gestores dos portais turísticos tendo a sua construção norteadora por Beal (2004), Wainwright e Waring (2004), Vizcaíno et. al. (2007) e Sharma e Gurpta (2003). (quadro 3)



Quadro 3: Modelo do indicador qualitativo.

Fonte: BIZ, A. A. *Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais quanto ao Suporte a Gestão do Conhecimento*. (2009). Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento(p. 147), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Beal (2007) apresenta um modelo de representação do fluxo de informação desde a obtenção, tratamento, distribuição, armazenamento e uso. No processo de obtenção busca continuamente a alimentação do processo, desde a criação, a recepção e a captura da informação interna ou externa à organização de qualquer formato. A informação precisa passar pelo processo de tratamento facilitando a sua localização e deixando-a mais acessível aos usuários (internos e externos). No processo de armazenamento os dados e as informações são conservados favorecendo o processo de distribuição. A eficácia no processo de distribuição está relacionada à rede de comunicação interna e externa. E por fim, o processo do uso da informação para as tomadas de decisões.

Wainwright e Waring (2004) criaram um modelo de integração de sistemas de informação que permite aos diferentes *softwares* e/ou *hardwares* (protocolos, linguagens e tecnologias diferentes) a possibilidade de trabalharem conjuntamente. Os autores complementam que o processo de integração dos S.I. passa obrigatoriamente pela junção de três domínios: técnico e sistêmico, estratégico e organizacional. No domínio técnico e sistêmico, a complexidade na integração é determinada pelo campo da computação usando sofisticadas técnicas de design de sistemas e no desenvolvimento de métodos, ferramentas e técnicas de dados, comunicação e automação. O domínio de sistemas, onde se encontram os processos de fluxo de trabalho, processo de negócios e operações, pode ser descrito como um acesso ao entendimento dos sistemas de comportamento técnico, estratégico e organizacional

que afirmam fornecer ótimas perspectivas holísticas ou sustentadas por uma filosofia da Teoria Geral de Sistemas.

Vizcaíno et. al. (2007) apresentam um modelo de ciclo de vida do conhecimento que consideram a etapa de aquisição como a chave principal do KMS – *Knowledge Management Systems*, ao incluir a elicitação, a coleta e a análise da gestão do conhecimento. Nessa fase é vital identificar onde existe o conhecimento na organização e como capturá-lo. O agente captador é responsável pela coleta de informação (dados, modelos, experiências) de diferentes fontes de conhecimento. Executa o processo de monitoramento para identificar a informação e experiências geradas durante a interação entre os usuários e ferramentas do sistema ou groupware (e-mail, consultas de portais, chats, entre outros), podendo usar diferentes técnicas para adquirir o conhecimento, como por exemplo, as ontologias.

Por fim, Sharma e Gupta (2003) citam que os efeitos da globalização, o aumento da competitividade, o acesso dos consumidores às informações e aos produtos/serviços pela internet faz com que as organizações desenvolvam habilidades inteligentes para a gestão do conhecimento acerca da sua própria organização, do mercado e dos seus consumidores. Os autores criaram uma arquitetura de gestão do conhecimento dividida em 5 camadas: sistemas de comunicação, fonte de dado empresarial, repositório de conhecimento, mapas de conhecimento e aplicação ao usuário final.

4.1.2 Resultados do instrumento qualitativo

A aplicação dos questionários ocorreu entre os dias 20 de novembro e 05 de dezembro de 2008 via correio eletrônico dos gestores responsáveis pelo portal turístico. A maioria dos gestores do portal turístico estava alocada nos departamentos de marketing e de relações públicas/comunicação. Durante o período de análise foram contatados os gestores dos Estados que não haviam respondido o questionário para sanarem, de maneira informal, algumas dúvidas, visto que foi possível identificar durante a análise quantitativa dos portais turísticos a ausência de várias etapas no processo obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição e uso das informações e conhecimento, a ser exposto na sequência.

