

SSM - SOFT SYSTEM METHODOLOGY: UMA FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA O TURISMO

Fabíola Bevervanço Zdepski – PUCPR
f.zdepski@pucpr.br

Luiz Carlos Duclós – PUCPR
luiz.duclos@pucpr.br

Wesley Vieira da Silva – PUCPR
wesley.vieira@pucpr.br

Heitor Takashi Kato – PUCPR
heitor.kato@pucpr.br

Resumo: O turismo é uma atividade que consome o espaço geográfico onde se encontra em desenvolvimento. O desenvolvimento turístico de um local é iniciado por um acentuado crescimento durante a exploração do novo lugar, seguido de uma elevada procura, sucedendo a saturação, constituindo assim um ciclo de vida que evidencia a necessidade de planejamento turístico. A criação de ferramentas se faz necessário para orientar seu desenvolvimento. A peculiaridade dos recursos turísticos sugere a formulação de esquemas metodológicos, como o a *SSM - Soft System Methodology* que apóiem o desenvolvimento de técnicas de avaliação do turismo e de seu desenvolvimento em um município. O objetivo deste trabalho é apresentar uma metodologia para definir as características fundamentais dos requisitos de um sistema de informação de gestão estratégica para o turismo municipal, possibilitando a geração de vantagens competitivas para o município.

Palavras-chave: *Soft System Methodology*, Sistema de Informação, Turismo.

Abstract: The tourist is an activity that consumes the geographic space where is found in development. The tourist development of a place is initiated by one accented growth during the exploration of the new place, followed of one raised search, succeeding itself it saturation, thus constituting a cycle of life that evidences the necessity of tourist planning is evident. The creation of tools to guide its development is necessary; therefore the peculiarity of the tourist resources suggests the formularization of methodological projects that can guide the evaluation of the tourism and its development in a city, like the *SSM - Soft System Methodology*. In this context, the objective of this work is to present the basic characteristics for the definition of a system of information's requirements for strategically manages the municipal tourism, making possible the generation of competitive advantages and to the maximization of the development of the municipal tourism.

Key-Words: *Soft System Methodology*, Information Systems, Tourism.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento turístico de um município é iniciado por um acentuado crescimento durante a exploração do novo lugar, seguido de uma elevada procura, sucedendo-se a saturação, constituindo assim um ciclo de vida que evidencia a necessidade de seu planejamento turístico. A criação de ferramentas para orientar seu desenvolvimento, tais como sistemas de informações turísticas municipais, sugerem a formulação de esquemas metodológicos que apóiem o desenvolvimento de técnicas de avaliação do turismo e de seu desenvolvimento em um município.

A informação apresenta-se como uma ferramenta fundamental para a sustentação da tomada de decisões, facilitando a aceitação de ações e investimentos na área de turismo. No entanto, observa-se que há falta de informação atualizada e de mecanismos de gestão de grandes quantidades de informação que permitam analisar e prever todo tipo de impacto que a atividade turística possa gerar (BISSOLI, 1999).

Este artigo tem como objetivo apresentar a metodologia empregada para o levantamento de requisitos para a definição de um sistema de informação de gestão estratégica para o turismo municipal, a partir da identificação, valoração, catalogação e diagnóstico dos recursos turísticos de um município. Pela criação e desenvolvimento de um sistema de informação, há a possibilidade da análise da oferta turística para auxiliar na definição de requisitos para o desenvolvimento de um sistema de informação para a gestão do turismo municipal, objetivando a uma maior troca de informações, agilidade nas ações e conseqüente integração com parceiros e, principalmente, com o turista.

A determinação de um sistema de informação é um processo que envolve muitas pessoas e consome muitos recursos. O universo de pessoas envolvidas em um processo produtivo abrange aquelas que, direta ou indiretamente, influenciam ou são afetados pelos sistemas de informação. Por isso, é necessário o conhecimento das exigências e condições que são essenciais no ambiente para, de maneira seletiva, priorizar a implementação da solução em atendimento a estas necessidades. O foco está orientado ao comprometimento do universo da fonte de informação para definir

quem está produzindo ou consumindo informação e com que características, independente do privilégio de posição e poder de decisão.

