

Trimestral • Volume 9
N.º 3
Julho/Setembro 2010
Preço: 15,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

ISSN n.º 1645-4464 B ISSN n.º 1677-2067

Estratégia

Além do «made in»...

Uma análise exploratória das teorias acerca do comportamento de compra de produtos importados

Marlon Dalmoro e Carlos Rossi

Internet

Avaliar estabelecimentos de hospedagem face à informação disponível nas «homepages»

André Freitas e Aline Moraes

Análise de mecanismos de controle de acesso nas redes sociais

Vinicius Souza dos Santos, Ed Porto e Bráulio Alturas

Gestão

Inovação organizacional

A eficácia do método de resolução criativa de problemas

Fernando Sousa e Ileana Monteiro

O desenvolvimento de uma prática de Gestão do Conhecimento em um Hospital de Belo Horizonte, Brasil

Meire Rose Cassini e Antônio Tomasi

O «outsourcing» dos sistemas de informação como factor de competitividade no sector da banca



N.Cham: 658.005 0037 / p

Título: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
[periódico]



1426322 / bib-id: vtts000095056

Estante

Editor em Portugal
INDEG/ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento
da Gestão Empresarial do ISCTE

Propriedade em Portugal
INDEG/PROJECTOS – Instituto para o Desenvolvimento
da Gestão Empresarial

Editor e Propriedade no Brasil
Escola Brasileira de Administração Pública
e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas

Director em Portugal
Luís Antero Reto
luis.reto@iscte.pt

Director no Brasil
Bianor Scelza Cavalcanti
bianor@fgv.br

Coordenador Editorial em Portugal
Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@groupadventus.com

Coordenador Editorial no Brasil
Alexandre Faria
alex.faria@fgv.br

**Secretariado, Assinaturas, Revisão
e Publicidade em Portugal**
Alexandra Lopes
revistas.indeg@iscte.pt
Complexo INDEG/ISCTE
Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa – PORTUGAL
Telefone: (351) 21 782 6100 – ext. 233
Fax: (351) 21 793 8709

Correspondência Redactorial no Brasil
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
rpbg@fgv.br
Praça de Botafogo, 190 – sala 501 – CEP 22250-900
Rio de Janeiro, RJ – BRASIL
Tel. (55) 21 2559 5781
Fax: (55) 2551 5945

**Apoio Redactorial, Modelo Gráfico, Grafismo
e Pré-Impressão**
Grupo Adventus (Portugal)

Impressão
Peres-Socitip, Indústrias Gráficas, S.A. (Portugal)

Distribuição em Portugal
Edições Almedina, S.A.

Preço de capa: 15,00 €
Periodicidade: Trimestral
Data de impressão deste número: 20/10/2010
Tiragem: 1500 exemplares
Depósito Legal (Portugal): n.º 149801/00
ISSN (Portugal): n.º 1645-4464
ISSN (Brasil): n.º 1677-2067
N.º Registo ICS: n.º 124041
N.º Contribuinte: 505151081

Reprodução de artigos na parte ou no todo só mediante
autorização da revista e do autor, e requerem referência à
publicação. Pedidos podem ser solicitados ao coordenador.

Publicidade nesta edição:
FGV; janelanaweb.com; Pessoal;
Actual Editora; ISCTE-IUL

«Os artigos publicados são da inteira responsabilidade dos
seus autores. As opiniões neles emitidas não exprimem,
necessariamente, o ponto de vista dos editores.»

Sumário



ARTIGOS

**Além do «made in»...: Uma análise exploratória das teorias
acerca do comportamento de compra de produtos importados**

**Beyond the made in...: an exploratory analysis of the theories about buyer
behavior of imported products**

**Además del Made in ...: Un análisis exploratorio de las teorías sobre
comportamiento de compra de los productos importados**

Marlon Dalmoro e Carlos Rossi

Pág. 2

**O «outsourcing» dos sistemas de informação como factor de competitividade
no sector da banca**

The outsourcing of information systems as a factor of competitiveness in the banking sector

**El outsourcing de sistemas de información como factor de competitividad
en el sector bancario**

Renato Lopes da Costa

Pág. 11

ESTUDOS

**Avaliar estabelecimentos de hospedagem face à informação disponível
nas «homepages»**

Hotels evaluation considering the information available on homepages

**La evaluación de los establecimientos de alojamiento de cara
a la información disponible en las «homepages»**

André Freitas e Aline Moraes

Pág. 20

**Inovação organizacional: A eficácia do método de resolução
criativa de problemas**

**Organizational innovation: the effectiveness of the Creative Problem
Solving Method**

**Innovación organizacional: la eficacia del metodo de la resolución
reativa de problemas**

Fernando Sousa e Ileana Monteiro

Pág. 38

Análise de mecanismos de controle de acesso nas redes sociais

Analysis of control mechanisms of social networking access

Análisis de los mecanismos de control de acceso a las redes sociales

Vinicius Souza dos Santos, Ed Porto e Bráulio Alturas

Pág. 50

CASO

**O desenvolvimento de uma prática de Gestão do Conhecimento
em um Hospital Geral de Belo Horizonte, Brasil**

**The development of a knowledge management practice
in a General Hospital in Belo Horizonte, Brazil**

**El desarrollo de una práctica de gestión del conocimiento
en un hospital general de Belo Horizonte, Brasil**

Meire Rose Cassini e Antônio Tomasi

Pág. 61

Editorial

Nesta edição apresentamos ao leitor, uma vez mais, uma panóplia de temas em artigos de investigadores dos dois lados do Atlântico de língua portuguesa, com destaque para quatro áreas que têm assumido progressiva importância na gestão privada e pública.

Com o risco no horizonte de uma guerra de divisas e de uma consequente guerra comercial à escala mundial, revela-se importante para os gestores o tema do marketing de produtos importados e da distância ou proximidade cultural apercebida pelos consumidores.

Também a presença nas redes sociais e o papel do marketing na Web são elementos da gestão estratégica em ascensão. Nesta edição, o leitor poderá encontrar um estudo empírico sobre o uso pela hotelaria do marketing na Internet, bem como a chamada de atenção para o gradual papel do Twitter como espaço para a notificação de novidades e promoções.

A decisão delicada sobre a externalização de sistemas de informação é outro tema aqui abordado, a partir do caso da banca, um sector que tem estado na vanguarda do uso das tecnologias de informação como ferramentas de gestão estratégica.

Finalmente, a gestão do conhecimento assume um papel crescente no próprio sector público, que podemos apreciar a partir da análise detalhada de um caso de uma instituição de saúde pública.

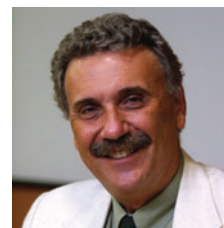
Esta diversidade de temas é, hoje, resultado do constante fluxo de artigos científicos em língua portuguesa de que a *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* é hoje repositório. Tendo em conta esta projecção, a partir da primeira edição de 2011 a revista passará a reger-se pelas normas do novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, exigindo, nas normas de publicação de artigos científicos, a sua aplicação.

Também no sentido de ampliar a projecção da revista no âmbito do espaço ibero-americano da plataforma SciELO, a RPBG passará a aceitar, a partir de 2011, a publicação de artigos em língua castelhana provenientes de todo o espaço desta língua.



Luís Antero Reto
Director em Portugal
luis.reto@iscte.pt

Tendo em conta a projecção actual da RPBG, a partir da primeira edição de 2011 a revista passará a reger-se pelas normas do novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.



Bianor Scelza Cavalcanti
Director no Brasil
bianor@fgv.br

No âmbito do espaço ibero-americano da plataforma SciELO, a RPBG passará a aceitar, a partir de 2011, a publicação de artigos em língua castelhana.

Na capa:
Delfina Mendonça
«Janelas para o Mundo»
50 x 70 cm
Técnica mista
Exposição de Pintura
patente no INDEG/ISCTE,
Lisboa, de 6 de Maio
a 7 de Junho de 2010.



Revista indexada na plataforma SciELO
(<http://www.scielo.org/php/index.php>)



Revista Classificada como «Nacional B»
pelo Qualis-Capes (área de Administração,
Ciências Contábeis e Turismo)
<http://www.biblioteca.epm.br/cgi-bin/wxis.exe>

Além do «made in»...

Uma análise exploratória das teorias acerca do comportamento de compra de produtos importados

por Marlon Dalmoro e Carlos Rossi

RESUMO: Este artigo tem como objetivo analisar as teorias de marketing que versam sobre o comportamento de compra de produtos importados e propor uma ampliação do escopo teórico por meio de uma integração das correntes teóricas existentes. Para isto, utilizou-se uma abordagem qualitativa mediante pesquisa bibliográfica. Observa-se que as teorias acerca do comportamento do comprador de produtos importados apresentam lóci distintos, dado que alguns construtos teóricos versam sobre o país de origem e outros sobre o país receptor. O primeiro congrega a Teoria do Efeito País de Origem e o Tipo de Produto e destaca que os consumidores avaliam os produtos importados com base no país de origem destes. O segundo consiste na Teoria do Viés para o Mercado Doméstico e Consumo Etnocêntrico e expressa uma pré-disposição dos consumidores por produtos do mercado domésticos. Apresenta-se uma análise integrada, na qual a dualidade entre o país de origem e o país receptor é moderada pela distância cultural.

Palavras-chave: Comportamento de Compra de Produtos Importados, Distância Cultural, Marketing Internacional, Integração Teórica

TITLE: Beyond the made in...: an exploratory analysis of the theories about buyer behavior of imported products

ABSTRACT: This article aims to analyze marketing theories that turn on buyer behavior of imported products and to propose a theoretical scope extension through an integration of existing theories. For this, a qualitative approach through bibliographic research was adopted. It is observed that theories about buyer behavior of imported products have different locus, while some theoretical constructs are related with the country of origin, others are linked with the receiving country. The first one is formed by Country-of-Origin Theory and Type of Product and highlight that consumers evaluate imported products according to their country of origin. Another is formed by the Domestic Country Bias and Consumer Ethnocentrism and delineates a consumer predisposition for national products. An integrated analysis is presented, and duality between country of origin and receiving country is moderated by cultural distance.

Key words: Buyer Behavior of Import Products, Cultural Distance, International Marketing, Theory Integration

TÍTULO: Además del Made in...: Un análisis exploratorio de las teorías sobre comportamiento de compra de los productos importados

RESUMEN: Este trabajo pretende analizar las teorías de marketing que tratan con el comportamiento de compra de productos importados y de proponer una ampliación del ámbito teórico a través de una integración de perspectivas teóricas existentes. Para ello, se utilizó un enfoque cualitativo a través de búsqueda bibliográfica. Se observa que

las teorías sobre el comportamiento de los consumidores de productos importados presentan lóci distintos, ya que algunos modelos teóricos están readicionados con el país de origen y otros en el país receptor. La primera abarca la teoría de efecto país de origen y el tipo de producto, y destaca que los consumidores evalúan los productos importados en base al país de origen. La segunda teoría es la tendencia para el mercado interno y consumo etnocéntrico y expresa una predisposición de los consumidores por productos del mercado interno. Un análisis integrado se presenta, en la cual la dualidad entre el país de origen y país receptor es moderada por la distancia cultural.

Palabras-clave: Comportamiento de Compra Productos Importados, La Distancia Cultural, Marketing Internacional, Integración Teórica

Ao mesmo tempo que elementos da globalização estão refletidos nas orientações gerenciais de marketing (Kustin, 2004), as investigações acerca do comportamento do consumidor precisam entender o papel de cada agente no âmbito local, ou seja, compreender cada mercado consumidor em específico (Cornel e Drennan, 2004; Mari, 2008).

Na tangente do consumo de produtos importados, vários estudos procuram entender as percepções dos consumidores locais frente a produtos importados, estimulados pela aceleração das trocas internacionais e presença cada vez maior de produtos estrangeiros nos mercados locais (Verlegh e Steenkamp, 1999; Balabanis e Diamantopoulos, 2004; Evanschitzky *et al.*, 2008). Análises acerca do consumo de produtos importados são relevantes porque produtos oriundos de países estrangeiros são avaliados pelos consumidores de maneira distinta dos produtos nacionais (Knight, 1999).

Neste contexto, uma linha teórica denominada de «efeito país de origem» se desenvolveu com base na idéia de que as

pessoas possuem avaliações estereotipadas com relação a outras pessoas e países e, conseqüentemente, a produtos fabricados nesses países (Balabanis, Mueller e Melewar, 1999). Schweiger, Otter e Strebing (1997) explicitam que o «efeito país de origem» é indicado para a descrição da influência do país de origem nas atitudes, percepções de produto e comportamento do consumidor. Tal influência, segundo os autores, é determinada por sentimentos relacionados ao país e a estimativas racionais da qualidade do país, associados por intermédio da imagem expressa pela etiqueta *made in*.

Ao mesmo tempo em que há um entendimento sobre o fato do país de origem exercer um impacto na avaliação dos produtos, existe um debate sobre a magnitude de fatores ambientais e culturais locais, que podem afetar o comportamento de compra de produtos importados. A partir da década de 1990, diversos estudos buscaram analisar o viés existente para a aquisição de produtos nacionais ao invés de produtos importados (Papadopoulos *et al.*, 1990; Ozsomer e Cavusgil, 1991; Verlegh e Steenkamp, 1999).

Marlon Dalmoro

mdalmoro@ea.ufrgs.br

Doutorando em Administração (Univ. Federal do Rio Grande do Sul, Brasil).

PhD Candidate in Business (Federal Univ. of Rio Grande do Sul, Brazil).

Doctorando en Administración (Universidad Federal do Rio Grande do Sul, Brasil).

Carlos Alberto Vargas Rossi

cavrossi@ea.ufrgs.br

Doutor em Administração (Univ. Federal do Rio Grande do Sul, Brasil).

PhD in Business (Federal Univ. of Rio Grande do Sul, Brazil).

Doctorado en Administración (Universidad Federal do Rio Grande do Sul, Brasil).

Recebido em Janeiro de 2010 e aceite em Julho de 2010.

Received in January 2010 and accepted in July 2010.

Destacam-se duas vertentes teóricas acerca do comportamento do comprador de produtos importados: uma que versa sobre o país de origem dos produtos e outra sobre o mercado receptor, tanto no âmbito do consumidor como do produto.

Nesta visão, denominada de viés para produtos domésticos, os indivíduos procuram exprimir sua identidade através do consumo, dado que os produtos nacionais têm conotações sociais e culturais e podem servir como um símbolo de identidade nacional (Askegaard e Ger, 1998). Em complemento, mercadorias estrangeiras podem estar alimentadas por sentimentos de animosidade, exercendo neste caso um efeito negativo (Klein, 2002). Desta forma, o efeito país de origem, associado à imagem do *made in...*, não é o único elemento teórico capaz de explicar o comportamento de compra de produtos importados.

Contudo, Balabanis e Diamantopoulos (2004) e Evanschitzky *et al.* (2008) identificaram fraquezas nas pesquisas iniciais sobre viés por produtos domésticos, uma vez que os estudos se limitavam a determinada categoria de produtos. O viés por produtos domésticos pode apresentar variações em diferentes categorias de produtos. Ampliando o foco, Balabanis e Diamantopoulos (2004) destacam ainda que o consumo etnocêntrico é um elemento que afeta o viés pelo consumo de produtos domésticos.

Frente a estas considerações, destacam-se duas vertentes teóricas acerca do comportamento do comprador de produtos importados: uma que versa sobre o país de origem dos produtos e outra sobre o mercado receptor, tanto no âmbito do consumidor como do produto. Entende-se que, individualmente, as duas vertentes não possuem potência teórica suficiente para explicar a compra ou não-compra de produtos importados.

Frente à dualidade teórica apresentada, este artigo tem como objetivo analisar as teorias que versam sobre o comportamento de compra de produtos importados e propor um modelo de integração das correntes teóricas existentes.

No plano metodológico, realizou-se uma abordagem qualitativa mediante pesquisa bibliográfica, visto que ela tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou

fenômeno. Esse método permite explorar não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas nas quais os problemas não se cristalizaram suficientemente, proporcionando o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras (Denzin e Lincoln, 2000). Nas partes que seguem esta introdução, são analisadas as principais teorias acerca do comportamento do comprador de produtos importados.

Enquadramento teórico

No âmbito do marketing internacional, especificamente no que tange ao comportamento do consumidor de produtos importados, visualizam-se quatro concepções centrais: a) viés por produtos domésticos, b) consumo etnocentrista, c) efeito país de origem e d) viés em diferentes categorias de produtos. A seguir são detalhadas estas concepções, a começar pela teoria do viés para produtos domésticos.

• Viés por produtos domésticos

O aumento da concorrência internacional e a busca constante por mão-de-obra mais barata têm aumentado o fluxo de mercadorias entre os países, tornando o local onde determinado produto é fabricado uma característica que pode influenciar as decisões de compra (Engel, Blackwell e Miniard, 1995). Este fato deriva da preocupação do consumidor que, ao comprar produtos importados, deixa de gerar empregos e apoiar o desenvolvimento do seu próprio país.

Neste cenário, pesquisas no âmbito do marketing internacional têm detectado uma pré-disposição dos consumidores por produtos domésticos, em oposto a produtos estrangeiros, ou seja, a existência de um viés positivo por produtos oriundos do mercado doméstico (Verlegh e Steenkamp, 1999; Balabanis e Diamantopoulos, 2004; Evanschitzky *et al.*, 2008). O viés existente é considerado uma forma de protecionismo no nível do consumo (Papadopoulos *et al.*, 1990).

Na concepção de Verlegh (2007), o viés por produtos domésticos é impulsionado por (pelo menos) duas motivações distintas. O primeiro motivo é de natureza econômica e reflete nos consumidores o desejo de proteger a economia doméstica. O segundo motivo, de identificação nacio-

nal, remete à natureza sócio-psicológica. Este fenômeno é o reflexo de uma identidade nacional positiva, criada por uma necessidade de auto-valorização dos produtos nacionais no momento da compra. Estes motivos estão ligados ao conceito de consumo etnocêntrico e estão positivamente relacionados com a qualidade percebida dos produtos nacionais e estrangeiros (Balabanis *et al.*, 2001; Evanchitzky *et al.*, 2008).

Ressalta-se que os estudos no âmbito do viés para o mercado doméstico têm privilegiado países centrais; contudo, análises em países periféricos têm demonstrado que a existência de um viés favorável por produtos domésticos pode não ser tão universal (Verlegh, 2007). Em seus estudos, Okechuku e Onyemah (1999) verificaram que consumidores de países periféricos tendem a possuir um viés negativo em relação aos produtos oriundos do mercado doméstico.

Shimp e Sharma (1987) relatam que nas culturas mais etnocêntricas, o viés por produtos domésticos é mais forte e, conseqüentemente, existe uma predisposição por produtos nacionais em detrimento de produtos estrangeiros. Para Balabanis e Diamantopoulos (2004), o consumo etnocêntrico permeia o viés para produtos domésticos, mas a escolha por produtos nacionais ou importados se altera em cada tipo de produto. Mais recentemente, Chryssochoidis, Krystallis e Perreas (2007) também detectaram que o viés para produtos domésticos está ligado diretamente ao consumo etnocêntrico.

• Consumo etnocêntrico

O termo «consumo etnocêntrico» se origina no conceito de etnocentrismo, introduzido por Sumner (1906). Em geral, o etnocentrismo universal representa a propensão das pessoas em ver seu próprio grupo como o centro do universo, interpretar outras unidades sociais a partir da perspectiva de seu próprio grupo e rejeitar as pessoas que são culturalmente desiguais, aceitando apenas aquelas que são culturalmente próximas (Booth, 1979).

Consumo etnocêntrico, portanto, é uma aplicação do conceito geral de etnocentrismo no contexto do comportamento do consumidor (Balabanis e Diamantopoulos, 2004). O conceito é definido como um traço na personalidade do indivíduo que engloba as crenças detidas pelos consumidores

Na mente dos consumidores etnocêntricos, a compra de produtos estrangeiros é imoral, porque fere a economia interna, provoca perda de postos de trabalho e é pouco patriótica.

sobre a conveniência de adquirir produtos nacionais como uma verdade moral (Shimp e Sharma, 1987). Na mente dos consumidores etnocêntricos, a compra de produtos estrangeiros é imoral, porque fere a economia interna, provoca perda de postos de trabalho e é pouco patriótica (Evanchitzky *et al.*, 2008).

O consumo etnocêntrico é um preditor consistente para analisar as preferências dos consumidores em relação aos produtos nacionais. No entanto, o consumo etnocêntrico leva os consumidores a preferir produtos nacionais, mas não necessariamente rejeitando os produtos estrangeiros. Por essa razão, Chryssochoidis, Krystallis e Perreas (2007) sugerem que as empresas não devem depender exclusivamente dos níveis de consumo etnocêntrico nos mercados-alvo para prever as potencialidades de sucesso ou fracasso dos seus produtos.

Balabanis *et al.* (2001) destacam que em alguns países o consumo etnocêntrico é fruto de puro amor e apego ao seu país (patriotismo), enquanto em outros países é fruto de sentimentos de superioridade econômica e dominância nacional (nacionalismo). Estas ideologias dos consumidores, como etnocentrismo, nacionalismo e patriotismo derivam da preocupação dos consumidores com suas identidades culturais, étnicas e nacionais, que posteriormente afetam as suas motivações para o consumo (Quellet, 2007).

A mensuração do consumo etnocêntrico difundiu-se com o desenvolvimento da CETSCALE (*Consumer Ethnocentric Tendencies Scale*) por Shimp e Sharma (1987). Utilizando a CETSCALE, Watson e Wright (2000) detectaram na Nova Zelândia que os consumidores etnocêntricos estão mais propensos a comprar produtos provenientes de países culturalmente semelhantes, quando uma alternativa doméstica não está disponível. Nesta linha, destacam-se duas características que podem afetar a capacidade do consumo etnocêntrico: a competitividade econômica e a similaridade cultural.

A competitividade econômica representa a capacidade

que um país tem para produzir produtos competitivos a nível mundial (Sternquist e Lin, 1994). Um baixo nível de competitividade pode reduzir a pré-disposição negativa de consumidores etnocêntricos em relação a produtos importados (Balabanis e Diamantopoulos, 2004).

A similaridade cultural tem-se destacado na observação que consumidores tendem a preferir produtos originários de países culturalmente similares em detrimento daqueles originários de países culturalmente distantes (Sharma *et al.*, 1995). Consumidores etnocêntricos apresentam como primeira opção de escolha produtos de países culturalmente similares quando alternativas nacionais não estão disponíveis (Watson e Wright, 2000).

Para Watson e Wright (2000), os níveis de consumo etnocêntrico possuem relação direta com o viés para o mercado doméstico. Já Herche (1992), Sharma *et al.* (1995) e Balabanis e Diamantopoulos (2004) destacam que o consumo etnocêntrico está ligado com o viés para o mercado doméstico e depende em particular do efeito país de origem e da categoria de produto.

• Efeito país de origem

As investigações do efeito do país de origem no comportamento de compra têm uma longa tradição em estudos sobre o consumo mundial (Dinnie, 2004). O primeiro teste empírico sobre a influência que o país de origem exerce na aceitação e no sucesso de um produto foi conduzido por Schooler (1965). O autor encontrou diferenças significativas nas avaliações de produtos que eram idênticos com relação a todos os atributos, com exceção do país (*made in...*) especificado no rótulo.

Uma definição sucinta do termo «efeito país de origem» é proporcionada por Schweiger, Otter e Strebinger (1997, p. 9) como «a descrição da influência do país de origem nas atitudes, percepções de produto ou comportamento do consumidor». Tal influência é determinada por associações psicológicas como sentimento relacionado ao país (avaliação afetiva), estimativas racionais da qualidade do país (avaliação cognitiva), associação de imagem relacionada à etiqueta *made in* e avaliação dos produtos feitos no país.

Verlegh e Steenkamp (1999) indicam que a imagem de um país refere-se às representações mentais sobre as pes-

soas, produtos, cultura e símbolos nacionais do país. Segundo estes autores, as imagens de um país sofrem estereótipos culturais que persistem mesmo quando os consumidores experimentam os produtos deste país, fruto de crenças idiossincráticas. Assim, o país de origem pode funcionar como um indicador para inferir a qualidade de um produto, tornando-se um atributo do produto (Balabanis, Mueller e Melewar, 2003).

A influência das crenças que os consumidores possuem sobre o país de origem no comportamento dos consumidores é descrita por Balabanis, Mueller e Melewar (2003) como «efeito halo». Este efeito desenvolve-se quando os consumidores sabem pouco sobre os produtos de um determinado país. Assim, suas percepções sobre os atributos dos produtos feitos nesse país são baseadas em qualquer conhecimento que possam ter sobre o país, incluindo o seu nível de desenvolvimento político, econômico e social. Se a imagem de um país for positiva, ela cria um efeito halo para os produtos fabricados neste país. Por outro lado, se a imagem do país for negativa, ocorre um efeito denominado de «nuvem negra». Observa-se, assim, que a proximidade cultural pode resultar na concepção de uma imagem mais real do país de origem, dado que os consumidores possuem uma imagem ampliada acerca de países culturalmente próximos.

**Se a imagem de um país for positiva, ela cria um efeito halo para os produtos fabricados neste país.
Por outro lado, se a imagem do país for negativa, ocorre um efeito denominado de «nuvem negra».**

Na concepção de Heslop e Papadopoulos (1993), o efeito país de origem está relacionado com o tipo de produto. Para os autores, associação histórica entre o país de origem e certos produtos afeta o uso do país de origem como critério de compras.

• Viés em diferentes categorias de produtos

O efeito do país de origem se altera entre categorias de produto. Este fenômeno ocorre porque os produtos diferem na medida em que estão conectados ao mercado local (Papadopoulos *et al.*, 1990; Balabanis e Diamantopoulos,

2004). Produtos alimentares, por exemplo, têm conotações culturais e sociais e podem estar associados a uma origem específica (França: vinho; México: tortilhas). Mesmo que produtos de alta tecnologia estejam menos ligados a culturas locais, Ger (1999) observa que qualquer categoria de produto pode incorporar a cultura local. Observa-se, assim, que diferentes categorias de produtos carregam a identidade cultural de seu país de origem, interpretada pelos compradores no momento da aquisição.

Na concepção de Usunier e Cestre (2007), os consumidores tendem a ter um estímulo maior por produtos do seu próprio país, visto que eles estão mais expostos a marcas locais. Esta exposição resulta em consumidores informados e familiarizados com os produtos oriundos do mercado doméstico.

Para Balabanis e Diamantopoulous (2004), o viés para o consumo de produtos domésticos não é uniforme, possuindo uma variação que depende do produto em específico. Desta forma, o viés para o mercado doméstico ocorre no âmbito de cada produto específico, estando sob influência de especificidades de cada país, tanto ao nível dos produtos locais como dos produtos importados.

Modelo conceitual

Na análise de cada fato individual, observa-se um conjunto de argumentos teóricos que visam explicar o proces-

so de compra de produtos importados. No entanto, cada fato apresentado possui limitações de escopo e se baseia em outros argumentos teóricos para ganhar poder de explicação. Assim, uma análise integrada permite um entendimento mais amplo do comportamento de compra de produtos importados. Numa visão geral, observa-se que as teorias analisadas apresentam duas bases distintas.

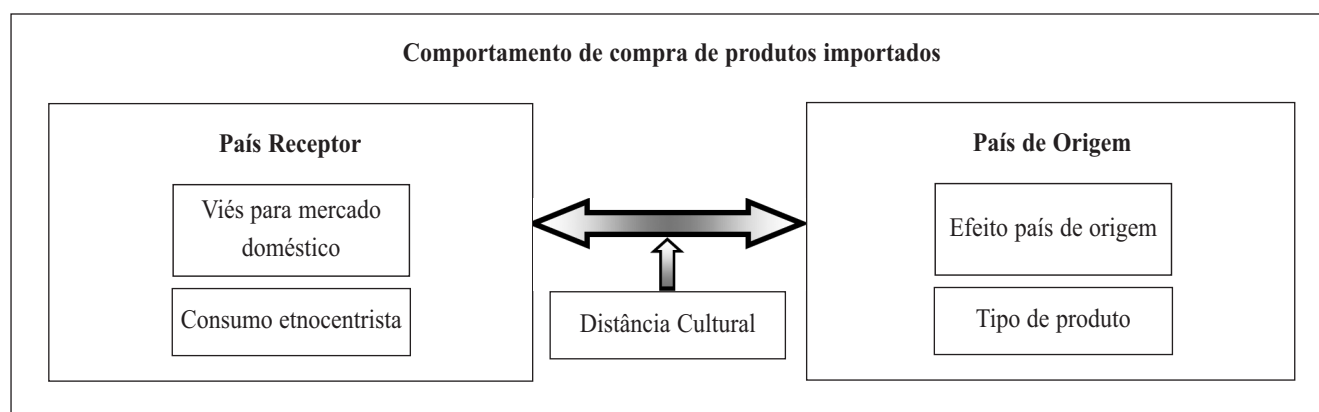
De um lado, as teorias de efeito país de origem e os tipos de produtos possuem como *lócus* de análise o país origem. Estas teorias centram-se na análise do país em que determinado produto é produzido e não apresentam elementos do país do comprador.

Por outro lado, as teorias de viés para mercado doméstico e consumo etnocentrista centram-se na análise do consumidor e de características do país receptor. Estas teorias apóiam-se na análise do comportamento e cultura do consumidor, não considerando, isoladamente, elementos do país de origem dos produtos importados.

Frente a esta dualidade de *lócus* de análise, propõe-se uma visão integrada no entendimento do comportamento de compra de produtos importados, conforme a Figura.

No modelo integrado proposto, o comportamento de compra de produtos importados deve ser observado tanto pelo lado do país de origem, por intermédio da análise do efeito país de origem em diferentes tipos de produtos, bem

Figura
Modelo integrado para análise do comportamento de compra de produtos importados



Fonte: Elaborado pelos autores

como pelo lado do país receptor, por meio da análise do viés para o mercado doméstico e do consumo etnocêntrica.

Como variável moderadora, a distância cultural entre o país receptor e o país de origem aflora como elemento de aproximação. No caso de trocas internacionais, a distância cultural refere-se à percepção subjetiva da diferença entre o país de origem e o país importador (Lee, 1998). Essa distância é definida como as diferenças na língua, na cultura, no sistema político e nos níveis educacionais que podem prejudicar o fluxo de informação entre a empresa e o mercado (Lee, 1998). Na literatura de negócios internacionais, o conceito dominante é aquele sugerido por Hofstede (2001, p. 12), que vê a cultura como «a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas dos de outro».

No entanto, o conceito de distância cultural pode ser expandido para o nível do consumo. Segundo Schiffman e Kanuk (2006), os consumidores possuem um número de imagens, que são particularmente importantes para o estudo do seu comportamento. Os produtos e as marcas possuem valores simbólicos, que são avaliados com base na consistência em relação às próprias auto-imagens dos indivíduos. Produtos oriundos do mercado externo são avaliados pelos consumidores a partir da imagem que cada consumidor possui sobre países específicos, podendo ser negativa ou positiva (Knight, 1999).

Em face disto, produtos oriundos de países com menor distância cultural seriam mais congruentes com as auto-imagens dos consumidores. A distância cultural pode auxiliar na construção de estereótipos positivos acerca de países e pessoas, que podem transcender as avaliações de marcas ou produtos específicos e determinar, até certo ponto, as intenções de compra e o comportamento dos indivíduos.

Desta forma, a distância cultural estaria ligada ao «efeito país de origem» por meio de um sentimento positivo ou negativo em relação ao país de origem. No caso de existência de uma proximidade cultural, a avaliação afetiva em relação ao país diminuiria o sentimento de animosidade. Ao passo em que esta proximidade permite a concepção de uma imagem mais real do país de origem, favorece a diminuição do «efeito halo» e uma melhor avaliação dos produtos feitos no país estrangeiro.

Em consequência, a distância cultural estaria presente também na envolvente do «viés em diferentes categorias de produtos», uma vez que o consumidor reconheceria melhor a identidade cultural que os produtos de países próximos culturalmente carregam. A proximidade cultural permite uma exposição maior aos elementos culturais do país de origem, e assim facilita uma melhor familiarização com os produtos oriundos desta cultura.

Por outro lado, os consumidores demonstrariam maior flexibilidade em termos do «viés para o mercado doméstico» em relação a países com maior proximidade cultural, em detrimento daqueles originários de países culturalmente distantes (Sharma *et al.*, 1995). Este fato deriva do entendimento de que as pessoas interpretam outras unidades sociais a partir da perspectiva de seu próprio grupo, e assim, possuem uma facilidade maior em aceitar aqueles que são culturalmente próximos e rejeitar as pessoas (e produtos) que são culturalmente desiguais (Booth, 1979).

A proximidade cultural entre Brasil e Portugal tem auxiliado o ingresso de empresas portuguesas no mercado brasileiro, especialmente no caso de empresas de menor dimensão.

Quanto aos «consumidores etnocêntricos», estes escolheriam como primeira opção produtos de países culturalmente similares quando alternativas nacionais não estão disponíveis (Watson e Wright, 2000). Desta forma, uma identificação positiva com países culturalmente próximos, se reflete numa auto-valorização dos produtos destes países. Tanto devido a empatia em termos de identidade, quanto a percepção de apoio a competitividade econômica destes países, recusando apoiar países dos quais o consumidor não possui envolvimento cultural.

A distância cultural tem recebido atenção pela literatura de negócios internacionais e tem sido identificada como um fator-chave na explicação de relações de trocas internacionais (Evans, Treadgold e Mavondo, 2000). No âmbito dos elementos apontados por este estudo, a proximidade cultural tem sido destacada não só como influenciador de relações comerciais internacionais, mas também como aquisição de produtos importados. No caso luso-brasileiro, a

proximidade cultural entre Brasil e Portugal pode se destacar como um elemento estimulador de relações de troca entre estes países. Para Costa (2006), a proximidade cultural entre Brasil e Portugal tem auxiliado o ingresso de empresas portuguesas no mercado brasileiro, especialmente no caso de empresas de menor dimensão.

O Brasil é o principal destino do investimento externo de origem portuguesa, acolhendo mais de 40% dos fluxos totais de IDE com origem em Portugal (Silva, 2005). A proximidade cultural entre os dois países tem assumido a função de alavanca para este investimento. Por outro lado, uma análise que merece atenção é a receptividade dos consumidores brasileiros aos produtos portugueses, dada a proximidade cultural.

Em suma, considera-se que o entendimento do comportamento de compra de produtos importados deve ser analisado de maneira integrada: por um lado uma análise no âmbito do país receptor, e por outro uma análise do país de origem. A distância cultural deve ser incluída na análise como variável moderadora, servindo como elemento de aproximação entre o país receptor e o país de origem.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar as teorias de marketing que versam sobre o comportamento de compra de produtos importados e propor uma ampliação do escopo teórico por meio de um modelo integrado. Considera-se que as trocas internacionais devem ser observadas nos dois extremos: de um lado o país de origem e do outro lado o país receptor. Em complemento, a distância cultural pode atuar como moderador das relações de troca internacional, dado seu poder de influência na decisão de compra de produtos importados.

