



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DO CONHECIMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA, GESTÃO E MÍDIA DO
CONHECIMENTO

LUANA EMMENDOERFER

***FRAMEWORK* PARA SISTEMA DE INTELIGÊNCIA TURÍSTICA SUPORTADO
PELA GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO**

Florianópolis – SC
2023

Luana Emmendoerfer

***FRAMEWORK* PARA SISTEMA DE INTELIGÊNCIA TURÍSTICA SUPORTADO
PELA GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Doutora em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento.

Orientador: Professor Alexandre Augusto Biz, Dr.

Coorientadora: Professora Patrícia De Sá Freire, Dra.

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Emmendoerfer, Luana

Framework de Sistema de Inteligência Turística suportado pela Governança do Conhecimento / Luana Emmendoerfer ; orientador, Alexandre Augusto Biz, coorientadora, Patrícia De Sá Freire, 2023.

252 p.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Sistema de Inteligência Turística. 3. Governança do Conhecimento. 4. Governança Turística. 5. Destinos Turísticos. I. Biz, Alexandre Augusto. II. De Sá Freire, Patrícia. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Luana Emmendoerfer

***Framework* para Sistema de Inteligência Turística Suportado pela Governança do
Conhecimento**

O presente trabalho, em nível de doutorado, foi avaliado e aprovado por banca examinadora constituída pelos seguintes membros:

Professor José Leomar Todesco, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Luís Augusto Machado Mendes Filho, Dr.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Professor Thiago Savi Mondo, Dr.
Instituto Federal de Santa Catarina/Universidade Federal Fluminense

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão de curso que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Professor Alexandre Augusto Biz, Dr.
Orientador

Professor Roberto Carlos dos S. Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Florianópolis, 12 de dezembro de 2023.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de expressar minha profunda gratidão ao meu companheiro, Luís Filipe, pelo incentivo incansável, paciência e pelo apoio inabalável nos cuidados com nosso filho. Sua compreensão com relação à minha ausência em momentos familiares foi fundamental. Agradeço pela força, determinação e pelas palavras de carinho e de encorajamento que me ajudaram a superar este desafio.

Ao meu amado filho, que, quando iniciei esta jornada de estudos, tinha apenas 2 anos e meio, agradeço por suportar minha ausência e por ser uma fonte inestimável de inspiração.

Aos meus pais, Magarlete e Luiz Carlos, expresso minha gratidão pelos cuidados dedicados e apoio nas tarefas da vida cotidiana, pois vocês foram fundamentais para minha dedicação à pesquisa. Aos meus irmãos, Magnus e Marcelo, agradeço pelas palavras de incentivo e pelo apoio emocional ao longo desta jornada.

A meu estimado orientador, Dr. Alexandre Biz, manifesto meu profundo agradecimento pelo incentivo constante, pela confiança no desenvolvimento desta tese e pela crença inabalável na viabilidade desta pesquisa. À Dra. Patricia De Sá Freire, agradeço pelos valiosos direcionamentos fornecidos durante o processo de pesquisa.

Aos colegas do PPGEGC, turma 2019, e do grupo de estudos KnowTour, minha gratidão pela parceria ao longo desses anos de doutorado. O compartilhamento de pesquisas, a produção de artigos e a organização de livros foram essenciais para o enriquecimento do meu estudo e tornaram este período mais leve.

Aos especialistas que contribuíram analisando meu objeto de estudo, meu sincero agradecimento pela *expertise* compartilhada. À banca examinadora, agradeço pelo aceite do convite e pelas valiosas contribuições que aprimoraram minha pesquisa.

Ao meu local de trabalho, sou grata pela abertura e pela oportunidade de criar e de testar os conceitos aprendidos nesta pesquisa no campo real, o que enriqueceu significativamente minha pesquisa.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente, me ofereceram palavras de incentivo e de apoio, tornando esta jornada menos solitária e mais significativa, além de dedicarem seu tempo para ler esta tese. Espero sinceramente que este trabalho possa ser útil e enriquecedor para todos aqueles que o explorarem.

*Para conceber políticas de turismo inovadoras, a
investigação deve ser convertida em conhecimento útil.*
(Velasco, 2023, informação verbal)

RESUMO

Os destinos turísticos estão cada vez mais dependentes de dados e de informações atualizadas para se planejarem e tomarem decisões mais assertivas para a construção de políticas, programas, projetos e parcerias público-privada eficazes. Ademais, esses dados gerados podem ser absorvidos para a geração de conhecimento por meio de diversas fontes relacionadas, direta e indiretamente, à atividade turística. Todo esse processo de Gestão do Conhecimento (GC) traz à tona a importância do papel da governança entre os vários *stakeholders*, como parte principal para a integração e a correlação dos dados coletados por um Sistema de Inteligência Turística (SIT). Para tanto, a forma de cooperação e de utilização desses dados deve ser estruturada por meio de mecanismos que permitam a sua disponibilidade e confiabilidade. Esses elementos, quando associados à compreensão das etapas da jornada do turista, possibilitam identificar as lacunas da extração e realizar a análise dos dados, seja em termos de temporalidade, falta de parceiras com o *trade* turístico ou aspectos de sustentabilidade da ferramenta. Nesse contexto, o problema de pesquisa se concentra na aplicação da Governança do Conhecimento (GovC) para estruturação de um *framework* de Sistema de Inteligência Turística, a fim de apoiar a tomada de decisão em destinos turísticos. Para tanto, o objetivo desta tese foi propor um *framework* de Sistema de Inteligência Turística suportado pela Governança do Conhecimento. A abordagem metodológica está estruturada em pesquisa de Design Science Research (DSR) de natureza tecnológica e aplicada. A coleta dos dados foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, classificada como exploratória e descritiva, a partir da verificação de um formulário de pesquisa estruturado que demonstrou a aplicabilidade e a validação do artefato analisado por dez especialistas do setor de turismo e tecnologia. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio da revisão integrativa da literatura, e a análise e interpretação dos dados foram conduzidas por meio da técnica da análise temática, com base nos construtos de Sistema de Inteligência Turística (SIT), Governança Turística (GovTur) e Governança do Conhecimento (GovC). O resultado deste estudo é um *framework* composto de três camadas: Aplicação do Conhecimento, Geração e Aplicação do Conhecimento e Geração do Conhecimento. O foco está na extração de dados gerados pela Jornada do Turista nas etapas de pré-viagem, durante e pós-viagem, utilizando processos de GC, como identificação, aquisição, utilização e armazenamento do conhecimento. As características de sistemas de informação foram consideradas para o *input*, processamento e *output* de dados, além de toda sua retroalimentação por meio do *feedback* gerado pelos usuários do SIT. No âmbito da GovC, foram incorporados mecanismos de confiança, de reciprocidade, de normas e de precificação voltados para a sustentabilidade e a evolução do SIT, bem como uma estrutura híbrida baseada na formação de redes e mercado, por meio de núcleos de conhecimento e câmaras temáticas, com atores envolvidos em todos os segmentos da cadeia produtiva do turismo. Esta tese encontrou na GovC um suporte diferenciado ao considerar por meio dos seus mecanismos e estruturas elementos que dão suporte à sustentabilidade do SIT, além de uma maior integração e correlação dos dados. Somado a isso, em uma perspectiva de competitividade para o destino turístico, o SIT pode ser uma ferramenta de geração e de aplicação do conhecimento, por meio do conhecimento gerado e da sua comercialização. As recomendações dos especialistas contribuíram significativamente nos detalhes de processamento, envolvimento dos atores, qualidade dos dados e inovação tecnológica. Essa análise aprofundada proporcionou *insights* valiosos, enriquecendo o *framework* e o tornando uma ferramenta mais eficaz na estruturação e no apoio à gestão turística. Pesquisas futuras podem se concentrar na implementação do *framework* e de aperfeiçoamentos com a criação de indicadores e métricas específicos para avaliar a evolução do SIT como uma ferramenta de inteligência turística. Além disso, a exploração de tecnologias avançadas, como a Inteligência Artificial (IA), e a aplicação de metodologias inovadoras são áreas interessantes para enriquecer os mecanismos e os elementos relacionados à governança do conhecimento no contexto turístico.

Palavras-chave: Sistema de Inteligência Turística; Governança do Conhecimento; Governança Turística; Destinos Turísticos.

ABSTRACT

Tourist destinations are increasingly reliant on up-to-date data and information to plan and make more informed decisions for the development of effective public-private policies, programs, projects, and partnerships. Furthermore, the data generated can be absorbed to generate knowledge from various sources directly and indirectly related to the tourism activity. This entire process of knowledge management (KM) highlights the importance of governance among various stakeholders as a key element in the integration and correlation of data collected by a Tourism Intelligence System (TIS). To achieve this, the manner of cooperation and utilization of this data must be structured through mechanisms that ensure its availability and reliability. These elements, when associated with an understanding of the stages of the tourist journey, enable the identification of gaps in data extraction and analysis, whether in terms of timeliness, lack of partnerships with the tourism trade, or sustainability aspects of the tool. In this context, the research problem focuses on the application of Knowledge Governance (KG) to structure a Tourism Intelligence System framework, in order to support decision-making in tourist destinations. Therefore, the objective of this thesis was to propose a Tourism Intelligence System supported by Knowledge Governance. The methodological approach is structured as Technological and Applied Design Science Research (DSR). Data collection was conducted using a qualitative approach, classified as exploratory and descriptive, based on the verification of a structured research form that demonstrated the applicability and validation of the artifact, analyzed by ten experts in the tourism and technology sectors. Bibliographic research was conducted through an integrative literature review, and data analysis and interpretation were performed using thematic analysis techniques, based on the constructs of Tourism Intelligence System (TIS), Tourism Governance (TourGov), and Knowledge Governance (KG). The result of this study is a framework consisting of three layers: Knowledge Application, Knowledge Generation and Application, and Knowledge Generation. The focus lies in the extraction of data generated by the Tourist Journey during pre-trip, trip, and post-trip stages, using KM processes such as identification, acquisition, utilization, and knowledge storage. The characteristics of information systems were considered for data input, processing, and output, as well as their continuous improvement through feedback from SIS users. In the context of KG, mechanisms of trust, reciprocity, standards and pricing aimed at the sustainability and evolution of SIT were incorporated, as well as a hybrid structure based on formation of networks and markets, through knowledge centers and thematic chambers, with actors involved in all segments of the Tourism production chain. . This thesis found in KG differentiated support by considering, through its mechanisms and structures, elements that support the sustainability of the SIS, as well as greater integration and correlation of data. In addition, from the perspective of destination competitiveness, the SIS can be a tool for knowledge generation and application, through the knowledge generated and its commercialization. The experts recommendations contributed significantly to processing details, stakeholder involvement, data quality and technological innovation. This indepth analysis provided valuable insights, enriching the framework and making it a more effective tool in structuring Tourism management. Future research can focus on implementing the framework and making improvements by creating specific indicators and metrics to assess the evolution of the SIS as an intelligence tool for tourism. Furthermore, the exploration of advanced technologies such as Artificial Intelligence (AI) and the application of innovative methodologies are interesting areas to enhance the mechanisms and elements related to knowledge governance in the tourism context.

Keywords: Tourist Intelligence System; Knowledge Governance; Tourism Governance; Tourist Destinations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Performance</i> Geral do Brasil no <i>ranking</i> do Mercado de Viagens e Turismo Mundial	16
Figura 2 – Plano Nacional de Turismo 2018-2022.....	26
Figura 3 – Indicadores de Desempenho	32
Figura 4 – Ciclo de Inteligência Competitiva.....	40
Figura 5 – Níveis de Governança em Destinos Turísticos	47
Figura 6 – <i>Framework</i> de Tipologias de Governança	50
Figura 7 – Estruturação de Destinos Turísticos Inteligentes	56
Figura 8 – Estrutura Organizacional da RIMT	59
Figura 9 – Proposta da nova Estrutura de Governança da RIMT.....	61
Figura 10 – Nova Estrutura Organizacional da RIMT	62
Figura 11 – Mapa das Regiões Turísticas do Estado de Santa Catarina.....	64
Figura 12 – Funções de um Sistema de Informação.....	75
Figura 13 – Componentes de um Sistema de Informação	76
Figura 14 – Evolução dos Sistemas de Informação no Setor Turístico.....	78
Figura 15 – Fluxo da Informação no Setor Turístico	82
Figura 16 – Pirâmide do Conhecimento	83
Figura 17 – Eixo Tecnologia em Destinos Turísticos Inteligentes.....	98
Figura 18 – Destino Turístico Inteligente numa Visão Sistêmica.....	99
Figura 19 – Sistema de Informação de Turismo com base em Conhecimento	100
Figura 20 – Matriz ITN	102
Figura 21 – Arquitetura da Estrutura de Destino de Conhecimento.....	104
Figura 22 – Modelo Conceitual de Sistema de Informação Inteligente para DTI.....	107
Figura 23 – <i>Framework</i> Conceitual de Governança do Conhecimento	117
Figura 24 – Síntese da Governança do Conhecimento.....	118
Figura 25 – <i>Framework</i> sobre a gênese e evolução da Gestão do Conhecimento	119
Figura 26 – Dimensões de mecanismos inter organizacionais de governança do conhecimento	122
Figura 27 – Estrutura do EFQM: Modelo de Excelência	126
Figura 28 – Esquema Metodológico da Tese	134
Figura 29 – Etapas da Metodologia Design Science Research	136
Figura 30 – Primeira versão do <i>Framework</i> para Sistema de Inteligência Turística suportado pela GovC.....	141
Figura 31 – <i>Framework</i> SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – Jornada do Turista	149
Figura 32 – <i>Framework</i> SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – Gestão do Conhecimento.....	150
Figura 33 – <i>Framework</i> SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – Mecanismos.....	151
Figura 34 – <i>Framework</i> SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – <i>Feedback</i>	152

Figura 35 – <i>Framework</i> SIT suportado pela GovC, Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento.....	154
Figura 36 – <i>Framework</i> SIT suportado pela GovC, Camada de Aplicação do Conhecimento	155
Figura 37 – Primeira Versão do <i>Framework</i> para Sistema de Inteligência Turística suportado pela GovC.....	156
Figura 38 – <i>Framework</i> suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – Jornada do Turista.....	166
Figura 39 – <i>Framework</i> SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – Processos	169
Figura 40 – <i>Framework</i> SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – Mecanismos.....	172
Figura 41 – <i>Framework</i> SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – <i>Feedback</i>	175
Figura 42 – <i>Framework</i> SIT suportado pela GovC, Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento.....	178
Figura 43 – <i>Framework</i> SIT suportado pela GovC, Camada de Aplicação do Conhecimento	181
Figura 44 – <i>Framework</i> SIT suportado pela Governança do Conhecimento – GovC	184

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lacunas encontradas na literatura relacionadas a temática da tese	24
Quadro 2 – Iniciativas PNT e Objetivos do PEIMCT	27
Quadro 3 – Teses e Dissertações relacionadas à Governança do Conhecimento no PPGEGC35	
Quadro 4 – Teses e Dissertações relacionadas ao Turismo no PPGEGC	37
Quadro 5 – Principais diferenças entre Inteligência Competitiva e Business Intelligence	41
Quadro 6 – Revisão dos principais Princípios de Governança relacionados ao Turismo	44
Quadro 7 – Aspectos relacionados à Governança Turística	46
Quadro 8 – Tipos de Governança e suas Características	49
Quadro 9 – Tipos de Governança: Sucessos e Fracassos	51
Quadro 10 – Modelo de Gestão do Turismo	65
Quadro 11 – Objetivos e Variáveis do Programa de Regionalização do Turismo	67
Quadro 12 – Definição de dados, informação, conhecimento, sabedoria (inteligência)	77
Quadro 13 – Estrutura de Sistemas de Apoio à Decisão – DSS	80
Quadro 14 – Modelo Francês: Observação, Monitoramento e Estratégia	85
Quadro 15 – Modelo Alemão: Destatis	87
Quadro 16 – Modelo Japonês: Japan Tourism Statistics	89
Quadro 17 – Modelo Americano: Travel and Tourism Indicators	92
Quadro 18 – Modelo Espanhol: Dataestur	94
Quadro 19 – Comparativo dos Sistemas de Inteligência Turística	96
Quadro 20 – Governança do Conhecimento e suas Definições	112
Quadro 21 – Componentes da Governança do Conhecimento	129
Quadro 22 – Bases de Dados para Seleção dos Documentos	137
Quadro 23 – Esquema do Formulário de Pesquisa	141
Quadro 24 – Categorias da Governança do Conhecimento x Governança Turística	146
Quadro 25 – Aplicação das Camadas do SIT	156
Quadro 26 – Perfil dos Especialistas	159
Quadro 27 – Relação de perguntas do Formulário de Pesquisa	161
Quadro 28 – Síntese comparativa do Modelo Teórico x Modelo Verificado pelos especialistas	184
Quadro 29 – Síntese das principais contribuições por área de domínio dos especialistas	187

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

API – Application Programming Interface
BI – Business Intelligence
CRS – Computer Reservations Systems
CRM – Customer Relationship Management
DMO – Destination Management Organization
DMS – Destination Management System
DMIS – Destination Information Management System
DSS – Decision Support System
DTI – Destino Turístico Inteligente
DIKW – Data-Information-Knowledge-Wisdom
ECM – European Cites Marketing
ETC – European Travel Comission
GC – Gestão do Conhecimento
GDS – Global Distribution Systems
GovA – Governança da Aprendizagem Organizacional
GovC – Governança do Conhecimento
IA – Inteligência Artificial
IC – Inteligência Competitiva
IDS – Internet Distribution Systems
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KMC – Capacidade de Gestão do Conhecimento
MTur – Ministério do Turismo
SANTUR – Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina
SEGITTUR – Sociedade Estatal para a Gestão da Inovação e das Tecnologias
SI – Sistema de Inteligência
SIG – Sistema de Informação Geográfica
SIT – Sistema de Inteligência Turística
PEIMCT – Plano Estratégico de Inteligência Mercadológica e Competitiva no Turismo
PNT – Plano Nacional de Turismo
PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento
RIMT – Rede de Inteligência do Mercado Turístico
RBOT – Rede Brasileira dos Observatórios do Turismo
OAR – Organização Administrativa da Rede
OMT – Organização Mundial do Turismo
OTA – Online Travel Agency
UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina
UFPR – Universidade Federal do Paraná
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UNWTO – World Tourism Organization
UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTO DA PESQUISA E PROBLEMÁTICA	15
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Objetivo Geral	23
1.2.2 Objetivos Específicos	23
1.3 JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE	23
1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA, GESTÃO E MÍDIA DO CONHECIMENTO (PPGEGC)	34
1.5 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	40
1.6 CONTEXTO PROFISSIONAL DA PESQUISADORA	42
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	43
2 MARCO TEÓRICO	44
2.1 GOVERNANÇA TURÍSTICA	44
2.1.1 Tipologias de Governança para o Turismo	48
2.1.2 Governança Turística Mundial	52
2.1.3 Governança Turística no Brasil	58
2.1.4 Governança Turística no Estado de Santa Catarina	64
2.1.5 Importância das Redes na Governança Turística	68
2.1.6 Síntese da Seção 2.1	70
2.2 SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA TURÍSTICA	73
2.2.1 Sistema de Informação: conceitos e visão aplicada ao turismo	73
2.2.2 Sistemas de Informação para o Turismo	78
2.2.3 Modelos Referenciais de Sistema de Inteligência Turística	84
2.2.3.1 <i>Modelo Francês</i>	85
2.2.3.2 <i>Modelo Alemão</i>	87
2.2.3.3 <i>Modelo Japonês</i>	89
2.2.3.4 <i>Modelo Americano</i>	91
2.2.3.5 <i>Modelo Espanhol</i>	94
2.2.4 Sistema de Inteligência Turística em Destinos Turísticos Inteligentes	97
2.2.5 Síntese da Seção 2.2	110
2.3 GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO	112
2.3.1 Mecanismos da Governança do Conhecimento	121
2.3.2 Estruturas de Governança do Conhecimento	123

2.3.3 Síntese da Seção 2.3	131
3 METODOLOGIA.....	133
3.1 ETAPAS DA DESIGN SCIENCE RESEARCH E DA PESQUISA.....	135
4 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO <i>FRAMEWORK</i> PARA SISTEMA DE INTELIGÊNCIA TURÍSTICA (SIT) SUPORTADO PELA GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO (GovC)	146
4.1 CAMADA DE GERAÇÃO DO CONHECIMENTO	148
4.2 CAMADA DE GERAÇÃO E DA APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	153
4.3 CAMADA DE APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO	154
5 VERIFICAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> DE SISTEMA DE INTELIGÊNCIA TURÍSTICA (SIT) SUPORTADO PELA GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO (GovC).....	159
5.1 CONTEXTO 1: CAMADA DE GERAÇÃO DO CONHECIMENTO – JORNADA DO TURISTA	162
5.2 CONTEXTO 2: CAMADA DE GERAÇÃO DO CONHECIMENTO – PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	166
5.3 CONTEXTO 3: CAMADA DE GERAÇÃO DE CONHECIMENTO – MECANISMOS DE GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO	169
5.4 CONTEXTO 4: CAMADA DE GERAÇÃO DE CONHECIMENTO – <i>FEEDBACK</i> ...	172
5.5 CONTEXTO 5: CAMADA DE GERAÇÃO E APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO – ESTRUTURA.....	175
5.6 CONTEXTO 6: CAMADA DE APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO – GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO	178
5.7 CONTEXTO 7: VISUALIZAÇÃO GERAL DO <i>FRAMEWORK</i>	181
6 CONCLUSÕES.....	190
REFERÊNCIAS	196
APÊNDICE A – MATRIZ DE ANÁLISE.....	219
APÊNDICE B – MATRIZ DE CODIFICAÇÃO	225
APÊNDICE C – CARTA-CONVITE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA	232
APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE PESQUISA.....	233
APÊNDICE E – RESPOSTAS DOS ESPECIALISTAS NACIONAIS.....	243
APÊNDICE F – RESPOSTAS DOS ESPECIALISTAS INTERNACIONAIS	249

1 INTRODUÇÃO

Esta tese tem como objeto de análise o Sistema de Inteligência Turística (SIT) dentro da perspectiva da Governança do Conhecimento (GovC). Neste capítulo inicial, são apresentados o contexto da pesquisa e a problemática. Na sequência, são delimitados os objetivos geral e específicos. Em seguida, apresenta-se a justificativa e a originalidade da pesquisa, além da sua delimitação e escopo com aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC) e, por fim, a estrutura de como a pesquisa foi realizada.

1.1 CONTEXTO DA PESQUISA E PROBLEMÁTICA

O turismo possui uma cadeia produtiva complexa, caracterizada por uma rede de organizações de diversas atividades turísticas que envolve desde fornecimento, distribuição e comercialização de produtos e serviços (Rios; Levino; Finger, 2021; Zhang; Song; Huang, 2009). Toda essa logística gera uma Cadeia de Valor do Turismo (*Tourism Value Chain*), que, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2019), é uma sequência de atividades primárias e de apoio que envolvem transporte e infraestrutura, desenvolvimento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e sistemas e outros bens e serviços que complementam os negócios turísticos, gerando grande impacto no setor.

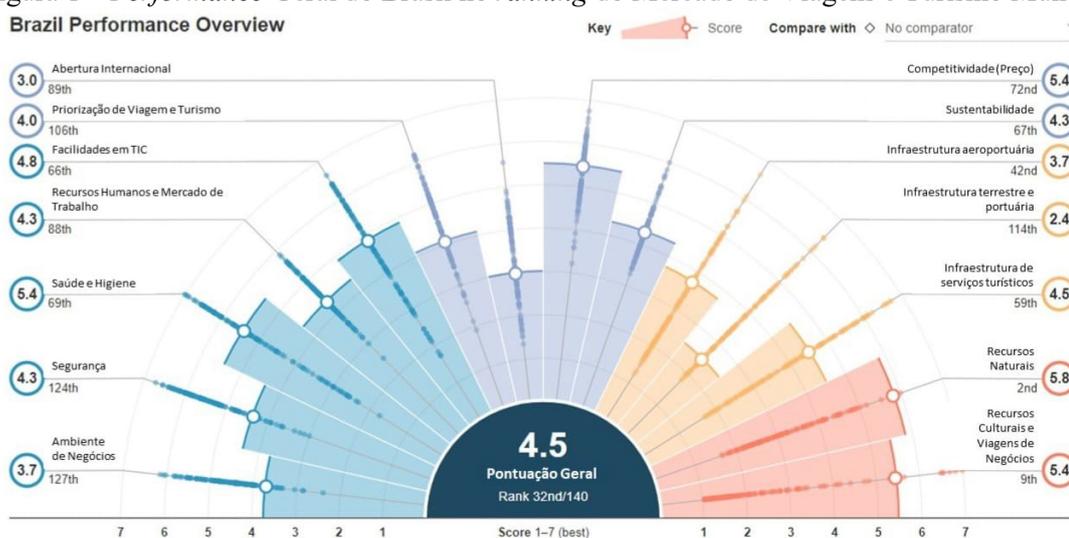
Essa cadeia, por sua vez, é formada por serviços que compreendem as atividades características do turismo (MTur; IBGE, 2015). Nela incluem os meios de hospedagens, alimentação, transporte de passageiros, locação de veículos, agências de turismo e atividades recreativas, culturais e desportivas que necessitam de gerenciamento para criar vantagem competitiva.

Por sua vez, a competitividade de um destino turístico está na geração de negócios nas atividades características do turismo, de forma crescente e sustentável e que, conseqüentemente, proporcione uma experiência positiva ao turista (MTur, 2014). Estudos consagrados realizados por Ritchie e Crouch e Dwyer e Kim definem um conceito mais completo sobre essa temática, voltados não apenas para o volume de fluxos turísticos em relação a destinos concorrentes, mas para o alcance de melhorias sociais, econômicas e de qualidade de vida à população local que reside no destino (Ritchie; Crouch, 2003; Dwyer; Kim, 2003).

O último relatório de Competitividade do Mercado de Viagens e Turismo Mundial (WEF, 2019), emitido pelo Fórum Econômico Mundial, apontou que o Brasil estava ocupando

a 32ª posição de 140 no *ranking* mundial. Essa posição foi conquistada, sobretudo, pelas potencialidades dos seus recursos naturais e culturais, as quais são fundamentais para a atração turística. No entanto, os indicadores de infraestrutura de serviços turísticos, de competitividade de preços e de segurança apontaram níveis precários de desenvolvimento e que precisam ser priorizados para que o país atinja o seu potencial no mercado de viagens e turismo, conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Performance Geral do Brasil no *ranking* do Mercado de Viagens e Turismo Mundial



Fonte: WEF (2019)

Essa análise de competitividade turística mostra que o processo de formatação de um produto turístico e de visita a um destino turístico deve ser realizado por meio de uma quantidade de dados (*big data*) que deveriam ser coletados e utilizados pelos tomadores de decisão com o objetivo de alocar recursos públicos de forma eficiente para aumentar o atendimento e a satisfação dos turistas, tornando assim seu território mais atraente e competitivo (Soualah-Alila *et al.*, 2016).

Antes da pandemia da Covid-19, causada pelo coronavírus, o setor turístico, incluindo seus impactos diretos, indiretos e induzidos, era um dos maiores setores do mundo. Conforme apontam os dados do World Travel & Tourism Council (WTTC, 2022), esse setor respondia por 1 em cada 4 de todos os novos empregos criados no mundo, 10,3% de todos os empregos (333 milhões) e 10,3% do PIB global (US\$ 9,6 trilhões).

Em 2021, o setor turístico mundial começou a sentir a recuperação gradual, o PIB aumentou de US\$ 1 trilhão (+21,7% de aumento) para US\$ 5,8 trilhões, enquanto a participação do setor em toda a economia passou de 5,3% em 2020 para 6,1% em 2021. Após a queda de 47,4% em 2020, o visitante doméstico aumentou seu gasto em 31,3%, e os internacionais (queda

de 69,7% em 2020) aumentaram em 3,8% em 2021. Além disso, o setor viu a recuperação de 18,2 milhões de empregos, representando um aumento de 6,7% em relação a 2021 e 2020 (WTTC, 2022).

Os efeitos da pandemia da Covid-19 enfatizaram a importância dos ganhos indiretos que se estendem por todo o ecossistema de viagens, bem como pela cadeia de suprimentos ligada a outros setores. Dentro desse contexto, ficou evidente que os benefícios do turismo (o primeiro a se retrair e o último a retornar) abrangem muito além de seus impactos diretos em termos de PIB e emprego.

Nesse cenário de isolamento, o baixo fluxo de viagens dificultou a análise e a projeção de cenários para o setor turístico, tornando a economia cada vez mais dependente de dados e de informações atualizadas. Em meio a mudanças diárias e cenários incertos, o uso dessas informações se tornou imprescindível para o planejamento e a tomada de decisões de empresas e de destinos turísticos.

A ausência de dados do setor ocasionou um vácuo de informações e resultou numa “diástase” nas operações no turismo, mudando a forma, o formato e todo o aparato das transações (Beni, 2020, p. 5). Não obstante, a Organização Mundial do Turismo (OMT) criou a ferramenta Rastreador de Recuperação do Turismo (*Recover Tracker*). Uma iniciativa colaborativa de um grupo de organizações parceiras que se juntou para monitorar dados relevantes do setor em nível global e regional com informações sobre os principais destinos do turismo internacional.

O fato histórico da pandemia fez com que o turismo de forma global sofresse grandes transformações com as mudanças de comportamento e hábitos de viagens. O uso das tecnologias de comunicação, da navegação em redes sociais e do comércio eletrônico por meio da internet despontou como realidade e tendência também para o consumo de viagens e turismo.

O turismo, atividade que tem em sua essência a mobilidade social (OMT, 2010) e as trocas de experiências de forma presencial, passou a ser cada vez mais promovido e compartilhado na internet por meio de redes sociais, buscadores e plataformas de avaliação de destinos, *sites* especializados de viagens e *blogs*. Desse modo, essas práticas se tornaram fontes de grande valor de dados para coleta, tratamento e análise. Além disso, utilizadas de maneira estratégica, tornam-se ferramentas importantes para geração de conhecimento.

Dessa forma, o turismo pode ser considerado uma indústria intensiva em informação (Vich I Martorell, 2004). O produto turístico é gerido pela informação, além da confiança, pois, no momento da decisão de compra, apenas informações são fornecidas sobre o produto e não o

produto em si está disponível, isso devido à sua característica de intangibilidade (Staab *et al.*, 2002).

Dentro do contexto econômico, a gestão da informação é um recurso fundamental, sendo responsável pelo sucesso da organização no que tange à sobrevivência e à competitividade de mercado (De Oliveira; De Miranda; Amaral, 2016). Além disso, as Tecnologias da Informação (TIC) desempenham um papel importante na Gestão do Conhecimento (GC). O gerenciamento da informação com o uso de tecnologias auxilia nas atividades de coleta, tratamento, classificação e armazenamento de dados.

Percebe-se que tanto os gestores públicos quanto os privados reconhecem que a informação precisa estar organizada e ser gerenciável, e, acima de tudo, acessível para a tomada de decisões. O dado é a matéria-prima que precisa ser minerada, após decodificada, é transformada em informação para a geração do conhecimento e, por consequência, possibilita a inteligência para a tomada de decisão nas organizações.

Todo esse conteúdo coletado de diversas fontes relacionadas direta e indiretamente à atividade turística traz à tona a importância do papel da governança entre os vários *stakeholders*. Por exemplo, a forma de cooperação e de utilização desses dados deve ser estruturada por meio de mecanismos que permitam a disponibilidade e a confiabilidade deles.

Assim, o modelo de governança do turismo para esse contexto é sugerido por meio do uso de Destination Management Organization (DMO)¹. Eles possuem um papel importante como construtores de um sistema de inteligência, tendo a oportunidade de utilizar efetivamente o “M” de gestão (*management*) de destinos, ao invés de apenas promotores. Desse modo, podem ser influenciados por uma lógica orientada por dados, ou seja, sob a perspectiva da inteligência (Vargas, 2000).

A governança do conhecimento, por sua vez, entra com a contribuição de processos organizacionais da gestão do conhecimento, visando a criação, o compartilhamento, o uso, a integração e a retenção do conhecimento (Foss; Husted; Michailova, 2010; Yang, 2011; Boh, 2007). Nela estão os mecanismos de governança que podem se dar de maneira formal, informal ou relacional (Cao; Chiang, 2012).

¹ Destination Management Organization (DMO) (Organização de Gestão de Destinos), similar a uma Instância de Governança. Pode abranger diferentes jurisdições (país, estado, região ou cidade) e seus membros incluem diversas entidades, como hotéis, restaurantes, agências e operadoras de turismo, órgãos governamentais, e qualquer indivíduo ou empresa que direta ou indiretamente apoia o turismo.

Esses mecanismos equilibrados com a estrutura da governança influenciam na forma intra e interorganizacional, gerando valor e vantagem competitiva (Wang; Noe, 2010; Kogut; Zander, 1993; Conner; Prahalad, 1996).

Além disso, a governança turística aliada à governança do conhecimento pode oferecer uma abordagem para a tomada de decisão e a regulação do turismo, trazendo mais eficiência na elaboração de políticas e de programas para o setor. Isso se deve à relação direta entre o conhecimento e o poder, pois gestores do turismo, sejam eles públicos ou privados, precisam ter consciência e compreensão do turismo para liderar eficazmente (Moscardo, 2011).

A interconexão entre a governança turística e a governança do conhecimento destaca a importância crescente dos dados na era contemporânea. Como mencionado anteriormente, o conhecimento baseado em dados é fundamental para a gestão eficaz de um destino. Nesse contexto, as plataformas digitais emergem como ferramentas essenciais para a geração de informações em toda a rede de destinos turísticos, abrangendo experiências, produtos, serviços e avaliações. A crescente dependência das pessoas por dados na tomada de decisões reflete a realidade da economia da informação, em que a coleta e a utilização eficiente de dados se tornaram a principal fonte de competitividade para as empresas (Moscardo, 2011; Linshan; Qingfeng, 2015).

Para Vargas (2020), é possível utilizar a inteligência coletiva e a mente estratégica do destino e aproveitar as ideias e as energias dos membros da comunidade turística na economia de fluxo, na qual todo o valor é com base no compartilhamento de informações e ideias (Dawson, 2003).

No entanto, ao enfrentar os desafios envolvidos no desenvolvimento de Sistemas de Inteligência Turística (SITs), algumas questões têm surgido, como a fragmentação de dados e a falta de aplicação efetiva da inteligência no setor, a necessidade de acompanhar as mudanças e de modernizar as fontes de dados e informações, bem como o aproveitamento dos dados e informações gerados pelos Observatórios de Turismo, que, de acordo com o MTur (2021), representam apenas 20% do total utilizado pelos gestores públicos. Além disso, a promoção da educação em dados, conhecida como “data literacy”, é crucial, pois, de acordo com a OCDE (2017), é uma das seis habilidades essenciais para promover a inovação no setor público.

Esses desafios se somam quando se percebe que, ao trabalhar com a temática de Sistema de Inteligência Turística, é possível encontrar problemas, como a falta de integração e de correlação dos dados coletados por um SIT, o que pode levar os usuários a tomarem decisões equivocadas, utilizando-os como suporte para a geração do conhecimento e a tomada de decisão.

A falta de integração dos dados decorre de uma sequência e de uma estrutura lógica que permitem que o tomador de decisões compreenda o panorama como um todo, em vez de depender de dados isolados e fragmentados. Além disso, esses dados muitas vezes não estão relacionados de forma clara e estratégica, dificultando a abordagem da competitividade de um destino turístico e, ao mesmo tempo, comprometendo a sustentabilidade da ferramenta, seja por meio da comercialização de informações ou do conhecimento gerado.

Além disso, os fatores apontados podem ocasionar falta da variedade e de periodicidade de dados; dependência tecnológica de *input* de dados; e dificuldade de interpretação de painéis interativos e de produção de relatórios contextualizados como *output* e extração do conhecimento. Assim, a inserção da governança do conhecimento pode ser contribuir com a mitigação desses fatores por meio de suas estruturas e mecanismos, facilitando o entendimento e o uso do sistema de inteligência turística.

Assim, um Sistema de Inteligência Turística (SIT) representa a possibilidade de valorizar decisões baseadas em critérios técnicos e com a contribuição de diversas partes interessadas. Também estimula pontos de conexão entre o turismo e o desenvolvimento do destino por meio de políticas públicas estruturadas, planejamento e gestão do destino (Buhalis; O'Connor, 2005).

Para Staab *et al.* (2002, p. 54), o futuro dos SITs devem:

- a) ser heterogêneo, distribuído e cooperativo;
- b) permitir total autonomia dos respectivos participantes;
- c) apoiar todo o ciclo de vida do consumidor e todas as fases do negócio;
- d) permitir configurações de redes dinâmicas;
- e) permitir inteligência para clientes e fornecedores (interfaces e ferramentas), bem como, na rede (o que levaria a um conjunto de serviços diferentes);
- f) ser escalável e aberto (no que diz respeito à extensão geográfica e funcional);
- g) ter foco na comunicação móvel (e a noção de inteligência ambiental), permitindo a distribuição multicanal.

Estudos mais recentes apontam que as características e os objetivos de um SIT devem ser a forte presença do Estado como estrategista e parceiro, isso combinado com interesses de empresas privadas, se constituindo numa ação de parceria público-privada (Morrison; Letho; Day, 2018). Para tanto, o Estado deve desempenhar três papéis essenciais como forma de alcançar a competitividade: antecipar, produzir informação e desenvolver *expertise* para apoiar as organizações (Riadh, 2021).

Atualmente, o que se encontra no mercado são sistemas de inteligência de turismo, por exemplo, o Dataestur, da Segittur (2021). Trata-se de uma plataforma de *big data* em modo nuvem que possibilita o *download* de dados em um sistema simplificado e unifica a coleta, a organização e a análise de dados do setor, facilitando a transformação deles em conhecimento. Nessa plataforma, há a possibilidade de acesso público restrito de acordo com os dados disponibilizados pelo destino.

O sistema de suporte à decisão (Decision Support System – DSS) orientado por dados, que, nesta tese, é entendido como um Sistema de Inteligência Turística (SIT), pode assumir inúmeras formas e ser construído usando diferentes arquiteturas e componentes (Baggio; Caporarello, 2005). Uma das formas se dá pelos grupos de usuários (interorganizacional e intraorganizacional) e pelo fornecimento de acessos ou de privilégios para usar recursos específicos. Por outra perspectiva, o DSS pode ser categorizado por finalidades específicas, para consultas únicas ou previsões pontuais, ou então, possuir um propósito mais geral, como é o caso de decisões colaborativas e elaboração estratégica. E, finalmente, pode ser categorizado pela tecnologia de habilitação, via Web ou *softwares* específicos.

No contexto de Destino Turístico Inteligente (DTI), a inteligência é considerada como a capacidade de gestão de dados, de geração de informação e de conhecimento para a tomada de decisão de um destino turístico, sejam eles municípios, empresas ou governo (Segittur, 2020).

Dessa forma, como proposta, vislumbra-se que um SIT deve envolver o método de coleta de dados e desenho estrutural centrado nas etapas de viagem que compreende a Jornada do Turista (*Customer Journey*). O processo completo de adquirir dados e gerar conhecimento para tomada de ações mais assertivas para o setor perpassa por canais de comunicação ou pode também ser interpretado pelo processo de compra do consumidor, separados por fases, por exemplo, inspiração, decisão, comportamento e opinião (Segittur, 2020).

Esse método de coleta de dados que envolve diferentes fontes e atores no processo de governança turística também pode ser observado em outros países da América Latina, como no Uruguai e em Montevideú, que possuem uma estrutura de método de coleta de dados baseada no “ciclo completo de viagem”. O objetivo desse método é suprir o destino com dados que possam analisar em tempo real o comportamento do turista que visita o país.

Na fase de inspiração, estão os dados extraídos via redes sociais e buscas na internet, seguidos pelos que vão orientar o processo de decisão, como preços, disponibilidade de voos e reservas. A partir disso, já no momento de realização da viagem em si, os dados podem ser

extraídos via telefonia móvel, gastos e compartilhamentos de experiências por redes sociais como forma de analisar o comportamento do turista no destino.

Ao concluir sua viagem, os relatos de avaliações e os comentários deixados em plataformas de viagens que fornecem informações e opiniões, além de fóruns de viagens interativos, são também uma forma de fechar o ciclo da viagem do turista no destino e de extrair sua opinião com relação à sua experiência turística. Para Staab *et al.* (2002), o ciclo de vida do turista (consumidor) e seus processos com fornecedores é uma forma de conhecer melhor as necessidades do viajante, mas também de propor um planejamento avançado dos itinerários a serem realizados com suporte dos prestadores de serviços.

O ciclo de vida do turista e os processos necessários que os fornecedores realizam para a entrega de um serviço (planejamento, vendas e monitoramento) são elementos cruciais para o entendimento das etapas e a identificação dos pontos de conexão e conhecimento. Todas essas informações podem ser inseridas dentro de um sistema de informação que gerencia esses dados e auxilia na entrega de um produto turístico mais adequado às necessidades dos turistas.

Esses fatores a serem considerados no SIT são ainda complementados quando se pensa na dinâmica complexa do mercado e em como os usuários fazem parte desse processo. O que abre outras oportunidades de pesquisa relacionadas às estruturas em rede, modelagem e processo de decisão do usuário (Staab *et al.*, 2002). O desafio é fornecer serviços em tempo real aos visitantes e interligar todos os *stakeholders* para compartilhar informações e conhecimento (Gajdosik, 2018).

Nesse sentido, esta tese busca defender um modelo conceitual (*framework*) de Sistema de Inteligência Turística com suporte da governança do conhecimento por meio de mecanismos e de estruturas que possam facilitar o melhor desenvolvimento dos trabalhos gerados pela governança, principalmente no âmbito público.

Para tanto, esta pesquisa tem como problema de pesquisa o seguinte questionamento: **Como estruturar um Sistema de Inteligência Turística para o apoio à tomada de decisão em destinos turísticos?**

Diante dessa problemática, nas seções a seguir estão descritos os objetivos definidos no estudo desta tese, além das contribuições acadêmicas e profissionais para o setor turístico.

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos geral e específicos que nortearam esta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um *framework* de Sistema de Inteligência Turística suportado pela Governança do Conhecimento.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram propostos como forma de entregar os subprodutos (resultados):

- a) Analisar os modelos referenciais de Sistema de Inteligência Turística de destinos turísticos competitivos;
- b) Descrever os principais elementos e estruturas da governança turística e do conhecimento;
- c) Delinear as premissas conceituais para a proposição de um *framework* de Sistema de Inteligência Turística suportado pela governança do conhecimento;
- d) Verificar com especialistas o modelo proposto para Sistema de Inteligência Turística em destinos turísticos.

1.3 JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE

A presente tese se justifica pela contribuição acadêmica e profissional para o setor turístico. Avaliar a contribuição do turismo para o crescimento econômico não é apenas valioso para o governo e a indústria de um destino, que auxilia na formulação de políticas e estratégias de turismo, mas também essencial para acadêmicos que analisam os impactos econômicos do turismo (Wu *et al.*, 2018).

Alguns temas relacionados ao objeto de estudo já foram, em parte, campo de pesquisa no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC) no que compreende a geração do conhecimento a partir de novas fontes de dados – *big data* – e por meio da experiência do cliente (Caumo, 2021; Muniz, 2020). No entanto, até o presente momento, pouco se tem abordado sobre a governança do conhecimento como suporte à tomada de decisão inserido em um contexto de Sistema de Inteligência Turística.

Além do mais, em pesquisa bibliométrica realizada sobre Sistemas de Informação para o Turismo, Vanegas *et al.* (2020) encontraram nos resultados como tema de mais investigação neste universo os Sistemas de Informação Geográfica (SIG). Isso demonstra que SITs voltados

para uma perspectiva estratégica de conhecimento para tomada de decisões (sistemas de tomada de decisão) são um assunto ainda a ser mais bem explorado.

O Quadro 1 mostra as lacunas que foram encontradas na literatura e que se relacionam com temática desta tese.

Quadro 1 – Lacunas encontradas na literatura relacionadas a temática da tese

Assunto	Lacuna	Autores
Sistema de Informação de Turismo com base em Conhecimento	Sistema voltado para o contexto de marketing turístico por meio de uma abordagem ferramental.	Fesenmaier, Leppers, O’Leary (1999); Gretzel, Fesenmaier (2001); Gretzel, Fesenmaier (2003)
Sistema de Informação de Gestão de Destinos Turísticos	Arquitetura em camadas voltada para destinos de conhecimento. Apenas estrutural, não apresenta o papel dos atores/governança	Fuchs, Abadzhiev, Svensson, Höpken, Lexhagem (2013)
Sistema de Informação Inteligente para DTI	Modelo conceitual com enfoque em camadas processuais para sistemas tecnológicos de geração de informação, como <i>input</i> de dados.	Gajdosik (2018)

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2023)

Alguns modelos de *frameworks* de sistemas de informação de turismo com base em conhecimento foram encontrados e pelo menos um deles já é utilizado de forma prática. No entanto, sua abordagem engloba o ferramental em uma visão multidimensional e multinível voltada para o *marketing* turístico (Fesenmaier; Leppers; O’Leary, 1999; Gretzel; Fesenmaier, 2001).

Um outro modelo, proposto conceitualmente, reforça também o ambiente de *marketing* e seus elementos necessários considerados em um sistema de informação para a competitividade de um destino turístico (Gretzel; Fesenmaier, 2003).

Há ainda a proposição de um sistema de informação de gestão de destinos turísticos que é apresentado por meio da arquitetura voltada para o destino de conhecimento (Fuchs *et al.*, 2013). As suas camadas ressaltam a necessidade da geração do conhecimento por meio da extração de dados durante a jornada de viagem do turista (Staab *et al.*, 2002; Thinktur, 2020; Ruas, 2022) e a aplicação do conhecimento pelo destino. E, ainda, há o modelo conceitual de sistema de informação turística voltado para Destinos Turísticos Inteligentes, com base em tecnologias de ponta e que dão suporte à coleta, ao processamento e à troca de dados (Gajdosik, 2018).

Ao pesquisar ainda sobre a governança do conhecimento, verifica-se nos artigos científicos encontrados que a maior contribuição está na utilização dos processos de gestão do conhecimento, já que as relações como mecanismos de governança permanecem pouco estudadas (Moresi *et al.*, 2020a; Pinho; Pinho; Costa, 2019; De Sá Freire *et al.*, 2017; Cao; Xiang, 2012; Foss, 2012; Grandori; Kogut, 2002). Essa análise pode ser encontrada na Seção 323 no Quadro 20 que aborda a Governança do Conhecimento e suas definições.

Ao pesquisar sobre o estado da arte de GovC (Moresi *et al.*, 2020a; Pinho; Pinho; Costa, 2019; De Sá Freire *et al.*, 2017), é possível verificar que apenas no final dos anos de 1990 o termo “governança do conhecimento” começou a ser moldado pela pesquisadora Anna Grandori (1997). Os estudos acadêmicos começaram a ganhar volume a partir dos anos 2000 (Nooteboom, 2000) e apontam o Reino Unido, os Estados Unidos, a Austrália, o Brasil e Portugal como sendo os países com mais publicações sobre o assunto.

Já as áreas temáticas com maiores percentuais de documentos são: negócios, gestão e contabilidade, ciências sociais e ciências da computação. As publicações centrais concentram temas sobre a gestão do conhecimento relacionados a processos de criação, retenção e transferência de conhecimento e, em outra parte, ao contexto em que ocorre a gestão do conhecimento (Moresi *et al.*, 2020a). Portanto, constata-se que os componentes de mecanismos e as estruturas de governança de conhecimento são pouco pesquisados e ainda mais se relacionados com áreas transversais, como o turismo.