Segundo Petrocchi (2001), ao visitante é fundamental a oferta de serviços corretos, com cortesia e profissionalismo, pois estes serão recebidos pelos operadores do sistema turístico, onde estarão em contato direto e pessoal. Caso estes operadores não estejam suficientemente bem preparados, jamais compreenderão a importância do cliente, correndo-se assim, o risco de frustrar o atendimento e receber uma avaliação negativa do cliente, fato que se propaga e representa uma ameaça ao sistema de turismo.

Portanto, a informação torna-se uma ferramenta fundamental para a sustentabilidade da tomada de decisões, facilitando ações e investimentos. No entanto, observa-se que existe carência de informação atualizada e de mecanismos de gestão para grandes quantidades de informação que venham permitir a análise e previsão do impacto que a atividade turística pode gerar. Com o avanço tecnológico, abre-se a perspectiva de obtenção de dados confiáveis e ordenação da informação, o que pode facilitar o processo de desenvolvimento do turismo de maneira organizada e sustentável, por meio de sistemas de informação (BISSOLI, 1999).

O objetivo deste trabalho é apresentar as características fundamentais para a definição de requisitos de um sistema de informação de gestão estratégica para o turismo municipal, para possibilitar a geração de vantagens competitivas e à maximização do desenvolvimento do turismo municipal.

2. PLANEJAMENTO E A GESTÃO DO TURISMO MUNICIPAL

O turismo é uma atividade econômica que tem no território, na paisagem, no patrimônio natural e cultural suas principais matérias primas. Assim, não é possível produzir turismo sem que haja direta ou indiretamente uma participação do Poder Público. Dessa forma, o desenvolvimento do setor turístico tem na ação governamental um elemento estratégico para o seu desenvolvimento (IGNARRA, 1999).

Segundo Bissoli (1999), o turismo deve ser administrado de maneira empresarial, pois é um fenômeno social e econômico que deve ser estudado profundamente pela

academia, pelo fato de ser um setor que depende tanto do meio empresarial quanto acadêmico para ser bem implementado e articulado com outros setores da sociedade. Para Beni (2000), o governo tem como missão garantir os interesses da coletividade ao mesmo tempo, tornar-se o principal gestor para o desenvolvimento da atividade turística.

Rocha (1999), define gestão estratégica como o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização. Implica na definição do escopo de negócio e na análise, no nível do ambiente externo, das forças macroambientais, dos relacionamentos e do ambiente competitivo. No nível interno, consiste no desenvolvimento de competências distintivas, no desenvolvimento de valores e políticas, na definição de estratégias e objetivos e em sua implementação e controle, mediante a adequação do método organizacional.

Uma localidade turística com um programa de gestão, planejado e implementado adequadamente, terá evidentemente maior competitividade. Por outro lado, para tornar o produto turístico cada vez mais competitivo, faz-se necessário adaptá-lo às necessidades do mercado, fato que implica em eficiência na criação de novos produtos e serviços e na agilidade do processo decisório em toda a organização.

Para Bissoli (1999), a ausência de planejamento poderá provocar impactos inesperados e indesejados, devido ao fato que o turismo é uma atividade nova em muitos países e também complexa, sobrepondo vários setores da economia e da sociedade. O ato de planejar deve estar diretamente ligado às políticas de desenvolvimento do setor de turismo, pois existem vários benefícios específicos e importantes na elaboração do planejamento turístico, como por exemplo, a definição de objetivos para o desenvolvimento do turismo e como alcançá-los, bem como as formas de desenvolver os recursos naturais e culturais e mantê-los indefinidamente conservados.

Segundo Ignarra (1999), o planejamento sofre, muitas vezes, o descrédito das pessoas porque não raramente ele termina na elaboração do relatório e este

permanece engavetado. Tal prática se dá principalmente quando o planejamento é desenvolvido sem a participação dos agentes do fenômeno estudado. Em função disso, a ordenação turística torna-se o reflexo físico do modelo de desenvolvimento de uma região e está intimamente ligado às estratégias de desenvolvimento turístico.