Por fim, destaca-se a importância de analisar a proximidade cultural e elementos do consumo de produtos importados. Estudos na área de negócios internacionais focam primordialmente o lado do vendedor, deixando uma lacuna teórica no entendimento das relações de trocas internacionais por não englobar o lado do comprador. A construção de elementos teóricos que permitem analisar a compra de produtos importados contribui com a redução da lacuna teórica.

Estudos na área de negócios internacionais focam primordialmente o lado do vendedor, deixando uma lacuna teórica no entendimento das relações de trocas internacionais por não englobar o lado do comprador.

Entende-se que este artigo consiste num ensaio teórico, e as visões aqui apresentadas limitam-se a formulações teóricas passíveis de contestação e validação empírica. Ressalta-se que as considerações apresentadas não devem ser vistas como conclusivas. Outras abordagens teóricas acerca do comportamento de compra de produtos importados podem ser incorporadas ao modelo.

A visão integrada das teorias de marketing acerca do comportamento de compra de produtos importados proporciona uma ampliação do escopo da área, estimulando assim a realização de estudos que considerem tanto o país de origem como o mercado receptor no entendimento das relações de trocas num mercado global. ■

Referências bibliográficas

- ASKEGAARD, S. e GER, G. (1998), «Product-country images: towards a contextualized approach». In B. Englis e A. Olofsson (Eds.), **European Advances in Consumer Research. Association for Consumer Research**, Provo.
- BALABANIS, G. e DIAMANTOPOULOS, A. (2004), «Domestic country bias, country-of-origin effects, and consumer ethnocentrism: a multidimensional unfolding approach». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32(1), pp. 80-95.
- BALABANIS, G.; MUELLER, D. e MELEWAR, R. (2003), «The human values' lenses of country of origin images». *International Marketing Review*, vol. 19(6), pp. 582-610.
- BALABANIS, G.; DIAMANTOPOULOS, A.; MUELLER, R. D. e MELEWAR, T. C. (2001), «The impact of nationalism, patriotism and internationalism on consumer ethnocentric tendencies». *Journal of International Business Studies*, vol. 32(1), pp. 157-75.
- BALABANIS, G.; MUELLER, R. e MELEWAR, T. C. (1999), «Country of origin images around the World: can value priorities predict them?». 28th EMAC Conference, Berlim.
- BOOTH, K. (1979), **Strategy and Ethnocentrism**. Croom-Helm, Londres.
- CHRYSSOCHOIDIS, G.; KRYSTALLIS, A. e PERREAS, P. (2007), «Ethnocentric beliefs and country-of-origin (COO) effect: impact of country, product and product attributes on Greek consumers' evaluation of food products». *European Journal of Marketing*, vol. 41(11), pp. 1518-1544.
- CORNELL, B. T. e DRENNAN, J. (2004), «Cross-cultural consumer/consumption research: dealing with issues emerging from globalization». *Journal of Macromarketing*, vol. 108(24).
- COSTA, C. G. (2006), «Proximidade cultural e dinamismo econômico: por que investem as empresas portuguesas no Bra-

sil». *Revista Administração de Empresas*, vol. 46 (ed. especial), pp. 35-47.

DENZIN, N. K. e LINCOL, Y. S. (2000), **Handbook of Qualitative Research**. Sage, Thousand Oaks.

DINNIE, K. (2004), «Country-of-origin 1965-2004: a literature review». *Journal of Customer Behaviour*, vol. 3(1), pp. 165-213.

ENGEL, G.; BLAKWELL, R. e MINIAARD, P. (1995), **Consumer Behavior**. Fort Worth, Irwin.

EVANS, J.; TREADGOLD, A. e MAVONDO, F. (2000), «Explaining export development through psychic distance». *International Marketing Review*, vol. 17(2), pp. 164-169.

EVANSCHITZKY, H.; FLORIAN, V.; WANGENHEIM, D.; WOISETSCHLA, G. e BLUT, M. (2008), «Consumer ethnocentrism in the German market». *International Marketing Review*, vol. 25(1), pp. 7-32.

GER, G. (1999), «Localizing in the global village: local firms competing in global markets». *California Management Review*, vol. 41(4), pp. 64-83.

HERCHE, J. (1992), «A note on the predictive validity of the CETSCALE». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20(3), pp. 261-264.

HESLOP, L. e PAPADOPOULOS, N. (1993), «But who knows where or when: reflections on the images of countries and their products». In N. Papadopoulos e L. Heslop (Eds.), **Product-Country Images**. International Business Press, Nova Iorque.

HOFSTEDE, G. (2001), **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations**. Sage, Thousand Oaks.

KLEIN, J. (2002), «Us versus them, or us versus everyone? Delineating consumer aversion to foreign goods». *Journal of International Business Studies*, vol. 33(2), pp. 345-363.

KNIGHT, G. (1999), «Consumer references for foreign and domestic products». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16(2), pp. 151-62.

KUSTIN, R. A. (2004), «Marketing mix standardization: a cross cultural study of four countries». *International Business Review*, vol. 13(5), pp. 637-649.

LEE, D. J. (1998), «The effect of cultural distance on the relational exchange between exporters and importers: the case of Australian exporters». *Journal of Global Marketing*, vol. 11(4), pp. 7-21.

MARI, C. (2008), «Doctoral education and transformative consumer research». *Journal of Marketing Education*, vol. 30(5).

OKECHUKU, C. e ONYEMAH, V. (1999), «Nigerian consumer attitudes toward foreign and domestic products». *Journal of International Business Studies*, vol. 30(3), pp. 611-22.

OZSOMER, A. e CAVUSGIL, S. T. (1991), **Country-of-Origin Effects on Product Evaluations: A Sequel to Bilkey and Nes Review**. American Marketing Association, Chicago.

PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L. A. e BERACS, J. (1990), «National stereotypes and product evaluations in a Socialist country». *International Marketing Review*, vol. 7(1), pp. 32-47.

QUELLET, J. (2007), «Consumer racism and its effects on domestic cross-ethnic product purchase: an empirical test in the United States, Canada, and France». *Journal of Marketing*, vol. 71(1).

SCHOOLER, R. (1965), «Product bias in the Central American common market». *Journal of Marketing Research*, vol. 2(1), pp. 394-439.

SCHWEIGER, G.; OTTER, T. e STREBINGER, A. (1997), «The influence of country of origin and brand on product evaluation and the implications thereof for location decisions». *CEMS Business Review*, vol. 2(1), pp. 5-26.

SHARMA, S.; SHIMP, T. A. e SHIN, J. (1995), «Consumer ethnocentrism: a test of antecedents and moderators». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(1), pp. 26-37.

SCHIFFMAN, L. e KANUK, L. L. (2006), **Consumer Behavior**. Prentice Hall, New Jersey.

SHIMP, T. A. e SHARMA, S. (1987), «Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE». *Journal of Marketing Research*, vol. 24(3), pp. 280-90.

SILVA, J. R. (2005), «A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 45 (ed. especial), pp. 102-115.

STERNQUIST, B. e LIN, L. W. (1994), «Taiwanese consumers' perceptions of product information cues: country of origin and store prestige». *European Journal of Marketing*, vol. 28(1), pp. 5-18.

SUMNER, G. A. (1906), **Folkways**. Ginn Custom Publishing, Nova Iorque.

USUNIER, J. C. e CESTRE, G. (2007), **Product Ethnicity: Assessing Cognitive Associations Between Products and Countries**. University of Lausanne, Lausanne.

VERLEGH, P. W. J. e STEENKAMP, J. B. (1999), «A review and meta-analysis of country of origin research». *Journal of Economic Psychology*, vol. 20(5), pp. 521-46.

VERLEGH, P. (2007), «Home country bias in product evaluation: the complementary roles of economic and socio-psychological motives». *Journal of International Business Studies*, vol. 38(1), pp. 361-373.

WATSON, J. e WRIGHT, K. (2000), «Consumer ethnocentrism and attitudes towards domestic and foreign products». *European Journal of Marketing*, vol. 34(9), pp. 1149-1166.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

JANELA
na WEB.COM

O seu PORTAL para o
Management em português

REGISTE-SE NA
JANELA NA WEB

GURUS ON LINE

www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas



pb©2001

O «outsourcing» dos sistemas de informação como factor de competitividade no sector da banca

por Renato Lopes da Costa

RESUMO: Numa era de competição particularmente intensa, a externalização dos sistemas de informação (SI) está a tornar-se cada vez mais numa importante componente na tomada de decisão estratégica e uma importante forma de aumentar a eficiência e qualidade nas várias actividades empresariais, sendo visto por muitos gestores como uma ferramenta influenciadora e poderosa de mudança organizacional (Ferusson, 1996), trazendo uma vida nova à organização e à cadeia processual da empresa. O que se pretende neste artigo é exactamente enfatizar o real valor desta moderna ferramenta de gestão estratégica, mostrando que o potenciamento das tecnologias de informação de gestão (TIG), quando combinadas com o «outsourcing» são, de facto, uma inevitabilidade virtual que tende a ganhar cada vez mais espaço no contexto empresarial, podendo esta visão ampla de negócio fomentar criatividade e dinamismo nas operações das organizações na mesma linha do que tem vindo a ser realizado a este nível pelo sector bancário.

Palavras-chave: Externalização, Desenvolvimento, Eficiência Operacional, Mudança Organizacional, Coordenação, Controlo

TITLE: The outsourcing of information systems as a factor of competitiveness in the banking sector

ABSTRACT: In a time of particularly intense competition, outsourcing of information systems (IS) is becoming increasingly an important component in strategic decision making and an important way to increase efficiency and quality in the various business activities, seen by many managers as an influential and powerful tool for organizational change (Ferusson, 1996), bringing a new life to the organization and to the procedural chain of the company. The purpose of this article is precisely emphasize the real value of this modern strategic management tool, showing that the leverage of information technologies management (ITM) when combined with the outsourcing are in fact a virtual inevitability that tends to gain each time more space in the business environment, being able this ample vision of business to promote creativity and dynamism in the operations of the organizations in the same line of what is being done at this level by the banking sector.

Key words: Outsourcing, Development, Operational Efficiency, Organizational Change, Coordination, Control

TÍTULO: El outsourcing de sistemas de información como factor de competitividad en el sector bancario

RESUMEN: En una era de competencia especialmente intensa, la externalización de los sistemas de información (SI) se está convirtiendo en un componente cada vez más importante en la toma de decisiones estratégicas y de una forma importante de aumentar la eficiencia y calidad en las diferentes actividades empresariales, siendo vista por muchos directivos como una herramienta influyente y poderosa para el cambio organizacional (Ferusson, 1996),

trayendo una nueva vida a la organización y la cadena de procesos de la empresa. El propósito de este artículo es precisamente hacer hincapié en el valor real de esta moderna herramienta de gestión estratégica, demostrando que las potencialidades de la tecnología de gestión de la información (TIC) cuando se combina con el “Outsourcing” es en realidad una inevitabilidad virtual que tiende a ganar cada día más espacio en el contexto empresarial, y que esta visión amplia del negocio pueda aumentar la creatividad y el dinamismo en las operaciones de las organizaciones en la misma línea de lo que se hace a este nivel en el sector bancario.

Palabras-clave: Outsourcing, Desarrollo, Eficiencia Operacional, Los Cambios Organizativos, Coordinación y Control

Nos dias de hoje, muitas das verdades absolutas relacionadas com o modo de gerir as organizações estão a ser cada vez mais discutidas e questionadas. O Mundo cada vez mais complexo em que vivemos, onde acontecimentos aparentemente díspares se interrelacionam e os desenvolvimentos tecnológicos esbatem as fronteiras entre os sectores de actividade económica, exige um caminho de reflexão que indique claramente a forma de se conseguirem obter ligações coerentes entre o binómio qualidade e estratégia (António, 2006).

Um facto incontornável é o de que as empresas existem para criar riqueza, mas o que se tem verificado é que esta constatação não está a ser reflectida nas medições tradicionais, pois muitas das organizações continuam a dar especial ênfase ao passado como forma de reflectir o futuro.

A verdade é que a acção de medir tem consequências que vão para além do acto de simplesmente informar sobre o passado. Hoje mais do que nunca, a criatividade é fundamental para surpreender e conquistar quota de mercado. Isso só será possível através de inovação e de uma excelente gestão de vários paradoxos para os profissionais destes novos tempos, tais como: pensar a longo prazo, mas

mostrar resultados imediatos; inovar sem perder a eficiência; colaborar mas também competir; trabalhar em equipa, sendo avaliado em termos individuais; ser flexível sem romper os padrões; conviver com o real cada vez mais virtual; manter a liberdade, mas estar cada vez mais ligado em rede; procurar a perfeição no meio da rapidez; ser agressivo, sem perder a emoção e o respeito pelos outros; agir rápido e por impulso, mas com consciência e responsabilidade; ser empreendedor, mas mudando e inovando permanentemente.

O mesmo será dizer que perante um Mundo dominado pela incerteza, onde a tecnologia evolui de uma forma cada vez mais rápida, os concorrentes se multiplicam e os produtos e serviços rapidamente se tornam obsoletos, as organizações de sucesso caracterizam-se pela capacidade de criação de novos conhecimentos, pela sua partilha e incorporação em novos produtos e serviços, pelo favorecimento de interacção e cooperação e sobretudo por uma gestão criteriosa dos seus recursos (Lopes e Morais, 2001).

Face a esta leitura, a coordenação e gestão criteriosa dos recursos ganha uma importância vital na condução das empresas, quer em termos de benefícios de carácter

Renato Lopes da Costa

renatojlc@hotmail.com

Mestre em Gestão e Doutorando em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial (ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal).

MBA and PhD candidate in Management, Strategy and Business Development (ISCTE-IUL, Lisbon, Portugal).

Máster en Gestión y doctorando en Gestión General, Estrategia y Desarrollo de Negocios (ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal).

Nota: Adaptado de tese de mestrado apresentada e defendida no ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, em 04/02/10.

Recebido em Fevereiro de 2010 e aceite em Julho de 2010.
Received in February 2010 and accepted in July 2010.

estratégico que gera a longo prazo, quer no melhoramento da competitividade dos custos da empresa face aos concorrentes, através do aumento da produtividade e da redução de custos (economias de escala, de experiência e de gama), quer ainda, no melhoramento do seu desempenho no mercado e na satisfação dos consumidores, o que lhe vai permitir adquirir vantagens competitivas.

As estratégias sofisticadas já não estão ligadas apenas a dados como quota de mercado ou integração vertical como chaves do planeamento estratégico. Hoje as empresas tendem a concentrar-se em identificar actividades «core» numa perspectiva de desenvolvimento.

Nesta mesma linha de pensamento empírico, Quinn (*cit in* Wheelen, 1998), refere que as estratégias sofisticadas já não estão ligadas apenas a dados como quota de mercado ou integração vertical como chaves do planeamento estratégico. Hoje as empresas tendem a concentrar-se em identificar actividades core numa perspectiva de desenvolvimento. O segredo passa sobretudo por estratégias de continuidade na procura de produtos e serviços que satisfaçam no futuro os seus *shareholders*. Para isso há que desenvolver competências de forma aprofundada e sobretudo melhor do que qualquer outro concorrente no mercado onde se insere, procurando simultaneamente eliminar, minimizar ou externalizar as actividades onde a empresa não pode ser proeminente, a menos que estas sejam essenciais para suportar ou proteger áreas do foco estratégico.

É desta forma, que seguindo a linha evolutiva do estudo da estratégia organizacional [momento do posicionamento assente na construção e defesa de vantagens competitivas *versus* o momento do movimento caracterizado a partir de meados de 1990 pela transitoriedade dessas mesmas vantagens, cuja inovação reflecte o foco de crescimento e expansão (António, 2006)], numa era de competição particularmente intensa, que o *outsourcing* ganha manifesta preponderância, sendo visto por muitos gestores como a resposta ideal; uma opção que promete reduções de custos, melhoria de qualidade e, mais importante, a capacidade de

libertar recursos para serem focados no negócio, concentrando-se em competências centrais.

Este artigo procura explorar exactamente estes pressupostos, mostrando de que forma o *outsourcing* dos Sistemas de Informação (SI) pode ser uma poderosa ferramenta influenciadora de mudança organizacional (Ferusson, 1996), trazendo uma vida nova à organização e à cadeia processual da empresa. Através da descentralização no exterior de actividades que não são chave no conjunto das competências distintivas da empresa, a externalização mostra que uma gestão eficiente dos recursos pode ser o foco de vantagem competitiva, quer pela redução de custos fixos, quer ainda pelos possíveis ganhos de eficiência que poderão ser obtidos pela libertação de tempo aos executivos, que poderão dedicar-se mais atentamente às competências centrais da empresa, reforçando-as e aumentando a competitividade dos seus produtos/serviços.

As implicações da cadeia de valor na decisão estratégica de externalizar

«O desenvolvimento de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo essas metas» (Porter, 1986, p. 15).

Dada a especificidade em termos de contextualização do tema deste artigo, parece pertinente destringir o princípio da escola dos recursos fundamentada a partir do trabalho de Penrose (António, 2006), que reúne as escolas cultural e das configurações de Mintzberg (1998), centrada na cultura empresarial e nos constrangimentos a ela associados. A estratégia neste contexto representa o resultado da conjugação dos recursos existentes com as actividades desenvolvidas e que, conjuntamente, geram competências específicas que sustentam vantagens competitivas, com um objectivo único de criação de valor, quer sob o ponto de vista de mercado, da organização ou dos accionistas.

Em boa verdade, por muito que se procurem alternativas ou se pretenda recriar o pensamento, a verdade é que a História económica e empresarial converge sempre para o estabelecimento estruturado da noção de valor. Assim, é fundamental compreender a especificidade da estratégia na

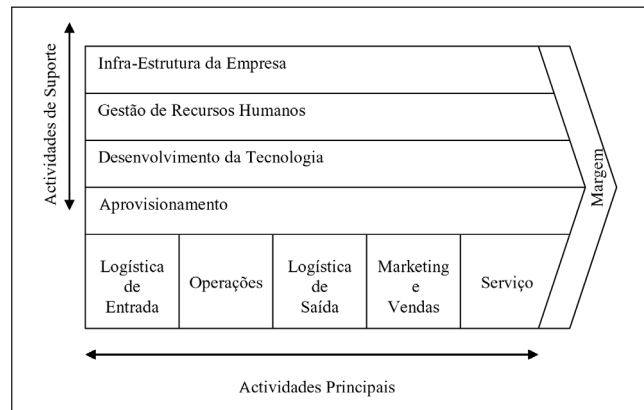
gestão das empresas no presente e no futuro, na certeza de que continua ligada à capacidade de criação e de repartição de valor gerado, independentemente dos vários significados deste conceito e da perspetiva de quem analisa. Quer a análise seja feita em termos de finalidade económica, em que o valor é medido pelo dinheiro (produto e serviço colocado no mercado), de finalidade interna das empresas em que o valor corresponde ao potencial de geração de riqueza pela organização (numa lógica de recursos nela existentes), ou de finalidade de remuneração dos accionistas em que o valor é medido pela margem, lucro ou valorização das acções no mercado de capitais (Carvalho e Filipe, 2006).

Pode então dizer-se que uma empresa ganha ou sustenta uma determinada vantagem competitiva dependendo das actividades que realiza a mais baixo custo ou melhor que os concorrentes. O diagnóstico repousa, assim, na capacidade de desagregação da empresa em todas as suas actividades e na identificação das fontes criadoras ou contribuintes para o valor ou a margem.

Sob o ponto de vista interno, e no que respeita à construção de valor, importa sempre fazer menção à cadeia de valor de Porter (1985), instrumento essencial para analisar as frentes de construção de valor e que, por conseguinte, proporcionam vantagens competitivas. A cadeia de valor desagrega a empresa num conjunto de actividades relevantes para compreender os custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais, sendo que cada cadeia de valor de Porter (Figura 1), enquanto instrumento de gestão, configura uma situação de ajustamento óptimo entre actividades primárias e secundárias e entre activos, de modo que cada empresa possa extrair a máxima margem (valor). Por conseguinte, cada cadeia de valor representa uma combinação e configuração únicas dos vários elementos estabelecidos para possibilitar que a empresa sirva o mercado de um modo excelente, criando valor nesse processo. E, quando essa proposta é única e gera valor através do mercado a quem oferece produtos e serviços, então diz-se que a empresa detém vantagem competitiva.

O relacionamento deste factor com o *outsourcing* decorre do facto de que, através da implementação desta fonte de análise, é possível identificar as áreas onde a organização deve concentrar os seus recursos (nas capacidades que lhes

Figura 1
Cadeias de valor de Porter



Fonte: Porter (1985)

proporcionem as vantagens competitivas necessárias para disputar um determinado mercado) e, a partir daqui, identificar também as actividades candidatas a essa externalização – aquelas que, por não se assumirem como capacidades únicas, não constituem fonte de vantagem competitiva. Até porque, reforçam os referidos autores, «as capacidades são frequentemente exclusivas, logo, a escolha das actividades certas é a essência da estratégia».

A criação de valor na lógica «network sourcing; downstream focus»

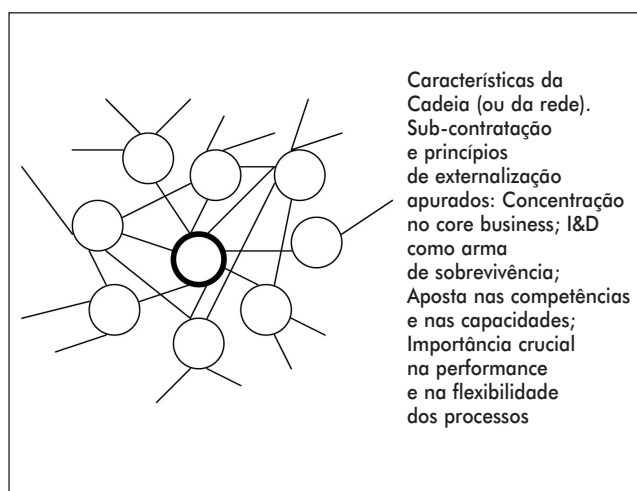
Muito embora a crescente pressão dos mercados tenha levado as organizações e as pessoas a repensar as suas estratégias de relacionamento com as outras partes, a verdade é que tradicionalmente este relacionamento tendia a ser caracterizado por uma forte dicotomia. Todo o ensinamento que nos é dado desde tenra idade vai nesse sentido: «eu ganho porque tu perdes». Esta forma de estar está na origem da maior parte dos relacionamentos que se estabelecem entre organizações e pessoas e é caracterizada por ser do tipo *win-lose* (ou *lose-win* dependente da perspectiva de quem analisa).

Muitos já se aperceberam que esta forma de relacionamento mostrou ser ineficiente, porque, no longo prazo, esta abordagem degenera em resultados do tipo *lose-lose* (i.e., todas as partes perdem). Em oposição, as relações *win-win* procuram expandir o valor ou os recursos disponíveis pelas

partes envolvidas através de processos de negociação integrada e cooperativa. As partes envolvidas negociam para determinar o modo mais equitativo de divisão do valor.

Esta lógica de criação de valor de fronteira remete-nos para as frentes empresariais e para a tendência em beneficiar opções de m/l/p cujas actividades rotineiras podem ser sub-contratadas adoptando uma lógica de parceria (Jogo win-win – Colaborativo), cujas actividades de fronteira podem vir de fora, de forma a fazerem o trabalho mais eficazmente (core distributivo cujo enfoque não está na operatividade das actividades), como se explicita na Figura 2.

Figura 2
Tipo de relacionamento



O relacionamento em rede apresentado na Figura 2, assenta então no princípio *Network Sourcing; Downstream Focus*, caracterizado por pouca operatividade do produto original, controlo do processo, delegação de funções em entidades terceiras e economias de escala pela possibilidade de baixar os custos operativos dos actuais processos (Lars e Gadde, 2008; Bergkvist, 2008).

A decisão estratégica de externalizar é de certa forma reflectida no modelo de investigação proposto por Palvia e Parzinger (1995), conforme referido na Figura 3, cuja decisão assenta fundamentalmente sobre a fracção do valor acrescentado total que determinada actividade considerada representa para a empresa ou unidade de negócios e da

O «outsourcing» deve ser apenas considerado em actividades que envolvam uma baixa importância estratégica ou em que terceiros possam desenvolver as mesmas operações mais eficientemente, mais rápido e fundamentalmente com custos muito mais reduzidos.

quantidade de vantagens competitivas potenciais inerentes a essa mesma actividade (ver p. 16).

Facilmente se constata que a decisão de externalizar começa sempre a partir de uma análise às competências e perícia existentes na cadeia de aprovisionamento de cada organização. Ou seja, será que a empresa é realmente boa no que faz (Cohen e Roussel, 2005)?

Externalizar envolve sempre três questões fundamentais: Que áreas devem ser externalizadas? Existe potencial para a diferenciação estratégica? Quais as actividades que devemos externalizar e quais as que devemos guardar dentro da empresa?

A resposta a todas estas questões deve basear-se no facto de que o *outsourcing* deve ser apenas considerado em actividades que envolvam uma baixa importância estratégica ou em que terceiros possam desenvolver as mesmas operações mais eficientemente, mais rápido e fundamentalmente com custos muito mais reduzidos.

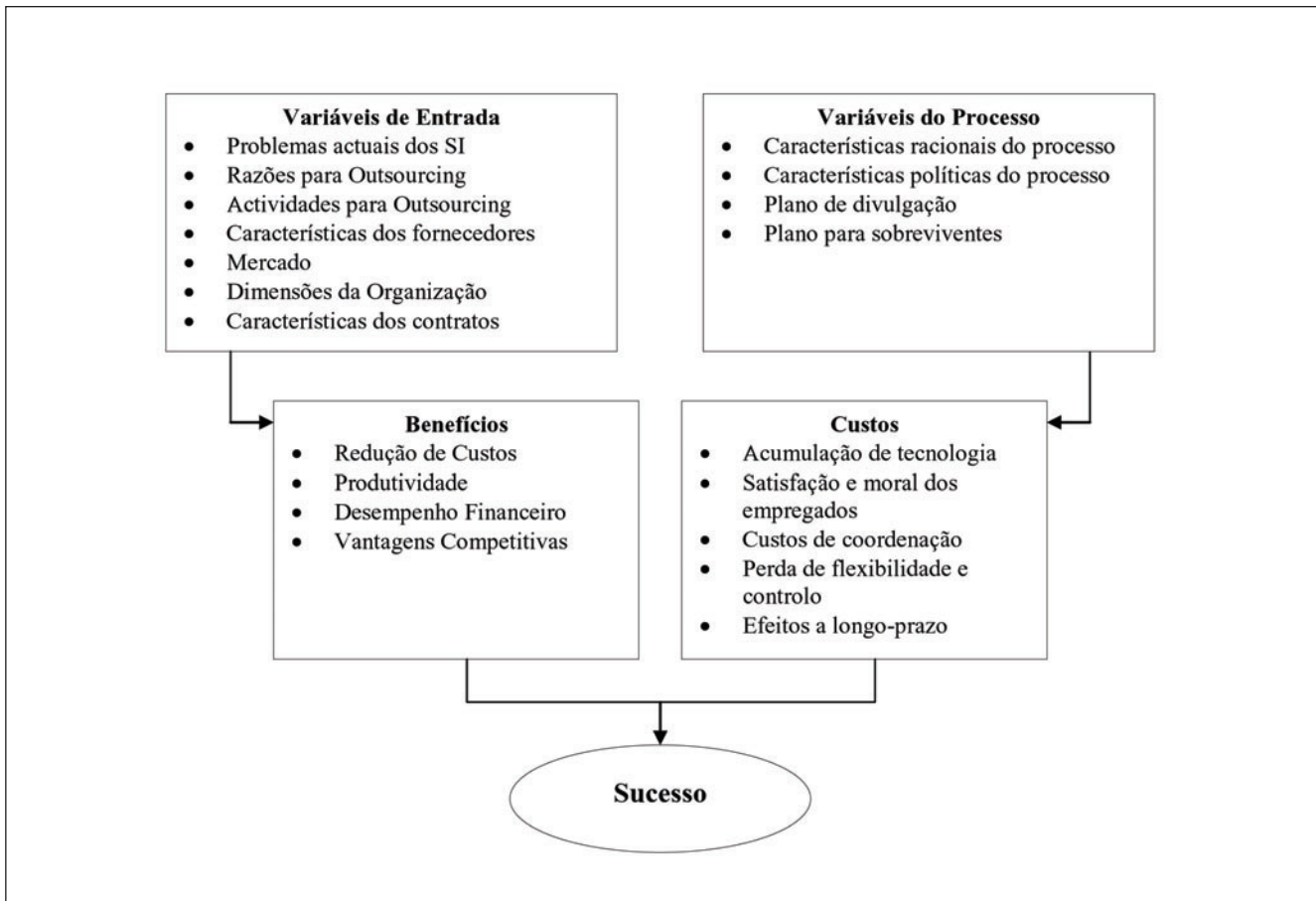
Mas mais importante ainda é o facto das empresas se focarem no essencial e nas suas competências core, assim como definirem claramente o seu posicionamento competitivo, sem se esquecerem de considerar factores, vantagens, desvantagens, riscos e ramificações estratégicas relacionadas com todas as decisões de *outsourcing* que serão futuramente tomadas, sejam estas de ordem financeira, tecnológica, política ou de negócio.

A resposta a esta recente posição empresarial, desencadeada a partir dos novos movimentos económicos e organizacionais, tem sido dada através da proximidade de uma nova forma de gestão, gerando novos actores e especialistas, os denominados «Contract Manufacturers» (Arruñada e Vasquez, 2006).

Mas será este método de subcontratação rendível? Trará a especialização produtiva valor acrescentado às organizações e à indústria?

É evidente a mais-valia desta recente forma de gestão

Figura 3
Modelo para a investigação em «outsourcing»



Fonte: Adaptado de Palvia e Parzinger (1995)

empresarial. Contrastando com a subcontratação tradicional, o «Contract Manufacturing» não persegue tanto a redução de custos, mas fundamentalmente a resposta rápida ao mercado pela introdução de novos mecanismos, técnicas, procedimentos e flexibilidade tecnológica, permitindo que as empresas clientes se centrem na inovação e nas actividades consideradas core.

Ou seja, graças ao «Contract Manufacturing» é possível hoje em dia combinar competências de forma inteligente, proporcionando não apenas o aumento da rentabilidade, a diminuição do risco e o aumento da flexibilidade, mas também um melhoramento substancial da capacidade de resposta às necessidades dos clientes e ao menor custo.

As vantagens da parceria estratégica na externalização dos SI

É unanimemente aceite a ideia de que as alianças estratégicas são hoje consideradas um factor de vida nos negócios modernos. Ou seja, uma cooperação eficaz entre empresas ou áreas funcionais é uma das principais formas de alcançar objectivos estratégicos, tirando partido dos benefícios mútuos que serão obtidos por esta forma de gestão, essencialmente no incremento de vantagens competitivas associadas ao facto de se poderem reduzir os riscos de investimento no projecto (Wheelen e Hunger, 1998).

Contextualizando o tema numa componente mais prática, podemos dizer que as actividades ou funções potencial-

mente compartilháveis são uma fonte poderosa de vantagem competitiva para as organizações e estes benefícios de compartilhar tornam-se particularmente mais potentes caso existam custos conjuntos. Neste caso, estão a ser criados activos intangíveis, tais como partilha de *know-how* e diversificação tecnológica, sendo que o custo de criar este activo será suportado apenas uma vez na fase inicial, pois no futuro todo o processo será suportado pela introdução dos novos automatismos introduzidos (Porter, 1986).

Na mesma linha de pensamento, as parcerias estratégicas através do recurso ao *outsourcing* dos SI e à racionalização da produção não fogem à regra, pois têm permitido às organizações de sucesso partilhar os riscos e, simultaneamente, garantir a flexibilidade necessária para competir num ambiente caracterizado por uma concorrência crescente, baseada em competências estratégicas, ciclos de produção cada vez mais curtos, orientação para o cliente e liderança através de custos. Mas não se pense que se ficam por aqui as vantagens deste processo. Para além das vantagens mencionadas, Bidault e Cummings (1994) reconhecem ainda a existência também de outras mais-valias ocultas, ou pelo menos não tão evidentes, sendo que estas derivam, sobretudo, do facto de permitirem o relacionamento e envolvimento de várias organizações com culturas, experiências, estilos de gestão e competências distintas.

Entre estas vantagens podem identificar-se: o *know-how* que é gerado e que pode constituir uma importante fonte de inovação e mudança; a possibilidade dos parceiros poderem fazer *benchmarking* e tomar contacto com algumas boas práticas, assim como identificar fraquezas a partir da evidenciação das suas competências; e a oportunidade de poderem vir a ser alterados alguns processos de gestão, dado que os parceiros se revelam muitas vezes mais exigentes do que os próprios clientes finais.

Em suma, é facilmente constatável que são inúmeras as vantagens da aposta na externalização dos SI, sendo mesmo por esta razão que Ansoff (1977, p. 163) menciona que «o companheiro natural da vantagem competitiva é a sinergia da estratégia», devendo as duas ser compatibilizadas e idealmente uma deverá ser o complemento da outra. Ainda assim, é importante realçar a importância vital de um estudo detalhado deste processo, isto porque, parafraseando Sá

(2005, p. 152), «para que se obtenha uma aliança de sucesso, os benefícios potenciais devem compensar os custos e riscos em pelo menos 25%».

A coordenação e o controlo como factor de competitividade no sector bancário

Contextualizando todos os desenvolvimentos abordados anteriormente ao longo do presente artigo, é facilmente perceptível que são inúmeras as vantagens da adopção de uma estratégia de desenvolvimento empresarial ligada à componente *outsourcing* de SI, destacando-se não somente a inclusão de novas tecnologias, mas sobretudo a importância fulcral do conhecimento colectivo gerado e adquirido, das habilidades criativas e inventivas, dos valores, das atitudes e dos comportamentos, bem como a motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes, i.e., cada vez mais mente e menos músculo.

O sector bancário, por exemplo, representa um exemplo paradigmático neste contexto, tendo já firmado contratos de *outsourcing* com a IBM que somam uma receita de mil milhões de euros, visando o fornecimento e gestão de infra-estruturas de SI por períodos de 10 anos e que envolvem o Deutsche Bank, Barclays, Finibanco, Millennium bcp, BPI, Santander Totta, BPN e o BES, entre acordos firmados em 2007 e anunciados durante o ano de 2006 (Casa dos Bits, 2007), permitindo que estes possam explorar economias de escala e obter reduções de custos na ordem dos 15 a 30%, o que justifica o crescimento exponencial do seu volume de negócios.

A gestão eficiente caracteriza-se, por isso, pela ênfase dada ao portfólio de competências (Hameř e Prahalad, 1995; Ansoff, 1965), ao laço comum entre actividades da empresa e relações produto-mercado (Ansoff, 1965), ao padrão de princípios, objectivos, propósitos, metas, políticas e planos das empresas (Andrews, 1971), às artimanhas de sobrevivência e sustentação (Mintzberg, 1987), ao talento individual e, sobretudo, à sinergia de trabalhos em equipa numa lógica *win-win* de criação de valor. Mas para isso é necessário que os gestores desenvolvam as competências e as capacidades para atingir os objetivos organizacionais e que essas competências e capacidades envolvam também a transformação da arquitectura organizacional e a gestão por

processos. Ou seja, há que rever as estruturas mais adequadas como meio para a excelência nos processos de negócio.