De forma adicional, o tema governança traz poucos estudos que apontam a relação dele com destinos turísticos (Wan; Bramwell, 2015). Os estudos sobre a governança turística ou governança em turismo possuem um foco limitado em parcerias público-privadas, alianças e redes de negócios, e, geralmente, a literatura traz referências de autores relacionados ao lado econômico e político (Erkus-O’zturk, 2011).

Pechlaner, Kozak e Volgger (2014) avaliam que, de forma geral, as definições de governança turística estão associadas a processos e estruturas, mas, para Hall (2013), as contribuições estão relacionadas às tipologias, no sentido de como a cooperação entre os atores pode gerar conhecimento. Segundo Bramwell e Lane (2013), a implementação da estrutura de governança está relacionada a um processo de duas camadas. A primeira pela dinâmica social por meio da coordenação dos atores envolvidos e a segunda pela questão territorial do destino que envolve escala (local, nacional ou global).

Além da contribuição acadêmica, o campo de atuação profissional no setor turístico começa a ganhar espaço com o uso de ferramentas de Business Intelligence (BI) com suporte em *big data*. As iniciativas para essa finalidade começaram a ter importância em nível nacional

quando o Ministério do Turismo, em 2021, definiu as diretrizes para a implantação do Plano Estratégico de Inteligência Mercadológica e Competitiva no Turismo (PEIMCT), com o intuito de alcançar os objetivos traçados no Plano Nacional de Turismo (PNT) 2018-2022.

Entre as diversas linhas de atuação, o plano demonstra o formato de como a governança turística é inserida nesse contexto, principalmente na diretriz de Ordenamento, Gestão e Monitoramento, por meio das iniciativas: i) fortalecer e aperfeiçoar o monitoramento da atividade turística no país; ii) ampliar e aprimorar os estudos e as pesquisas em turismo; e iii) fortalecer a gestão descentralizada do turismo.

Figura 2 – Plano Nacional de Turismo 2018-2022

METAS GLOBAIS	DIRETRIZES	LINHAS DE ATUAÇÃO	INICIATIVAS
Aumentar a entrada anual de turistas estrangeiros de 6,5 para 12 milhões Aumentar a receita gerada pelos visitantes internacionais de US\$ 6,5 para 19 bilhões Ampliar de 60 para 100 milhões de brasileiros viajando pelo país Ampliar de 7 para 9 milhões de empregos do turismo	Fortalecimento da regionalização Melhoria da qualidade e da competitividade Incentivo à inovação Promoção da sustentabilidade	MARKETING E APOIO À COMERCIALIZAÇÃO	Intensificar ações para facilitação de vistos Definir o posicionamento estratégico do Brasil como produto turístico Incrementar a promoção nacional e internacional dos destinos e produtos turísticos brasileiros
		INCENTIVO AO TURISMO RESPONSÁVEL	Intensificar o combate à violação dos direitos das crianças e dos adolescentes no turismo Possibilitar o acesso democrático de públicos prioritários de demanda à atividade turística Promover a integração da produção local à cadeia produtiva do turismo e desenvolver o Turismo de Base Local Estimular a adoção de práticas sustentáveis no setor turístico
		FORMALIZAÇÃO E QUALIFICAÇÃO NO TURISMO	Intensificar a qualificação no turismo Ampliar a formalização dos prestadores de serviços turísticos
		ESTRUTURAÇÃO DO TURISMO BRASILEIRO	Aprimorar a oferta turística nacional Promover e facilitar a atração de investimentos e a oferta de crédito Melhorar a infraestrutura nos destinos e nas regiões turísticas brasileiras
		ORDENAMENTO, GESTÃO E MONITORAMENTO	Fortalecer e aperfeiçoar o monitoramento da atividade turística no país Ampliar e aprimorar os estudos e as pesquisas em turismo Aperfeiçoar o ambiente legal e normativo do setor turístico Apoiar o planejamento no turismo, integrado ao setor de segurança pública Fortalecer a gestão descentralizada do turismo

Fonte: MTur (2018)

A linha de atuação Ordenamento, Gestão e Monitoramento tem o propósito de fortalecer o modelo de gestão integrada e descentralizada do turismo no âmbito da governança local, além de gerar a proliferação de iniciativas inovadoras que contribuam para o aumento da competitividade do turismo no país, por meio do estímulo à formação de redes e parcerias que promovam a cooperação entre os atores do setor.

A efetividade dessa linha de atuação depende, essencialmente, da capacidade de produzir e de analisar dados, proporcionando o conhecimento e a inteligência de mercado adequados para atuações mais focadas em resultados. Gerar inteligência e disponibilizá-la aos governos e empresas do setor de turismo torna-se um passo fundamental para se evitar o desperdício de recursos (MTur, 2018).

Para tanto, com base nas iniciativas do PNT, das três circuladas na Figura 2, duas delas foram planejadas para ser executadas por meio de sete objetivos indicados no Plano Estratégico de Inteligência Mercadológica e Competitiva no Turismo, que estão apresentados no Quadro 2.

Ampliar e aprimorar estudos e pesquisas em turismo, com o objetivo de realizar estimativas sobre o crescimento dos fluxos turísticos, conhecer o comportamento dos turistas, as tendências e os rumos do mercado.

Fortalecer e aperfeiçoar o monitoramento da atividade turística no país, por meio de indicadores de desempenho como ferramentas fundamentais na ampliação do conhecimento sobre as políticas públicas, além de possibilitar a tomada de decisões por parte dos gestores públicos.

Quadro 2 – Iniciativas PNT e Objetivos do PEIMCT

Iniciativas do PNT	Ampliar e aprimorar estudos e pesquisas em turismo
Objetivo 1	Reorganizar a estrutura de governança da RIMT para ter uma governança forte, com protagonismo, mais participativa e inovadora.
Objetivo 2	Criar o HUB de inteligência Competitiva e de Mercado do Turismo para ampliar e gerar mais colaboração na RIMT e trazer mais dinamismo de mercado.
Objetivo 3	Realizar acordo de cooperação com parceiro (Câmara do Turismo da Confederação Nacional do Comércio) para a implementação do Sistema Nacional de Inteligência para subsidiar o trabalho de inteligência e ter agilidade nas ações.
Objetivo 4	Elaborar uma agenda de capacitações para inteligência em turismo para colaborar com o processo de formação de profissionais na área e construir capacidade de análise de dados e de cenários no turismo.

Iniciativas do PNT	Ampliar e aprimorar estudos e pesquisas em turismo e Fortalecer e aperfeiçoar o monitoramento da atividade turística no país
Objetivo 5	Fazer gestão junto ao Congresso Nacional e Estados para a inserção de recursos orçamentários para pesquisas e inteligência de mercado no turismo para permitir o avanço da competitividade no setor.
Objetivo 6	Ampliar o número de painéis do Observatório Nacional de Turismo para permitir a inclusão de mais indicadores, novas fontes de dados e análises de cenário e projeções para a demanda turística nacional e internacional.
Objetivo 7	Estruturar uma estratégia de comunicação permanente da Rede de Inteligência de Mercado do Turismo (RIMT) com sua comunidade, imprensa e influenciadores para mostrar como os dados são relevantes no processo de tomada de decisões no turismo.

Fonte: MTur (2021)

Para cada objetivo, foram elaboradas ações que compreendem no total 21 metas a serem alcançadas. Os objetivos apontam a importância da estrutura de governança por meio de parceiras, a capacitação dos profissionais para análise de dados, a construção de indicadores, a estruturação de estratégias para comunicação e disseminação da informação e a importância do uso de dados no processo de tomada de decisões no setor turístico, contexto este no qual se dá a pesquisa desenvolvida nesta tese.

Já para a iniciativa “Fortalecer a gestão descentralizada do turismo”, tem-se como uma das principais estratégias o estímulo à formação de redes para a gestão do turismo. O objetivo da criação de redes, decorrente de um processo de governança para o turismo, é a colaboração entre pessoas físicas e jurídicas que tenham objetivos comuns, compartilhem conhecimentos, se capacitem, dividam riscos e responsabilidades, conquistem novos mercados, reduzam custos, qualifiquem produtos e serviços e obtenham acesso às novas tecnologias (MTur, 2018a). Além disso, é necessária a troca de experiências para identificar oportunidades de ação, criar soluções, estabelecer relações e captar recursos.

Como forma de organização da governança turística, o MTur trabalha algumas diretrizes de atuação no que tange à parte de inteligência, competitividade e dados do setor. A primeira foi a criação em 2016 da Rede de Inteligência do Mercado Turístico (RIMT), com o objetivo de ser um ambiente de compartilhamento de informações e de conhecimentos voltados para a promoção dos destinos por meio do envolvimento da iniciativa privada, do terceiro setor e do poder público.

Nesse contexto, a gestão da informação no turismo precisa ter uma instituição que faça a organização e o fomento da produção dessas informações. As quais são a base da formatação de políticas públicas e suporte à tomada de decisões (De Oliveira; De Miranda; Amaral, 2016). Os Observatórios de Turismo surgem com esse papel: o de gerir uma “ferramenta de inteligência turística estável”, que observa a realidade, analisa a dinâmica e provê os resultados aos agentes do destino turístico (Franch; Contreras, 2013, p. 26).

Como forma de integrar os trabalhos realizados por diferentes Observatórios de Turismo surgiu em 2017 a Rede Brasileira dos Observatórios do Turismo (RBOT) para fomentar trabalhos e produções relacionados a dados estatísticos, estudos de inteligência de mercado e pesquisas voltadas para os segmentos turísticos. Para Fuchs *et al.* (2013), a implementação de uma estrutura em rede que recolha dados e informações e que tenha processos e aplique e dissemine o conhecimento adquirido é fundamental para fomentar a troca de conhecimento entre as diferentes organizações e permitir ciclos de aprendizagem eficazes.

Para que isso ocorra, a estratégia é efetivar e apoiar a estruturação de uma rede de observatórios de turismo em âmbito nacional, com o objetivo de estruturar e de manter um banco de dados. Possibilitando a mensuração e a análise da atividade turística de forma sistemática e regular, servindo também como ferramenta de inteligência comercial, facilitando a identificação de tendências e alertando sobre situações relacionadas à atividade (MTur, 2018).

Em pouco espaço de tempo e com a influência avassaladora do contexto pandêmico ocorrido a partir de 2020, o setor turístico nacional e internacional começou a despertar para o uso de dados, buscando uma melhor compreensão do turismo e da competitividade do destino. A Organização Mundial do Turismo (OTM) lançou o *Recover Tracker*, ferramenta criada para rastrear a recuperação do turismo mundial. A Espanha e outros países mais competitivos do setor turístico, que já tinham a cultura por dados, aprimoraram e buscaram avançar em suas análises.

Já o Ministério do Turismo, por meio do Observatório Nacional de Turismo, passou a disponibilizar dados e informações em painéis interativos, pesquisas e estudos do setor (MTur, 2021). Santa Catarina foi o estado pioneiro a fazer uso de dados turísticos por meio da ferramenta de Business Intelligence (BI), com o Sistema de Inteligência Turística – Almanach², proporcionando análises regionais para gestão e mercado turístico (Santur, 2020).

Outros estados e cidades brasileiras, apesar de estarem mais avançados no processo de organização dos seus Observatórios de Turismo, como São Paulo (Observatório de Turismo e

² Esse sistema pode ser conferido em: setur.sc.gov.br/almanach.

Eventos da Cidade de São Paulo), Minas Gerais (Observatório de Turismo de Minas Gerais) e Goiás (Observatório do Turismo – Estado de Goiás), passaram a constituir também seus painéis de dados interativos a partir da troca de conhecimento pela RBOT (De Lima, 2021). Há ainda, aqueles que recentemente lançaram seu sistema de inteligência turística, como o estado do Mato Grosso do Sul³, Rio Grande do Norte⁴ e Paraná⁵, que apresenta análises por meio de ferramentas de BI.

Toda essa contribuição reforça a importância de o destino turístico fazer uso do conhecimento que pode ser gerado entre as relações com os *stakeholders*. Isso pode ser ainda mais aprimorado utilizando o trabalho de governança do conhecimento, por meio de suas estruturas e mecanismos (Moresi *et al.*, 2020b; Amore; Hall, 2016; Pemsel *et al.*, 2014; Fang; Yang; Hsu, 2013; Hall, 2013; Grandori, 2001), relação esta não encontrada até o presente momento em pesquisas na área do turismo. Por isso, a construção desta tese é um desafio, o que torna sua exploração e pesquisa atrativas.

Nos últimos dez anos, o setor turístico tem sido impulsionado e transformado por meio de tecnologias emergentes. A realidade virtual e aumentada, o *big data*, a internet das coisas, a inteligência artificial, os sensores móveis, a robótica, entre outros, surgiram como recomendações mais inteligentes para o usuário, proporcionando uma melhor experiência no destino visitado (Buhalis; Amaranggana, 2015).

A digitalização do turismo e das suas cadeias de valor tornou o turista mais ativo, conectado e informado e, conseqüentemente, mais exigente nos serviços adquiridos. A evolução do setor turístico trouxe novos canais de comercialização e de distribuição, bem como criou novos modelos de negócios, oferecendo experiências e ofertas personalizadas (Gretzel; Yuan; Fesenmaier, 2000).

No entanto, grande quantidade dos dados gerados pelos turistas em suas viagens desde o planejamento até o retorno da viagem fica dispersa em diversas fontes de dados (servidores, *sites*, banco de dados, *feedbacks*, etc.). Dessa forma, elas se tornam valiosas fontes de conhecimento para os destinos turísticos e que podem ser aprimoradas com a aplicação de Business Intelligence (Höpken *et al.*, 2011; Fuchs; Höpken, 2009). É uma forma de geração de conhecimento relevante, e sua aplicação pode se dar em serviços inteligentes para turistas e *stakeholders* do destino (Fuchs *et al.*, 2013).

³ Esse sistema pode ser conferido em: alumia.tur.br.

⁴ Esse sistema pode ser conferido em: sirio.tur.br.

⁵ Esse sistema pode ser conferido em: turismo.pr.gov.br/Pagina/SiTU.

Nesse contexto, insere-se o conceito de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) como destinos que se comunicam com os turistas. Cada vez mais o acesso rápido, o conteúdo relevante e as informações de alta qualidade sobre os lugares que visitam são maneiras de tornar o destino mais atrativo e competitivo (Lopes *et al.*, 2019).

Além disso, com os avanços da conectividade, o crescente uso de dispositivos móveis e das redes sociais tem gerado um impacto profundo na sociedade da informação e do conhecimento. São mudanças de hábitos relacionados às atividades sociais, culturais e econômicas, e a adoção da internet como desenvolvimento do comércio eletrônico foi percebida mais rapidamente no setor turístico do que em outros setores econômicos (Blanco, 2015).

Os hábitos de consumo do turista podem ser analisados pelos rastros de dados deixados desde a expectativa e interesses em viajar, na forma de planejamento da viagem, busca de informação e contratação de serviços, compartilhamento de experiências e avaliações dos serviços prestados. Diante disso, a coleta de grandes volumes de dados, para posterior análise, retenção da informação e transferência do conhecimento para tomada de decisões, compreende no todo o processo de geração de inteligência (Willians, 2014). Nesse ponto, esta tese aborda a produção de dados gerados pelos turistas em suas diferentes fases da viagem como forma de estruturação do processo de conhecimento (Staab *et al.*, 2002; Fuchs *et al.*, 2013; Thinktur, 2020).

O *input* desses dados advém de diversas fontes e organizações, o que demonstra a necessidade de um trabalho de governança entre os atores do setor turístico e outros transversais que integrem diferentes saberes e tenham influência nos processos.

Os componentes a serem trabalhados na proposta de *framework* desta tese seriam estruturas, mecanismos e atores que possibilitem a constituição de um SIT, visando à criação de políticas públicas mais assertivas para o setor, para tornar os destinos turísticos mais competitivos.

Uma das barreiras para o uso de sistema de informação apontadas por Ibrahim e Kuta (2015) foi a falta de conscientização dos tomadores de decisão sobre a importância do uso desses sistemas, o que repercute negativamente no desenvolvimento de legislações e políticas para o setor. Em contraponto, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2017) lançou a publicação “*Habilidades essenciais para inovação no setor público*”, abordando a necessidade do desenvolvimento de seis competências essenciais para inovar na gestão pública – uma dessas competências é a *data literacy* ou educação em dados/alfabetização em dados.

Em consonância com a importância do uso de dados para tomada de decisão, está o efetivo monitoramento por meio de indicadores que possam fortalecer e aperfeiçoar a atividade turística, e os principais aspectos envolvidos são apresentados na Figura 3.

Figura 3 – Indicadores de Desempenho



Fonte: TCU (2010)

A efetividade de uma ação se dá com a elaboração dos objetivos definidos em firmar o compromisso para o alcance real dos resultados (objetivos atingidos). A economicidade ocorre em alocar o mínimo de recursos (insumos) buscando prover produtos (bens e serviços) de qualidade para alcance da eficiência. E a eficácia se dá quando o compromisso com os objetivos definidos gera os produtos esperados.

Os indicadores de desempenho são, antes de tudo, ferramentas fundamentais na ampliação do conhecimento sobre as políticas públicas, além de possibilitarem a tomada de decisões por parte dos gestores públicos e de ampliarem seu papel de governança. Esses indicadores são formas de fortalecer e de aprimorar a implementação e de melhor mensurar e monitorar os resultados da Política Nacional de Turismo (MTur, 2018).

Uma das estratégias pautadas pelo MTur é a padronização de indicadores de monitoramento do turismo com o propósito de estabelecer parâmetros de comparabilidade e de aferição de desenvolvimento do turismo no país e de aperfeiçoar o processo de monitoramento das políticas públicas. Somando-se a essa estratégia, tem-se o monitoramento do desempenho da economia do turismo nos municípios brasileiros que utiliza a categorização dos municípios como mecanismo para monitoramento da economia do turismo nos municípios constantes no Mapa do Turismo Brasileiro. Isso é verificado como uma forma de aperfeiçoamento da distribuição de recursos e de priorização de ações para implementação da Política Nacional de Turismo.

Dessa forma, esta tese, além de estar alinhada com as diretrizes do Ministério do Turismo, por meio dos objetivos e metas do Plano Nacional de Turismo 2018-2022 e do Plano Estratégico de Inteligência Mercadológica e Competitiva no Turismo, também está em consonância com as ações da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2021) na busca do rastreamento de dados para a recuperação do turismo dentro do contexto pandêmico.

Além disso, a pesquisa reforça a cultura por dados como suporte à tomada de decisões, sendo esse processo amparado pela governança do conhecimento. Sua contribuição está na exploração e no aprofundamento do objeto do estudo – Sistema de Inteligência Turística. E os resultados gerados ajudarão nas pesquisas voltadas para esse campo de conhecimento, especialmente no que se refere aos destinos e aos profissionais que fazem uso dessa ferramenta para aperfeiçoar seus trabalhos.

Por fim, a originalidade desta tese está em algumas contribuições: a primeira no tema GovC que pode trazer aperfeiçoamentos para os SITs, tanto na ampliação do escopo de análise à literatura como na aplicação prática no turismo.

Em segundo, o *framework* que será estruturado, já que são considerados os mecanismos, as estruturas e os processos advindos da teoria da governança do conhecimento. O seu detalhamento pode auxiliar na carência encontrada na literatura sobre o tema, bem como contribuir para melhor gestão dos destinos turísticos.

Em terceiro, a relação que a governança turística e do conhecimento pode trazer para melhorar o aperfeiçoamento dos SITs, sendo construtos importantes para a contribuição de competitividade do destino e da relação com os *stakeholders* (Blanco, 2015; Davenport *et al.*, 1998).

E, por último, o *framework* elaborado tem a possibilidade de ser replicado em outras áreas de conhecimento já que sua estrutura está balizada na governança do conhecimento e no sistema de informação. Sua adaptação em outros contextos é passível com a incorporação de novos processos, métodos e ferramentas que agreguem valor ao artefato e que façam sentido em cada área.

Enfim, a relação entre GovC e SIT tem sua originalidade e ineditismo nas pesquisas desenvolvidas junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina, conforme apresentado a seguir.

1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA, GESTÃO E MÍDIA DO CONHECIMENTO (PPGEGC)

O PPGEGC⁶ tem como foco de pesquisa o conhecimento, sendo considerado fator estratégico para a geração de valor, por meio do conteúdo e do processo efetivados entre agentes humanos e tecnológicos e de suas interações sociotécnicas. A presente pesquisa entende o conhecimento como ativo da dimensão organizacional resultante da relação homem-máquina, tendo seu objeto de estudo o sistema de inteligência turística com suporte na governança do conhecimento.

Portanto, o seu escopo trabalha com o conhecimento explícito que envolve diferentes *stakeholders*, à medida que possibilita direcionar processos para tomada de decisão que possam resultar em representações efetivas de geração de valor (resultados concretos), como programas e políticas públicas para o setor.

O objetivo da presente pesquisa consiste em propor um artefato de conhecimento – *framework* – que é resultado da interação de diversos atores que participam da jornada do turista, juntamente com mecanismos e componentes advindos do referencial teórico da governança do conhecimento, visando a retroalimentação e a sustentabilidade do artefato. Dessa forma, propõe-se a construção de uma estrutura conceitual de conhecimento, que visa a subsidiar o entendimento do ciclo de viagem do turista. O *input* de dados é suportado por um sistema de informação, possibilitando, assim, representar o conhecimento gerado entre diferentes domínios participantes de uma atividade intensiva de conhecimento. E o *output* servirá de conhecimento para a tomada de decisões mais assertivas junto às organizações do setor.

Desse modo, o artefato proposto pode ser considerado não só uma estrutura, mas um possível “produto de conhecimento”, considerando que após sua validação satisfatória com especialistas do setor de turismo e tecnologia, ele pode ser replicado na prática junto a centrais de inteligência ou observatórios de turismo.

Para tanto, os três construtos pesquisados nesta tese são: Sistema de Inteligência Turística, Governança Turística e Governança do Conhecimento, que estão alinhados de forma interdisciplinar, pois advêm de diferentes áreas de conhecimento: Tecnologia, Turismo e Gestão do Conhecimento. A busca por publicações sobre o assunto demonstrou a incipiência da relação entre esses três construtos na literatura, a qual será demonstrada no Capítulo 3, da metodologia.

⁶ O *site* do programa pode ser consultado em: <https://ppgegc.paginas.ufsc.br/pagina-exemplo/>.

Dessa forma, o Sistema de Inteligência Turística é o artefato conceitual que se pretende obter como resultado da inserção da Governança do Conhecimento. Esta por sua vez irá balizar por meio de suas estruturas e mecanismos a compreensão da jornada do turista e a sustentabilidade do sistema, tornando o SIT uma ferramenta de apoio à tomada de decisão. Já a Governança Turística traz sua contribuição no arranjo de gestão existente no setor e na compreensão do conhecimento que pode ser gerado para elaboração de programas e políticas públicas para o turismo.

Assim, pelas exposições apresentadas, esta tese está alinhada à área de concentração da “Gestão do Conhecimento”, a qual possibilita o aprofundamento dos estudos estabelecidos do ciclo estratégico do conhecimento, enquadrado na linha de pesquisa “Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento” do PPGEGC da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

O resultado alcançado com esta pesquisa irá compor o banco de teses e dissertações produzidas no PPGEGC. Com relação à temática “Governança do Conhecimento”, as pesquisas encontradas no âmbito do programa e que possuem alguma relação com o tema desta tese são estudadas desde 2011 e destacadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Teses e Dissertações relacionadas à Governança do Conhecimento no PPGEGC

Ano/Tese ou Dissertação	Autor	Contextualização
2011 (Tese)	Giuglian, E.	Modelo de governança para parques científicos e tecnológicos no Brasil, com base em campos de análise da governança aplicados ao ambiente brasileiro. Oferece um arcabouço organizacional com efetivas possibilidades de convergência aos conceitos e mecanismos da governança, permitindo a incorporação das reconhecidas boas práticas da governança aos processos organizacionais dos parques científicos e tecnológicos.
2014 (Tese)	Silva, A. W. L.	Modelo voltado à governança de sistemas de indicadores de sustentabilidade, no intuito de qualificar a utilização destes no âmbito dos processos de Avaliação Ambiental Estratégica, visando apoiar a tomada de decisão ao inserir considerações de sustentabilidade durante a formulação de políticas, planos e programas e ao antever as consequências que tais instrumentos podem determinar sobre o contexto ambiental, social, econômico e institucional.
2016 (Tese)	Silva, E. R. G.	Estruturação de arquitetura de conhecimento que guia a efetivação da e-participação nos órgãos públicos. Procurou mitigar os problemas da agência na esfera pública, possibilitando aos cidadãos monitorar as ações desenvolvidas, por meio das TICs e amparada pela engenharia do conhecimento.
2017 (Tese)	Araújo, T. de S.	Relação entre estratégia e estrutura organizacional com foco no

Ano/Tese ou Dissertação	Autor	Contextualização
		conhecimento, prática organizacional e governança organizacional, no contexto do conceito de e-Judiciário. Analisar a eficácia da estrutura organizacional operacional de Administração do Poder Judiciário estadual.
2018 (Dissertação)	Couto, R.	Analisa mecanismos de governança na Universidade Federal de Santa Catarina à luz do modelo multilevel governance, verifica a existência, sistematiza e analisa os elementos e mecanismos principais que caracterizam as práticas da multilevel governance.
2019 (Tese)	Casaes, J. C. C.	<i>Framework</i> conceitual da governança de dados abertos governamentais aplicado às UFs, com base em uma visão sistêmica, que trata das políticas, dos procedimentos, das partes interessadas e dos instrumentos de monitoramento e controle dos dados das universidades federais a serem abertos.
2020 (Tese)	Salm, V. M	Modelo conceitual com os elementos facilitadores da coprodução do conhecimento na formulação de políticas públicas que favorece o desenvolvimento da rede de coprodução dos serviços públicos, abordando percepções dos líderes das organizações sociais ou comunitárias da área ambiental.
2020 (Tese)	Carneiro, M. R.	Modelo de referência para análise de cidades que procura alinhar o desenvolvimento e sua governança com os princípios da economia do conhecimento. A principal entrega é uma análise sistêmica da cidade que pode apoiar o gestor municipal na tarefa de torná-la um espaço urbano com economia segura, adequado às necessidades de seus cidadãos e com base no desenvolvimento sustentável.
2020 (Tese)	Rizzatti, G.	<i>Framework</i> com base na Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA) como um sistema organizacional de desenvolvimento da capacidade dinâmica e de auto-organização, que dirige os processos cognitivos e comportamentais coletivos, por meio de um conjunto inter-relacionado de mecanismos, componentes e ambientes de aprendizagem para o enfrentamento e pronta resposta às mudanças.
2021 (Tese)	Prim, M. A.	Estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da inovação social, de modo a atender um conjunto de instigantes desafios sociais, com uma diversidade de atores envolvidos, fato que evidencia a necessidade de um sistema de governança. Essas características e princípios são apresentados por meio de mecanismos estruturais e instrumentais, utilizados de maneira formal e informal.
2021 (Tese)	Visintin, L.	Modelo de maturidade de dados abertos, considerando boas práticas aplicadas pelas organizações na abertura e na pós-publicação dos dados e princípios da governança de dados. Trata-se de um movimento para o compartilhamento do conhecimento e a ampliação da democracia, beneficiando tanto a sociedade quanto as organizações que disponibilizam dados.

Ano/Tese ou Dissertação	Autor	Contextualização
2021 (Tese)	Dos Santos, V.	Modelo para identificação e utilização do conhecimento nas atividades que antecedem a implementação da política pública pelo Estado, e possibilita identificar se há alguma lacuna de conhecimento que possa ser respondida pela coprodução de conhecimento. O instrumento avalia em que medida a Administração Pública promove ou estimula a participação social na formulação de políticas públicas por meio da coprodução de conhecimento.
2021 (Tese)	Panisson, C.	Modelo de governança em rede entre atores e agentes de um ecossistema de empreendedorismo inovador, que contribui para o desenvolvimento regional inteligente que privilegia o uso do conhecimento por intermédio de processos sociais valorizando a endogeneidade, as potencialidades e os recursos locais, relacionados à governança em níveis extraorganizacionais ou interinstitucionais.
2022 (Tese)	Kempner-Moreira, F.	<i>Framework</i> para implementação da Governança Multinível (MultiGov) na governança da segurança pública brasileira. A pesquisa determina e descreve seus elementos contextuais, teóricos e de estruturação; os cinco estágios de maturidade das redes organizacionais, que compõem o pressuposto da MultiGov; relaciona os elementos da Governança Pública e da Governança Multinível, apresentando um <i>framework</i> conceitual dessa inter-relação.
2022 (Tese)	Zilli, J. C. F.	<i>Framework</i> para a Governança Multinível do sistema portuário brasileiro em direção ao porto inteligente. A pesquisa indica o avanço da ciência a partir do próprio <i>framework</i> proposto e das análises dos modelos conceituais, nacionais e internacionais sobre governança portuária e da consolidação da análise histórica do marco legal que ampara o sistema portuário brasileiro.

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2022)

Apesar de todos esses estudos apresentados terem alguma relação com GovC em diferentes áreas do conhecimento, como educação, inovação, ambiental, judiciária, social, segurança pública, portos e governamental, ainda não se constata essa temática com o turismo. No entanto, observa-se que o tema turismo possui envolvimento com as seguintes pesquisas apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Teses e Dissertações relacionadas ao Turismo no PPGE GC

Ano/Tese ou Dissertação	Autor	Contextualização
2007 (Dissertação)	Quevedo, M.	Estratégias desenvolvidas no gerenciamento de portais virtuais de turismo visando uma perspectiva empreendedora. Priorizou-se os

Ano/Tese ou Dissertação	Autor	Contextualização
		aspectos organizacionais do processo de trabalho e a gestão do conhecimento em portais virtuais de turismo.
2007 (Dissertação)	De Oliveira, L. G.	Sistema de recomendação de meios de hospedagem, que utiliza filtragem colaborativa e informações contextuais, com a finalidade de apresentar resultados personalizados aos usuários que buscam informações na Internet para planejarem suas viagens.
2008 (Dissertação)	De Araújo, I.	Análise da contribuição dos conceitos da gestão do conhecimento para melhoria da prestação de serviços hoteleiros na cidade do Salvador, com foco para o estudo de caso de um hotel de luxo desta cidade, analisando a utilização dos conceitos de gestão do conhecimento como forma de sobrevivência neste mercado globalizado
2009 (Tese)	Biz, A. A.	Modelo de referência de avaliação de portais turísticos com suporte à gestão do conhecimento com base em conceitos e modelos de gestão do conhecimento, a mensuração de indicadores quantitativos desenvolvidos a partir do comparativo de três modelos de análises de portais turísticos e do modelo referencial de portal turístico.
2010 (Tese)	Teixeira, F. P.	Modelo tecnológico que dê suporte à gestão do conhecimento do turismo sustentável em Parques Nacionais amparado por ferramentas tecnológicas que permitam a interação e colaboração do conhecimento entre os envolvidos com a prática dessa atividade turística.
2013 (Dissertação)	Da Silva, M. E. M.	Análise da percepção ambiental e do conhecimento dos atores sociais na influência da tomada de decisão gerencial, com vistas à gestão sustentável da orla, a partir da implementação do Projeto Orla e da implantação do Parque Linear Calçadão (PLC) no município de Itapema (litoral norte do Estado de Santa Catarina), sob a ótica dos atores sociais envolvidos no processo.
2019 (Tese)	Garbuio, M. E. M. da S.	<i>Framework</i> nomeado “Humanização, Uso e Gestão sustentável dos Espaços Públicos” (HUGEP) com vistas à sua implementação em cidades costeiras turísticas, sob a perspectiva do European Smart Cities Model – referência pela Universidade Tecnológica de Viena – Áustria.
2020 (Tese)	Muniz, E. C. L.	<i>Framework</i> para a gestão inteligente da experiência turística embasado na Gestão do Conhecimento do Cliente para auxiliar na criação de soluções inteligentes e promoção de Destinos Turísticos Inteligentes. Composto por quatro dimensões (Planejamento, Aquisição, Inteligência e Geração de Valor) que auxiliam no modo como lidar com experiências turísticas para gerar soluções inteligentes, contribuindo assim para uma gestão inteligente destas experiências.
2020 (Dissertação)	Martins, M. M.	Proposta de uma ferramenta para analisar a situação turística atual dos municípios brasileiros, tendo em vista as Políticas Públicas

Ano/Tese ou Dissertação	Autor	Contextualização
		Federais Brasileiras de Turismo e a visão de Destinos Turísticos Inteligentes.
2020 (Dissertação)	Koerich, G. H.	Avaliação da comunicação online da marca gastronômica Florianópolis, cidade criativa chancelada pela UNESCO, como recurso de disseminação do conhecimento na gestão de Turismo. Apresentação do diagnóstico situacional da comunicação da chancela e a indicação do turismo criativo gastronômico como uma estratégia de consolidação da marca com seu público.
2021 (Tese)	Caumo, R. B.	<i>Framework</i> para a avaliação da qualidade de indicadores de turismo produzidos a partir de Big Data. Sua estrutura considera três domínios, cinco dimensões e vinte e sete requisitos de qualidade, tendo cunho primordialmente conceitual, porém acompanhado de uma primeira proposta de protocolo para operacionalização prática, capaz de emitir pareceres de qualidade gerais ou parciais.
2021 (Dissertação)	Nascimento, L. A. N.	Grau de maturidade em gestão do conhecimento na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina - CFISC. Reconhecimento do conhecimento como principal ativo na gestão de patrimônios culturais.
2022 (Tese)	Crescêncio, M.	Modelo de uma Rede Colaborativa suportada por Plataforma Digital no domínio do turismo em Patrimônio Mundial Cultural e Natural. Uma estrutura de modelagem para rede colaborativa baseada na abordagem de metamodelo composta de seis camadas e componentes lógicos que fornecem subsistemas de serviços essenciais para suportar a criação e operação da rede colaborativa.
2022 (Tese)	Lacerda, L. L. L.	Artefato de <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destino turístico sustentável com o objetivo de potencializar a gestão coletiva do turismo na busca de um destino turístico sustentável (bens comuns turísticos), por meio da governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento (<i>knowledge commons</i>).

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2022)

Em análise, nas pesquisas citadas observa-se que há estudos relacionados às áreas de sistemas de tecnologia e comunicação (portais), hospedagem, ambiental, destinos turísticos inteligentes, gastronomia, estatística (*big data*) e cultural. Assim, o turismo junto ao PPGECC ainda não possui uma pesquisa relacionada à temática Governança do Conhecimento, fator este que ressalta a originalidade e o ineditismo desta pesquisa e sua aderência junto ao programa, a qual está inserida.

seja, o objetivo que se quer atingir, considerando os usuários dessa inteligência e a decisão a ser tomada (1). Para isso, é necessário verificar a necessidade da inteligência (2), separando em tópicos-chave ou temas estratégicos a serem compreendidos (3).

O sistema de coleta é a parte fundamental para seleção de vastas quantidades de dados disponíveis (5). Segundo Yan-Li e He-Feng (2016), esse processo é formado por três tarefas principais que consistem em coletar dados sobre o ambiente da concorrência, dos concorrentes em si e da própria organização. Isso significa que é necessário olhar para o ambiente interno e externo, buscando coletar dados que se complementam para traçar estratégias, antever cenários futuros e entender as tendências.

A parte de análise compreende em etapas de filtrar, selecionar e analisar com métodos profissionais para formular estratégias (6). Nesse ponto, para uma melhor análise dos dados, se faz necessário fazer uso de plataformas, por exemplo, de BI. Essas ferramentas possibilitam que se visualize formas que facilitam a análise, a relação com outros dados, a testagem de hipóteses competitivas, entre outras possibilidades de uso que facilitam a compreensão da informação e o uso na tomada de decisão.

A etapa de disseminação é o momento crucial e estratégico da forma de como o dado trabalhado será divulgado, ou seja, a informação compartilhada (7). Na maioria das vezes, por serem informações sensíveis que competem à decisão interna e estratégica da organização, o processo se dá pela difusão e cultura de uso de dados. No entanto, também é possível ter a abertura de dados para o setor de atuação como forma de orientação de mercado e compartilhamento de informações que visem ao interesse comum (8).

Em suma, segundo Yoon, Lee e Park (2018), Stasiak-Betlejewska e Konior (2017), Liu *et al.* (2017) e Foss *et al.* (2020), as principais diferenças entre IC e BI podem ser apontadas na Quadro 5.

Quadro 5 – Principais diferenças entre Inteligência Competitiva e Business Intelligence

Conceito	Inteligência Competitiva (IC)	Business Intelligence (BI)
Foco	Informações sobre o ambiente externo	Informações sobre a empresa/organização
Objetivo	Antecipar as mudanças no mercado para tomar decisões estratégicas	Analisar dados históricos para melhorar a eficiência de processos/serviços/produtos
Fontes de Dados	Informações não disponíveis publicamente, tais como concorrentes, fornecedores e clientes	Dados internos da empresa, tais como vendas, finanças e operações

Conceito	Inteligência Competitiva (IC)	Business Intelligence (BI)
Resultado	Vantagem competitiva	Eficiência operacional

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2023)

É importante ressaltar que há algumas variações e sobreposições entre esses conceitos e que muitos autores usam esses termos de forma intercambiável. Ainda assim, o Quadro 5 apresenta uma visão geral das diferenças mais comuns entre IC e BI.

Para os destinos turísticos que estão em um ambiente altamente competitivo, sujeito a mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, a inteligência competitiva é uma forma de obter informações sobre essas mudanças (Mehmet; Gary; Fevzi, 2015), por meio da coleta de informações, da análise de dados e do uso do conhecimento sobre o ambiente de mercado.

Como ferramenta para alcançar esse intento, o sistema de inteligência turística é um meio que consolida dados e informações, já que permite, por meio do conhecimento da jornada ou ciclo de viagem do turista aliado à governança do conhecimento do setor turístico, realizar análises de tendências para auxiliar na tomada de decisão e no monitoramento de seus resultados.

1.6 CONTEXTO PROFISSIONAL DA PESQUISADORA

A pesquisadora e autora desta tese possui bacharelado em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), é especialista em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e mestre em Planejamento Territorial e Socioambiental pela Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC).

Desde 2010 é servidora efetiva do Estado de Santa Catarina, na função de analista de turismo, atuando nas áreas de políticas públicas, dados, pesquisas, inovação e empreendedorismo da Secretaria de Turismo do Estado de Santa Catarina (SETUR-SC). Entre 2019 e 2022, esteve como Diretora de Estudos e Inovação do próprio órgão.

Atualmente é coordenadora e responsável técnica pela implantação da Central de Inteligência do Turismo de Santa Catarina; membro da Rede Brasileira dos Observatórios de Turismo (RBOT), da Rede de Inteligência do Mercado Turístico (RIMT) e do grupo de pesquisa KnowTour, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Idealizadora e cocriadora da ferramenta de dados turísticos – Almanach – 3º lugar na categoria governo inovador, no Prêmio Catarinense de Inovação – Professor Caspar Erich

Stemmer (Edição 2020) e do Inovatur – 1º Programa de inovação para o turismo do Brasil (3º lugar no Desafio Turistech Brasil 2021) e finalista do Prêmio Braztoa de Sustentabilidade 2022/20233. Finalista do Prêmio Mulher 2022, da Arcelor Mittal, e do Prêmio Catarinense de Inovação – Professor Caspar Erich Stemmer (Edição 2021), na categoria Agente de Inovação (3º lugar).

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta tese está estruturada em seis capítulos, os quais abordam os seguintes conteúdos:

- a) **Capítulo 1 – Introdução:** contextualiza e apresenta a problemática da pesquisa, suas lacunas e os objetivos propostos relacionados. Expõe a justificativa, delimita o escopo da pesquisa, apresenta a aderência ao PPGEGC e indica a estrutura da tese.
- b) **Capítulo 2 – Marco Teórico:** apresenta os principais conceitos que fundamentam a pesquisa, com base na revisão de três construtos: Sistema de Inteligência Turística, Governança Turística e Governança do Conhecimento (Objetivos 1 e 2). Ao final de algumas seções, é apresentada uma síntese do conteúdo apresentado.
- c) **Capítulo 3 – Metodologia:** expõe o enquadramento da pesquisa, a descrição das etapas e os procedimentos metodológicos para execução e alcance dos resultados da pesquisa, além do formulário de pesquisa e do esquema de cada seção do *framework* que foi analisado.
- d) **Capítulo 4 – Framework proposto:** compreende a proposição do *framework* e a relação dos construtos, com a descrição da solução (Objetivo 3), baseado na teoria apresentada.
- e) **Capítulo 5 – Verificação do *framework*:** analisa o *framework* pelos especialistas de turismo e tecnologia e aponta os aspectos de melhorias do artefato (Objetivo 4).
- f) **Capítulo 6 – Considerações Finais:** traz os aspectos finais da tese, considerando as limitações da pesquisa e trabalhos futuros a serem pesquisados. Ao final constam as referências bibliográficas utilizadas neste estudo.

2 MARCO TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a construção do marco teórico desta tese que abarca as teorias relacionadas à governança turística, os sistemas de inteligência turística e a governança do conhecimento.

Esses conceitos compreendem, de modo geral, as definições basilares dos principais autores e estudos relacionados aos temas estudados e às diretrizes de instituições internacionais e nacionais acerca das referências e, por fim, trazem uma síntese conceitual do que se compreende mais apropriado para atingir o objetivo geral deste trabalho.

2.1 GOVERNANÇA TURÍSTICA

O conceito de governança turística pesquisado neste estudo parte do entendimento de que existem distintas interpretações (Bono I Gispert; Clavé, 2020; Bevir; Rhodes, 2001), a partir do momento que o termo governança implica “[...] todas as formas de relacionamentos organizacionais” (Edwards, 2002, p. 53). O esforço, nesse sentido, será buscar a compreensão de como o setor turístico no seu processo de cooperação pode gerar conhecimento por meio da governança.

Para tanto, os princípios elencados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2012) definidos a partir da “boa governança” apresentam um bom início para a implementação do conceito de governança turística. Ao todo, os princípios são compreendidos de forma mais ampla em dez bases: responsabilidade, transparência, eficácia e eficiência, capacidade de resposta, visão de futuro, estado de direito, legitimidade, inclusão, integração e capacidade.

Para uma análise comparativa a partir desses princípios e até mesmo a verificação de uma possível evolução deles junto ao contexto turístico, pesquisou-se também autores que discutissem essa relação com o turismo, entre eles, foi possível encontrar os que estão listados no Quadro 6.

Quadro 6 – Revisão dos principais Princípios de Governança relacionados ao Turismo

OCDE (2012)	Hall (2013)	Morrison (2019)	Bono I Gispert e Clavé (2020)
Responsabilidade	Experimentação e compartilhamento de conhecimento	Responsabilidade	Responsabilidade
Transparência	Deliberação	Transparência	Abertura

OCDE (2012)	Hall (2013)	Morrison (2019)	Bono I Gispert e Clavé (2020)
Eficácia e Eficiência	Flexibilidade e revisão	Eficácia	Eficácia
Capacidade de resposta	Diversidade e Descentralização	Estrutura	<i>Know-how</i> e qualidade simplicidade
Estado de direito	Participação e compartilhamento de poder	Poder	Participação
Inclusão	Integração multinível	Envolvimento	Simplicidade
Visão de futuro			Coerência
Capacidade			
Legitimidade			
Integração			

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2022)

Hall (2013), ao estudar as tipologias de governança turística, identificou seis características relacionadas aos modelos de governança que trazem aspectos muito aderentes ao setor turístico, como flexibilidade e revisão, diversidade e descentralização e integração multinível. Esses aspectos se alinham em boa parte aos princípios da OCDE (2012) e ressaltam pontos importantes a serem considerados na governança turística, incluindo a experimentação e o compartilhamento de conhecimento e a integração multinível.

Por sua vez, Morrison (2013) apresenta no contexto pesquisado sobre *marketing* e gestão de destinos turísticos uma semelhança maior nos princípios listados com a OCDE, relacionados aos aspectos de responsabilidade, transparência e eficácia. Já Bono I Gispert e Clavé (2020) definem, a partir da perspectiva dos atores do sistema de um destino turístico, os seguintes aspectos i) participação, como forma de colaboração e de possibilidade de atuação em conjunto; ii) coerência, compreendida como planejamento e gestão estratégica; iii) responsabilidade, relacionada ao cumprimento das funções e critérios de desenvolvimento sustentável; iv) eficácia, compreendida como eficiência na obtenção de resultados; v) *know-how* e qualidade, compreendidos como conhecimento e formação; vi) abertura, relacionada como comunicação ativa e transparência; e vii) simplicidade, compreendida como capacidade de fornecer uma resposta.

Assim, é possível perceber diversas características e semelhanças encontradas da governança turística a partir dos princípios da boa governança. Os principais termos em comum são responsabilidade e eficácia, apesar de todos os demais possuírem de certa forma uma relação muito próxima entre eles, como o caso da abertura e da transparência, do envolvimento e da integração.

Alguns autores, como Saito e Ruhanen (2017), consideram que o conceito de governança turística é a cooperação entre os atores, em diferentes níveis de poder, e a capacidade de exercê-lo na gestão do destino. Para outros, a governança turística apresenta resultados voltados para a orientação consensual e a participação pública (Bichler, 2019).

Já González (2013, p. 508) define governança turística como “[...] uma nova forma de liderar os processos de inovação, fortalecimento e mudança das dinâmicas turísticas [...]”, juntamente com atores públicos e privados buscando decisões coletivas. Para Trentin (2017, p. 8), não há um estudo teórico aprofundado sobre os modos de governança, por ser este um “[...] conceito aberto que aglutina ideias e engloba a participação e a partilha do poder [...]” numa integração multinível, diversa e descentralizada. Nesse contexto, as deliberações tomadas permitem flexibilidade de experimentação e “criação do conhecimento de forma diferenciada”, possibilitando exercer a autonomia e a autoridade e proporcionando redes de articulação social, de cooperação e de interação.

A governança do turismo permite interligar as relações sociais, já que há a participação dos *stakeholders* nas tomadas de decisões, mesmo que seja por acordos preestabelecidos nos estatutos, regimentos, leis ou decretos que permitem a integração e a cooperação de todos por meio de modelos de gestão (Conceição, 2018; 2020).

Segundo Wang e Li (2013), a governança é um paradigma emergente para otimizar o modelo de gestão de destinos, sendo o conceito introduzido em pesquisas acadêmicas a partir da década de 1990, em sua grande parte em países europeus, na forma de pesquisas aplicadas em nível local. Entre os aspectos investigados pelo autor, pode-se apontar as seguintes relações sobre o termo governança turística, conforme mostra o Quadro 7.

Quadro 7 – Aspectos relacionados à Governança Turística

Aspectos de Governança Turística	Descrição
Aspecto 1 – Concepção e conotação da governança no destino turístico	Discussão a partir de três perspectivas: gestão governamental, auto governança social e cogovernança social.
Aspecto 2 – Significado da governança do destino	Melhoria da competitividade do destino, promoção do desenvolvimento sustentável do destino e execução de planos de turismo
Aspecto 3 – Estrutura de gestão da governança	Modos de gestão diversificados e padrões de avaliação da governança do destino.
Aspecto 4 – Formas de atuação	A governança de destino pode se dar de forma multinível. Em diferentes níveis, variando do global ao local. Destes, a maioria se concentra em destinos locais e comunitários.
Aspecto 5 – Parcerias de destino	O processo de desenvolvimento de parcerias e a avaliação das parcerias, de acordo com diferentes padrões, como

Aspectos de Governança Turística	Descrição
	representatividade dos parceiros, compromisso com a parceria, eficiência produtiva e aprendizagem social.
Aspecto 6 – Governança colaborativa do destino	Parceiros colaborativos devem se concentrar nos benefícios positivos da colaboração e não no interesse próprio e no autodesenvolvimento
Aspecto 7 – Governança da rede de destino	Processo de formação e características estruturais da rede de destino.