De acordo com Ignarra (1999), é certo que o lugar do turismo na estrutura administrativa pública depende da orientação que o governo de cada país a essa atividade. Ou seja, quando muda o governo de um país a orientação do turismo pode mudar e, por conseguinte, pode mudar também tanto sua posição hierárquica como sua subordinação administrativa. Isso provoca alterações na chamada organização institucional do setor, entendida como tal em sentido amplo toda a estrutura organizacional, que compreende: a estrutura orgânico-funcional do órgão nacional de turismo com competência sobre a atividade e os aspectos normativos, através dos quais essa entidade orienta os esforços, tanto públicos quanto privados, para o desenvolvimento harmônico da atividade turística no nível nacional.

Então, na medida em que o turismo se torna mais completo, em consequência das mudanças científicas e tecnológicas, da demanda e da crescente competência no nível nacional e internacional, as organizações tomam decisões em cenários mais complexos. As organizações expostas a mudanças imprevistas e rápidas, devem recorrer a instrumentos que diminua a incerteza com a qual operam. O caráter singular do turismo exige modelos adequados à sua realidade, aptos a delinear a natureza da participação pública e fornecendo os valores políticos e sociais capazes de levar à aceitação ou não do processo e dos produtos finais de um planejamento turístico.

No turismo, o papel que os governos estão desempenhando acusa mudanças expressivas, já que sua presença mostra-se enfraquecida em favor de uma gestão empresarial mais dinâmica. Isto não significa que o planejamento esteja perdendo transcendência. Porém, os modelos de planejamento centralizado devem dar lugar a outros mais descentralizados, onde os governos estaduais, municipais e as empresas locais estejam desempenhando um papel relevante. Assim, constata-se que o lugar do turismo na estrutura administrativa pública depende da importância dada ao setor pelos

países, estados ou municípios e ressalta-se que, quando mudam os governos, pode mudar a orientação do turismo.

3. IMPORTÂNCIA DA METODOLOGIA NO DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os sistemas de informação desempenham um papel fundamental nas organizações. São eles que provêm a sustentação operacional de seus negócios e apóiam a tomada de decisão de seus gestores. Os sistemas de informação são formados pela combinação estruturada de vários elementos, a saber: a *informação* (dados formatados, textos livres, imagens e sons), os *recursos humanos* (pessoas que coletam, armazenam, recuperam, processam, disseminam e utilizam as informações), as *tecnologias de informação* (o hardware e o software usados no suporte aos Sistemas de Informações) e as *práticas de trabalho* (métodos utilizados pelas pessoas no desempenho de suas atividades). O objetivo dos sistemas de informação é satisfazer adequadamente a totalidade das necessidades de informação de uma organização e os respectivos processos de negócio. Estes sistemas devem estar organizados de tal modo a permitir o melhor atendimento das metas da organização (STAIR e REYNOLDS, 2002).

As características dos sistemas de informação podem ser abordadas em termos de conceitos gerais e amplamente aplicáveis: funcionalidade do sistema, a interface, restrições, orientação, etc. Segundo Pozzebon (1998), sistemas podem apresentar maior flexibilidade, prover um intervalo maior de informações e mais facilmente levar à exploração do que aqueles sistemas limitados a fornecer relatórios padronizados. Organizações com uma cultura inovadora podem mais facilmente encorajar a exploração de informações do que organizações centradas na própria eficiência. Organizações que operam em um ambiente de incerteza podem estimular mais comportamentos de exploração do que aquelas que operam em um ambiente estável. Descobrir que fatores são importantes e como eles interagem é uma questão decisiva, pois o desenvolvimento de um sistema de informação tem o intuito de atender a uma demanda dentro de uma organização. Não é nenhuma tarefa simples, por isso mesmo

ainda é na maior parte realizada de maneira empírica por profissionais competentes, mas com boa dose de desorganização.