Esta situação remete-nos para o facto de que uma estratégia de liderança baseada apenas no preço será difícil de manter a longo prazo, pelo que os gestores terão de pensar mais numa estratégia de crescimento e de diferenciação através da redução de custos e de melhoria de produtividade ao longo da cadeia de valor, de forma a gerar um volume maior na qualidade dos seus produtos/serviços.

O que se tem verificado ao longo dos anos é que melhorar a capacidade de gestão tornou-se de facto uma questão de sobrevivência para as organizações e as tecnologias têm redefinido os conceitos de tempo e de espaço para um novo contexto e novos contextos implicam mudança, acção, dinamismo.

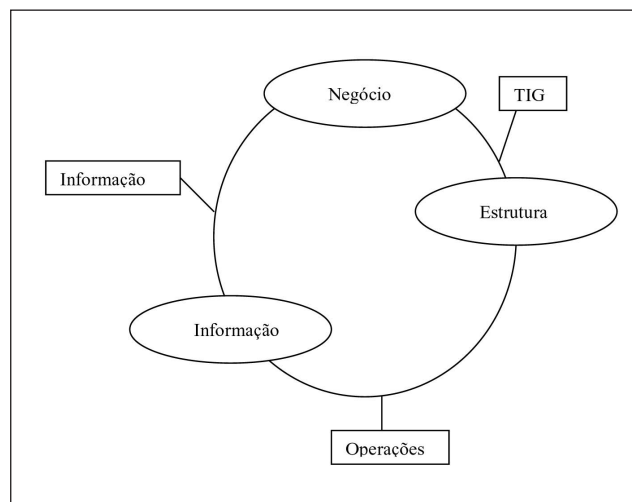
A informação, potenciada pelas tecnologias de informação e de comunicação, assume assim o papel e a importância devida na criação de valor, num mercado onde o conhecimento do cliente, dos concorrentes, dos fornecedores e restantes gestores económicos, se torna vital para a concepção e implementação de estratégias empresariais.

Neste âmbito, importa realçar o conceito de negócio do modelo de gestão adaptado de Abcouwer e Truijens (2006), cujo conceito está intimamente ligado ao binómio serviço/mercado, incorporando pelo meio uma grande componente tecnológica de carácter transversal, procurando oferecer aos seus clientes (internos e externos) uma oferta facilitadora do seu bem-estar, da mesma forma que representa o economizar de tempo e recursos para a empresa através do potenciamento das TIG (ver Figura 4).

Considera-se, portanto, que as empresas devam implementar no seu contexto empresarial a abordagem contingencial que tem vindo a ser utilizada no sector bancário, de forma a colocarem o enfoque em estudos que incorporem a hipótese de recorrer a subcontratados no melhoramento de determinadas medidas que visem a regulamentação de parâmetros e a execução de funções de forma automatizada, sem intervenção humana.

Ou seja, há de facto que criar mecanismos que desencadeiem projectos integradores, capazes de efectuar funções que vão das mais simples às mais complexas, permitindo

Figura 4
Modelo de Gestão («Outsourcing»)



Fonte: Adaptado de Abcouwer e Truijens e Parzinger (2006)

que os sistemas sejam controlados de modo inteligente, tanto individualmente como em conjunto, visando alcançar maior conforto, informação e segurança e, sobretudo, apostando para a externalização de atividades, pressupondo que as suas tarefas possam vir a ser apenas residuais, de monitorização e controlo, o que actualmente não se verifica no tecido empresarial português.

Considerações finais

Este artigo ilustra uma realidade muito simples. Não existe uma única melhor forma ou razão para proceder ao *outsourcing* dos SI. E mesmo que haja, não é garantido que não se altere com o tempo, com as pressões do negócio ou políticas e com a própria tecnologia. De facto, a única coisa em que se pode concordar é que a externalização dos SI é uma via que merece ser considerada dado o potencial que encerra.

Adicionalmente, pesquisas de mercado mostram ainda que em termos financeiros os gastos das empresas cresceram quase o dobro de 2001 para 2006, situando-se neste ano em cerca de 65 mil milhões de dólares, estando grande parte deste montante ligado à actividade bancária, onde cerca de metade da banca nos EUA externaliza já uma ou mais funções, e consegue consequentemente obter lucros em

termos de margem rondando os 40 a 50%, prevendo-se mesmo nos próximos 15 anos que 3,3 milhões de serviços possam ser externalizados para países como a Índia, Rússia, China e Filipinas, o que é o equivalente a 7,5% de todo o universo de trabalho nos EUA neste momento (Duening e Click, 2005).

Conclui-se portanto que não existem dúvidas de que o *outsourcing* dos SI é uma inevitabilidade virtual. Será sempre um recurso que permitirá à classe executiva determinar o quanto pode beneficiar com a sua inclusão, ficando clara a ideia de que esta estratégia revolucionária de mercado tende a ganhar cada vez mais espaço e que as empresas necessitam de se preparar para a revolução do *Business Process Outsourcing*. Não é assim provável que o interesse das organizações por este recurso diminua num futuro próximo, sendo que o tema vai com certeza continuar a tocar a vida de muitos – dos gestores de topo, dos profissionais de SI e dos próprios utilizadores, que necessitam de se ajustar a novas pessoas, culturas e procedimentos.

Nesta medida, a mudança terá sempre de ser vista como uma oportunidade, devendo desde logo trabalhar-se de forma a evitar os riscos que lhe estão inerentes. Isto requer negociação, comunicação e competência de negócio. Acima de tudo, a mudança deve ser caracterizada pela confiança e alinhamento de valores (Duening e Click, 2005), sem nos esquecermos de que a transição deverá ser gerida cuidadosamente através de um plano de gestão de projectos eficiente respeitando o papel estratégico definido pelos líderes ou gestores que o conduzem. ■

Referências bibliográficas

- ABCOUWER, A. W. e TRUIJENS, J. H. (2006), «Who is managing the business information?». *Primavera Working Papers 2006-2007*, University of Amsterdam.
- ANDREWS, K. R. (1971), **The Concept of Corporate Strategy**. Dow Jones, Irwin, Nova Iorque.
- ANSOFF, I. (1965), **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- ANSOFF, I. (1977), **Estratégia Empresarial**. McGraw-Hill, São Paulo.
- ANTÓNIO, N. (2006), **Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento**. Ed. Sílabo, 2.ª Ed., Lisboa.
- ARRUÑADA, B. e VÁSQUEZ, X. H. (2006), «Subcontratar e rendibilizar: causas e consecuencias da especialização produtiva na indústria». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Out./Dez., pp. 36-39.
- BERGKVIST, L. (2008), «Dimensions for describing and explaining the successful outcome of the IS outsourcing process: emphasising the relationship perspective». *Industrial Marketing and Purchasing Group, Conference in Uppsala*.
- BIDAULT, F. e CUMMINGS, T. (1994), «Aprenda com os melhores e será um deles». *Executive Digest*, Nov., n.º 1, pp. 38-42.
- CARVALHO, J. C. de e FILIPE, J. C. (2006), **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro**. Ed. Sílabo, Lisboa.
- CASA DOS BITS (2007), «Contratos de outsourcing da IBM com a Banca Nacional». http://tek.sapo.pt/noticias/negocios/contratos_de_outsourcing_da_ibm_com_a_banca_n_876770.html, 19/06/09.
- COHEN, S. e ROUSSEL, J. (2005), **Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for the Performance**. McGraw Hill, Nova Iorque.
- DUENING, T. N. e CLICK, R. L. (2005), **Essentials of Business Process Outsourcing**. John Wiley & Sons, New Jersey.
- FERFUSON, D. (1996), **Information Technology Outsourcing**. IS World.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. F. (1995), **La Conquête de Future**. Interditions, Paris.
- LARS, K. H. e GADDE, E. (2008), «Logistics outsourcing and the role of logistics service providers from an industrial network perspective». *Industrial Marketing and Purchasing Group, Conference in Uppsala*.
- LOPES, F. e MORAIS, P. (2001), «A prática da gestão do conhecimento em Portugal». *Sistema de Informação*, n.º 14, pp. 71-84.
- MINTZBERG, H. (1987), «Five P's for Strategy». *California Management Review*, vol. 30, pp. 11-24.
- MINTZBERG, H. (1998), **Strategic Safari**. The Free Press, Nova Iorque.
- PALVIA, P. e PARZINGER, M. (1995), «Information systems outsourcing in financial institutions: managing information technology investments with outsourcing». *Idea Group Publishing*, pp. 129-154.
- PORTER, M. (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press, Nova Iorque.
- PORTER, M. (1986), **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Ed. Campus, 17.ª ed., Rio de Janeiro.
- SÁ, J. e VASCONCELOS, A. (2005), **Strategy Moves: 14 Complete Attack and Defense Strategies for Competitive Advantage**. Prentice-Hall.
- WHELEN, T. L. e HUNGER, J. D. (1998), **Strategic Management and Business Policy**. Addison Wesley Longman, 6.ª ed., Nova Iorque.

Avaliar estabelecimentos de hospedagem face à informação disponível nas «homepages»

por André Freitas e Aline Moraes

RESUMO: Nos últimos anos, a atividade turística tem apresentado uma expressiva expansão, favorecendo vários setores organizacionais, tais como agências de viagens, empresas de transporte aéreo/rodoviário, restaurantes e, em especial, estabelecimentos de hospedagem. Sob este último aspecto, a escolha de estabelecimentos de hospedagem a partir das informações disponibilizadas na «homepage» dos estabelecimentos tem sido um hábito cada vez mais comum praticado pelos possíveis hóspedes. Com o intuito de contribuir para esta questão, este trabalho propõe uma abordagem fundamentada no emprego de métodos elementares de auxílio multicritério à decisão para avaliação e ordenação de estabelecimentos de hospedagem, a partir das percepções dos possíveis hóspedes acerca das informações apresentadas nas «homepages» destes. Através de um estudo, a abordagem proposta foi empregada para avaliar e ordenar algumas Pousadas do município do Rio das Ostras/Brasil e os resultados das ordenações são apresentados. Adicionalmente, foram identificadas fraquezas/potencialidades que devem ser priorizadas em prol da melhoria da qualidade das Pousadas e importantes informações para a gestão dos estabelecimentos são comentadas.

Palavras-chave: Hotel, Hospedagem, Internet, Avaliação de Hotel, Decisão Multicriterial

TITLE: Hotels evaluation considering the information available on homepages

ABSTRACT: In recent years, tourist activities have performed an expressive expansion, which has favored several organizations, such as travel agencies, transportation companies, restaurants and, especially, hotels. On this last issue, the choice of a hotel through the search for information in hotels' homepages has been a practice more and more done by probable guests. In order to contribute to this issue, this article proposes an approach supported on the use of elementary multicriteria decision methods for evaluating and ordering hotels concerning the guest points of view about the information existent in the hotels' homepages. The proposed approach by conducting a study was used to evaluate and to rank some inns in Rio das Ostras municipality/Brazil. Additionally, the weaknesses/potentialities which must be a priority in order to improve the inn's quality were identified and important conclusions for management are referred.

Key words: Hotel, Guesthouse, Internet, Hotel Rating, Multicriteria Decision

TITULO: La evaluación de los establecimientos de alojamiento de cara a la información disponible en las «homepages»

RESUMEN: En los últimos años, el turismo ha mostrado una significativa expansión, favoreciendo diversos sectores tales como agencias de viajes, líneas aéreas, autobuses, restaurantes y, especialmente, los establecimientos de alojamiento. Sobre este último punto, la elección de establecimientos de alojamiento a partir de la información proporcionada en las «homepages» de los mismos ha sido una costumbre cada vez más común practicada por los poten-

ciais clientes. Com o objetivo de contribuir a esta questão, este trabalho propõe um enfoque baseado no uso de métodos elementares de ajuda de múltiplos critérios de decisão para a avaliação e ordenação de estabelecimentos de alojamento, desde a percepção dos clientes potenciais em relação com a informação apresentada nas “homepages”. Através de um estudo, o enfoque proposto foi utilizado para avaliar e ordenar alguns hostais do município de Rio de Ostras/Brasil e os resultados das ordenações são apresentados neste artigo. Além disso, foram identificadas debilidades / capacidades que devem ser as prioridades na melhoria da qualidade dos albergues e a informação importante para a gestão das estruturas também é comentada.

Palavras-chave: Hotel, Alojamento, Internet, Avaliação do Hotel, Decisão Multicritério

Em todo o Mundo, o desempenho do setor hoteleiro está fortemente relacionado ao desempenho da indústria do Turismo. Entretanto, uma das atividades mais difíceis consiste em estabelecer precisamente a definição de «Turismo». Nos tempos atuais, o Turismo não está necessariamente associado à realização de atividades de lazer e entretenimento. Pelo contrário, cada vez mais a realização de atividades profissionais (Turismo de negócios) são reportadas como objetivo principal da viagem (Freitas, 2007).

Nos últimos anos, observa-se que o setor turístico (Turismo de negócios e de lazer) tem apresentado um significativo crescimento em consequência do aquecimento da Economia do país. Uma consequência natural é uma expansão do número de estabelecimentos de hospedagem que tentam se beneficiar do cenário positivo para o negócio.

Diante da grande diversidade de opções de estabelecimentos de hospedagem (hotéis, Pousadas, flats, resorts,

albergues, hostels, etc.), é desejável que estes estabelecimentos atendam aos padrões estabelecidos pelos sistemas de classificação dos estabelecimentos (se existentes) e busquem ao menos as condições mínimas de infra-estrutura e qualidade nos serviços.

No Brasil, a regulamentação e avaliação destes estabelecimentos atualmente são realizadas através do sistema de classificação dos meios de hospedagem definidos pela EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) e pela ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), que estabelece normas e padrões de avaliações de aspectos da estrutura física (áreas, aspectos construtivos, equipamentos e instalações), de gestão e administração e da qualidade de serviços, através dos quais os estabelecimentos serão enquadrados em uma das categorias.

Entretanto, segundo Freitas (2007), os estabelecimentos de menor porte muitas vezes não conseguem obter essa classificação, seja pelo nível de detalhamento dos aspectos

André Luís Policani Freitas

policani@uenf.br

Doutor em Engenharia de Produção (Univ. Estadual do Norte Fluminense). Professor do Laboratório de Engenharia de Produção, Univ. Estadual do Norte Fluminense – Centro de Ciências e Tecnologia, RJ, Brasil.

PhD in Production Engineering (State Univ. of North Fluminense). Associated Professor at the Production Engineering Laboratory at Univ. of North Fluminense, RJ, Brazil.

Doctorado en Ingeniería de Producción (Universidad Estadual do Norte Fluminense). Profesor del Laboratorio de Ingeniería de Producción, Universidade Estadual do Norte Fluminense – Centro de Ciência e Tecnologia, RJ, Brasil.

Alline Sardinha Cordeiro Moraes

allinescmoraes@yahoo.com.br

Mestre em Engenharia de Produção (Univ. Estadual do Norte Fluminense). Laboratório de Engenharia de Produção, Univ. Estadual do Norte Fluminense – UENF, RJ, Brasil.

MSc in Production Engineering (State Univ. of North Fluminense). Production Engineering Laboratory at Univ. of North Fluminense, RJ, Brazil.

Master in Ingeniería de Producción (Universidad Estadual do Norte Fluminense). Laboratorio de Ingeniería de Producción, Universidade Estadual do Norte Fluminense – UENF, RJ, Brasil.

Recebido em Dezembro de 2009 e aceite em Julho de 2010.
Received in December 2009 and accepted in July 2010.

tos que são considerados, seja pelo custo agregado ao processo de avaliação. Além disso, acrescenta-se que o referido sistema de avaliação fundamenta-se em pesquisas realizadas *in loco*, ou seja, as avaliações são baseadas em percepções captadas durante a visita ao estabelecimento.

Segundo a SRI International (2000, p. 2), de acordo com os objetivos da indústria turística e hoteleira de cada país, os sistemas de avaliação dos estabelecimentos de hospedagem concentram-se em uma das seguintes vertentes: infra-estrutura, qualidade de serviços, ou e misto (englobando características dos dois sistemas anteriores). Por outro lado, observa-se que nos últimos anos clientes (hóspedes) potenciais vem apresentando um novo hábito: consultar a *homepage* dos estabelecimentos de hospedagem na Internet para obter informações mais detalhadas, comparando os estabelecimentos, e possivelmente confirmar/desconfirmar a reserva. Desta forma, apesar da importância dos sistemas oficiais de classificação dos meios de hospedagem (como por exemplo, o sistema de classificação EMBRATUR/ABIH utilizado no Brasil), observa-se que existe uma carência no âmbito da avaliação e classificação dos estabelecimentos de hospedagem.

A consulta dos hóspedes às «homepages» é realizada de maneira rápida e dinâmica, onde a percepção das características e da qualidade dos estabelecimentos de hospedagem é realizada em tempo relativamente curto.

Com o intuito de contribuir para esta questão, este estudo apresenta uma abordagem fundamentada no emprego de métodos elementares de auxílio multicritério à decisão para avaliação e ordenação de estabelecimentos de hospedagem, a partir das percepções dos possíveis hóspedes acerca das informações apresentadas nas *homepages* dos estabelecimentos de hospedagem. Mais especificamente, investiga-se o emprego dos métodos de Borda e Média Ponderada. A escolha destes métodos fundamenta-se no fato de que a consulta dos hóspedes às *homepages* é realizada de maneira rápida e dinâmica, onde a percepção das características e da qualidade dos estabelecimentos de hospedagem é

realizada em tempo relativamente curto. Nestas circunstâncias, considera-se que o emprego da abordagem proposta poderá fornecer informações para o provável hóspede (decisor) e principalmente para os gestores dos estabelecimentos hoteleiros, contribuindo para a tomada de decisão visando a melhoria da infra-estrutura e das *homepages* dos estabelecimentos, e também da forma como estes comunicam os seus serviços.

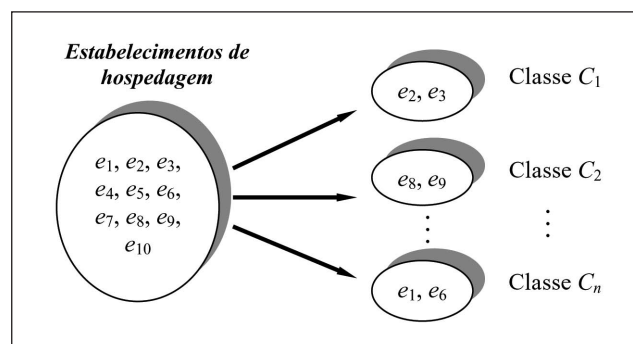
Em termos gerais, este artigo está estruturado da seguinte forma: de seguida apresentam-se aspectos relacionados à avaliação e classificação dos estabelecimentos de hospedagem; depois apresenta-se a abordagem proposta; seguidamente apresenta-se um estudo exploratório no qual investiga-se o emprego da abordagem proposta na avaliação e ordenação de estabelecimentos de hospedagem de um município do Brasil; e, finalmente, são apresentadas as conclusões e considerações finais.

A classificação dos estabelecimentos de hospedagem

A classificação de estabelecimentos de hospedagem é um problema decisório no qual um conjunto $E = \{e_1, e_2, \dots, e_m\}$ de estabelecimentos é avaliado à luz de um conjunto de critérios ou aspectos, e a partir dos resultados das avaliações, esses estabelecimentos são atribuídos a uma das classes de desempenho pré-estabelecidas. A Figura ilustra este problema.

Segundo a SRI International (2000, p. 2), de acordo com os objetivos da indústria turística e hoteleira de cada país, os

Figura
Problema de classificação



Fonte: Adaptado de Mousseau, Slowinski e Zielniewikz (2000)

critérios utilizados na avaliação e classificação dos estabelecimentos de hospedagem podem ser concentrados em:

- **Infra-estrutura** – tradicionalmente, os sistemas de avaliação evoluem de acordo com o *benchmarking* da infra-estrutura dos estabelecimentos. Nesse sentido, são definidos os requisitos mínimos necessários para que um estabelecimento pertença a cada categoria, como a existência de piscinas e restaurantes, o tamanho dos quartos e banheiros, a disponibilidade de acesso à Internet, etc. A avaliação é realizada *in loco*;
- **Qualidade de serviços** – segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, p. 13), os serviços são principalmente caracterizados por três aspectos: simultaneidade (serviços são consumidos simultaneamente ao momento em que são produzidos, tornando difícil ou quase impossível detectar e corrigir as falhas antes que elas ocorram e afetem o cliente); **intangibilidade** (serviços representam um produto não-físico, ou seja, não podem ser transportados e/ou armazenados); e **heterogeneidade** (a grande variedade de serviços existentes e o forte relacionamento com o fator humano dificultam a atividade de padronização e estimação de preços). Sob este aspecto, a prestação de um serviço pode variar em função de quem o executa, do momento e do local em que é prestado, e também em função do cliente que o recebe. O modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988) e o modelo SERVPERF (Cronin e Taylor, 1992) têm sido as técnicas normalmente utilizadas para avaliação da qualidade de serviços de estabelecimentos de hospedagem, por meio da adaptação dos itens originais que compõem as cinco dimensões dos serviços definidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, p. 11). Nesse sentido, os critérios utilizados segundo esses modelos de avaliação são predominantemente subjetivos, em geral englobam atitudes, comportamentos e presteza de funcionários e atendentes, além de eficácia e eficiência dos serviços prestados. Entretanto, critérios objetivos também são observados, como a total disponibilidade de serviço de quarto (24 horas por dia) e número de idiomas falados pelos recepcionistas e atendentes. A avaliação pode ser realizada por clientes que realmente se hospedaram no estabelecimento ou por especialistas que se hospedam e fingem serem clientes;

- **Misto** – muitos países englobam características dos dois sistemas anteriores.

Em todo o Mundo, a indústria hoteleira tem sido objeto de diversos estudos científicos que buscam: identificar os aspectos/critérios relevantes para avaliação de estabelecimentos de hospedagem; desenvolver modelos para avaliar a qualidade dos serviços em estabelecimentos de hospedagem; avaliar a qualidade dos serviços prestados por estabelecimentos de hospedagem a partir de modelos de avaliação existentes; e identificar aspectos/critérios nos estabelecimentos de hospedagem que os hóspedes consideram mais críticos ou que causam maior insatisfação. Dentre os estudos recentes que visam atender aos objetivos supracitados, destacam-se os trabalhos realizados por Wang *et al.* (2008), Gu e Ryan (2008), Albacete-Saéz *et al.* (2007), Benítez *et al.* (2007), Briggs *et al.* (2007), Erdogan e Baris (2007), Wilkins *et al.* (2007), Akbaba (2006), Fernández e Bedia (2004).

No âmbito do presente trabalho, considera-se que o procedimento de avaliação dos estabelecimentos de hospedagem concentra-se na avaliação da infra-estrutura dos estabelecimentos e também na disponibilidade dos serviços, considerando as informações apresentadas na *homepage* destes estabelecimentos. Sendo assim, o emprego de modelos destinados à avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos estabelecimentos não faz parte do contexto do presente trabalho.

Em termos práticos e funcionais, os estabelecimentos são avaliados segundo os requisitos exigidos e, a partir de uma pontuação (*score*) obtida, estes são atribuídos a uma das classes pré-definidas. Os sistemas de classificação dos estabelecimentos de hospedagem visam estabelecer requisitos a serem cumpridos pelos estabelecimentos para que estes possam ser atribuídos a uma determinada classe que reflete o desempenho (*performance*) do hotel.

Segundo a *World Tourism Organization* (WTO, 1989, p. 2), em quase todos os países existe algum sistema de classificação de estabelecimentos de hospedagem, promovido por organizações governamentais (oficiais) e/ou organizações privadas (comerciais). A adoção da classificação oficial nem sempre é exigida pelas organizações governamentais. Entretanto, na maioria dos casos, a adoção do sistema

nacional de classificação é uma condição para que os estabelecimentos de hospedagem possam funcionar comercialmente.

Entretanto, segundo Freitas (2007, p. 339), ainda não existe um sistema de classificação de estabelecimentos de hospedagem que seja mundialmente aceite em sua totalidade. Em geral, as divergências existentes entre os sistemas de classificação ocorrem em termos do conjunto de critérios utilizados na avaliação, da simbologia utilizada para representar as classes de desempenho e também da discriminação da natureza dos estabelecimentos de hospedagem (em muitos países os estabelecimentos de hospedagem são discriminados em categorias diversas, tais como: executiva, turística, albergue, chalé, pensão, dentre outras).

As classes de desempenho dos estabelecimentos de hospedagem são usualmente representadas simbolicamente por **estrelas**, embora alguns sistemas também utilizem a representação em **diamantes** e em **coroas** (quantidades maiores de estrelas/diamantes/coroas indicam estabelecimentos de hospedagem de melhor qualidade). Se a categorização dos estabelecimentos é percebida (por exemplo, em categorias

executiva, turística, etc.), a simbologia é utilizada para indicar o desempenho do estabelecimento na categoria a que pertencem. Adicionalmente, alguns sistemas utilizam a escala em **rosetas** para expressar a qualidade da comida oferecida em restaurantes e em restaurantes dos hotéis (Freitas, 2007, p. 340).

Neste contexto, a título de ilustração, alguns dos principais sistemas de classificação adotados pelos países da Europa são apresentados pelo *website* oficial da HOTREC (*Hotel, Restaurants & Cafés in Europe*, 2009). O Quadro I apresenta condições estabelecidas pelos sistemas de classificação em alguns países europeus.

É interessante registrar que, em alguns países, pelo fato de suas cidades apresentarem um clima frio e pessoas com diferentes costumes, alguns dos requisitos na classificação de seus estabelecimentos de hospedagem não são tão relevantes como para outros países. Um exemplo são os banheiros, que não estão presentes em todos os quartos dos hotéis franceses. Por exemplo, é possível que até mesmo em um hotel padrão quatro estrelas (maior nível de qualidade na

Quadro I
Características do sistema de classificação empregado em alguns países europeus

País	Características do sistema de classificação dos estabelecimentos de hospedagem
França	O sistema de classificação é voluntário e baseado em normas legais e na conformidade de um hotel para os requisitos em estrelas, e deve ser verificado pela autoridade administrativa. Além disso, existem requisitos para tornar mais fácil a entrada de pessoas com deficiência no hotel. Por exemplo, novos hotéis, que têm 20 quartos, devem ter pelo menos um quarto para pessoa com deficiência. Utiliza a classificação em estrelas (sem estrela, uma estrela, duas estrelas, três estrelas, quatro estrelas e quatro estrelas luxo).
Espanha	Não há um sistema nacional de classificação de hotéis, cada Governo Regional tem a sua própria legislação, mas, na prática, as diferenças entre as regiões são mínimas. É obrigatória a solicitação da classificação do estabelecimento, que é concedida uma vez que os requisitos estejam preenchidos.
Itália	Existe um sistema oficial de classificação de uma a cinco estrelas que surgiu em 1981, baseado em critérios selecionados a nível regional, mas apenas em algumas regiões. Em 1983 este sistema foi adaptado a nível nacional. O sistema é obrigatório e cada região cria o método e os critérios para classificar os hotéis, com a sua própria legislação. As autoridades locais, delegadas por regiões, controlam os hotéis para que cumpram as regras.
Reino Unido	Utiliza o sistema de classificação em estrelas (de uma a cinco). Para obter uma maior classificação por estrelas, uma variedade de serviços e instalações físicas deverá ser fornecida em todas as áreas, com especial ênfase nas cinco principais áreas: limpeza, serviços, alimentos, quartos e banheiros.

Fonte: HOTREC (2009)

França) haja um quarto que não possua banheiro privativo (o banheiro pode ser comunal, para uso compartilhado entre os hóspedes que não possuem banheiro privativo). Características como esta devem ser do conhecimento do cliente e precisam ser checadas no momento da reserva, principalmente quando a reserva é realizada à distância.

No Brasil, o atual sistema de classificação dos meios de hospedagem foi instituído pela EMBRATUR e ABIH através da Deliberação Normativa n.º 429 da EMBRATUR (2004). Este sistema busca a padronização dos estabelecimentos de hospedagem, por meio de fiscalização e verificação do padrão de qualidade. Para isto, este sistema utiliza Matrizes de Classificação compostas por padrões de adequação aos diversos tipos de meios de hospedagem e extensivamente detalhadas em itens e aspectos que devem ser observados nos estabelecimentos. O Quadro II apresenta as categorias de hospedagem utilizadas por este sistema de classificação.

Conforme apresentado no Quadro II, Pousadas não podem ser atribuídas às categorias «Super Luxo», «Luxo» e «Superior». Segundo a EMBRATUR (2007), «Pousadas» são hotéis de pequeno porte e caracterizam-se por uma acomodação mais simples e informal. Entretanto, esta definição fica incoerente com diversas Pousadas que apresentam porte de grandes hotéis. Ou seja, é possível observar no Brasil Pousadas que apresentam infra-estrutura e serviços com qualidade tão boa quanto a hotéis classificados nas categorias superiores.

A existência de diferenças significativas entre os estabeleci-

mentos de hospedagem deve ser captada pelos procedimentos de avaliação e classificação, permitindo que o cliente seja capaz de identificar os estabelecimentos de hospedagem pertencentes à categoria de classificação mais adequada à sua necessidade. Além disso, como resultado de um procedimento desta natureza, muito provavelmente os hotéis pertencentes à mesma classe terão características semelhantes (Freitas, 2007, p. 340).

Entretanto, diante da grande diversidade e diferenças entre os sistemas de classificação dos estabelecimentos de hospedagem, é muito comum estabelecimentos supostamente classificados em uma mesma classe apresentarem desempenhos completamente diferentes (estas variações não ocorrem somente entre estabelecimentos de diferentes países, mas até mesmo em estabelecimentos de um mesmo país). Nesta situação, é comum um cliente já conhecedor de um determinado hotel ter grandes decepções ao se hospedar em outro hotel pertencente à mesma classe.

Adicionalmente, observa-se que é cada vez mais comum a escolha de estabelecimentos de hospedagem utilizando a Internet como ferramenta de pesquisa, em função de fatores tais como: o aumento de viagens particulares (sem a intervenção de agências de viagens), proporcionado pela maior facilidade de compra de passagens (aéreas e rodoviárias) através das *homepages* das empresas; o aumento do Turismo de negócios; e também a riqueza de informações disponibilizadas nas *homepages* de muitos estabelecimentos de hospedagem.

Quadro II
Classificação dos estabelecimentos de hospedagem

Categoria	Simbologia	Categorias que se aplicam aos Estabelecimentos de Hospedagem			
		Hotel (H)	Hotel Histórico (HH)	Hotel de Lazer (HL)	Pousada (P)
Super Luxo	★★★★★ SL	✓	✓	✓	
Luxo	★★★★★	✓	✓	✓	
Superior	★★★★★	✓	✓	✓	
Turístico	★★★★	✓	✓	✓	✓
Econômico	★★★	✓	✓	✓	✓
Simples	★	✓	✓	✓	✓

Fonte: EMBRATUR (2007)

A existência de uma «homepage» bem estruturada pode se constituir em um importante diferencial competitivo entre os estabelecimentos.

Vale ressaltar que a Internet tem sido muito utilizada como uma ferramenta através da qual os hóspedes avaliam o desempenho do estabelecimento nos quais se hospedaram recentemente, estabelecendo um grau de desempenho do estabelecimento (*Hotel Rating*). Tal informação é disponibilizada na Internet para ser usada como referência por futuros hóspedes.

Entretanto, o possível hóspede pode desejar ter, *a priori*, informações mais detalhadas a respeito do estabelecimento no qual pretende se hospedar, verificando as facilidades disponibilizadas, o tipo de estabelecimento e até mesmo a sua localização. Este aspecto revela que a existência de uma *homepage* bem estruturada pode se constituir em um importante diferencial competitivo entre os estabelecimentos. Entre estabelecimentos que possuem *homepage* e aqueles que não a possuem, provavelmente o possível hóspede se interessará pelos primeiros.

Além disso, é relevante que as referidas *homepages* sejam realmente bem estruturadas e representem a realidade verdadeira e cristalina do estabelecimento, evitando discrepâncias. Por exemplo, fotos que não representam as reais instalações (as instalações estão aquém daquelas apresentadas) e informações divulgadas que na realidade não são praticadas podem não atender as expectativas dos clientes e causar transtornos e decepção destes. Por outro lado, se a *homepage* apresenta fotos de pouca qualidade e com poucos detalhes do estabelecimento e se há facilidades e informações que não são divulgadas, provavelmente podem estar ocorrendo perdas de oportunidade, pois o estabelecimento é muito melhor do que o que está sendo divulgado.

Neste sentido, observa-se que ainda existe uma grande lacuna no âmbito dos procedimentos para avaliação e classificação dos estabelecimentos de hospedagem atualmente existentes. Em especial, identifica-se a necessidade de se implementar um procedimento para avaliação de estabelecimentos de hospedagem a partir da análise das informações contidas na *homepage* dos estabelecimentos. Com o intuito de contribuir para o preenchimento desta lacuna, este artigo

apresenta uma abordagem fundamentada em métodos elementares de auxílio à tomada de decisão multicritério para avaliar estabelecimentos de hospedagem a partir das informações disponíveis nas *homepages* dos estabelecimentos.

A abordagem proposta

Na abordagem proposta serão empregados os métodos de Borda e Média Ponderada. A escolha destes métodos fundamenta-se no fato de que, em geral, a consulta às *homepages* é realizada de maneira rápida e dinâmica, onde a percepção das características e da qualidade dos estabelecimentos de hospedagem é realizada em segundos.

Entende-se que neste ambiente específico de decisão, a formalização do problema decisório através de modelos matemáticos refinados que consideram diversos parâmetros, limites, níveis corte, etc., requerem um grande esforço cognitivo do decisor (provável hóspede) que, em geral, não é conhecedor de técnicas e conceitos de Análise Decisória. Por outro lado, os métodos elementares poderão fornecer informações relevantes para o provável hóspede (decisor) e também para os gestores dos estabelecimentos, contribuindo para os processos de tomada de decisão. Além disso, é fundamental destacar que a abordagem proposta não objetiva avaliar a *homepage* de cada estabelecimento de hospedagem, mas sim avaliar os estabelecimentos a partir das informações existentes nas *homepages*. Apesar das informações presentes em uma *homepage* serem de extrema relevância no âmbito do problema em questão, a avaliação de *homepages* é um problema decisório de outra natureza e requer critérios técnicos específicos para sua realização.

Além disso, deve existir um claro entendimento da necessidade de estabelecer uma abordagem multicritério para avaliar e ordenar estabelecimentos de hospedagem à distância, visto o crescente uso da Internet para busca e escolha destes estabelecimentos. Através das informações contidas nas *homepages*, os possíveis hóspedes formalizam suas percepções acerca dos estabelecimentos escolhendo dentre aqueles pesquisados.