Fonte: Wang e Li (2013)

Todos esses aspectos apresentados apontam que o termo governança turística possui uma construção complexa a ser analisada, que parte desde a sua concepção e significado, formas de atuação e estrutura de gestão, envolvendo, ainda, as parcerias e as redes de cooperação entre os atores.

Para Pechlaner e Volgger (2013), os destinos turísticos são ideais para estudar a governança, pois eles possuem um espaço de interação entre a governança regional (política) e a corporativa (empresarial) que pode ser observada em sua plenitude (Figura 5).

Figura 5 – Níveis de Governança em Destinos Turísticos



Fonte: Adaptada de Pechlaner e Volgger (2013)

A governança regional faz a conexão com os atores e as redes dentro de uma região. Esses atores são considerados os novos padrões de política e levam em conta a descentralização. Para Pechlaner e Volgger (2013), as redes regionais autônomas podem ter relações densas entre os atores participantes, caracterizando *clusters* com atitudes altamente colaborativas e

interativas e trazendo inovações e a criação de regiões de aprendizagem (Morgan, 1997) e de sistemas regionais de inovação (Braczyk; Cooke; Heidenreich, 1998; Benz; Fürst, 2002).

A governança de destino está voltada para direcionar de forma holística os destinos com relação à ordem social e à ação coletiva, com base nos princípios da governança: prestação de contas, transparência, envolvimento, estrutura, eficácia e poder (Ruhanen *et al.*, 2010). Nesse contexto, também podem ser consideradas a direção hierárquica, as redes e a auto-organização do destino (Pechlaner; Volgger, 2013).

A governança corporativa é concebida pela soma de todas as rotinas, regras e organizações que orientam as relações entre a administração e os *stakeholders* de uma empresa (Aguilera; Jackson, 2003). Nesse ambiente, os DMOs possuem um papel importante de colaboração por envolverem atores públicos e privados. A aplicação da noção de governança corporativa aos DMOs tem um efeito positivo se gerenciada como uma organização (Bornhorst *et al.*, 2010).

Para Pechlaner e Volgger (2013), os resultados dos estudos indicam que as camadas de governança precisam ser consideradas em conjunto, visto que estão inter-relacionadas e se complementam. Segundo os autores, a governança do destino faz a mediação entre a governança corporativa das empresas de serviços turísticos, buscando aumentar a eficiência da governança regional, a qual envolve a DMO como um todo (Pechlaner; Volgger, 2013).

Em pesquisa internacional realizada sobre o *design* da governança do turismo (Butler, 2019), estudos apontam que o foco da governança está em redes e comunidades (Joppe, 2018), envolvendo questões que abordam processos e estruturas no sentido de organizar, coordenar ou governar (Pechlaner; Kozak; Volgger, 2014). Suas estratégias de atuação envolvem participação direta em rede ou por meio de instrumentos de pesquisa. Além disso, os resultados apontam que “[...] governança do turismo está muitas vezes inserida em uma visão baseada no mercado que visa aumentar a competitividade, garantir benefícios e equilibrar questões ambientais e sociais” (Butler, 2019, p. 9).

Como forma de compreender as formas e os modos de governança a serem trabalhadas no turismo, na próxima seção, serão apresentadas as tipologias e suas características com base em modelos praticados.

2.1.1 Tipologias de Governança para o Turismo

As tipologias de governança também são analisadas como ferramentas usadas pelo governo para atingir seus objetivos de política. No âmbito turístico, como apresentado, o

conceito de governança é ainda pouco aprofundado e possui escassez de estudos recentes. Entre os principais autores encontrados nos últimos dez anos, Erkus-O’Zturk (2011) apresenta, por meio de visões orientadas para a economia política, diferentes modelos de governança e suas características, conforme mostra o Quadro 8.

Quadro 8 – Tipos de Governança e suas Características

Tipos de governança	Processos	Relações	Comunicação	Capacidade de execução	Mobilidade de Recursos
Comunidade	Informal	Horizontal	Diálogo	Alta	Baixo
Rede	Formal/Informal	Horizontal	Diálogo	Baixo	Alto
Mercado	Formal	Horizontal	Sinais	Baixo	Alto
Hierárquica	Formal	Vertical	Diálogo e sinais	Alto	Alto

Fonte: Adaptado de Erkus-O’Zturk (2011)

Como forma de compreender cada modo de governança e suas características, Erkus-O’Zturk (2011) relaciona a análise em dimensões comuns entre os diferentes tipos de governança, a saber: processos, relações, comunicação, capacidade de execução e mobilidade de recursos. Para isso, ele indica que há uma variedade de tipos de governança, das quais, ele destaca: mercado, comunidade, rede, hierárquica, entre outras, como associações empresariais e corporativas e sindicatos.

Em relação às dimensões, os processos podem se dar de maneira formal e informal, dependendo da dinâmica e das necessidades que cada modo de governança possui, muitos relacionados à transparência, à normatização, à obrigatoriedade e à elegibilidade dos assuntos tratados (Erkus-O’Zturk, 2011; Crouch, 2011). Isso condiz de forma direta com a dimensão das relações horizontal e vertical, já que, em mercados competitivos, o comportamento é identificado por meio de relações horizontais (igual poder) entre os atores, enquanto o Estado é caracterizado por relações verticais, obrigatórias e com comando central.

A dimensão comunicação demonstra de que forma a informação e a troca de conhecimento é gerada e transmitida. No tipo de governança de mercado, nota-se uma maior dependência dos sinais devido à concorrência de preços e de estratégias competitivas (Crouch, 2011). A capacidade de execução, normalmente, é alta quando executada dentro de uma governança com liderança ou comando central, facilitando, assim, a identificação do gestor e a designação de funções. Já a mobilidade de recursos na governança comunitária difere das

demais por ter forte relações com doações e trabalhos voluntários advindos da própria dinâmica comunitária (Erkus-O’zturk, 2011).

Assim, as comunidades são compostas de relações associativistas, horizontais e informais, orientadas por tradições e costumes (Terhorst, 2008). A rede atua como uma mistura dos diferentes modos de governança, a sua dinâmica está na reciprocidade, apesar de utilizar mecanismos informais, ela possui forte entrosamento e boa comunicação no diálogo (Erkus-O’zturk, 2011).

A de mercado possui um perfil de competitividade por meio de relações horizontais e formais entre os atores, visando o lado econômico, enquanto a hierárquica é guiada pelo papel do público, que é regido pelo Estado por meio de relações verticais, formais e obrigatórias. Na hierárquica empresarial, há uma relação mais vertical e um diálogo entre outros atores privados (Crouch, 2011; Erkus-O’zturk, 2011).

Amore e Hall (2016), ao pesquisarem os valores, as normas, os princípios e os paradigmas/ideologias sobre sistemas de governança e suas abordagens, identificaram quatro estruturas a serem aplicadas no turismo, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – *Framework* de Tipologias de Governança



Fonte: Amore e Hall (2016)

Esse *framework* indica que há uma série de tipos e de formas híbridas de governança que se aglutinam em torno dos principais paradigmas e conceitos de hierarquias, redes, mercados e comunidades (Meuleman, 2008; Pierre; Petters, 2000; Treib; Bähr; Falkner, 2007). É uma estrutura complexa com multiatores e multinível (Paavola *et al.*, 2009, e isso é particularmente apropriado para destinos turísticos que possuem inter-relações complexas entre

diferentes interessados com metas e objetivos diversos e muitas vezes divergentes (Laws *et al.*, 2011; Amore; Hall, 2016).

Um ponto importante que os autores da estrutura apresentada abordam é que a governança é usada como uma “[...] adaptação do Estado contemporâneo ao seu ambiente econômico e político [...]” (Hall, 2013, p. 440), e que a resposta disso poderia se dar pela metagovernança, como uma percepção do Estado aberto, para as autoridades políticas em nível nacional e outros que sejam incentivadores da auto-organização de parcerias, redes e regimes de governança (Amore; Hall, 2016).

Apesar dessa perspectiva etimológica de metagovernança, a governança hierárquica é considerada pelos papéis do governo e a natureza de intervenção do Estado, de forma mais rígida e ditada por entes públicos. O Mercado trabalha como regulador do sistema socioeconômico, por meio de incentivos financeiros norteados por entes privados.

As Comunidades com envolvimento direto dos cidadãos, normalmente, possuem foco no capital social e no desenvolvimento econômico. As redes consideradas como “meio-termo” entre os tipos de governança hierárquica e de mercado têm como proposta integrar políticas e potenciais atores. Neste último, Hall (1999) faz uma ressalva: de que as redes não podem ser fechadas a ponto de se tornarem subgovernos, delimitadas em um único segmento como se fosse uma arena política.

De toda forma, a Figura 6 não aborda questões de escala, mas indica as diversas tipologias de governança turística que podem ser trabalhadas de forma integrada, absorvendo características uma das outras. E não há uma escala de separação entre os tipos de governança e a aplicação de cada conceito de governança. Elas estão intrinsecamente ligadas a um determinado conjunto de premissas de valor e predeterminam os seus limites de aplicação, como é o caso das outras tipologias de governança (participativa, adaptativa, deliberativa, reflexiva) (Amore; Hall, 2016).

Dito isso, não há um modelo único de governança descrito como a melhor prática, todos têm suas falhas em relação à aplicação. Alguns desses motivos de sucesso e fracassos são também relacionados e apresentados por Amore e Hall (2016) no Quadro 9.

Quadro 9 – Tipos de Governança: Sucessos e Fracassos

	Rede (Troca)	Hierárquica	Mercado	Comunidade
Características	Formal e processual	Substantiva e orientada por metas	Reflexiva e processual	Orientada por valores

Crítérios de sucesso	Alocação eficientes de recursos; maximização dos lucros	Atendimento efetivo das metas	Consentimento negociado e consensual	Exige compromisso, consensual
Motivos de fracasso	Ineficiência econômica; falhas de mercado e inadequações; comportamento individual	Ineficiência; burocratização	Ruídos, segredos, comunicação distorcida, solidificação como subgovernos	Traição, desconfiança, excessivamente idealista, codependência, assimetria

Fonte: Adaptado de Amore e Hall (2016)

Cada modo de governança possui seus prós e seus contras, isso mostra que não há um modelo ideal de governança, mas uma forma mesclada ou híbrida de trabalho. Os efeitos podem ser minimizados e/ou potencializados com a junção das boas práticas de cada modo de governança.

Do mesmo modo, Richins *et al.* (2011) consideram uma série de pontos importantes para o sucesso da governança eficaz dentro da estrutura de destinos turísticos regionais complexos. Esses aspectos incluem composição e compartilhamento de responsabilidades, planejamento estratégico, entendimento do que impulsiona o desempenho, integração e envolvimento das partes interessadas e comunicação eficaz, além da promoção de redes e fornecimento de influência na governança do destino.

Um outro ponto frequente que se observa sobre o tema governança turística são os trabalhos realizados na prática pelo setor, normalmente estruturados em formato de redes de cooperação. Para isso, foi destacado na próxima seção a importância dessa estrutura levando em consideração os diversos âmbitos internacional, nacional e estadual.

2.1.2 Governança Turística Mundial

A Organização Mundial do Turismo (OMT, 2013), em sua série de documentos temáticos, trata a governança turística como uma prática governamental mensurável que visa a atingir efetivamente o setor do turismo em diferentes níveis de governo, por meio de formas de coordenação, colaboração e cooperação eficiente, transparente e responsável.

Em uma proposta preliminar e como marco de referência sobre a conceitualização feita pela OMT, que ocorreu no Seminário Internacional sobre Governança do Turismo nas Américas, a entidade define governança turística como:

[...] o processo de condução dos destinos turísticos através dos esforços sinérgicos e coordenados dos governos em seus diferentes níveis e atribuições, da sociedade civil que vive nas comunidades receptoras e do tecido empresarial relacionado à operação do sistema turístico (OMT, 2008, p. 31-32 tradução minha).

De porte desse conceito, entende-se que a governança turística é a integração de diversos atores pertencentes ao destino turístico que buscam numa ação coordenada operar o sistema, tal qual com sua atribuição e esfera de execução. No turismo, o conceito de governança pode perfazer cinco caminhos para que o processo ocorra, sendo eles: associativismo, *marketing* e promoção, política turística, descentralização e redes interorganizacionais (OMT, 2008).

Para Durán (2013), as duas primeiras formas de governança turística estão relacionadas à cooperação entre público e privado. De acordo com Durán (2013), as duas primeiras formas de governança turística estão centradas na cooperação entre o setor público e privado. No contexto das políticas turísticas, a autora destaca a importância da elaboração de programas para a execução de ações, seguindo algumas recomendações gerais da Organização Mundial do Turismo para seu desenvolvimento. Em relação à descentralização, são abordados aspectos relacionados ao entorno local e ao papel das autoridades em diferentes níveis de governo. Quanto às redes, sua presença tornou-se inerente ao setor turístico, uma vez que a prestação de serviços frequentemente requer a colaboração de diversas organizações que atuam no âmbito do destino turístico (OMT, 2013).

No contexto Europeu, o papel da governança turística pode ser exemplificado com atuação da European Travel Commission (ETC). Desde 2011, essa entidade atua de forma estratégica para manter a posição da Europa como principal destino turístico do mundo e apoiar o desenvolvimento competitivo sustentável do setor por meio do intercâmbio de conhecimentos e pesquisas turísticas (ETC, 2021).

A estrutura da governança da ETC é feita pela organização de Grupos de Trabalhos regidos por uma Assembleia Geral (*General Meeting*) que tem o poder de decisão. É composta de 33 organismos nacionais de promoção turística com 32 países europeus e possui membros plenos com direito a assento e a um voto por membro, além de financiar os custos de operação e funcionamento da ETC, já os membros associados não têm direito a voto.

O Conselho Administrativo atua como consultoria estratégica, sendo composto de presidente, vice-presidentes e membros rotativos. O rodízio dos membros não permanentes ocorre por agrupamento geográfico, sendo que cada um dos grupos indica o seu representante, alternando de dois em dois anos.

O Diretor Executivo, que possui cargo remunerado, é eleito na Assembleia Geral por um mandato de dois anos e tem a unidade executiva e os grupos operacionais para a gestão corrente do trabalho da ETC. Os grupos operacionais nos mercados internacionais promovem ações de *marketing in loco*, desde a participação em feiras a outras atividades. São designados pelos membros plenos que aprovam os planos de ação e orçamentos.

O Grupo de Inteligência de Mercado é composto de diretores nacionais de promoção turística dos países-membros e são responsáveis pela elaboração do programa de atividades a ser executado pelo grupo operacional.

O Comitê de Inteligência de Mercado é um grupo de trabalho constituído por voluntários de países-membros, é uma vertente operacional do Grupo de Inteligência de Mercado. Trata-se de um fórum ativo para o compartilhamento de conhecimento que possui recursos para realizar trabalhos de investigação para benefício dos membros e da ETC.

Além disso, o Comitê de Inteligência de Mercado trabalha alicerçado pelo “Projeto TourMIS”, que é uma base de dados *on-line*, de acesso gratuito (mediante registo), que permite obter estatísticas (recentes e históricas) sobre os fluxos de turistas, visitantes, pernoites, capacidade e taxas de ocupação, além do número de visitas a atrações turísticas dos países-membros da ETC. O desenvolvimento e a aplicação são executados pela Universidade de Viena, em cooperação com o turismo austríaco, sendo a base de dados alimentada, em regime de voluntariado, pelos países-membros.

E ainda, a ECT conta com o Grupo de Marketing que faz o papel de fórum de compartilhamento ativo de informação sobre as melhores práticas dos membros. Esse grupo fornece informação sobre como identificar, utilizar e explorar as técnicas de *marketing* de forma eficaz, maximizando o seu uso e a eficácia das ações de promoção da Europa. Paralelamente, esse grupo promove o desenvolvimento de ações estratégicas de *marketing*, visando identificar formas para sistematizar e divulgar conteúdos, por meio do portal de turismo europeu VisitEurope, que está *on-line* desde março de 2006.

Assim, a ECT, por meio de uma governança turística estruturada e voltada para o compartilhamento de dados com uso de tecnologias da informação e comunicação e boas práticas do mercado turístico, tem como presidente da Comissão o presidente do Turismo de Portugal.

Nessa mesma linha estratégica de atuação em formato de governança e *hub* (conexões entre diversos atores), Portugal apresenta uma iniciativa específica para a atuação da Indústria 4.0 em conjunto com Ministério da Economia, a Secretaria de Estado do Turismo e Turismo de Portugal. O objetivo é promover o empreendedorismo, apoiar as *startups* de turismo, bem como

fomentar a inovação no turismo em Portugal, tornando-se um polo de referência internacional na inovação e no empreendedorismo.

Nesse contexto, o Turismo de Portugal atua como órgão consultivo e coordenador, promovendo o estabelecimento de alianças e de parcerias entre os diferentes agentes, facilitando o acesso ao financiamento e oferecendo formação e assessoria estratégica às empresas. Em seu documento *Estratégia Turismo 2027*, Portugal enfatiza que o processo de construção se dá de forma compartilhada por meio da coordenação e da ação em rede. Com isso, o país pretende reforçar a atuação entre os vários atores e a realização de parcerias. Além disso, o documento traz como uma das principais conclusões o “conhecimento”, como forma de aprofundar a procura pelo destino e melhorar a informação estatística (Turismo de Portugal, 2017).

Na Espanha, o papel da governança no turismo também é um dos eixos destacados para o modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). É considerado um fator de sucesso para ações inteligentes (Buhalis; Amaranggana, 2015), sendo uma das características básicas para o DTI (Giffinger; Pichler-Milanović, 2007). Seu trabalho parte da implementação de uma visão estratégica, de forma participativa e aberta que ao mesmo tempo é controlada e responsável (Segittur, 2021).

A integração entre governança e DTI reforça os aspectos de colaboração, liderança, participação e parcerias, comunicação, troca de dados, responsabilidade e transparência (Blanco, 2015). Para isso, a Segittur (2021) aponta seis dimensões estratégicas para o desenvolvimento de DTI, sendo que uma delas é a gestão do conhecimento, a qual considera diferentes tipologias de dados, estruturada em metodologias e ferramentas que possam responder aos objetivos traçados e desenvolver métricas e indicadores de sustentabilidade.

Essa estrutura está balizada em normas e em certificações, metodologias envolvendo diagnóstico e planejamento de ações, além da criação de uma rede de DTI, como modelo de governança para troca de boas práticas, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7 – Estruturação de Destinos Turísticos Inteligentes



Fonte: Segittur (2021)

No Reino Unido, a governança turística se dá por Comitês e Conselhos, numa estrutura mais hierárquica acordada pelo departamento governamental patrocinador – Departamento Digital, Cultura, Mídia e Esporte (DCMS). Os Conselhos e Comitês monitoram o desempenho em relação às metas acordadas com o DCMS, com transparência nos trabalhos realizados por meio da disponibilidade *on-line* das atas das reuniões. O grupo de trabalho reúne cerca de 250 pessoas envolvidas na rede (Visitbritain, 2022).

A estrutura é dividida em Conselho da Autoridade Turística Britânica e Conselho Consultivo, além dos Comitês de Auditoria e Risco, criado para apoiar o conselho em suas responsabilidades em questões de risco, controle e governança, e Comitê de Remuneração e Performance de Pessoas, ligado ao Conselho da Autoridade Turística Britânica, criado para analisar e assessorar sobre planejamento de mão de obra, desenvolvimento de pessoas e remuneração e bônus.

Na parte de inteligência de mercado, o DCMS disponibiliza uma ferramenta interativa, *on-line* e gratuita para seleção de mercados internacionais para investimentos. A plataforma possibilita por meio de categorias de negócios (hospedagem, transporte, alimentação, atrações, comércio) identificar quais mercados são interessantes para segmentar no *marketing* internacional. Na ferramenta, é possível ainda extrair dados em formato csv. das características dos visitantes, atividades populares e dados aprofundados do contexto global, demográficos e econômicos.

Na França, a estrutura de governança turística se dá pelo foco de duas frentes: promoção e negócios do destino turístico. Vinculada ao Ministério da Europa e Negócios, a Agência de Desenvolvimento do Turismo da França, Atout France, além de posicionar o destino no mercado global, apoia estratégias de desenvolvimento regional. Ainda cria projetos de

investimento para dinamizar a infraestrutura turística francesa com financiamentos de projetos estruturantes em regiões, buscando incentivar o desenvolvimento internacional e a promoção de destinos (e suas empresas) como marcas (Mefa, 2022).

A fim de aumentar o conhecimento de mercados e setores e aprimorar suas estratégias de desenvolvimento, a Atout France publica estudos para profissionais e monitora a qualidade das infraestruturas. Para isso, utiliza indicadores como: classificação do alojamento turístico, registo de operadores turísticos, promoção de rótulos de vinhos, entre outros.

Na parte de negócios, a Business France apoia principalmente as micro e pequenas empresas em seus projetos de exportação e expansão no exterior. Ajuda a preparar e colocá-las em contato com parceiros comerciais nos mercados-alvo para fomentar a criação de fluxos de negócios e sustentar as exportações. Tem também o papel de facilitar e de apoiar a tomada de decisões de investidores estrangeiros em projetos de negócios, contando com seus consultores e rede de parceiros regionais.

Da mesma forma, na Nova Zelândia, percebe-se uma estrutura de governança similar à europeia. Apesar da forte influência britânica, o país possui independência política e, no setor turístico, sua representação se dá pelo Ministério do Turismo da Nova Zelândia. As ações estratégicas são desenvolvidas pelo Conselho de Turismo e possuem forte atuação por meio da Tourism New Zealand, organização responsável pelo *marketing* da Nova Zelândia.

É por meio dessa organização que o país se posiciona como destino turístico. Seu foco é desenvolver, implementar e promover estratégias para o turismo e aconselhar o governo e a indústria do turismo. Assim, a inteligência gerada é para atender ao mercado, e isso é feito por meio de ferramentas que suprem o *trade* de dados e informações para tomada de decisão (Tourism New Zealand, 2022).

A Tourism New Zealand trabalha com parceiros para produzir dados de turismo, *insights* e pesquisas de consumidores para ajudar as empresas da Nova Zelândia a comercializarem com eficiência para visitantes nacionais e internacionais. Uma das principais ferramentas utilizadas é a Domestic Growth Insight Tool (DGiT), acessível de forma *on-line* e auxilia os operadores de turismo e as Organizações Regionais de Turismo a maximizarem o valor que obtêm do turismo doméstico.

Sua base de dados é alimentada principalmente por relatórios e pesquisas em comportamentos e tendências de visitantes nacionais e internacionais. Nela, é possível gerar relatórios interativos que fornecem estatísticas detalhadas de turismo divididas por categoria, incluindo região e gastos. Ainda, as análises e relatórios aprofundam temas específicos, como

os segmentos de consumidores e áreas de oportunidade para o setor, gerando *insights* para o trade.

A Tourism Business Database, a base de dados de empresas de turismo, é uma outra ferramenta que gerencia detalhes dos negócios e cria produtos e ofertas turísticas da Nova Zelândia. É alimentada pelas próprias empresas e funciona como uma vitrine de serviços turísticos do país. Além disso, a Nova Zelândia por meio da política de dados coleta informações de seus usuários com provedores de serviços de publicidade e da interface de programação de aplicativos (API), com o objetivo de realizar atividades com fins promocionais, publicitários, incluindo *marketing* direto, pesquisa de mercado, análises e pesquisas.

2.1.3 Governança Turística no Brasil

O tema governança turística vem sendo pesquisado desde 1993 (Wang; Li, 2013), mesmo ano em que o órgão oficial do turismo no Brasil iniciou os trabalhos por meio do programa nacional voltado para os municípios (PNMT). O objetivo era, por meio de uma política de fomento ao turismo, fortalecer o município como ente articulador e indutor da promoção do turismo. Com a evolução do modelo operacional de municipalização, a escala territorial em 2004 passou a ser regional, ganhando uma nova configuração na política nacional do turismo, estabelecida pela Lei n. 11.771/2008 e, no ano de 2013, com a instituição de novas diretrizes

Dessa forma, o município formado por seus diversos atores, representantes dos poderes público e privado e da sociedade civil organizada, abriu espaço para que seus integrantes interagissem, complementassem e compartilhassem propostas com outros municípios que não necessariamente teriam vocação para o turismo, mas que poderiam exercer o papel de fornecedor de produtos e mão de obra para os municípios indutores da atividade turística, gerando ganhos diretos e indiretos para a região como um todo.

Esses agrupamentos territoriais estão relacionados a diversos aspectos, sejam eles sociais, histórico-culturais ou econômicos. Assim, o MTur (2013) orientou que a estratégia de governabilidade pudesse ser conduzida por meio da formação das Instâncias de Governança Regionais (IGRs) voltadas para uma gestão descentralizada, com formatos variáveis como Conselho, Fórum, Associação ou Comitê, constituindo-se a partir das relações intermunicipais, sendo seu papel coordenar, acompanhar e gerir o processo de regionalização do turismo.

O Ministério do Turismo (MTur, 2016), com objetivo de criar um ambiente voltado para a análise de informações e compartilhamento de experiências para orientar a promoção de

destinos nacionais com base em dados confiáveis criou a Rede de Inteligência de Mercado no Turismo (RIMT), como mecanismo previsto no Plano Estratégico de Marketing Turístico – Experiências do Brasil: 2014-2018. No documento referencial, a inteligência de mercado é definida como a organização de “[...] dados que estão difusos e transformá-los em informação e conhecimento úteis para o gestor, fornece uma visão consistente para a tomada de decisões” (MTur, 2018, p. 2).

Apesar da RIMT ter como pressuposto o trabalho horizontal, sem hierarquia, o que se observa é uma estrutura organizacional verticalizada (Figura 8):

Figura 8 – Estrutura Organizacional da RIMT



Fonte: Pires Inteligência em Destinos e Eventos (2022)

Esse formato de rede apresentado demonstra uma atuação em quatro esferas hierárquicas, com a participação do poder público, poder privado, academia (instituições de ensino) e sociedade (pessoas). Essa estrutura de governança turística permite que as ações não sejam uma preocupação apenas do governo, mas de diversos atores que compõem a gestão do turismo, como partes importantes de um destino turístico.

Desde a sua criação em 2016, a RIMT apresenta avanços para trocas de experiências entre os participantes por meio de encontros regionais e nacionais, implantação de *site*, biblioteca digital, grupo de *e-mails*, grupo de WhatsApp, Boletins de Inteligência de Mercado, realização de pesquisas como formas de interação virtuais entre os membros e os participantes.

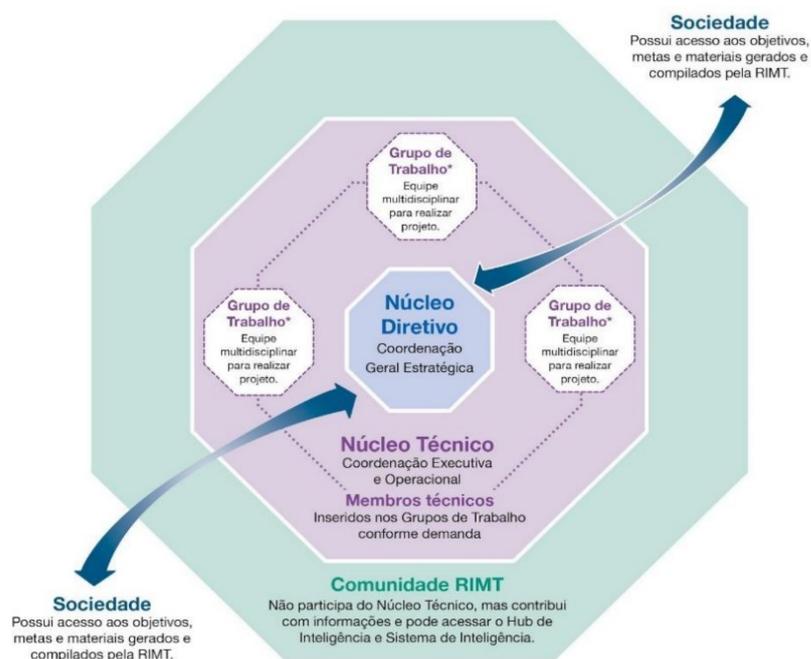
Segundo relatório técnico realizado pela Pires Inteligência em Destinos e Eventos (2022), a situação atual e o modelo da RIMT requer soluções para melhoria da governança, do fortalecimento dos mecanismos da rede e da aproximação de seus membros às tendências de mercado. Após sete anos de atuação da rede, alguns pontos precisaram ser aperfeiçoados, entre eles:

- a) a efetiva descentralização da governança;
- b) a padronização da metodologia para coleta dos dados atualizados, a serem inseridos num sistema central consolidado;
- c) a educação e sensibilização para o uso de dados;
- d) o envolvimento de novos parceiros – públicos e privados;
- e) a transparência da informação.

Diante desses apontamentos, verifica-se a necessidade da melhoria da governança e a sinergia por meio da troca de experiências e cooperação técnica, bem como comunicação e capacitação dos participantes. Cabe ainda citar que os princípios estabelecidos pela RIMT são: autonomia, conectividade, cooperação, democracia, harmonia e difusão, horizontalidade, participação e engajamento, prezar pela inovação e respeito mútuo.

Para tanto, uma nova proposição de governança (Figura 9) foi desenhada voltada para uma estrutura híbrida, mais horizontal, usando os modelos de redes com governança compartilhada com a instituição de uma Organização Administrativa da Rede (OAR) para lidar com aspectos e atividades específicas relacionadas à gestão. Isso ao mesmo tempo que mantém a governança compartilhada para que continue havendo um nível mínimo de envolvimento e participação dos atores da rede nas decisões (Provan; Kenis, 2008).

Figura 9 – Proposta da nova Estrutura de Governança da RIMT



Fonte: Pires Inteligência em Destinos e Eventos (2022)

O modelo propõe a estruturação da governança por meio de células (Figura 9), delimitando o nível de participação e atuação de cada membro, conforme descrita a seguir:

Célula Diretiva: responsável pela coordenação geral estratégica, considerando a ampliação da participação de entidades da sociedade civil e do setor turístico, como o mercado. Essa célula seria responsável por validar as ações estratégicas e técnicas, os planos de ação, a entrada de novos membros e a captação de parceiros. Estabelece regras para o funcionamento, a autonomia e os limites para a gestão. Participa ativamente da elaboração da Política Pública de Inteligência Mercadológica e Competitiva do turismo.

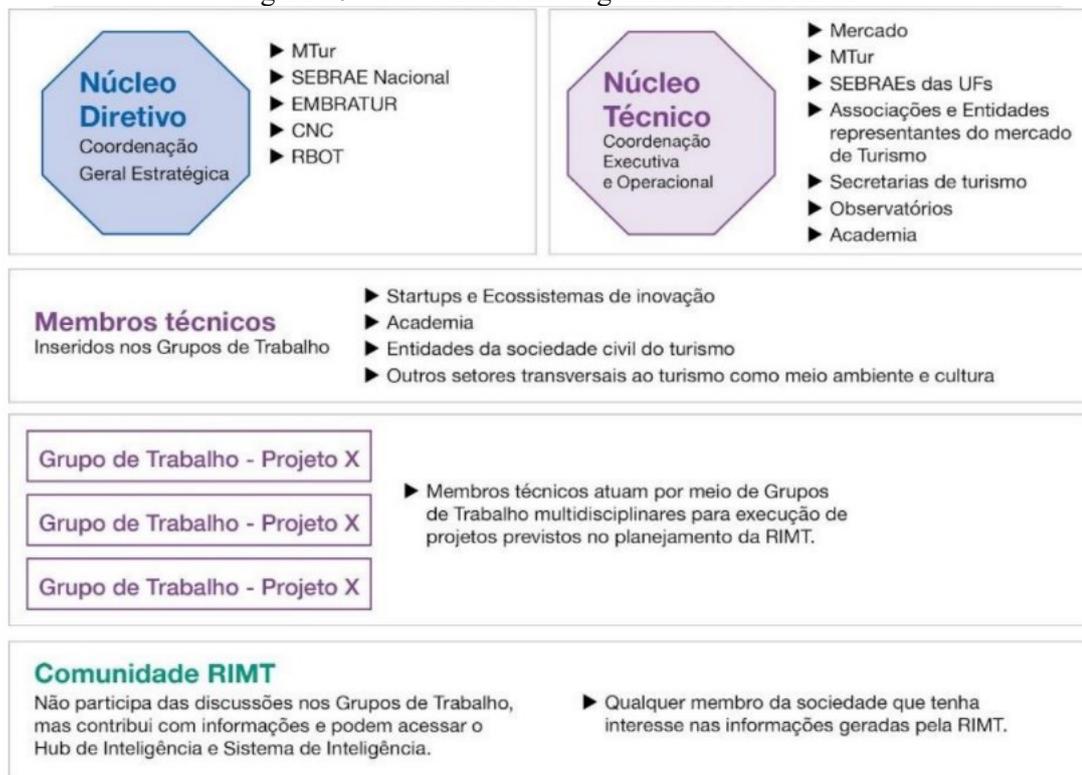
Célula Técnica: grupo responsável pelo planejamento e execução das estratégias validadas pela célula diretiva, pela organização das atividades, identificação, seleção e captação de parceiros potenciais, curadoria de conteúdos, gestão de conteúdos e do sistema de inteligência mercadológica e competitiva. Seria a OAR da RIMT, com uma gestão executiva. Será responsável pelo olhar técnico e operacional da Rede, horizontalizando o processo de tomada de decisão. Preferencialmente, uma ou duas pessoas podem ser designadas de forma profissional para a realização do trabalho.

Células Temáticas: estão vinculadas às células técnicas e são divididas nos eixos capacitação, cooperação técnica e inovação e comunicação. Os membros técnicos seriam os participantes dessas células temáticas. Indica-se um rejuvenescimento nos membros, trazendo

atores do turismo com foco em inovação, tecnologia, cooperação, cocriação, comunicação e *marketing*, qualificação. Sugere-se que os Núcleos Temáticos trabalhem por SQUADS, grupos multidisciplinares criados para um determinado propósito e objetivo, com duração determinada e cerca de seis membros. Dessa forma, as ações serão mais curtas, em etapas, com uma liderança e um time comprometido com fins bem definidos e por um tempo determinado

Usuários da RIMT: não participam das discussões nas células temáticas, mas contribuem com dados e informações e podem acessar Biblioteca e Sistema de Inteligência. Pode ser qualquer membro da sociedade que tenha interesse em informações sobre turismo e setores transversais como cultura e meio ambiente, entre outros.

Figura 10 – Nova Estrutura Organizacional da RIMT



Fonte: Pires Inteligência em Destinos e Eventos (2022)

Para Baggio, Scott e Cooper (2011), a atuação em rede proporciona a cooperação de atores e organizações, visto que a atuação individual não permite o alcance dos recursos necessários para realizar seus objetivos, uma vez que os recursos estão dispersos entre diferentes atores e locais. A rede de *stakeholders* que operam por meio da troca de conhecimento tem sua importância para o desenvolvimento de políticas e planos.

Uma outra ferramenta para o trabalho de governança turística são os observatórios de turismo. Uma das suas principais funções é fornecer informações para diferentes atores do setor

turístico. Além de ser uma plataforma de troca entre os agentes para traçar tendências, com grande potencial para apoiar a formulação e a avaliação de políticas públicas (Durán, 2013).

No Brasil, a Rede Brasileira dos Observatórios do Turismo (RBOT) foi criada em 2017, por meio da Carta de Curitiba, que, na ocasião, foi assinada no Encontro Paranaense de Observatórios de Turismo. A RBOT reúne aproximadamente 59 entidades públicas e privadas, como universidades, secretarias de estados e secretarias municipais de turismo, e entidades de classe. Tem por objetivo unir os observatórios para o fomento a trabalhos e produções envolvendo dados estatísticos, estudos de inteligência de mercado e pesquisas voltadas para diversos segmentos turísticos.

Os Observatórios de Turismo também são analisados como sistemas de valor para o desenvolvimento territorial e associados como capital instrumental e de inteligência (Bregolim, 2018) e, ainda, como promoção da gestão do conhecimento nos destinos turísticos (Varra; Buzzigoli; Loro, 2012; Varra, 2012).

Ao longo dos anos, a rede se fortaleceu, realizou diversos encontros para troca de experiências e uma grande pesquisa em conjunto com mais de 20 mil questionários válidos aplicados com empresas de turismo em todo o Brasil, com foco nos impactos da pandemia de Covid-19 nos negócios do turismo.

Apesar de ser uma rede não formalizada e sem ligação com nenhum tipo de organização formal superior, a RBOT a partir de 2021 se organizou em grupos de trabalho para definir ações voltadas para os seguintes temas: formalização da rede, metodologias básicas para todos os membros, planejamento estratégico, relações institucionais e parcerias, comunicação e implantação de uma revista acadêmica e publicações periódicas. Atualmente, a RBOT já está nos principais canais de comunicação e redes sociais, como forma de divulgar seus trabalhos e manter informado o *trade* sobre seus trabalhos.

Outra iniciativa, estruturada no formato de redes interorganizacionais, pode ser observada no Estado de Santa Catarina em 2019. As entidades, Federação do Comércio de Santa Catarina (FECOMÉRCIO), Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina (SANTUR) e Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por meio do Departamento de Engenharia do Conhecimento, e a Federação Catarinense dos Municípios (FECAM) firmaram um protocolo de intenções para constituir a Rede de Inteligência do Turismo de Santa Catarina. O intuito é promover a cooperação do conhecimento por meio de suas capacidades técnicas na produção e disponibilização de dados, estudos, análises e pesquisas afins, que contribuam para o turismo de Santa Catarina.

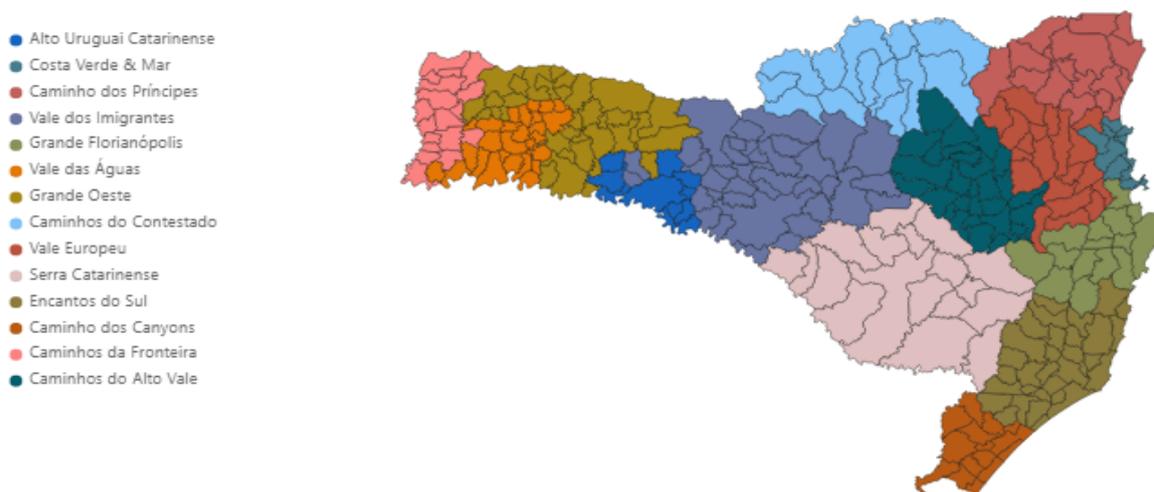
Nesse sentido, o órgão oficial do turismo do estado, Setur, lançou em 2020 o Sistema de Inteligência Turística – Almanach. Trata-se de um pioneiro sistema de inteligência turística no Brasil que abrange diferentes dados de fontes diversas relacionadas direta e indiretamente ao setor turístico e que estão distribuídas em painéis dinâmicos referentes à arrecadação de tributos, acessos aéreos, terrestre, fronteiras, hospedagem, empregos, empresas do setor, educação, avaliação de atrativos, entre outros, sendo possível a análise por município, região e estado. Seu objetivo é ser uma plataforma de apoio à tomada de decisão para gestores do turismo, públicos, privados e academia.

Ações como essas demonstram tentativas de interação entre atores interdependentes que buscam se complementar para prestar melhor seus serviços. Para Fuentes (2016), a expansão de redes de interação induz sua institucionalização, ao mesmo tempo que as diferenciam na sua forma de integração de conhecimento, ações e organizações.

2.1.4 Governança Turística no Estado de Santa Catarina

O Estado de Santa Catarina está oficialmente dividido de forma turística, em 14 regiões turísticas (Figura 11). A definição da composição das regiões turísticas pelos municípios, delimitação do território, nome temático e promocional é feita pelo *trade* turístico local levando em consideração aspectos geográficos, históricos, culturais e econômicos. O seu papel de governança turística é constituído por diretrizes ministeriais (Lei n. 11.771, 2008) que atribui o papel de gestão por meio da institucionalização de Instâncias de Governança Regionais (IGRs).

Figura 11 – Mapa das Regiões Turísticas do Estado de Santa Catarina



Fonte: Setur (2023)

As IGRs possuem estrutura e caráter jurídico diferenciados e podem ser constituídas como Conselho, Fórum, Consórcio, Associação, Comitê ou outro tipo de colegiado; porém seu papel é único e estratégico, representando a nova esfera pública. Seu objetivo é de proposição, análise, coordenação e monitoramento de política, planos, projetos e ações para as regiões turísticas que fazem parte.

O fortalecimento da atuação regionalizada é voltado para a inovação e a melhoria da qualidade do turismo no destino. Sendo destacado pelo Ministério do Turismo (MTur, 2018) no Plano Nacional de Turismo (2018-2022), como resultado para a competitividade e a sustentabilidade da atividade turística.

O modelo de gestão instituído por meio do Programa de Regionalização do Turismo (PRT) adota a prática compartilhada pela participação democrática, por consensos e acordos, envolvendo atores institucionais públicos, privados, sociais e terceiro setor. É um processo fundamental para a articulação regional e desenvolvimento turístico do estado, pois envolve a integração e a cooperação entre municípios de uma região turística, voltados à elaboração de políticas locais e regionais.

A estrutura de Regionalização atua na gestão da política pública descentralizada e integrada, coordenada por uma governança múltipla em diferentes níveis de atuação (Quadro 10). Engloba todas as esferas institucionais e políticas com coordenação em âmbitos nacional, estadual, regional e municipal.

Quadro 10 – Modelo de Gestão do Turismo

Âmbito	Colegiado	Instituição	Executivo
Nacional	Conselho Nacional	Ministério do Turismo	Comitê Executivo
Estadual	Conselho/Fórum Estadual	Órgão Oficial do Turismo da U.F.	Interlocutor Estadual
Regional	Instância de Governança Regional		Interlocutor Regional
Municipal	Conselho/Fórum Municipal	Órgãos Oficiais de Turismo do Município	Interlocutor Municipal

Fonte: Emmendoerfer, De Sá Freire e Moreira-Kempner (2021)

No âmbito nacional, a instância superior se dá pelo Conselho Nacional de Turismo (CNT), órgão colegiado composto de representantes de diversos setores relacionados à atividade turística e Governo Federal. Sua atuação é feita por meio de câmaras temáticas em formato de fóruns não permanentes, constituídos a partir de demandas. Por sua vez, esses fóruns

possuem o papel de assessorar o Ministro de Estado na formulação e implementação da Política Nacional de Turismo e atividades derivadas dela como planos, programas e projetos do setor.

Em nível estadual, vinculado à Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina, o Conselho Estadual de Turismo é o órgão consultivo e deliberativo. Formado bianualmente por representantes da sociedade civil organizada, entidades de classe e de forma inédita desde 2013, pelos representantes das IGRs, tendo como membro-nato a Santur.

Para o biênio 2022-2023, os membros da sociedade civil organizada e de setores turísticos catarinenses são representantes dos agentes de viagens e dos transportadores turísticos; da hotelaria e seus similares; das empresas organizadoras de eventos; do setor de restaurantes e outros serviços de alimentação; da área do comércio; dos bacharéis de turismo; *conventions & visitors bureau*; dos jornalistas de turismo; dos profissionais das instituições de ensino superior em turismo e hotelaria e das personalidades da área do turismo das regiões turísticas, que, de acordo com o Plano Operacional das Regiões Turísticas, atualmente é composto apenas de dez vagas.

A gestão é compartilhada e envolve múltiplos e diversos atores, com a corresponsabilidade na tomada de decisões. Sua estrutura indica componentes e mecanismos para uma estrutura de governança multinível (MultiGov), por meio de mecanismos de aprendizagem em rede relacionados à composição, à diversidade e ao acoplamento da aprendizagem em múltiplos níveis. A atuação é feita em câmaras temáticas temporárias, de acordo com as necessidades e interesses para o desenvolvimento das ações, além de reuniões ordinárias quinzenais (Emmendoerfer; De Sá Freire; Moreira-Kempner, 2021).

Em âmbito regional, as IGRs estão em constante processo de fortalecimento de suas atividades. São responsáveis pela articulação de parcerias, integração de ações inter-regionais e interinstitucionais e planejamento de estratégias operacionais da região. A descentralização de autoridade dá autonomia para coordenar e aprovar projetos e ações em suas regiões turísticas.

Já na esfera municipal, a governança é feita pelo Colegiado Local de Turismo com o apoio do Órgão Municipal de Turismo. Tem, entre suas competências, que participar do debate e da formulação das estratégias locais para a consolidação da região e mobilizar os segmentos para indicação de propostas.

Visto como se dá o processo de governança nas esferas federal, estadual, regional e municipal, o MTur (2013), como forma de monitorar o desenvolvimento turístico no Brasil, instituiu a ferramenta do Mapa do Turismo Brasileiro. Nesse mapa, estão reunidos os municípios que adotam o turismo como estratégia de desenvolvimento, identificando as

necessidades de investimentos e de ações de políticas públicas do setor em cada região turística do país.

Por meio de uma série de critérios obrigatórios relacionados à gestão e à governança do destino, está o critério de ter atuação no município por meio do órgão de turismo ou entidade responsável pela pasta, Instância de Governança Regional e o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) de forma ativa, além de orçamento próprio destinado ao turismo e de possuir prestadores de serviços turísticos com cadastro obrigatório registrados no Cadastur.

A partir de 2022, o Mapa passa a ser atualizado em fluxo contínuo e permanente, com validade do cadastro de um ano. E não mais a cada dois anos com período predeterminado, como era o processo anterior. Os estados, em parceria com os municípios, têm autonomia para definição das regiões turísticas, excluindo ou incluindo destinos, por meio da comprovação dos critérios mencionados. A última atualização ocorreu em 2022, quando foram reconhecidas na primeira publicação 2.542 cidades em 322 regiões turísticas do país (MTur, 2022).

Como instrumento de acompanhamento do desempenho da economia turística local, o Mapa do Turismo também proporciona o instrumento de categorização dos municípios turísticos, entre as categorias “A” a “E”. Essa classificação é uma forma de subsidiar a priorização de investimentos, sejam eles de infraestrutura turística, qualificação profissional e promoção dos destinos por meio de programas do Ministério do Turismo (Emmendoerfer; De Sá Freire; Moreira-Kempner, 2021). As variáveis de análise utilizadas na categorização buscam atender aos seguintes objetivos.