Por outro lado, existe sempre uma forte pressão político-organizacional na obtenção de resultados no desenvolvimento de sistemas, por isso não é raro que, na pressa de obter tais resultados, seja comum encontrarmos projetos desenvolvidos sem um método específico, em que é procurado adequar o escopo do projeto ao prazo desejado do cliente, sacrificando o grau de atendimento da necessidade do negócio e, conseqüentemente, do sistema implementado. Se não bastasse, ainda é evidente relatar a falta de entrosamento entre o principal construtor do projeto e os demais profissionais que não participaram da construção, resultando disso um elevado custo e tempo despendido com evoluções e principalmente manutenções no sistema.

Segundo Pozzebon (1998), ao adotar uma metodologia para o ciclo completo do desenvolvimento de sistemas, é possível enxergar virtudes e defeitos no método em questão, até por isso existem muitos métodos disponíveis com diferentes abordagens, sendo possível reunir pontos fortes de alguns métodos diferentes com o intuito de aproveitar as vantagens combinadas de cada uma delas ao mesmo tempo em que é possível proporcionar maior objetividade, rapidez e atendimento do negócio envolvido.

Muitas das técnicas utilizadas referem-se a documentação dos processos ou atividades envolvidas no desenvolvimento. Essas técnicas podem ser utilizadas para comunicar os resultados alcançados a outros analistas, usuários, gerentes e programadores. Também podem ser usadas para auxiliar o processo de análise como também na verificação de que todos os passos da metodologia foram realizados.

4. SOFT SYSTEM METHODOLOGY

Para Martins (1996), é consensual a idéia de que o diferencial competitivo das organizações está na agregação de experiência, criatividade e conhecimento. Faz-se necessária utilização de metodologias que permitam a partilha de conhecimento e julgamentos a respeito dos problemas organizacionais em resposta a questões primordiais para o fomento do processo de apoio à decisão e, conseqüentemente, da gestão estratégica. Problemas complexos, envolvendo vários atores, exigem reflexão

sobre a estrutura da organização e suas influências internas e externas, para que se identifiquem os fatores intervenientes no processo decisório ou para que se identifiquem as relações de importância entre estes fatores. Com isso, as metodologias de análise ganham espaço para incorporar e articular toda esta complexidade, pois envolvem e induzem a observações mais refinadas e inferências que desenvolvem a estrutura de representação. Estes elementos podem tornar-se ferramentas efetivas para adquirir, organizar, apresentar e reorganizar o conhecimento a nível individual e coletivo.

Para atender a estes aspectos a atividade de apoio à decisão deve ser adequada a uma abordagem que fuja das bases normativas e prescritivas. O autor cita o modelo *SSM Soft System Methodology* de Checkland (1993), bastante adequado para tratar de forma explícita os aspectos subjetivos, onde a aprendizagem é ditada como a perspectiva da atividade de apoio à decisão. A metodologia de Checkland usa a abordagem por pontos de vista, diferenciando-se das diversas abordagens de apoio à decisão multicritérios existentes.

Checkland e Casar (1986, apud MARTINS,1996), observam que tanto a realidade como os julgamentos surgem a partir de padrões estabelecidos para os fatos e os valores. Existem padrões para definirem-se os fatos, bem como existem padrões para que as pessoas julguem o que é bom ou ruim, aceitável ou inaceitável. Ou seja, a maneira pela qual as pessoas percebem os fatos e fazem julgamentos que circundam a situação em estudo, é regida por padrões de pensamento.

Por definição, os problemas estruturados seriam aqueles que podem ser definidos de acordo com a linguagem da teoria que se propõe a resolvê-lo sendo possível obter a solução através da mesma. Com isto conclui-se que os problemas estruturados estão diretamente relacionados com os modelos clássicos da pesquisa operacional, os *Hard Systems Thinking*, cujas abordagens ignoram a dinâmica dos sistemas ao longo do tempo e cuja seqüência de eventos é: reconhecer o problema, definir o problema, identificar as ações para resolvê-lo e o problema resolvido (CHECKLAND, 1983, apud MARTINS 1996).