Neste sentido, de forma sucinta, a abordagem está estruturada no cumprimento das seguintes etapas:

- **Identificação dos estabelecimentos de hospedagem a serem avaliados.** Nesta etapa, deve-se identificar o

objeto de estudo, ou seja, a natureza dos estabelecimentos de hospedagem (hotéis, Pousadas, resorts, flats, etc.), quais são estes estabelecimentos e qual a localização geográfica dos mesmos. Ressalva-se que tais estabelecimentos devem possuir *homepage* em funcionamento, sendo esta uma restrição à análise do problema;

- **Especificar os critérios relevantes ao problema.** Especificar os critérios a serem considerados na avaliação dos estabelecimentos de hospedagem, segundo a percepção dos possíveis hóspedes, através das informações contidas na *homepage* dos estabelecimentos;
- **Especificar a escala de julgamentos de cada estabelecimento de hospedagem à luz de cada critério.** Uma escala deve permitir ao avaliador (possível hóspede) a emissão de julgamentos de valor sobre o estabelecimento, considerando as informações contidas na *homepage*. É possível construir uma escala para cada critério;
- **Avaliação do grau de importância (peso) de cada critério.** O conceito de peso pode ter várias interpretações, conforme o método de AMD empregado. Em especial, esta abordagem está em concordância com a definição apresentada em Gomes *et al.* (2004, p. 28), que afirmam que «pesos são os valores de *trade-off* ou taxas marginais de substituição. Eles determinam quanto de um critério se está disposto a ceder, com a finalidade de melhorar o desempenho de outro». Ainda segundo Gomes *et al.* (2004), o peso de um critério envolve o conceito psicológico de importância e o poder discriminatório da escala na qual o critério é medido. No problema em questão, é preciso captar a percepção do avaliador quanto a importância (ou relevância) relativa de cada critério no problema de avaliação dos estabelecimentos de hospedagem;
- **Avaliação dos estabelecimentos de hospedagem à luz de cada critério.** Nesta etapa procura-se quantificar o valor de cada alternativa à luz de cada critério. Para critérios quantitativos utilizam-se valores reais observados, enquanto para critérios qualitativos os julgamentos são realizados com o auxílio de uma escala;
- **Emprego de métodos elementares de AMD.** Segundo Vincke (1992), métodos elementares são aqueles que

imediatamente vêm à mente quando se confronta com um problema de agregação multicritério. São métodos muito utilizados na prática. Porém, devido à simplicidade, podem encobrir alguns aspectos importantes do problema. Os métodos elementares empregados nesta abordagem para a ordenação das alternativas são os seguintes:

- ♦ **Método de Borda** (Soma dos *Ranks*): o objetivo deste método é agregar *n* ordenações (*rankings*) em uma única ordenação global. Sucintamente, este método é utilizado da seguinte forma: dadas *n* alternativas avaliadas à luz de cada critério, atribuir um número de ordem a cada alternativa para cada critério, ou seja, atribuir *n* à melhor alternativa, (*n* – 1) a segunda melhor alternativa e assim por diante. Para cada alternativa, somar os números de ordem obtendo um número de ordem global. Escolher a alternativa que possui maior ordenação global;
- ♦ **Método da Média Ponderada:** ao contrário dos métodos anteriores, o método da média ponderada considera o grau de importância (peso) de cada critério *j*, denotado por *p_j*. Dadas as avaliações de duas alternativas *a* e *b* à luz de *n* critérios, denotadas por *g_j(a)* e *g_j(b)*, o método supõe a construção de uma estrutura de preferência global de forma que:

$$aPb \text{ se e somente se } \sum_{j=1}^n p_j g_j(a) > \sum_{j=1}^n p_j g_j(b)$$

$$aIb \text{ se e somente se } \sum_{j=1}^n p_j g_j(a) = \sum_{j=1}^n p_j g_j(b)$$

Este método assume que todos os critérios devem ser expressos em unidades idênticas e que as diferenças entre os valores à luz dos vários critérios podem ser compensadas. As relações de preferência, *aPb* (*a* é preferível à *b*) e *aIb* (*a* e *b* são indiferentes) são obtidas comparando-se os valores obtidos da média ponderada de cada uma das alternativas. A alternativa que obtiver a maior média ponderada será a escolhida. Um caso particular deste método ocorre quando o decisor não deseja ou não se considera capaz de definir a importância dos critérios. Neste caso, considera-se apenas a média dos pontos de cada alternativa (método da Média

não ponderada). A alternativa que obtiver maior média será escolhida;

- **Análise e interpretação dos resultados:** nesta etapa os resultados provenientes da aplicação dos métodos são apresentados e analisados com o intuito de fornecer informações que auxiliem no processo de tomada de decisão.

Um estudo exploratório

Com o intuito de investigar o emprego da abordagem multicritério proposta no tratamento do problema de avaliação e ordenação de estabelecimentos de hospedagem, nesta seção descreve-se um estudo através do qual buscou-se avaliar um conjunto de Pousadas situadas no município de Rio das Ostras, no litoral do Estado do Rio de Janeiro, Brasil.

De maneira sucinta, foram realizadas as seguintes etapas:

- **Identificação dos estabelecimentos de hospedagem**

Rio das Ostras é um dos municípios que compõem a denominada «Região dos Lagos» e apresenta fortes atrativos turísticos (rios, ilhas, lagoas, restingas, manguezais, entre outros atrativos naturais) aliados às oportunidades de negócio originadas, em parte, pela proximidade com a bacia petrolífera de Campos dos Goytacazes e com a cidade de Macaé. Estes fatos fomentam a indústria turística no município, caracterizando um cenário promissor na medida em que as Pousadas conseguem se beneficiar das oportunidades geradas. Para tanto, as Pousadas devem ser competitivas ao ponto de disputar este mercado potencial com os hotéis da região.

Para identificar um conjunto de Pousadas candidatas, utilizou-se a pesquisa realizada por Freitas *et al.* (2008). Essa

pesquisa, realizada nos meses de outubro e novembro de 2007, utilizou um site de busca para identificar as Pousadas localizadas em Rio das Ostras. Dentre as 56 Pousadas listadas, 9 Pousadas (16%) não possuíam *homepage*, duas Pousadas (4%) apresentavam *homepages* indisponíveis ao acesso, 27 Pousadas (48%) não informavam o valor da diária pela *homepage* e não disponibilizavam um meio de contato (*e-mail*, *Messenger*, *Skype*, etc., exceto telefone), e 8 Pousadas (14%) não informavam o valor da diária nas *homepages*, nem responderam ao contato solicitando tal informação (ou não responderam em tempo aceitável).

Como na abordagem proposta é necessária a avaliação das Pousadas à distância, a partir das informações contidas nas *homepages*, Pousadas que não disponibilizavam *homepages* e/ou não informaram o valor das diárias (mesmo após a realização do contato) foram descartadas (o valor das diárias é um importante critério de decisão neste problema). Considerou-se que *e-mail*, *Skype*, *Messenger* ou ferramentas similares são formas aceitáveis (mas não ideais) de contato com as Pousadas para obtenção do valor das diárias, desde que a resposta seja fornecida em tempo hábil. Considerou-se também que o contato telefônico seria inconveniente devido ao alto custo de ligações interurbanas/internacionais que o provável hóspede teria que arcar para entrar em contato com as Pousadas. Assim, foram analisadas dez Pousadas, apresentadas no Quadro III, com nomes fictícios.

- **Definição dos critérios e subcritérios relevantes ao problema**

A definição dos critérios para a avaliação da categoria de estabelecimentos de hospedagem consiste em uma das ativi-

Quadro III
Conjunto de Pousadas

Pousadas (Alternativas)	
e ₁ - Pousada Mar Belo	e ₆ - Pousada Sol do Porto
e ₂ - Pousada Maria Estela	e ₇ - Pousada das Gardênia
e ₃ - Pousada do Pacificador	e ₈ - Pousada 22 Graus
e ₄ - Pousada dos Sonhos	e ₉ - Pousada Sol Dourado
e ₅ - Pousada dos Golfinhos	e ₁₀ - Pousada Lagomar

dades mais difíceis devido principalmente à enorme variedade de itens de avaliação que devem ser considerados (Freitas, 2007).

Neste artigo buscou-se definir um conjunto de critérios relevante e condizente à avaliação de estabelecimentos de hospedagem (em especial, avaliação de Pousadas) considerando as percepções de um possível hóspede a partir da consulta à *homepage*. Foram considerados cinco critérios: Preço, Acomodações, Instalações (Infra-estrutura), Atendimento pela *homepage* e Serviços. Para uma avaliação mais coerente e homogênea, o critério «Preço» referiu-se ao valor da diária para um quarto de casal do tipo *Standard*. Vale ressaltar que para este critério, a preferência do decisor será decrescente, ou seja, a preferência será dada à alternativa que apresentar um menor valor da diária.

Todos os critérios, com exceção do critério «Preço», foram divididos em subcritérios ou itens, a fim de proporcionar uma melhor avaliação e quantificação dos mesmos. Reconhece-se que em vez de «Preço» poderia ter sido considerado como critério o «Valor Agregado», no qual o avaliador deve estabelecer o relacionamento entre o valor da diária e os recursos oferecidos pelo estabelecimento. Esta possibilidade está sendo investigada em outros estudos.

• Definição da escala para avaliação dos estabelecimentos

Para quantificar os critérios Acomodações, Instalações, Atendimento pelo *site* e Serviços, foi utilizada uma escala de medida métrica, do tipo intervalar de cinco pontos em que os valores variavam de «Muito Bom» a «Muito Ruim». Segundo Malhotra (2006), a escala intervalar utiliza números para pontuar objetos, de tal modo que distâncias iguais na característica que está sendo medida permitem a comparação entre os diferentes objetos. Desta forma, justifica-se a escolha da escala uma vez que é de interesse do estudo com-

parar as alternativas (Pousadas) avaliadas. Atribuiu-se o valor 0 (zero) caso o item/subcritério não estivesse disponível no estabelecimento ou não fosse informado, pela *homepage*, quanto a sua existência; o valor 0,2 caso a avaliação do item resultasse em «Muito Ruim»; 0,4 para avaliar o item como «Ruim»; e assim por diante. O Quadro IV ilustra a escala utilizada.

• Avaliação do Grau de Importância dos critérios

Os valores dos Graus de Importância (peso) de cada critério foram definidos através da determinação pessoal de cada avaliador «X» e expressam a importância relativa de cada critério, segundo sua percepção. O Quadro V (ver p. 30) apresenta os valores atribuídos a cada critério, sendo que a última coluna desta figura apresenta o Grau de Importância Médio de cada critério (\overline{GI}). De acordo com estes valores, o critério «Preço» e o critério «Acomodações» (pesos com valores iguais a 0,31 e 0,28, respectivamente) foram considerados os mais importantes na avaliação de uma Pousada.

• Avaliação das alternativas em relação aos critérios

Em Maio de 2008, as Pousadas foram avaliadas de forma independente por um grupo de oito avaliadores, por meio de consultas às *homepages* das mesmas, sendo consideradas apenas as informações contidas nestas. Para tanto foi utilizada a escala de julgamento de valor apresentada no Quadro IV. O Quadro VI sintetiza os valores médios obtidos referentes aos julgamentos dos oito avaliadores (os julgamentos de cada avaliador podem ser obtidos junto dos autores). O desempenho das Pousadas no critério Preço refere-se ao valor da diária informada na *homepage* ou por contato via *e-mail*. Dentre as Pousadas avaliadas, apenas três (e_3 , e_8 e e_{10}) informavam suas tarifas na *homepage*.

Quadro IV
Escala para avaliação das Pousadas

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Não oferece o item
1,0	0,8	0,6	0,4	0,2	0,0

Quadro U
Graus de importância atribuídos aos critérios

Critérios	Grau de Importância dos Critérios (Pesos)								
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	\overline{GI}
Cr ₁ - Preço (R\$)	0,35	0,30	0,35	0,30	0,20	0,35	0,30	0,30	0,31
Cr ₂ - Acomodações	0,25	0,30	0,30	0,25	0,25	0,30	0,25	0,30	0,28
Cr ₃ - Instalações (Infra-estrutura)	0,05	0,10	0,10	0,10	0,35	0,15	0,10	0,10	0,13
Cr ₄ - Atendimento pelo <i>site</i>	0,15	0,15	0,15	0,20	0,05	0,15	0,15	0,20	0,15
Cr ₅ - Serviços	0,20	0,15	0,10	0,15	0,15	0,05	0,20	0,10	0,14

• **Utilização dos métodos de auxílio à decisão**

Nesta seção apresentam-se os resultados do emprego dos métodos elementares de auxílio à tomada de decisão utilizados no âmbito da avaliação e ordenação das Pousadas localizadas no município de Rio das Ostras, segundo a percepção dos avaliadores (possíveis hóspedes) ao consultarem a *homepage* de cada Pousada. Foram utilizados os dados dispostos no Quadro VI (ver p. 31).

• **Resultados obtidos pelo Método de Borda:** O Quadro VII apresenta a soma acumulada dos julgamentos atribuídos por todos os avaliadores para cada Pousada, à luz de cada critério. Por exemplo, à luz do critério «Preço», atribuiu-se o valor 10 (maior valor, correspondente ao número de Pousadas em análise) à Pousada de melhor pontuação (Pousada que tem menor valor de diária); à segunda Pousada com menor valor de diária, atribuiu-se o valor 9 (10 – 1); e assim sucessivamente. Para cada Pousada, os valores obtidos foram somados a fim de obter uma ordenação final. Neste sentido, considerando o somatório dos pontos atribuídos por todos os avaliadores, observa-se que e_8 é a melhor Pousada segundo o Método de Borda pois obteve a maior pontuação na soma dos valores.

Entretanto, considerando a ordenação final obtida a partir da pontuação de cada avaliador, observa-se que a Pousada e_{10} foi considerada a melhor pela maioria dos avaliadores (à Pousada e_8 foi atribuída a segunda posição e, até mesmo, a terceira). Este resultado revela dois aspectos importantes: se a decisão for tomada pela opinião (e pontuação) individual de cada avaliador, a Pousada e_{10} realmente será a mais preferida; a soma da pontuação forneci-

da pelos avaliadores, neste caso, não demonstra ser uma técnica recomendável para agregação de julgamentos e busca do consenso, pois o resultado obtido é muito divergente da maioria dos avaliadores (é importante ressaltar que divergência semelhante foi obtida pelos autores ao empregar a pontuação média de cada Pousada à luz de cada critério, outra técnica de agregação, ao invés da soma da pontuação).

Os resultados também revelam que as Pousadas e_7 e e_5 são as consideradas piores (ver Quadro VII, p. 32).

• **Resultados obtidos pelo Método da Média Ponderada:** após normalização dos dados à luz de cada critério (é um pré-requisito para o emprego deste método o fato de que todos os critérios tenham a mesma unidade de medida) foram obtidas relações de preferência, comparando-se o valor da média ponderada de cada Pousada. O Quadro VIII (ver p. 33) ilustra os valores das pontuações relativas dos julgamentos que variaram em [0;1]. À luz de cada critério, o valor zero significa que a Pousada possui pontuação nula e o valor 1 indica que a Pousada possui pontuação máxima. Utilizando o Grau de Importância Médio (\overline{GI}) de cada critério, observa-se que e_{10} é a melhor Pousada segundo este método. A Pousada e_{10} também é predominantemente considerada a melhor quando é considerada a percepção individual de cada avaliador (grau de importância de cada critério e desempenho de cada Pousada à luz de cada critério).

• **Resultado adicional (Média Não Ponderada):** adicionalmente, foi considerada a média dos valores de cada

Quadro VI
Graus de importância atribuídos aos critérios

Critério		Subcritérios	Alternativas (Pousadas)									
			e ₁	e ₂	e ₃	e ₄	e ₅	e ₆	e ₇	e ₈	e ₉	e ₁₀
Cr₁		1. Preço (R\$), suíte casal <i>Standard</i>	0,48	0,30	0,93	0,58	0,53	0,53	0,80	0,60	0,80	0,75
Cr₂	Acomodações	2.1 Tv	0,65	0,88	0,65	0,65	0,63	0,65	0,53	0,70	0,70	0,88
		2.2 Telefone	0,78	0,88	0,15	0,88	0,88	0,88	0,05	0,85	0,43	0,88
		2.3 Internet	0,03	0,68	0,03	0,13	0,03	0,03	0,03	0,03	0,98	0,88
		2.4 <i>Frigobar</i>	0,85	0,85	0,00	0,85	0,85	0,85	0,45	0,85	0,85	0,85
		2.5 Ar condicionado	0,83	0,88	0,30	0,83	0,83	0,83	0,05	0,25	0,83	0,88
		2.6 Mobiliário visivelmente agradável	0,85	0,88	0,48	0,58	0,43	0,68	0,40	0,68	0,68	0,70
		2.7 Banheiro visivelmente agradável	0,18	1,00	0,18	0,28	0,13	0,18	0,15	0,20	0,28	0,88
		2.8 Cofre	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93	0,00
		2.9 Cama confortável	0,80	0,93	0,48	0,65	0,25	0,70	0,53	0,70	0,63	0,68
		2.10 Ambiente visivelmente agradável	0,88	0,93	0,53	0,70	0,48	0,83	0,48	0,83	0,73	0,70
		Soma	5,83	8,00	2,78	5,53	4,48	5,60	2,65	5,08	7,00	7,30
Cr₃	Instalações	3.1 Fachada visivelmente agradável	0,75	0,95	0,55	0,75	0,63	0,83	0,38	0,88	0,78	0,60
		3.2 Inst. internas visivelmente agradáveis	0,83	0,93	0,50	0,73	0,50	0,83	0,45	0,80	0,68	0,68
		3.3 Elevador	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		3.4 Piscina	0,68	0,95	0,48	0,63	0,63	0,85	0,00	0,75	0,58	0,78
		3.5 Sauna	0,00	0,00	0,00	0,00	0,88	0,88	0,00	0,90	0,00	0,90
		3.6 Sala de convenções	0,15	0,05	0,03	0,78	0,80	0,18	0,13	0,60	0,05	0,50
		3.7 Academia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,58	0,00	0,65	0,00	0,73
		3.8 Restaurante visivelmente agradável	0,45	0,98	0,33	0,75	0,30	0,80	0,23	0,63	0,35	0,40
		3.9 Adaptação para deficientes físicos	0,08	0,68	0,08	0,08	0,05	0,08	0,03	0,60	0,10	0,08
		Soma	2,93	4,73	1,95	3,70	3,78	5,00	1,20	5,68	2,53	4,65
Cr₄	Atendimento (Site)	4.1 Fotos da Pousada	0,85	0,83	0,55	0,65	0,45	0,75	0,40	0,73	0,63	0,60
		4.2 E-mail para contato	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93
		4.3 Atendimento <i>on-line</i>	0,68	0,00	0,08	0,80	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,03
		4.4 Reserva pelo <i>site</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93	0,93	0,93
		4.5 Cotação de preços pelo <i>site</i>	0,00	0,00	0,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,90	0,00	0,90
		4.6 Orientação da localização da Pousada	0,83	0,85	0,83	0,83	0,03	0,83	0,03	0,90	0,03	0,83
		Soma	3,28	2,60	3,05	3,20	1,40	2,50	1,35	4,40	2,50	4,20
Cr₅	Serviços	5.1 Serviço de lavanderia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		5.2 Serviço de quarto (limpeza e	0,30	0,33	0,28	0,30	0,18	0,30	0,28	0,33	0,30	0,30
		5.3 Serviço de quarto (pedidos)	0,08	0,13	0,08	0,10	0,08	0,10	0,08	0,13	0,08	0,10
		5.4 Café da manhã (cardápio variado)	0,40	0,85	0,85	0,38	0,25	0,60	0,48	0,78	0,78	0,63
		5.5 Almoço (cardápio variado)	0,15	0,15	0,05	0,15	0,00	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05
		5.6 Jantar (cardápio variado)	0,13	0,15	0,05	0,05	0,00	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
		5.7 Cozinha 24 horas	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Soma	1,05	1,68	1,30	0,98	0,50	1,20	0,93	1,33	1,25	1,13

Quadro VII
Resultado da análise pelo Método de Borda

<i>Cr</i>	<i>Soma dos Julgamentos</i>										<i>Pontuação (Método de Borda)</i>									
	<i>e₁</i>	<i>e₂</i>	<i>e₃</i>	<i>e₄</i>	<i>e₅</i>	<i>e₆</i>	<i>e₇</i>	<i>e₈</i>	<i>e₉</i>	<i>e₁₀</i>	<i>e₁</i>	<i>e₂</i>	<i>e₃</i>	<i>e₄</i>	<i>e₅</i>	<i>e₆</i>	<i>e₇</i>	<i>e₈</i>	<i>e₉</i>	<i>e₁₀</i>
<i>Cr₁</i>	3,0	2,2	6,6	4,2	3,8	3,4	6,4	4,2	5,8	5,4	4	3	10	6	5	5	9	7	9	8
<i>Cr₂</i>	41,8	57,2	20,2	39,6	31,8	39,8	19,8	36,8	50,0	52,0	7	10	2	5	3	6	1	4	8	9
<i>Cr₃</i>	21,6	34,0	14,2	27,0	27,4	36,2	8,8	41,6	18,0	33,0	4	8	2	5	6	9	1	10	3	7
<i>Cr₄</i>	23,6	18,6	22,0	23,2	9,8	18,0	9,4	31,2	17,4	29,4	8	5	6	7	3	4	2	10	4	9
<i>Cr₅</i>	7,8	12,8	9,8	7,2	3,4	9,0	6,8	10,0	9,4	8,2	4	10	8	3	1	6	2	9	7	5
<i>Soma dos Pontos</i>											27	36	28	26	18	30	15	40	31	38
<i>Ranking</i>											7. ^a	3. ^a	6. ^a	8. ^a	9. ^a	5. ^a	10. ^a	1. ^a	4. ^a	2. ^a
<i>Avaliadores</i>											<i>Ordenação Final</i>									
											1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a	5. ^a	6. ^a	7. ^a	8. ^a	9. ^a	10. ^a
Todos os avaliadores (<i>X_T</i>)											<i>e₈</i>	<i>e₁₀</i>	<i>e₂</i>	<i>e₉</i>	<i>e₆</i>	<i>e₃</i>	<i>e₁</i>	<i>e₄</i>	<i>e₅</i>	<i>e₇</i>
<i>X₁</i>											<i>e₈</i>	<i>e₁₀</i>	<i>e₂</i>	<i>e₉</i>	<i>e₄</i>	<i>e₆</i>	<i>e₃</i>	<i>e₁</i>	<i>e₇</i>	<i>e₅</i>
<i>X₂</i>											<i>e₈</i>	<i>e₂</i>	<i>e₁₀</i>	<i>e₆</i>	<i>e₄</i>	<i>e₁</i>	<i>e₉</i>	<i>e₃</i>	<i>e₅</i>	<i>e₇</i>
<i>X₃</i>											<i>e₁₀</i>	<i>e₂</i>	<i>e₈</i>	<i>e₆</i>	<i>e₉</i>	<i>e₁</i>	<i>e₄</i>	<i>e₅</i>	<i>e₃</i>	<i>e₇</i>
<i>X₄</i>											<i>e₁₀</i>	<i>e₂</i>	<i>e₈</i>	<i>e₉</i>	<i>e₃</i>	<i>e₁</i>	<i>e₄</i>	<i>e₆</i>	<i>e₅</i>	<i>e₇</i>
<i>X₅</i>											<i>e₁₀</i>	<i>e₈</i>	<i>e₂</i>	<i>e₉</i>	<i>e₁</i>	<i>e₃</i>	<i>e₄</i>	<i>e₆</i>	<i>e₅</i>	<i>e₇</i>
<i>X₆</i>											<i>e₁₀</i>	<i>e₂</i>	<i>e₈</i>	<i>e₆</i>	<i>e₁</i>	<i>e₄</i>	<i>e₉</i>	<i>e₃</i>	<i>e₅</i>	<i>e₇</i>
<i>X₇</i>											<i>e₁₀</i>	<i>e₂</i>	<i>e₈</i>	<i>e₄</i>	<i>e₉</i>	<i>e₆</i>	<i>e₁</i>	<i>e₅</i>	<i>e₃</i>	<i>e₇</i>
<i>X₈</i>											<i>e₁₀</i>	<i>e₈</i>	<i>e₂</i>	<i>e₁</i>	<i>e₉</i>	<i>e₆</i>	<i>e₄</i>	<i>e₃</i>	<i>e₅</i>	<i>e₇</i>

Pousada à luz de cada critério (média não ponderada), a partir da qual também se obteve uma ordenação final. Nesta análise, a Pousada *e₁₀* também foi predominantemente considerada a melhor (salvo segundo a percepção dos avaliadores *X₂* e *X₆*). É relevante observar a variação entre essas duas ordenações finais que, em geral, são influenciadas pela consideração/não consideração dos pesos dos critérios. O Quadro IX apresenta os resultados.

• **Análise dos resultados para fins gerenciais**

Nesta seção, apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos após o emprego dos métodos elementares de AMD (Borda, Média Ponderada e Média Não Ponderada). É im-

portante ressaltar que este estudo teve caráter exploratório, no qual o emprego da abordagem proposta foi investigado. Sendo assim, os referidos métodos foram empregados a partir da avaliação do conjunto de Pousadas na base da percepção de um grupo de avaliadores, considerando as informações contidas na *homepage* de cada Pousada.

Entretanto, algumas considerações podem ser destacadas:

- Apesar do estudo ter contemplado a percepção de uma quantidade reduzida de avaliadores, estes poderiam ser clientes potenciais residentes em qualquer lugar do Mundo ou representantes de grandes empresas em busca de um estabelecimento de hospedagem para um grupo de seus funcionários. Neste sentido, cada avaliação e cada conta-

Quadro VIII
Resultado da análise segundo o Método da Média Ponderada

<i>Cr</i>	\overline{GI}	<i>Pousadas (Alternativas)</i>									
		<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₅	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₇	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₁₀
<i>Cr</i> ₁	0,31	0,51	0,32	1,00	0,62	0,57	0,57	0,86	0,65	0,86	0,81
<i>Cr</i> ₂	0,28	0,73	1,00	0,35	0,69	0,56	0,70	0,33	0,63	0,88	0,91
<i>Cr</i> ₃	0,13	0,50	0,84	0,34	0,64	0,65	0,86	0,21	1,00	0,44	0,80
<i>Cr</i> ₄	0,15	0,74	0,59	0,69	0,73	0,32	0,57	0,31	1,00	0,57	0,95
<i>Cr</i> ₅	0,14	0,63	1,00	0,78	0,58	0,30	0,72	0,55	0,79	0,75	0,67
Média Ponderada		0,63	0,72	0,66	0,66	0,51	0,67	0,51	0,77	0,76	0,85
Avaliadores		<i>Ordenação Final</i>									
		1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a	5. ^a	6. ^a	7. ^a	8. ^a	9. ^a	10. ^a
Todos os avaliadores (X_T)		<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₃ <i>e</i> ₄	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₅ <i>e</i> ₇	---	---
X₁		<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₇	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₅
X₂		<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₇	<i>e</i> ₅
X₃		<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₅	<i>e</i> ₇
X₄		<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₇	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₅
X₅		<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₅	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₇
X₆		<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₅	<i>e</i> ₇
X₇		<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₇	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₅
X₈		<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₅	<i>e</i> ₇

to são únicos e devem ser valorizados pelos administradores dos estabelecimentos;

- Os métodos empregados apresentam lógica simples, de fácil entendimento para os gestores das organizações e implementação computacional que não requer conhecimentos aprofundados, sendo possíveis de serem aplicados até mesmo para uma quantidade maior de dados (eventualmente, em pesquisas conduzidas com uma quantidade maior de avaliadores);
- Não há relatos científicos que comprovem claramente quais são os critérios mais (menos) importantes para os clientes na escolha dos estabelecimentos de hospedagem, quais são os critérios extremamente restritivos (critérios que, caso o estabelecimento não os disponibilize, significa a não aceitação pelo cliente), dentre outros aspectos. Em algumas ocasiões, o avaliador «fixa» a avaliação de alternativas consideradas satisfatórias em alguns poucos critérios e toma a sua decisão em termos do critério que considera mais importante (por exemplo, dentre as diversas Pousadas, o avaliador pode selecionar algumas que

apresentam acomodações «satisfatórias» e escolher aquela que possui menor valor de diária). Dificuldades para obtenção de informações precisas acerca destes aspectos podem estar relacionadas a diversos fatores, tais como: a grande diversidade de tipos de estabelecimentos de hospedagem que dificulta a atividade de avaliação até mesmo por especialistas em Hotelaria e o fato de que as percepções dos clientes podem variar em função de suas características e atributos (nível sócio-econômico, faixa etária, hábitos e interesses, padrões culturais, etc.);

- *A priori*, não existe um consenso a respeito de qual método de auxílio à decisão é mais adequado ao tratamento do problema em questão. Neste contexto, a abordagem proposta considerou mais adequado o emprego dos métodos elementares de AMD supracitados. Duas conclusões podem ser destacadas:
 - a Pousada *e*₁₀ foi predominantemente melhor em todos os métodos utilizados, sendo sucedida alternadamente pelas Pousadas *e*₈, *e*₂ e *e*₆. Por outro lado, as Pousadas *e*₅ e *e*₇ foram consideradas as menos preferidas, e;

Quadro IX
Resultado da análise segundo o Método da Média Não-Ponderada

<i>Cr</i>	<i>Pousadas (Alternativas)</i>									
	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₅	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₇	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₁₀
<i>Cr</i> ₁	0,51	0,32	1,00	0,62	0,57	0,57	0,86	0,65	0,86	0,81
<i>Cr</i> ₂	0,73	1,00	0,35	0,69	0,56	0,70	0,33	0,63	0,88	0,91
<i>Cr</i> ₃	0,50	0,84	0,34	0,64	0,65	0,86	0,21	1,00	0,44	0,80
<i>Cr</i> ₄	0,74	0,59	0,69	0,73	0,32	0,57	0,31	1,00	0,57	0,95
<i>Cr</i> ₅	0,63	1,00	0,78	0,58	0,30	0,72	0,55	0,79	0,75	0,67
Média Não-Ponderada	0,62	0,75	0,63	0,65	0,48	0,68	0,45	0,81	0,70	0,83
Avaliadores	Ordenação Final									
	1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a	5. ^a	6. ^a	7. ^a	8. ^a	9. ^a	10. ^a
Todos os avaliadores (X_T)	<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₅	<i>e</i> ₇
X₁	<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₇	<i>e</i> ₅
X₂	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₇	<i>e</i> ₅
X₃	<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₅	<i>e</i> ₇
X₄	<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₇	<i>e</i> ₅
X₅	<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₅	<i>e</i> ₇
X₆	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₇	<i>e</i> ₅
X₇	<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₇	<i>e</i> ₅
X₈	<i>e</i> ₁₀	<i>e</i> ₈	<i>e</i> ₆	<i>e</i> ₉	<i>e</i> ₂	<i>e</i> ₁	<i>e</i> ₄	<i>e</i> ₃	<i>e</i> ₅	<i>e</i> ₇

- o Método da Média Ponderada deve ser considerado quando o cliente deseja e considera-se capaz de definir a importância relativa entre os critérios. Quando isto não for possível, o Método de Borda ou a Média Não Ponderada podem ser utilizados;
- Os resultados foram apresentados a pessoas que residem em Rio das Ostras ou que já se hospedaram em algumas das Pousadas analisadas. Todas discordaram com a posição ocupada por algumas Pousadas que, nos seus pontos de vista, seriam superiores a outras Pousadas melhor ordenadas. Ao acessar novamente as *homepages* das Pousadas, houve um consenso em relação à adequação dos resultados obtidos e também a respeito de um fato que justificou a discordância inicialmente detectada: algumas Pousadas não foram bem avaliadas porque apresentavam *homepages* que não disponibilizavam informações compatíveis com a realidade. Essa conclusão realça a importância de utilizar a abordagem proposta em estudos que visem captar a percepção

dos hóspedes (clientes finais) acerca dos estabelecimentos por meio de avaliações *in loco* e também face às informações disponíveis nas *homepages*. Os resultados desses estudos podem revelar se os serviços e a infra-estrutura oferecidos pelos estabelecimentos de hospedagem estão sendo comunicados adequadamente através das *homepages*. Porém, vale ressaltar que apenas 18% das Pousadas apresentavam condições de acesso favoráveis à realização da pesquisa;

- No que tange aos itens que podem representar uma vantagem competitiva para as Pousadas, no Quadro X (**ver p. 35**) destacam-se aqueles em que a maioria destas obteve baixa pontuação e que podem ser implementados, sem investimento significativo. Naturalmente, as melhorias não precisam ser executadas simultaneamente. Os quadros que apresentam a pontuação das Pousadas e os resultados dos métodos podem auxiliar o gestor de uma Pousada a identificar os itens principais a serem aperfeiçoados em relação aos seus concorrentes mais próximos;

Quadro X
Itens que podem representar vantagem competitiva para as Pousadas

<i>Critério</i>	Oportunidade de vantagem competitiva
<i>Cr₁</i>	Observar os valores fornecidos pelos concorrentes, o período (alta ou baixa estação) e também atenção no fornecimento do valor correto aos clientes.
<i>Cr₂</i>	<i>Internet</i> (pode ser disponibilizada pelo sistema <i>wireless</i> no saguão da Pousada e/ou dois computadores, em local reservado, para pequenas consultas. <i>Internet</i> nos quartos - <i>wireless</i> ou ponto de rede - requer maior investimento). <i>Cofre</i> , pois apenas uma Pousada oferece este item.
<i>Cr₃</i>	Todas as Pousadas possuem apenas dois pavimentos, não sendo necessário o uso de <i>Elevador</i> (desde que garantida a questão de acessibilidade de deficientes ao pavimento superior). Poucas Pousadas possuem <i>Sauna</i> e <i>Academia</i> . Sob este último item, uma bicicleta ergométrica, uma esteira elétrica, um aparelho de exercício multifuncional e alguns pesos avulsos poderiam ser suficientes para atender à prática dos principais grupamentos musculares.
<i>Cr₄</i>	Com exceção ao <i>e-mail para contato e orientação da localização das Pousadas</i> , todos os demais itens de Atendimento requerem melhorias significativas. É importante ressaltar que <i>Fotos da Pousada</i> afetam diretamente a percepção dos avaliadores sobre vários itens.
<i>Cr₅</i>	Serviços de lavanderia e de alimentação (exceto café da manhã) não são disponibilizados por nenhuma Pousada. Sob este segundo aspecto, uma pequena variedade de pratos poderia ser disponibilizada aos hóspedes, <i>sob encomenda</i> . À noite, pequenos lanches poderiam ser disponibilizados até um horário pré-fixado.