Quadro 11 – Objetivos e Variáveis do Programa de Regionalização do Turismo

Objetivos	Variáveis
a) Otimizar a distribuição de recursos públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de Estabelecimentos de Hospedagem
b) Orientar a elaboração de políticas específicas para cada categoria de municípios	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de Empregos em Estabelecimentos de Hospedagem
c) Aperfeiçoar a gestão pública, na medida em que fornece aos gestores do Ministério e dos Estados mais um instrumento para subsidiar a tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade Estimada de Visitantes Domésticos
d) Auxiliar na atualização do Mapa do Turismo Brasileiro, realizada bianualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade Estimada de Visitantes Internacionais
e) Auxiliar na reflexão sobre o papel de cada município no processo de desenvolvimento turístico regional	<ul style="list-style-type: none"> • Arrecadação de Impostos Federais a partir dos Meios de Hospedagem

Fonte: Elaborado pela autora desta tese com base em MTur (2019)

Na aplicação deste quadro, segundo a primeira atualização realizada em março de 2022, o Estado de Santa Catarina representa ser turístico em aproximadamente 50% do território, ou seja, dos 295 municípios, 146 estão inseridos no Mapa de Regionalização do Turismo.

2.1.5 Importância das Redes na Governança Turística

No contexto turístico, o trabalho de governança em redes de colaboração, a exemplo da Europa, possui um conceito voltado para a competitividade. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2012) aponta três elementos centrais para essa abordagem, sendo a inovação o fator central de desenvolvimento econômico; a organização empresarial que dinamiza potenciais de aprendizagens; e o contexto institucional que possibilita colaborar com diversas instituições, visando promover a inovação, tornando-as, assim, competitivas.

A formação de redes interorganizacionais, segundo Rhodes (2005), são compostas de atores interdependentes que possuem capacidade de auto-organização e buscam trocar recursos, por exemplo, dinheiro, informação e conhecimentos, tudo com o propósito de atingir seus objetivos e de obter resultados.

A aplicação da teoria de redes ao turismo (Dredge, 2006) emerge de ambientes complexos de interações, relacionados aos aspectos de colaboração, interdependência, confiança, liderança e reciprocidade. As redes turísticas são compostas de segmentos dos mais diversos, como tecnológicos, ambientais, públicos, privados e terceiro setor, que convergem ações voltadas para o desenvolvimento de um determinado destino turístico (Conceição, 2018).

A rede como fenômeno organizacional ganha impulso no Brasil na década de 1990, por meio de arranjos que produzem uma dinâmica de conectividade de elementos dispersos entre si, sejam eles pessoas, pontos de venda, entidades, equipamentos, etc. (Martinho, 2003). Essa dinâmica pode ser identificada como um circuito em rede com entes públicos e privados que estabelecem conexões de interesses múltiplos e podem se organizar de forma complementar em grupos ou células (Cunha; Mazaro, 2011).

Durán (2013) também faz referência a duas ferramentas que deveriam ser utilizadas especialmente no setor de turismo em relação à sua governança: a parceria e a criação de observatórios de turismo. Sendo que a primeira não deve se limitar apenas à esfera público-privada, já que deveria ser suportada com base em complexos modelos multiníveis, com relações intergovernamentais fluídas ou sistemas eficazes de colaboração apoiados na

transversalidade e na transferência de conhecimentos entre as diferentes áreas de gestão administrativa.

Essas relações, segundo González (2013), não se submetem aos princípios de hierarquia, nem de mercado, a intenção é aumentar o grau de cooperação e aprofundar as interações entre os atores, visando a competitividade do destino turístico. Da mesma forma, Arnhold Jr. (2017) concluiu por meio de um modelo sintético de avaliação da governança turística pela percepção de seus atores que a competitividade pode se dar por categorias relativas à gestão do destino e de categorias relacionadas às parcerias no destino.

Para que isso ocorra, existem mecanismos de cooperação de natureza instrumental como convênios, acordos de cooperação, planos e programas conjuntos. Além disso, outras ferramentas podem ser complementadas para reforçar a parceria como as redes de troca de experiências, almejando a construção de dados e de informações relevantes. Não só em termos de boas práticas, mas também de transferência de conhecimento com base nos resultados e nas lições de sucesso ou fracassos, gerando, assim, experiências em diferentes contextos.

Dessa maneira, é possível o alcance dos objetivos de interesse coletivo compartilhados pelas redes de atores que atuam no setor, a fim de alcançar soluções e oportunidades, a partir de acordos com bases no reconhecimento de interdependências e responsabilidades compartilhadas.

Para o universo turístico, a formação de grupos ou células segmentadas são identificadas em vários aspectos: em câmaras temáticas de segmentação, qualificação, infraestrutura organizadas dentro de um Conselho Estadual de Turismo ou nos diversos setores que compõem a atividade turística, como hospedagem, alimentação, transportes, atividades recreativas e de entretenimento (eventos), agências e organizadoras de viagens.

Todos esses segmentos demonstram quanto o turismo é complexo, transversal e possui o efeito multiplicador na economia local, além de impactar a população residente de um determinado território. Por isso, a importância da governança nas decisões voltadas para a coletividade (González, 2013).

E, nesse sentido, os DMOs já mencionados têm seu papel nesse trabalho coletivo e na gestão do destino turístico. Eles atuam como facilitadores no processo de cooperação entre os atores. Para a governança turística, eles são figuras centrais para trazer maior credibilidade, eficiência e eficácia nos resultados (Pechlaner; Volgger; Herntrei, 2012).

Os DMOs podem abranger diferentes jurisdições (país, estado, região ou cidade) e seus membros incluem diversas entidades, como hotéis, restaurantes, agências e operadoras de turismo, órgãos governamentais, e qualquer indivíduo ou empresa que direta ou indiretamente

apoia o turismo. Como exemplos, é possível citar: postos de gasolina, supermercados e lojas de varejo (Blain; Levy; Ritche, 2005), o que demonstra ainda mais a importância da cadeia produtiva do turismo.

Portanto, o trabalho em rede, uma prática usual no setor turístico, é um trabalho mínimo crucial para o desenvolvimento da governança turística, pois, independentemente de ser o mais adequado ou não, foi a forma como o setor entendeu ser o caminho inicial para um trabalho em conjunto. Essa estrutura demonstra uma organização básica que permite que os atores que compõem a cadeia produtiva do turismo, formados pelos DMOs, se relacionem e busquem propósitos comuns para o planejamento e desenvolvimento do setor.

2.1.6 Síntese da Seção 2.1

Na Seção 2.1, apresentou-se de que forma a governança turística em seu processo de cooperação pode gerar conhecimento por meio da governança. Para isso, se fez necessário o entendimento inicial dos princípios da boa governança elencados pela OCDE (2012). Desse modo, foi feita uma análise comparativa entre os principais autores que discutem o assunto no setor turístico (Hall, 2013; Morrison, 2013; Bono I Gispert; Clavé, 2020). Foi possível verificar que, além das características e semelhanças encontradas, há uma complementaridade dos princípios que trariam um significado maior na relação do trade turístico dentro do contexto pesquisado, como os apontados por Hall (2013), no que tange à experimentação, ao compartilhamento de conhecimento e, ainda, à integração multinível.

Estudos e pesquisas sobre governança turística introduzidos a partir da década de 1990 (Wang; Li, 2013) apontam uma limitação nas parcerias público-privadas e nas alianças e redes de negócios, normalmente voltados para o lado econômico e político, visando aumentar a competitividade do destino (Erkus-O'zturk, 2011; Butler, 2019). Por sua vez, a implementação da governança turística está relacionada a processos e estruturas (Pechlaner; Kozak; Volgger, 2014) como o compartilhamento do poder numa integração multinível, diversa e descentralizada, por meio de redes de cooperação que permitem flexibilidade de experimentação e criação do conhecimento de forma diferenciada (Trentin, 2017).

Para compreender melhor os modelos de governança turística, foram analisados num subtópico específico alguns tipos (Comunidade, Rede, Mercado, Hierárquica) e suas características (Erkus-O'zturk, 2011; Amore; Hall, 2016), e o que se conclui é que não existe um modelo único descrito como a melhor prática, todos apresentam pontos de fracasso e de sucesso, e o ideal seria um arranjo híbrido de trabalho, com a junção das boas práticas de cada

modo de governança, entre elas, a posição e o compartilhamento de responsabilidades, planejamento estratégico, entendimento do que impulsiona o desempenho, integração e envolvimento das partes interessadas e comunicação eficaz (Richins *et al.*, 2011).

No contexto turístico, observa-se uma tendência dos trabalhos de governança voltados para uma estrutura de rede de cooperação entre entidades. A importância desse formato é destacada como fator para inovação, aprendizado e competitividade (OCDE, 2012), e esse fator é identificado como um modelo que ganhou impulso no Brasil na década de 1990 (Martinho, 2003) e que, especialmente, no setor de turismo poderia ser utilizado por meio das ferramentas de governança, como parcerias e criação de observatórios de turismo (Durán, 2013).

Nesse formato de rede, nota-se também a atuação de grupos ou células segmentadas devido à diversidade de setores que compõem a atividade turística (hospedagem, alimentação, transportes, atividades recreativas e de entretenimento, agências e organizadoras de viagens) abrangendo câmaras temáticas de acordo com os objetivos e demandas de interesse do setor. É nesse contexto em que estão os DMOs que possuem um papel importante no trabalho coletivo e na gestão do destino turístico (Pechlaner; Volgger; Herntrei, 2012).

No âmbito mundial, a European Travel Commission (ETC) é um exemplo de atuação em governança turística que visa à promoção turística de 32 países europeus que trabalham em grupos operacionais, entre eles, o que desenvolve a base de dados *on-line* (TourMIS). Trata-se de uma ferramenta utilizada para o monitoramento e o controle do setor turístico na Europa e alimentada em regime de voluntariado pelos países-membros. Portugal também não foge do escopo de atuação em formato de *hub* (conexões entre diversos atores), principalmente voltado para a Indústria 4.0, visando o fomento à inovação e ao empreendedorismo para o turismo.

Na mesma medida, a Espanha se destaca pela integração da governança por meio do modelo de DTI, que envolve aspectos de colaboração, liderança, participação e parcerias, comunicação, troca de dados, responsabilidade, transparência, além da gestão do conhecimento (Blanco, 2015; Segittur, 2021). Já no Reino Unido, a estrutura se dá de forma mais hierárquica com o monitoramento do desempenho em relação às metas acordadas. Na França, a estrutura possui foco em duas frentes para a promoção e negócios do destino turístico, voltados para dinamizar a infraestrutura turística com projetos estruturantes. Há ainda a Nova Zelândia que tem uma atuação forte na inteligência de mercado e, para isso, utiliza a ferramenta de dados Domestic Growth Insight Tool (DGiT), que supre o *trade* de informações para a tomada de decisões (Tourism New Zealand, 2022).

No Brasil, o modelo de governança turística é moldado pelo Programa Regionalização do Turismo, o qual busca dar mais autonomia às Instâncias de Governança Regionais orientadas

para um gestão descentralizada de governabilidade. E como forma de ter um ambiente de informações e de compartilhamento de experiências para a orientação da promoção de destinos nacionais, o MTur (2016) criou a Rede de Inteligência de Mercado no Turismo (RIMT). Em 2021 e 2022, sua estrutura passa por reformulação para aperfeiçoamento da efetiva descentralização, padronização de coletas de dados e transferência da informação. Seu novo formato de atuação é delimitado por células temáticas, técnicas e diretivas, conforme analisado na literatura estudada (Cunha, Mazaro, 2011).

A Rede Brasileira dos Observatórios do Turismo (RBOT) é também um outro modelo exitoso de governança turística, voltado para as produções de dados estatísticos, os estudos de inteligência de mercado e pesquisas de diversos segmentos turísticos, sua atuação é feita por câmaras temáticas, apesar de ainda não possuir um processo formalizado de sua estrutura. Uma outra iniciativa em 2019 foi o protocolo de intenções em criar uma Rede de Inteligência do Turismo de Santa Catarina, que, apesar de não atuante nesse momento, mostrou o envolvimento e o interesse de entidades do setor público, privado e de academias em promoverem cooperação do conhecimento por meio da produção e disponibilização de dados, estudos, análise e pesquisas para o setor turístico do Estado. No entanto, no que se refere à parte de dados, a Santur demonstrou ser pioneira no Brasil no desenvolvimento de uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, com a criação do sistema de inteligência turística Almanach, lançado em 2020. Atualmente, esse programa auxilia gestores do turismo, públicos, privados e acadêmicos, a terem dados e informações corretas sobre o desempenho do setor nos municípios, nas regiões e no estado como um todo.

De toda forma, a governança turística em Santa Catarina segue as diretrizes ministeriais com a institucionalização das IGRs, tendo sua prática compartilhada com diversos atores institucionais envolvendo a integração e a cooperação entre municípios de uma região turística. Esse modelo de gestão turística evidencia o papel da governança múltipla em diferentes níveis de atuação, por meio da indicação de componentes e de mecanismos para uma estrutura de governança multinível (MultiGov), como a aprendizagem em rede e a diversidade e o acoplamento em múltiplos níveis (Emmendoerfer; De Sá Freire; Moreira-Kempner, 2021). Além disso, ainda conta com um instrumento de medição de sua governança por meio do Mapa do Turismo e sua categorização (MTur, 2022).

Em suma, esta seção apontou que a governança turística está voltada para o conhecimento e a geração de dados e que a informação precisa levar em conta a integração de diversos atores, sejam eles públicos, privados, instituições de ensino (academia), entidades de classe e representativas do setor turístico. Além disso, as DMOs possuem o papel de facilitar o

processo de cooperação entre os atores. A estrutura em formato de rede, demonstrada na prática por alguns exemplos apresentados, deve ter um trabalho de cooperação horizontal, sem hierarquias, permitindo interação em diferentes níveis que perfaz escalas governamentais, podendo ter células ou núcleos segmentados que transversem em diferentes áreas do conhecimento e de gestão, visando decisões compartilhadas em prol do mesmo setor, o turismo.

2.2 SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA TURÍSTICA

Nesta seção, será abordado o conceito de sistema de informação e suas aplicações no contexto do turismo. Além disso, serão apresentados modelos de sistema de inteligência turística de países competitivos no setor turístico em escala global, juntamente com propostas de estruturas para sistemas de inteligência a destinos turísticos inteligentes.

2.2.1 Sistema de Informação: conceitos e visão aplicada ao turismo

Antes de um sistema tornar-se “inteligente”, ele deve, inicialmente, processar dados para gerar informação. Portanto, os Sistemas de Informação (SI) desempenham um papel crucial na inserção, na organização e no processamento de dados, transformando-os em informações e em conhecimento (O’Brien, 2020a).

Para uma definição consistente sobre o assunto, a Academia de Sistemas de Informação do Reino Unido (UKAIS), considera os SIs como um campo multidisciplinar relacionado às estratégias, ao gerenciamento e às operações que envolvem a captura, o processamento, o armazenamento, a distribuição e a utilização de informações e suas tecnologias correlatas em sociedades e em organizações (Vieira, 2015)

Tecnicamente, um SI consiste em uma série de componentes que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações para apoiar a tomada de decisões e o controle de uma organização. Além disso, eles auxiliam na análise de problemas, na visualização de questões complexas e na criação de novos produtos (Laudon; Laudon, 2022).

A evolução desse conceito ao longo do tempo é resultado do avanço da tecnologia e da transformação digital, que tem impactado significativamente as organizações. Diversos autores contribuíram para a compreensão dessas mudanças, trazendo perspectivas importantes sobre o assunto.

Para Porter (2004), a relevância dos sistemas de informação está na capacidade de proporcionar uma vantagem competitiva. Ele argumenta que o uso estratégico da tecnologia da

informação pode criar diferenciação e aprimorar o desempenho organizacional. Laudon e Laudon (2016) discutem a evolução dos sistemas de informação e seu papel nas organizações, destacando a importância da integração de tecnologia e das informações para apoiar a tomada de decisões e melhorar o desempenho organizacional. Recentemente, O'Brien (2020a) explorou a evolução dos sistemas de informação e sua adaptação à tecnologia emergente, enfatizando a necessidade de compreender a interconectividade dos sistemas de informação em um ambiente de negócios digitalizado.

Essas contribuições ilustram como o conceito de Sistema de Informação evoluiu para abranger não apenas a gestão de informações, mas também a interconectividade, a digitalização e o uso estratégico da tecnologia. Compreender essa evolução é fundamental para atender às demandas contemporâneas e para explorar o potencial dos sistemas de informação, impulsionando o sucesso das organizações.

Para entender um SI, é preciso compreender os problemas para os quais eles foram projetados com o intuito de resolver sua arquitetura e de entender os elementos culturais, o *design* e os processos organizacionais que trazem soluções (Laudon; Laudon, 2022). Segundo Robredo (2003), os componentes de um SI podem ser categorizados de maneiras diversas, mas precisam manter relações interativas para que o sistema funcione de forma dinâmica. Tradicionalmente, a estrutura básica de um SI é composta de recursos de entrada (*inputs*) que processam dados em produtos de saída (*outputs*).

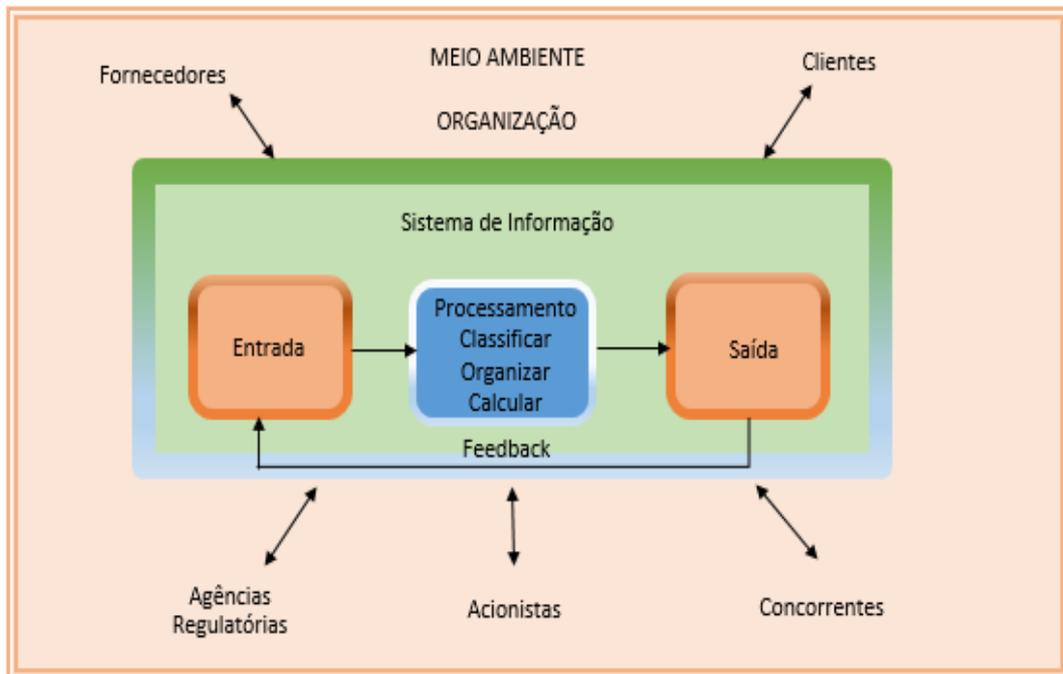
A entrada é o componente do sistema de informação responsável pela captura ou coleta de dados brutos de dentro da organização ou de seu ambiente externo. O processamento converte esses dados brutos em informações significativas, armazenando o conteúdo. Por fim, na saída, as informações processadas são transferidas para as pessoas responsáveis, auxiliando na tomada de decisões ou em outras atividades que as utilizarão.

Além disso, os estudiosos da disciplina de SI examinam “[...] os fenômenos humanos, sociais e tecnológicos associados ao *design*, à construção, à implementação e ao uso de sistemas de informação com bases em computador por indivíduos, organizações e sociedades” (Tarafdar; Davison, 2018, p. 525). A pesquisa em SI está, portanto, explicitamente preocupada com a interação entre Tecnologias de Informação (TI), dados, informações, atores e contextos sociais associados, examinando o desenvolvimento e a influência da TI (Struijk *et al.*, 2021; Grover; Lyytinen, 2015) em vários níveis de interatividade.

Dentro desse contexto, Laudon e Laudon (2022) consideram que, no âmbito dos SIs, existem os atores ambientais, como clientes, fornecedores, concorrentes, acionistas e agências reguladoras, que interagem com a organização e seu sistema de informação. Esses fatores estão

inseridos em três dimensões: i) Organizações, que executam e coordenam as atividades por meio dos processos e relações de hierarquias; ii) Tecnologia, que é uma ferramenta de suporte utilizada para tomada de decisões; e iii) Pessoas, com qualificações necessárias para desempenhar funções.

Figura 12 – Funções de um Sistema de Informação

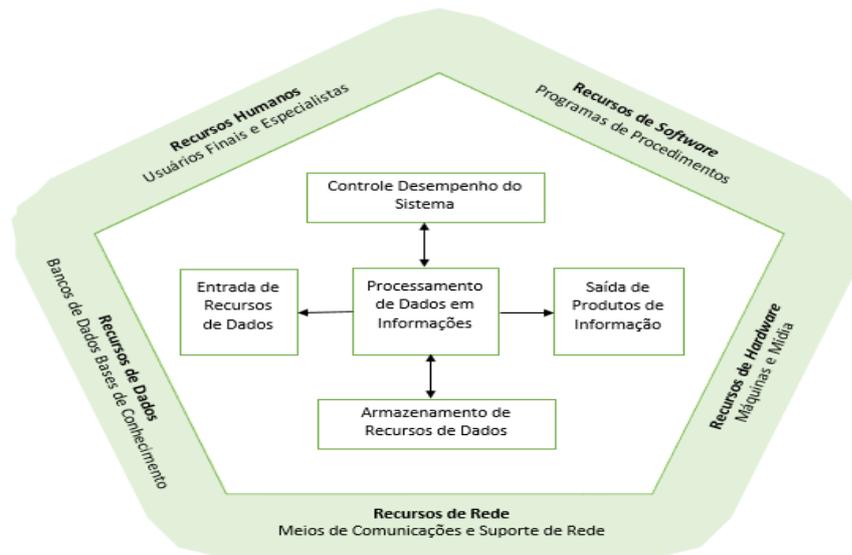


Fonte: Laudon e Laudon (2022)

A Figura 12 mostra que além do *input e output*, um SI requer *feedback* que parte da saída e retorna às atividades apropriadas na organização para avaliar e refinar a entrada, visando melhorar os resultados e aprimorar o sistema. Batista (2012) chama essa etapa de realimentação, a qual possibilita também fazer correções no sistema a fim de adequar as entradas e as saídas, evitando os desvios e as discrepâncias no seu funcionamento.

Nesse contexto, estão os componentes e os recursos de um SI, que podem ser resumidos em cinco categorias: pessoas, *hardware*, *software*, dados e redes (telecomunicações). Ou seja, são recursos humanos e de tecnologia da informação e comunicação que precisam interagir para atingir os objetivos desejados em um ambiente organizacional (O'Brien, 2020a Gregersen, 2018), conforme representado na Figura 13.

Figura 13 – Componentes de um Sistema de Informação



Fonte: Adaptada de O'Brien (2020a)

Os recursos humanos incluem as pessoas necessárias para a operação de todo o SI, abrangendo tanto os usuários finais, que utilizam as informações produzidas pelo sistema, quanto os especialistas em SI, responsáveis por desenvolver e operar o sistema. Os recursos de *hardware* consistem em dispositivos físicos e em equipamentos usados no processamento de informações, incluindo computadores, redes de telecomunicações, periféricos e mídia, como objetos tangíveis em que os dados são registrados, seja em formulários de papel ou discos magnéticos e *pen drives*.

Os recursos de *software* são compostos de conjuntos de instruções para processar informações, como programas que realizam tarefas específicas, e por procedimentos que as pessoas seguem para concluir uma tarefa. Os recursos de dados, frequentemente a parte mais valiosa da organização, normalmente estão organizados em bancos de dados, que consistem em coleções de registros e arquivos logicamente relacionados, permitindo sua recuperação.

Por fim, os recursos de rede (telecomunicações) são fundamentais para os sistemas de informação. Para Gregersen (2018), esse componente conecta o *hardware*, possibilitando a transmissão de dados, de sons, de imagens e de vídeos entre dois ou mais computadores. Esses recursos consistem em computadores, processadores de comunicações e outros dispositivos interconectados por mídia de comunicação e controlados por *software* de comunicação.

Embora um SI também possa ser materializado como uma comunidade *on-line* ou uma plataforma de compartilhamento de conhecimento, conforme observado por Struijk *et al.* (2021), esse contexto, por si só, não é suficiente para posicionar um SI. Portanto, é fundamental

incluir outros fatores mencionados anteriormente, como fatores organizacionais, pessoais, ambientais, que influenciam a construção de um SI.

Com base nesses conceitos, nos componentes e nos recursos dos Sistemas de Informação, pode-se observar que objetivo principal de um SI é transformar dados brutos em conhecimento. Para isso, é essencial compreender que existe um processo de geração de conhecimento a partir de dados. A hierarquia proposta por Henry (1974), conhecida como Data-Information-Knowledge-Wisdom (DIKW), destaca que a diferença entre dados, informações e conhecimentos é os dados transformados. De acordo com Willians (2014, p. 9), os dados e as informações são considerados “fenômenos do domínio universal”, enquanto o conhecimento é um “fenômeno do domínio subjetivo”.

O processo de geração de conhecimento com base em dados foi esquematizado desde 1987 por Zeleny, como uma forma de progressão dos dados. Embora os dados e as informações possam ser gerados, o conhecimento e a sabedoria (ou inteligência) envolvem fatores humanos e dependem do contexto em que são analisados, seja da experiência de um indivíduo, da interação com outras pessoas em determinada situação ou do padrão organizacional. A relação entre esses elementos é ilustrada no Quadro 12, conforme proposto por Willians (2014 *apud* Ackoff, 1989).

Quadro 12 – Definição de dados, informação, conhecimento, sabedoria (inteligência)

Dados	Dados são símbolos que representam propriedades de objetos, eventos e seu ambiente. Eles são produtos da observação.
Informação	As informações estão contidas em descrições, respostas a perguntas que começam com palavras como quem, o quê, quando e quanto. As informações são deduzidas dos dados.
Conhecimento	Conhecimento é <i>know-how</i> , por exemplo como funciona um sistema. É o que possibilita a transformação de informações em instruções.
Sabedoria	A sabedoria agrega valor, o que requer a função mental que chamamos de julgamento.

Fonte: Adaptado de Willians (2014 *apud* Ackoff, 1989)

Portanto, o conhecimento e a inteligência exigem uma relação externa, em que a informação é aplicada em um contexto específico para solucionar problemas (Drucker, 2011; Hoppe, 2011). Nesse sentido, é crucial compreender como os sistemas de informação se integram ao setor turístico, um tema que será abordado na próximas seção.

2.2.2 Sistemas de Informação para o Turismo

Nesse contexto de Sistemas de Informação (SI), encontram-se os Sistemas de Informação Turística. Ao longo das décadas, esses sistemas evoluíram para atender às demandas do mercado (Figura 14). Em diversos aspectos, é evidente que esses sistemas tinham em comum o objetivo de criar uma visão de futuro que auxiliasse os profissionais do setor turístico com dados e informações para antecipar as motivações e as experiências que levam determinadas pessoas a escolherem seus destinos.

Figura 14 – Evolução dos Sistemas de Informação no Setor Turístico



Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2022)

Devido à natureza fragmentada da oferta turística, a integração de tecnologias de informação nos destinos turísticos ocorreu de forma mais lenta em comparação com outras áreas (Gajdosik, 2018). Segundo Pease e Rowe (2005), o Sistema de Informação Turística (SIT) pode ser dividido em três grandes fases principais, desde a década de 1970 até a década de 1990, quando as redes e o banco de dados começam a amadurecer.

Ao longo dos anos, o desenvolvimento tecnológico deu origem aos Sistemas de Reservas Computadorizados (Computer Reservations Systems – CRS), que consistem em um banco de dados central interligado a terminais remotos (Li *et al.*, 2017). A origem do CRS remonta às companhias aéreas da década de 1980, que necessitavam desses sistemas para o gerenciamento de informações sobre reserva, compra e venda de passagens aéreas (Sheldon, 1989).

O principal objetivo do CRS era otimizar a venda de componentes de viagem, proporcionando acesso ao banco de dados das empresa, abrangendo hospedagem, passagens aéreas e locação de veículos, gerenciando estoques e disponibilidades para terminais em escritórios de vendas remotos e parceiros externos (por exemplo, unisys.com; desbravador.com.br). A produtividade e a eficiência dos CRS possibilitaram uma rápida expansão para outros setores da atividade turística (Cunha, 2003; Ramos, 2010).

Os Sistemas de Distribuição Global (Global Distribution Systems – GDS) surgiram com o objetivo de fornecer serviços diversificados, ampliando o mercado e reduzindo a saturação da oferta (Li; Law, 2020). Por meio dos GDS (por exemplo, sabretravelwork.com e amadeus.com), o setor turístico ganhou amplitude e alcance geográfico, impulsionado pela globalização, conectando a demanda dos consumidores à oferta de viagens e serviços, como reservas de hospedagem, ingressos para atrações, locação de carros, cruzeiros marítimos, seguros de viagens e comercialização de passagens aéreas, que já ocorria nos CRS (Buhalis; Law, 2008; Inkpen, 1994).

Os GDS se tornaram um dos principais canais de distribuição global antes mesmo da ascensão da internet. A expansão desses sistemas de informação para diversos outros setores segmentados do turismo (transporte, hotelaria, entretenimento) simplificou a operação em uma única plataforma. Esse desenvolvimento sinalizou o início da união e a disseminação do conhecimento do setor turístico, abrangendo suas diversas áreas de atuação, organizando informações que antes estavam fragmentadas ou mesmo não informatizadas (Biz, 2009). Foi um salto revolucionário, pois os dados turísticos passaram a ser gerenciados em tempo real por meio de um sistema completo, enriquecendo a base de dados do setor, um passo importante em direção ao futuro da inteligência turística, já que se tratava de um conceito que ainda não era amplamente discutido naquele momento.

Na década de 1990, as tecnologias de informação, impulsionadas pela internet e a World Wide Web (www), proporcionaram um grande salto nas plataformas de comunicação entre fornecedores e clientes. A internet abriu portas para as vendas diretas por meio de *sites* especializados e Sistemas de Distribuição pela Internet (Internet Distribution Systems – IDS), que facilitaram a integração dessas informações (por exemplo, expedia.com; decolar.com), tanto para os profissionais de turismo quanto para os turistas (Ramos, 2010).

As redes sociais (Twitter, Facebook, Instagram, WhatsApp) se tornaram fontes primárias de dados quando o cliente deseja planejar e comprar sua viagem (Law; Buhalis; Cobanoglu, 2014). Com a ascensão da internet, diversos *sites* surgiram para promover as atividades turísticas, não se limitando apenas à compra e venda de serviços (como passagens aéreas, hospedagem, aluguel de carros). Surgiram *sites* dedicados ao planejamento, ao compartilhamento de experiências e avaliações de viagens (por exemplo, tripadvisor.com, yelp.com e *blogs* especializados) que auxiliam os turistas com informações em todo o processo e ciclo de viagem.

Assim, diferentes sistemas de informação turística foram desenvolvidos com finalidades específicas nas áreas que compõem a cadeia produtiva do turismo. No entanto, eles se

complementam em suas funcionalidades, auxiliando os viajantes nas etapas de planejamento, organização e compartilhamento de suas experiências. Após as três grandes fases dos Sistemas de Informação Turística brevemente citadas, toda essa informação gerada permitiu que as organizações gestoras de destinos turísticos (DMOs) acumulassem uma riqueza de dados que passaram a ser armazenados em Sistemas de Informação voltados para a Gestão de Destinos e Apoio à Decisão (Destination Management System – DMS e Decision Support System – DSS).

De acordo com Biz (2009), essa coordenação distribuída da informação caracteriza um destino turístico maduro, com forte capital humano (capacidade tecnológica e de gestão), capital estrutural (infraestruturas tecnológicas) e capital social (cultura e experiência de colaboração). Isso reduz as distâncias entre a coordenação e a integração das múltiplas ofertas, criando um conhecimento distribuído em rede entre as organizações públicas de turismo e os prestadores de serviços que fazem parte da cadeia produtiva do turismo.

Os Sistemas de Gestão de Destinos (DMS) ou Sistemas de Informação de Gestão de Destino (Destination Information Management System – DMIS)⁷ surgiram com o objetivo de fornecer informações ao público final, estabelecendo uma conexão entre os agentes do setor de turismo (Ramos, 2010). Um dos propósitos desses sistemas é a promoção dos destinos (por exemplo, newzealand.com; viajemas.sc.gov.br). Por outro lado, os Sistemas de Apoio à Decisão (DSS) são ferramentas de suporte para profissionais e gestores do setor que utilizam dados, indicadores e estatísticas para análise, planejamento, tomada de decisão e ações para o setor (por exemplo, dataestur.es; santur.sc.gov.br/almanach).

Os DSS podem ser classificados com base em sua tipologia principal de acordo com Baggio e Caporarello (2005). As classes estão relacionadas aos grupos de usuários, à finalidade principal e à tecnologia (Quadro 13).

Quadro 13 – Estrutura de Sistemas de Apoio à Decisão – DSS

Tipo de DSS	Grupos e Usuários		Finalidade	Tecnologia
	Interno	Externo		
Orientado a dados	Gerentes e equipes	Clientes & Fornecedores	Consultar banco de dados	Mainframe, cliente/servidor

⁷ Segundo Estêvão, Carneiro e Teixeira (2014), o conceito de DMS está longe de ser consensual, a principal diferença entre DMS e *sites* de DMO está na dimensão da transação e nas variadas funcionalidades de comunicação/relacionamento que os primeiros oferecem, enquanto os *sites* de DMO possuem um perfil mais informativo.

Tipo de DSS	Grupos e Usuários		Finalidade	Tecnologia
	Interno	Externo		
Orientado por modelo	Gerentes e equipe	Clientes & Fornecedores	Agendamento, Análise de decisão	Estações de trabalho independentes
Orientado a comunicações	Equipe interna	Parceiros	Decisões Colaborativas	Servidor cliente, Rede
Usuários interno orientados	Grupo de especialistas	Parceiros	Decisões estratégicas e táticas	Servidor cliente, Rede

Fonte: Baggio e Caporarello (2003)

O DSS orientado a dados é o tipo mais usado, geralmente destinado a sistemas interativos e em tempo real que respondem a solicitações de informações estruturadas e não estruturadas (Baggio; Caporarello, 2005). O DSS é um tipo de Sistema de Inteligência Turística, e, para fins de melhor compreensão, nesta tese, é utilizado o termo SIT para indicar uma ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisão de profissionais e pesquisadores do setor de turismo. Os SITs podem conter indicadores que refletem o comportamento da atividade turística (Ramos; Rodrigues; Perna, 2009), contribuindo para aumentar a competitividade do destino turístico e facilitar o fluxo turístico (Malciené; Skauroné, 2019).

No entanto, o significado real de um sistema turístico inteligente está em constante estudo, especialmente no que diz respeito às práticas de coleta, análise, compartilhamento e armazenamento de dados (Garbani-Nerini *et al.*, 2022; Mariani *et al.*, 2018; Koo; Cantoni, 2019; Li; Law, 2020). Conforme destaca Jafari (2011), o conhecimento que pode ser gerado por meio dos SITs é a base para o desenvolvimento sustentável do destino, fornecendo informações relevantes para apoiar a tomada de decisões, aumentar a mobilidade e, por fim, proporcionar experiências turísticas mais agradáveis (Gretzel, 2011).

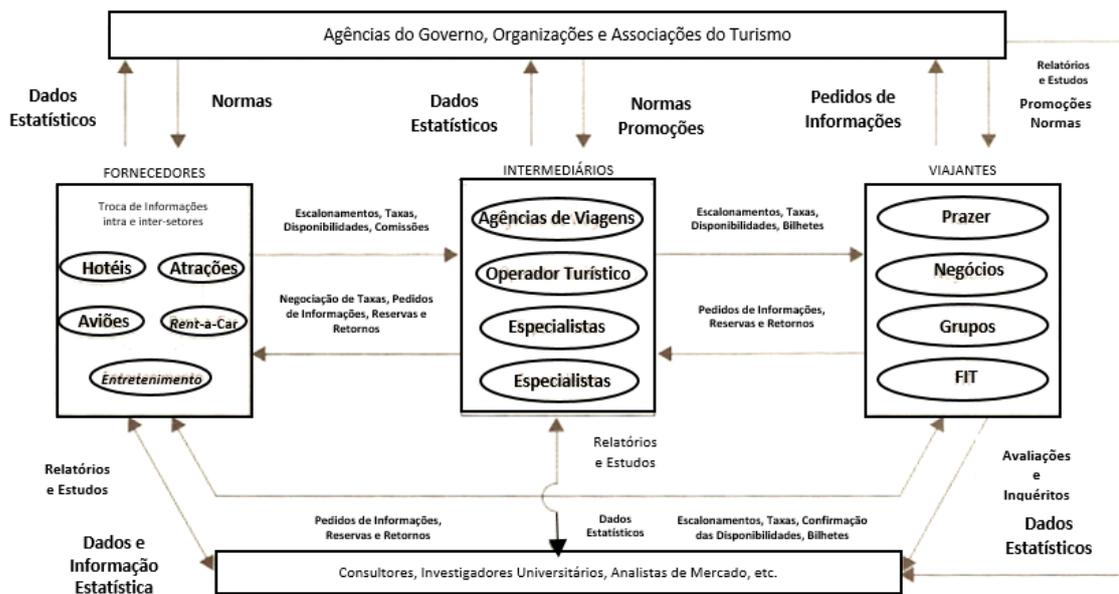
Segundo a plataforma tecnológica de turismo, que reúne diversas entidades espanholas (AndalucíaLab, FIT Canarias, Invattur, Instituto de Turismo de la Región de Murcia, Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), Eurecat, Tecnalia, Turistec, Vicomtech, Segittur), a definição de Sistema de Inteligência Turística (SIT) é a seguinte:

[...] herramienta tecnológica que permite cargar, procesar y analizar datos de diferentes fuentes de información, tanto propias como externas, de manera que estos datos se transformen en conocimiento relevante y que ayude en el proceso de gestión de un destino o una empresa (Thinktur, 2020, p. 5).

Para promover a governança no setor do turismo, dentro desse contexto de dados, Durán (2013) destaca a importância da construção de um conjunto de indicadores para compor um sistema de informação turística. Esse sistema é formado por uma série de dados provenientes de fontes que nem sempre são oficiais e estatísticas. Eles podem começar por níveis estaduais ou até mesmo regionais e são úteis nos processos de tomadas de decisão de diferentes esferas e na implementação de políticas públicas.

Essa necessidade de desenvolver indicadores e sistemas de métricas não é apenas apontada por pesquisadores do setor, mas também é uma demanda importante levantada pelos conselhos de turismo e organizações internacionais de turismo (Massieu, 2008; OCDE, 2014). O fluxo da informação no setor de turismo permite o armazenamento, o tratamento e a comunicação da informação, conforme ilustrado na Figura 15.

Figura 15 – Fluxo da Informação no Setor Turístico



Fonte: Adaptada de Ramos (2010), Sheldon (1997) e Werthner e Klein (1999)

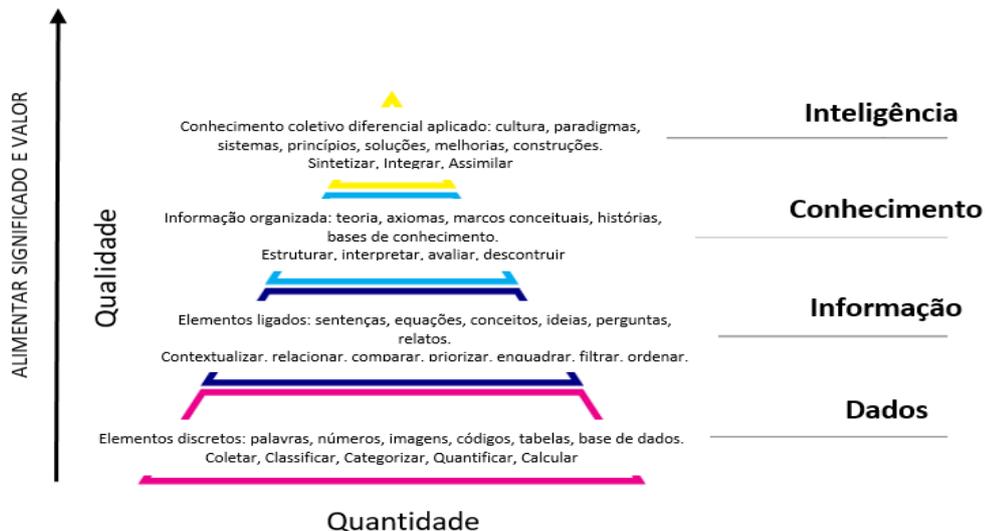
Assim, as necessidades de se obter informações turísticas, para Ramos *et al.* (2001), pode ser exemplificada pelo envolvimento de intervenientes no setor do turismo, desde procura pelos turistas por destinos turísticos, disponibilidades, preços, informação geográfica e pelo clima. Da mesma forma, os fornecedores precisam da troca de informações intra e inter-setores para oferecer serviços aos agentes e operadores de turismo. Já os intermediários necessitam de informações sobre as tendências do mercado turístico, destinos turísticos, facilidades, disponibilidades, preços, pacotes turísticos e concorrentes. E ainda as DMOs que precisam da

informação sobre tendências do setor, dimensão e natureza dos fluxos turísticos, políticas e planos de desenvolvimento.

Nesse contexto, as Tecnologias de Informação (TICs), “[...] especialmente a tecnologia de armazenamento, análise e computação de *big data*, oferecem novas possibilidades de mineração de informação e criação de valor” (Li *et al.*, 2017, p. 13, tradução minha). A Comissão Europeia (2001) já destacou a importância de coletar e minerar dados de viagens e deslocamentos como estratégia de desenvolvimento de longo prazo para melhorar a mobilidade dos cidadãos e o transporte, dentro de uma estrutura de cidade inteligente.

Na visão de Blanco (2015) e Peña (2013), o processo do conhecimento para o desenvolvimento de Destinos Turísticos Inteligentes e de um território inovador com base em inteligência coletiva se reflete na cultura e na interação social para a tomada de decisão, na construção de soluções e na produção e entrega sistemática de propostas de valor, conforme a Pirâmide do Conhecimento descrita na Figura 16.

Figura 16 – Pirâmide do Conhecimento



Fonte: Adaptada de Blanco (2015) e Peña (2013)

Na base da pirâmide, estão os dados soltos que possuem representações simbólicas e podem ser variáveis quantitativas ou qualitativas, como imagens, números e tabelas, pois deles partem os eixos que vão orientar os próximos níveis. A informação é a etapa em que os dados são organizados e processados para que a mensagem seja recebida pelas pessoas, normalmente apresentadas em diferentes formatos (conceitos, ideias, perguntas), mas já com alguma relação entre si (Peña, 2013).

Na etapa seguinte, o conhecimento é a interpretação da informação organizada, em forma de teorias, marcos conceituais, bases de conhecimento, e é entendido como a informação em determinado contexto. E, por fim, a inteligência, que consiste no conhecimento coletivo, com diferencial aplicado, relacionado a processos estruturados para a tomada de decisões e compartilhados por ferramentas, por exemplo de *open data*. Desse modo, os atores envolvidos podem incorporar em sua cadeia de valor essa inteligência para maior competitividade do seu destino ou negócio (Blanco, 2015; Davenport *et al.*, 1998).

A hierarquia de DIKW é um construto central do conhecimento, para Queiroz (2018), sua finalidade é auxiliar nas relações entre diferentes partes de um mesmo fenômeno, de forma interdisciplinar como é o caso do turismo.

A evolução dos Sistemas de Informação Turística (SITs) permite compreender a importância do dado para a tomada de decisão, a ponto de se ter um tipo de sistema para utilização desse fim: o Sistema de Apoio à Decisão (Decision Support System – DSS) (Ramos; Rodrigues; Perna, 2009). Os DTIs em um dos seus pilares conceituais utilizam os sistemas de inteligência turística como ferramenta de suporte para a tomada de decisão dos DMOs, não apenas como parte tecnológica, mas como uso para a inteligência territorial e estratégia turística na promoção de processos participativos de governança (Baidal, 2013; Santos-Júnior *et al.*, 2019).

Como forma de entender alguns modelos de SITs voltados para o armazenamento, tratamento e comunicação de informações turísticas, a seguir são destacadas as boas práticas no trabalho com inteligência de dados no mercado turístico.

2.2.3 Modelos Referenciais de Sistema de Inteligência Turística

Com base no último relatório e no índice de competitividade de viagens e turismo emitido pelo Fórum Econômico Mundial (WEF, 2019), foram levantados os cinco países mais competitivos no setor, a saber: Espanha, França, Alemanha, Japão e Estados Unidos.

Para compreender como esses destinos turísticos utilizam os dados e as estatísticas, foi realizada a análise das ferramentas disponíveis pelo setor público em cada um desses países. Com base no que foi disponibilizado de informação, foi montado um quadro para melhor entendimento com as dimensões e os indicadores, buscando compreender a organização da informação e a atuação de cada país frente ao setor para a tomada de decisão.

Para isso, foi realizada uma análise do que estava disponível nas plataformas pesquisadas em março de 2022. Dessa forma, buscou-se conhecer a variedade dos dados e os

atores envolvidos no processo de colaboração, visando identificar a atuação em governança e a forma como os dados eram disponibilizados desde a visualização, a possibilidade de extração, a entrega da informação, a periodicidade e a utilização de *software*.

2.2.3.1 Modelo Francês

Na França, a plataforma está voltada para a observação, o monitoramento e a estratégia de dados coordenados pela Atout France⁸, a Agência de Desenvolvimento do Turismo no país. Sua atuação é voltada para o mercado e tem o intuito de apoiar o desenvolvimento de empresas, setores e territórios, fornecendo informações úteis sobre turistas internacionais e os mercados mais promissores. A sua prioridade é facilitar projetos de investimento, consolidando planos de negócios e interfaces úteis com operadoras e *players* financiadores. Essa parceria é estabelecida com o Welcome City Lab, a primeira incubadora dedicada ao desenvolvimento do turismo, dá acesso a inovações contínuas, tantas oportunidades para aumentar a sua competitividade e acelerar o desenvolvimento do país.

Os dados estão organizados em três dimensões. A parte de conectividade fica restrita apenas ao fluxo aéreo de passageiros, com a extração de dados abertos e também adquirida pela empresa Amadeus.

No Quadro 14 é apresentado o Modelo Francês com os tipos de dados e indicadores utilizados em sua plataforma de dados.

Quadro 14 – Modelo Francês: Observação, Monitoramento e Estratégia

País: França	Indicador	Fonte de dados
Dimensões	Conectividade aérea	1. Fluxo de passageiros - Ministério da Europa e dos Negócios Estrangeiros - Amadeus
	Painel de investimento	2. Empreendimentos turísticos por tipologias e evolução ao nível de investimento - Atout France
	Mercados internacionais	3. Intenção de viagens (barômetro) 4. Acesso aéreo (fluxo aéreos internacionais) 5. Conjuntura econômica (receitas do turismo internacional, taxa de - Atout France - OAG - Kantar - Forwardkeys - Banque de France - Eurostat - Banco de España, - Banca d'Italia,

⁸ Para mais informações sobre essa agência, consultar: <https://www.atout-france.fr/>.