Com os resultados da análise quantitativa e qualitativa pôde-se perceber que a construção dos portais turísticos pesquisados **não** foi estruturada para possibilitar a integração entre os atores que participam ativamente das atividades turísticas, ao contrário, apenas disponibilizam informações sem a interação entre os mesmos (grifo nosso). As informações disponibilizadas pelas Organizações Públicas de Turismo nos seus respectivos portais turísticos não passam por um processo de gestão, portanto, não são, segundo Szczerbicki (2003), lapidadas para o uso operacional, tático e estratégico. Com a ausência da integração nos portais turísticos entre os atores envolvidos na atividade turística perde-se a oportunidade de se gerenciar as informações tanto internas como externas às Organizações Públicas de Turismo, e principalmente a possibilidade da criação de novos conhecimentos. Para Cornellà (1994 apud TORRES e MARCH, 2003) as informações geradas externamente à Organização Pública de Turismo provenientes dos prestadores de serviços locais, operadoras turísticas, agências de viagens e consumidores, e alinhadas às informações internas produzidas pelo intercâmbio entre a Organização Pública de Turismo e os demais setores públicos, podem ser utilizadas nas suas decisões operacionais, táticas e estratégicas.

O processo de obtenção de informação ficou restrito às pesquisas realizadas pela Organização Pública de Turismo ou por terceiros, sendo que o tratamento era realizado sem a utilização de ferramentas de gestão como, por exemplo, as ERP refletindo na ausência de mapas e modelos de conhecimento. No processo de armazenamento também não eram utilizados sistemas que permitiam a gestão dos documentos e tampouco os repositórios. Em

muitos casos, os conhecimentos ficavam restritos aos departamentos da Organização Pública de Turismo sem a ocorrência da socialização seja intra ou entre organização. A ausência de ferramentas de tecnologia impossibilita a eficácia do acompanhamento na distribuição e uso dos conhecimentos. Em suma, os portais turísticos das Organizações Públicas de Turismo não apresentavam uma estrutura que desse suporte à gestão do conhecimento.

5 Considerações finais

Para a implantação do modelo de referência de portal turístico com suporte à gestão do conhecimento, o turismo deve ser definido como uma estratégia de governança em todas as instâncias. A justificativa está no papel que o Estado (instância de governança Federal, Estadual e Municipal) exerce no fomento de políticas públicas para atividade turística e o seu controle na utilização de medidas impositivas, como os impostos ou na concessão de incentivos. O Estado também é determinante para a integração social entre os envolvidos no processo (*networks*) estimulando a abertura de novos prestadores de serviços turísticos e não turísticos e na inserção tecnológica dos micros e pequenos prestadores de serviços permitindo, além da sua promoção, a realização de comércio eletrônico.

O desenvolvimento da atividade turística não é apenas de responsabilidade da Organização Pública de Turismo, pelo contrário, pela característica transversal o turismo permeia por outras organizações públicas, da mesma ou de diferente instância governamental, requerendo, portanto, que as relações burocráticas sejam substituídas de processos manuais para processos informatizados. No entanto, a inserção dos prestadores de serviços locais e não locais deve ocorrer entre todos os níveis de maneira ágil, rápida, eficaz e eficiente favorecendo a geração de emprego e renda no destino turístico. Por fim, a integração e a interação com os consumidores favorecem a identificação dos perfis, dos tipos de tecnologias utilizadas, para que as utilizam (o que buscam de informações, de conteúdos e de comércio), quando as utilizam (pré-consumo, durante o consumo e pós-consumo), dos hábitos, entre outros. Desta forma, permitem à Organização Pública de Turismo identificar, atender e satisfazer as necessidades mediante a criação de novos produtos turísticos, da inserção de novos prestadores de serviços ou da melhoria da prestação dos serviços públicos.