- Não se deseja que o emprego da abordagem proposta e dos métodos de AMD se traduza simplesmente em um processo de «mastigação de números», resumindo-se na simples escolha entre uma ou outra Pousada à luz de um conjunto de critérios (como em um processo eleitoral). Ao contrário, a proposta é que, a partir do uso de escala de julgamento de valor, o avaliador (possível hóspede ou pessoa contratada especificamente para este fim, caso a pesquisa seja encomendada por um dos estabelecimentos de hospedagem) possa estabelecer uma medida de desempenho das Pousadas, segundo a sua percepção. Concluídos os julgamentos de valor, estes foram sintetizados no Quadro VI para serem empregados nos métodos de AMD. Ressalta-se também que, de acordo com a quantidade e com as características dos dados coletados, outras técnicas de análise podem ser utilizadas, como por exemplo os métodos estatísticos multivariados. A partir dos resultados das análises, as Pousadas interessadas e organizadoras da pesquisa poderão ter informações relevantes em relação ao seu desempenho e também dos concorrentes;
- Finalmente, acrescenta-se que a proposta é direcionada

ao uso de avaliadores/decisores **não convencionais**, pois estes muito provavelmente não são especialistas do ramo de *Hotelaria* e também não são experts em *Análise Decisória*. A proposta não é definitiva – certamente é necessária a interação com especialistas em *Hotelaria* e aperfeiçoamentos metodológicos – mas, por meio do estudo exploratório realizado, foi possível detectar fragilidades e potencialidades dos estabelecimentos avaliados. Além disso, a problemática abordada é real, envolve um setor da Economia em plena expansão e altamente competitivo, indo muito além do simples treinamento e uso de *softwares* que implementam métodos de apoio à decisão, do desenvolvimento de *homepages* e das abordagens tradicionais de pesquisa de mercado.

Considerações finais

Nos últimos anos, a atividade turística tem apresentado uma expressiva expansão, favorecendo vários setores organizacionais, tais como agências de viagens, empresas de transporte aéreo/rodoviário, bares, restaurantes e, em especial, estabelecimentos de hospedagem.

Sob este último aspecto, nota-se o crescimento de um

hábito cada vez mais comum praticado pelos possíveis hóspedes: a escolha de estabelecimentos de hospedagem a partir das informações disponibilizadas na *homepage* dos estabelecimentos. Este aspecto coloca a existência de *homepages* bem estruturadas e com riqueza de informações como um importante diferencial competitivo a favor de estabelecimentos que as possuem. Se por um lado os estabelecimentos são favorecidos pelo aumento do número de reservas efetivadas (através da *homepage* ou não), por outro, os possíveis hóspedes terão mais e melhores informações para concretizar a reserva, evitando possíveis decepções durante a hospedagem.

Nota-se a existência de uma lacuna no âmbito da avaliação e classificação de estabelecimentos de hospedagem e também na Gestão de Hotelaria.

Entretanto, vale ressaltar que este assunto não é considerado pelos sistemas oficiais de avaliação de estabelecimentos de hospedagem pesquisados. Em especial, nota-se a existência de uma lacuna no âmbito da avaliação e classificação de estabelecimentos de hospedagem e também na Gestão de Hotelaria.

Com o intuito de contribuir para o preenchimento desta lacuna, este artigo propôs uma abordagem fundamentada no emprego de métodos elementares de auxílio à tomada de decisão para avaliar e ordenar estabelecimentos de hospedagem segundo a percepção de possíveis clientes, a partir das informações contidas na *homepage* dos estabelecimentos.

Através de um estudo exploratório, buscou-se investigar o emprego da abordagem proposta na avaliação e ordenação de Pousadas situadas no município de Rio das Ostras, Brasil. Na análise dos resultados foram apresentadas as ordenações das Pousadas e também algumas considerações quanto ao uso dos métodos.

Entretanto, verificou-se que no município pesquisado poucas Pousadas possuíam *homepages*, e, dentre estas, algumas não foram bem avaliadas porque simplesmente não apresentavam informações compatíveis com a realidade. Nestas condições, tais Pousadas tornam-se menos competitivas em relação às demais. Constatou-se também que algumas Pousadas foram atribuídas a posições inferiores na ordenação das Pousadas

porque as suas respectivas *homepages* forneciam informações aquém do que estas realmente apresentam, evidenciando a possibilidade de perda de oportunidade de hospedagem.

Essa constatação realça a necessidade de verificar se os serviços e a infra-estrutura oferecidos pelos estabelecimentos de hospedagem estão sendo adequadamente comunicados através das *homepages*. Para tanto, a abordagem proposta pode ser utilizada para comparar as percepções dos hóspedes captadas por meio de avaliações realizadas *in loco* com as percepções captadas a partir da avaliação das informações disponibilizadas nas *homepages*.

É importante ressaltar que a abordagem proposta não objetiva substituir ou ser integrada aos sistemas oficiais de classificação dos estabelecimentos de hospedagem, mas sim constituir um instrumento de avaliação complementar a esses sistemas. Além disso, em um cenário cada vez mais competitivo, tal abordagem visa trazer à tona para o meio empresarial e acadêmico-científico a apresentação de uma forma de avaliação de estabelecimentos de hospedagem de uso crescente e cada vez mais necessária, mas que ainda não está devidamente formalizada e considerada pelos estabelecimentos de hospedagem e organismos de avaliação. ■

Agradecimentos

Os autores agradecem o apoio financeiro concedido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) oriundo do projeto de pesquisa «Auxílio multicritério à decisão e análise multivariada de dados aplicados a problemas decisórios corporativos».

Referências bibliográficas

- ABIH (2007), Disponível em: <http://www.abih.com.br> acessado em 09/11/07.
- AKBABA, A. (2006), «Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 25, n.º 2, pp. 170-192.
- ALBACETE-SÁEZ, C. A.; FUENTES-FUENTES, M. M. e LLORÉNS-MONTES, F. J. (2007), «Service quality measurement in rural accommodation». *Annals of Tourism Research*, vol. 34, n.º 1, pp. 45-65.
- BENÍTEZ, J. M.; MARTÍN, J. C. e ROMÁN, C. (2007), «Using fuzzy number for measuring quality of service in the hotel industry». *Tourism Management*, n.º 28, pp. 544-555.
- BRIGGS, S.; SUTHERLAND, J. e DRUMMOND, S. (2007), «Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector». *Tourism Management*, n.º 28, pp. 1006-1019.
- CRONIN, J. J. e TAYLOR, S. A. (1992), «Measuring service quality

ty: a reexamination and extension». *Journal of Marketing*, vol. 56(3), July, pp. 55-68.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, Deliberação Normativa n.º 429, abril de 2002. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br> acessado em: 20/08/08.

ERDOGAN, N. e BARIS, E. (2007), «Case study: Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey». *Tourism Management*, n.º 28, pp. 604-614.

FERNANDÉZ, M. C. L. e BEDIA, A. M. S. (2004), «Is the hotel classification system a good indicator of hotel quality? An application in Spain». *Tourism Management*, n.º 25, pp. 771-775.

FREITAS, A. L. P.; MORAIS, A. S. C. e BRITO, M. M. (2008), «Emprego de métodos de AMD na avaliação e ordenação de estabelecimentos de hospedagem via Internet». In XL Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, 12, *Anais...*, SOBRAPO, João Pessoa, Brasil.

FREITAS, A. L. P. (2007), «Uma abordagem multicritério para a classificação de hotéis». *RAUSP. Revista de Administração da USP*, vol. 42, n.º 3, Jul.-Set., pp. 338-348.

GOMES, L. F. A. M.; ARAYA, M. C. G. e CARIGNANO, C. (2004), **Tomada de Decisões em Cenários Complexos: Introdução aos Métodos Discretos do Apoio Multicritério à Decisão**. Pioneira Thomson Learning, São Paulo.

HOTREC – Hotel, Restaurants & Cafés in Europe (2009), «Hotel classification in Europe». Disponível em: <http://www.hotelstars.org>. Acessado em: 10/08/09.

MALHOTRA, N. K. (2006), **Pesquisa de Marketing: Uma**

Orientação Aplicada. 4.ª ed., Bookman, São Paulo.

MOUSSEAU, V.; SLOWINSKI, R. e ZIELNIEWIKZ, P. (2000), «A user-oriented implementation of the ELECTRE TRI method for integrating preference elicitation support». *Computers and Operations Research*, pp. 757-777.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. e ZEITHAML, V. A. (1988), «SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality». *Journal of Retailing*, vol. 64, pp. 12-37, Spring.

SRI INTERNATIONAL (2000), «Modernizing Lebanon's tourism classification system». pp. 1-76. Disponível em: <<http://www.usaidlebanon.org.lb/files/to2.pdf>>. Acesso em: 08/02/09.

VINCKE, P. (1989), **L'Aide Multicritère à la Decision**. Editions de l'Université de Bruxelles – Ed. Ellipses, Bélgica.

WANDERLEY, H. (2004), «A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados para o Turismo de negócios na cidade de São Paulo». Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

WANG, Y.; VELA, M. R. e TYLER, K. (2008), «Cultural perspectives: Chinese perceptions of UK hotel service quality». *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, vol. 2, n.º 4.

WILKINS, H.; MERRILEES, B. e HERINGTON, C. (2007), «Towards an understanding of total service quality in hotels». *International Journal of Hospitality Management*, n.º 26, pp. 840-853.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (1989), **Interregional Harmonization of Hotel Classification Criteria on the Bases of the Classification Standards Adopted by the Regional Commissions**. Madrid, Espanha, WTO, pp. 1-70.

NOEL M. TICHY **WARREN G. BENNIS**

DECIDIR

CONHEÇA O PROCESSO DE DECISÃO DOS LÍDERES DE SUCESSO

www.actualeditora.com

ACTUAL

Inovação organizacional

A eficácia do método de resolução criativa de problemas

por Fernando Sousa e Ileana Monteiro

RESUMO: Este estudo procura demonstrar a eficácia do método de Resolução Criativa de Problemas (RCP) na melhoria das preferências face ao pensamento divergente e na implicação com a equipa, bem como na gestão do conhecimento. Equipas de RCP, num primeiro grupo de sete empresas (48 participantes) e num segundo de três (41), foram objecto de um «pre-post» teste de preferências face ao pensamento divergente e, apenas no segundo grupo, a uma escala de implicação para com o grupo. Os factos registados durante as sessões foram categorizados e sujeitos a análise factorial de correspondências. Os resultados revelam uma mudança favorável ao pensamento divergente e um aumento da implicação emocional com o grupo. Da mesma forma, a análise dos factos demonstrou que as empresas possuem orientações diferentes quanto à natureza da inovação, conforme a especificidade da situação. A generalização destes resultados ao nível organizacional permitirá contribuir para o desenvolvimento de sistemas eficazes de inovação organizacional.

Palavras-chave: Criatividade Organizacional, Inovação Organizacional, Resolução Criativa de Problemas, Pensamento Divergente, Implicação com o Grupo

TITLE: Organizational innovation: the effectiveness of the Creative Problem Solving Method

ABSTRACT: This study aims at demonstrating the effectiveness of the Creative Problem Solving (CPS) method in the improvement of the preferences towards divergent thinking and in group commitment, as well as in knowledge management. Each CPS team, in a first group of seven companies (48 participants), and in a second group of three (41), was submitted to a pre-post test in preferences towards divergent thinking and, only in the second group, to a group commitment test. Facts recorded during the sessions were categorized and submitted to a factorial analysis of correspondence. Results indicate a change favourable to divergent thinking, and an increase in group commitment. Also, fact analysis showed that companies have different orientations as to innovation, according to its situation. The generalization of these findings at organizational level will contribute to the development of effective organizational innovation systems.

Key words: Organizational Creativity, Organizational Innovation, Creative Problem Solving, Divergent Thinking, Group Commitment

TITULO: Innovación organizacional: la eficacia del metodo de la resolución creativa de problemas

RESUMEN: Esta investigación pretende demostrar la eficacia del método de solución creativa de problemas (RCP) en la mejora de las preferencias de cara al pensamiento divergente y la implicación con el equipo, así como en la gestión del conocimiento. Equipos de RCP, un primer grupo de siete empresas (48 participantes) y un segundo de tres (41), fueron objeto de una pre-post prueba de las preferencias de cara al pensamiento divergente, y sólo en el segundo grupo a una escala de consecuencias para la con el grupo. Los acontecimientos registrados durante las sesiones fueron clasificados y sometidos a análisis factorial de correspondencias. Los resultados muestran un cambio favorable al pensamiento divergente y una mayor participación emocional con el grupo. Del mismo modo, el análisis de

los hechos demostró que las empresas tienen diferentes pautas en cuanto a la naturaleza de la innovación, de acuerdo a la situación específica. La generalización de estos resultados a nivel de la organización contribuirá al desarrollo de sistemas eficaces de innovación organizativa.

Palabras-clave: Creatividad de las Organizaciones, La Innovación Organizativa, Solución Creativa de Problemas, Pensamiento Divergente, La Participación con el Grupo

Tal como Huhtala e Parzefal (2007) mencionam, para se manterem competitivas no mercado global, as organizações necessitam de desenvolver continuamente produtos e serviços inovadores e de elevada qualidade e de renovar a forma como operam, com base na capacidade continuada dos seus colaboradores para inovar. Da mesma forma, e se bem que a inovação possa ter lugar através da adopção ou desenvolvimento de um produto ou serviço existentes, através de investimentos em I&D ou de aquisição de tecnologia, apenas através da criação e sustentação de uma força de trabalho criativa, a organização poderá desenvolver um potencial susceptível de ultrapassar problemas e situações difíceis, que não podem ser resolvidas, exclusivamente, através de investimentos (Cebon, Newton e Noble, 1999).

Este potencial criativo da força de trabalho consiste na capacidade de reter gestores e colaboradores criativos (McAdam e McClelland, 2002) e, simultaneamente, de proporcionar um ambiente de confiança, onde cada um se sinta livre e interessado em contribuir para o sucesso da organização. Aspectos tais como o aumento da complexidade do

trabalho, autonomia dos colaboradores e requisitos de tempo disponível, a par de um controlo organizacional reduzido (na tomada de decisão, trocas de informação e sistemas de recompensa), favorecem a criatividade dos colaboradores (Adams, 2006). No entanto, são necessários mais factores para fazer com que as pessoas queiram colaborar na eficácia da organização. Por exemplo, uma liderança de apoio, incentivos ao conhecimento e processos de grupo que favoreçam a criatividade, podem ajudar ao sucesso (Unsworth, 2005).

Pessoas criativas, gestores ou colaboradores, podem comprometer-se com o trabalho e com a organização se a gestão de topo valorizar o seu trabalho e ideias. De facto, de acordo com uma sondagem do *Gallup Management Journal* (Hartel, Schmidt e Keyes, 2003), os empregados empenhados com a organização têm mais possibilidades de «pensar fora da caixa» e de produzir ideias, do que empregados menos empenhados, sendo também mais receptivos a novas ideias. A pesquisa concluiu que as pessoas empenhadas tendem a encontrar e sugerir novas formas de melhoria do trabalho e processos de negócio.

Fernando Cardoso de Sousa

cardoso_sousa@hotmail.com

Doutor em Comportamento Organizacional (ISCTE-IUL). Presidente da Apgico (Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação). Professor do INUAF e membro do Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações (CIEO)/Universidade do Algarve, Portugal.

PhD in Organizational Psychology (ISCTE-IUL). President of Apgico. Lecturer at the INUAF and member of the Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics (CIEO)/University of the Algarve, Portugal.

Doctorado en Comportamiento Organizacional (ISCTE-IUL), Presidente de Apgico (Asociación Portuguesa de la Creatividad y la Innovación), Profesor de INUAF y miembro del Centro de Investigación sobre el Espacio y Organizaciones (CIEO)/Universidade do Algarve, Portugal.

Ileana Pardal Monteiro

imonte@ualg.pt

Doutora em Psicologia das Organizações (Universidade do Algarve). Vogal da Direção da Apgico. Professora da ESGHT e membro do Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações (CIEO)/Universidade do Algarve, Portugal.

PhD in Organizational Psychology (University of the Algarve). Board member of Apgico. Lecturer at the ESGHT and the Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics (CIEO)/University of the Algarve, Portugal.

Doctorado en Psicología Organizacional (Universidade do Algarve), Vocal en la dirección de Apgico, Profesora ESGHT y miembro del Centro de Investigación sobre el Espacio y Organizaciones (CIEO)/Universidade do Algarve, Portugal.

Recebido em Agosto de 2009 e aceite em Agosto de 2010.

Received in August 2009 and accepted in August 2010.

Em certa medida, tudo isto pode ser atingido elevando a importância da criatividade na organização e fornecendo um sistema através do qual o potencial individual possa ser canalizado para uma inovação rentável. Sobre este tema, as questões que andam à volta do potencial de uma organização para inovar estão ainda a dar os primeiros passos, mesmo tendo em consideração o trabalho realizado por autores como Puccio, Firestien, Coile e Masucci (2006) e, em especial, Basadur (1997, 1999).

Tal como Hartel, Schmidt e Keyes (2003) explicam, à medida que os colaboradores de uma organização recebem treino nos procedimentos de resolução de problemas em equipa e se envolvem em projectos de inovação, é de esperar uma melhoria na sua implicação com a organização, seguida de uma sistematização do conhecimento tornado explícito (Borghini, 2005), decorrente do registo do trabalho das equipas necessário para levar a cabo as acções. O mesmo acontece com a melhoria dos canais formais e informais de comunicação (Moss e Ritossa, 2007), devido ao envolvimento de toda a organização em levar por diante projectos interdisciplinares e interdepartamentais; e, finalmente, o movimento na direcção de uma cultura de inovação, através da melhoria da qualidade da liderança criativa.

Procura-se demonstrar a eficácia do método RCP na melhoria da atitude face ao pensamento divergente, implicação com a equipa e utilização do conhecimento explícito, antes de se passar a uma etapa de maiores desafios, que consistem em comprovar que as medidas obtidas em grupos se podem generalizar à organização.

A este propósito, Xu e Rickards (2007) descrevem a forma como a implementação de projectos de inovação pode valorizar aspectos tais como a delegação, o *empowerment* dos colaboradores, a confiança, o apoio ao trabalho criativo e, em especial, a quebra constante das rotinas que conduzem à apatia e comprometem a qualidade. Esta perspectiva de funcionamento favorece igualmente a investigação (procura de novas formas de fazer as coisas) em detrimento da exploração (fazer o que está a dar no imediato), tal como referem Vermeulen, Puranam e Gulati (2010).

E é na tentativa de comprovar a eficácia desta forma de desenvolvimento da inovação que temos levado a efeito uma série de aplicações de uma metodologia de trabalho de grupo que designamos por Resolução Criativa de Problemas (RCP), como parte de um modelo global de investigação-acção (Sousa, Pellissier e Monteiro, 2008), cujos primeiros resultados se enunciam neste artigo.

Procuraremos, assim, demonstrar a eficácia do método RCP na melhoria da atitude face ao pensamento divergente, implicação com a equipa e utilização do conhecimento explícito, antes de passarmos a uma etapa de maiores desafios, que consistem em comprovar que as medidas obtidas em grupos se podem generalizar à organização, por via do desenvolvimento de projectos de inovação, bem como em definir critérios para avaliar o impacto da inovação organizacional na inovação de produto e de processo (Wolfe, 1994).

Criatividade, inovação e resolução de problemas

Enquanto a inovação diz respeito aos domínios da implementação, produção, difusão, adopção ou comercialização de criações, baseados, sobretudo, em processos de poder e de comunicação (Spence, 1994), a criatividade mantém-se exclusivamente ligada à relação que se estabelece entre o criador e o seu produto, segundo os seus próprios critérios de originalidade e utilidade, ligados aos processos cognitivos e emocionais que têm lugar ao nível do indivíduo (Sousa, 2007). Logo que o resultado da acção individual é percebido por outros como original e com valor, passam a estar incluídos fenómenos de comunicação e começamos a falar de inovação. Assim, e apesar de a criatividade ser um fenómeno individual, ela só se torna evidente quando percebida por outros, indo de encontro à perspectiva de Czikszentmihalyi (1991), em que «a criatividade não está localizada no criador nem no produto, mas sim na inter-acção entre o criador e os responsáveis pela área em questão, que retêm ou rejeitam selectivamente os produtos criativos».

Se relacionarmos a criatividade com a definição e resolução de problemas (Baer, 1993) e a inovação com a implementação da decisão (West e Farr, 1990), este último passo requer definição e resolução de problemas, tendo em vista

Quando passamos do nível individual para o de grupo e organizacional, os conceitos de criatividade e inovação ficam cada vez mais difíceis de separar, de modo que não existe diferença entre criatividade e inovação organizacionais.

executar a decisão ou a ideia, tornando muito difícil separar ambos os conceitos ao nível organizacional. De facto, quando passamos do nível individual para o de grupo e organizacional, os conceitos de criatividade e inovação ficam cada vez mais difíceis de separar, de modo que podemos concordar com Basadur (1997), quando ele diz que não existe diferença entre criatividade e inovação organizacionais. Assim, sempre que abordarmos outros níveis para além do individual, usaremos ambos os termos (criatividade e inovação) como sinónimos, e referir-nos-emos à criatividade organizacional como «um sistema destinado a desenvolver e canalizar a criatividade individual, através de equipas, para inovações rentáveis para a empresa».

Quanto às várias abordagens para identificar tipos de inovação, quer separando a adopção de produtos e processos do seu desenvolvimento (Cebon, Newton e Noble, 1999) quer, de forma mais clássica, inovações de produto ou de processo, a maioria dos autores concorda (Adams, 2006) que a capacidade inovadora, ou inovação organizacional, constitui um terceiro e importante tipo de inovação, que representa o potencial da força de trabalho para promover mudanças que beneficiem a organização.

E, se bem que só alguns possam ser capazes de realizar algo ao nível de uma invenção importante, todos detêm algum conhecimento exclusivo sobre o funcionamento de uma organização que, se devidamente aproveitado, pode acrescentar valor ao existente, aqui residindo a perspectiva da inovação como criação de valor, que iremos utilizar neste trabalho (Shapiro, 2001; Robinson e Stern, 1998).

O método de Resolução Criativa de Problemas

Vários sistemas de trabalho criativo de grupo foram ficando disponíveis desde que Alex Osborn (Osborn, 1953) apresentou o *brainstorming* como método de produção de ideias. Sidney Parnes e Ruth Noller (Parnes e Noller, 1972), por exemplo, trabalharam no método de Resolução Criativa de

Problemas (*Creative Problem Solving – CPS*), que tem sido sujeito a investigação por estudiosos tais como Isaksen, Dorval e Treffinger (2000) e, em especial, Min Basadur.

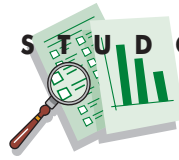
Dos restantes métodos, os mais conhecidos são o *Six Sigma* (Universidade da Motorola), *Synectics* (Gordon, 1961), *TRIZ* (Altshuller, 1979), *Soft Systems* (Checkland e Poulter, 2006) e os *Six Thinking Hats* (De Bono, 1965) que, entretanto, não se aplicam da mesma forma aos casos que estamos a tratar, nem possuem uma base de investigação idêntica ao CPS. A designação de «criativo» tem, também, sido substituída pela de «colaborativo», quer por autores centrados em sistemas de gestão da informação (Ciurea, 2010; Svieby, 1997), quer por outros mais virados para os processos organizacionais e de grupo (Basadur, Pringle, Speranzini e Bacot, 2000; Sawyer, 2007; Strauss, 2002).

Da abordagem inicial do CPS, Basadur (1997) propôs um modelo, o *Simplex Model* (Basadur, 1999), constituído por oito passos: encontrar o problema, analisar os factos, definir o problema, encontrar as soluções, tomar a decisão, planear a acção, planear a aceitação e implementar a decisão.

Mediante o recurso a um método de trabalho, coordenado por uma liderança específica, consegue-se potenciar o desenvolvimento da imaginação (na fase divergente), permitindo depois (na fase convergente) escolher as melhores opções entre as geradas em cada etapa do processo. É um método dirigido à promoção da inovação na empresa através da valorização da experiência e do conhecimento dos membros do grupo, numa sinergia dirigida para um objectivo da organização.

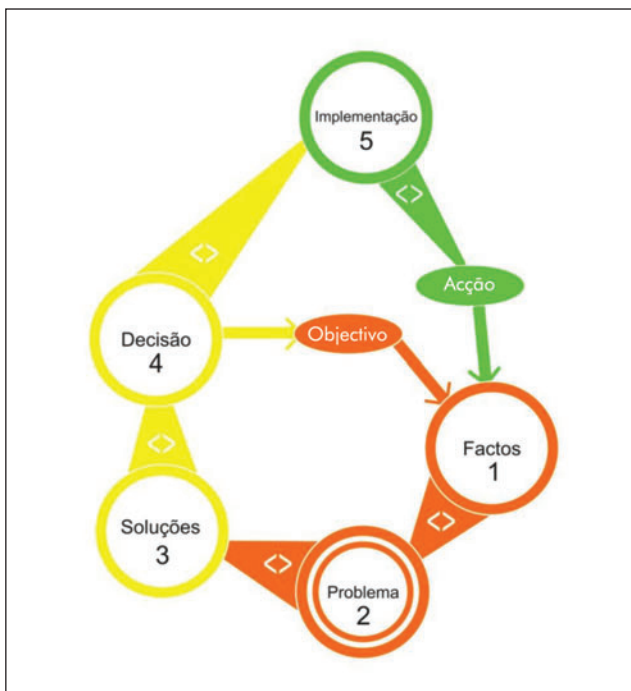
É, também, uma forma de implicar os membros do grupo na decisão tomada e, assim, melhorar a ligação entre os indivíduos e a organização a que pertencem, pois potencia as capacidades criativas de um grupo que, à partida, está em condições de adquirir os conhecimentos necessários para produzir resultados originais e com valor.

Depois de uma série de aplicações no contexto empresarial português e de reduções de duração motivadas, principalmente, pela pouca disponibilidade das equipas empresariais para frequentarem módulos extensos, foi decidido reduzir o modelo de Basadur para cinco passos (ver Figura 1), tendo em vista adaptá-lo a duas sessões de quatro horas cada.



Neste modelo, descrito em pormenor em Sousa e Monteiro (2010), considerámos que o objectivo da sessão, definido pela administração durante a chamada *pré-consulta*, não fazia parte do ciclo, bem assim como a implementação da acção, que é feita fora do quadro das sessões, constituindo o projecto de inovação propriamente dito.

Figura 1
Processo RCP (Resolução Criativa de Problemas)



De acordo com a investigação de Puccio *et al.* (2006), o impacto do CPS no local de trabalho pode ser analisado em três áreas: as atitudes individuais (entendidas como predisposição para responder negativa ou positivamente a algo), os comportamentos individuais e os seus efeitos nos grupos. Por exemplo, no seu estudo, Basadur e Hausdorf (1996) concluíram que os procedimentos do CPS produziram mudanças no comportamento quando as atitudes em relação ao pensamento divergente evoluíram positivamente, bem como melhoraram a fluência na resolução dos problemas. Relativamente aos grupos, o treino em CPS melhorou o clima do grupo, bem como a comunicação, relações interpessoais e resultados da resolução dos problemas.

Finalmente, Puccio *et al.* (2006) relataram vários estudos relativos ao impacto do CPS na eficácia organizacional, que revelaram aspetos tais como a redução de custos, retornos elevados dos investimentos ou uma cultura mais favorável à inovação sem, contudo, especificarem em que medida os resultados foram devidos ao método ou, também, à envolvente de liderança e de gestão das pessoas. Mesmo assim, caso funcione com sucesso, o método pode contribuir para a criação de uma cultura de inovação na empresa, à medida que um número cada vez maior de colaboradores desenvolve projectos de inovação rentáveis (Basadur e Paton, 1993; Isaksen, Dorval e Treffinger, 2000).

Por isso, e uma vez que o método de trabalho em equipa é apenas um dos aspectos da inovação organizacional, torna-se necessário perceber como é que o sucesso produzido pelo sistema, nos indivíduos e equipas, pode ajudar a conseguir inovações rentáveis para a organização. Uma das possibilidades consiste na identificação de problemas organizacionais que, uma vez resolvidos, podem aumentar a eficiência interna e a melhoria consequente na adaptação ao mercado. Por isso, esta investigação focalizar-se-á no desenvolvimento da criatividade organizacional, usando a metodologia RCP, com a finalidade de demonstrar a sua eficácia na evolução das atitudes face ao pensamento divergente, na melhoria da implicação com a equipa e na sistematização do conhecimento explícito para melhor identificar os problemas organizacionais.

Método

O processo de RCP foi implementado, numa primeira oportunidade, em sete empresas (das áreas do turismo, mediação imobiliária, informática, construção civil, distribuição e agricultura), tendo envolvido, em cada organização, uma equipa de 5 a 10 pessoas, num total de 48 participantes, cujas idades variavam entre os 24 e os 59 anos (42,5 de média) e possuindo, a maioria, um curso superior. Os membros das equipas foram designados pela respectiva administração como conhecedores do problema a tratar. Em cada sessão estiveram presentes os membros da equipa, o facilitador (líder do processo RCP) e um ou dois observadores externos que registaram toda a produção do grupo (transcrição das folhas do *flip chart* preenchidas pelo facilitador) e

ajudaram a analisar as dinâmicas em cada uma das equipas.

Numa segunda oportunidade, o método foi aplicado com dois grupos de alunos do Mestrado em Educação Artística, um grupo de uma Instituição Particular de Solidariedade Social e outro de uma empresa de distribuição, num total de 41 participantes, cujas idades variavam entre os 24 e os 49 anos (32 de média), com uma distribuição variada de habilitações e a maioria exercendo uma actividade profissional.

Cada equipa participou em duas sessões de RCP (de quatro horas cada): a primeira sessão era dedicada à definição do problema e a segunda à sua resolução e elaboração de um plano de acção.

Em cada organização, a gestão (ou a direcção de curso) definiu o objectivo da intervenção e interveio para sancionar a definição do problema e a decisão, ajudando depois a definir o plano de acção.

As escalas foram construídas no pressuposto que a imaginação necessária ao pensamento divergente sai beneficiada quando o indivíduo tolera melhor as ideias dos outros e censura menos as suas próprias.

Um questionário de 14 itens, contendo as duas escalas propostas por Basadur e Finkbeiner (1985) – *Preferência pela geração de ideias* (6 itens) e *Evitar o julgamento prematuro das ideias* (8 itens) –, foi aplicado a todas as equipas. As escalas foram construídas no pressuposto de que a imaginação necessária ao pensamento divergente sai beneficiada quando o indivíduo tolera melhor as ideias dos outros e censura menos as suas próprias.

Ao segundo grupo de organizações mencionado foi igualmente administrado um questionário de 13 itens, adaptado de Almeida, Faisca e Jesus (2007), a partir do questionário original de Meyer e Allen (1997), para avaliar a implicação com o grupo, com três subescalas: *afectiva*, *normativa* e *instrumental*. Para responder a cada item recorreu-se, no questionário relativo a aspectos do pensamento divergente, a uma escala em 5 pontos (1 *discordo em absoluto* e 5 *concordo em absoluto*), sendo a resposta mais próxima de 5 mais favorável a cada aspecto; no questionário de implicação para com

o grupo utilizou-se uma escala de sete pontos com a mesma orientação. Os efeitos do processo RCP (X) foram testados comparando a variação da O_1 (observação inicial) com a O_2 (observação no final da segunda sessão).

Como referido na descrição do método RCP, a partir do objectivo definido pela gestão, os membros das equipas divergiram activamente para encontrar os factos mais relevantes que iriam ajudar a definir o problema. O número médio de factos produzidos pelas equipas foi de 80, dando assim uma contribuição importante ao transformar o conhecimento tácito em explícito e permitindo ampliar a compreensão dos problemas organizacionais. Todos os factos foram registados pelos observadores externos e, posteriormente, agrupados em categorias, de modo a reduzir a sua complexidade, permitindo uma maior compreensão dos processos e a sua visualização em mapas perceptivos através do programa DTMc40 (Lebart e Salem, 1994).

Resultados

Na apresentação dos resultados deste trabalho, prossegue-se o objectivo múltiplo de avaliar a eficácia do processo RCP a dois níveis. Primeiro, ao nível individual, numa análise quantitativa, na melhoria de aspectos relativos ao pensamento divergente (preferência pela geração de ideias e evitar o julgamento prematuro) e na implicação com o grupo, comparando as respostas aos questionários administrados antes e depois do processo. Em seguida, ao nível de grupo, mediante uma abordagem qualitativa destinada a sistematizar a informação tornada explícita para uma primeira visão dos problemas com que as empresas se debatem actualmente, passíveis de serem solucionados de forma inovadora.

Em vez de forçar as escalas numa análise factorial confirmatória, preferimos verificar a forma como os sujeitos se agrupavam. Assim, as respostas aos questionários relativos a aspectos do pensamento divergente, preenchidos por todos os sujeitos (89), foram submetidas a análise factorial, por extracção de componentes principais, seguida de rotação *varimax*, tendo resultado uma separação coincidente com ambas as escalas de Basadur e Finkbeiner (1985): o *Evitar o julgamento prematuro das ideias*, que explicava 32% da variância, com um Alfa de Cronbach de .72, agregando

5 itens, tais como: *Eu devia julgar mais as minhas ideias antes de as partilhar com os outros (R)*, ou *Devíamos eliminar imediatamente as ideias menos apropriadas e focarmo-nos nas outras (R)*; o factor *Preferência pela geração de ideias* (explicando 27% da variância), definido por outros 5 itens, tais como: *Um grupo deve estar focalizado na produção de ideias relevantes (R)*, ou *Gosto de ouvir as ideias mais descabidas porque, até mesmo a mais estranha, pode dar origem à melhor solução*, que apresentou um Alfa de Cronbach de .76. Por não ancorarem nesta estrutura bifactorial com saturações maiores ou iguais a .50, foram eliminados 4 itens, reduzindo o questionário de 14 para 10 itens.

Um teste *t* evidenciou diferenças significativas nas preferências das pessoas, em ambos os momentos, em cada factor, como mostra a Tabela 1.

Como se pode ver na Tabela 1, ambas as variáveis mostram uma melhoria significativa após as sessões de RCP, o que significa que os membros das equipas mudaram de preferência ao considerar que devem adiar o julgamento e evitar concentrar-se apenas na qualidade das ideias, com maior intensidade do que antes das sessões. Assim, constatou-se que, em ambas as dimensões, se passou da dis-

cordância (inferior a 3) para a concordância com atitudes e estratégias favoráveis ao pensamento divergente.

As respostas ao questionário de implicação para com o grupo foram organizadas de acordo com os três factores da versão normalizada – *implicação afectiva*, *implicação normativa* e *implicação instrumental* – e os resultados expressos na Tabela 2 (ver p. 45), em que Um *t* teste evidencia diferenças significativas apenas no factor *implicação emocional*.

Como se pode ver, apenas o fator *implicação emocional* (ex. *Gosto de falar sobre a minha equipa, fora da empresa/universidade*; *Esta equipa tem um grande significado para mim*; *Sinto realmente como se os problemas desta equipa fossem meus*) evidencia diferenças significativas antes e depois das sessões de RCP, demonstrando que os participantes pensam que estão mais comprometidos com a sua equipa, em termos emocionais, após as oito horas de aplicação do método.