A metodologia consiste inicialmente na percepção de uma situação dita problemática e desestruturada. Os Estágios 1 e 2, também denominados de Estágios de Expressão, são considerados os estágios mais críticos por se tratarem de estágios onde a situação em análise deve ser entendida como insatisfatória e deve ser bem caracterizada para que o processo possa ir adiante. É comum existir uma relutância em debater e refletir sobre a situação, pois as pessoas tendem a buscar uma solução rápida para o problema. No entanto, observa-se que os melhores estudos neste campo têm se caracterizado por deterem-se nos estágios 1 e 2, onde todos os atores envolvidos no processo devem participar de uma identificação ampla de todo tipo de percepção que foi tomada para a situação. Porém, este esforço não deve ser orientado no sentido de se construir um sistema, o que configuraria uma abordagem do tipo *hard system* que procuraria buscar um tipo de solução ótima. A abordagem sistêmica *soft* deve primar pela busca da configuração mais rica possível da situação em estudo. Para tanto é necessário que esta fase seja imbuída de um trabalho exaustivo, pois o que se pretende é uma identificação plena e correta do problema.

Após esta fase inicial, é necessário identificar qual é o sistema ou conjunto de sistemas relevantes para a análise, bem como o que cada sistema requer para chegar a um estado desejado pelos atores. Este é o Estágio 3, que envolve o destaque de alguns sistemas da situação descrita nos estágios anteriores, que possam ser relevantes para o problema em questão e a preparação de definições concisas sobre a natureza desse sistema (FERRARI et al, 2001). Para Checkland (1986 apud Martins 1996), estes aspectos devem ser identificados e descritos de forma explícita para que se conheça a natureza do(s) sistema(s) escolhido(s), pois toda situação problemática envolve atores, sejam os decisores ou as pessoas afetadas pelo problema, suas percepções e julgamentos, um processo de transformação de realidade e as restrições que envolvem o problema ou a situação.

Este conjunto de elementos recebe o nome de CATWOE, referindo-se às iniciais de cada um. O conhecimento destes elementos mostra-se essencial para a correta identificação do sistema ou problema em estudo e conseqüentemente para a definição das raízes do problema. Seus elementos podem ser descritos como:

C (*customers*) - (clientes) – São os beneficiários do sistema.

A (*actors*) - (atores) – São as pessoas que conduzem as atividades do sistema.

T (*transformation process*) - (processo de transformação) – Conhecimento das entradas e quais seriam as saídas do sistema.

W (*Weltanschauung*) - Está relacionado com a percepção, julgamento e imagem que os atores fazem do que seria o significado do sistema.

O (*owner*) - (detentor do problema) - Os decisores.

E (*environmental constraints*) - (restrições externas) - Restrições que definem o estado para o sistema.

Estes elementos estão implícitos na definição das raízes do problema e devem ser identificados para que se tenha uma definição clara sobre a estrutura e limitações dos sistemas e o que se espera ver transformado em cada um deles. A correta identificação do sistema de atividades requer atenção para definição dos elementos acima, pois é impossível conceber um modelo com um número excessivo de percepções e/ou transformações, pois o modelo perderia a riqueza adquirida pela possibilidade de na definição das raízes, definir o que é o sistema, e na construção do modelo conceitual no Estágio 4, para definir o que precisa ser feito para transformá-lo na situação desejada.

No Estágio 4, a tarefa é a construção de um modelo que torne possível as transformações definidas como desejáveis no passo anterior. A definição, no Estágio 3, é uma explicação do que é o sistema; o modelo conceitual é um relato das atividades as quais o sistema deve desempenhar com o objetivo de tornar-se o sistema descrito na fase de definição (CHECKLAND, 1993, apud MARTINS 1996).

No Estágio 5, chamado de estágio de comparação, a situação problemática, expressada no Estágio 2, é então comparada com o modelo conceitual, expressada no Estágio 4. Isto requer a participação dos interessados no problema para que, do debate, possam emergir mudanças passíveis de amenizar o problema. Nesta fase as percepções e as construções são analisadas em conjunto e com isso será possível

verificar se o modelo conceitual fornece os meios necessários para contornar a complexidade imposta pela realidade (CHECKLAND, 1993, apud MARTINS, 1996). Segundo Ferrari et al (2001), é importante a participação dos envolvidos, com o objetivo de gerar debates sobre possíveis mudanças que possam ocorrer no sentido de minimizar a situação-problema. Martins (1996), considera essencial monitorar continuamente as atitudes no sentido de perceber se os atores interessados se encontram satisfeitos em termos de melhorias na situação problemática.