País: França	Indicador	Fonte de dados
	ocupação em hotéis e aluguel de imóveis, demanda turística nacional, intenções de viagem e ambiente macroeconômico) 6. Tendências	<ul style="list-style-type: none"> - Deutsche Bundesbank, - Office for National Statistics, - US Bureau of Economic Analysis, - State Administration of Foreign Exchange - AirDNA - MKG Destination - European Travel Commission - INSEE - Ministério da Transição Ecológica - Google Trends
Outputs acessíveis: Boletins gratuitos e pagos, pesquisas pagas e sem API para downloads de dados		Software: Não identificado
Referência: https://www.atout-france.fr/content/observation-veille-intelligence-economique		
 <p>The screenshot shows the Atout France website interface. At the top, there are logos for 'RÉPUBLIQUE FRANÇAISE' and 'ATOUT FRANCE'. Navigation buttons include 'DÉJÀ ADHÉRENT', 'DEVENIR ADHÉRENT', and 'CONNEXION'. Below these are links for 'CLASSEMENTS' and 'IMMATRICULATIONS'. The main content area features a large banner with the text 'Observation, veille & stratégie' and 'Compréhension des marchés touristiques français et internationaux'. A sidebar on the right lists various services like 'Formations', 'Réseaux sociaux', and 'Marketing'.</p>		

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2022)

No painel de investimentos, podem ser encontrados os empreendimentos turísticos por tipologias e pela evolução do nível de investimento. Na parte de mercados internacionais estão os dados, entre eles, os de intenção de viagens (barômetro), com destaque para a conjuntura econômica que engloba as receitas de turismo e de hospedagem com a taxa de ocupação em hotéis e aluguéis de temporada, além de dados de pesquisa de demanda turística nacional e tendências.

Observa-se que nessa dimensão pode-se identificar a diversidade das fontes para captação dos dados, sejam eles feitos porventura por parcerias, acordos de cooperação ou aquisição, no entanto, o que é evidente é o envolvimento com diferentes atores estratégicos diretos ou transversais ao setor, como bancos e escritórios de câmbio.

Apesar de a plataforma não oferecer grande variedade de dados sobre o setor turístico, os que estão disponíveis apresentam ser essenciais, como fluxo aéreo, taxa de ocupação em meios de hospedagem, demanda turística e intenção de viagens (tendências). Nota-se de forma bem explícita a venda de parte das informações, principalmente do painel de investimentos, por meio de boletins e pesquisas realizadas. Provavelmente como forma de manter o equilíbrio da compra de dados de empresas privadas, como AirDNA e Forwardkeys.

Não foi possível identificar o *software* utilizado para análise e divulgação dos dados e nem a periodicidade de atualizações. Os dados e as informações disponíveis de forma aberta estão acessíveis por documentos em formato pdf., sem possibilidade de extração via API ou *downloads* em outros formatos.

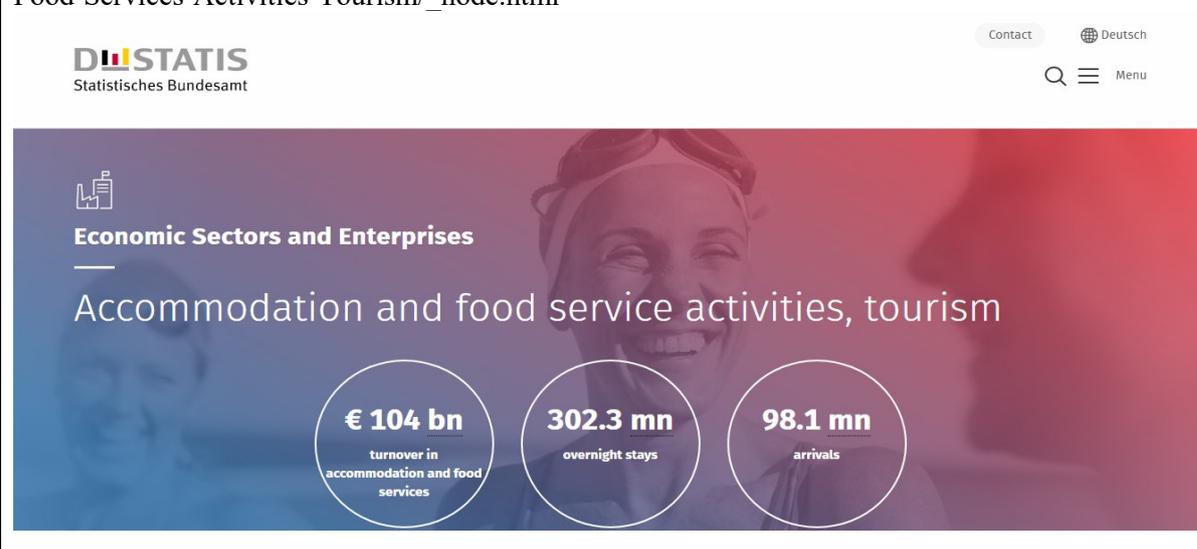
2.2.3.2 Modelo Alemão

Na Alemanha, a plataforma identificada para extração de dados turísticos é a Destatis, administrada pelo Escritório Federal de Estatística da Alemanha. Nesse escritório, é possível encontrar diversas opções de temas, entre eles os Setores Econômicos e Empresas, que verificam as Atividades de Hospedagens, de Alimentação e de Turismo.

No Quadro 15 é apresentado o Modelo Alemão com os tipos de dados e indicadores utilizados em sua plataforma de dados.

Quadro 15 – Modelo Alemão: Destatis

País: Alemanha		Indicador	Fonte de dados
Dimensões	Alimentação e Hospedagem	1. Volume de negócios 2. Pessoas empregadas 3. Quantidade de pernoites 4. Chegadas 5. Permanência média em alojamentos 6. Local de residência dos hóspedes 7. Classe e dimensão dos estabelecimentos	- Departamento Federal de Estatística (Destatis)
	Pesquisa de Demanda	8. Faixas etárias 9. Despesas turísticas 10. Categoria de despesa 11. Ano 12. Continente de destino 13. Países de destino selecionados 14. Viajantes 15. Não viajantes 16. Viagens 17. Duração da viagem 18. Motivos para viajar 19. Destino de viagem	- Departamento Federal de Estatística (Destatis)

País: Alemanha		Indicador	Fonte de dados
		20. Acomodações 21. Meios de transporte	
	Dados experimentais (ExDat)	22. Reservas de acomodação em plataformas online (número de reservas em acomodações, número de pernoites dos visitantes, duração de estadia, quantidade de pernoites pelos visitantes) 23. Indicadores de mobilidade baseados em dados de rede móvel (sexo, faixa etária, frequência diária)	- Airbnb - Booking - Expedia Group - TripAdvisor - Telefônica em NRW - Telekom Deutschland
Outputs acessíveis: Boletins gratuitos e downloads de dados em formatos variados			Software: Não identificado
Referência: https://www.destatis.de/EN/Themes/Economic-Sectors-Enterprises/Accommodation-Food-Services-Activities-Tourism/_node.html			
			

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2022)

A partir dos dados disponibilizados, foi possível compreendê-los em três dimensões e em variados indicadores dispostos em: Alimentação e Hospedagem, Pesquisa de Demanda e Dados Experimentais (ExDat). Na parte de alimentação e hospedagem, estão os dados relacionados ao volume de negócios, à classe e à dimensão dos estabelecimentos, aos empregos, ao fluxo de visitantes, à quantidade de pernoites, à permanência média e ao local de residência dos hóspedes.

Já na parte identificada como Pesquisa de Demanda, está a maior variedade de indicadores que engloba todo o perfil e características da jornada do viajante, como faixa etária, despesas turísticas, continente de destino, duração da viagem, motivos para viajar, destino de viagem, acomodações e meios de transporte. O destaque está nos Dados Experimentais, já que o órgão informa ser um projeto inovador e em fase de testes, pois diferem tanto em grau de maturidade como na qualidade dos resultados, especialmente no que diz respeito à harmonização, à cobertura e à metodologia dos dados.

Esta última dimensão traz informações sobre reservas de acomodação em plataformas *on-line* (número de reservas em acomodações, número de pernoites dos visitantes, duração de estadia, quantidade de pernoites pelos visitantes), além de indicadores de mobilidade com bases em dados de rede móvel (sexo, faixa etária, frequência diária). É nesse tópico que são apresentados a diversidade de fontes de dados e o arranjo entre os atores para obtenção dos dados, entre eles: Airbnb, Booking, Expedia Group, TripAdvisor, Telefônica em NRW e Telekom Deutschland.

Os dados podem ser extraídos para *downloads* em formatos variados (xlsx., csv., flat., xml.) e visualizados em diferentes tipos de gráficos. Apesar do grande banco de dados, não há um sistema de painéis interativos. Não foi possível identificar o *software* para análise e divulgação dos dados, mas aparentemente parece ser um sistema próprio do órgão. Alguns dados possuem periodicidade mensal e anual e formato aberto (gratuito) de boletins (*press release*).

2.2.3.3 Modelo Japonês

A Japan Tourism Statistics é a plataforma de dados e de informações turísticas da Organização Nacional de Turismo do Japão. As dimensões dos dados apresentados possuem uma divisão diferente das plataformas apresentadas, mas, de uma forma geral, podem ser compreendidas em oito grupos. No primeiro grupo, pode-se notar o fluxo de visitantes com dados de chegadas e comparação entre os estrangeiros, nessa dimensão, observa-se também os dados preditivos com tendências por país e motivo da viagem.

No Quadro 16 é apresentado o Modelo Japonês com os tipos de dados e indicadores utilizados em sua plataforma de dados.

Quadro 16 – Modelo Japonês: Japan Tourism Statistics

País: Japão		Indicador	Fonte de dados
	Chegadas de visitantes (Fluxo)	1. Tendências nas chegadas de visitantes 2. Comparação com os viajantes estrangeiros 3. Tendências por país/área 4. Tendências no propósito da visita	- Japan Tourism National Organization (JTNO)
	Fatos sobre viagens (Perfil demanda)	5. Número de visitas 6. Objetivo da viagem 7. Formas de reservas 8. Tempo de estadia 9. Duração média da estadia	- Japan Tourism National Organization (JTNO)

País: Japão		Indicador	Fonte de dados
Dimensões	Visitas as regiões (Hospedagem)	10. Taxa de visitas por prefeitura 11. Número de hóspedes em acomodações por região 12. Número de hóspedes estrangeiros em acomodações por prefeitura	- Japan Tourism Agency's
	Gastos com viagens (Econômico)	13. Despesas de viagem per capita 14. Despesas por categorias setoriais 15. Tendências por categorias setoriais	- Japan Tourism Agency's
	Locais de estadia/hospedagem em dos visitantes (Hospedagem)	16. Mapa de calor de estadia por município 17. Volume de visitantes por quilômetro	- Japan Tourism National Organization (JTNO)
	Status de excursão intermunicipal (Fluxo)	18. Entrada e saída por município 19. Rota de viagem de 1 dia	- Japan Tourism National Organization (JTNO)
	Viagens ao exterior (Fluxo)	20. Chegadas de visitantes por país/área 21. Tendências dos viajantes japoneses no exterior	- World Tourism Organization - Japan Tourism National Organization (JTNO)
	Conferências Internacionais	22. Número de conferências realizadas por ano 23. Número de participantes nacionais e estrangeiros 24. Número médio e acumulado de dias por conferência 25. Número de conferências realizadas por escala	- Statistics on International Conferences - Japan National Tourism Organization (JNTO)
Outputs acessíveis: Downloads gratuitos de dados em csv. e pdf.		Software: Tableau	
Referência: https://statistics.jnto.go.jp/en/			
			

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2022)

Junto a esse primeiro grupo, pode-se incluir na análise dos blocos do *status* de excursões intermunicipais, com dados de fluxo terrestre por meio de entrada e saída por município e rota

de viagem de um dia, além de viagens ao exterior com o número de visitantes por país e tendências dos viajantes japoneses ao exterior.

No segundo bloco, estão os dados sobre as viagens, entendidos como o perfil da demanda recebida no país, incluindo a forma de reserva da viagem, o tempo de estadia e a duração média. Na dimensão visitas às regiões, os dados apresentados estão mais voltados para o setor de hospedagem com taxas de visitas por prefeitura e número de hóspedes em acomodações por região. Junta-se a esse conteúdo o grupo de locais de estadia/hospedagem dos visitantes, com o interessante dado apresentado em mapa de calor de estadia por município e o volume de visitantes por quilômetro.

Já na parte econômica, compreendida como gastos com viagens, entram dados referentes às despesas de viagens *per capita* e por categorias setoriais, além de tendências para o setor. A última dimensão, conferências internacionais, chama atenção pela importância que o país dá com relação ao levantamento de dados referentes a eventos, englobando o número de conferências realizadas por ano, o número de participantes nacionais e internacionais, o número médio e acumulado de dias por conferências e também o número de eventos realizados por escala. Nota-se que os dados apresentados são informados como fonte, quase em sua totalidade, da própria Organização Nacional de Turismo e da Agência de Turismo do Japão.

Parte dos dados pode ser extraída em formato csv. ou pdf. De forma gratuita e visualizada em formato de gráficos e tabelas por meio do *software* Tableau. Ao ser feita a solicitação do uso de dados, é necessário informar a finalidade: para divulgação pública ou uso privado. Caso seja pública, é preciso informar a corporação, local de residência, ocupação e tipo de mídia para divulgação pública. Não foi identificada a periodicidade dos dados e algum tipo de *output* da ferramenta como boletins, pesquisas e estudos mais elaborados sobre os dados, sendo entendida, então, a própria ferramenta como um painel/boletim dinâmico de dados.

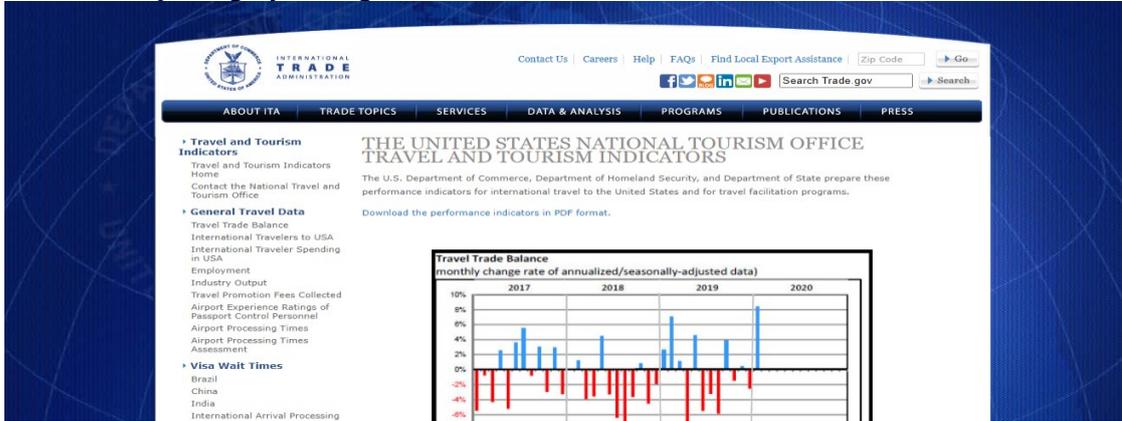
2.3.3.4 Modelo Americano

Nos Estados Unidos, os indicadores de viagens e turismo são fornecidos pelo Departamento de Comércio, Departamento de Segurança e Departamento de Estado. Na plataforma, é possível identificar cinco dimensões, sendo a primeira delas a Balança Comercial de viagem, que engloba dados econômicos referentes a gastos e tarifas de passageiros para viajar, produção do setor de viagens e variação do produto interno bruto. Destaca-se que este último dado apareceu pela vez nas plataformas analisadas.

No Quadro 17 é apresentado o Modelo Americano com os tipos de dados e indicadores utilizados em sua plataforma de dados.

Quadro 17 – Modelo Americano: Travel and Tourism Indicators

País: Estados Unidos	Indicador	Fonte de dados
Dimensões	Balança comercial de viagem (Econômico)	1. Gastos e tarifas de passageiros para viajar 2. Gastos de viajantes internacionais 3. Produção do setor de viagens e a variação do produto interno bruto 4. Taxas de promoção de viagens
	Viajantes internacionais (Fluxo)	5. Volume de viajantes internacionais por tipo de visto 6. Previsão de viagens
	Emprego	7. Empregos relacionados ao setor de viagens (direto e indireto)
	Aéreo	8. Avaliação da experiência de entrada no aeroporto 9. Tempo de processamento de entrada na fronteira 10. Tempo de processamento de chegadas internacionais 11. Avaliação do tempo de espera para entrada na fronteira 12. Capacidade da companhia aérea (assentos ofertados) 13. Número de viajantes que usam os centros de atendimento ao turista nos aeroportos 14. Número de inscrições para o programa Trusted Traveler
	Visto (Imigração)	15. Tempo de espera para emissão de vistos (Brasil, China, Índia e resto do mundo) 16. Número de vistos de turismo e negócios emitidos (Brasil, China, Índia e resto do mundo)
		- U.S. Department of Commerce - Bureau of Economic Analysis - U.S. Department of Homeland Security
		- U.S. Department of Homeland Security - Statistics Canada - Mexico's INEGI organization - U.S. Department of Commerce - National Travel and Tourism Office
		- U.S. Department of Commerce - Bureau of Economic Analysis - U.S. Department of Labor - Bureau of Labor Statistics
		- U.S. Department of Commerce - International Trade Administration - National Travel and Tourism Office - U.S. Department of Homeland Security - Customs and Border Protection - U.S. Department of Transportation - Airline Data
		- U.S. Department of State - Bureau of Consular Affairs

País: Estados Unidos	Indicador	Fonte de dados
Outputs acessíveis: Imagens estáticas sem possibilidade de downloads. Acesso gratuito.		Software: Não identificado
Referência: https://legacy.trade.gov/travelindicators/		
 <p>The screenshot shows the website for the United States National Tourism Office. It features a navigation menu with categories like 'ABOUT ITA', 'TRADE TOPICS', 'SERVICES', 'DATA & ANALYSIS', 'PROGRAMS', 'PUBLICATIONS', and 'PRESS'. The main content area is titled 'THE UNITED STATES NATIONAL TOURISM OFFICE TRAVEL AND TOURISM INDICATORS'. It lists various indicators such as 'Travel Trade Balance', 'International Travelers to USA', and 'Visa Wait Times'. A bar chart titled 'Travel Trade Balance' displays the monthly change rate of annualized/seasonally-adjusted data from 2017 to 2020. The chart shows positive growth in blue bars and negative growth in red bars, with a significant dip in early 2020.</p>		

Fonte: Elaborado pela autora deste tese (2022)

Na parte de fluxo turístico, o controle está para o volume de Viajantes Internacionais por visto e pela previsão de viagens. Na dimensão Emprego, os dados são apresentados de forma direta e indireta ao setor. Verifica-se uma grande preocupação do país em relação ao monitoramento do Fluxo Aéreo no que tange à avaliação da experiência de entrada ao país, e ao tempo de processamento e de espera de entrada na fronteira e de chegada internacional. Além disso, monitora-se a capacidade da companhia aérea em número de assentos ofertados, bem como o número de viajantes que usam os centros de atendimento aos turistas nos aeroportos e nas inscrições para o Programa Trusted Traveler.

Como o controle de fluxo de turistas está mais voltado para os viajantes internacionais, há uma dimensão de análise destacada de “Visto”, com monitoramento na parte de imigração por meio dos indicadores de tempo de espera para emissão de vistos com destaque para os países que mais procuram os Estados Unidos, entre eles, Brasil, China e Índia, além do número de vistos de turismo e negócios emitidos.

Com relação à extração dos dados, são fornecidos por meio de imagens estáticas sem possibilidade de *downloads*, mas estão disponibilizados de forma gratuita. Não foi possível identificar o *software* utilizado para análise dos dados, bem como a periodicidade do dado informado e algum tipo de *output* em formato de boletins, pesquisas ou estudos do setor. Já as fontes dos dados estão restritas a departamentos do setor público relacionados à parte econômica, ao trabalho e emprego, à fronteira, ao consulado e ao escritório de turismo.

2.3.3.5 Modelo Espanhol

O Dataestur é a plataforma de dados e informação da atividade turística da Espanha, coordenada pela Segittur, órgão oficial do turismo no país. Nela, estão disponibilizados dados do setor turístico compreendidos em cinco grandes dimensões: gerais, economia, transporte, hospedagem e conhecimento turístico, ao todo, são fornecidos 24 indicadores. Os dados são extraídos de diferentes fontes, entre públicas e privadas, abertas e adquiridas de forma paga.

No Quadro 18 é apresentado o Modelo Espanhol com os tipos de dados e indicadores utilizados em sua plataforma de dados.

Quadro 18 – Modelo Espanhol: Dataestur

País: Espanha		Indicador	Fonte de dados
Dimensões	Gerais	1. Fluxo nas fronteiras 2. Gastos turísticos 3. Pesquisa de turismo com residentes 4. Cobertura de banda larga (telefonia) 5. Sistema de turismo preparado para COVID-19 6. Empresas com certificação Safe Tourism 7. Chegadas de turistas internacionais 8. Visitas a museus 9. Caracterização dos fluxos turísticos	- Instituto Nacional de Estatística - Ministério de Assuntos Econômicos e Transformação Digital - Instituto para a Qualidade Turística na Espanha - Organização Mundial do Turismo - Ministério de Cultura e Esporte - Telefônica
	Economia	10. Empregos no turismo 11. Índice de preços do turismo 12. Receita do turismo 13. Gastos com cartão de crédito 14. Índices de atividades do setor turístico 15. Conta satélite do turismo	- Afiliação da Segurança Social - Serviço Público de Emprego Estatal - Instituto Nacional de Estatística - Banco da Espanha - Turespaña
	Transporte	16. Tráfego aéreo (passageiros e assentos) 17. Tráfego portuário 18. Tráfego ferroviário 19. Tráfego vias interurbanas (estradas)	- Aena - Mabrian - Portos do Estados - Renfe - Departamento geral de estradas
	Hospedagem	20. Ocupação em pernoites (acampamentos, apartamentos, alojamento de turismo rural, albergues) 21. Índice de preços de hotéis 22. Indicadores de rentabilidade (taxa média diária)	- Instituto Nacional de Estatística

País: Espanha		Indicador	Fonte de dados
	Conhecimento Turístico	23. Escuta ativa (relatórios de impactos na internet de notícias e comentários relacionados ao turismo na Espanha 24. Comportamento e percepção do visitante no destino	- Segittur - Mabrian
Outputs acessíveis: Newsletter e API para downloads de dados gratuitos		Software: Microsoft Power BI	
Referência: https://www.dataestur.es/			
			

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2022)

De forma geral, os dados disponibilizados são diversificados e abrangem diferentes modais de transporte (aéreo, portuário, ferroviário e estradas/rodovias), possui captação por telefonia móvel com informações atualizadas, fluxos turísticos, pesquisas primárias com residentes, visitas a atrativos (museus), além de contar com dados relacionados à conjuntura econômica e sanitária, como o sistema de turismo preparado para COVID-19 e empresas certificadas pelo selo Safe Tourism. Na parte econômica, além de empregos e receitas do setor, há informações relevantes sobre a conta satélite do turismo, os gastos com cartão de crédito e os índices de preços do turismo.

Com relação à hospedagem, os dados são apresentados para diferentes tipos de meios de hospedagem (acampamentos, apartamentos, alojamento de turismo rural e albergues), com relação à taxa de ocupação, preços dos hotéis e rentabilidade hoteleira. Um ponto de destaque é a dimensão “Conhecimento Turístico”, na qual são disponibilizados dados da escuta ativa (pesquisas primárias) extraídas pela internet de notícias e comentários relacionados ao turismo na Espanha, bem como o comportamento e a percepção do visitante no destino adquiridos pela empresa Mabrian.

Por meio da plataforma, é possível acessar análises mais aprofundadas dos dados e comparativos de destinos, além de receber *newsletter* com cadastro prévio. Os dados ainda podem ser extraídos por interface de programação de aplicações (Application Programming

Interface – API) que possibilitam que sejam utilizados por *softwares* de terceiros para obtenção de dados e informação. As visualizações e *dashboards* (painéis dinâmicos) estão disponíveis por meio do *software* de Business Intelligence, Microsoft Power BI, com periodicidade que varia de semanal, mensal, trimestral, anual e bianual, a depender da disponibilidade e captura do dado.

Assim, as cinco plataformas selecionadas para análise foram: França (Atout France), Alemanha (Destatis), Japão (Japan Tourism Statistics), Estados Unidos (Travel and Tourism Indicators) e Espanha (Dataestur).

Como forma do resumo da análise, o Quadro 19 traz as funcionalidades e os aspectos avaliados nos sistemas estudados.

Quadro 19 – Comparativo dos Sistemas de Inteligência Turística

Itens analisados	França	Alemanha	Japão	Estados Unidos	Espanha
Variedade dos dados		✓	✓	✓	✓
Atuação em governança	✓	✓		✓	✓
Análises em relatórios	✓	✓			✓
Sistema de painéis interativos			✓		✓
Download de dados abertos		✓	✓		✓
Comercialização de informações	✓				
Utilização de Software			✓		✓
Periodicidade dos dados		✓			✓

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2022)

Em suma, é possível verificar que não há, de forma comum, algum dos itens analisados entre as plataformas estudadas. A Alemanha busca trabalhar com dados de fontes inovadoras, apesar de demonstrá-los de forma estática. O modelo francês possui pouca variedade de dados, sendo o único que comercializa seus relatórios e estudos focados no mercado. O Japão surpreende aparentemente na forma centralizadora da produção de dados, gerados pela própria organização, demonstrando ter pouca relação com o trabalho de governança. Os EUA apontam um trabalho forte voltado para a migração de turistas, no entanto, sua plataforma não possui

interação entre os dados. O modelo espanhol apresenta ser o mais completo entre os itens analisados, tendo a plataforma da Dataestur como uma das que mais atingiram os itens analisados para um sistema de inteligência turística. Mesmo assim, nenhum deles apresenta uma estruturação organizada de dados voltada para a Jornada do Turista.

Assim, na seção seguinte, será abordado o uso de SITs para a geração do conhecimento, levando em consideração seus elementos e suas características.

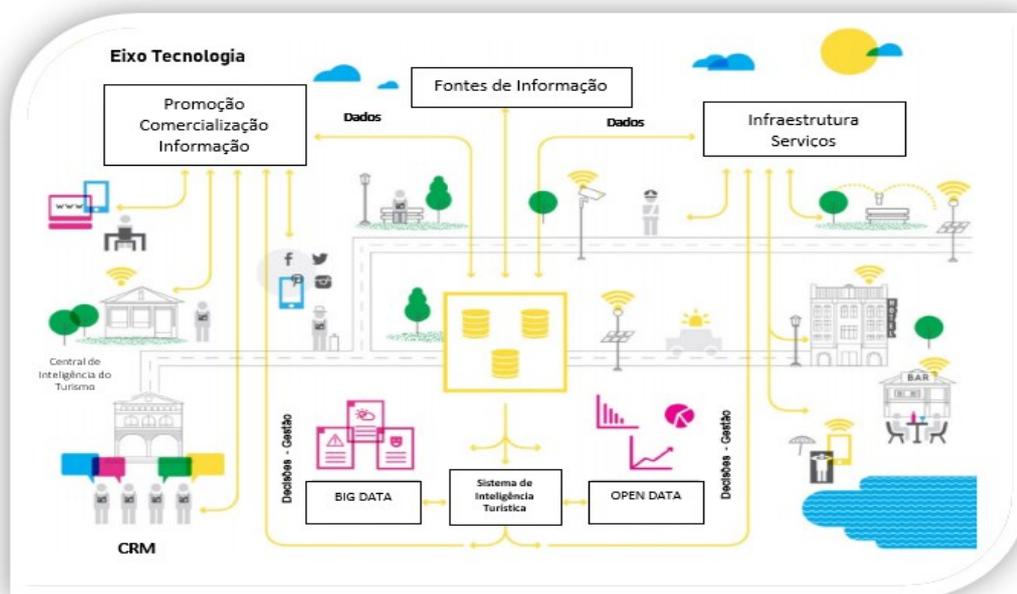
2.2.4 Sistema de Inteligência Turística em Destinos Turísticos Inteligentes

O conceito de inteligente está intrinsecamente ligado ao *big data*, pois ser inteligente significa “[...] explorar dados operacionais, quase em tempo real, integrá-los e compartilhá-los por meio de análises complexas, modelagem, otimização e visualização para tomar decisões operacionais” (Gretzel *et al.*, 2015, p. 179, tradução minha;

De acordo com Buhalis e Amaranggna (2015), o turismo também pode se tornar inteligente com o uso de várias tecnologias, como *smartphones*, Internet das Coisas (IoT), *big data*. Isso traz dados para uma área de pesquisa de alto potencial. Tornar um destino turístico inteligente requer a dinâmica de vinculação de partes interessadas por meio de uma plataforma de tecnologia, com informações que podem ser trocadas instantaneamente (Li; Law, 2020).

De acordo com Baidal, Monzonís e Sánchez (2016) e com Komninos (2013), os destinos inteligentes funcionam como centros de conhecimentos que gerenciam informações, tecnologia e inovação, impulsionados pelo desenvolvimento da internet. Os pilares fundamentais de DTIs, orientados pela Sociedade Estatal para a Gestão da Inovação e das Tecnologias (SEGITTUR), incluem inovação, acessibilidade, sustentabilidade, governança e tecnologia, neste último, está o sistema nervoso do destino turístico, no qual se insere o sistema de inteligência turística.

Figura 17 – Eixo Tecnologia em Destinos Turísticos Inteligentes



Fonte: Blanco (2015)

Na dimensão tecnologia, as fontes de informações capturadas por meios de dados são essenciais para se entender a jornada do turista. As ferramentas podem variar, mas geralmente são definidas de acordo com a estratégia do destino. Na parte de promoção e de comercialização de informações, incluem-se os *sites* e redes sociais do destino, bem como o sistema de Customer Relationship Management (CRM), que facilita a gestão do relacionamento com o cliente, as vendas, o *marketing*, o atendimento e todos os pontos de contato com o turista. A infraestrutura dos serviços oferecidos fornece dados obtidos por meio de câmeras de vídeo monitoramento, conectividade Wi-Fi e telefonia móvel.

Todas essas fontes de dados podem fazer parte de um grande banco de dados (*big data*) e podem ser utilizadas por um sistema de inteligência turística, além de compartilhadas por meio de dados abertos (*open data*) para auxiliar na tomada de decisão dos DMOs.

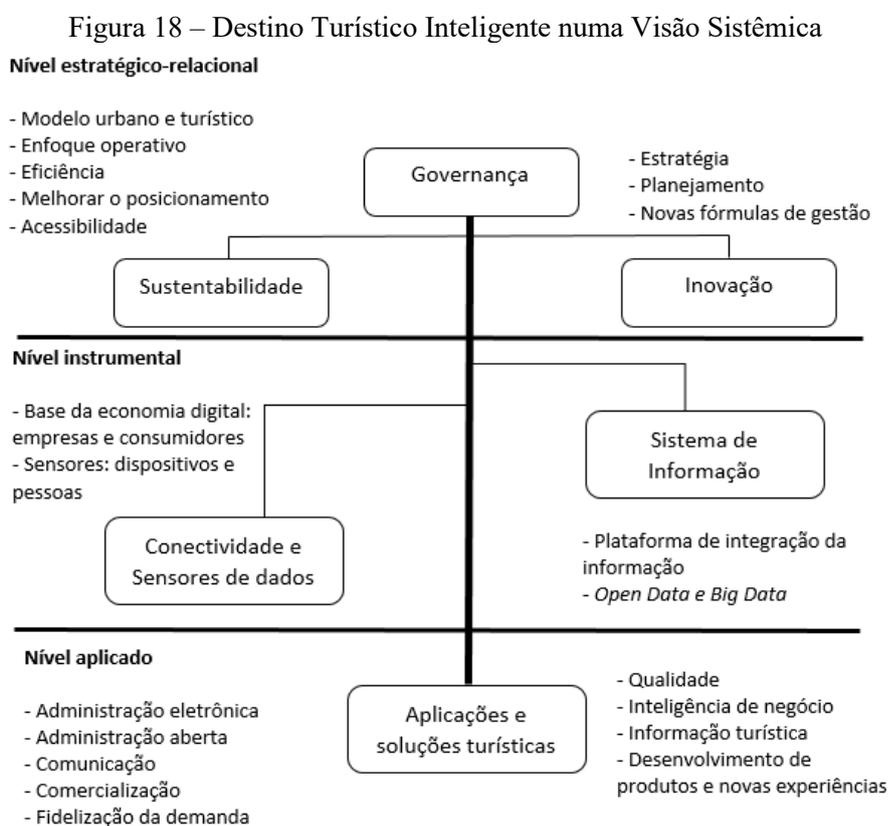
Portanto, ao abordar sobre DTIs, é importante considerar não apenas a parte tecnológica ou a economia 4.0, mas a inteligência territorial (Luque Gil; Zayas Fernández; Caro Herrero, 2015; Perea *et al.*, 2014). Isso inclui o contexto da governança, promovendo processos participativos que vão além da aplicação de tecnologias e buscam estratégias de turismo, colaboração entre os setores público e privado, cultura empresarial, capacidade de absorção de inovação e outros fatores (Baidal, 2013; Santos-Júnior *et al.*, 2019).

Dessa forma, um SIT não pode ser reduzido a componentes, uma vez que a informação relacional seria perdida e seu foco deve estar nos processos e nas relações entre eles (Fuchs *et*

al., 2013). Esses sistemas se tornam complexos e dinâmicos, com interações não lineares e estruturas de *feedback* que possuem características distintas (Baggio, 2008).

Nesse sentido, Willians (2014, p. 2) afirma “[...] que é uma falácia acreditar que sistemas de informação caros e complexos fornecerão conhecimento valioso”. O conhecimento é gerado pela interação das pessoas, independentemente de envolver tecnologia ou não. Os sistemas podem ser desenvolvidos de forma combinada ou integrada para ajudar no processo cognitivo.

Para ilustrar esse ponto, o conceito de DTI, conforme abordado por Baidal, Sánchez e Monzonís (2016), abrange uma visão sistêmica que engloba diferentes níveis, desde a estratégia da governança até a aplicação de soluções turísticas que enriquecem a experiência do turista (Figura 18).



Fonte: Baidal, Sánchez e Monzonís (2016)

Nesse contexto, a gestão dos destinos turísticos quando orientada pela nova geração de sistemas de informação baseada em dados abertos (*open data*) favorece a criação de *big data*. Instrumento imprescindível para tomada de decisão e que deveria ser mais bem aproveitado para competitividade e desenvolvimento do destino (Baidal; Sánchez; Monzonís, 2016; Graham, Shelton, 2013).

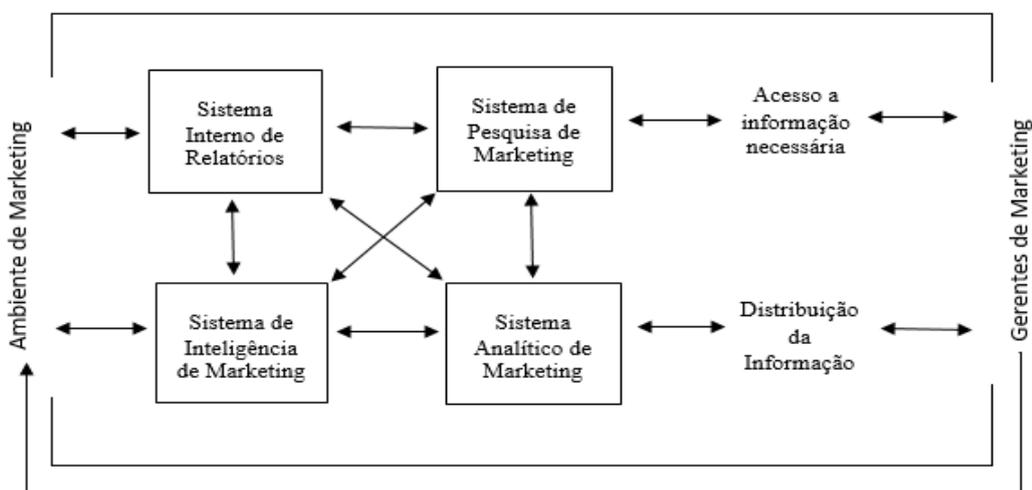
Segundo Boes, Buhalis e Inversini (2015), para transformar um destino em *Smart Tourism Destination*, são imprescindíveis alguns pontos: liderança, inovação e capital social suportado por capital humano. Mas para que um DTI seja efetivamente operacionalizado, é essencial as alianças público-privada com a comunidade, juntamente com o governo, ou seja, a governança do setor turístico precisa ter um processo de condução sinérgico (García; Mendes Filho; Santos Júnior, 2016; Buhalis; Amaranggana, 2015).

Os dados relacionados ao turismo são produzidos por diferentes especialistas (agentes de viagens, hoteleiros, transportadores turísticos, entre outros) e pelos visitantes, criando, assim, um conjunto de dados heterogêneos do ponto de vista semântico e tipológico. De acordo com Soualah-Alila *et al.* (2016), houve um projeto inicial (Tourimflux) que buscou identificar uma arquitetura para gerenciamento de dados de turismo (*Data Tourism*) que convertesse em uma base semântica fontes de dados heterogêneos não estruturados em dados anotados por uma ontologia.

Os trabalhos realizados pela Open Travel Alliance (OTA, 2000), a ontologia Harmonize (Dell'Erba *et al.*, 2002), a ontologia *Hi-Touch* (Legrand, 2004), a ontologia *QALL-ME* (Ou *et al.*, 2008), o catálogo *Tourpedia* (Cresci *et al.*, 2014), mostram esse esforço, mas nenhum deles trata de todas as áreas em conjunto. Assim, percebe-se ser coerente estruturar um SIT a partir da lógica do ciclo de viagem do turista, visto que dessa forma poderá ter um mapeamento da sua jornada do começo ao fim, selecionado por fontes de dados pertinentes a cada etapa.

Como forma de traduzir a teoria da criação e a transformação do conhecimento para um sistema de informação de turismo com base em conhecimento, Gretzel e Fesenmaier (2003) propõem quatro elementos/funções básicas, que estão apresentados na Figura 19.

Figura 19 – Sistema de Informação de Turismo com base em Conhecimento



Fonte: Gretzel e Fesenmaier (2003)

A proposição desses elementos para um sistema de informação de turismo indica que o escopo do *framework* apresentado está voltado para ações mercadológicas (*marketing*) e de competitividade do ambiente em que está inserido, seja ele um destino turístico ou uma organização.

Na análise da Figura 19, pode-se extrair alguns pontos-chave dos elementos apresentados que se integram entre si e são complementares em suas funções. No que cabe a função do Sistema de Pesquisa de Marketing, é definido pelos autores como o procedimento de coleta de dados primários relevantes para a organização, ou seja, entende-se como o *input* de dados. Já o Sistema de Inteligência de Marketing refere-se a um conjunto de fontes e de procedimentos para obter informações secundárias de fora do sistema do ambiente que está envolvido.

A função do Sistema de Marketing Analítico lida com a análise e a interpretação dos dados, para que seja gerado *output* da distribuição da informação. Por último, o elemento Sistema de Relatório Interno incorpora funções relacionadas à coleta, ao armazenamento e à recuperação como um mecanismo de disseminação do conhecimento.

Para que a estrutura apresentada não seja apenas limitada a uma perspectiva exclusiva à gestão do conhecimento, os autores indicam que haja a adoção de processos e tecnologias de organizações dentro de uma comunidade baseada em conhecimento. Isso significa estender a estrutura em dimensões que incorporem e adicionem níveis de análise, ou seja, é necessário ter uma capacidade organizacional com relações integradas em um nível de comunidade que envolvam diferentes indústrias.

As organizações que fizeram uso da tecnologia no processo de gestão do conhecimento foram mais propensas a ver o sistema como uma ferramenta de apoio à decisão e reconheceram os seguintes itens na escala de gestão do conhecimento, segundo Gretzel e Fesenmaier (2003):

- a) o conhecimento é visto como um ativo;
- b) os procedimentos de gestão do conhecimento foram estabelecidos;
- c) a organização oferece incentivos para o compartilhamento de informações;
- d) a aprendizagem é gerenciada ativamente;
- e) as falhas são vistas como oportunidades para aprender;
- f) a organização oferece aos funcionários oportunidades suficientes para aprender.

Já para os itens na escala de uso de TI, foram apontados o número de aplicativos usados e o número de funções utilizadas.

De forma prática, o laboratório Nacional de Turismo e Comércio Eletrônico (NLTeC) da Universidade de Illinois, em cooperação com o Illinois Bureau de Turismo, criou um sistema

de informação de turismo com base em conhecimento, o Illinois Tourism Network (ITN). Que tem como objetivo gerar uma rede de valor B2B (*bussiness to bussiness*) baseada em conhecimento e habilitada para a comunidade de profissionais de turismo envolvidos na indústria de turismo de Illinois, estado localizado no Centro-Oeste dos Estados Unidos.

Trata-se de um sistema com abordagem multidimensional e multinível voltado para o marketing turístico com base no conhecimento que promove a criação de valor por meio da comunicação, troca de conhecimento e colaboração. Seu referencial teórico é proposto por Fesenmaier, Leppers e O'leary (1999), e as etapas do modelo com uso de tecnologias foi desenvolvida por Gretzel *et al.* (2001), conforme representação da Figura 20.

Figura 20 – Matriz ITN



Fonte: Adaptada de Gretzel e Fesenmaier (2003)

Os processos de criação de valor são com bases em três componentes: 1) Inteligência de Marketing, que está presente tanto no conhecimento tácito ou explícito; 2) Conhecimento, Construção e Implementação, que enfatiza a criação do conhecimento, tradução do aprendizado e transformação do conhecimento individual em organizacional; e 3) Colaboração & Comunidade como acesso de cooperação, que é a construção de relacionamentos e redes. Todos esses componentes são suportados por mecanismos de distribuição de informações, plataformas de comunicação e infraestrutura de tecnologia, conforme o estágio no qual se encontra determinada informação.

No nível 1 se encontram as funções básicas com representação de informações usando documentos de fácil leitura, como as notícias compiladas de diversas fontes (Exemplo: *links, sites*). Essas funções podem contar ainda com suporte tecnológico que possibilitam aprimorar o conhecimento sobre temas de turismo que remetem a base de dicionários, glossários ou ainda com uma variedade de tópicos que permitem os profissionais de turismo avaliarem o progresso dos recursos turísticos, por exemplo, com avaliações publicitárias, comunidade virtual e *benchmarking*.

No nível 2 são fornecidas funções aos usuários de postagem de informações voltadas para processos de criação e aprendizagem do conhecimento, como inserção de relatórios e notícias dos próprios profissionais de turismo e comunidade local (Exemplo: ambientes de discussão e trocas).

Já no nível 3 são disponibilizadas funções altamente interativas e estratégicas para as necessidades da organização, como as estatísticas do setor que possibilita a adoção do uso de tecnologia para a seleção de dados organizados em categorias predeterminadas, por meio da seleção de parâmetros para a exibição de dados personalizados (Exemplo: *dashboards* gerados por *softwares* de visualização de dados). Nesse nível, o recurso de conexão com a indústria também seria possível, por meio de um ambiente de *marketplace* que oferece oportunidades de colaboração mais sofisticadas em que é possível construir empreendimentos cooperativos, por exemplo, com um quadro de aviso que permite publicações de ofertas de emprego, oportunidades de consultoria, convites para licitação, necessidade de parcerias, ofertas de produtos e serviços.

Por último, o *Iknow Illinois Tourism* é uma ferramenta que promove a colaboração entre os membros da comunidade, pois permite, por meio de redes de conhecimento cognitivo, que sejam mapeadas perguntas relacionadas ao turismo local (Exemplo: “quem sabe o quê?”). Por meio dessas ferramenta, os usuários têm a oportunidade de analisar e de explorar as redes de conhecimento existentes dentro do setor turístico.

Diante dessa análise, verifica-se que é possível trazer de cada quadrante apresentado em seus diferentes níveis mecanismos e tecnologias que podem agregar na modelagem de um SIT. A partir do método do ciclo/jornada do turista, pode-se identificar as fontes e os atores essenciais, como facilitadores na coleta dos dados.

A evolução dos sistemas de inteligência turística entre 2003 a 2013 foi objeto de estudo de alguns pesquisadores em vários contextos. Fesenmaier e Xiang (2003) discutiram a aplicação de Sistemas de Informação Geográfica (SIG) e tecnologias de informação no contexto do planejamento e da gestão do turismo. Eles enfatizaram a importância de integrar a inteligência

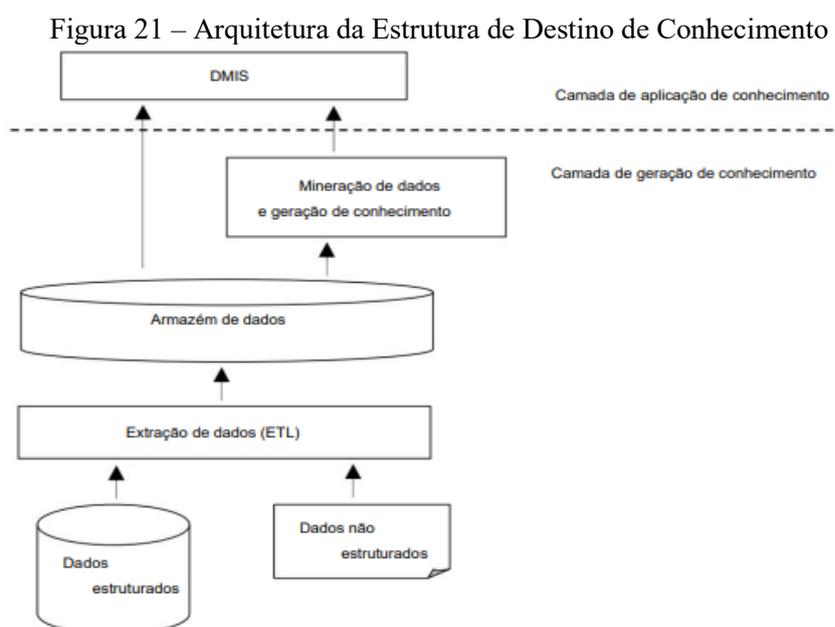
turística e a tecnologia para fornecer informações valiosas para os gestores de destinos turísticos.

Já Buhalis (2004) analisou a evolução dos sistemas de informação turística e destacou o potencial da tecnologia móvel e da internet para aprimorar a inteligência turística. Ele enfatizou a necessidade de adotar abordagens colaborativas e de compartilhamento de informações para melhorar a tomada de decisão nos destinos turísticos.

Gretzel e Yuan (2007), investigaram a aplicação de sistemas de inteligência turística baseados em tecnologia móvel. Eles discutiram a importância de se fornecerem informações personalizadas e em tempo real para os turistas, permitindo que eles tomem decisões mais informadas durante sua viagem.

Esses são apenas alguns exemplos de autores e de pesquisadores que contribuíram para o campo da inteligência turística entre 2003 e 2013. No entanto, são ferramentas que fizeram parte de uma evolução da tecnologia da informação no turismo e iniciaram a composição de um grande *datalake*, dados brutos nativos esperando serem analisados.

Uma outra proposição feita por Fuchs *et al.* (2013) para sistema de informação de gestão de destinos é que haja uma estrutura voltada para a inteligência e, para isso, os autores apresentam uma arquitetura para destino de conhecimento que compreende duas camadas: uma de geração/criação do conhecimento e outra de aplicação do conhecimento (Figura 21).



Fonte: Adaptada de Fuchs *et al.* (2013) e de Höpken *et al.* (2011)

A estrutura em camadas é também confirmada por Garbani-Nerini *et al.* (2022) e Gretzel *et al.* (2015) quando se quer trabalhar um ecossistema de turismo inteligente. Os processos de

dados precisam envolver camadas de informação para coleta de dados, troca para interconectividade e de processamento para análise, visualização e interação de dados.