Quanto aos restantes factores, não se registaram diferenças significativas, atestando que o processo não foi suficiente para alterar o sentido do dever para com a equipa (ex. *Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto deixar a minha equipa neste momento*; *Sentir-me-ia culpado se, neste momento, deixasse a minha equipa*), bem

Tabela 1
Teste de significância para a diferença de médias, nos factores «Evitar o julgamento prematuro das ideias» e «Preferência pela geração de ideias», antes e depois das sessões de RCP

Momento	N	Factores			
		<i>Evitar o julgamento prematuro das ideias</i>		<i>Preferência pela geração de ideias</i>	
		M	DP	M	DP
Antes das sessões	89	2.52	.83	2.87	.77
Após as sessões	88	3.61	1.02	3.59	.79
Sig.		.00		.00	

Tabela 2
Teste de significância para a diferença de médias, nos factores implicação afectiva, implicação normativa e implicação instrumental, antes e depois das sessões de RCP

Momento	N	Factores					
		Implicação afectiva		Implicação normativa		Implicação instrumental	
		M	DP	M	DP	M	DP
Antes das sessões	41	5.0	.93	4.9	1.6	4.1	1.3
Após as sessões	41	5.2	1.0	5.2	1.5	4.2	1.2
Sig.		.01		.14		.53	

como as vantagens pessoais (ex. *Não deixaria agora a equipa pelo que poderia perder; Deixar agora a equipa exigiria um sacrifício pessoal considerável*).

Identificação dos problemas organizacionais

Cada uma das administrações definiu um objectivo (todos relacionados com o mercado e as necessidades do cliente), que exigia mudanças nos processos organizacionais internos. Nas sete empresas em que se implementou o processo foram produzidos 586 factos (frases de 3-6 palavras), que foram categorizados de modo a reduzir o *corpus* e a facilitar a realização da análise de correspondências necessária para elaborar o mapa perceptivo, que se apresenta na Figura 2 (ver p. 46).

Como se pode constatar, os dois eixos organizam os factos em quatro quadrantes, assim designados por análise das categorias que se concentram nos vários quadrantes: o eixo vertical opõe a *Flexibilidade* à *Eficiência* (que explica 33,1% da inércia total); e o eixo horizontal, o enfoque *Interno* ao *Externo* (22,4%). Assim, no pólo externo, e numa posição de equilíbrio entre a flexibilidade e a eficiência, situa-se um hotel de cinco estrelas (01), mais próximo dos *objectivos, marketing, imagem e emprego*, e uma empresa de construção civil (07), mais próxima das exigências do *mercado e parcerias*.

No quadrante definido pelos eixos *Interno* e *Eficiência*,

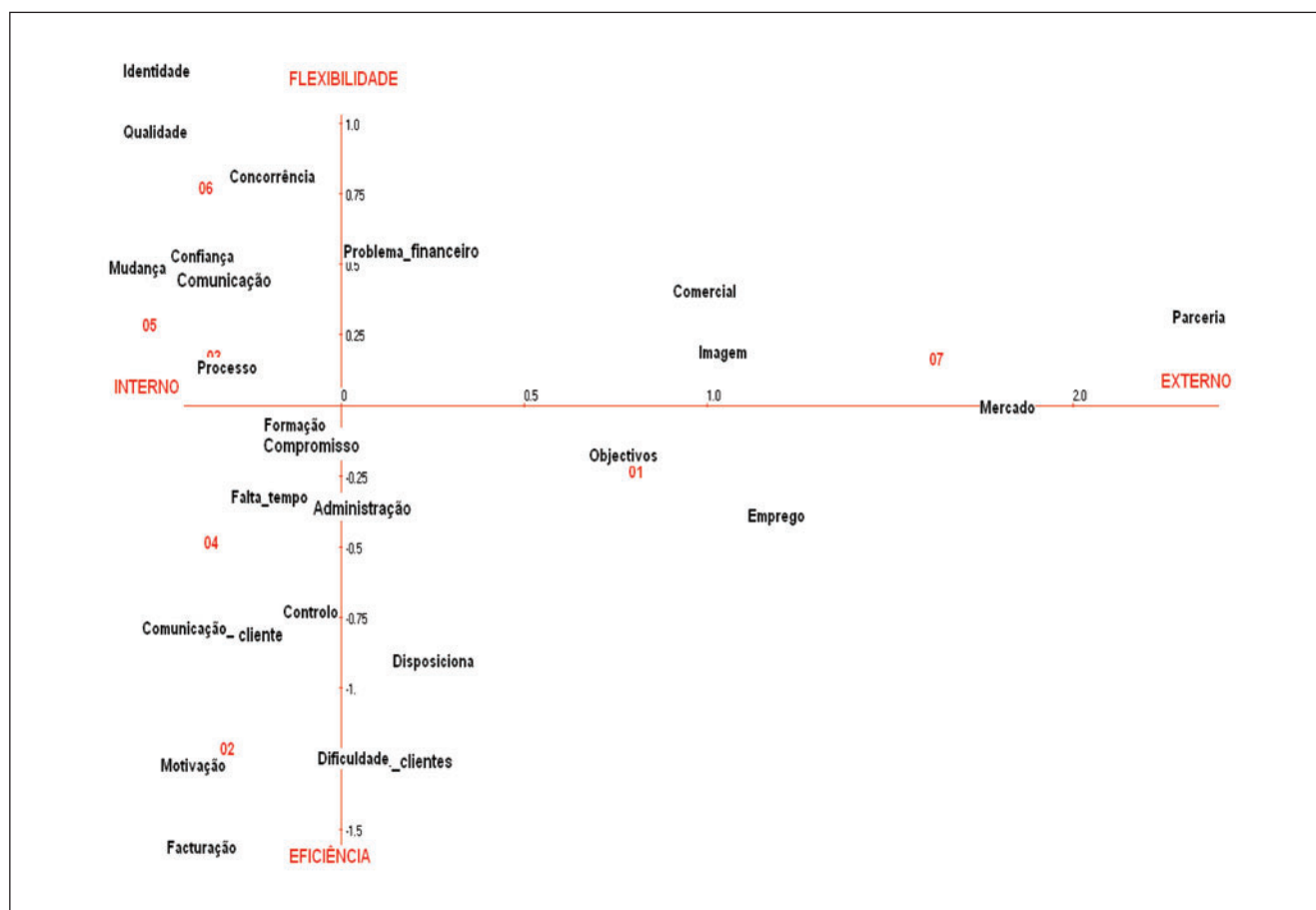
encontram-se duas empresas: uma da área da distribuição (02) cujos factos se relacionam mais com a *motivação, facturação e dificuldades dos clientes*; e uma empresa que opera no sector da construção civil (04), mais próxima de problemas de *tempo, administração e comunicação com o cliente*.

Finalmente, no quadrante definido pelo foco *Interno* e pela *Flexibilidade*, três empresas: uma na área das tecnologias de informação (03), outra no sector agrícola e a última (06) na construção e mediação imobiliária. As duas primeiras, mais próximas, apresentam factos como a *confiança, comunicação, incentivos, mudança, estrutura e processo*; enquanto a terceira se aproxima mais de problemas de *identidade, qualidade e competição*. Nesta distribuição ficaram bem patentes as diferentes fundamentações que os colaboradores consideraram pertinentes para análise dos objectivos definidos pela administração das empresas, tornando evidente a necessidade de equilíbrio entre a adaptação ao exterior e o funcionamento interno da organização.

Discussão

O método RCP demonstrou eficácia na capacidade de alterar as preferências individuais favoravelmente ao pensamento divergente, em especial evitando o julgamento prematuro, aceitando as ideias dos outros e fazendo menos autocensura, bem como aumentando o sentimento de pertença à equipa. Estes resultados são consistentes com a

Figura 2
Mapa perceptivo dos factos produzidos durante as sessões de RCP



investigação de Basadur e Ausdorf (1996) e Puccio *et al.* (2006). E se a tolerância às ideias dos outros e a redução da autocensura são fundamentais para a emergência criativa, a implicação com o grupo e, por arrastamento, com a organização, constitui uma condição *sine qua non* para a existência de inovação, face à persistência que é necessário ter para desenvolver novos conhecimentos e para vencer as barreiras que se colocam em qualquer actividade relativa à inovação, quer por parte das equipas de projecto quer pela própria gestão.

Com efeito, a questão decisiva prende-se com uma clara orientação para a inovação colaborativa por parte da gestão de topo, cuja acção consiste em incentivar as chefias no sentido da facilitação de projectos de equipa, sendo

o método apresentado apenas uma forma de trabalho para lá chegar.

A inovação ocorre durante o ciclo de criação do conhecimento, entre a definição do problema e a sua resolução, não podendo desenvolver-se sem primeiro identificar as questões relevantes sobre o conhecimento existente acerca de um problema. Assim, a inovação reside na aprendizagem que as equipas vão realizando ao construir um novo conhecimento, o que só pode ocorrer a partir da implementação de um projecto concreto. Trata-se, pois, de um processo de investigação-acção decorrente do aprender-fazendo. Nesta perspectiva, a inovação reside no processo de resolução de problemas, que conduz à tomada de decisão e ao planeamento da acção. Os objectivos iniciais, o problema definido,

Se a tolerância às ideias dos outros e a redução da autocensura são fundamentais para a emergência criativa, a implicação com o grupo e, por arrastamento, com a organização, constitui uma condição «sine qua non» para a existência de inovação.

as ideias sugeridas e a decisão tomada podem ser consideradas como ferramentas de coesão e de colaboração, essenciais à inovação, mas é na acção, no desenvolvimento dos projectos, que ocorre a verdadeira criação do conhecimento e a inovação.

Ao proporcionar a identificação dos factos relacionados com os problemas organizacionais, o método permitiu fazer o diagnóstico das áreas principais de preocupação nas empresas, do ponto de vista dos colaboradores, e construir uma tipologia de problemas, ajustando cada empresa a categorias pré-estabelecidas, em quadrantes definidos por um sistema de eixos. Se bem que todas as sessões tenham começado com objectivos de carácter externo à empresa, definidos pela administração, as equipas forneceram dados com orientações distintas.

A maior concentração deu-se à volta da flexibilização interna, incluindo três empresas, cujos problemas reflectem a necessidade de melhoria na comunicação. Outro quadrante – o da eficácia interna – encerra duas empresas menos dependentes da tecnologia, que necessitam de melhorar a organização interna para estabelecerem uma relação mais eficaz com os clientes. Por último, na orientação externa, situam-se duas empresas que se encontram ameaçadas pela recessão do mercado, necessitando de reorientação urgente para sobreviverem.

Se bem que se torne necessária uma evidência baseada em mais casos, tornou-se claro que os mecanismos de inovação e as prioridades diferem de empresa para empresa, o que implica que os modelos de inovação não possam ser utilizados como se todas as empresas funcionassem da mesma forma. De facto, tal como demonstra a evidência empírica, as equipas tendem a definir como áreas de melhoria as que se encontram à volta da eficiência interna, tais como o controlo de gestão, comunicação, motivação, supervisão e relações com os clientes. Desta forma, os problemas organi-

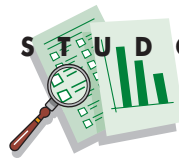
zacionais, vistos segundo a perspectiva dos colaboradores, tendem a contradizer a necessidade de inovação ou, dito de outra maneira, a realçar a necessidade da empresa se adaptar às mudanças do mercado, tecnológicas e de gestão, proporcionando alguma estabilidade interna.

As pressões constantes da gestão e do tempo sobre os colaboradores não proporcionam condições para que estes vejam a inovação como um benefício em si próprio, mas esta atitude pode modificar-se se lhes for dada a possibilidade de balancear constrangimentos e iniciativas e de fazerem da inovação um esforço colectivo interno de adaptação ao exterior. É por isso que a existência de sistemas internos de inovação organizacional se torna fundamental para promover e sustentar uma mudança contínua de adaptação ao mercado.

Este método de resolução de problemas provou ser capaz de dar ajudas úteis para a inovação organizacional, contribuindo, assim, para o sucesso do modelo global em que se insere (Sousa, Monteiro e Pellissier, 2008; Sousa e Monteiro, 2010). E se bem que as ferramentas de resolução de problemas já tenham demonstrado a sua utilidade na procura de soluções e em ajudar as organizações a melhorar, o que falta ainda provar é até que ponto a implicação com a equipa se mantém ao longo do projecto e, por essa via, se estende à própria empresa. Da mesma forma, interessa ver se as preferências face ao pensamento divergente tendem a melhorar ou, pelo menos, a manterem-se estáveis durante todo o processo.

O processo de desenvolvimento da criatividade e inovação organizacional é complexo e curvilíneo, com pontos altos e baixos, que podem dar lugar a uma cultura favorável à inovação, apenas se a gestão de topo se encontrar totalmente empenhada, como já referido. A investigação futura permitirá testar o modelo, na sua complexidade mais vasta, e fornecerá novos *insights* para a compreensão do processo de criatividade organizacional.

O uso de medidas de controlo de gestão, tal como as descritas por Adams (2006), no sentido de avaliar os impactos dos projectos de inovação nos resultados finais da organização, fornecerá as referências principais para a avaliação do progresso de outras variáveis organizacionais. Em primeiro lugar, a investigação futura deverá coligir casos



As pressões constantes da gestão e do tempo sobre os colaboradores não proporcionam condições para que estes vejam a inovação como um benefício em si próprio, mas esta atitude pode modificar-se se lhes for dada a possibilidade de balancear constrangimentos e iniciativas e de fazerem da inovação um esforço colectivo interno de adaptação ao exterior.

de mais empresas e analisar o que se passa depois do planeamento da acção, ou seja, na fase da implementação dos projectos de inovação, de modo a analisar o que pode ser feito para melhorar a sua eficácia no desenvolvimento da inovação. ■

Referências bibliográficas

- ADAMS, R. (2006), «Innovation measurement: a review». *International Journal of Management Review*, vol. 8(1), pp. 21-47.
- ALMEIDA, H.; FAÍSCA, L. e JESUS, S. N. (2007), «Validação da implicação afectiva, instrumental e normativa: um estudo confirmatório da medida». In Vala, Garrido e Alcobia (orgs.), **Percursos de Investigação em Psicologia Social e Organizacional**, Ed. Colibri, Lisboa, Portugal, pp. 195-213.
- ALTSHULLER, G. S. (1984), **Creativity as an Exact Science: The Theory of the Solution of Inventive Problems**. Gordon & Breach, Luxemburgo.
- BAER, J. (1993), **Creativity and Divergent Thinking: A Task Specific Approach**. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey.
- BASADUR, M. S. (1997), «Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace». *The Journal of Creative Behaviour*, vol. 31(1), pp. 59-73.
- BASADUR, M. S. (1999), **Simplex: A Flight to Creativity**. The Creative Education Foundation, Buffalo, Nova Iorque.
- BASADUR, M. S. e FINKBEINER, C. T. (1985), «Measuring preference for ideation in creative problem-solving training». *The Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 12(1), pp. 37-49.
- BASADUR, M. S. e HAUSDORF, P. A. (1996), «Measuring divergent thinking attitudes related to creative problem solving and innovation management». *Creativity Research Journal*, vol. 9(1), pp. 21-32.
- BASADUR, M. S. e PATON, B. (1993), «Using creativity to boost profits in recessionary times». *Business Strategies*, Jan./Fev., pp. 14-19.
- BASADUR, M. S.; PRINGLE, P. F.; SPERANZINI, G. e BACOT, M. (2000), «Collaborative problem solving through creativity in problem definition: expanding the pie». *Creativity and Innovation Management*, vol. 9(1), pp. 54-76.
- BORGHINI, S. (2005), «Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate». *Journal of Knowledge Management*, vol. 9(4), pp. 19-33.
- CEBON, P.; NEWTON, P. e NOBLE, P. (1999), «Innovation in firms: towards a framework for indicator development». Melbourne Business School, Working Paper n.º 99-9, Set.
- CHECKLAND, P. B. e POULTER, J. (2006), **Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its Use for Practitioners, Teachers and Students**. Wiley, Chichester.
- CIUREA, C. (2010), «Metrics of collaborative banking systems». *Journal of Applied Collaborative Systems*, vol. 2(1), pp. 16-22.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1991), «Systems view of creativity». In R. S. Sternberg (Ed.), **The Nature of Creativity. Contemporary Psychological Perspectives**, Cambridge University Press, Cambridge, Estados Unidos.
- DE BONO, E. (1985), **Six Thinking Hats**. MICA Management Resources, Nova Iorque.
- GORDON, W. J. J. (1961), *Synectics*. Harper & Row, Nova Iorque.
- HARTEL, J.; SCHMIDT, F. e KEYES, L. (2003), **Well-Being in the Workplace and its Relationship with Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies**. American Psychological Association, Washington DC, pp. 205-224.
- HUHTALA, H. e PARZEFALL, M.-R. (2007), «A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a mutual benefit». *Creativity and Innovation Management*, vol. 16(3), pp. 299-306.
- ISAKSEN, S.; DORVAL, K. e TREFFINGER, D. (2000), **Creative Approaches to Problem Solving: A Framework for Change**. The Creative Problem Solving Group, Buffalo.
- LEBART, L. e SALEM, A. (1994), **Statistique Textuelle**. Dunod, Paris.
- MCADAM, R. e MCCLELLAND, J. (2002), «Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry». *Technovation*, vol. 22, pp. 113-121.
- MCLEAN, L. D. (2005), «Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development». *Advances in Developing Human Resources*, vol. 7, pp. 226-246.
- MOSS, S. e RITOSSA, D. (2007), «The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes». *Leadership*, vol. 3(4), pp. 433-456.
- MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. (1997), **Commitment in the Workplace**. Sage, Thousand Oaks, Califórnia.
- OSBORN, A. F. (1953), **Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving**. Scribner's Sons, Nova Iorque.
- PARNES, S. J. e NOLLER, R. B. (1972), «Applied creativity: the creative studies project: Part I – The Development». *The Journal of Creative Behaviour*, vol. 6, pp. 11-22.
- PUCCIO, G. J.; FIRESTIEN, R. L.; COYLE, C. e MASUCCI, C. (2006), «A review of the effectiveness of CPS training: a focus on workplace issues». *Creativity and Innovation Management*, vol. 15(1), pp. 19-33.
- ROBINSON, A. e STERN, S. (1998), **Corporate Creativity: How Innovation & Improvement Actually Happen**. Berrett Koehler Publishers, São Francisco.
- SAWYER, K. (2007), **Group Genius: The Creative Power of Collaboration**. Basic Books, Nova Iorque.
- SHAPIRO, S. M. (2001), **24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change**. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- SOUZA, F. C. (2007), «Still the elusive definition of creativity». *International Journal of Psychology: A Bio psychosocial Approach*, vol. 2, pp. 55-82.

SOUSA, F.; PELLISSIER, R. e MONTEIRO, I. (2008), «Creativity and problem solving in the development of organizational innovation». *ERIMA 08 Proceedings*, pp. 5-11.

SOUSA, F. e MONTEIRO, I. (2010), **Liderança de Grupos da Resolução de Problemas Complexos: Um Guia para a Inovação Organizacional**. Ed. Sílabo, Lisboa.

SPENCE, W. R. (1994), **Innovation: The Communication of Change in Ideas, Practices and Products**. Chapman & Hall, Londres.

STRAUSS, D. (2002), **How to Make Collaboration Work**. Berrett-Koehler Publishers, São Francisco.

SVIEBY, K. (1997), **The New Organizational Health: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets**. Berrett-Koehler Publishers, São Francisco.

UNSWORTH, K. L. (2005), «Creative requirement: a neglected

construct in the study of employee creativity?». *Group Organization Management*, vol. 30, pp. 541-560.

VERMEULEN, F.; PURANAM, P. e GULATI, R. (2010), «Change for change's sake». *Harvard Business Review*, Spotlight n.º BR1006, Junho, pp. 20-25.

WEST, M. A. e FARR, J. L. (1990), «Innovation at work». In M. A. West e J. L. Farr (Eds.), **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies**. John Wiley & Sons, Chichester, pp. 3-13.

WOLFE, R. A. (1994), «Organizational innovation: review, critique and suggested research directions». *Journal of Management Studies*, vol. 31, pp. 405-431.

XU, F. e RICKARDS, T. (2007), «Creative management: a predicted development from research into creativity and management». *Creativity and Innovation Management*, vol. 16, 3, pp. 216-228.

Recorte, preencha e envie num envelope o cartão de assinaturas para: VASP PREMIUM, APT/PROD 1172, 2728-511, AGLAUA, CACEM

☒ **SIM, desejo assinar a revista Pessoal por 12 edições por apenas 36 Euros**

DADOS PESSOAIS

Nome: _____

Apelido: _____

Morada: _____

Nº de identificação (Bancária): _____

Localidade: _____

CP: _____

Telefone de contacto: _____

E-mail: _____

INFORMAÇÕES DE PAGAMENTO PREFERENCIAL

☐ **ALTO** (para cartão de crédito ou débito) - Se preferir, por ordem de pagamento, faça a sua inscrição para a revista *Pessoal* através de cartão de crédito por telefone (214 307 038)

☐ **BAIXO** (para cartão de crédito ou débito) - Se preferir, por ordem de pagamento, faça a sua inscrição para a revista *Pessoal* através de cartão de crédito por telefone (214 307 038)

☐ **CHECUE** (o cartão da VASP Premium, junto envio cheque nº _____)

Releia este, entre o cartão preenchido e o cheque no valor correspondente à assinatura dentro de um envelope fechado.

Envie para: VASP Premium, APT/PROD 1172, 2728-511, AGLAUA, CACEM

LEIA A REVISTA DA VASP E ASSINANTE

12 edições por apenas 36 Euros

2728-511, AGLAUA, CACEM

DEixe CUPÃO PREENCHIDO EM FOTOCOPIADO



Análise de mecanismos de controle de acesso nas redes sociais

por Vinicius Souza dos Santos, Ed Porto e Bráulio Alturas

RESUMO: As redes sociais na Internet vêm se tornando cada vez mais populares, pois facilitam o contato com amigos, parentes distantes, clientes e consumidores através da troca de mensagens e da visualização de fotos, vídeos e áudios. Contudo, a apresentação de tantos dados pessoais pode expor a vida privada de alguém ou informações internas de uma empresa a pessoas desconhecidas. Desse modo, as redes sociais devem prover mecanismos flexíveis e de fácil utilização para que seus usuários possam manter controle sobre a visualização de seus dados. Esse artigo apresenta-se como um «survey» onde será analisado como as atuais redes sociais provêem esse tipo de mecanismo, analisando alguns de seus aspectos positivos e negativos e apresentando novas propostas específicas para o âmbito de redes sociais na Internet.

Palavras-chave: Redes Sociais, Segurança, Confidencialidade, Privacidade, Controle de Acesso

TITLE: Analysis of control mechanisms of social networking access

ABSTRACT: Social networking on the Internet are becoming very popular because it facilitates contact with friends, distant relatives, customers and consumers by an exchange of messages, viewing photos, videos and audios. However, the presentation of so many personal data can expose the user's personal life or company private information to people unknown. Thus, social networks should provide flexible and user-friendly mechanisms so that users can maintain control over their private data. This article is presented as a survey describing how the current social networks provide this type of mechanism, analyzing some of their strengths and weaknesses and presenting new proposals for the specific context of social networks on the Internet.

Key words: Social Networks, Security, Confidentiality, Privacy, Access Control

TITULO: Análisis de los mecanismos de control de acceso a las redes sociales

RESUMEN: Las redes sociales en Internet son cada vez más populares porque facilitan el contacto con amigos, parientes lejanos, los clientes y consumidores a través del intercambio de mensajes y de fotos, videos y audios. Sin embargo, la presentación de tantos datos personales puede exponer la vida privada de una persona o la información interna de una empresa a extraños. Así, las redes sociales deberían establecer mecanismos flexibles y de fácil manejo para que sus usuarios mantengan el control sobre la visualización de sus datos. En este artículo se presenta una encuesta donde se analiza como las redes sociales actuales proporcionan este tipo de mecanismo, analizando algunos de sus puntos fuertes y débiles y presentar nuevas propuestas para el contexto específico de las redes sociales en Internet.

Palabras-clave: Redes Sociales, Seguridad, Confidencialidad, Privacidad, Control de Acceso

Cada vez mais sites de relacionamento e de compartilhamento de arquivos têm se tornados populares. Sites como Orkut¹, MySpace² e Facebook³ permitem aos usuários criarem perfis, fazerem *upload* de fotos e vídeos, encontrarem pessoas e adicioná-las como amigos, etc. Outras ferramentas como Blogues e Microbloggings, tais como o Twitter⁴, permitem compartilhar textos e fotos com todos os usuários da Internet.

Não apenas usuários domésticos, mas empresas utilizam cada vez mais as redes sociais. Sua aceitação e utilização estão mudando a maneira como indivíduos e organizações se relacionam com o seu meio. Desta forma, os gestores não podem dar-se ao luxo de ignorar o impacto que as redes sociais podem ter em suas atividades (Barnes e Barnes, 2009).

Muitas empresas já utilizam redes sociais como um meio de comunicação interna entre seus funcionários, mas principalmente como um meio de comunicação direta com seus clientes. Contudo, nem sempre se quer compartilhar determinado conteúdo com todas as pessoas que têm acesso

àquela rede. Por exemplo, nem sempre um usuário deseja compartilhar determinadas fotos com todos os seus amigos da rede social, ou quer que apenas determinadas pessoas tenham acesso a algum texto escrito por ele ou até mesmo que todos os seus amigos, com exceção de alguns em particular, tenham acesso a seus vídeos.

Percebe-se então que certo nível de privacidade é desejável pelos usuários das mídias sociais e deve ser fornecido pelas redes sociais para que seus usuários sintam-se mais seguros ao compartilhar seus dados. Muitas vezes o compartilhamento de dados tem o intuito de atingir somente os amigos diretos de um usuário e não todos que possuem acesso à rede. Para que isso ocorra, cada ferramenta de rede social implementa um mecanismo de controle de acesso que deve ser de fácil uso e ao mesmo tempo eficaz.

Mas será que os mecanismos de controle de acesso atuais conseguem ser flexíveis o bastante para proporcionarem aos usuários de redes sociais meios de permitir fácil acesso e controle de determinadas informações? E ao mesmo tempo,

Vinicius Souza dos Santos

vinicius@compose.ufpb.br

Mestrando em Informática, Bacharel em Ciências da Computação. Departamento de Informática da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB, Brasil. Atualmente pesquisador do grupo COMPOSE (Component Oriented Software Engineering) do Departamento de Informática da UFPB.

M.Sc. in Computer Science, Bachelor of Computer Science. Department of Informatics, Federal University of Paraíba (UFPB), João Pessoa, Brazil. Currently a researcher with the group COMPOSE (Component Oriented Software Engineering), Department of Informatics UFPB.

Maestría en Informática, Licenciado en Ciencias de la Computación. Actualmente investigador del grupo COMPOSE (Component Oriented Software Engineering) del Departamento de Informática de la UFPB (Universidade Federal da Paraíba), Joao Pessoa, PB, Brasil.

Ed Porto Bezerra

edporto@di.ufpb.br

Doutor em Engenharia Elétrica, Mestre em Informática, Tecnólogo em Processamento de Dados. Professor Associado II do Departamento de Informática da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB, Brasil. Programa de Pós-Graduação em Informática e Programa de Pós-Graduação em Comunicação.

Ph.D. in Electrical Engineering, Master of Information Technology, Technologist in Data Processing. Associate Professor II, Department of Informatics, Federal University of Paraíba (UFPB), João Pessoa, Brazil. Graduate Program in Computer Science and Graduate Program in Communication.

Doctorado en Ingeniería Eléctrica, Maestría en Tecnologías de la Información, Tecnólogo en Procesamiento de Datos. Profesor Asociado II de la Universidad Federal de Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil. Departamento de Informática, Programa de Posgrado en Ciencias de la Computación y el Programa de Posgrado en Comunicación.

Bráulio Alturas

braulio.alturas@iscte.pt

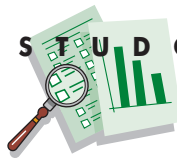
Doutor em Gestão, Mestre em Ciências Empresariais, Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas. Professor Auxiliar no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação. Investigador e Associado da ADETTI – Associação para o Desenvolvimento das Telecomunicações e Técnicas de Informática, Lisboa, Portugal.

Ph.D. in Management, Master in Business Administration, Bachelor in Organization and Management. Assistant Professor at ISCTE – Lisbon University Institute, Department of Science and Information Technology. Researcher and Associate ADETTI – Association for the Development of Telecommunications and Computer Science, Lisbon, Portugal.

Doctorado en Management, Master en Administración de Empresas, Licenciatura en Organización y Gestión. Profesor Asistente en ISCTE – Instituto Universitario de Lisboa, Departamento de Ciencia y Tecnología de la Información. Investigador Asociado ADETTI – Asociación para el Desarrollo de las Telecomunicaciones y la informática, Lisboa, Portugal.

Recebido em Fevereiro de 2010 e aceite em Setembro de 2010.

Received in February 2010 and accepted in September 2010.



rígidos o suficiente para garantir a confidencialidade e privacidade dos dados àqueles que não têm autorização de acessá-los?

Segundo Lenhart e Fox (2006), a popularidade de *sites* de relacionamentos, blogues, galerias de fotos *on-line*, *sites* de compartilhamento de vídeos e outros *sites* de compartilhamento de conteúdo tem explodido, resultando em mais informações pessoais e opiniões sendo disponíveis com menos controle de acesso. Levando em consideração que redes sociais são redes de compartilhamento, portanto com o intuito de difundir tudo o que nela se apresenta, compreende-se a falta de ênfase na preocupação com o controle de acesso evidenciado por Lenhart e Fox (2006).

Entretanto, pode-se perceber que a má implementação ou a falta de controle de acesso pode gerar alguns resultados frustrantes, como alguns evidenciados por Hart, Johnson e Stent (2006):

- Blogueiros perderam o emprego quando seus patrões descobriram seus blogues (Simonetti, 2004);
- Blogueiros têm sido vítimas por postarem suas informações pessoais (Rowse, 2006);
- Predadores sexuais usam redes sociais para buscar vítimas (Poulsen, 2006).

Dessa maneira, será abordado nesse artigo como algumas das redes sociais mais populares proporcionam mecanismos de controle de acesso aos seus usuários, verificando os pontos fortes e fracos de cada uma. Como o artigo é apresentado em forma de *survey*, os gestores de empresas podem perceber como os mecanismos de controle funcionam nas redes sociais mais utilizadas, podendo assim escolher o meio mais coerente de comunicação de mídia social de acordo com seu contexto. Também serão abordados trabalhos que apontam para novas formas de controle de acesso específicas para redes sociais e quais as vantagens e desvantagens que estas podem trazer.

O artigo está estruturado do seguinte modo: de seguida são vistas algumas características de cada rede social pesquisada; depois se aborda o que é e o que se pretende garantir com a aplicação de mecanismos de controle de acesso nas redes sociais; em seguida serão apresentadas algumas propostas de mecanismos de controle de acesso defi-

Os gestores de empresas podem perceber como os mecanismos de controle funcionam nas redes sociais mais utilizadas, podendo assim escolher o meio mais coerente de comunicação de mídia social de acordo com seu contexto.

nidos especificamente para redes sociais; e finalmente apresentam-se as considerações finais.

Redes sociais

Uma rede social, como explica Castells (2003), nada é mais do que «uma rede eletrônica de comunicação, interativa, auto-definida, organizada em torno de um interesse ou finalidade, embora, em alguns casos, a própria comunicação se transforme no objetivo central». Para o propósito deste estudo sobre mecanismos de controle de acesso nas redes sociais foram analisadas as seguintes redes, escolhidas em função de sua popularidade e natureza: Orkut, Facebook, MySpace, Blogger⁵, WordPress⁶, Twitter, YouTube⁷, Flickr⁸, Wikipédia⁹ e DokuWiki¹⁰.

As redes sociais analisadas foram divididas com base na natureza de cada uma delas em cinco classes: *sites* de relacionamento, blogues, microbloggings, *sites* de relacionamento de mídias e wikis. Todas elas possuem uma grande característica em comum que, segundo Recuero (2005), é a interação social proporcionada, aliada à noção de percepção de usuários através de um perfil que o faz se diferenciar dos demais. Outra característica em comum, não obrigatoriamente encontrada nas wikis, é o fato dos usuários exporem suas características pessoais, fotos e vídeos de seu cotidiano, bem como pontos de vistas pessoais sobre determinados assuntos. Esses mesmos mecanismos são utilizados pelas empresas para exporem seus produtos e serviços, aproximando seus clientes e mantendo um meio de comunicação aberto entre eles.

Nos *sites* de relacionamento, um usuário cria um perfil ou *profile* com várias informações pessoais, coisas de que gosta de fazer, hobbies, etc. Além disso, usuários podem colocar fotos e vídeos, adicionar outro usuário como amigo, mandar recados, etc., a fim de manter um relacionamento de amizade. No âmbito comercial, empresas criam perfis descrevendo-as e podem criar comunidades para que seus

clientes possam entrar em contato, criar discussões, etc. Nessa classe estão Orkut, Facebook e MySpace.

Blogues são diários *on-line* onde um usuário cria uma conta e tem um espaço na *web* para escrever sobre o que quiser. Geralmente as pessoas escrevem coisas do cotidiano, como num diário pessoal, mas, como evidenciado por Orduña (2007), os blogues estão se tornando meios de comunicação jornalística. Também são utilizados internamente nas empresas como forma de publicação de comunicados, afazeres do dia, etc. Outros usuários podem visualizar e comentar cada assunto proposto nos blogues. O Blogger e o Wordpress estão nessa classe.

Microbloggings são semelhantes aos blogues, mas geralmente têm restrição no tamanho das mensagens postadas, pois estes prezam pela agilidade na disseminação da informação. Possuem uma característica semelhante aos *sites* de relacionamentos no tocante a atribuir outros usuários como amigos. Esse meio de comunicação vem ganhando grande adesão das empresas, pois é um meio ágil onde a informação é disseminada para todos os usuários da rede muito rapidamente, atingindo grande quantidade de usuários. O Twitter encontra-se nessa classe.

Os *sites* de compartilhamento de mídia têm como principal característica o fato de proverem espaço para divulgar

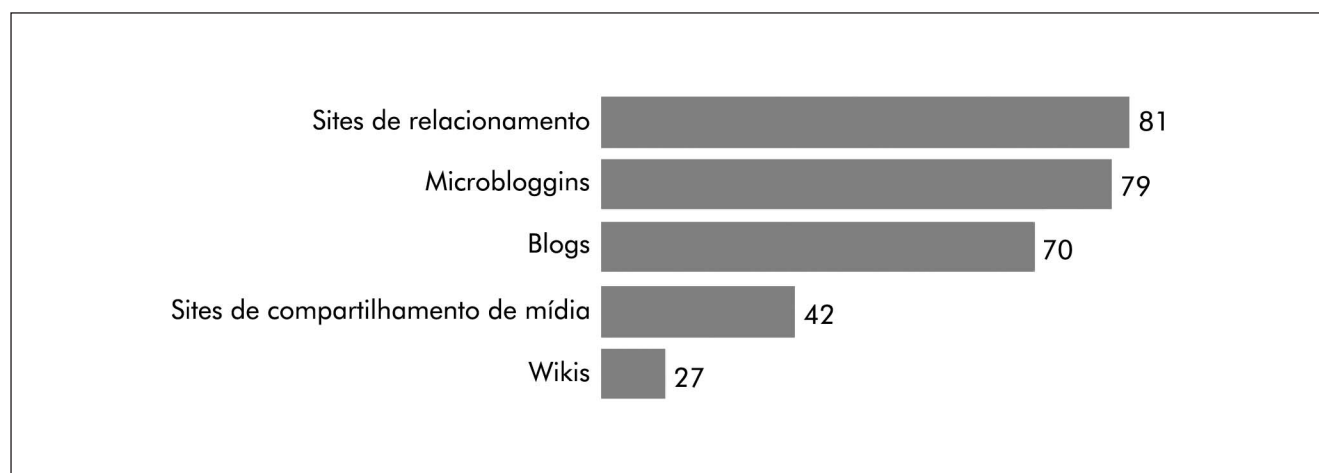
uma mídia específica. No caso do Youtube são divulgados vídeos. Já no Flickr também são divulgadas fotos. Outros usuários podem comentar sobre as fotos ou vídeos postados.