Os Estágios 6 e 7 são analisadas conjuntamente para que, após as análises do Estágio 5, possam ser propostas mudanças nos processos, estruturas e atitudes. Para que a implementação das mudanças seja realizada, é preciso que sejam mudanças sistematicamente desejáveis e culturalmente viáveis. Se estes critérios não forem encontrados, é necessário o retorno para algum dos estágios anteriores, até que se chegue neles (FERRARI et al, 2001). Os autores ressaltam que esta metodologia é um processo contínuo, cujo principal resultado é a aprendizagem. Seu papel é prover uma estrutura para a resolução de problemas, pois o mundo real exige que a metodologia se torne um meio de organizar as discussões, debates e argumentos, ao invés de buscar soluções eficientes.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este artigo é resultado do estudo de caso no município de Ponta Grossa / Paraná, realizada durante o ano de 2003. O estudo se desenvolveu através das seguintes fases: 1) levantamento dos recursos existentes, através da análise de documentos; 2) sistematização da informação; 3) realização de diagnóstico e análise da situação do setor turístico do município; 4) formalização de propostas.

Os dados coletados foram analisados de modo predominantemente qualitativo, definindo, de forma interativa, os elementos dos passos da elaboração do modelo de sistema de informação de gestão estratégica, interpretando-se os dados de forma global e individualmente, a fim de atingir os objetivos propostos no trabalho (RICHARDSON, 1999).

Busca-se, na modelagem dos dados qualitativos, recriar o contexto onde os dados foram gerados, através dos dados colhidos a partir de percepções do pesquisador, dos respondentes e da análise dos documentos pertinentes. Esta observação é especialmente pertinente no desenvolvimento do turismo municipal onde, pela análise do Plano Diretor de Turismo e do seu processo de gestão, foi possível identificar pontos importantes a serem verificados no desenvolvimento e manutenção de um sistema de informação estratégica para o turismo municipal.

6. METODOLOGIA PARA DEFINIÇÃO DOS REQUISITOS DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Dentre as fases do desenvolvimento de um sistema de informações, a coleta e a análise dos requisitos junto ao usuário podem ser consideradas de vital importância para que o ciclo de desenvolvimento tenha sucesso. Qualquer que seja a metodologia adotada para o desenvolvimento, é a partir dos requisitos que se basearão todos os outros passos necessários para alcançar o objetivo final, que é o sistema de informação.

De acordo com Rocha (1999), sistema de informação de gestão estratégica é um conjunto, formalizado, de recursos intelectuais, materiais, financeiros, tecnológicos, informacionais e de procedimentos para coletar, analisar e selecionar dados, gerar e transmitir informações estratégicas. Seu objetivo é gerar informações que dêem suporte adequado ao processo de gestão estratégica, possibilitando aos administradores mensurar, analisar, avaliar e prever o comportamento de variáveis determinadas pelo modelo de decisão estratégica, no âmbito das entidades relevantes do ambiente próximo; conceber, formular, projetar, desenvolver, avaliar, implementar e controlar estratégias que assegurem vantagens competitivas à organização; construir barreiras de entrada e de saída de concorrentes; e promover a sinergia de toda a cadeia de relacionamentos e otimizar seu grau de eficácia.

Segundo Pozzebon (1998), para elaborar um sistema de informação é necessário definir precisamente os elementos de um sistema de informações, buscando meios para o categorizá-los para, através de um modelo genérico, mostrar o

relacionamento entre os elementos de um sistema de informação, relacionando os tipos e conteúdos de dados ou informações com as estratégias de acesso e tratamento dos mesmos, estabelecendo um campo de possibilidades para o relacionamento entre usuários e informações. Seus questionamentos são a contribuição para a construção de um sistema de informação de gestão estratégica.