Para Fuchs *et al.* (2013), da camada de geração/criação do conhecimento se extraem os dados das diversas fontes de conhecimento, internos e relacionados ao turismo, e também dados provenientes de fontes externas, acessíveis aos *stakeholders* do destino (Garbani-Nerini *et al.*, 2022).

Isso é possível por meio do rastreamento de informações⁹ deixadas na jornada de viagem do turista, que podem ser dar de forma inconsciente e não intencional, como navegação na *web*, pedido *on-line*, dados de reserva e pagamento, e movimentos espaciais com bases em GPS (Fuchs *et al.*, 2013). E ainda, dados fornecidos de forma consciente e intencional como pesquisas de hóspedes (dados estruturados), classificações e avaliações eletrônicas de *feedbacks* e *e-reviews* em plataformas *on-line* (Exemplo: TripAdvisor, YouTube), além do comportamento de compra gerado por meio das transações e de reservas ou de mobilidade (dados não estruturados). Por outro lado, o fornecedor no destino pode também extrair conhecimento dos produtos, processos e parceiros de cooperação por meio de *sites*, perfis de produtos e serviços (Höpken *et al.*, 2011; Ritchie; Ritchie, 2003).

As técnicas de extração de dados são normalmente feitas por meio de técnicas semânticas, linguísticas ou baseadas em restrições de integração de informações, enquanto os dados não estruturados são extraídos por meio da mineração de textos em *webs*, plataformas *on-line* com base em modelos de linguagem estatística ou abordagens de processamento do aprendizado de máquina e inteligência artificial (Höpken *et al.*, 2011). Esse processo mostra como o conhecimento implícito pode ser processado para a geração do conhecimento explícito.

Após a extração dos dados, eles são armazenados em uma central (*data105plica105a105e*) e estão aptos para mineração e extração do conhecimento. Embora o potencial da mineração de dados ainda não seja totalmente utilizado no turismo, todas as técnicas de análises de dados (descritivas, preditivas) são aplicadas. Isso é possível verificar por meio da publicação de relatórios, anuários de dimensões e fluxos turísticos, além de estimativa e previsão de demanda turística.

Assim, após todo esse processo de mineração e modelagem dos dados, é possível a utilização deles na camada de aplicação do conhecimento. Nessa camada, os dados podem ser

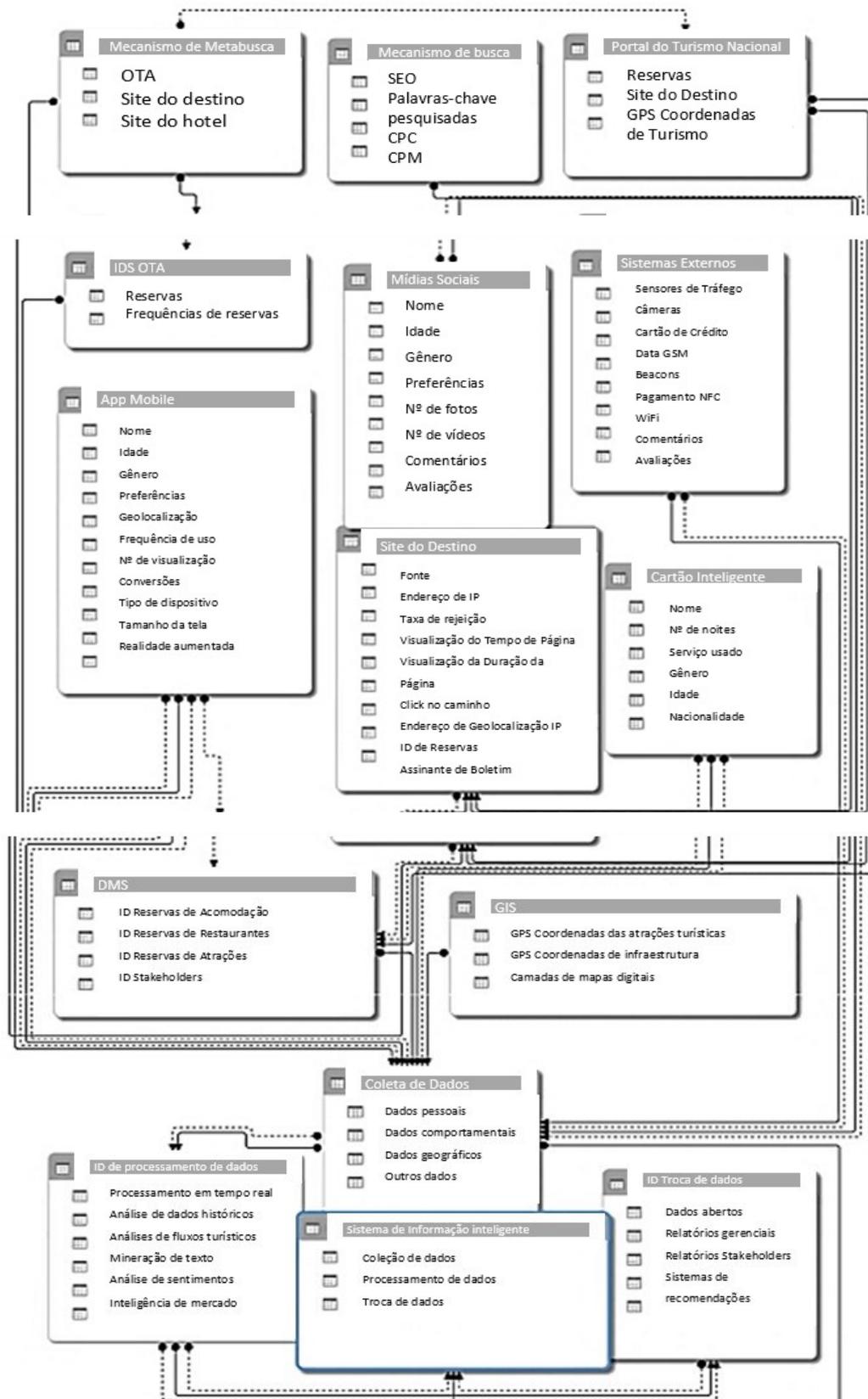
⁹ As questões de privacidade de dados são protegidas pelo processo responsável do manuseio de dados orientado pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Os dados confidenciais e sensíveis são armazenados em extensões que permitem a anonimização, não sendo associados a nenhum indivíduo específico e, quando necessário, são agrupados para análise com determinada finalidade.

visualizados por meio de *dashboards*, servindo de ferramenta para aplicação de conhecimento e processos de aprendizado, por exemplo, o fornecimento de serviços e informações ofertados de forma inteligente sobre os recursos do destino. Isso pode se dar por meio de recomendações com base na localização do usuário, oferecendo determinado serviço/produto de acordo com o perfil (Fuchs *et al.*, 2013). Aos fornecedores cabe prestar serviços inteligentes de negócios relacionados ao turismo, possibilitando a aprendizagem interorganizacional e a descentralização do conhecimento relevante a DMOs (Höpken *et al.*, 2011; Olmeda; Sheldon, 2002).

Fuchs *et al.* (2013), ao proporem um *framework* de sistema de informação de gestão de destinos (DMIS) voltados para destinos de conhecimento, verificam que o principal valor agregado da arquitetura da estrutura apresentada é a coleta abrangente de dados de diferentes fontes. E sua combinação inteligente gera novos conhecimentos, por exemplo, a análise contínua do comportamento do turista em todas as fases da viagem.

Um outro modelo conceitual de SIT (Figura 22) é proposto por Gajdosik (2018) e está voltado para DTI com base nas tecnologias de ponta aplicadas em destinos turísticos, consistindo em três camadas: coleta, processamento e troca de dados.

Figura 22 – Modelo Conceitual de Sistema de Informação Inteligente para DTI



Fonte: Adaptada de Gajdosik (2018)

A integração entre essas três camadas é fundamental para a criação de um Sistema de Inteligência Turística eficaz, capaz de utilizar uma ampla variedade de dados para melhorar a gestão e a oferta de serviços turísticos.

Conforme o autor sugere, por exemplo, a camada de coleta de dados é composta de dados pessoais, comportamentais, geográficos e outros (Gajdosik, 2018). Os dados pessoais são nome, idade e sexo dos turistas extraídos de mídias sociais (redes sociais, blogs, *webs* do setor), aplicativos móveis e cartões inteligentes do destino, ID de reservas.

Os dados comportamentais são de natureza quantitativa e qualitativa. Os primeiros são relativos às páginas *web* e aos aplicativos móveis, com relação às taxas de rejeição, tempo de visualização na página, cliques na *web* de destino, frequência de uso e número de usuários. Os sensores e as câmeras de trânsito podem também fornecer a quantidade de veículos em atrações turísticas. O consumo dos turistas pode ser obtido pelos pagamentos com cartão de crédito ou via comunicação por campos próximos (*Near Field Communication – NFC*). As informações qualitativas podem ser obtidas pelas mídias sociais, por meio das avaliações deixadas pelos turistas, que se configuram como dados valiosos, pois permitem a personalização de produtos e destinos.

Com os dados geográficos podem ser obtidas informações sobre a origem do turista, por geolocalização do endereço do IP ou pelo movimento do turista no território captados pela localização via telefonia móvel. O *bluetooth* também é uma forma de fornecer e captar dados por meio dos *beacons* (dispositivos móveis) sobre fluxo de turistas em determinada atração. Além, dos dados geográficos e de coordenadas do GPS.

A parte do processamento de dados sugere que sejam captados em tempo real e armazenados junto com os outros dados captados por métodos tradicionais para que se tenha os dados históricos, a fim de se aplicar a predição deles. Os dados textuais são captados pela mineração de texto sobre avaliações e opiniões, bem como de sentimentos, emoções e atitudes dos turistas. Além dos dados geolocalizados que permitem identificar o fluxo e as zonas de densidade turística. O cruzamento de todos esses dados permite uma análise profunda e classificações dinâmicas e personalizadas, orientando serviços e produtos para o destino. A aplicação desses dados em *softwares* de Business Intelligence possibilita a comparação e modelagem de dados facilitando o processo de análise *on-line*.

Já a camada de troca de dados seria feita por meio de dados abertos, estimulando o compartilhamento de informações entre os atores de turismo. Todos esses dados podem ser disponibilizados via *extranet* e serem fornecidos por painéis interativos e dinâmicos, permitindo fornecimentos de relatórios em tempo real para uma gestão mais eficaz e eficiente. O sistema

de recomendação permite tomar decisões assertivas, enquanto o sistema de *marketing* pode enviar automaticamente boletins e notificações de *push* aos turistas sobre a disponibilidade e preços de reservas.

Essa plataforma tecnológica que suportar um SIT precisa interconectar de forma dinâmica as informações relacionadas às atividades turísticas geradas em todas as fases do comportamento de compra do turista e que são trocadas instantaneamente aos atores do destino. Deve envolver fontes físicas e digitais, combinando tecnologias avançadas que transforme dados em propostas de valor com foco na eficiência, na sustentabilidade e no enriquecimento de experiências (Gajdosik, 2018; Buhalis; Amaranggana, 2015; Gretzel *et al.*, 2015).

Na última década, vários DMOs criaram seus próprios sistemas de apoio à decisão, alguns dentro do conceito de *open data* como Zagagoza¹⁰ e Barcelona¹¹. Outros ainda correlacionam o turismo com representações semânticas e integração de dados estatísticos, como a European Travel Commission¹² já apresentado. No país Basco, os dados partem do contexto dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável¹³ e do projeto ETIHQ¹⁴ que propôs a integração de dados de outras plataformas envolvendo indicadores de economia e sustentabilidade. Há ainda o sistema dos países da Ásia-Pacífico¹⁵, trata-se de um sistema fechado acessível aos membros, o que exige o pagamento de taxa (García; Mendes Filho; Santos Júnior, 2016; Sabou *et al.*, 2015).

Assim, a aplicação de sistemas de dados e informação para gestão do destino turístico pode criar um valor agregado para as organizações do setor do turismo e aumentar a vantagem competitiva. Estudos de Malciené e Skauroné (2019) apontam que o pagamento eletrônico, os sistemas de reservas e a internet são os meios que mais satisfazem às necessidades individuais dos consumidores no setor de turismo e lazer.

Muitos artigos de referência bibliográfica foram encontrados sobre sistema de informação, mas não se enquadraram no escopo da pesquisa por serem trabalhos que abordaram sistemas como ferramentas de tecnologia para extração de dados ou utilizadas como produtos para experiência turística, como projetos para atrativos turísticos na forma de interação ou promoção do turismo. Houve dificuldade de encontrar artigos que abordassem sistemas para

¹⁰ Esse sistema pode ser consultado em: zaragoza.es/sede/portal/datos-abiertos/.

¹¹ Esse sistema pode ser consultado em: <https://opendata-ajuntament.barcelona.cat/data/ca/dataset?q=turismo>.

¹² Esse sistema pode ser consultado em: <https://www.tourmis.info>.

¹³ Esse sistema pode ser consultado em: www.opendata.euskadi.eus/hasiera/.

¹⁴ Esse sistema pode ser consultado em: www.etihq.eu/.

¹⁵ Esse sistema pode ser consultado em: mpower.pata.org/.

tomada de decisão de destinos turísticos e que tivessem o foco na conversão de dados em conhecimento.

2.2.5 Síntese da Seção 2.2

Na Seção 2.2 foi contextualizado o processo para geração de conhecimento, por meio de sistemas de inteligência turística. Essas ferramentas utilizam dados para progredir na análise da informação, trazer sentido para o conhecimento apreendido e agregar para uma decisão mais assertiva (inteligência).

A tradução do conhecimento, no caso aqui entendido como a tomada de decisão no setor público de turismo, para Oliveira, Miranda e Amaral (2016, p. 13), se dá com a formatação de políticas públicas, “[...] cujo alcance das ações tem o potencial de atingir todas as pessoas envolvidas no âmbito desta atividade, por exemplo, turistas e residentes locais”.

Entre os países mais competitivos em viagens e turismo no mundo (WEF, 2019), foi possível verificar que a Espanha é um dos únicos (dos cinco analisados) que apresentou dados atualizados com relação ao atual contexto da COVID-19, com o sistema de turismo preparado para esse fim e com empresas certificadas pelo selo Safe Tourism. A parte de captação por telefonia móvel chamou atenção por também ser um dado utilizado, mesmo em fase experimental, pela Alemanha.

A disponibilidade de dados por meio de API com acesso aberto e gratuito foi observada na Espanha, na Alemanha e no Japão. Já na França, evidencia-se a venda de produtos extraídos da análise dos dados capturados, em forma de estudos, pesquisas e boletins, principalmente voltados para investimentos em território francês. Nota-se uma diversidade de fontes privadas (pagas) utilizadas, principalmente pela Espanha, França, Alemanha, relacionadas ao fluxo turístico, transporte aéreo, hospedagens e acomodações temporárias, comportamento e percepção do turista no destino.

No Japão, percebeu-se uma centralidade na captura e na análise dos dados feito pela própria Organização Nacional de Turismo e da Agência de Turismo, não sendo possível identificar de forma clara o trabalho de governança com outros entes do sistema turístico para cooperação de dados junto ao setor, apesar de ser este o único país dos que foram analisados que trabalha com os dados referentes ao setor de eventos. De modo geral, todos os dados extraídos pela plataforma precisam ser informados sobre a finalidade para a divulgação pública.

Já os Estados Unidos demonstraram ter uma estratégia de uso de dados bem peculiar voltada para a parte aérea, a imigração e os vistos, disponibilizando apenas imagens estáticas

dos dados fornecidos, sem muitas informações sobre a periodicidade dos dados e boletins e estudos sobre o setor.

De toda forma, é interessante perceber que o continente europeu utiliza uma ferramenta, o TourMIS, voltada para o trabalho colaborativo, de forma aberta e gratuita. Dessa ferramenta resultam os relatórios utilizados pela European Travel Commission.

Na Espanha, mais especificamente na comunidade valenciana, o conceito de DTI vem sendo difundido e usado como ferramenta de monitoramento do setor turístico e integrado desde a estratégia da governança até as aplicações concretas na experiência do turista. Sendo que o SIT compõe um dos pilares do DTI (eixo tecnologia), no que tange a sistemas de informação, constituindo, assim, uma ferramenta estratégica para tomada de decisão mais assertiva e construção de políticas públicas, visando inteligência e competitividade para o destino turístico.

Com relação à metodologia de captura de dados, parte-se do princípio de que a jornada/ciclo de viagem (Fuchs *et al.*, 2013; Staab *et al.*, 2002; Thinktur, 2020; Ruas, 2022) seria uma forma de entender todo o processo, desde a escolha do destino (pré-viagem), as experiências vivenciadas (durante a viagem) até a impressão deixada por meios de avaliações (pós-viagem), pelo turista.

Por fim, dos sistemas de informação de turismo analisados (Gretzel; Fesenmaier, 2003; Fuchs *et al.*, 2013; Gajdosik, 2018), nota-se que eles se assemelham na forma estrutural de entrada, processamento e saída do dado e da informação. Mas, quando aplicados em um contexto de conhecimento e de inteligência, são agregadas ferramentas e processos de capturas de dados que compreendem desde o uso de tecnologias, mecanismos de compartilhamento até a forma de visualização por meio de ferramentas de BI, que facilitam o processo de tomada de decisão.

O que se observa de forma geral é que os SITs não possuem um formato pronto, eles são diferentes em planejamento, arquitetura e método de apresentação de dados, visto que isso depende da ação estratégica que cada instituição/destino possui para tomada de decisão, além do objetivo (promoção e posicionamento do destino, segmentação de mercado, organização de eventos ou rastreamento de concorrentes) e do público final que querem alcançar.

Nesse ponto, Femenia-Serra, Alzua-Sorzabal e Pousa-Unanue (2022) confirmam que o processo de tomada de decisão é único em cada destino, assim como os sistemas de análise de dados empregados. De todo modo, o que se constata é que há necessidade de um trabalho de governança entre órgãos, de diferentes setores e esferas, para que se tenha a integração de dados suportados por um sistema de inteligência turística.

2.3 GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO

O construto governança do conhecimento (GovC) é um termo ainda em desenvolvimento e com origens múltiplas que vão desde as áreas da filosofia da ciência, transferência de tecnologia, aprendizagem organizacional e economia evolucionária. Suas relações como mecanismos de governança permanecem pouco pesquisadas, sendo o maior interesse na área de processos de gestão de conhecimento (Moresi *et al.*, 2020a; Pinho; Pinho; Costa, 2019; De Sá Freire *et al.*, 2017; Cao; Xiang, 2012; Foss, 2012; Grandori; Kogut, 2002).

Para Wang, He e Mahoney (2009), a governança do conhecimento é parte distintiva da gestão do conhecimento, pois se utilizada com mecanismos eficientes, estes podem aperfeiçoar o trabalho de criar, compartilhar e reter conhecimento. Moresi *et al.* (2020b) consideram que ambos os conceitos possuem alinhamento e podem ser aproveitados em suas sinergias. A gestão do conhecimento é uma atividade processual que visa a resultados planejados para a organização e a governança do conhecimento de forma transversal, estrutural e multinível voltada para a organização da Sociedade do Conhecimento.

O Quadro 20 apresenta as principais definições sobre GovC e, de forma geral, verifica-se uma diversidade de aplicação, seja no meio corporativo, público ou em esferas globais, além de dimensões de análise amplas da gestão do conhecimento organizacional, o que acarreta a falta de clareza e divergências sobre o construto Governança do Conhecimento (De Sá Freire *et al.*, 2017).

Quadro 20 – Governança do Conhecimento e suas Definições

Autores (Ano)	Definições	Dimensões de Análise
Grandori (1997; 2001)	Integra teorias econômicas, organizacionais e sociológicas de governança em uma perspectiva cognitiva e explícita como alguns fundamentos cognitivos (aquisição de conhecimento) da teoria organizacional podem ser revisados para sustentar uma visão mais refinada de governança, por meio de design empíricos e arranjos híbridos. Trata a governança de forma contínua, com ocorrência intra e interorganizações, utilizando-se de mecanismos para equilibrar e combinar os sistemas da organização.	Organizacional
Nooteboom (2000)	Uma combinação de mecanismos formais e relacionais, caracterizados pela transação ou relacionamento com bases na percepção dos custos e dos esforços empreendidos pelas partes envolvidas para tentar minimizá-los com o objetivo maior de motivar os	Organizacional

Autores (Ano)	Definições	Dimensões de Análise
	participantes internos e externos para a cocriação e coprodução de novos conhecimentos essenciais ao sucesso da organização.	
Amin e Cohendet (2004)	Abordagem voltada para a distribuição do conhecimento dentro e fora das organizações. A noção de governança está associada à noção de “comunidades de aprendizagem” para disseminação do conhecimento.	Organizacional
Antonelli (2006)	Uma governança híbrida para o controle e monitoramento da gestão do conhecimento, a qual é consolidada a partir de transações construídas coordenadamente.	Organizacional
Peltokorpi e Tsuyuki (2006)	Coordenação dos mecanismos que influenciam os processos de conhecimento— hierarquia pautada em consenso, busca de práticas de recursos humanos e medidas de controle, desempenho e saída do conhecimento.	Organizacional
Mayer (2006)	Instância responsável pelas decisões que afetam a criação e a proteção do conhecimento organizacional.	Organizacional
Garde <i>et al.</i> (2007)	Compreende um conjunto de processos que possibilitam a criação, desenvolvimento, organização, compartilhamento, disseminação, utilização e manutenção contínua de arquétipos.	Organizacional
Foss (2007)	Resultado da interação da implantação dos mecanismos de governança corporativa e a gestão dos processos de conhecimento para a otimização dos resultados econômicos da organização.	Organizacional
Michailova e Foss (2009)	A abordagem é tratada como tentativa emergente de pensar sistematicamente sobre a interseção do conhecimento e organizações.	Organizacional
Alves e Barbosa (2010)	“Envolve o uso e o controle adequado da estrutura organizacional, de organogramas de trabalho, dos sistemas de recompensa, dos sistemas de informação, dos procedimentos operacionais padrão e de outros mecanismos de coordenação”, e ainda, deve ser reelaborada para passar a “incorporar em seu escopo fenômenos motivacionais e cognitivos associados à produção e ao compartilhamento do conhecimento” (2010, p.11).	Organizacional
Drahos (2010)	Abordagem inovadora à administração de patentes para que os países desenvolvidos e em desenvolvimento, retomem o espírito público do	Global

Autores (Ano)	Definições	Dimensões de Análise
	contrato social de patentes.	
Burlamarqui (2010; 2011)	Abordagem analítica e orientada para uma política alternativa de interesse público referentes aos problemas relacionados com a produção, apropriação e difusão do conhecimento.	Público
Gooderham, Minbaeva e Pedersen (2011)	Há uma influência indireta no compartilhamento do conhecimento por meio do capital social, no nível micro combinado com três mecanismos de governança: mecanismos com bases no mercado, mecanismos hierárquicos e mecanismos sociais.	Global
Burlamaqui, Castro e Kattel (2012)	Abordagem de gestão da propriedade intelectual oriundas de pesquisa e desenvolvimento, que reconhece a importância do lucro para as organizações privadas, mas reafirmaria o interesse público. Solução a ser aplicada para a diminuição dos conflitos entre os interesses públicos e privados quanto ao regime de direitos de propriedade intelectual internacional, por ser capaz de gerar cooperação e orientar ações coordenadas de política internacional para o bem coletivo, além do empresarial.	Público e Global
Cao e Xiang (2012; 2013)	Abordagem do impacto da governança formal e informal no compartilhamento do conhecimento, como mecanismo organizacional.	Organizacional
Gerritsen, Stuver e Termeer (2013)	Abordagem por dois princípios: auto-organização, produção e disseminação de conhecimento transdisciplinar, aprendizagem social, reflexividade e gestão de fronteiras. Em segundo lugar, apresentam o impacto e as barreiras da governança do conhecimento.	Organizacional
Pemsel <i>et al.</i> (2014)	Abordagem em organizações baseadas em projetos, com estrutura conceitual englobando elementos de nível macro e micro da gestão do conhecimento e suas interações.	Organizacional
Pinho e Pinho (2016)	A governança do conhecimento é um movimento que visa responder à mudança de espaços hierárquicos de produção e uso de conhecimento para redes auto-organizadas dentro de escalas de governança multinível, onde a conexão de conhecimento e pessoas requer a integração de macro, meso e microespaços sociais.	Global
De Sá Freire <i>et al.</i> (2017)	Pela dimensão de análise organizacional e reconhecendo a contribuição dos conceitos dada por Nooteboom (2000) e Foss (2010), os autores definem a “Governança do Conhecimento como um conjunto de mecanismos formais e relacionais gerados pela governança corporativa e da gestão dos processos de	Organizacional

Autores (Ano)	Definições	Dimensões de Análise
	conhecimento para a otimização dos resultados econômicos da organização” (De Sá Freire <i>et al.</i> , 2017, p. 32).	
Safavi e Håkanson (2018)	Abordagem de como as estruturas de governança do conhecimento nas universidades afetam a criação e transmissão do conhecimento. O sistema de governança universitária oferece por meio da replicação, vantagens na gestão das atividades acadêmicas centrais de criação de conhecimento por meio da articulação, transmissão e disseminação do conhecimento.	Organizacional
Martinez Sanz e Ortiz-Marcos (2019)	Abordagem pela gestão de escritórios de projetos sobre as dimensões de governança dos PMOs sugeridas na literatura e a validade delas na governança do conhecimento.	Organizacional
Pinho, Pinho e Costa (2019)	A governança do conhecimento refere-se à escolha das estruturas e mecanismos que podem influenciar os processos de conhecimento visando a inter-relação entre os níveis micro, meso e macro, com foco estratégico.	Global
Moresi <i>et al.</i> (202 ^a a; 2020b)	Abordagem transversal, estrutural e multinível que busca selecionar estruturas e mecanismos que podem influenciar a otimização dos processos de conhecimento, por meio das inter-relações nos níveis micro, meso e macro, e de forma estratégica pode integrar o conhecimento na tomada de decisão e ação.	Global

Fonte: Adaptado de De Sá Freire *et al.* (2017)

O entendimento inicial da GovC parte de uma abordagem interdisciplinar que transcende as organizações empresariais, mas que também tem seu foco em processos organizacionais (De Sá Freire *et al.*, 2017), formais e informais sobre o compartilhamento de conhecimento (Cao; Xiang, 2012). Em suas pesquisas, Foss (2007) define GovC como um conceito que atravessa os campos da gestão do conhecimento, da estratégia e da gestão de recursos humanos.

A área organizacional está relacionada com o processo de criação, de compartilhamento, de uso, de integração e de retenção do conhecimento (Foss; Mahoney; De Pablos, 2010; Yang, 2011; Boh, 2007). Os processos de conhecimento entre as organizações são semelhantes ao processamento de informações, incluindo a coleta de dados, a transformação de dados em informações, ou seja, a interpretação e a análise, e a comunicação e armazenamento de informações (Fang; Yang; Hsu, 2013).

Foss, Husted e Michailova (2010) definem também GovC como exercícios de *design* organizacional que visam a influenciar processos de conhecimento para criar valor. É um processo contínuo, com ocorrência intra e interorganizações, utilizando-se de mecanismos para equilibrar e combinar os sistemas da organização (Grandori, 2001).

Os processos de conhecimento, que estão relacionados aos mecanismos de governança, são destacados por Bocquet e Mothe (2010) no modelo de integração do conhecimento voltado para a governança de Kraaijenbrink e Wijnhoven (2008) e estão organizados em três partes:

- a) **Identificação do conhecimento:** localizar o conhecimento externo para melhorar a capacidade de absorção. A governança pode facilitar a integração do conhecimento no nível interorganizacional, com acesso a fontes heterogêneas de informação.
- b) **Aquisição do conhecimento:** o conhecimento externo é distribuído entre várias entidades descentralizadas, incorporadas com indivíduos e organizações que diferem em muitos aspectos, como localização, cultura, idioma, etc. O papel da governança é facilitar a disseminação do conhecimento e do armazenamento no nível de *cluster*.
- c) **Utilização do conhecimento:** as empresas devem tornar o conhecimento internamente acessível e utilizável para aplicá-lo em si mesmas ou para evitar que os concorrentes se utilizem dele.

Em uma abordagem mais recente, Pinho, Pinho e Costa (2019) indicam que é possível focar na relação entre Governança do Conhecimento e Gestão do Conhecimento, levando em consideração diversos processos, entre eles: a) Aquisição; b) Criação; c) Compartilhamento; d) Transferência e; posteriormente e) Integração do conhecimento. Esses processos, conseqüentemente, fazem parte do modelo conceitual de Governança do Conhecimento proposto pelos autores e apresentado a seguir.

Figura 23 – *Framework* Conceitual de Governança do Conhecimento

Fonte: Adaptada de Pinho, Pinho e Costa (2019)

O modelo apresentado identifica alguns blocos-chave relacionados à estrutura da GovC e busca identificar onde é abordado o tema, levando em consideração o contexto de atuação (por exemplo, Educação, Ciência e Inovação) e as camadas ou níveis de análise da atividade (Micro, Meso, Macro e Rede). Para Rombach *et al.* (2014), os diferentes níveis de atuação podem ser em escalas local (nó único), meso (intermediário, grupos de nós) e global (nível de rede inteira).

Além disso, Pinho, Pinho e Costa (2019) identificam com base na teoria existente, principalmente de governança do conhecimento, as definições e os mecanismos (formal, informal ou relacional) e também destaca os pontos de relevância, modelos, estratégias e evolução sobre o tema, considerando ainda os processos de aquisição, criação, compartilhamento, transferência e integração do conhecimento.

Por sua vez, De Sá Freire *et al.* (2017) ressalta que a implantação da governança no contexto corporativo reconhece o valor do conhecimento nos processos de negócios, favorecendo tanto a aprendizagem organizacional como a aprendizagem em rede. Para isso, os autores propõem um sistema de governança do conhecimento, conforme apresentado na Figura 24.

Figura 24 – Síntese da Governança do Conhecimento



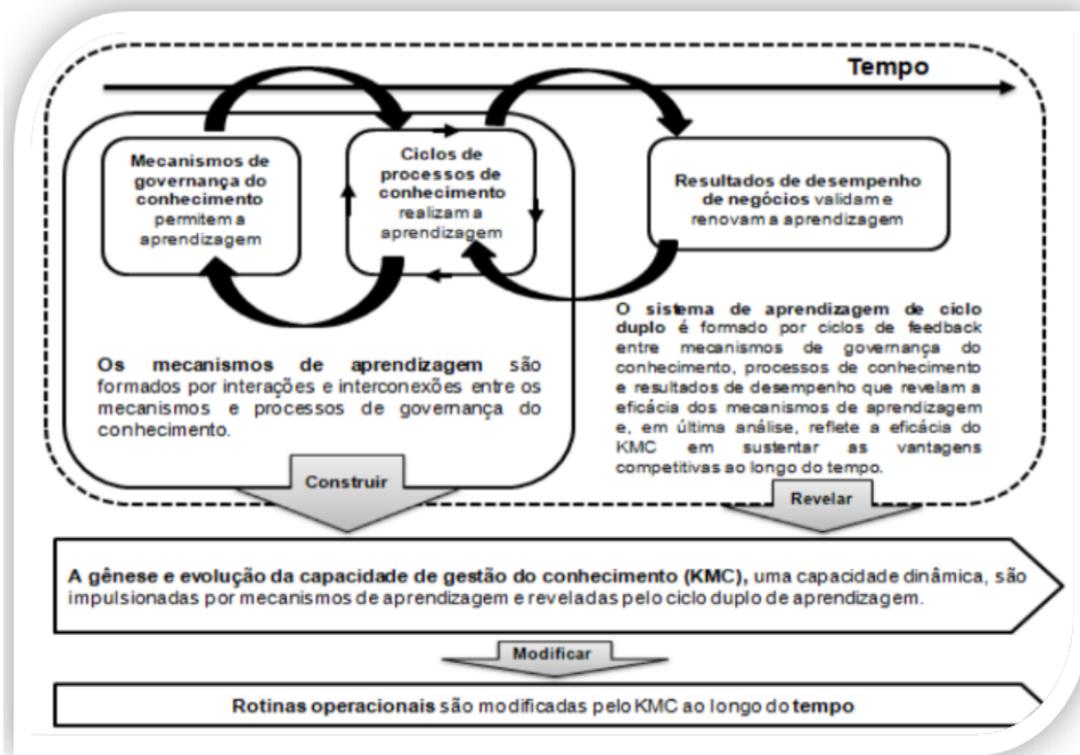
Fonte: De Sá Freire *et al.* (2017, p. 4)

O modelo apresenta mecanismos formais e relacionais que devem ser governados e que vão além da gestão do conhecimento, principalmente no que se refere aos processos de compartilhamento, de troca e de transferência do conhecimento. Com relação aos mecanismos de governança do conhecimento, De Sá Freire *et al.* (2017) elencam o seguinte:

- a) Formação de parcerias internas e externas visando à cultura da transparência;
- b) Formação de redes intra e interorganizacionais por meio da comunicação efetiva, buscando diminuir distâncias cognitivas e potencializar novos relacionamentos;
- c) Práticas de gestão de pessoas que possibilitem a construção de laços psicológicos de confiança e de compartilhamento para a aproximação e a compreensão entre as partes, gerando aumento do nível de empatia;
- d) Incentivos formais à GC;
- e) Compartilhamento dos direitos de propriedade;
- f) Promoção da capacidade absorptiva organizacional;
- g) Medidas de desempenho e de monitoramento para controle de custos e dos riscos de transação de saída e transferência do conhecimento;
- h) Gestão descentralizada, coordenada por comunidades e equipes de projetos;
- i) Promoção da inclusão para a participação e a colaboração;
- j) Sistemas de autoridade e de liderança, com a hierarquia pautada em consenso com a construção social de sentido para as tomadas de decisão.

De forma complementar, Rizzatti (2020), com base no *framework* (Figura 24) de Chen e Fong (2013), traz a conexão entre os mecanismos de governança do conhecimento (Scholl *et al.*, 2004; Egbu, 2006; Foss, 2007; Chen; Mohamed, 2008; Anumba, 2009) que podem ser organizacionais e tecnológicos inter-relacionados e não independentes, juntamente com os processos de conhecimento (Grant, 1996; Spender, 1998; Gold; Malhotra; Segars, 2001; Zollo; Winter, 2002; Darroch, 2003; Chen; Mohamed, 2007; Heisig, 2009). Sendo que, entre eles, os mais importantes são: processos cíclicos, representados pela Capacidade de Resposta ao Conhecimento (CRC), Aquisição de Conhecimento (AC), Disseminação do Conhecimento (DC) e Utilização do Conhecimento (UC) (Chen; Mohamed, 2007; Gold; Malhotra; Segars, 2001, Darroch, 2003; Heisig, 2009).

Figura 25 – *Framework* sobre a gênese e evolução da Gestão do Conhecimento



Fonte: Chen e Fong (2013, p. 841), traduzido por Rizzatti (2020)

Por meio dessa estrutura sistêmica e complexa, pode-se compreender que a interação dos mecanismos de governança do conhecimento e dos processos de conhecimento resulta no desempenho organizacional, possibilitando criar contextos cognitivos (Fong; Chen, 2012; Chen; Fong, 2013), além de criar valor e vantagem competitiva ao longo do tempo (Eisenhart; Martin, 2000; Zollo; Winter, 2002). Todo esse processo se sustenta como um sistema de aprendizagem por meio do ciclo duplo (Stacey, 2003), no qual se tem o *feedback* dos

componentes (mecanismos, processos de conhecimento e resultados de desempenho) refletindo na eficácia do Knowledge Management Capacity (KMC) e na aprendizagem organizacional. Em outras palavras, é um sistema evolutivo no qual, por meio desses componentes apresentados, a organização aprende e, para aprender, precisa governar os conhecimentos.

Assim, de forma sucinta, pode-se dizer que, por meio da GC, os processos de conhecimento permitem a identificação, a aquisição e a utilização do conhecimento dentro da organização. Já a GovC dá um passo a mais, focando na inter-relação entre micro e macroníveis da organização, com o intuito de identificar mecanismos de governança adequados que levem a organização em direção às metas desejadas (Pemsel *et al.*, 2014).

A GovC sendo desenvolvida pelos campos da teoria do *design* organizacional e da economia organizacional (Grandori, 2001; Foss, 2007) pode ser composta de camadas de regras formais e informais. Essa camadas abrangem padrões de compreensão de práticas sociais e são culturalmente mantidas por arranjos institucionais que formalizam e facilitam na tomada de decisão e na ação (Kerkhoff; Pilbeam, 2017).

Dessa forma, a GovC emerge dos processos do uso do conhecimento, influenciados pelos essenciais mecanismos de governança que podem ser formais e informais, sendo que os primeiros compreendem planejamento, metas, direitos de decisão, estrutura organizacional, *design* de trabalho, boletins informativos, sistemas de recompensa, revistas e relatórios (Grandori, 2001).

Os mecanismos informais incluem aspectos da cultura organizacional, estilos de gestão, relacionamentos pessoais e redes sociais como canais de aprendizagem, confiança, ética profissional, reputação (Wang; He; Mahoney, 2009; Wiewiora *et al.*, 2014), os quais podem facilitar o compartilhamento de conhecimento, especialmente o tácito (Foss, 2007; Huang; Chiu; Lu, 2013). Há também os mecanismos relacionais, como comitês de direção, grupos de projetos e comitês com especialistas (Hoetker; Mellewigt, 2009).

Para Kerkhoff (2014), a GovC possui regras e convenções formais e informais que modelam os processos de conhecimento, até mesmo criando novos para serem compartilhados e aplicados ou usados. Qualquer que seja o âmbito de atuação institucional, a governança constitui um conjunto de mecanismos formais e informais e até mesmo relacionais (híbridos) (Clifton *et al.*, 2010). Isso abrange as redes de atores, que criam e implantam conhecimento, e os processos e estruturas de governança, que permitem que os atores envolvidos utilizem o conhecimento no âmbito no qual estiverem.

2.3.1 Mecanismos da Governança do Conhecimento

Conforme aponta De Sá Freire *et al.* (2017), pode-se indicar que, dentro de uma visão econômica, a GovC é o resultado de mecanismos corporativos com a gestão de processos de conhecimento e, juntos, otimizam os resultados econômicos da organização. No entanto, podem também desencorajar a transferência de conhecimento (Galano *et al.*, 2013). Para Foss e Klein (2008), esses mecanismos de governança também podem ser exemplificados como:

- a) sistemas de autoridade, de liderança e de incentivos formais;
- b) comunicação interna e com *stakeholders*;
- c) características da cultura para a transparência e controles;
- d) contratos psicológicos para a confiança e compartilhamento.

Estudos apontam que as relações sociais entre fontes de conhecimento e destinatários facilitam o compartilhamento de conhecimento (Tsai, 2001). Além disso, indivíduos estarão mais propensos a compartilhar conhecimento quando perceberem que há canais convenientes para compartilhamento de conhecimento, o contrário ocorre quando se exige muito esforço e pouca oferta de oportunidades para compartilhar, como observaram Huang, Chiu e Lu (2013), no contexto dos repatriados de empresas multinacionais.

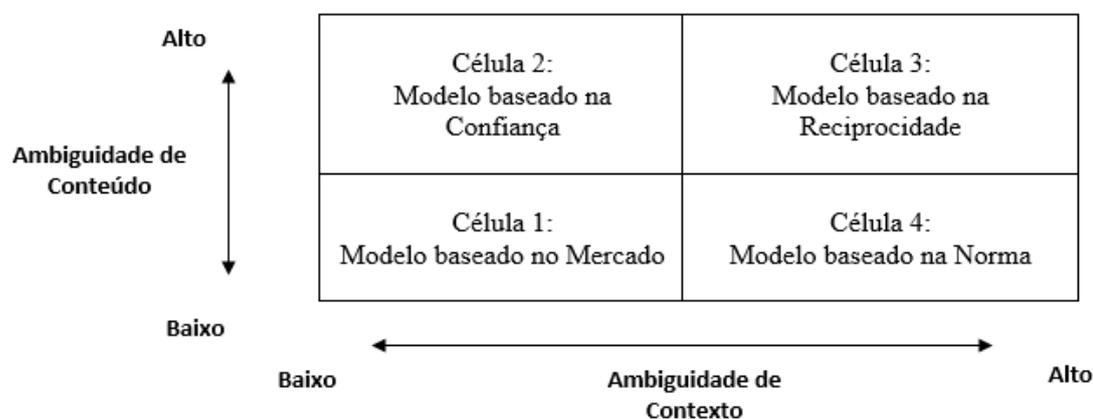
No contexto de empresas emergentes chinesas voltado para a relação social e cultural, Cao e Xiang (2012) identificaram que a utilização de mecanismos formais de governança do conhecimento tem impacto positivo direto nos mecanismos informais, além de influenciar no capital social dos indivíduos e na estrutura organizacional como um todo. As organizações podem adquirir conhecimento por meio de alianças e redes de conhecimento, os autores apontam que o desafio é “[...] integrar com precisão os recursos de conhecimento e transformar em conquistas inovadoras, que proporcionam vantagens competitivas” (Cao; Xiang, 2012, p. 4). Considerando ainda que, por se tratar de ativo intangível, o conhecimento pode levar um tempo para ser transferido, o que exige uma relação de prazo mais longo entre as partes.

Para Polanyi (2009), a transferência do conhecimento tácito é algo complexo e precisa ser um processo de mão dupla. Chong *et al.* (2005) consideram o conhecimento um recurso socialmente complexo e isso requer uma estrutura de governança igualmente complexa e com intercâmbio de mecanismos.

Já Fang, Yang e Hsu (2013) identificaram quatro dimensões para mecanismos de governança do conhecimento no ambiente interorganizacional, com base em:

- a) **Mercado** – busca por descentralizar o controle para aqueles que possuem conhecimento especializado e valioso e que pode ser transformado em produtos explícitos vendáveis, conduzido principalmente pelo processo de precificação.
- b) **Confiança** – relação mantida por meio do compartilhamento de valores de uma das partes em suas expectativas de comportamento e boa vontade da outra parte em relação à ação comercial. Os valores compartilhados são importantes para a transferência de conhecimento tácito.
- c) **Reciprocidade** – os membros interorganizacionais podem definir objetivos compartilhados (coletivos), o que estimula os atores para que tenham percepções semelhantes e cultivem o conhecimento como relações de troca.
- d) **Normas** – construção de um padrão de compartilhamento de conhecimento interorganizacional como forma de controle e de coordenação para construção de vínculos sociais entre parceiros, facilitando a transferência de conhecimento. Ainda reduz cognições divergentes entre o destinatário e a fonte, motivando a transferência de conhecimento interorganizacional.

Figura 26 – Dimensões de mecanismos interorganizacionais de governança do conhecimento



Fonte: Fang, Yang e Hsu (2013)

O modelo proposto identifica que o conhecimento possui características que ocasionam barreiras de transferência e atuam como obstáculos para a transferência de conhecimento devido à sua natureza de análise ambígua. A ambiguidade de conteúdo e de contexto promove barreiras de incerteza e de equivocidade, diminuindo a possibilidade de transferência de conhecimento no âmbito interorganizacional. Em outros estudos, Szulanski (1996) já havia identificado que as principais barreiras de transferência de conhecimento estão relacionadas a fatores

relacionados à falta de capacidade de absorção, à ambiguidade causal e à árdua relação entre a fonte e o receptor.

Assim, os mecanismos interorganizacionais de governança do conhecimento podem aumentar ou diminuir a probabilidade de transferência de conhecimento interorganizacional. Esse modelo estratégico de mecanismos de governança do conhecimento sugere vincular o conhecimento interorganizacional nos processos, tornando a organização de rede mais inteligente, atuando como uma ação estratégica de negócios.

2.3.2 Estruturas de Governança do Conhecimento

Nooteboom (2000), que iniciou estudos sobre a origem de GovC, constatou que há uma correlação de três teorias: custos de transação, troca social e conhecimento. Nesse contexto, “[...] a governança consiste na combinação de mecanismos formais e relacionais, caracterizados pela transação ou relacionamento, que levam a perceber os custos e os esforços empreendidos pelas partes envolvidas para tentar minimizá-los” (De Sá Freire *et al.* 2017, p. 8).

Por sua vez, Chong *et al.* (2005) basearam seus estudos em corporações multinacionais e, em uma análise de estrutura de governança social e comercial, estabeleceram três tipos para analisar a natureza de transferência do conhecimento e gestão do conhecimento:

- a) **Troca/Intercâmbio:** no contexto econômico, pela lógica de valor monetário de produto ou serviço no mercado, sendo uma das práticas de gestão do conhecimento mais comum em empresas americanas. Ou, então, pela relação entre dois atores em uma estrutura social, em que o valor é criado por uma forte interação social. No caso das multinacionais, esse tipo de mecanismo de transferência de conhecimento é mais apropriado considerando os aspectos tangíveis de conhecimentos como tecnologia e patentes, pois a medição e as avaliações são relativamente transparentes.
- b) **Direito:** envolve um ator que tem o direito a um ativo particular de conhecimento transferido. Para legitimação da transferência do conhecimento, os processos são um aspecto importante a ser considerado. É um tipo de mecanismo de transferência de conhecimento apropriado para o contexto social e do meio ambiente.
- c) **Presente (Gift):** neste caso as identidades (sociais ou de reputação) dos atores envolvidos na transferência do conhecimento são cruciais. O valor do conhecimento pode ser transferido por meio de fatores com *status* de associação,

porém esse tipo de governança requer um certo nível de boa vontade e de confiança entre os atores envolvidos na transferência do conhecimento.

A proposta desses autores remete em parte às dimensões dos mecanismos de governança apresentadas por Fang, Yang e Hsu (2013), em que a troca e/ou o intercâmbio se relacionam com o mecanismo de reciprocidade, o direito com mecanismos de normas ou de mercado e presente (*gift*) com o mecanismo de reciprocidade.

Ainda, como aprimoramento das práticas de GovC, pode-se citar os estudos de Pemsel *et al.* (2014) sobre as organizações baseadas em processos (PBO) e como elas enfrentam de maneira mais eficiente e eficaz o desenvolvimento do conhecimento. Seu objetivo é alcançar a inovação e as vantagens competitivas, uma vez que as organizações possuem interdependências e interações nos níveis micro e macro. Para isso, o autor propõe um modelo de categorização em quatro níveis: o nível da empresa e os níveis superior, médio e de gerenciamento de projeto com seis tipologias estratégicas de GovC aplicadas nas empresas.

1) Protetor: exercida por funcionários independentes em termos de compartilhamento de conhecimento e comportamento de aprendizagem que, geralmente, não apreciam a interferência de executivos. A estrutura e cultura organizacional, os contratos legais e as normas coletivas tendem a sustentar esse tipo de comportamento.

2) Distribuidor: desenvolve rotinas e procedimentos para projetos e processos de negócio e tende a focar na documentação e no controle, privilegiando os procedimentos em vez de uma estratégia integrativa. O foco está mais no controle de resultados do que no comportamento. Conseqüentemente, o comportamento de gestão restringe a inovação e resulta em fracas competências empresariais.

3) Polidor: adota processos, procedimentos e sistemas de controle bem desenvolvidos, bem como busca maior dependência e foco no compartilhamento e integração de conhecimento. Essa estratégia pode promover capacidades integrativas e dinâmicas, bem como comunidades na área de gerenciamento de projetos. O que resulta em uma ampla gama de competências essenciais, como a combinação de competências empresariais, avaliativas e de gestão de projetos.

4) Explorador: é independente e especialista nos serviços prestados, busca a excelência profissional nas operações e nos relacionamentos tanto internamente quanto com especialistas externos por meio de comunidades de práticas. O foco é intenso e coeso no conhecimento em toda a organização.