Nas wikis a característica principal é a produção de conteúdo colaborativo. Diferentemente do blogue, onde o conteúdo geralmente é escrito por uma pessoa apenas, nas wikis todos trabalham em cooperação para a produção de um mesmo conteúdo. Wikipédia e DokuWiki fazem parte desta classe.

Atualmente, segundo uma pesquisa realizada pela Deloitte (2010), as redes do tipo *sites* de relacionamento ainda são as mais utilizadas pelas empresas, seguidas dos microbloggings, blogues, *sites* de compartilhamento de mídia e por fim wikis, como pode ser visto na Figura 1.

Ainda assim, como ressaltado por Sousa e Azevedo (2010), deve-se entender que, no âmbito empresarial, o modo de compartilhamento das informações deve ser adequado para a cultura, identidade e público das empresas, já que no meio social *on-line*, este se torna o mecanismo de comunicação entre a empresa e seu público. Já do ponto de vista interno de uma empresa, alguns diretores acreditam que o acesso às redes sociais pelos seus empregados pode lhes desviar a atenção de suas tarefas, diminuindo o rendimento, além disso, ainda temem que alguns funcionários

Figura 1
Tipo de mídias sociais mais utilizadas pelas empresas (%)



Fonte: Deloitte (2010)

possam difamar a empresa ou divulgar informações que deviam circular apenas internamente.

Desse modo, o tipo de mecanismo utilizado para controlar a divulgação das informações, que varia de rede social para rede social, pode influenciar na escolha de quais redes sociais são mais adequadas para o contexto da empresa. É necessário ressaltar que nem sempre se quer divulgar informações para todos os participantes de uma rede social. Por vezes determinadas informações têm a intenção de atingir apenas alguns usuários de uma rede. Para se conseguir ter controle de quem deve acessar quais informações, se faz necessário um mecanismo para o controle de acesso de fácil manipulação mas que garanta a privacidade e integridade da informação.

Mecanismos de controle de acesso

Segundo Ferraiolo, Kuhn e Chandramouli (2003), o controle de acesso é «crítico na preservação da confidencialidade e integridade da informação», evidenciando assim que qualquer aplicação que demande certo nível de confidencialidade necessita de algum mecanismo de controle de acesso.

O controle de acesso pode ser dividido em três tipos distintos, como explicado por Bishop (2002):

- Controle de acesso discricionário (CAD) – é aquele em que um usuário pode definir o controle de acesso para negar ou permitir acesso a um objeto;
- Controle de acesso compulsório (CAC) – é aquele onde o sistema define o controle de acesso e não pode ser modificado pelo usuário;
- Controle de acesso controlado pelo originador (CACO) – é aquele onde o controle de acesso ao objeto é definido pelo criador do mesmo.

Na literatura podem ser verificados vários mecanismos distintos que implementam controle de acesso. Alguns deles podem ser vistos em Bishop (2002), tais como: matriz de controle de acesso, listas de controle de acesso (ACL), *capabilities*, chave-cadeado, etc. Nasirifard (2007) comenta a existência de alguns estudos sobre controle de acesso especificamente para redes sociais, onde em sua maioria são adaptações dos mecanismos de controle clássicos citados anteriormente. No contexto das redes sociais, o controle

de acesso é parte crítica, tanto na prevenção da integridade, quanto na prevenção da confidencialidade da informação.

• Integridade

Para Ferraiolo, Kuhn e Chandramouli (2003), a integridade refere-se a proteger um dado de ser alterado inapropriadamente ou modificado por usuários não autorizados. Para Bishop (2002), a integridade se refere à credibilidade do dado ou recurso, usualmente em termos de prevenir alterações inapropriadas ou não autorizadas. Para ele, a integridade pode ser vista de duas formas: integridade do dado e integridade de origem.

Essa distinção é interessante, pois no que diz respeito à integridade do dado, a grande parte das redes sociais permite que apenas o dono da conta utilizada para autenticação no sistema possa alterar ou excluir dados. Essas permissões não podem ser passadas adiante para demais usuários da rede, tornando difícil a alteração não autorizada dos dados. Desse modo, quanto à integridade do dado, não há uma preocupação tão grande por parte da maioria dos mecanismos de controle de acesso das redes sociais quanto à modificação ou exclusão de dados de um usuário feita por um usuário indevido, pois para isso se necessitaria saber o *login* e senha do usuário de uma conta, para assim se autenticar no sistema e fazer alterações não autorizadas. Uma exceção a esse tipo de mecanismo são as wikis, as quais permitem uma edição colaborativa do conteúdo sem a necessidade de autenticação no sistema.

Quando se fala em integridade de origem, refere-se à autenticidade do conteúdo ou dos usuários que o apresentam. Para tentar melhor exemplificar estas duas formas de integridade (dado e origem), serão explicadas a importância da integridade do dado no contexto das wikis e a integridade de origem no contexto dos sites de relacionamento, como o Orkut.

O propósito das wikis é criar textos de uma forma colaborativa. Como afirma Wales (2005) sobre a Wikipédia, ela é «um esforço para criar e distribuir uma enciclopédia livre e em diversos idiomas, da mais elevada qualidade possível, a cada pessoa do Planeta, em sua própria língua». Isso evidencia o fato da liberdade que os usuários têm na construção do conteúdo das wikis. Desse modo, quanto mais

peessoas tiverem acesso à wiki, mais robusta é a produção de conteúdo da mesma. No entanto, por permitirem acesso a todos, wikis como a Wikipédia podem ser vítimas de vandalismo, onde seu conteúdo pode ser denegrado sem maiores dificuldades. Assim, surge a seguinte questão: como garantir a integridade do dado de uma wiki?

A DokuWiki implementa um mecanismo de ACL que permite restringir as operações que os usuários podem exercer na wiki. Este mecanismo permite restringir acesso às páginas e *namespaces*¹¹, definindo para cada usuário ou grupo de usuários uma restrição para o elemento (página ou *namespace*) em questão. Desse modo, cada elemento possui uma lista com a restrição de acesso que cada usuário possui. As restrições são divididas em sete categorias, niveladas conforme sua importância: *none*, *read*, *edit*, *create*, *upload*, *delete* e *admin*. Cada categoria de nível mais alto contém as de nível mais baixo, sendo *delete* a de mais alto nível e *read* a de mais baixo nível.

Esse mecanismo de ACL pode ser bem trabalhado quando considerado um universo de poucos usuários, de modo que quanto maior o número de usuários, mais difícil se torna fazer o controle individualizado de permissões. Este controle pode se tornar complexo, pois geralmente as permissões são modificadas com o tempo para cada usuário ou grupo de usuários. Além disso, se a wiki possuir várias páginas, torna-se inviável, por exemplo, revogar todas as permissões de um determinado usuário, pois para isso seria preciso consultar as ACL de cada página, a fim de verificar as permissões do mesmo.

Então, ao considerar uma wiki de grande porte como a Wikipédia, que potencialmente pode possuir milhões de usuários colaboradores e páginas criadas, percebe-se que o modelo de ACL se torna impraticável. Contudo, esse mecanismo se torna eficaz, por exemplo, para a utilização de uma wiki internamente numa empresa, pois se pode garantir que as informações sejam acessadas apenas dentro da empresa e apenas àqueles credenciados que tenham acesso à informação.

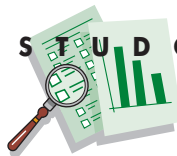
Quanto a Wikipédia, a atual política de controle de acesso implementada é não ter mecanismos de controle de acesso à edição de páginas, ou seja, qualquer pessoa, mesmo que não esteja autenticada no sistema, pode editar uma pá-

gina. Por mais contraditório que isso possa parecer, esta solução é viável e eficaz para essa rede. Isso se dá justamente pelo tamanho da rede e o número de usuários colaboradores, pois teoricamente, quanto mais colaboradores uma wiki possuir, maior o número de pessoas que ajudam a manter sua organização.

O maior problema na integridade dos dados em wikis se refere a erros não propositalmente na exposição de conteúdos, como datas, nomes e locais errados escritos erroneamente. Entretanto, quanto mais colaboradores existirem, mais organizada e confiável pode se tornar uma rede.

O que se apresenta na Wikipédia é, na verdade, uma política (e não um mecanismo de controle de acesso) que rege algumas normas e boas condutas feitas pela própria comunidade a fim de manter a organização. Apesar de não ser um mecanismo de controle de acesso, um mecanismo que pode ser utilizado na Wikipédia é o de detecção e correção de erros e *backups*, de modo que permita que um vândalo altere livremente uma página, e logo após seu ato, a página original seja recuperada com a verificação da mudança inapropriada e restauração através do *backup*. Contudo, esse método pode se tornar complexo devido ao grande número de páginas existentes. O maior problema na integridade dos dados em wikis se refere a erros não propositalmente na exposição de conteúdos, como datas, nomes e locais errados escritos erroneamente. Entretanto, quanto mais colaboradores existirem, mais organizada e confiável pode se tornar uma rede.

Sobre integridade de origem, em redes de relacionamento populares como o Orkut, é comum a criação de falsos *profiles*, principalmente de usuários que se fazem passar por empresas ou pessoas famosas, com o intuito de disseminar *spam* ou vírus. Na maioria das vezes, a mensagem insinua que o remetente conhece de algum modo o destinatário, que viu seus dados pessoais em algum outro *site* ou menciona fotos de algum suposto evento em que ambos estavam. Alguns usuários, por não reconhecerem que se trata de uma mensagem falsa, acabam por acessar os *links* contidos na mensagem e com isso adquirem algum vírus ou até perdem



acesso à sua conta que será usada para propagar ainda mais *spam* ou vírus. Para contornar essas situações, as redes sociais utilizam o esquema de *captcha*¹² sempre que algum link estiver contido na mensagem postada. Desse modo, os programas que enviam mensagem em massa às redes sociais ficam impossibilitados de disseminar mensagens falsas em grande quantidade.

Falsos *profiles* também são criados com o intuito de obter informações através de engenharia social. Fazendo-se passar por quem não são usuários maliciosos podem obter informação sigilosa das pessoas ou empresas através de espionagem industrial. Contudo, quanto à engenharia social, os mecanismos de controle dessas redes não testam se os usuários dizem ser quem realmente são e devido a isso os próprios usuários devem tomar este cuidado de reconhecer um falso *profile*.

• Confidencialidade

Segundo Bishop (2002), confidencialidade é «a ocultação de informações ou recursos». Para Ferraiolo, Kuhn e Chandramouli (2003), confidencialidade «refere-se à necessidade de manter a informação segura e privada». Outra definição, feita pela *International Organization for Standardization* (ISO 2000), é que confidencialidade é a «segurança de que a informação é acessível apenas por aqueles que possuem autorização». Esta última aborda a autorização de usuários, que é um dos pontos principais quando se trata de controle de acesso em redes sociais.

Quanto à confidencialidade das informações pessoais contidas nos perfis de usuários, a maioria das redes usa um mecanismo baseado no nível de relacionamento que um usuário possui com a pessoa que acessa o dado. Geralmente, o nível de relacionamento é dividido em *Todos*, *Amigo de Amigo* e *Amigo*. O dado também pode ser marcado como *privado*, dando acesso apenas ao dono da conta. Esse mecanismo é bastante popular, pois proporciona um bom balanceamento entre flexibilidade e facilidade de uso e consegue capturar certo nível de confiança que um usuário possui para com aqueles que fazem parte da rede.

Todavia, como discutido por Hart, Johnson e Stent (2006), esse sistema não consegue fazer uma distinção entre amigos e «amigos», ou seja, amigos que são tanto da rede como

fora dela, de «amigos» apenas da rede social. Em algumas ocasiões, essa distinção pode fazer diferença já que um usuário pode querer compartilhar alguns dados pessoais apenas com pessoas que de fato conhece. Além disso, mesmo que um usuário conheça os amigos pessoalmente, podem existir certas informações que se queira compartilhar com alguns e com outros não. Esse modelo ainda pode gerar ambigüidade: num exemplo, descrito por Gates (2007), tem-se uma mãe que é considerada amiga de um usuário (sua filha), mas sua filha pode não querer lhe revelar algumas informações pessoais, mesmo conhecendo-a fora da rede e sendo amiga dentro da mesma. O mesmo pode acontecer com usuários que desejam compartilhar informações pessoais com seus amigos de rede, mas não com seu chefe de trabalho.

O Orkut e o Facebook apresentam um mecanismo diferente em relação a quem tem acesso aos álbuns de fotos dos usuários. No Orkut, um usuário pode criar um álbum contendo várias fotos e escolher quais usuários ou grupos de usuário que podem visualizar as fotos. Já no Facebook, o mecanismo além de proporcionar a seleção daqueles que podem ver, pode-se criar restrições pessoais restringindo o acesso a alguns usuários específicos. Embora estas redes sociais possuam mecanismos que permitam visualização de álbuns, esse nível de granularidade poderia ser ainda maior, caso as restrições fossem aplicáveis para cada foto individualmente.

No Twitter só existe uma opção de controle de acesso das mensagens enviadas através da opção *Protect my updates* (proteger minhas actualizações), que faz com que apenas as pessoas indicadas pelo usuário possam acompanhar seus *posts* (ou, como conhecido na rede, seus *tweets*), diferentemente da opção padrão que deixa os *tweets* visíveis a todos da rede. Essa simplicidade provavelmente se dá ao fato de que o Twitter é, entre as redes analisadas, a rede social com menos opções de preenchimento de informações pessoais. Portanto, há menos dados pessoais para proteger. Contudo, por ter mais simplicidade no controle de acesso, ele possui menos flexibilidade.

Por exemplo, mesmo permitindo separar os amigos em grupos (listas), não se pode permitir que apenas o grupo A ou B possa ler a mensagem X ou Y. O controle de acesso às

O Twitter vem ganhando espaço entre as empresas que a utilizam para notificar seus clientes e consumidores sobre novidades e até promover promoções de seus produtos.

mensagens é feito para todas as mensagens em conjunto e não para cada mensagem individual, com exceção do chamado *direct message* que é uma mensagem privada visível apenas para o usuário que mandou e o que recebeu. Essa simplicidade do Twitter é o que o torna tão popular, pois cada mensagem postada por um usuário é recebida por todos aqueles que o seguem na rede, que, por sua vez, podem repassar essa mensagem (através do chamado RT ou *retweet*) para seus seguidores e assim por diante. Olhando desta forma, a confidencialidade das informações é na verdade desprezada, pois o intuito é que as informações se espalhem o mais rápido possível para a maior quantidade de pessoas. Devido a esse fato, este tipo de mídia social vem ganhando espaço entre as empresas que a utilizam para notificar seus clientes e consumidores sobre novidades e até promover promoções de seus produtos.

O Youtube e Flickr também apresentam um mecanismo bastante simples em relação à exibição da mídia enviada pelos usuários. No Youtube, a mídia pode ser privada (só o usuário pode ver), não listada (só aqueles com acesso ao link do vídeo podem visualizá-lo) ou pública (todos podem ver, mesmo os que não participam da rede), enquanto no Flickr existem apenas as opções público e privado.

Contudo, existe uma diferença no controle de mídia privada nas duas redes. No Youtube, caso a opção seja privada, a mídia ainda pode ser compartilhada com até 25 outros usuários escolhidos pelo dono da conta. Já no Flickr, a mídia ainda pode ser compartilhada com sua família ou seus amigos que fazem parte da rede, assim negando acesso a pessoas que estão fora dela.

No Flickr existe a opção de criação de grupos com três formatos. O primeiro formato é público e qualquer pessoa tem acesso tanto para visualizar, quanto para ingressar no grupo. O segundo formato de grupo permite que qualquer pessoa visualize as fotos, mas que só pessoas com convite possam fazer parte do grupo. A terceira opção, mais restri-

tiva, define que só as pessoas convidadas a participarem do grupo podem visualizar as fotos. Neste formato de grupo, um usuário ganha um maior controle sobre quem pode ver suas fotos. Uma ambigüidade no Flickr é que uma foto marcada como particular deveria ser visualizada apenas pela pessoa que a postou, contudo, caso essa foto seja incluída na galeria de um grupo, todas as pessoas daquele grupo podem visualizá-la. Isso pode confundir os usuários, pois uma foto que é privada se torna pública para membros do grupo.

Algumas redes como Orkut, Blogger e Wordpress possuem um mecanismo que permite ao usuário não exibir nos resultados de ferramenta de buscas, como o Google, o seu profile. Isto é interessante no ponto de vista da ocultação da informação, pois não só algumas informações pessoais são ocultadas, mas a existência do perfil como um todo. No Wordpress ainda existe a opção de ocultar o perfil para mecanismos de busca, mas habilitar para usuários a procura manual dentro da própria rede.

Agregar controle a nível de «post» e não do blogue como um todo é interessante, pois permite que um usuário use o mesmo blogue para postar coisas para pessoas diferentes, sem que elas tenham conhecimento do que se passa em outro «post».

Nos blogues do Blogger e do Wordpress, o mecanismo de permissões para acesso a leitura dos *posts* é semelhante. Em ambos existe a opção de deixar a leitura pública ou apenas para usuários selecionados. No Blogger ainda existe a opção de permitir que apenas os autores possam ler os *posts*. Uma opção presente no Wordpress permite que usuários possam definir para *posts* individuais o controle de privado, público ou protegido por senha. Agregar controle a nível de *post* e não do blogue como um todo é interessante, pois permite que um usuário use o mesmo blogue para postar coisas para pessoas diferentes, sem que elas tenham conhecimento do que se passa em outro *post*. Desse modo, uma empresa pode utilizar um blogue interno e postar informações referentes a apenas os funcionários alvos que necessitam ter o conhecimento da informação, garantindo assim certo nível de confidencialidade.

Propostas de mecanismos de controle de acesso

Apesar dos mecanismos de controle de acesso das redes atuais serem simples, eles não são flexíveis o bastante, e aqueles que garantem uma maior confidencialidade e privacidade são por vezes mais complicados de serem utilizados por usuários comuns.

Devido a este fato, novos estudos sobre mecanismos de controle de acesso vêm sendo feitos especificamente para o âmbito das redes sociais.

• RelBAC

Giunchiglia, Zhang e Crispo (2008) propõem um modelo chamado *Relation Based Access Control* (RelBAC) que modela as permissões como um relacionamento entre os usuários e os dados, enquanto as regras de controle de acesso são instâncias em conjuntos específicos de usuários e dados. A novidade que esse modelo traz é a forma de apresentar a política e as permissões do modelo do sistema. Essa apresentação é feita através de um diagrama entidade-relacionamento que permite uma fácil compreensão das regras existentes, proporcionando um meio simples de analisá-las a fim de validar ou melhorar a política de segurança adotada.

Diferentemente de *Role Based Access Control* (RBAC), esse modelo não rotula usuários, assimilando permissões aos usuários e não a papéis, o que faz sentido nas redes sociais, já que pessoas geralmente não têm funções, apenas estão em algum tipo de grupo. O fato de o modelo ser representado por um diagrama é interessante, pois proporciona aos usuários comuns um meio fácil de gerenciar seus dados pessoais. Porém, esse modelo pode se tornar complicado com o aumento do número de usuários e informações passíveis de compartilhamento.

• Trust network

Em Hong e Shen (2008), é descrito um mecanismo de controle de acesso que não é visto de forma isolada mas como uma plataforma denominada *trust network* ou rede de confiança. Esse esquema se baseia na transitividade das relações dos membros da rede. Essa transitividade pode ser vista como no seguinte exemplo: João confia em Maria e Maria confia em Pedro; logo, João tem certo nível de confi-

ança em Pedro, representada em apenas uma direção, já que não necessariamente Pedro confia em João. Nesse mecanismo, cada usuário (*private data owner* ou PDO) atribui um valor aos dados que ele quer compartilhar. Quando outro usuário (*private data request* ou PDR) tenta acessar o dado, é feita uma análise da confiança que este tem com o PDO, baseando-se em três pontos.

Primeiro, no valor de permissão atribuído ao dado. Depois, no grau de proximidade que o PDR tem com o PDO, como o exemplo citado de João e Pedro; e por último, o nível de confiança dado pelo PDO ao primeiro PDR da transição. Desse modo, os usuários definem o nível de confiança que eles possuem em seus amigos da rede social e a permissão para os demais usuários é atribuída automaticamente pelo sistema. Esse mecanismo, diferentemente dos vistos até agora, consegue definir permissões automaticamente, provendo portanto uma grande facilidade para o usuário. Contudo, existe uma perda de autonomia nesse sentido, já que o usuário deixa de definir as permissões.

• CBAC

O *Content Based Access Control* (CBAC) proposto por Hart, Johnson e Stent (2006) se baseia na definição de uma política de permissão de um dado a partir das características do mesmo. Por exemplo, permitir que apenas os usuários contidos numa foto possam visualizar a foto. A partir dessa política, o sistema pode gerar automaticamente permissões para novos objetos configurados como semelhantes, portanto possuindo características em comum. Para isso, o CBAC se vale de processamento de linguagem natural, reconhecimento de imagens e aprendizagem de máquina.

Assim como no *trust network*, o CBAC procura simplificar o mecanismo para o usuário através da redução de operações que o mesmo precisa definir, deixando que o sistema faça definições automáticas. Este sistema pode até informar ao usuário que o mesmo pode estar revelando informações que não deveria, como por exemplo colocar no *post* de um blogue o endereço de sua residência. Outra aplicação interessante desse modelo seria em wikis que, por terem acesso público, podem ser alvo de vândalos. Nesse contexto, o CBAC poderia verificar se as partes editadas do texto con-

dizem com o assunto do mesmo, ou se contém palavras pejorativas, por exemplo, através de expressões regulares.

Outro fato interessante é que, pelo fato de permissões serem atribuídas automaticamente a novos objetos, essas atribuições podem não condizer com a expectativa do usuário. Por isso, o CBAC possui um sistema de aprendizado de máquina que pode com o tempo aprender e diminuir o número de erros gerados.

Apesar de parecer proeminente, o CBAC tem fundamento em tecnologias que ainda não são totalmente confiáveis ou que não produzem ainda resultados precisos, como é caso de aprendizagem de máquina. Com o amadurecimento dessas tecnologias, o CBAC pode se tornar melhor e mais confiável.

• Toomim

Toomim (2008) propõe um mecanismo onde perguntas são geradas pelos usuários e apenas aqueles que sabem as respostas têm acesso ao conteúdo. Esse mecanismo prima pela facilidade de uso, já que os usuários não precisam, por exemplo, controlar ACL ou mecanismos do gênero. Para esse esquema são definidas três classes de guessers¹³.

A primeira possui estranhos que não têm ligações com o usuário dono da conta e possuem pouca informação sobre o mesmo. Para esses, o número de respostas que podem ser atribuídas às perguntas é limitado.

A segunda classe contém usuários da rede que podem possuir um grau de relacionamento com o dono da conta, mas que teoricamente não deveriam saber a resposta da pergunta. Para esse caso, se o usuário errar certo número de perguntas, as tentativas são postas num log e informadas para o dono da conta, para que esse tenha ciência de que outro usuário tentou acessar seus dados.

Finalmente, a terceira classe possui usuários que devem ter acesso aos dados, mas que porventura esqueceram a resposta; então, o mesmo procedimento de gravar as tentativas de acesso e mostrar ao usuário é tomado, só que agora o usuário pode tomar as devidas ações para que o acesso seja garantido.

Esse sistema, à primeira vista, parece ser um dos que provêem a maior facilidade ao usuário, porém, quanto maior a quantidade de dados compartilhados, maior o

número de perguntas que devem ser elaboradas. Além disso, nem sempre é garantido que o usuário faça perguntas que realmente quem saiba as respostas seja só quem ele imaginava: usuários podem fazer perguntas inocentes e óbvias achando que estão fazendo perguntas seguras.

Outro fator negativo nesse esquema é a facilidade do vazamento da informação. Considere que João sabe a resposta de uma pergunta para acessar uma foto de Maria e que ela e João têm um desentendimento. Nada impede João de divulgar a resposta à pergunta da foto de Maria para os demais usuários da rede, desse modo provendo um vazamento da informação que deveria ser confidencial.

Considerações finais

Redes sociais têm facilmente provido aos seus usuários meios de garantir a confidencialidade de seus dados. Porém, esse mesmo mecanismo que protege os usuários comuns também protege pessoas que as utilizam para outros propósitos, tais como pessoas que fazem apologia às drogas, racismo, discriminação de religião, de orientação sexual e até pedófilos (Oliveto, 2006), além de vândalos e usuários que criam falsos perfis fingindo serem outras pessoas. Portanto, os mecanismos de controle de acesso devem pesar até quanto à privacidade é necessária para as pessoas manterem um relacionamento num ambiente virtual de interação social, garantindo certo nível de privacidade, mas não privado o bastante para que possa ser utilizado para outros fins que não os definidos para as redes sociais da Internet.

As redes sociais estão se popularizando cada vez mais e demandando de mecanismos de controle de acesso mais flexíveis e de fácil utilização. Neste artigo foram analisados os mecanismos utilizados atualmente por várias redes sociais, verificando alguns pontos fortes e fracos. Depois, foram abordados trabalhos que visam garantir novas formas de controle de acesso para redes sociais, buscando sempre um equilíbrio entre a flexibilidade e a facilidade de uso.

Quanto a esses novos estudos, percebe-se que há uma tendência de se tentar gerar automaticamente as permissões ou de tirar o máximo possível a função dos usuários fazerem controles complexos e extensos, mas mais precisos, atribuindo essa funcionalidade ao próprio sistema. Assim, o usuário pode prover apenas as configurações necessárias e observar

se o controle condiz com o que ele espera, alterando-o caso o resultado não seja o desejado.

Por não se tratar na maioria das vezes de dados que necessitem de extrema confidencialidade, esses mecanismos tendem a ter um uso desejável no âmbito das redes sociais. Porém ainda têm falhas, que, como foram vistas, devem ser melhoradas antes de colocá-los em prática. A contribuição deste trabalho está no sentido de prover uma visão geral do estado da arte, no que se diz respeito aos mecanismos de controle de acesso no âmbito das redes sociais. Também serve como base para estudos para pessoas e empresas que desejam utilizar o meio on-line das redes sociais para se manterem em contato com seus amigos e clientes. ■

Notas

1. <http://www.orkut.com>
2. <http://www.myspace.com>
3. <http://www.facebook.com>
4. <http://twitter.com>
5. <http://www.blogger.com>
6. <http://wordpress.org>
7. <http://www.youtube.com>
8. <http://www.flickr.com>
9. <http://www.wikipedia.org>
10. <http://www.dokuwiki.org>
11. Namespaces são containers que provêem um contexto único a itens, a fim de resolver problemas de ambigüidade.
12. Captcha é uma ferramenta que apresenta uma figura geralmente com um nome que deve ser digitado. Com este mecanismo pode-se diferenciar se o acesso está sendo feito por um humano ou por um computador, a fim de evitar spam.
13. Guessers são os usuários que podem tentar responder as perguntas.

Referências bibliográficas

- BARNES, N. D. e BARNES, F. R. (2009), «Equipping your organization for the social networking game». *Information Management Journal*, vol. 43(6), pp. 28-33.
- BISHOP, M. (2002), **Computer Security: Art and Science**. 1.ª ed., Addison Wesley, Estados Unidos.
- CASTELLS, M. (2003), **A Galáxia da Internet**, 1.ª ed., Jorge Zahar, Brasil.
- DELOITTE (2010), «Mídias sociais nas empresas: o relacionamento on-line com o mercado». Pesquisa disponibilizada em www.deloitte.com.br, Agosto.

FERRAILOLO, D. F.; KUHN, D. R. e CHANDRAMOULI, R. (2003), **Role-Based Access Control**, 1.ª ed., Artech House, Londres, e Boston.

GATES, C. (2007), «Access control requirements for Web 2.0 security and privacy». *W2SP 2007: Web 2.0 Security & Privacy*, Oakland, Califórnia.

GIUNCHIGLIA, F.; ZHANG, R. e CRISPO, B. (2008), «RelBAC: Relation based access control». *The International Conference on Semantics, Knowledge and Grid (SKG)*, Pequim.

HART, M.; JOHNSON, R. e STENT, A. (2006), «Content-based access control». *IEEE Symposium on Security and Privacy*, Oakland, Califórnia.

HONG, D. e SHEN, V. Y. (2008), «Setting access permission through transitive relationship in web-based social networks». *Social Web and Knowledge Management*, Pequim.

SOUSA, L. M. e AZEVEDO, L. E. (2010), «O uso de mídias sociais nas empresas: adequação para cultura, identidade e públicos». *IX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte*, Rio Branco, AC, Brasil.

ISO (2000), «International organization for standardization, Iso security solutions». <http://www.isosecuritysolutions.com/standard-main.html>, Novembro 2009.

WALES, J. (2005), «Wikipedia is an encyclopedia, Wikipedia!@wikimedia.org». <http://lists.wikimedia.org/pipermail/wikipedia-l/2005-March/020469.html>, Novembro 2009.

LENHART, A. e FOX, S. (2006), «Bloggers: a portrait of the Internet's new storytellers». <http://www.pewInternet.org/pdfs/PIPBloggersReportJuly192006.pdf>, Novembro 2009.

NASIRIFARD, P. (2007), «Context-aware access control for collaborative working environments based on semantic social networks». *Sixth International and Interdisciplinary Conference on Modeling and Using Context (CONTEXT'07)*, Roskilde, Dinamarca.

ORDUNA, O. I. R. (2007), **Blogs: Revolucionando os Meios de Comunicação**. 1.ª ed., Thomson Learning, Reino Unido.

OLIVETO, P. (2006), «Pedofilia no Orkut». <http://www.safernet.org.br/wiki/bin/view/SaferNet/Noticia20060823013403>, Novembro 2009.

POULSEN, K. (2006), «MySpace predator caught by code». <http://www.wired.com/news/technology/0,71948-0.html>, Novembro 2009.

RECUERO, R. (2005), «Redes Sociais na Internet: considerações iniciais». *E-Compós*, Brasília, Brasil.

ROWSE, D. (2006), «Blog stalkers: personal safety for bloggers». <http://www.probblogger.net/archives/2006/02/07/blog-stalkers-personal-safety-for-bloggers/>, Novembro 2009.

SIMONETTI, E. (2004), «I was fired for blogging». http://news.com.com/I+was+fired+for+blogging/2010-1030_3-5490836.html, Novembro 2009.

TOOMIM, M. et al. (2008), «Access control by testing for shared knowledge». *Proceeding of the twenty-sixth annual SIGCHI conference on Human factors in computing systems*, Florença.



O desenvolvimento de uma prática de Gestão do Conhecimento em um Hospital Geral de Belo Horizonte, Brasil

por Meire Rose Cassini e Antônio Tomasi

RESUMO: Este artigo tem como objetivo refletir acerca do conhecimento gerado e das práticas da Gestão do Conhecimento desenvolvidas em uma Instituição Pública de Saúde, localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte – Minas Gerais, Brasil. Utilizou-se estudo de caso. Os resultados apontaram que as ações utilizadas como ferramenta de gestão estão voltadas à aprendizagem e seu gerenciamento vinculado às necessidades estratégicas da empresa. Além disso, ressaltou-se o compromisso em usar a educação como meio de obter melhores resultados, como qualidade, produtividade e inovação no ambiente organizacional atual. Concluiu-se que a importância dada em se criar uma infra-estrutura para cultivar e compartilhar o Capital Intelectual demonstra que este tipo de capital quando bem formado e passível de ser investido e com valor agregado é entregue onde se faz necessário e no momento certo.

Palavras-chave: Capital Intelectual, Práticas de Gestão do Conhecimento, Inovação Organizacional

TITLE: The development of a knowledge management practice in a General Hospital in Belo Horizonte, Brazil

ABSTRACT: This article aims to reflect on the knowledge generated and practices of knowledge management developed in a Public Health Service located in the metropolitan area of Belo Horizonte – Minas Gerais, Brazil. We used a case study. The results showed that the stock used as a management tool, are aimed at learning and its management linked to strategic needs of the company. Moreover, said the commitment to use education as a means to obtain better results, such as quality, productivity and innovation in the current organizational environment. It was concluded that the emphasis on creating an infrastructure to grow and share intellectual capital demonstrates that this kind of capital when trained and able to be invested generates value that is delivered where needed at the right time.

Key words: Intellectual Capital, Practice of Knowledge Management, Organizational Innovation

TITULO: El desarrollo de una práctica de Gestión del conocimiento en un hospital general de Belo Horizonte, Brasil

RESUMEN: Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre los conocimientos generados y las prácticas de gestión del conocimiento desarrollados en una Institución de Salud Pública ubicada en la región metropolitana de Belo Horizonte – Minas Gerais. Se utilizó un estudio de caso. Los resultados mostraron que las acciones usadas como herramientas de gestión están orientadas al aprendizaje y su gestión vinculada a las necesidades estratégicas de la empresa. Por otra parte, destacó el compromiso de utilizar la educación como un medio para obtener mejores resultados, tales como la calidad, la productividad y la innovación en el ambiente organizacional actual. Se concluyó que



el énfasis en la creación de una infraestructura para nutrir y compartir el capital intelectual demuestra que el capital intelectual bien creado y con aptitud para ser invertidos y con valor añadido es lo que se entrega cuando sea necesario y en el momento adecuado.

Palabras-clave: Capital Intelectual, Práticas de Gestão del Conocimiento, Innovación Organizacional

«Uma organização que aprende é uma organização habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias» (Garvin, 1993, p. 79).

Atualmente, o maior desafio que as organizações têm vivenciado para permanecerem e se tornarem competitivas frente à globalização e as mudanças contínuas, está em ter a capacidade de dar respostas rápidas e adequadas a tais mudanças (Salinas, 2005). Nesse cenário de constantes inovações, rapidez nos processos decisórios e na busca por estratégias focadas na modernização administrativa, também as instituições públicas percebem que têm nas pessoas a sua maior riqueza para se manterem competitivas.

A Gestão do Conhecimento (GC) se apresenta nessa perspectiva como estratégia de inovação e vantagem competitiva para as organizações, tanto privadas como públicas, pois ao impulsionar novas formas de fazer e pensar, possibilita mudanças, criação de novos produtos, de processos diferenciados e, conseqüentemente, proporciona

instrumentos eficientes para tomada de decisão mais eficaz. Para tanto, a organização deverá integrar a GC aos processos do negócio. Além disso, a alta administração terá um importante papel nesse processo de desenvolvimento, uma vez que caberá a ela promover e possibilitar a inserção da GC na cultura e na estrutura organizacional, como ainda nos sistemas de informação, na avaliação dos resultados, na aprendizagem organizacional e na gestão de pessoas.