Laudon e Laudon (1999), indicam que as empresas necessitam de informações sobre ambientes muito diferentes. Essas informações devem ser geradas em relação a cada uma das entidades componentes dos respectivos subsistemas: clientes, fornecedores e concorrentes. Além desse conjunto básico comum, outros dados e informações específicos para clientes, fornecedores e concorrentes devem ser contemplados, bem como podem existir itens que podem não se aplicar ao caso do Município em estudo.

Considerando a dificuldade em delimitar a área de abrangência do turismo em um município verificam-se alguns aspectos que influenciam ou mesmo permitem que o espaço tenha vocação para a atividade turística. Este item busca estabelecer os elementos básicos ou pontuais que compõem o espaço turístico e ao mesmo tempo impulsionam o desenvolvimento dessa atividade, numa tentativa de estabelecer um parâmetro de abrangência para análises e intervenções. Essa definição permitirá, ainda, a escolha dos instrumentos que possibilitarão o estabelecimento de um modelo de sistema de informação de gestão estratégica adequado às necessidades do município.

O passo seguinte consiste na avaliação da dos itens constituintes do inventário turístico, que se apresenta muito problemática, tendo-se em vista a disparidade de critérios para a classificação dos itens constituintes e considerados relevantes no desenvolvimento do turismo em um município. Para o registro das informações, tornou-se indispensável dedicar a cada grupo de atrativos uma ficha contendo os dados necessários para sua identificação, como por exemplo: o nome, a categoria e tipo ou subtipo; a hierarquia; a localização; os meios de acessos e as características que lhe

conferem interesse turístico, para a construção do quadro de avaliação e a aplicação do sistema.

Para propor requisitos para a criação de um sistema de informação de gestão estratégica para o turismo, mostra-se necessário analisar o quadro atual do desenvolvimento turístico do município, a fim de constatar os problemas que levam à necessidade de propor um sistema específico para este setor.

Na análise da gestão estratégica do turismo municipal, a partir da análise dos documentos pertinentes ao processo de planejamento turístico, observação dos procedimentos de gestão realizados pelo departamento de turismo, identificou-se como itens pertinentes de análise do estágio de expressão os seguintes itens:

- Pouco conhecimento, nos cargos de chefia, da importância e dos procedimentos específicos da atividade turística;
- Modelo de planejamento participativo, não-estratégico e com muita burocracia na troca de informação entre outros setores, departamentos e instituições municipais e estaduais de fomento à atividade;
- Ausência de um sistema de informação específico para a atividade, o que dificulta a captação de informação atualizada sobre o mercado, dificultando o posicionamento do município e a identificação dos concorrentes e conseqüente deficiência no processo de transformação de dados em informação;
- Equipe efêmera, modificada muitas vezes desde a criação do departamento de turismo, causando falta de motivação em aprender novos procedimentos e acomodação por causa da instabilidade em sua função.

A descrição do sistema como um modelo conceitual, em um primeiro nível de detalhamento, deveria se constituir na descrição de alguns elementos indispensáveis à correta identificação do sistema ou problema em estudo e conseqüentemente para as raízes dos problemas. Em relação à gestão estratégica do turismo municipal, estes elementos podem ser identificados como:

C - Os beneficiários são os próprios munícipes, os turistas, visitantes e investidores;

A – Os decisores e condutores da atividade no município são os funcionários do departamento de turismo, seus diretores e representantes políticos;

T - Exemplos de entradas: atores envolvidos no sistema (direção e funcionários), informações e/ou reclamações vindas dos turistas, visitantes e moradores, políticas e investimentos no setor, entradas de turistas, visitantes e empreendimentos relevantes ao setor. As saídas seriam turistas empreendimentos e divisas, material promocional em geral.

W - Seriam todas as percepções, anseios e julgamentos dos atores considerados relevantes para que se conheçam as diferentes perspectivas sobre o sistema atual e o as mudanças desejadas.

O – O responsável pelas decisões relativas ao gerenciamento adequado para a atividade são os funcionários do departamento de turismo, seus diretores e representantes políticos.

E – Dentre as restrições ambientais que delimitam o sistema estão a falta de estudos específicos e estatísticos sobre o turismo, instabilidade dos funcionários dentro do departamento de turismo; falta de conhecimento da concorrência, clientes e parceiros; dependência de outros setores e departamentos.