5) Apoiador: o compartilhamento de conhecimento faz parte da cultura, mas é menos avançado do que no caso dos exploradores. Realiza interações com clientes individuais

e pontuais, com discussões internas e sessões de treinamento interno. A estratégia é confiar mais em interatividade do que em documentos formais.

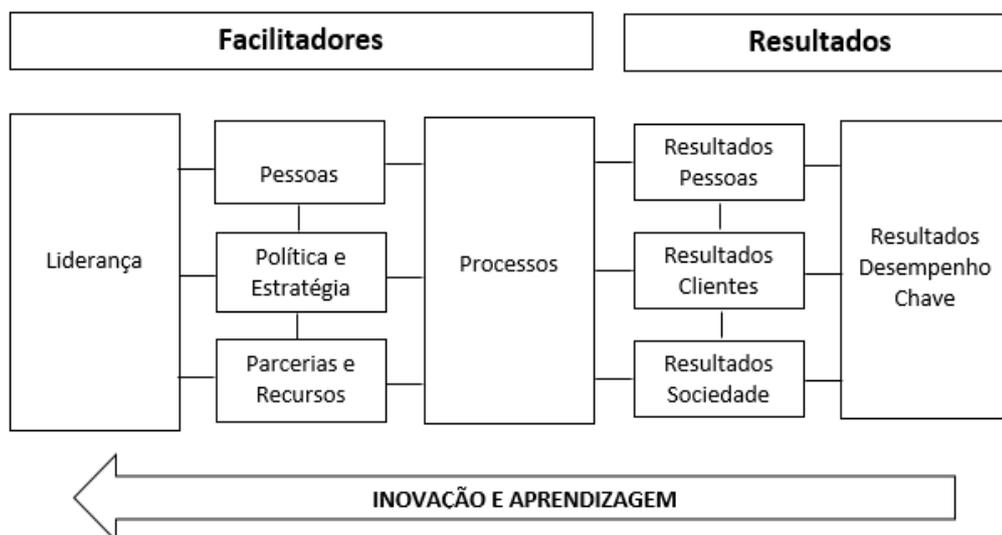
6) Analisador: forte controle e foco no processo de codificação do conhecimento; compartilhamento de conhecimento interativo informal e face a face, possui falta de mecanismos de governança do conhecimento para motivar o engajamento com os dados coletados e para interpretar esses dados com mais métodos e técnicas.

Essas estratégias de GovC apresentadas possuem semelhanças com os mecanismos de governança apresentados por Fang, Yang e Hsu (2013) e Chong *et al.* (2005). Em sua parte, as empresas que utilizam da estratégia Protetor, Distribuidor e Analisador se assemelham com os mecanismos de normas e de direito por se basearem em contratos, normas, controle de resultados e codificação do conhecimento. O Polidor, o Explorador e o Apoiador podem ser relacionados com mecanismos de reciprocidade e de confiança pela fácil interação entre as comunidades, o compartilhamento e a integração do conhecimento, sem considerar tanto a formalidade de documentos e processos.

Dessa forma, para Foss e Mahoney (2010), o *design* organizacional gerado para a estrutura da governança do conhecimento tem o propósito de influenciar processos de conhecimento para a criação de valor e de vantagem competitiva (Wang; Noe, 2010; Kogut; Zander, 1993; Conner; Prahalad, 1996). Em uma visão voltada para a vantagem competitiva e a gestão estratégica das organizações que enfrentam ambientes de mudança, Martín-Castilla e Rodríguez-Ruiz (2008) consideram que o modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM) oferece um conjunto de ferramentas-chave para a governança do conhecimento que converte informação em conhecimento e pode ser considerado um modelo de aprendizagem para auxílio na tomada de decisão e promoção da melhoria contínua.

O modelo EFQM usa nove critérios básicos, conforme apresentado na Figura 26. Cinco deles são considerados “facilitadores” (liderança, política e estratégia, pessoas, parceria e recursos e processos) e quatro são considerados “resultados” (do cliente, das pessoas, da sociedade e do desempenho-chave).

Figura 27 – Estrutura do EFQM: Modelo de Excelência



Fonte: Martín-Castilla e Rodríguez-Ruiz (2008)

De acordo com o modelo, a inovação e a aprendizagem produzem um *feedback* de informação e de conhecimento para avaliação dos principais resultados, contribuindo, dessa forma, com valor para uma melhoria contínua.

Grandori (2001) argumenta que vários tipos de mecanismos de governança normalmente não são específicos para estruturas de governança e que um caminho seria optar por sistemas de microespecificidade dentro da estrutura de governança e com a combinação de vários mecanismos. A função dos mecanismos de governança é desenvolver uma espécie de “conduíte” para encorajar comunicações de conhecimento e para diminuir conflitos e mal-entendidos durante os processos de transferência do conhecimento (Fang; Yang; Hsu, 2013).

Para Menard (2004) e Chong *et al.* (2005), dependendo da indústria em questão e de seus relacionamentos de *cluster*/rede, um arranjo híbrido de governança se faz necessário. Essa mistura de modos de governança permite combinações de características, como confiança e reciprocidade, relacionamentos/sociais, todos aliados ao mínimo de autoridade e de uma estrutura hierárquica. Muitas vezes, esse arranjo é fundamental para garantir que estruturas de governança produzam resultados desejados (Clifton *et al.*, 2010; Bichler, 2019).

Para Galano *et al.* (2013), a abordagem da governança em forma mais colaborativa ou em rede num contexto público apresenta um esforço efetivo nas ações por envolver diversas entidades como governo, agentes privados, organizações civis e comunidades, que juntos se estruturam em vários nós e caminhos complexos (Ansell; Gash, 2008; Bouwen; Taillieu, 2004; Hofmeester *et al.*, 2012). Além disso, a GovC pode criar um sistema de orientação para rede de atores e em todos os níveis da sociedade (Biermann *et al.*, 2009).

Burlamarqui (2010; 2011) também discute no âmbito público que a GovC poderia ser uma política alternativa de interesse público para resolução de problemas relacionados com a produção, a apropriação e a difusão do conhecimento. Para tanto, a GovC vai além do envolvimento de indivíduos de diferentes organizações, também envolve inovação e criatividade, voltadas para as políticas existentes, e, acima de tudo, implica resolver problemas de questões sociais (Gerritsen; Stuiver; Termeer, 2013), como é o caso das comunidades de aprendizagem em um contexto ambiental.

A GovC alia-se à questão da aprendizagem, especialmente quando há incerteza sobre cenários futuros, também pode ajudar a criar ideias baseadas em rotinas existentes (Buuren; Eshuis, 2010), com o intuito de, principalmente, regulamentar o desenvolvimento e o uso de novos conhecimentos científicos e técnicos (Stehr, 2005).

Clifton *et al.* (2010) relatam em seus estudos com pequenas e médias empresas (PMEs) que o aprendizado e, portanto, a inovação ocorrem por meio de abordagens altamente interativas e em rede. Kitagawa (2004) argumenta ainda que a compreensão dos mecanismos e dos processos de gestão de rede interorganizacional entre universidades e outras organizações de apoio à inovação parece ser a chave na construção da inovação nas redes interlocais. As universidades podem desempenhar um papel duplo dentro de uma região, criando (ou cocriando) conhecimento e absorvendo conhecimento de fora da região.

Em estudos mais recentes, Dávila, Andreeva e Varvakis (2019) apontam que os mecanismos de governança do conhecimento podem ser divididos de forma ampla em:

- a) mecanismos focados nas pessoas; e
- b) mecanismos focados no processo ou na infraestrutura.

Os primeiros mecanismos são fundamentalmente as pessoas detentoras do conhecimento, e sua eficiência está relacionada a recompensas e à cultura organizacional como sendo essenciais para enfrentar o desafio motivacional. Já os mecanismos de processo ou infraestrutura são tecnologias de informação e de comunicação e métodos de desenho organizacional que permitem que ocorra os processos de conhecimento.

No que tange à gestão do conhecimento, acredita-se que os mecanismos de governança do conhecimento quando combinados entre si apresentam um melhor desempenho e não a quantidade em si de mecanismos utilizados. No contexto brasileiro, segundo Dávila, Andreeva e Varvakis (2019, p. 22):

[...] a maneira mais eficiente de impulsionar a inovação por meio de mecanismos de governança do conhecimento é investir esforços em três áreas simultaneamente: recompensas focadas no conhecimento, design

organizacional amigável ao conhecimento e TIC que apoiam os processos do conhecimento.

Para Strese *et al.* (2016), o *design* organizacional em culturas brasileiras abertas ao risco pode promover comportamentos inesperados, inovadores e interações informais de forma eficaz aos processos de gestão do conhecimento.

No entanto, é preciso ter um equilíbrio entre os mecanismos de governança. Estudos realizados (Andreeva; Kianto, 2012) sugerem que as TICs melhoram os processos de conhecimento quando os funcionários estão motivados. No entanto, isso tem efeito positivo quando essas TICs são mescladas com outras práticas, caso contrário, os funcionários podem interpretar as recompensas como estímulos de informações ao invés de controle (Foss *et al.*, 2015), ou então desenvolver hábitos apenas por recompensas (Fleury; Fleury, 1997).

Já em um contexto de órgãos públicos, Giebels, Buuren e Edelenbos (2016) utilizam o conhecimento como forma de orientar e direcionar o processo de tomada de decisão, os resultados dos seus estudos apontam que a falta de aplicação de dados científicos durante a tomada de decisão não é um bom indicador para a qualidade da governança do conhecimento.

O fortalecimento de parcerias de conhecimento externo é um outro fator importante na estrutura de resultados que favorece a aprendizagem social e pode ser organizado em um ambiente chamado comunidades de aprendizagem (Amin; Cohendet, 2004; Kolb; Kolb, 2005). Sendo que, para Grandori (2009), apenas as comunidades abertas internamente e diversificadas em seus atores são adequadas para a governança do conhecimento.

Para Grandori (2001, p. 26), em última análise, a GovC “[...] significa mais do que a organização eficiente de transações e atividades relacionadas ao conhecimento ou comportamentos”. É também “governar cognições dos indivíduos” e, portanto, o conhecimento precisa ser aplicado para dar sentido às diversas situações organizacionais.

Por fim, a governança do conhecimento pode ser resumida por meio dos seguintes princípios: auto-organização, transdisciplinaridade, produção e disseminação de conhecimento, aprendizagem social, reflexividade e gestão de limites (Gerritsen; Stuver; Termeer, 2013).

Segundo Dávila, Andreeva e Varvakis (2019), não há informações suficientes a respeito de como os mecanismos funcionam em diferentes contextos culturais e socioeconômicos, o que torna ainda mais complexa a análise, já que os processos de conhecimento podem funcionar de formas diferentes, exigindo diferentes abordagens de gerenciamento (Andreeva; Ikhilchik, 2011; May; Stewart, 2013).

Dessa maneira, conforme discutido anteriormente, a partir do diálogo entre diferentes autores da literatura, o Quadro 21 mostra o esforço de reunir alguns mecanismos relacionados às estruturas de governança do conhecimento em diferentes contextos de aplicação.

Quadro 21 – Componentes da Governança do Conhecimento

Contexto de Aplicação	Estrutura	Mecanismos	Autores
Organizacional	Redes sociais	Formais: estrutura organizacional, salário, concepção de cargos e liderança, sistemas de recompensa, design de trabalho e liderança. Informais: redes sociais, cultura organizacional, estilo de gestão, justiça, suporte gerencial.	Cao e Xiang, 2012; Michailova e Foss, 2009; Haas e Hansen, 2007; Tsai, 2001.
Organizacional	Redes sociais	Formais: avaliações de desempenho, incentivos e outros sistemas de recompensa, promoções, bônus, pagamento com base no desempenho, treinamento; reuniões de gestão, conferências, fóruns internos, sistemas com bases na intranet. Informais: Fatores de motivação social, como normas sociais, trabalho em equipe e confiança, recompensas sociais, como reconhecimento, reputação ou associação a um grupo.	Huang, Chiu e Lu, 2013; Wang e Noe, 2010; Boer, Berends, Hans e Van Baalen, 2011
Organizacional	Rede Inter organizacional	- Mecanismo com base no mercado (precificação); - Mecanismo com base em confiança; - Mecanismo com base em reciprocidade; e - Mecanismo com base em normas.	Fang, Yang e Hsu, 2013
Organizacional	Estrutura social e comercial em 3 tipologias: troca (intercâmbio), direito e presente (<i>gift</i>)	Taxa de adesão, compartilhamento de benefícios coletivos	Chong, Cheng, Hilton, Russell, 2005.
Organizações	Governança	Formais (macro): estrutura	Pemsel <i>et al.</i> , 2014;

Contexto de Aplicação	Estrutura	Mecanismos	Autores
baseadas em projetos	multinível em 4 níveis (o nível da empresa e os níveis superior, médio e de gerenciamento de projeto), 6 tipologias (Protetor, Distribuidor, Polidor, Explorador, Apoiador e Analisador) estratégicas de GovC	organizacional, design de trabalho, sistemas de recompensa, sistema de informação, estratégias de limites; descrição de cargos, treinamento; Relacionais: comitês de direção, grupos de projeto, comitês de especialistas, rede; Informais: confiança, ética profissional, reputação, cultura corporativa, discussões em comunidade de prática.	Grandori, 2001; Hoetker e Mellewigt, 2009; Wang, He e Mahoney, 2009; Wiewiora <i>et al.</i> , 2014
Público	Rede de governança (parcerias público-privadas e colaborações voluntárias entre governo, empresas e organizações sem fins lucrativos)	Mapeamento participativo; redes de aprendizagem; suporte de comunicação (portal web), rodas de conversas; arte e desenvolvimento cultural comunitário; suporte de negociação (processo deliberativo); modelagem participativa; mapeamento terrestre participativo; planejamento de cenários; visualizações; photo voice; apoio a decisão (multianálise das partes interessadas); cronogramas e planos de monitoramento.	Galano <i>et al.</i> , 2013; Ansell e Gash, 2008; Bouwen e Taillieu, 2004; Hofmeester <i>et al.</i> , 2012; Kerkhoff, 2014
Organizacional	Comunidades de aprendizagem	Grupos de trabalho temáticos, apresentações, discussões, workshops, brochuras, boletins informativos, informações do site e histórico relatórios	Gerritsen, Stuver e Termeer, 2013
Organizacional	Rede de governança (interlocais, PMEs e universidades), formatos híbridos	Gestão, educação, treinamento e aprendizagem e fóruns (formais e informais)	Clifton, Keast, Pickernell, Senior, 2010
Público	Gestão baseada em ecossistemas	Banco de dados, alinhamento, avaliação e abordagem holística	Giebels, Buuren, Edelenbos, 2016

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2022)

Esses componentes e mecanismos são essenciais para estabelecer e manter a governança do conhecimento em diversos contextos, sejam eles organizacionais ou públicos. Cada um deles

é apoiado por pesquisas e estudos conduzidos por diferentes autores, fornecendo uma base sólida para a aplicação prática da governança do conhecimento em cenários variados.

2.3.3 Síntese da Seção 2.3

Na Seção 2.3 abordou-se que a governança do conhecimento aliada à parte processual da gestão do conhecimento possui conceitos que podem ser trabalhados de forma sinérgica no que tange à estrutura e à forma de governança (Pinho; Pinho; Costa, 2019; Wang; He; Mahoney, 2009; Moresi *et al.*, 2020a). Os mecanismos de governança (formal, informal ou relacional/híbridos) também são ferramentas que aprimoram a utilização do conhecimento (Clifton *et al.*, 2010; Pemsel *et al.*, 2014).

Dos mecanismos analisados, alguns podem ser mencionados como pertinentes ao escopo desta pesquisa e utilizados dentro do contexto de SITs, entre eles: formais (incentivos de recompensa, fóruns, precificação, normas, sistema de informação, boletins, relatórios); informais (associação a um grupo, discussões em comunidades de prática, confiança, reciprocidade); e relacionais (grupos de projetos e redes). Esses mecanismos de governança vinculados ao conhecimento interorganizacional tornam a organização de rede mais inteligente, como uma ação estratégica de negócios.

Já na questão da estrutura da governança do conhecimento, o modelo EFQM propõe considerar critérios que envolvam facilitadores e resultados, aliados à inovação na aprendizagem como forma de produzir valor e contribuir para a melhoria contínua (Martín-Castilla; Rodríguez-Ruiz, 2008). No entanto, dependendo da área de atuação da governança, a proposta de sua estrutura é mais viável por meio de um arranjo híbrido (Clifton *et al.*, 2010; Bichler, 2019) para que se produzam resultados desejados.

Nesse ponto, é possível concordar com Clifton *et al.* (2010) e Bichler (2019) quando eles alegam que o setor turístico possui práticas de governança estruturadas por redes, como de alguns casos já abordados (RIMT, RBOT e outros). No entanto, por ser uma atividade que possui abordagem muito intrínseca à parte econômica, a estrutura de mercado seria um formato muito adaptável a esse contexto e traria mecanismos, por exemplo, de precificação, adequados ao assunto de sistema de inteligência turística, vislumbrando, dessa maneira, uma forma de sustentabilidade da ferramenta em si.

Assim, para este estudo, utiliza-se como definição de GovC o conceito de Foss e Mahoney (2010) sobre estruturas de governança (mercados, híbridos, hierarquias e redes) e mecanismos de governança, sejam eles formais e informais (contratos, normas, diretrizes,

esquemas de recompensa, precificação, incentivos, confiança, reciprocidade, estilos de gestão e cultura organizacional), de modo a maximizar os benefícios líquidos de processos de transferência, compartilhamento e criação de conhecimento (Grandori, 2001).

Além disso, o *framework* de Chen e Fong (2013) traz a conexão entre os mecanismos de governança do conhecimento juntamente com seus processos, possibilitando um sistema de aprendizagem por meio do ciclo duplo (Stacey, 2003). O *feedback* dos componentes (mecanismos, processos de conhecimento e resultados de desempenho) possibilitam que o sistema seja evolutivo, fazendo com que a organização aprenda e, dessa forma, governe os conhecimentos utilizando-os para tomada de decisão.

Essa definição bastante geral pode ser transposta para a área turística na qual se concentra “onde” e “como” as estruturas e os processos relacionados à GovC podem ser inseridos dentro do contexto de um modelo conceitual para um sistema de inteligência turística, o que será apresentado na Seção 4.

3 METODOLOGIA

Como forma de alcançar os objetivos propostos, a presente tese possui enquadramento metodológico em pesquisa de Design Science (DS), uma vez que busca construir um novo artefato ou gerar soluções para problemas encontrados nos paradigmas das ciências tradicionais (Hevner, 2007; Vaishnavi; Kuechler, 2009; Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015; Bordin, 2015). Essa metodologia permite de forma alternativa se posicionar ao entendimento ontológico e epistemológico da explicação das ciências tradicionais, que, segundo Van Aken e Romme (2012), não são suficientes no avanço do conhecimento, já que a DS se caracteriza como a mais adequada para tratar a “Ciência do Artificial”, ou seja, é aquela criada pelo homem (Simon, 2019).

Os primeiros autores a utilizarem o termo Design Science (DS) foram Fuller e Giddings (1965) e Gregory (1966), e ambos concordavam com a necessidade de se trabalhar de forma sistemática a concepção de artefatos e de melhoramentos de diversas naturezas. A partir da década de 1970, a DS passou a ser abordada em projetos da área de engenharia, no entanto, no início dos anos de 1990, foi difundida em projetos da área de ciência da computação e engenharia elétrica (Hevner *et al.*, 2004).

Como base filosófica e ontológica, a DS é múltipla e se contextualiza de acordo com o que está sendo estudado, sendo adequada para estudos sociotécnicos. É conhecida também por meio do fazer, e sua construção é restrita ao significado do conhecimento e como pode ser utilizado para projetar soluções (Van Aken; Romme, 2012; Vaishnavi; Kuechler, 2009).

Na parte científica, o método de pesquisa se operacionaliza pela Design Science Research (DSR), que busca fundamentar pesquisas que prescrevem soluções para problema do mundo real, por isso, seu processo é útil para avaliar o que foi projetado e verificar se os resultados foram alcançados (Cagdas; Stubkjaer, 2011). A metodologia de DSR tem sua importância para a pesquisa tecnológica, pois auxilia na construção de *framework* com foco pragmático na produção de objetos inexistentes e que atendam a situações práticas para problemas complexos (Richardson, 2007; Creswell, 2010; Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015). Assim, o resultado culmina em conhecimento multidisciplinar e prescritivo (Lacerda *et al.*, 2013).

Dessa forma, o objetivo central desta pesquisa é a elaboração de um *framework* conceitual, entendido aqui como um artefato a ser construído (Vaishnavi; Kuechler, 2009) com um propósito definido e que possui uma representação simbólica de modelos, métodos e sistemas de informações e de conhecimento (March; Smith, 1995; Hevner *et al.*, 2004).

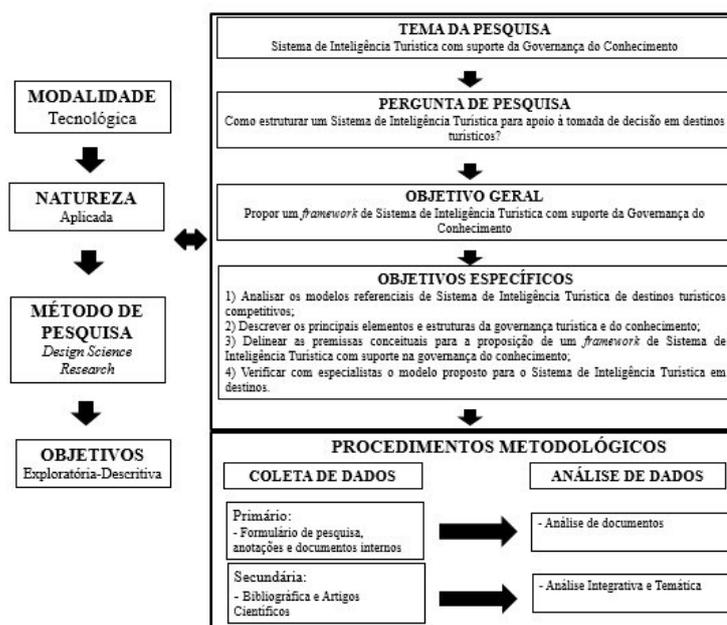
É importante mencionar também que se trata de uma pesquisa de natureza aplicada (Da Silva; Menezes, 2005) por estar inserida dentro do contexto do turismo público. Quanto ao método de coleta dos dados, possui uma abordagem qualitativa, pois busca compreender um fenômeno e suas inter-relações, descrevendo-os de forma a explicar a necessidade de sua existência (Peng; Lawrence; Koo, 2009).

Já com relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória por trabalhar um tema recente sobre sistemas de inteligência turística com base na governança do conhecimento, o que não traz uma visão clara sobre o caminho a ser percorrido pela pesquisadora (Cooper; Schindler, 2016). Além disso, é uma pesquisa descritiva que busca elucidar as características e as percepções específicas de grupos de indivíduos, bem como seus comportamentos (Buchele, 2018).

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio da revisão integrativa da literatura para coleta dos dados (Pompeo; Rossi; Galvão, 2009), e, para sua análise e interpretação, utilizou-se a técnica da Análise Temática (Braun; Clarke, 2006), considerada um método usual para geração de conteúdos em pesquisas qualitativas (Bardin, 2015). Além disso, foi utilizado formulário de pesquisa (Apêndice D) estruturado para verificar junto a especialistas os requisitos do modelo proposto do *framework* para SIT em destinos, que será detalhado na Seção 3.1.

De forma ilustrativa, o esquema da pesquisa, quanto ao seu enquadramento, pode ser verificado pela Figura 28.

Figura 28 – Esquema Metodológico da Tese



Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2022)

Por fim, constata-se que existem diversos autores que abordam o método DSR de diferentes formas e com diversas fundamentações (Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015; Wieringa, 2014; Lacerda *et al.*, 2013; Vaishnavi; Kuechler, 2009; Gleasure; Felle'; O'flaherty, 2012; Peffers *et al.*, 2007). Entre as abordagens e estruturas verificadas na literatura, observa-se que alguns autores possuem princípios semelhantes (Vaishnavi; Kuechler, 2009; Gleasure; Feller; O'Flaherty, 2012; Peffers *et al.*, 2007) por utilizarem como base os mesmos artigos.

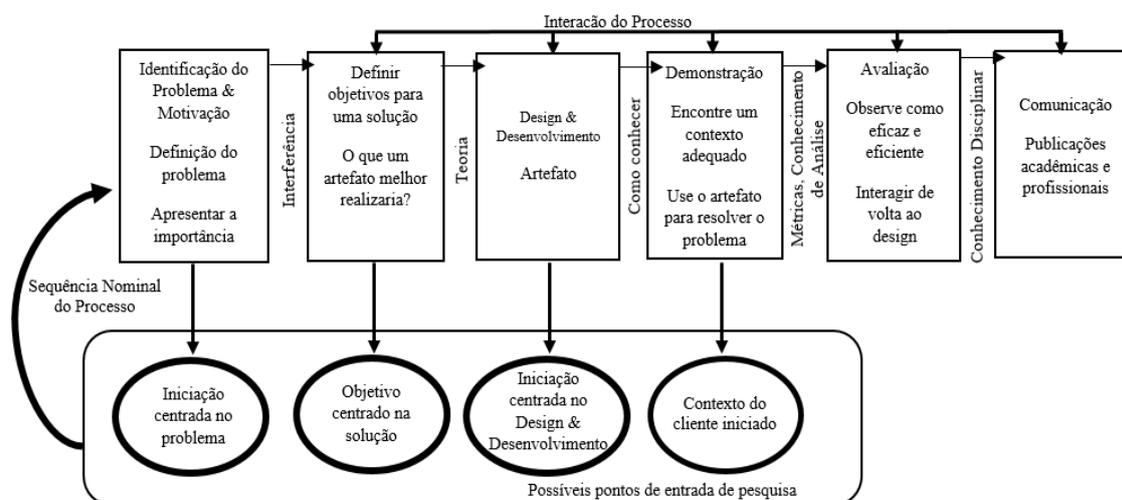
Sendo assim, em consulta ao banco de teses e dissertações do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC), notou-se que houve um crescente uso do método DSR pelos pesquisadores (Perin, 2021; Visintin, 2021; Stofella, 2021; Brittos Valdati, 2021; Bernard, 2021; Kaster, 2021; Gomes, 2021; Hasse, 2021; Trauer, 2021; Marques, 2020; Schimmelpfeng, 2020; Faraco, 2020; Muniz, 2020; Carneiro, 2020; Nascimento, 2020; Batista, 2019; Sena, 2017; Jappur, 2014; Manhães, 2010).

A abordagem utilizada por Peffers *et al.* (2007) é a que mais se destaca entre as pesquisas mencionadas, inclusive no contexto turístico (Muniz, 2020; Nascimento, 2020). Somado a isso, os autores despontam em número de citações (3.501), segundo aponta a plataforma da ResearchGate (2022). Além disso, a metodologia utilizada compara-se sistematicamente a outros sete modelos de procedimentos de DSR, o que consolidou a escolha da abordagem para a estruturação metodológica do produto desta tese.

3.1 ETAPAS DA DESIGN SCIENCE RESEARCH E DA PESQUISA

Segundo Peffers *et al.* (2007), a construção da abordagem metodológica proposta para DSR é a junção de vários elementos consensuais apontados por autores que concordam substancialmente sobre a necessidade deles no processo. O resultado é compreendido em seis etapas (Figura 29) que se iniciam com a identificação do problema e vão até a comunicação dos resultados gerados por meio de uma sequência nominal.

Figura 29 – Etapas da Metodologia Design Science Research



Fonte: Peffers *et al.* (2007)

1) Identificação do Problema & Motivação

A primeira atividade proposta é a “Identificação do Problema & Motivação”, esse é o momento para justificar o valor da solução, ou seja, identificar o porquê de o artefato a ser criado efetivamente fornecer uma solução útil para resolver o problema em questão. Nessa etapa, estão incluídos o conhecimento do estado do problema e a importância de sua solução. O problema identificado não necessariamente traduz diretamente o objetivo para a criação do artefato, já que o processo de *design* é necessariamente o processo de soluções parciais e incrementais (Peffers *et al.*, 2007).

Sendo assim, a pesquisa teve sua abordagem focada no problema da falta de integração e de correlação dos dados coletados por um SIT, somados ao propósito de contribuir com a utilização desses dados pelo setor turístico na tomada de decisões assertivas, visando a competitividade do destino turístico. A ideia surgiu pelo fato de a pesquisadora já atuar no setor e estar desenvolvendo em seu local de trabalho uma ferramenta que suporte essa demanda.

Dessa forma, a necessidade foi constatada na prática por não existirem, naquele momento em um único lugar e de forma organizada e confiável, dados, informações que auxiliassem os gestores de turismo na construção de políticas públicas, projetos da iniciativa privada, e até mesmo fontes seguras e reais para pesquisas acadêmicas. Para isso, considerou-se que o trabalho recém-iniciado precisava ter uma estruturação estratégica e um desenho metodológico coerente com o contexto turístico e que o artefato em si envolvesse um trabalho de governança para a contribuição de diversos atores na sua construção.

2) Definir os Objetivos para uma Solução

A segunda etapa consistiu em “Definir os objetivos para uma solução”, a partir da definição do problema e do conhecimento do que é possível e viável. Esses objetivos podem ser qualitativos e quantitativos e podem incluir os recursos necessários para problemas e soluções atuais (Peffer *et al.*, 2007).

Para tanto, antes de iniciar de que forma a solução se daria, foi necessário fazer um levantamento sistemático por meio de técnicas documental e bibliográfica com buscas exploratórias e revisão integrativa da literatura (Pompeo; Rossi; Galvão, 2009), uma vez que consiste em um método amplo que engloba estudos teóricos, empíricos, abordagens qualitativas e quantitativas.

Para isso, foi possível observar o estado da arte trazendo contribuições para o desenvolvimento de teorias dos conceitos abordados nesta pesquisa: “sistema de inteligência turística”, “governança turística” e “governança do conhecimento” (Quadro 22) (Botelho, De Almeida Cunha, Macedo, 2011). As buscas foram realizadas em artigos acadêmicos encontrados em bases de dados consagradas e reconhecidas pela comunidade acadêmica como a Web of Science, Scopus e Scielo, além do Banco de Teses e Dissertações da Capes.

Na base de dados, foram identificadas 327 publicações, ainda foram incluídos, nesta etapa, documentos da literatura cinzenta¹⁶ produzidos pelos setores públicos e privados do turismo, já que a pesquisadora tem acesso a esses documentos pela função e pelo setor de atuação na área de estudo.

Quadro 22 – Bases de Dados para Seleção dos Documentos

Termos de busca	<i>“knowledge governance”</i>	<i>“tour* governance”</i>	<i>“tour* information system”</i>
Data de busca	10.12.2021	10.12.2021	09.04.2022
Base de Dados	Web of Science; Scopus; Scielo	Web of Science; Scopus; Scielo	Web of Science; Scopus; Scielo
Estratégia de busca	Título; publicado a partir de 2010	Título; publicado a partir de 2010	Título; publicado a partir de 2010
Retornos	154	97	76
Excluídos fora de escopo/Duplicados	131	83	63

¹⁶ Documentos em formatos impressos e eletrônicos não publicados de forma comercial, como relatórios técnicos e documentos governamentais.

Termos de busca	<i>“knowledge governance”</i>	<i>“tour* governance”</i>	<i>“tour* information system”</i>
Inserção da Literatura Cinzenta	-	5	2
Teses e Dissertações	5	4	-
Total de documentos	28	23	15

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2022)

Para os critérios de exclusão, foram apreciados apenas os artigos que tinham alguma relação com o turismo e com sistemas de suporte à decisão, considerados dentro dos termos de busca *“knowledge governance”* *“tour* information system”*. Por ser um tema recente, foi delimitado o recorte temporal a partir de 2010. Para a base de dados da Scielo, os termos de busca foram utilizados em português, por fim, totalizaram 66 documentos analisados.

Os resultados permitiram à autora ter mais familiaridade com o tema da pesquisa e fornecer as primeiras informações sobre o assunto a ser estudado (Apêndice A). Foi possível identificar lacunas, delimitar melhor o problema da pesquisa e a justificativa da solução. Em um segundo momento, preocupou-se em atender os objetivos 1, 2 e 3 desta tese.

Para a análise dos documentos selecionados, foi realizada a técnica de Análise Temática (Braun; Clarke, 2006) que permitiu flexibilidade à pesquisadora em revisitar várias vezes os temas e as categorias que seriam necessários e essenciais para a compreensão do tema. Para realização desse método, a análise ocorreu em seis fases:

i) Familiarização com os dados: é a “pedra fundamental” da análise, pois é o contato prévio com os dados e requer leitura e releitura dos documentos pesquisados. Nessa primeira etapa, a pesquisadora fez a marcação das anotações preliminares de codificação e teve as primeiras ideias e interesses analíticos. Foi possível moldar alguns padrões de dados, com o intuito de elaborar os temas que ocorreram por meio de uma abordagem teórico-dedutiva.

ii) Gerando códigos iniciais: o processo de codificação é a parte da análise que os dados estão sendo organizados em grupos que congregam significados (Tuckett, 2005). Eles são derivados da teoria (*theory-driven*) e são diferentes das unidades de análise (temas), estes últimos já foram moldados pelo pesquisador conforme padrões definidos e gerados na etapa seguinte.

Para que essa fase ocorresse, os dados foram selecionados a partir das leituras realizadas (Apêndice A), e a seleção dessas categorias de análise foram definidas por meio dos aspectos comuns encontrados nos artigos selecionados e que poderiam trazer informações para a

concepção dos objetivos propostos nesta tese (Clarke *et al.*, 2013; Huang; Chiu e Lu, 2013; Clifton *et al.*, 2010; Cao & Xiang, 2012; Kerkhoff, 2017; Fang; Yang; Hsu, 2013; Bocquet; Mothe, 2010; Gerritsen, 2013; Pemsel; Müller; Söderlund, 2016; Chong *et al.*, 2005; Foss, 2012. Dessa forma, foram elaboradas questões que orientaram a sua codificação:

- a) Quais são os *frameworks* existentes na literatura e seus contextos de aplicação?
- b) Quais são os processos associados aos *frameworks* e as técnicas/ferramentas empregadas nestas etapas?
- c) Quem são os envolvidos/responsáveis nos processos apresentados nos *frameworks*?
- d) Quais são as fontes de conhecimentos (*input*) utilizadas nos *frameworks*?
- e) Quais são os tipos de conhecimentos (*output*) utilizados nos *frameworks*?
- f) Quais são os suportes tecnológicos propostos nos *frameworks*?

Para melhor organização dos dados obtidos, foi utilizada uma planilha no formato Excel da Microsoft, como apoio para análise e inserção dos dados pesquisados e que deram suporte, em parte, para a concepção do *framework* (Apêndice B).

iii) Buscando temas: nesta fase ocorre o ajuste dos dados para o nível mais abrangente do tema com o propósito de agrupá-los, identificando temas novos, subtemas ou até transitórios. Essa etapa ocorreu de forma concomitante à fase ii), visto que a pesquisadora revisitou alguns dados, como a própria flexibilidade do método permite, o que ajudou a enquadrar os temas.

iv) Revisando os temas: nesta fase ocorre o refinamento dos temas, checando se todos estão bem alocados ou necessitam de alguma adaptação. Essa etapa foi necessária quando a pesquisadora fez a releitura de alguns documentos e verificou que parte dos temas definidos poderiam ser mais abrangentes, refinando, assim, os códigos e seus agrupamentos.

v) Definindo e nomeando os temas: a penúltima fase é quando os dados foram refinados e o conjunto de temas concisos definidos. Nessa etapa, é preciso checar se não há sobreposição de temas, se é necessário criar subtemas e se eles são possíveis de serem analisados separadamente, mesmo tendo relação com os demais. Dessa forma, o conjunto de temas finais trabalhados nos documentos analisados foram: Estruturas de atuação, Atores envolvidos e Mecanismos (Quadro 24).

vi) Produzindo o relatório: a última etapa consiste na análise final, uma descrição concisa, coerente e lógica sobre a história dos dados, que inclui o extrato facilmente identificável, por exemplo, uma ilustração. Para a conclusão dessa etapa, a pesquisadora utilizou o Quadro 24 – Categorias da Governança do Conhecimento x Governança Turística, a Figura 34 – *Framework* SIT suportado pela GovC, Camada de Geração e Aplicação do

Conhecimento e o relato descritivo, que podem ser verificados no item 4. Todo esse trabalho foi gerado após a releitura dos documentos escolhidos, congregando também experiência, *insights* e ideias que a autora teve ao longo da pesquisa teórica e que possibilitaram serem refinados nas categorias de análise.

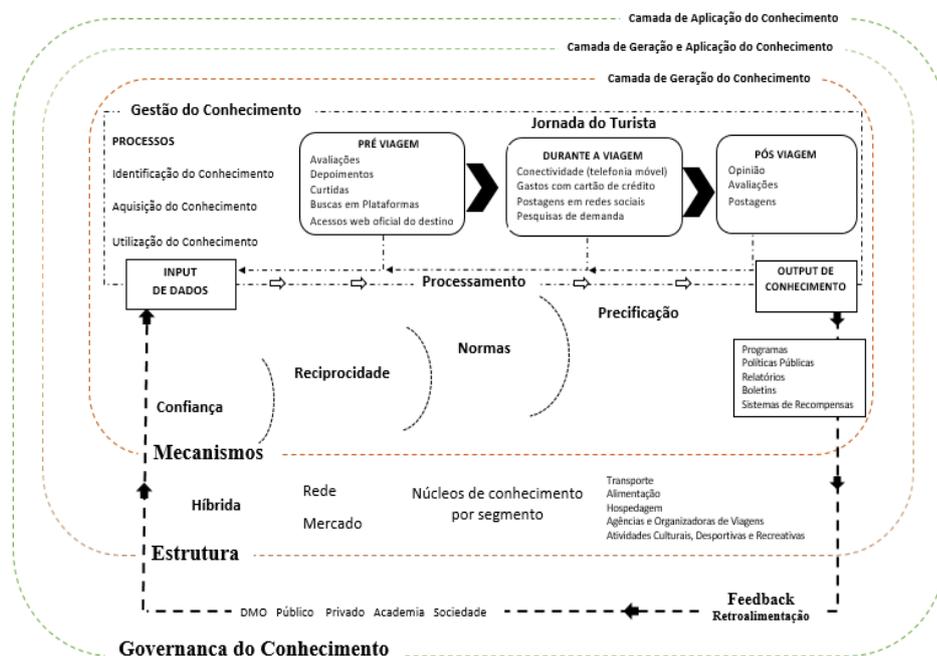
3) *Design e Desenvolvimento*

A terceira atividade diz respeito ao artefato em si, a criação do modelo, do método, das instâncias ou o do objeto projetado, que contribui para a pesquisa. Inclui nessa etapa determinar a funcionalidade desejada do artefato e sua arquitetura. Nesse momento, são apontados os recursos necessários para passar dos objetivos da pesquisa para o “*Design e Desenvolvimento*” do artefato, em outras palavras, seria como o conhecimento da teoria pode ser usado para a solução na prática.

Os *frameworks* estão dentro da classe gerada por um artefato, pois, segundo Shehabuddeen *et al.* (2000), é uma estrutura que suporta a compreensão e a comunicação de um sistema que tem um propósito definido. Seus tipos podem diferir entre descrever um objetivo específico a ser alcançado ou descrever o que é uma situação em particular. Assim, o que se pretende nesta tese é ter uma estrutura conceitual que explica graficamente ou em forma narrativa os principais elementos estudados, como fatores-chave, construtos ou variáveis e suas supostas relações entre si (Gamma *et al.*, 2015).

Essa etapa foi preliminarmente esboçada na Figura 30 – Primeira Versão do *Framework* para Sistema de Inteligência Turística suportado pela GovC, com a ideia de relacionar os conceitos compreendidos pelo levantamento teórico bibliográfico e documental, de modo a identificar os elementos, os processos, os mecanismos e as estruturas necessárias para um sistema de inteligência turística, tendo como base os preceitos da governança do conhecimento.

Figura 30 – Primeira versão do *Framework* para Sistema de Inteligência Turística suportado pela GovC



Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

Esta etapa foi realizada por meio da verificação estrutural de 10 (dez) especialistas do setor do turismo e tecnologia da informação, envolvidos diretamente com a gestão do destino, atuando dentro das DMOs. A verificação foi realizada por meio de um instrumento de pesquisa estruturado (Apêndice D) em formato de questionário, na versão português e espanhol.

O questionário foi elaborado em seções, com uma breve contextualização, seguida da imagem de parte do *framework* analisado e fechando com perguntas abertas e qualitativas que compreenderam a análise do artefato por camadas, buscando uma melhor identificação das etapas, mecanismos e estruturas (Quadro 3). Antes de sua aplicação, o questionário foi pré-testado por outros dois especialistas, sendo um da área de turismo e outro de tecnologia.

Quadro 23 – Esquema do Formulário de Pesquisa

Seção	Análise de Conteúdo	Base Teórica	Associação
	Estrutura “Jornada do Turista”	Thinktur, 2020; Staab <i>et al.</i> , 2002; Segittur, 2020.	Governança Turística
	Processos de Gestão do Conhecimento	Bocquet e Mothe, 2010	Gestão e Governança do Conhecimento

Seção	Análise de Conteúdo	Base Teórica	Associação
1ª Camada de Geração do Conhecimento	Mecanismos da Governança do Conhecimento	Fang, Yang e Hsu, 2013; Staab, Zipf, Ricci, Gretzel, 2002; Foss, Mahoney, 2010; Grandori, 2001	Governança do Conhecimento
	Elementos da Camada	Laudon e Laudon, 2014; Peña, 2013; O'Brien, 2004; Fong; Chen, 2012; Chen; Fong, 2013, Stacey, 2003	Sistema de Informação/Inteligência
2ª Geração e Aplicação do Conhecimento	Formato da estrutura do SIT	Menard, 2004; Chong <i>et al.</i> , 2005; Clifton <i>et al.</i> , 2010, Butler, 2019; Foss e Mahoney, 2010, Wang e Li, 2013, Amore e Hall, 2016; Crouch, 2011; Erkus-O'Zturk, 2011; Butler, 2019; Trentin, 2017; Hoetker e Mellewigt, 2009; Cunha; Mazaro, 2011; Gerritsen, Stuiiver e Termeer, 2013	Governança Turística e do Conhecimento
3ª Camada de Aplicação do Conhecimento	Estrutura de Governança para aplicação do conhecimento	Fuchs <i>et al.</i> , 2013; Vargas, 2000; Estevão, Carneiro e Teixeira, 2014; Pechlaner, Volgger e Herntrei, 2012, Blain, Levy e Ritche, 2005; Laudon & Laudon, 2014; Peña, 2013; Batista, 2012; Martín-Castilla; Rodríguez-Ruiz, 2008	Governança Turística e do Conhecimento
Framework	Visualização geral	Fuchs <i>et al.</i> , 2013; Garbani-Nerini <i>et al.</i> , 2022 e Gretzel <i>et al.</i> , 2015	Atendimento ao problema de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2023)

Dessa forma, esta etapa de “Desenvolvimento” visou atingir o objetivo 4 desta tese e coletou sugestões para o aprimoramento do artefato.

O formulário de verificação do *framework* foi aplicado *on-line*, criado no Google Forms e disponibilizado para os especialistas do setor do turismo e tecnologia da informação em âmbito estadual, nacional e internacional que atuam na área de dados, de inteligência de mercado e de Business Intelligence, no mês de maio e junho de 2023.

A escolha dos especialistas ocorreu a partir dos seguintes critérios:

- 1) Tempo de atuação mínimo de um ano na área.
- 2) No âmbito nacional, foram considerados os destinos turísticos ou instituições que estão envolvidas com trabalhos e produções de dados estatísticos, estudos de inteligência de mercado e pesquisas voltadas para segmentos turísticos, sejam

elas entidades públicas e privadas, como universidades, secretarias de estados e municipais de turismo, e entidades de classe.

- 3) No âmbito internacional, foram considerados destinos turísticos que utilizam a metodologia de Destinos Turísticos Inteligentes, sendo de relevância turística e que já possuem trabalhos desenvolvidos na área de dados e SIT, como na Europa e na América do Sul.

Atendidos os critérios de seleção, a abordagem dos especialistas foi feita por meio de carta-convite enviada via *e-mail*, com a disponibilização do *link* para acesso ao formulário de pesquisa.

Essa etapa compreendeu a pesquisa qualitativa dos dados, e foram analisados indutivamente, sem o uso de técnicas estatísticas (Da Silva; Menezes, 2005). Diferente das pesquisas quantitativas, as pesquisas qualitativas não utilizam regras precisas e exigem diversidade e flexibilidade na sua coleta e análise (Alves-Mazzotti; Gewandsznajder, 2004).

A compilação dos resultados foi realizada por análise qualitativa por meio de quadros visuais, correlacionando-os com as partes do *framework* proposto. A análise realizada dessa maneira permite visualizar de forma estruturada as informações coletadas, identificando padrões e sintetizando a informação por meio de categorias de análise (Stickdorn *et al.*, 2018). Ressalta-se que uma análise qualitativa não permite a extrapolação dos resultados, portanto, não é conclusiva (Fontanella; Ricas; Turato, 2008). No entanto, a pesquisa qualitativa permitiu a possibilidade de entender com profundidade as diferentes perspectivas do assunto estudado, fornecendo *insights* para a busca de soluções (Stickdorn *et al.*, 2018).

Um outro ponto a se destacar na pesquisa qualitativa é a busca de relatos distintos que abram o campo de visão sobre o fenômeno investigado, e não a confirmação estatística de repetições. A procura de novos entrevistados termina assim que o pesquisador atinge a saturação, satisfazendo os objetivos da pesquisa (Bauer; Gaskell, 2002).

4) Demonstração

Essa etapa consiste em demonstrar o uso do artefato para resolver uma ou mais instâncias do problema por meio da experimentação, da simulação, do estudo de caso, da prova ou de outra atividade apropriada. Nessa atividade, inclui-se o conhecimento efetivo de como usar o artefato e os recursos necessários para a demonstração e solução do problema (Peppers *et al.*, 2007).

Essa etapa foi realizada em parte pela apresentação final do *framework* proposto, apresentado no final do Capítulo 5. A instanciação, ou seja, a experimentação do artefato em si

foi proposta nas Considerações Finais como trabalhos futuros a serem realizados, decorrentes das pesquisas desta tese.

5) Avaliação

Esta atividade consiste em observar e medir o quão bem o artefato suporta a solução do problema, ou seja, a prova lógica. Nessa etapa, os objetivos traçados na etapa 2 são comparados aos resultados reais do uso do artefato, o que requer conhecimento de métricas relevantes e técnicas de análise. Os mecanismos de avaliação utilizados podem ser feitos por meio de evidências empíricas a partir dos resultados de pesquisas, do *feedback* do cliente/usuário e de simulações com medidas quantificáveis do sistema de desempenho, como tempo de resposta e disponibilidade. Essa “Avaliação” serve para verificar possíveis aprimoramentos no artefato, melhorar a eficácia e até mesmo prescrever projetos subsequentes, caso sejam viáveis.

Como informado na etapa 3, a verificação do *framework* foi aplicada em diferentes destinos turísticos, em esferas estadual, federal e internacional para maior conhecimento das possibilidades de uso e avaliações de resultados em diferentes contextos. A avaliação foi medida pela estrutura, importância e relevância do *framework* para o destino turístico e pelo uso dos gestores. Para isso, foram disponibilizados os formulários *on-line*, conforme descrito na etapa 3, para o perfil dos especialistas indicados, visando buscar detalhes do conhecimento obtido.