Pode-se perceber também durante o processo de investigação que um dos principais problemas das organizações não está somente no acesso às informações, mas sim na habilidade em trabalhá-las para o seu uso operacional e estratégico. Igualmente às informações, as culturas dos consumidores e dos prestadores de serviços também refletem nos hábitos, nos valores, nos diferentes costumes, conseqüentemente afetam a forma com que as informações são tratadas, transmitidas e principalmente compartilhadas. Além disso, nem todas as informações são encontradas estruturadas, ao contrário, são encontradas em relacionamentos informais e em práticas de comunicação. Portanto, a partir das indagações teóricas esboçou-se um modelo de referência (teórico) de portal turístico, baseado nos conceitos e modelos de gestão do conhecimento que abordam a necessidade de integração entre todos os envolvidos no processo, a fim de permitir que as informações e os conhecimentos sejam capturados, tratados, armazenados, distribuídos e usados na geração de novos conhecimentos para uso na tomada de decisões estratégicas.

As deficiências administrativas foram identificadas na ausência de integração entre as Organizações Públicas de Turismo de diversas instâncias de governança, prestadores de serviços e consumidores, na subutilização de tecnologias de multimídia para a promoção do destino turístico, no conteúdo das informações turísticas (informações básicas) disponibilizadas, na ausência de estudo do comportamento do consumidor que utiliza o portal turístico, na inexistência de comércio eletrônico de produtos e serviços turísticos e por

informações fragmentadas em outros idiomas, ou seja, poucos portais turísticos estão disponibilizados em um outro idioma.

A construção do instrumento qualitativo teve como objetivo analisar a gestão dos portais turísticos quanto ao suporte à gestão do conhecimento, baseado no modelo de fluxo de informação, no domínio de integração dos sistemas de informação, no modelo de ciclo de vida do conhecimento e no modelo de arquitetura de gestão do conhecimento. As entrevistas foram realizadas com os gestores responsáveis pelos portais turísticos nos respectivos Estados e na União. Importante ressaltar que os resultados da análise do instrumento quantitativo contribuíram na análise do instrumento qualitativo.

Percebeu-se que a ausência de integração entre os envolvidos no processo e do uso de ferramentas de tecnologia e de gestão inibem o processo de obtenção do conhecimento individual (orientação pessoal) e organizacional (orientação às tecnologias), desta forma prejudica o mapeamento do conhecimento (individual e organizacional) bem como a construção de um repositório de conhecimento (memória organizacional). Identificou-se ainda que a socialização e o uso do conhecimento ficam restritos ao setor/departamento, não ocorrendo, portanto, a socialização ampliada do conhecimento que possibilite à Organização Pública de Turismo, gestora do portal turístico, o seu uso para tomada de decisões estratégicas.

A partir da triangulação entre o modelo de referência proposto, afirma-se que os portais turísticos analisados não foram arquitetados para dar suporte à gestão do conhecimento e são subutilizados enquanto ferramenta estratégica de gestão de destinos turísticos. Em relação à metodologia desenvolvida mostrou-se ser válida e os resultados obtidos permitem uma reflexão por parte das Organizações Públicas de Turismo de todas as instâncias de governança e das organizações privadas da necessidade de se rever as estratégias de promoção e comercialização de produtos e serviços turísticos no Brasil.

6 Fatores limitantes na validação do modelo de referência

Como fatores limitantes para o desenvolvimento da pesquisa destacam-se dois: o primeiro se refere à dificuldade em identificar junto às Organizações Públicas de Turismo os gestores responsáveis pelos respectivos portais via pedidos realizados pelo correio eletrônico <fale conosco>, necessitando a consulta por telefone. Mesmo assim, não foram identificados os gestores responsáveis pelo portal turístico dos Estados do Acre, Amapá, Sergipe e Rondônia. Nos demais Estados o pesquisador pôde verificar que a maior parte dos gestores do portal turístico não foi responsável pelo processo de construção do mesmo, sendo essa uma função realizada pelas empresas de tecnologia da informação do próprio Estado (identificado em 85% dos portais turísticos). A partir disso identificaram-se duas lacunas: a primeira refere-se aos gestores responsáveis pela construção dos portais turísticos que atuam nas empresas de tecnologia da informação do Estado. Ao serem indagados sobre a possibilidade de responderem o questionário da pesquisa justificaram a não participação em razão de não conhecerem o processo e o fluxo da atividade turística, sugerindo a participação do gestor da Organização Pública de Turismo.