Com esta análise, torna-se relevante um sistema de informação de gestão estratégica para o turismo no município, desenvolvido através de uma metodologia flexível de sistema de informação a fim de proporcionar um modelo adequado e aplicável à dinamização do turismo, além da possibilidade de fomento à aprendizagem organização. Ressalta-se aqui o fato de que o processo de resolução da situação-problema deve ser aplicado de forma contínua para guiar suas análises e discussões de forma participativa e coerente com seus objetivos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No turismo, verificou-se a inexistência de padrões ou modelos que pudessem suportar ou auxiliar no processo de definição de requisitos para o desenvolvimento de

um sistema de informação de gestão estratégica. A atividade turística é influenciada por um ciclo de vida que deve ser gerenciado para sua sustentabilidade econômica e social. Para isso, torna-se imprescindível a construção e aplicação de sistemas de informação, para nortear o processo de gestão dos recursos turísticos e permitir a construção de um sistema de informações que permitisse a gestão das informações pertinentes à administração da infra-estrutura, equipamentos e recursos que tornam possível a realização de atividades turísticas em um município.

A análise da *SSM - Soft Systems Methodology*, ofereceu significativa contribuição para a posterior construção e apreciação do modelo de avaliação pela abordagem por pontos de vista. Como se trata de uma metodologia participativa, construída através da exaustiva discussão e análise da situação, não houve, por se tratar trabalho delimitado pelo tempo e pelas dificuldades de deslocamento e recursos, a possibilidade de aplicação efetiva desta metodologia, apesar da mesma permitir, por suas peculiaridades, o desenvolvimento do trabalho, por ser considerada uma ferramenta de aprendizagem organizacional.

A identificação de fatos ou fenômenos vai depender do conhecimento do ambiente, pois é onde os requisitos necessários são reconhecidos e, para tal, é necessário determinar o foco e a abrangência do tratamento dos fatos. A identificação da fonte de informação vai depender do conhecimento do universo da abrangência da informação. A estratégia para comprometer o todos os agentes no processo de descobrimento é conhecer não só o volume atual, mas fazer a projeção futura potencial para que a alternativa de solução seja estruturada de forma a acompanhar e estar preparada para mudanças previstas ou tendências.

REFERÊNCIAS

BISSOLI, M. A. M. A. **Planejamento turístico municipal com suporte em sistemas de informação**. São Paulo: Futura, 1999.

BOULLÓN, R. C. **Planificación del espacio turístico**. 3ª ed. México: Trillas, 1997.

FERRARI, F. M. et. al. **Uma aplicação da soft systems methodology à realidade de uma empresa brasileira**. In: V SEMEAD/2001. Ensaio de Administração Geral.

Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/AdmGeral.htm> . Acesso em 01/11/2003.

GÓMES, V. B. **Planificación económica del Turismo**: de una estrategia masiva a una artesanal. 2^a.reimpresión. México: Trillas, 1999.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MAGALHÃES, C. F. **Diretrizes para o turismo sustentável em municípios**. São Paulo : Roca, 2002.

MARTINS, F. M. **Aplicação de metodologia multicritério de apoio à decisão na avaliação de políticas de gerenciamento em uma empresa orizícola**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas).

MASINA, R. **Introdução ao estudo do turismo**: conceitos básicos. Porto Alegre: Mercado Aberto, 2002.

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS. **Metodología del Inventario Turístico**. Centro Iberoamericano de Capacitación Turística. Mimeografiado. Washington, 1978.

PETROCCHI, Mário. **Turismo**: Planejamento e gestão. 3^a. ed. São Paulo: Futura, 2001.

POZZEBON, M. **Um modelo de EIS** - Enterprise Information System: que identifica características para comportamentos proativos na recuperação de informações. Porto Alegre, 1998. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. São Paulo, 1999.184f. Tese (Doutorado em Contabilidade). Universidade de São Paulo.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSCHMAN, D. **Turismo e planejamento sustentável**. São Paulo: Papyrus, 1997.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 4^a. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2002.