Ao vislumbrar alguns aspectos da GC em uma instituição pública, buscou-se por meio deste estudo de caso refletir sobre as práticas e o gerenciamento do conhecimento como meio de promover mudanças, inovação e agregar valor para a organização a partir do seu Capital Intelectual (CI).

Realizou-se um estudo de caso em uma Instituição Pública de Saúde localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte, o Hospital Júlia Kubitschek (HJK), que tem implementado determinadas atividades de Gestão de Pessoas, sob a perspectiva do desenvolvimento da Gestão Estratégica do Conhecimento.

Meire Rose de Oliveira Loureiro Cassini

meire.cassini@fhemig.mg.gov.br

Especialista em Gestão Estratégica em Recursos Humanos (CEFET/MG). Especialista em Psicologia da Saúde (PUC/Betim). RT Educação Permanente do Hospital Júlia Kubitschek/FHEMIG. Pesquisadora Colaboradora do NURTEG/Faculdade Novos Horizontes, Brasil.

Specialist in Strategic Management in Human Resources (CEFET/MG). Specialist in Health Psychology (PUC/Betim). RT Continuing Education at the hospital/FHEMIG. Researcher Assistant, NURTEG / New Horizons School, Brazil.

Experta en Dirección Estratégica en Recursos Humanos (CEFET/MG). Especialista en Psicología de la Salud (PUC/Betim). RT de Educación Continua en el Hospital Júlia Kubitschek/FHEMIG. Ayudante de Investigador del NURTEG/Faculdade Novos Horizontes.

Antônio Pádua Nunes Tomasi

tomasi@uai.com.br

Doutor em Sociologia pelo Université de Paris VII – Université Denis Diderot, França. Professor no Programa de Pós Graduação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais/CEFET-MG, Brasil.

PhD in Sociology at the Université de Paris VII – Université Denis Diderot, France. Professor in the Graduate Program of the Federal Center of Technological Education of Minas Gerais / CEFET-MG, Brazil.

Doctorado en Sociología – Université de Paris VII – Université Denis Diderot, Francia. Professor en el Programa de Postgrado del Centro Federal de Educación Tecnológica de Minas Gerais/CEFET-MG, Brasil.

Recebido em Março de 2010 e aceite em Julho de 2010.

Received in March 2010 and accepted in July 2010.

A Gestão do Conhecimento

A GC surge em função da necessidade de acompanhar a evolução da sociedade. É vista como instrumento diretamente relacionado ao desenvolvimento de estratégias, capaz de tornar as organizações mais ágeis, dinâmicas e competitivas, alterando, desta forma, a cultura organizacional, proporcionando geração de novos produtos, novos processos, maior flexibilidade, inovação e vantagem competitiva.

Segundo Santos (2007, p. 22), além de ser considerada útil e eficaz no desenvolvimento de processos organizacionais, possibilita suporte aos gestores «na tomada de decisões com maior precisão, agilidade, eficiência, mantendo o ambiente organizado, com flexibilidade, melhorando o aproveitamento do conhecimento organizacional já existente e estimulando novos conhecimentos», promovendo, assim, a inovação e o diferencial da organização.

A Gestão do Conhecimento é compreendida como um conjunto de técnicas e ferramentas que possibilita a identificação, análise e administração do ativo intelectual da empresa e seus processos associados, de maneira estratégica e sistêmica.

Para Boshyk¹ (2004, p. 65 *apud* Santos, 2007, p. 24), o conceito de GC tem relação com a forma como as pessoas se referem aos processos, aos métodos e aos sistemas, «para gerar, coletar, analisar, organizar, difundir e aplicar informações, entendimentos e experiências coletivas passadas, presentes e, às vezes, até futuras, em benefício de uma empresa ou sociedade».

Atualmente, de acordo com Terra (2001, p. 245), a GC tem o significado de empenhar para tornar o conhecimento da organização disponível para quem, quando, onde e da forma que necessitar, e acrescenta que o objetivo é o de aumentar o desempenho tanto humano quanto o organizacional. Nesse sentido, conclui que esse esforço se concretiza através da «facilitação de conexões significativas», sendo também percebida como «um processo dinâmico, social que envolve mudanças contínuas nas habilidades e na aquisição de know-how» (Terra e Gordon, 2002, p. 63).

A GC é, portanto, compreendida como um conjunto de

técnicas e ferramentas que possibilita a identificação, análise e administração do ativo intelectual da empresa e seus processos associados, de maneira estratégica e sistêmica, que, segundo Stollenwerk (2000, p. 14), abarca ainda, numa abordagem macro organizacional, o planejamento, a execução e o controle de ações voltadas para desenvolvimento do conhecimento, como ainda de seus processos correlatos, e que essa gestão «contempla todo o conhecimento organizacional e dos indivíduos da organização, no sentido de apoiar os processos de produção/operação, inovação e de gestão da mesma».

Sobre o conceito de CI, segundo apontam Antunes e Martins (2007), não há uma unanimidade verificada por meio da literatura, nem mesmo em relação aos elementos que o compõem. Na visão de Sveiby (1998) e Stewart (1998), entre outros, CI além de ser tomado como a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de uma empresa, inclui todos os ativos intangíveis mencionados anteriormente e mais alguns ativos tangíveis, geralmente não contabilizados no Patrimônio Líquido da Empresa. Autores como Lev (2003; 2004) associam CI à capacidade humana de pensar e de gerar conhecimento, mas também à marca, à liderança tecnológica, à qualidade de produtos e aos clientes. Em outros autores, como Fleury e Oliveira Jr. (2001), o CI está identificado ao conhecimento, à capacidade de aprendizagem organizacional e à gestão de recursos humanos.

Para Sveiby (1998), Stewart (1998), Caddy (2002) e Lev (2003; 2004), entre outros, que deram importantes contributos para esta temática, quer no plano teórico, quer no plano empírico, afirmam que os investimentos em CI trazem, a longo prazo, retornos positivos à organização/instituição. Klein (1998), ao complementar, ressalta que a gestão estratégica do CI envolve repensar como a organização cria valor a partir do foco na GC. Além disso, envolve saber como projetar e gerenciar o papel dos ativos intelectuais nas estratégias organizacionais, nos processos e operações dentro e para a empresa.

Em relação à aprendizagem organizacional, de acordo com Salinas (2005), esta se apresenta como um processo permanente de construção e desenvolvimento de competências, baseado na apropriação e na geração de novos conhe-



cimentos, que propicia aos indivíduos o desenvolvimento de novos mapas cognitivos, uma melhor compreensão de si mesmos, da organização e do ambiente que os cerca, e o estabelecimento de novas atitudes, para o trabalho, a empresa e o mundo externo. Complementando, Argyris e Shön (1996), ao descreverem sobre o aprendizado, destacam que este é gerado por um exercício de ação-reflexão, num processo dinâmico e proativo, onde as situações-problema levam a um questionamento de acordo com os interesses da organização. Nessa perspectiva, destacam o processo de aprendizagem via resolução de problemas nas práticas de trabalho dos gerentes.

Breve histórico sobre a instituição

A Constituição de 1988 incorporou o Sistema Único de Saúde (SUS), coroando, desta maneira, o movimento da Reforma Sanitária. Ocorreu a inserção do conceito ampliado de saúde que passou a ser um direito do cidadão e dever do Estado. Sua regulamentação se deu, inicialmente, por meio de legislação complementar, leis federais 8.080 e 8.142 de 1990. São princípios básicos: a Universalidade, a Integralidade, a Equidade e o Controle social. Com relação aos princípios organizativos pode-se apontar a Regionalização, Hierarquização e o Sistema de referência e contra-referência (Bicalho e Gomes, 2004).

O Hospital Júlia Kubitschek (HJK) está inserido neste cenário como Complexo de Hospital Geral, pertencente à Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG) e como instituição pública de saúde inserida no SUS deve procurar garantir estes preceitos aos usuários do sistema (Bicalho e Gomes, 2004).

Como referência macro-regional, o HJK mantém seu papel histórico na assistência na área de tisiopneumologia e cirurgia torácica. São disponibilizados os serviços de clínica médica, cirurgia geral, ginecológica e plástica reparadora, maternidade e berçário de médio e alto risco. É considerada referência municipal em gravidez de médio e alto risco para efeito de pré-natal e assistência ao parto.

• Necessidade de mudanças

Bicalho e Gomes (2004) apontam que reconhecer as características próprias das instituições públicas de saúde é

fundamental, uma vez que, além de serem classificadas como organizações profissionais, estão entre as mais complexas no seu gerenciamento. Corroborando, Bergamini (1982) enfatiza a peculiaridade dos hospitais onde não se encontram produtos acabados, com a experimentação prévia pelos usuários.

Reconhecer as características próprias das instituições públicas de saúde é fundamental, uma vez que, além de serem classificadas como organizações profissionais, estão entre as mais complexas no seu gerenciamento.

Além da enorme complexidade no gerenciamento, o que se percebe é que muito do conhecimento, adquirido no cotidiano do trabalho nas instituições de saúde se perde, seja pela constante mudança de pessoal, seja pelo fato do conhecimento, das trocas de aprendizagens atingirem um grupo específico, seja pela especificidade dos atendimentos, pelo distanciamento físico de setores, a correria agitada do cotidiano de trabalho e urgências dos atendimentos, ou ainda devido aos desencontros entre funcionários proporcionados por escalas de trabalho, entre outros fatores, devido às rotinas de trabalho. Entretanto, fato é que o conhecimento já existe dentro das instituições, mas que em muitas das vezes necessita de ser adequadamente gerenciado.

Assim, ao se sublinhar tais características das organizações públicas, tem-se então a necessidade de traçar estratégias, do ponto de vista da gestão, de modo a focar nas pessoas, na tentativa de transformar o conhecimento gerado, adquirido e compartilhado pelos profissionais em capacidade das organizações em resolver os problemas, gerar novos conhecimentos e serem competitivas. Para alcançar estes objetivos, questões como *se é possível, quem, como e quando fazer* passam a existir.

Sabe-se, pois, que não é algo simples e natural, mas desafiante e importante. E um dos desafios que aqui se apresenta é o de gerenciar o conhecimento, por ora, criado pelos profissionais quando estão exercendo suas funções e a partir de suas experiências, e torná-lo disponível para os demais colaboradores da organização.

Hospital Júlia Kubitschek: Um olhar sobre as práticas

• Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

A Educação Permanente é uma das atividades realizadas continuamente, visando o aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos, de modo a melhorar a capacitação técnica e cultural do profissional, por meio da formação permanente e da educação continuada, da requalificação profissional e desenvolvimento profissional. São realizadas aulas técnicas e discussões clínicas freqüentemente. Anualmente, são programadas aulas de acordo com a demanda de cada clínica. Os cursos e treinamentos, entre outros, são planejados através do levantamento de necessidades, realizados em conjunto com os técnicos de referência, a equipe técnica, gerências, chefias, coordenadores e responsáveis de serviços.

Uma série de práticas educacionais estão sendo planejadas e realizadas com intuito de promover oportunidades para o desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional, e com qualidade na prestação de serviço ao usuário. Concomitantemente, tem-se a preocupação em compartilhar e disseminar o conhecimento adquirido através destas ações visando, ainda, a inovação, conforme Choo (2003, p. 30) aponta: «O conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação. Quando existe conhecimento suficiente, a organização está preparada para a ação e escolhe seu curso racionalmente, de acordo com seus objetivos».

O conhecimento organizacional, segundo Choo (2003, p. 370), surge a partir «da criação de significado, da construção de conhecimento e da tomada de decisão». Para o autor, o conhecimento se dá quando esses três modos de processamento de informações se ligam ao processo de construção social de significados, aprendizados e ações. Nessa perspectiva, ao explorar as tensões ocasionadas por alguma mudança como oportunidade, irá acarretar conhecimento organizacional.

De acordo Nonaka e Takeuchi (1997), dois tipos de conhecimento são delineados: o conhecimento tácito e o explícito. O primeiro é pessoal, específico ao contexto, sendo ainda

difícil para ser formulado e comunicado. O segundo denominado explícito ou codificado é transmissível em linguagem formal e sistemática (1997). Estes conceitos, apesar de serem diferentes entre si, devem se interagir de modo social, para que se estabeleça a criação e a expansão em relação à qualidade e quantidade do conhecimento humano. Essa interação social é nomeada conversão do conhecimento (Santos, 2007).

Nessa direção, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro fases de conversão de conhecimento, diferentes entre si, para que ocorra a criação do conhecimento:

- a *socialização* do conhecimento, que compreende o relacionamento entre o conhecimento tácito com outro conhecimento tácito, e se dá por meio da observação, imitação ou prática;
- a *externalização ou articulação* do conhecimento, que é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo;
- a *combinação*, que é a mistura de conhecimentos explícitos gerando novos conhecimentos explícitos, ou seja, é a padronização do conhecimento, agrupando-o em um manual ou guia de trabalho e incorporando-o a um produto; e
- a *internalização* do conhecimento, que se refere à transferência do conhecimento explícito para o tácito, onde os novos conhecimentos (explícitos) passam a ser compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizá-los para aumentar, estender e rever seus próprios conhecimentos (tácitos).

Além disso, cada modo de conversão gera conteúdos diferentes de conhecimento, que são identificados por características próprias, conforme o Quadro I (ver p. 66).

Como pressupostos descritos por Nonaka e Takeuchi (1997), destacam-se a inovação como um processo que envolve o processamento de informações e criação de novos conhecimentos e informações, os quais recriam o ambiente interpretado; a criação de conhecimento em diferentes níveis como no individual, grupal, organizacional e no trans-organizacional; e a disseminação dos conhecimentos tácito e explícito em todos esses níveis organizacionais originando a «espiral do conhecimento». Esta espiral evidencia que o processo deve ocorrer continuamente. Demonstra ainda que a



Quadro I
Conteúdo e características das conversões do conhecimento

Modos de conversão	Conteúdo	Características	Como
Socialização	Conhecimento Compartilhado	Modelos mentais, habilidades técnicas e experiências compartilhadas	Observação Prática Imitação
Externalização	Conhecimento Conceitual	Gerado por meio de metáforas, analogias e hipóteses	Diálogo Reflexão coletiva
Combinação	Conhecimento Sistêmico	Criação de protótipos e tecnologias	Educação Treinamento formal
Internalização	Conhecimento Operacional	Utilização de novos produtos e gerenciamento de produtos e projetos	Ler Ouvir

Fonte: Baseado em Nonaka e Takeuchi (1997, pp. 69-78)

criação de novos conhecimentos tem origem sempre nas pessoas, além de também sinalizar que existe envolvimento de idéias e ideais (Nonaka, 1991).

A organização, desta maneira, tem como função propiciar um contexto apropriado, de modo a facilitar as atividades em grupo e a criação e acúmulo de conhecimento, obtendo conseqüentemente a promoção do processo de conhecimento organizacional, sendo, portanto, observado por meio da espiral de criação do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Nessa perspectiva, as práticas da GC que estão asseguradas no HJK de forma mais efetiva se referem à Educação corporativa, ao modelo de Universidade corporativa e ao Fórum presencial. Estas, além de terem o amparo, apoio, estímulo, incentivo e participação ativa da alta administração, têm também o envolvimento das gerências e chefias perceptíveis ao desenvolvimento das competências essenciais, o que tem propiciado mudanças ao nível da cultura organizacional, promovendo, nesse sentido, uma busca maior dos funcionários aos espaços de estudo e discussão clínicas, como ainda, de desenvolvimento no âmbito comportamental e técnico-científico. Vale enfatizar que esta é uma prática vista como, além de estratégica, essencial para

as atividades e desenvolvimento organizacional estando inserida na missão da instituição: «[...] servir de espaço de aprendizado e aprimoramento de recursos humanos do setor saúde» (FHEMIG, 2008a).

Com relação ao fórum, realizado, a princípio, mensalmente, com uma agenda e tema/assunto pré-determinados, mas que podem ser levantados/propostos por qualquer um dos participantes, sendo alterados e/ou discutidos conforme priorização da unidade. Tal fórum tem sido organizado pela Diretoria, em conjunto com as gerências da unidade e vem sendo denominado de fórum de discussão do Colegiado. A proposta é promover espaços de discussão e troca de informações, idéias, experiências, como ainda de questões que possam ser apresentadas, sendo todas estas atividades compartilhadas de modo a promover o aperfeiçoamento dos processos e atividades da organização.

As Comunidades de prática são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum, reconhecidamente auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização, e que propiciam o veículo e o contexto para facilit

tar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas (Batista *et al.*, 2005). Servem, ainda, conforme complementa Brown e Duguid (1991), como espaço para apreender a aprendizagem como algo socialmente construído «onde o que é aprendido está profundamente conectado com as condições nas quais é aprendido» (p. 47). Onde as Narrativas, segundo Batista *et al.* (2005), são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais, dando espaço aos relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

Estes aspectos de GC observam-se num nível ainda em desenvolvimento de adoção na organização pesquisada. Isso se deve ao fato de estarem mais restritos a alguns departamentos, setores ou áreas específicas. Mas se observa crescimento e certa tendência para se fortalecerem, devido ao retorno já percebido em alguns níveis práticos.

Em relação à primeira prática, alguns grupos têm sido organizados, de forma informal, em busca de propiciar troca, lições aprendidas, facilitar a transferência de melhores práticas, reutilizar modelos, como ainda, para buscar outros especialistas. Nesse último aspecto, observa-se nesses grupos, um ponto em comum, onde cada vez mais estão se aperfeiçoando de maneira auto-organizada para que consigam, efetivamente, novos espaços, como novas discussões, possibilitando trocas de conhecimento tanto para o grupo propriamente, como para outros grupos. A ocorrência desta prática ainda é descontínua, não sendo generalizada, ou seja, não são todas as clínicas dentro da unidade. O que se observa, por ora, são interações isoladas. No entanto, em algumas clínicas, esta prática vem ganhando prevalência, e o que se tem buscado é ampliá-la.

Já as Narrativas vêm sendo estimuladas internamente, como também entre as demais unidades, com o propósito de disseminar e compartilhar o conhecimento. Sua ocorrência tem sido freqüente na medida das oportunidades. Estas atividades vislumbram «utilizar e combinar as várias fontes e

tipos de conhecimento organizacional para desenvolver competências específicas e capacidade inovadora» (Terra, 2001, p. 82).

Quanto às práticas *mentoring* e *coaching*, o alcance pode ser reconhecido como mínimo ou insignificante, valendo dispensar um tempo maior para um olhar mais aprofundado de discussão ou mesmo diferenciado sobre a existência e ocorrência desta prática.

Em suma, as práticas relacionadas à gestão de recursos humanos desenvolvidas na instituição ou aquelas em desenvolvimento, sinalizam a produção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento em suas atividades, em acordo com o proposto por Choo (2003). Choo retrata que a organização se constitui como uma comunidade de conhecimento quando a busca de significado, a criação do próprio conhecimento e a tomada de decisão se interagem, proporcionando um ambiente de busca constante e utilização da informação e proporcionando como reflexo a mudança organizacional, tendo ainda como principais objetivos a inovação e a (re)aprendizagem, «reabastecendo-se de novos conhecimentos, que vão lhe permitir escolher e implementar uma determinada estratégia ou um determinado curso de ação» (p. 18).

Portanto, todas estas ações inseridas nesta prática, utilizadas como ferramenta de gestão, demonstraram a importância dada à aprendizagem e seu gerenciamento vinculado às necessidades estratégicas da empresa e, sobretudo, o compromisso em usar a educação como meio de obter melhores resultados, como qualidade, produtividade e inovação no ambiente organizacional atual.

• Práticas relacionadas aos processos facilitadores da Gestão do Conhecimento

Observou-se que as práticas de GC relacionadas a processos, de modo geral, estão em fase de elaboração, planejamento ou implantação.

As práticas que se começam a desenvolver, mas ainda de forma rudimentar, devido à proporção que podem vir a ter são: Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos; Sistema de gestão por competências; Banco de competências individuais; *Benchmarking* interno e externo e Melhores Práticas.

O objetivo é resguardar a Memória organizacional, possibilitando, num processo dinâmico e interativo desses dois tipos de conhecimento, a conversão do conhecimento adquirido, de conhecimento tácito para formal/explicito e assim ser compartilhado e disseminado para dentro e fora da organização.

A instituição tem feito grandes investimentos tanto de capital físico (ativos tangíveis), com aquisição de equipamentos, *hardware*, novos espaços, entre outros, quanto de capital humano (ativos intangíveis), capacitando as pessoas/servidores, na busca de melhores resultados, denotando uma busca crescente em organizar e gerenciar o compartilhamento do conhecimento, para que este possa chegar ao maior número possível de profissionais. Tem sido incentivado o desenvolvimento de pesquisas, como ainda a formação de grupos de pesquisa com os sentidos voltados tanto para produção, retenção, disseminação e compartilhamento, como para a aplicação do conhecimento gerado. O objetivo é resguardar a Memória organizacional, possibilitando, num processo dinâmico e interativo desses dois tipos de conhecimento, a conversão do conhecimento adquirido, de conhecimento tácito para formal/explicito e assim ser compartilhado e disseminado para dentro e fora da organização. Nessa perspectiva, segundo assinala Choo (2003, p. 45), a construção do conhecimento se dá ao possibilitar a conversão do conhecimento continuamente e, desta maneira, proporcionar o desenvolvimento de novos produtos e serviços para a organização.

O que se caracterizou frente estas práticas é a busca pela produção e retenção, além da disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento gerado dentro e fora da instituição. Estes aspectos ressaltam que, ao ser capaz de integrar de forma eficiente os processos de criação de significado, construção do conhecimento, com também de tomada de decisões, a organização torna-se reconhecida uma «organização do conhecimento» (Choo, 2003, p. 30).

O que se conclui é a importância dada em se criar uma infra-estrutura para cultivar e compartilhar o CI. Nesta óptica, Klein (1998) demonstra que o CI bem formado e passível de ser investido e com valor agregado é aquele que é

entregue onde se faz necessário e no momento certo. Assim, observou-se uma constante busca para a realização de uma gestão estratégica do CI, juntamente com uma mudança fundamental de pensamento com relação à disseminação dos ativos intelectuais da empresa. Deste modo, notou-se a preocupação com a criação e desenvolvimento de uma cultura que encoraje a formação e o investimento no CI.

• Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento

Foi observado que nestas práticas apenas as ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets serviram de apoio à GC, mesmo que de maneira elementar em alguns aspectos quando observados dentro da unidade. Isso sugeriu pouco investimento e/ou utilização da Tecnologia da Informação (TI) relacionada à GC, uma vez que a primeira detém tantas outras ferramentas que possibilitariam a implantação das práticas relacionadas a recursos humanos e processos, como, conseqüentemente, do desenvolvimento das práticas da GC. Entretanto, esta ferramenta tem sido bem mais utilizada quando observada no âmbito da Rede FHEMIG.

As demais ferramentas relacionadas a TI não têm tido repercussão no campo da GC. Entretanto, outras práticas têm sido discutidas para serem utilizadas na instituição que não foram aqui contempladas, tais como: criação de banco de dados relacionado à gestão de recursos humanos, facilitando e gerenciando a produção, disseminação e compartilhamento do conhecimento; e desenvolvimento de um programa focando a disseminação e o compartilhamento, relacionado ao gerenciamento das ações de capacitação.

Percebeu-se, no entanto, a preocupação em propiciar uma infra-estrutura física mais adequada, com melhorias nas instalações e ambientes físicos, aquisição de novos equipamentos, como ainda de programas que atendessem ou pudessem corresponder às expectativas frente ao gerenciamento das informações e do conhecimento. Tudo isso para facilitar e promover o acesso e a troca de informações e do conhecimento gerado na instituição.

Contudo, apesar de se notar o empenho em utilizar as TI como suporte à GC, observou-se que a adoção destas práti-

cas ainda precisa ser ampliada na instituição para que se possam refletir eficaz e estrategicamente, possibilitando assim a criação e manutenção do conhecimento tal como a inovação organizacional. Este fato confirma que, embora necessário, o uso destas tecnologias ainda carece de aprimoramento e investimento para facilitar a comunicação e o compartilhamento do conhecimento explícito e implícito, conforme apontado por Terra (2001).

Assim, considerou-se o reconhecimento do CI como fonte essencial de vantagem competitiva, inovação e qualidade nos serviços, mas que deve ser gerida de forma mais sistemática. Ressalta-se, então, que para fazer esta gestão, a instituição deverá ter como propósito a elaboração de uma pauta para se transformar de uma organização, que apenas compreende os indivíduos detentores de conhecimento, numa organização focalizada em conhecimento que cuida da criação e compartilhamento de conhecimento em e através de funções internas de negócios e que orquestra o fluxo de *know-how* de e para empresas externas. A indicação apropriada seria o monitoramento e a medição do CI de forma a fazer evoluir os seus programas de CI, e projetar os outros processos e iniciativas para conectar os elementos estratégicos e operacionais do CI (Klein, 1998).

Portanto, ao reconhecer a aprendizagem, o conhecimento como sustentáculo dos objetivos empresariais e ainda o grande desafio de encontrar e manter talentos, certifica-se que somente terão sucesso futuro as instituições mais bem preparadas para atrair, desenvolver e reter indivíduos que possuem qualificações, perspectivas e experiências necessárias dentro e para o ambiente organizacional (Meister, 1999).

• Resultados alcançados

Faz jus assinalar, a partir das práticas inseridas no HJK, alguns dos facilitadores e dificultadores, como também os resultados mais evidentes encontrados nesse processo, tais como:

- Como principais facilitadores, foram observados o apoio e incentivo por parte da alta administração para o desenvolvimento das práticas voltadas para o desenvolvimento, o crescente investimento em infra-estrutura e de acesso aos recursos de apoio, os programas de capacitação de

pessoal, sobretudo o crescente aporte das políticas de incentivo voltadas para a criação, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento gerado;

- Entre os principais obstáculos, destacam-se a pouca compreensão sobre GC na organização, a dificuldade em identificar e capturar o conhecimento não-documentado, a inexistência de indicadores ancorados na GC. Além disso, a utilização dos instrumentos de apoio, ligados à informática, ainda utilizados/manuseados de forma incipiente sob a perspectiva da GC, o que implicou, nos vários momentos avaliados, restrição à gestão estratégica do conhecimento, frente à utilização desta ferramenta;
- Os resultados apontaram para diversos aspectos: a melhoria na infra-estrutura como um todo, como por exemplo através do aumento do número de salas, equipamentos e de pessoal tecnicamente capacitado, propiciando maior acesso à informação e a disseminação e o compartilhamento do conhecimento gerado na instituição; o alargamento do acesso aos recursos bibliográficos, impressos e eletrônicos; o maior investimento na capacitação dos servidores e no desenvolvimento de pesquisas; a ampliação das redes de trocas e compartilhamentos; a busca crescente do mapeamento, com maior contribuição e uso de informações relacionadas à gestão de pessoas; e a maior comunicação, agilidade na captura de informações e maior interação entre as pessoas, como também agilidade nos processos de trabalho e na tomada de decisão.

Ressalta-se ainda que o HJK tem ganhado destaque entre as suas práticas: no ano de 2007, foi a unidade com mais ações de capacitação realizadas e com mais servidores em números de participações (FHEMIG, 2008b); já em 2008, atingiu o 2.º lugar geral na Rede FHEMIG (FHEMIG, 2009).

Além disso, suas práticas alcançaram lugar privilegiado, atingindo o 2.º lugar de Melhores Práticas da Rede FHEMIG no XIII Encontro Gerencial (2009), e 1.º e 2.º lugares no 1.º Fórum Científico da FHEMIG (FHEMIG, 2009).

Assim sendo, o HJK tem buscado em suas práticas o gerenciamento do conhecimento de modo proativo ancorado no desenvolvimento de indicadores, conservando características como as de serem executadas regularmente, ter como finalidade gerir a organização e basear-se em padrões de trabalho, estando, portanto, tais práticas voltadas



para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento gerado (Batista, 2004, p. 15).

Conclusões e considerações finais

Observou-se neste estudo de caso que, entre as práticas em desenvolvimento no HJK, existe o apoio da alta administração, como também das diretorias, gerências e coordenações, o que acarretou boas condições para a implantação estratégica e efetiva das práticas de GC.

Outras características importantes para o desenvolvimento de algumas das práticas foram as políticas de incentivo voltadas para a criação, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, tornando ainda a conversão do conhecimento tácito em explícito ou nas demais formas de conversão. Em complemento, notou-se ainda um grande esforço em possibilitar e ampliar os espaços de discussão e trocas de conhecimento, permitindo o desenvolvimento individual e organizacional.

Outro destaque foi o suporte interno de disseminação e compartilhamento das informações e do marketing externo (ao HJK, mas da própria Rede), com estratégias voltadas à criação do conhecimento, de maneira a torná-la explícita e visível, e a assimilar as metas estabelecidas pela organização por meio de práticas.

Algumas dificuldades foram igualmente percebidas em relação às práticas de GC, ou porque não foram implantadas ou porque demonstraram ter pouco alcance de implantação na instituição estudada. Atribui-se esse aspecto ao baixo nível de interação e adoção de ferramentas de TI junto à GC, minimizando desta maneira a efetividade da disseminação das informações, da produção, retenção e compartilhamento do conhecimento gerado. Nesse sentido, faz-se necessário utilizar, de maneira mais eficaz e estratégica, as TI como suporte à GC, ampliando a adoção destas práticas, possibilitando, então, a criação e manutenção do conhecimento bem como a inovação organizacional.

Assim, as questões se *seria possível, quem, como e quando*, mencionadas como relevantes para as organizações na tentativa de transformar o conhecimento gerado em capacidade resolutiva como foco das estratégias focadas nas pessoas, foram sendo pouco a pouco esclarecidas – se considerou inclusive importante o papel de um agente facilita-

Torna-se necessário utilizar, de maneira mais eficaz e estratégica, as Tecnologias da Informação como suporte à Gestão do Conhecimento, ampliando a adoção destas práticas, possibilitando, então, a criação e manutenção do conhecimento bem como a inovação organizacional.

dor e de multiplicadores para o desenvolvimento da cultura baseada na GC. Já o *apoio da alta direção, coordenações, como ainda da infra-estrutura física e das políticas de incentivo aos recursos humanos*, foram observados como facilitadores às práticas. Neste processo, destacou-se sobretudo que as práticas devem, a exemplo das mudanças, serem *contínuas*.

Como proposta, as demais práticas podem e/ou devem ser revistas com envolvimento da alta administração e colaboradores, sendo entretanto discutidas do ponto de vista da cultura e gestão organizacional, mas que se mantenham (ou busquem estar) sob o foco da gestão estratégica do conhecimento. Para além disso, deve-se proporcionar maior investimento nos agentes e multiplicadores para o desenvolvimento e incremento de uma cultura voltada para a geração e compartilhamento do conhecimento. Sobre o desenvolvimento de novas pesquisas, ressaltou-se o interesse de avaliar sobre as motivações e o comprometimento dos servidores voltados para estas práticas.

Por fim, conclui-se que a Gestão do Conhecimento nas Instituições Públicas – como é o caso das práticas que vêm se desenvolvendo no Hospital Júlia Kubitschek – tem buscado propiciar a identificação do conhecimento, o gerenciamento e a utilização do mesmo no ambiente organizacional de maneira a alcançar o desenvolvimento de pessoas e processos, obter ações governamentais efetivas, gerar novos conhecimentos, inovação e qualidade, implicando, assim, na modernização e inovação da instituição, e, conseqüentemente, no benefício à sociedade.■

Nota

1. BOSHYK, Y., «Além da Gestão do Conhecimento: Como as empresas mobilizam as experiências». In T. H. Davenport e D. A. Marchand (2004), **Dominando a Gestão da Informação**, Bookman, Porto Alegre, pp. 65-72.

Referências bibliográficas

- ANTUNES, M. T. P. e MARTINS, E. (2007), «Capital Intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras». *Revista de Administração e Contabilidade, Unisinos*, 4(1), Jan.-Abr, pp. 5-21.
- ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. A. (1996), **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**. Reading, Addison-Wesley, p. 305.
- BATISTA, F. F. (2004), «Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em organizações do executivo Federal». Texto para discussão No. 1022, Brasília. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em 20/12/08.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F. e TERRA, J. C. C. (2005), «Gestão do Conhecimento na Administração Pública». Texto para discussão No. 1095, Brasília, Jun. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em 15/03/09.
- BERGAMINI, A. (1982), «Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional». *Revista Administração Pública*, 16(4), Rio de Janeiro, Out./Dez.
- BICALHO, M. A. C. e GOMES, P. R. L. (2004), «Eficientização da atenção hospitalar por meio da redução da média permanência no Hospital Júlia Kubitschek a partir do Planejamento Estratégico Situacional (PES)». 54f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Hospitalar) – Escola de Saúde Pública de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- BROWN, J. S. e Duguid, P. (no prelo), «Organizing knowledge». *California Management Review*, pp. 1-27.
- CADDY, I. (2002), «Issues concerning intellectual capital metrics and measurement of intellectual capital». *Singapore Management Review*, 24(3), pp. 77-88.
- CHOO, W. C. (2003), **A Organização do Conhecimento: Como as Organizações Usam a Informação para Criar Significado, Construir Conhecimento e Tomar Decisões**, Editora SENAC, São Paulo.
- LEV, B. (2003), «Remarks on the measurement, valuation and reporting intangible assets». *Economic Policy Review*, 9(3), pp. 17-22.
- LEV, B. (2004), «Sharpening the intangibles edge». *Harvard Business Review*, 82(6), pp. 109-116.
- FHEMIG (2008 a), **Projeto Institucional**. Belo Horizonte, [s.n.], 21 p.
- FHEMIG. (2008 b), **Relatório NEP/HJK: Educação Permanente**. Belo Horizonte, [s.n.].
- FHEMIG. (2009), **Relatório NEP/HJK: Educação Permanente**. Belo Horizonte, [s.n.].
- FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA Jr., M. M. O. (orgs.) (2001), **Gestão Estratégica do Conhecimento**. Atlas, São Paulo.
- GARVIN, D. (1993), «Building a learning organization». *Harvard Business Review*, vol. 71, n.º 4, pp.78-91.
- KLEIN, D. A. (1998), **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento**. Qualitymark, Rio de Janeiro.
- MEISTER, J. C. (1999), **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas**. Makron Books, São Paulo.
- NONAKA, I. (1991), «The knowledge-creating company». *Harvard Business Review*, Nov./Dez.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1997), **Criação de Conhecimento na Empresa**. Campus, Rio de Janeiro.
- SALINAS, J. L. (2005), «Gerentes, competências e aprendizagem nas organizações». In P. A. dos Santos (2007), **Análise de Ambiente Organizacional para Implantação e/ou Criação de Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Caso no Serpro**. 90 f. Monografia (Disc. Pesquisa em Informação II/Curso de Gestão da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- STEWART, T. A. (1998), **Capital Intelectual**. Campus, Rio de Janeiro.
- SVEIBY, K. E. (1998), **A Nova Riqueza das Organizações**. Campus, Rio de Janeiro.
- TERRA, J. C. (2001), **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial, uma Abordagem Baseada no Aprendizado e na Criatividade**. Negócio Editora, São Paulo.
- TERRA, J. C. e GORDON, C. (2002), **Portais Corporativos: A Revolução na Gestão do Conhecimento**. Negócio Editora, São Paulo.