O segundo refere-se ao não conhecimento da maioria dos gestores responsáveis pela manutenção dos conteúdos e de informações dos portais turísticos das Organizações Públicas de Turismo sobre as tecnologias de informação e comunicação disponíveis para aplicação nos portais turísticos que possibilitam a integração, a interação, o tratamento e o compartilhamento de informações e conhecimento. Pode-se verificar que a maior parte dos gestores estava lotada nas diretorias/departamentos de marketing e/ou comunicação social.

Referências

- Beal, A. *Gestão estratégica da informação*. São Paulo: Atlas, 2004.
- Biz, A. A. *Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais quanto ao Suporte a Gestão do Conhecimento*. 2009. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Brewer, J. D; Hunter, A. *Foundations of Multimethod Research: Synthesizing Styles*. London: Sage Publication, 2005.
- Cox, J.; Hassard, J. Triangulation in Organizational Research: a re-presentation. *Organizational Articles*, vol. 12(1), p. 109-133, 2005. Disponível em <<http://org.sagepub.com/cgi/content/abstract/12/1/109>>. Acesso em 08 jul. 2008. DOI: 10.1177/1350508405048579.
- Creswell, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- Cruz, G. da. *Promoción de destinos turísticos de la web: estrategias e indicadores para los destinos turísticos brasileños*. 2005, 201 f. Tese (Programa de Doctorado en Turismo y Sustentabilidad) – Departamento Turismo y Sustentabilidad, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria.
- Díaz, P. L. *Metodología para la presencia de las zonas turísticas españolas en internet*. 2005, 175 f. Tese (Programa de Doctorado en Gestión y Desarrollo Turístico Sostenible) – Departamento de Economía Aplicada (Política económica y economía política), Universidad de Málaga, Málaga.
- Fernández, L. S.; García, N. F. La web semántica: fundamentos y breve “estado da arte”. *Revista Novática*, n. 178, noviembre-diciembre, p. 6 -11, 2006.
- Galliers, B. Editorial: Towards the integration of e-business, knowledge management and policy considerations within an information systems strategy framework. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 8, p. 229 - 234, 1999.
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- Jack, E. P.; Raturi, A. S. Lessons learned from methodological triangulation in management research. *Management Research News*, v. 29, n. 6, p. 345-357, 2006.
- Mattar, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- Moller, C. ERP II: a conceptual framework for next-generation enterprise systems?. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 18, n. 4, p. 483 -497, 2005.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. São Paulo: Campus, 1997.
- Santos, L. C. *Manual para a elaboração do trabalho de conclusão de curso*. 2005. Apostila – (Curso de Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2005.
- Sharma, S. K.; Gruptan, J. N. D. Managing Business-Consumer Interactions in the e-world. In: GUNASEKARAN, Angappa; KHALILI, Omar; SYED, Mahbubur Rahman. *Knowledge and Information Technology Management: Human and Social Perspectives*. New York: Idea Group, 2003.

Vizcaíno, A.; Soto, J. P.; Portillo, M. P. A Multi-agent Model to Develop Knowledge Management Systems, *Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07)*, Hawaii, 2007.

Wainwright, D.; Waring, T. Three domains for implementing integrated information systems: redressing the balance between technology, strategic and organizational analysis. *International Journal of Information Management*, v. 24, p. 329 - 346, 2004.

Werthner, H. Harmonise - Towards Interoperability in the Tourism Domain. *In: 10th International Conference on Information and Communication Technologies in Travel & Tourism [ENTER 2003]*, 2003. *Proceedings*. Disponível em: <http://ectrl.itc.it:8080/home/publications/2003/enter_paper_v7_revised1.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2004.

Werthner, H; Klein, S. *Information technology and tourism – A challenging relationship*. Wien: Springer-Verlag, 1999.

Yang, J. T.; Wan, C. Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, v. 25, p. 593 - 601, 2004.

Yauch, C. A.; Steudel, H. J. Complementary used of qualitative and quantitative cultural assessment methods. *Organizational Research Methods*, Vol. 6, N.4, p. 465 - 481, 2003.

Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.