6) Comunicação

Nesta última atividade da DSR, há a necessidade de comunicar o resultado do conhecimento adquirido (Hevner *et al.*, 2004). Para isso, é necessário informar o problema e sua importância, a novidade da utilidade do artefato e o seu rigor e eficácia dos resultados para pesquisadores e públicos relevantes, como profissionais atuantes no setor de pesquisa e área de atuação.

Para conclusão dessa etapa, a “Comunicação”, foi realizada a defesa desta tese em banca pública junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina, bem como foram realizadas publicações científicas em revistas e em eventos nacionais e internacionais.

Em uma segunda instância, todo o conhecimento gerado foi aplicado de forma direta nas atividades que a pesquisadora realiza em seu local de trabalho, junto à parte de dados e de inteligência de mercado. Para tanto, o conhecimento gerado continua sendo divulgado quando elaborados em documentos, por exemplo, manuais, relatórios, que auxiliam no

desenvolvimento de suas atividades, assim como em apresentações do aperfeiçoamento da ferramenta de dados implantada pelo órgão de atuação.

E, por fim, ao realizar a etapa de 3) *Design* e Desenvolvimento em conjunto com os especialistas de turismo e tecnologia, foi possível ainda, nesse momento de interação, divulgar o artefato projetado para a finalidade desta pesquisa.

4 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO *FRAMEWORK* PARA SISTEMA DE INTELIGÊNCIA TURÍSTICA (SIT) SUPORTADO PELA GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO (GOVC)

O processo de desenvolvimento do *framework* teve início com as contribuições da revisão da literatura e da análise integrativa e temática realizada. O Quadro 24 foi construído de modo a sintetizar e a relacionar as características existentes entre as áreas e a contribuição que a GovC pode trazer para o turismo no que tange à estrutura de atuação, aos atores envolvidos e aos mecanismos.

Quadro 24 – Categorias da Governança do Conhecimento x Governança Turística

Categorias	Governança do Conhecimento	Governança Turística
Estrutura de atuação	Redes Sociais Redes Inter organizacionais Troca (intercâmbio) Direito Presente (<i>Gift</i>) Comunidades de Aprendizagem	Hierárquica: Instância de Governança Turística (Conselho, Fórum, Associação ou Comitê); Mercado: Rede de Inteligência do Mercado Turístico – RIMT; Câmaras Temáticas/Setoriais em Conselhos e Fóruns; Rede: Rede Brasileira dos Observatórios de Tu-ismo – RBOT.
Referências	Cao e Xiang, 2012; Michailova e Foss, 2009; Haas e Hansen, 2007; Tsai, 2001; Huang, Chiu e Lu, 2013; Wang e Noe, 2010; Boer <i>et al.</i> , 2011; Fang, Yang e Hsu, 2013; Chong, Cheng, Hilton, Russell, 2005; Pemsel <i>et al.</i> , 2014; Grandori, 2001; Hoetker e Mellewigt, 2009; Wang, He e Mahoney, 2009; Wiewiora <i>et al.</i> , 2014; Galano <i>et al.</i> , 2013; Ansell e Gash, 2008; Bouwen e Taillieu, 2004; Hofmeester <i>et al.</i> , 2012; Kerkhoff, 2014; Gerritsen, Stuiver e Termeer, 2013; Clifton, Keast, Pickernell, Senior, 2010; Giebels, Buuren, Edelenbos, 2016; MTur, 201 e 2021; Emmendoerfer, De Sá Freire e Moreira-Kempner, 2021.	
Atores envolvidos	Governo, empresas e organizações sem fins lucrativos; universidades.	DMOs: poder público, poder privado, academia e sociedade.
Referências	Estevão, Carneiro e Teixeira, 2014; Pechlaner, Volgger e Herntrei, 2012, Blain, Levy e Ritche, 2005; Fuchs <i>et al.</i> , 2013; Vargas, 2000; Bornhorst <i>et al.</i> , 2010; Höpken <i>et al.</i> , 2011; Olmeda e Sheldon, 2002; Baidal, 2013; Santos-Junior <i>et al.</i> , 2019.	

Categorias	Governança do Conhecimento	Governança Turística
Mecanismos	<p>Formais: planejamento, metas, direitos de decisão, estrutura organizacional, design de trabalho, boletins informativos, sistemas de recompensa, revistas e relatórios, precificação, normas.</p> <p>Informais: aspectos da cultura organizacional, estilos de gestão, relacionamentos pessoais e redes sociais como canais de aprendizagem, confiança, reciprocidade, ética profissional, reputação.</p> <p>Relacionais: como comitês de direção, grupos de projetos e comitês com especialistas.</p>	<p>Cooperação de natureza instrumental como convênios, acordos de cooperação, planos e programas conjuntos; relatórios, boletins e revistas.</p>
Referências	<p>Fang, Yang e Hsu, 2013; Durán, 2013; Grandori, 2001; Terhorst, 2008; Erkus-O'Zturk, 2011; Crouch, 2011; Nooteboom, 2000; De Sá Freire <i>et al.</i>, 2017; Cao e Xiang, 2012; Wang, He e Mahoney, 2009; Wiewiora, Murph, Trigunarsyah, Brown, 2014; Clifton, Keast, Pickernell, Senior, 2010; Cao e Xianh, 2012.</p>	

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2022)

Conforme se observa no Quadro 24, as características de GovC quando comparadas com as da GovTur se assemelham em alguns aspectos ao que já ocorre na prática do contexto turístico. Com relação à estrutura de atuação, as redes interorganizacionais parecem ser uma prática em comum, assim como as comunidades de aprendizagem podem ser identificadas com atuações semelhantes às câmaras temáticas ou setoriais do turismo (MTur, 2016; Pires Inteligência Em Destinos e Eventos, 2022).

No entanto, o que se percebe é a possibilidade de atuar numa estrutura híbrida, interessante de ser considerada nesta tese. Como é o caso das redes sociais que dentro do conceito GovC são estruturas muito favoráveis para o compartilhamento do conhecimento, principalmente o tácito. É possível perceber no contexto prático que a estrutura de Troca (intercâmbio) estudada por Chong *et al.* (2005) é aplicada entre os membros da RIMT e RBOT, com trocas de boas práticas do setor em metodologias de pesquisas e até mesmo na forma de atuação no mercado.

Com relação aos atores envolvidos, foram identificadas semelhanças dos *stakeholders*, sendo eles do âmbito público, privado, sociedade e academia, assim, no que tange ao turismo, esse arranjo se dá pela denominação de DMOs (Estevão; Carneiro; Teixeira, 2014; Pechlaner; Volgger; Herntrei, 2012; Blain; Levy; Ritche, 2005) que abrangem diversos atores.

Já nos mecanismos se observa a grande contribuição que a GovC pode trazer para o setor turístico, principalmente vislumbrando um sistema de inteligência turística, no qual se percebe basicamente alguns mecanismos formais como relatórios, boletins e revistas e outros relacionados a normas, como é o caso de convênios, acordos, planos e programas estruturados. Verifica-se que os mecanismos de precificação e de reciprocidade (Fang; Yang; Hsu, 2013) poderiam ser formas diferenciadas e viáveis que possam ser aplicadas no turismo, visando a sustentabilidade de um sistema de inteligência turística.

Dito isso, nesse primeiro processo de desenvolvimento do modelo de Sistema de Inteligência Turística suportado pela Governança do Conhecimento (GovC) relacionado às características do contexto turístico, propõe-se a construção de um *framework*, que será na sequência apresentado por partes para melhor compreensão dos aspectos teóricos considerados.

4.1 CAMADA DE GERAÇÃO DO CONHECIMENTO

Na Camada de Geração do Conhecimento se concentra a parte mais complexa de integração entre o Turismo, a Gestão do Conhecimento e os elementos da Governança do Conhecimento, como os mecanismos.

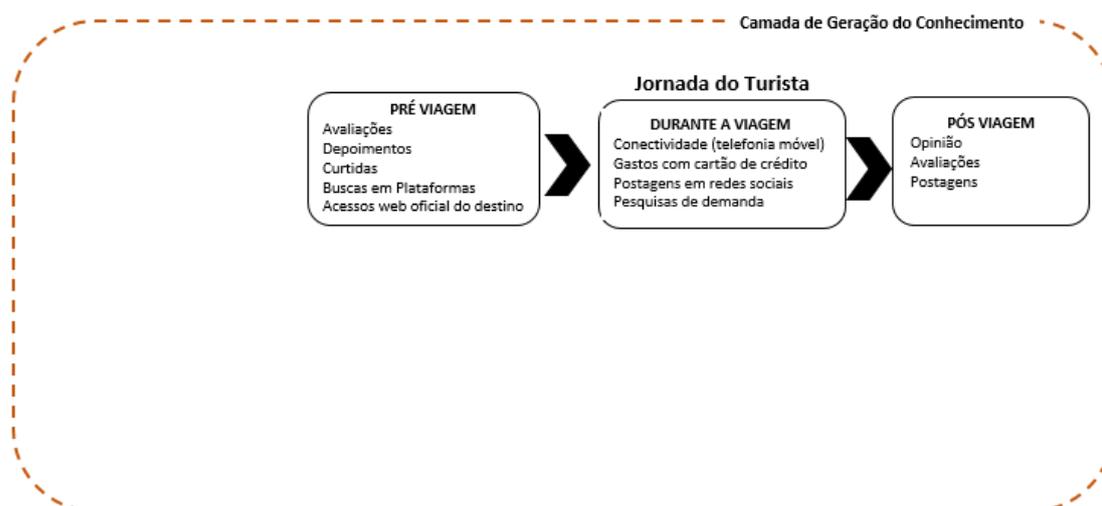
A análise dessa Camada inicia pela Jornada do Turista (Figura 30 – *Framework* SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento Jornada do Turista), nela, é possível identificar as etapas do ciclo de viagem que ocorrem em três momentos pré-viagem, durante e pós-viagem. É um processo completo, pois nele é possível relatar todas as fases, desde a concepção da escolha do destino e formas de deslocamento, tipos de equipamentos utilizados até o retorno do turista em sua localidade juntamente com a memória, a nostalgia e a experiência gerada ao longo da jornada de viagem (Thinktur, 2020; Staab *et al.*, 2002; Segittur, 2020). Esses canais de comunicação compreendem desde o momento de inspiração do destino a ser visitado, o momento de decisão da escolha, o comportamento dele no uso dos equipamentos turísticos até a opinião e a avaliação sobre o destino.

Na etapa da pré-viagem, o *framework* apresenta de forma exemplificativa os dados que podem ser extraídos pelo rastreamento de avaliações, depoimentos, curtidas em redes sociais, buscas em plataformas por preços, voos; reservas em Online Travel Agency (OTA), acessos nos *websites* oficiais do destino, blogs; além de outras ferramentas promocionais e tecnológicas que incentivam a inspiração e a busca pelo destino, como vídeos de *marketing*, realidade virtual, metaverso, *chatbots* e WhatsApp.

Já no planejamento e com a efetiva contratação e reserva dos serviços turísticos, o turista chega ao destino para usufruí-los. É a partir desse momento que dados, por exemplo, de telefonia móvel, gastos com cartão de crédito, postagens em redes sociais e pesquisas de demanda turística podem ser fontes para entendimento do comportamento do viajante no destino. Aliado a isso, a parte de tecnologia sempre impulsiona e estimula a captação de dados, como a inteligência artificial e a conectividade via Wi-Fi.

Após deixar o destino, o turista ainda emite dados sobre suas experiências e recordações de viagem, compartilha em redes sociais, faz avaliações dos serviços prestados, postagens e comentários em portais de opinião e blogs. Todo o *input* desses dados serve de insumo para análise e entendimento da jornada do turista antes mesmo de ele chegar ao destino até após retornar a sua origem. Na Figura 31, pode-se observar o ciclo de viagem do turista, bem como, de forma exemplificativa, os tipos de dados que podem ser coletados nas etapas da jornada.

Figura 31 – *Framework* SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – Jornada do Turista



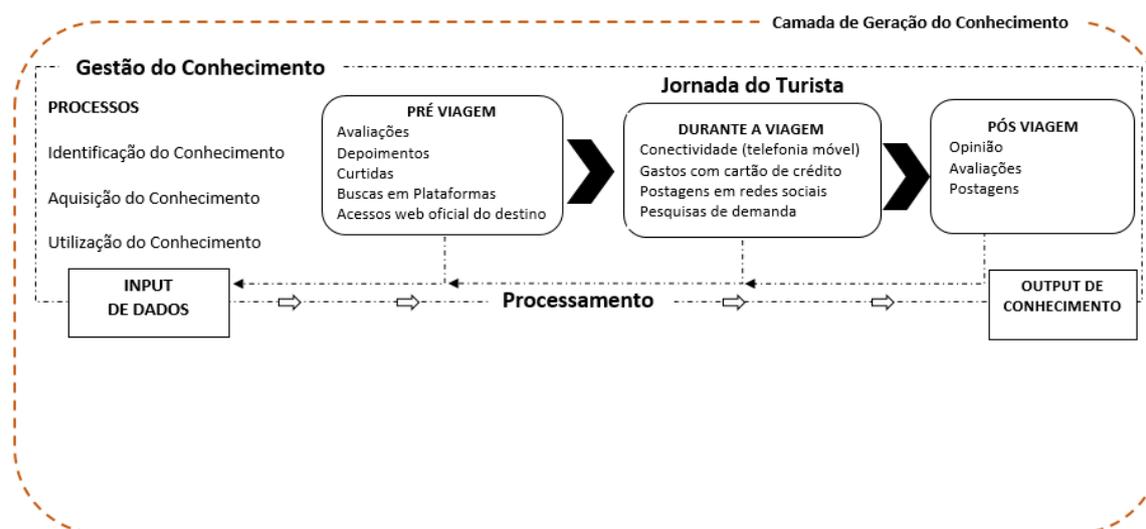
Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

A gestão do conhecimento é inserida no contexto da jornada do turista por meio dos seus processos e, nesta tese, é compreendida de forma essencial pela sequência da identificação, aquisição e utilização do conhecimento (Bocquet; Mothe, 2010). Outros processos relacionados à gestão do conhecimento foram identificados (Moresi *et al.*, 2020a; Pinho; Pinho; Costa, 2019; Wang *et al.*, 2011), e a literatura também aponta que existem classificações e diferentes taxonomias (Gold; Malhotra; Segars, 2001; Alavi; Leidner, 2001; Darroch, 2003; Lichtenthaler; Lichtenthaler, 2009; Heisig, 2009; Chen; Mohamed, 2008; Palmer; Platt, 2005). Entretanto, os primeiros apresentaram ser concisos e demonstraram aderência e compatibilidade com o objeto

da presente pesquisa, além de suportarem de forma suficiente todas as etapas da jornada do turista.

Assim, todos processos de GC (identificação, aquisição e utilização) podem ser utilizados em cada uma das etapas da jornada do turista. Nesta tese, a identificação foi descrita de forma exemplificativa pelos tipos de dados que podem ser utilizados nesse processo, levando em conta toda a jornada do turista. A etapa de aquisição do conhecimento é compreendida pelo rastro de dados que o turista deixa ao longo das etapas de planejamento, realização e pós-viagem, sejam eles por meio de avaliações ou de relatos de experiências ou até mesmo de forma orgânica ao longo de toda a jornada vivenciada pelo turista. Nesse processo de aquisição e utilização de dados já é possível trabalhar os mecanismos da governança do conhecimento. Na Figura 32 são apresentados os processos de GC para a Camada de Geração do Conhecimento.

Figura 32 – *Framework* SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – Gestão do Conhecimento

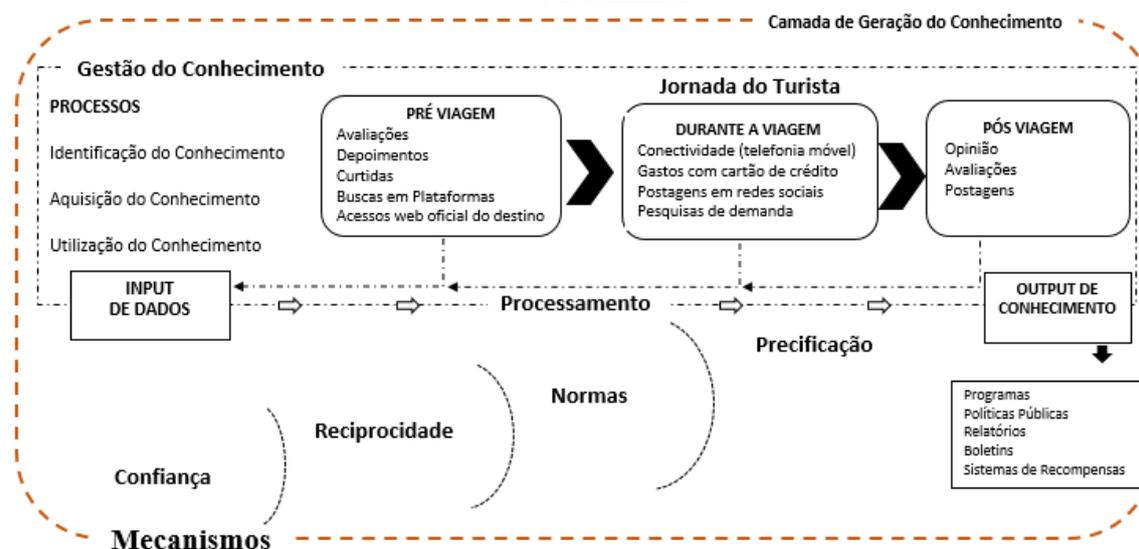


Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

Assim, os processos de identificação, de aquisição e de utilização do conhecimento seriam moldados pelo Sistema de Inteligência Turística por meio dos mecanismos de governança (Fang; Yang; Hsu, 2013). Após o processamento desses dados captados durante toda a jornada do turista, sua utilização resultaria nos *outputs* para tomada de decisão, construção de políticas públicas, programas e vantagem competitiva para o destino, ou até mesmo para mecanismos formais e explícitos como relatórios, boletins e sistemas de recompensa entre os atores (Durán, 2013). Essa analogia se dá também por camadas, por isso,

seriam utilizados mecanismos conforme o grau de cooperação entre os atores envolvidos. Na Figura 33 são apresentados os tipos de mecanismos de governança a serem utilizados no SIT.

Figura 33 – *Framework* SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – Mecanismos



Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

Na primeira camada de confiança (Staab *et al.*, 2002), se julga o passo inicial para que se tenha uma aproximação entre os atores interessados no processo, pois é a partir disso que se demonstra a vontade e o interesse no compartilhamento de valores e a expectativa da transferência do conhecimento tácito (Foss, 2007; Huang; Chiu; Lu, 2013).

A camada de reciprocidade é o segundo passo para o estímulo às relações de troca. As parcerias podem se dar pela via de mão dupla, como citado por Polanyi (2009), os objetivos desses atores podem ser coletivos e ter valores semelhantes e, dessa forma, cooperam entre si para troca de dados e informações que possuem interesse recíproco.

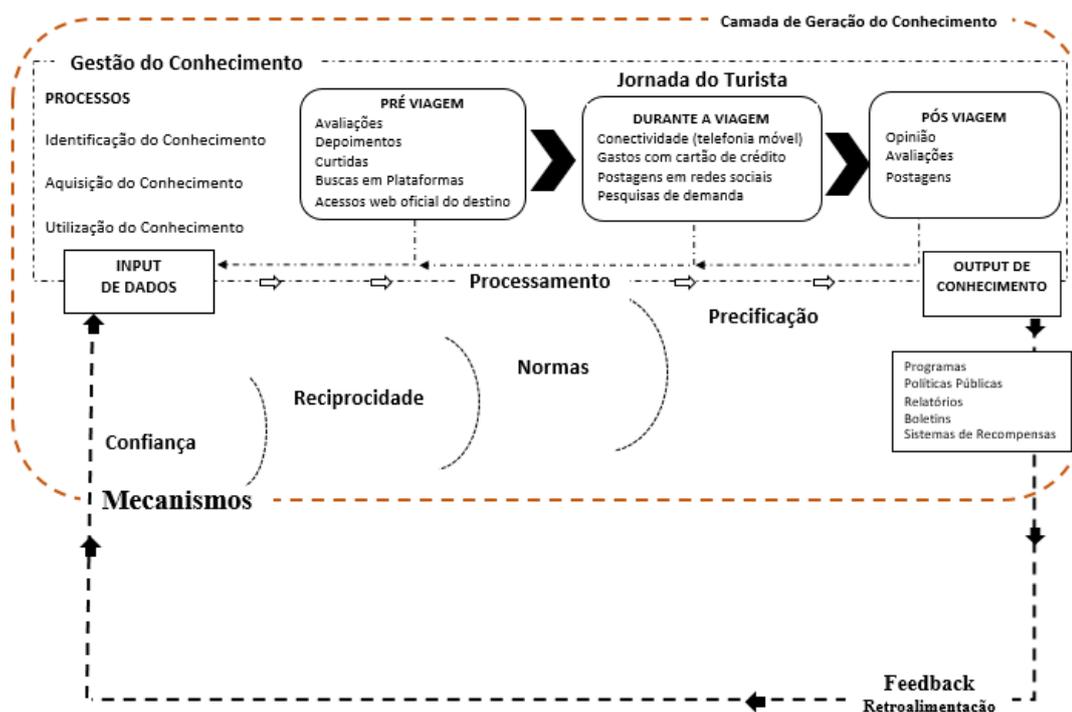
Na terceira camada, é o momento que se padroniza e se identifica de forma explícita o compartilhamento do conhecimento interorganizacional. As normas são mecanismos que dão controle e coordenação aos vínculos entre os parceiros. Esse acesso se materializa por meio de acordos, protocolos, memorandos, o que se pretende transferir por meio de dados e informação (Foss; Mahoney, 2010).

Na última camada, a precificação se dá quando os dados e a informação são processados e neles agregados conhecimento, seja em forma de relatórios, pesquisas e estudos ou sistemas de recompensas (*outputs*), gerados por meio de mecanismos formais (Grandori, 2001). Essa ideia vai ao encontro de como a França trabalha em seu SIT, por meio dos materiais providos dos dados coletados, análises feitas por especialistas, principalmente no que tange à parte de

investimentos no país. Para acesso a esses *outputs*, há uma precificação em cima do conhecimento disponibilizado. Possivelmente é uma das soluções encontradas para manter a sustentabilidade da ferramenta com gastos em relação à compra de dados de diversas fontes ou até mesmo pelo trabalho de análise feito pelos especialistas do setor.

Assim, para fechamento do entendimento dessa Camada de Geração do Conhecimento (Figura 34), todo *output* gerado estaria à disposição dos atores da governança para utilização do conhecimento na tomada de decisão. O *feedback* gerado serve como retroalimentação do sistema, sendo inserido por meio de um novo dado, assim, o SIT evolui a partir da governança do conhecimento, em um processo de aprendizagem que está em constante transformação (Laudon; Laudon, 2022; Penã, 2013; O'Brien, 2020a; Fong; Chen, 2012; Chen; Fong, 2013; Stacey, 2003).

Figura 34 – *Framework* SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – *Feedback*



Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

Dessa forma, por meio dos processos de gestão do conhecimento utilizados e da identificação dos mecanismos de governança apontados, a estrutura de governança é construída a partir da Camada de Geração e da Aplicação do Conhecimento.

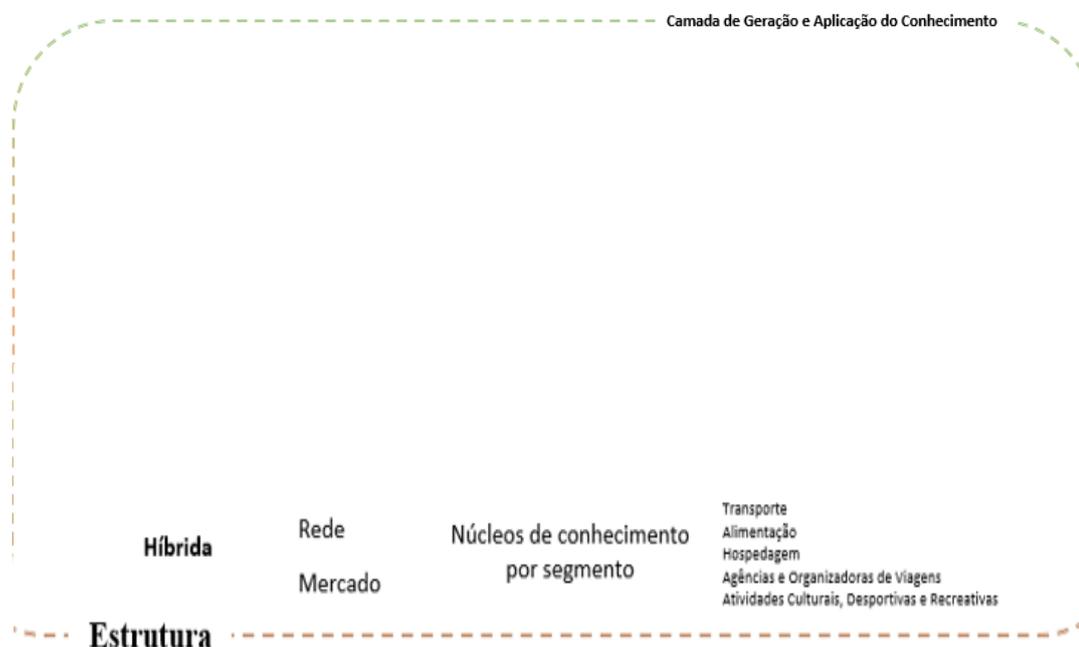
4.2 CAMADA DE GERAÇÃO E DA APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO

Nessa segunda camada intermediária de Geração e Aplicação do Conhecimento, o formato que se vislumbra para o SIT é o híbrido (Menard, 2004; Chong *et al.*, 2005; Clifton *et al.*, 2010; Butler, 2019), pois compreende tanto a estrutura de rede como a de mercado (Foss; Mahoney, 2010; Wang; Li, 2013; Amore; Hall, 2016) por meio de relações horizontais e de mecanismos já apresentados e destinados para esse fim. Essas estruturas de redes são constatadas em casos práticos no setor turístico, como se verifica na RIMT e RBOT. As primeiras desempenham um papel voltado ao mercado com relações horizontais e permanência estratégica e competitiva do destino, o que requer um bom diálogo e comunicação entre os *stakeholders* (Crouch, 2011; Erkus-O'zturk, 2011). Já na RBOT, a relação se dá pelo compartilhamento de boas práticas, produção de pesquisas e harmonização de metodologias, ou seja, relações sem hierarquias, mas com foco em compartilhamento de conhecimento (Erkus-O'zturk, 2011; Butler, 2019; Trentin, 2017).

Assim, após ter a identificação da governança do conhecimento por meio dos seus mecanismos e estruturas sugeridas, é necessário pensar como os diversos setores que compõem a cadeia produtiva do turismo atuam no processo de geração de conhecimento. A forma de participação e construção desse processo de geração de conhecimento se dá por meio de núcleos de conhecimento de segmentos que abrangem toda a cadeia produtiva do turismo, como transporte, alimentação, hospedagem, agências e organizadores de viagens e atividades culturais, desportivas e recreativas.

Esses núcleos seriam organizados em grupos multidisciplinares de trabalho, considerados comunidades de aprendizagem em forma de células temáticas (Hoetker; Mellewigt, 2009; Cunha; Mazaro, 2011; Gerritsen; Stuiver; Termeer, 2013). A sua organização ocorre por câmaras temáticas de interesse dos diversos segmentos, no que tange a temas pertinentes a todos, como capacitação, infraestrutura, economia, investimentos e outros que forem identificados como necessários que sejam monitorados. Na Figura 35, pode-se verificar esses elementos da estrutura híbrida.

Figura 35 – *Framework* SIT suportado pela GovC, Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento



Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

Assim, diante dessa organização, a aplicação do conhecimento se volta para a estrutura a partir do momento que são envolvidos os mecanismos de governança já apresentados.

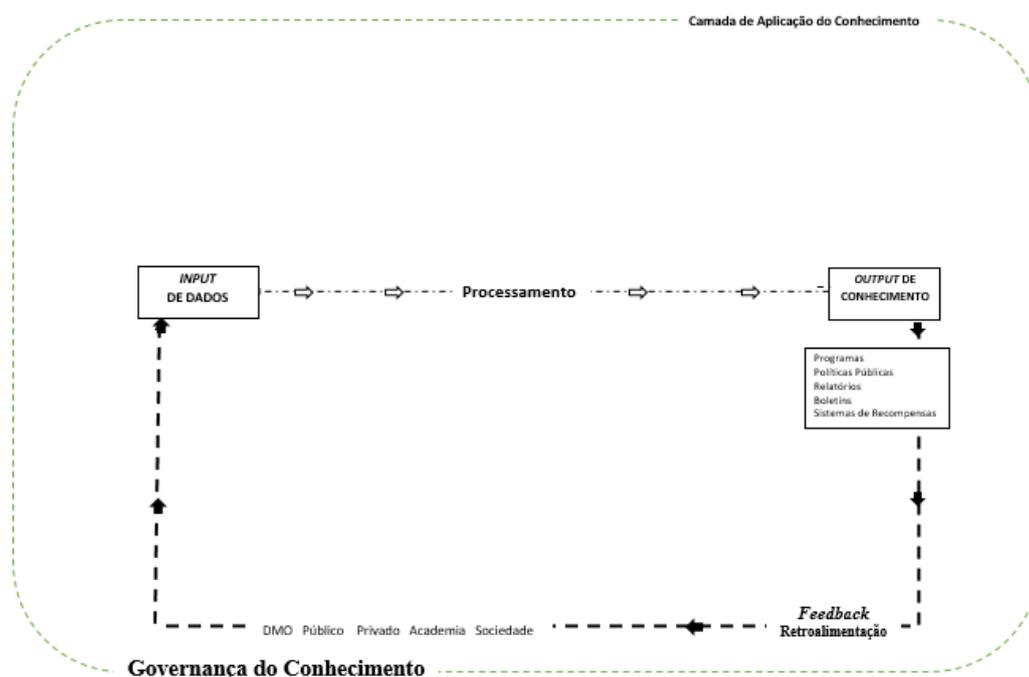
4.3 CAMADA DE APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO

Já a terceira Camada de Aplicação do Conhecimento é de fato a que englobaria a Governança do Conhecimento. Nessa camada todo o conhecimento gerado por meio do SIT é entregue à DMO como subsídio para tomada de decisões e competitividade do destino turístico. Essa governança como apresentada é composta de poder público, privado, academia e sociedade, que são os responsáveis pela gestão do destino (Fuchs *et al.*, 2013; Vargas, 2000; Estevão; Carneiro; Teixeira, 2014; Pechlaner; Volgger; Herntrei, 2012; Blain; Levy; Ritche, 2005). Esse ambiente envolve diversas esferas, por isso trazer a noção de governança corporativa seria também uma premissa que, gerenciada como uma organização, poderia gerar um efeito positivo, por meio de rotinas, regras e relações administrativas entre os *stakeholders* (Aguilera; Jackson, 2003; Bornhorst *et al.*, 2010).

A DMO possui um papel de trabalho coletivo e de facilitadores no processo de cooperação entre os atores e a inteligência coletiva, sendo estas figuras centrais para o *feedback* e a retroalimentação do SIT, no *input* de dados e no *output* de conhecimento (Laudon; Laudon, 2022; Peña, 2013; Batista, 2012; Martín-Castilla; Rodríguez-Ruiz, 2008), dando maior

credibilidade, eficiência e eficácia na construção de um SIT e na aplicação do conhecimento no destino turístico (Pechlaner; Volgger; Herntrei, 2012). Na Figura 36, são identificados os atores da DMO.

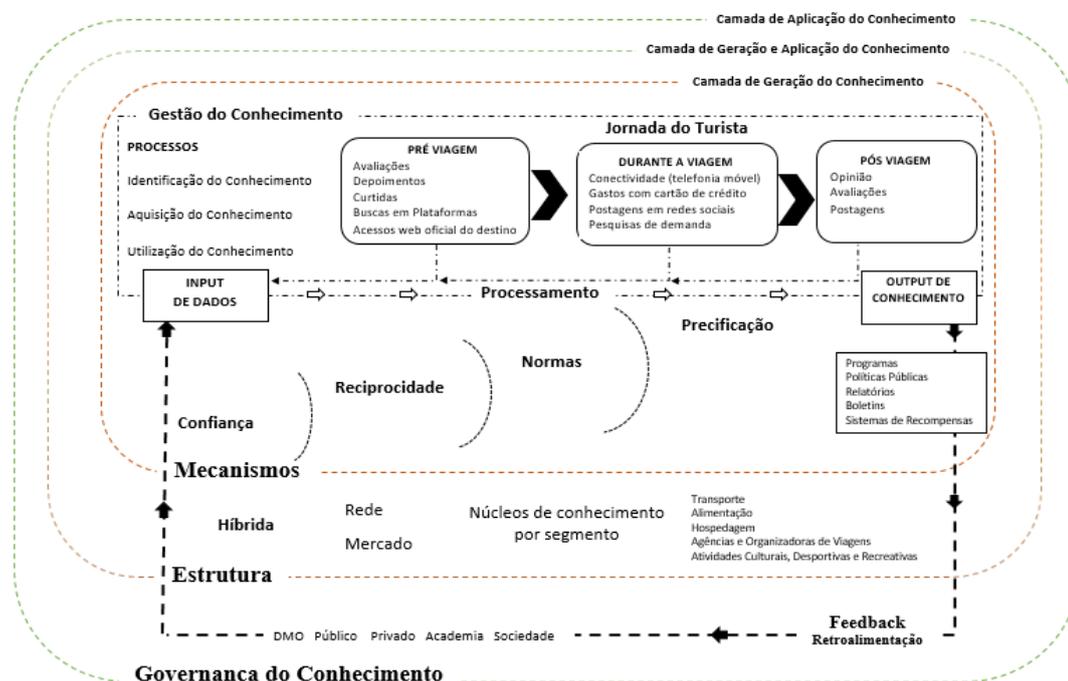
Figura 36 – *Framework* SIT suportado pela GovC, Camada de Aplicação do Conhecimento



Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

Assim, fundamentada nas bases teóricas pesquisadas, chegou-se à proposta de *framework* para Sistema de Inteligência Turística (SIT) suportado pela Governança do Conhecimento (GovC). Sua estruturação está dividida em três camadas: Camada de Geração do Conhecimento, Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento e Camada de Aplicação do Conhecimento. A estrutura em camadas está amparada em Fuchs *et al.* (2013), Garbani-Nerini *et al.* (2022) e Gretzel *et al.* (2015) que confirmam a necessidade de separação e de identificação dessas camadas dentro de uma estrutura de sistema de informação voltado para a inteligência e os destinos que queiram trabalhar o conhecimento. Na Figura 37 é apresentada a primeira versão do *framework* do SIT.

Figura 37 – Primeira Versão do *Framework* para Sistema de Inteligência Turística suportado pela GovC



Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

O *framework* proposto abrangeu os processos de gestão do conhecimento para geração do conhecimento a partir da jornada do turista. Os mecanismos de governança se apresentam como um suporte diferenciado ao SIT, visando a sua sustentabilidade e competitividade por parte do destino. A estrutura do SIT indica as diversas relações e formatos de aplicação para uso do conhecimento pelo *trade* turístico.

Por fim, ressalta-se que esta é uma análise com base nos conceitos de referenciais teóricos consultados, somados ao conhecimento profissional da pesquisadora no setor do turismo. O Quadro 25 tem o objetivo de resumir a aplicação dos componentes, das estruturas, dos mecanismos e dos elementos de cada Camada e de relacionar suas aplicações.

Quadro 25 – Aplicação das Camadas do SIT

Camada de Geração do Conhecimento			
Componentes	Estrutura	Mecanismos	Elementos
Processos de GC (Identificação/ Aquisição/ Utilização)	Jornada do Turista (pré/durante/pós viagem)	Confiança Reciprocidade Normas Precificação	<i>Input</i> de dados, processamento, <i>output</i> de conhecimento <i>Feedback</i> (retroalimentação)
Aplicação			
Compõe a cadeia de valor do dado, desde sua produção até o uso.	Processo completo que engloba todas as	Utilizados conforme o grau de cooperação entre	Dados captados (<i>input</i>) durante toda a Jornada do Turista, após o processamento

Utilizados em cada uma das etapas da Jornada do Turista.	fases do ciclo de viagem, similar ao “ <i>Customer Journey</i> ”.	os atores envolvidos, podem evoluir ao longo do processo de governança.	e análise servem para tomada de decisão, a extração do conhecimento (<i>output</i>) serve de subsídio para a construção de políticas públicas, programas e vantagens competitiva, disponíveis aos atores da governança. O <i>feedback</i> é o retorno do conhecimento ao SIT, que entraria como um novo dado (<i>input</i>), num processo de aprendizagem e evolução do sistema.
Item Relacionado			
Sistema de Painéis Interativos; Utilização de Software	Periodicidade de dados	Comercialização de Informações; Atuação em governança	Análises em relatórios; <i>Download</i> de dados abertos
Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento			
Componentes	Estrutura	Mecanismos	Elementos
-	Híbrida (Rede/Mercado)	-	Núcleo de conhecimento por segmento
Aplicação			
-	Relações horizontais, sem hierarquias, de cooperação e compartilhamento, com bom diálogo e comunicação, voltadas a estratégia e competitividade.	-	Forma de participação para construção do conhecimento. Grupos de trabalho multidisciplinares, considerados comunidades de aprendizagem em formato de células temáticas, que abrange toda a cadeia produtiva do turismo (transporte, alimentação, hospedagem, agências e organizadores de viagens e atividades culturais, desportivas e recreativas. Seriam organizados por câmaras temáticas de interesses do diversos segmentos, como capacitação, infraestrutura, economia, investimentos e outros.
Item relacionado			
	Atuação em governança; Comercialização de informações		Variedade de dados; Atuação em governança
Camada de Aplicação do Conhecimento			
Componentes	Estrutura	Mecanismos	Elementos

DMO, Público, Privado, Academia, Sociedade	GovC	-	<i>Input</i> de dados, processamento, <i>output</i> de conhecimento <i>Feedback</i> (retroalimentação).
Aplicação			
Responsáveis pela gestão do destino, atuação em governança multinível e corporativa, conforme estrutura e mecanismos apresentados, trazendo rotinas, regras e relações administrativas entre os <i>stakeholders</i> .	Todo o conhecimento gerado é entregue a DMO como subsídio para tomada de decisões e competitividade.	-	A DMO possui um papel de trabalho coletivo e de facilitadores no processo de cooperação entre os atores, inteligência coletiva sendo figuras centrais para o <i>feedback</i> e retroalimentação do SIT, no <i>input</i> de dados e <i>output</i> de conhecimento.
Item relacionado			
Atuação em Governança		-	Atuação em governança; Sistema de painéis interativos

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2023)

O Quadro 25 representa um esquema complexo para a estruturação de um Sistema de Inteligência Turística (SIT), suportado pela Governança do Conhecimento (GovC). A estrutura apresentada está dividida por Camadas que envolvem múltiplos elementos relacionados à forma de aplicação no campo do turismo, visando melhorar a governança e a competitividade de um destino turístico.

Por fim, o *framework* proposto foi submetido à verificação de especialistas do setor de turismo e de tecnologia da informação. No próximo capítulo, descreve-se toda a análise realizada com o propósito de aperfeiçoar o artefato.

5 VERIFICAÇÃO DO *FRAMEWORK* DE SISTEMA DE INTELIGÊNCIA TURÍSTICA (SIT) SUPORTADO PELA GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO (GovC)

Conforme descrito no Capítulo 3 da metodologia de pesquisa, o formulário de pesquisa foi disponibilizado de forma *on-line* durante o período de 15 de maio a 5 de junho de 2023 para 12 especialistas com domínio de conhecimento nas áreas de turismo e tecnologia, obtendo-se um retorno de 84% dos profissionais convidados, totalizando 10 especialistas. A carta-convite para participar da pesquisa foi enviada por *e-mail* (Apêndice C) juntamente com o *link* de preenchimento do formulário e as orientações sobre o conteúdo da pesquisa.

Após o retorno da verificação do *framework*, a análise dos dados ocorreu nos meses de junho e julho. Foram analisadas de forma individual as respostas de cada especialista e verificadas em cada seção as sugestões e as contribuições apontadas. Após as análises, para cada contexto do *framework*, foi elaborado um quadro com as sugestões dos especialistas.

No Quadro 26 é apresentado o perfil acadêmico e profissional dos especialistas participantes da pesquisa, bem como a área de domínio de cada um. Todos os especialistas convidados possuem experiência profissional na área de turismo, atuando diretamente com dados, pesquisas, inteligência de mercado e Business Intelligence.

Quadro 26 – Perfil dos Especialistas

N.	Área de Domínio	Acadêmico	Profissional
1	Turismo	Graduação em Comunicação Social e Administração, Especialização em Gestão de Marketing, Mestrado em Estudos Urbanos e Regionais, Doutorado em Turismo	Representante do Turismo do governo do estado de São Paulo na área de dados e pesquisas, membro da RBOT e RIMT. Atuação no mercado 3 a 4 anos.
2	Turismo	Bacharel em Turismo, Mestrado em Ciências da Comunicação, Doutorado em Geografia Humana	Professor(a) na área de Turismo do estado de São Paulo, Representante do governo federal na área de pesquisas e inteligência de dados. Atuação no mercado mais de 4 anos.
3	Turismo	Graduação em Turismo, Pós Graduação em Marketing Turístico e em Pesquisa de Mercado	Representante do governo federal na área de pesquisas e inteligência de dados. Atuação no mercado mais de 4 anos.
4	Turismo	Bacharel em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica em Recursos Naturais, Mestrado em Turismo e Hotelaria e Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional	Representante do Turismo do governo do estado do Mato Grosso do Sul na área de dados e pesquisas, membro da RBOT. Atuação no mercado mais de 4 anos
5	Tecnologia	Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Representante do governo do estado de SC na área de pesquisas

N.	Área de Domínio	Acadêmico	Profissional
			e inteligência de dados. Atuação no mercado mais de 4 anos.
6	Turismo e Tecnologia	Bacharel em Turismo, Especialização em Marketing Empresarial, Mestrado em Comunicação e Turismo, Doutorado em Ciência da Informação	Professor(a) na área de Turismo e Representante do Turismo do governo federal no estado do Paraná, na área de dados e pesquisas, membro da RBOT. Atuação no mercado mais de 20 anos.
7	Turismo	Bacharel em Turismo, Mestrado em Turismo e Hotelaria, Doutoranda em <i>Performances Culturais</i>	Professor(a) na área de Turismo e Representante do Turismo do governo do estado de Goiás na área de dados e pesquisas, membro da RBOT. Atuação no mercado mais de 4 anos.
8	Turismo e Tecnologia	Graduação em Demografia e Turismo, Mestrado em Direção e Gestão Turística e Gestão Cultural	Professor(a) na área de Turismo, Profissional de inteligência de dados para turismo em Buenos Aires (Argentina), destino turístico inteligente – DTI. Atuação no mercado mais de 4 anos.
9	Turismo e Tecnologia	Graduação em Geografia e Mestrado em Gestão do Turismo	Representante do mercado turístico na área de dados e inteligência em Valencia (Espanha), destino turístico inteligente – DTI. Atuação no mercado mais de 4 anos.
10	Turismo	Graduação em Administração e Direção de Empresas, Mestrado em Negócios e Marketing	Representante do mercado turísticos na área de dados e inteligência de Menorca (Espanha), destino turístico inteligente – DTI. Atuação no mercado mais de 4 anos.

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2023)

O formulário de pesquisa foi elaborado com objetivo de averiguar a coerência e a adequação da estrutura proposta do *framework*, com vistas a melhorar o artefato. O questionário começa com uma breve contextualização da pesquisa e a descrição do problema identificado, seguido do objetivo da pesquisa e a explicação do modelo projetado.

O modelo proposto representa uma estrutura de sistema de inteligência turística suportado pela governança do conhecimento. Para tanto, esse modelo foi apresentado, conforme Apêndice C, nas versões português e espanhol, dividido em seções de análise para melhor identificação das etapas, mecanismos e estruturas. Ao todo foram quatro seções: Camada de Geração do Conhecimento, Camada de Geração para Aplicação do Conhecimento, Camada de Aplicação do Conhecimento e Visualização Geral do *Framework*.

O questionário é composto por sete perguntas, todas elas são contextualizadas inicialmente para o respondente com base na análise do conteúdo apresentado e na imagem de parte do *framework* visualizada, referente a cada seção apresentada. No Quadro 27 é informada a relação das perguntas do formulário de pesquisa.

Quadro 27 – Relação de perguntas do Formulário de Pesquisa

Seção	Análise de Conteúdo	Perguntas	Correlação
1ª Camada de Geração do Conhecimento	Estrutura “Jornada do Turista”	P1: Na sua análise, esta estrutura para geração de conhecimento lhe parece adequada para um SIT?	Governança Turística
	Processos de Gestão do Conhecimento	P2: Na sua análise, estes processos de geração de conhecimento lhe parece adequado para um SIT?	Gestão e Governança do Conhecimento
	Mecanismos da Governança do Conhecimento	P3: Na sua análise, estes mecanismos da governança do conhecimento lhe parece adequado para um SIT?	Governança do Conhecimento
	Elementos da Camada	P4: Na sua análise, esta camada está clara e abrange os elementos necessários para a geração do conhecimento de um SIT?	Sistema de Informação/Inteligência
2ª Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento	Formato da estrutura do SIT	P5: Na sua análise, esta estrutura de geração do conhecimento e aplicação do conhecimento lhe parece adequada para um SIT?	Governança Turística e do Conhecimento
3ª Camada de Aplicação do Conhecimento	Estrutura de Governança para aplicação do conhecimento	P6: Na sua análise, esta estrutura de governança para aplicação do conhecimento lhe parece adequada para um SIT?	Governança Turística e do Conhecimento
Framework	Visualização geral	P7: Na sua análise, o <i>framework</i> proposto atende ao problema de pesquisa em estruturar um Sistema de Inteligência Turística para o apoio à tomada de decisão em destinos turísticos?	Atendimento ao problema de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2023)

Conforme mostra a literatura apresentada, a divisão em camadas confirma a necessidade de separação e de identificação dentro de uma estrutura de sistema de informação voltada para a inteligência e os destinos que queiram obter o conhecimento. Sendo assim, na 1ª Camada de Geração do Conhecimento, os questionamentos dessa seção servem para verificar os processos e seus elementos. Para isso, foram abordados quatro contextos: a pergunta P1 está relacionada

à estrutura da Jornada do Turista, levando em consideração a governança turística para a extração dos dados; A P2 buscou analisar os processos da gestão do conhecimento que suportam o SIT para a governança do conhecimento; A P3 abordou os mecanismos propostos para a governança do conhecimento; e a P4 analisou os elementos dessa camada necessários para a geração do conhecimento.

Na 2ª Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento, a análise se configurou no formato adequado para a estrutura do SIT (P5), envolvendo ambas as governanças: turística e do conhecimento. Na 3ª Camada de Aplicação do Conhecimento, o questionamento foi elaborado a partir da relação com a estrutura de governança para aplicação do conhecimento (P6). O fechamento do questionário se dá com a P7, que se trata da análise geral do artefato, avaliando o modelo como um todo.

A análise dos resultados foi separada por contextos, conforme mostram as perguntas elaboradas e apresentadas acima. A seguir serão apresentadas as sugestões indicadas pelos especialistas em cada pergunta abordada.

5.1 CONTEXTO 1: CAMADA DE GERAÇÃO DO CONHECIMENTO – JORNADA DO TURISTA

A geração do conhecimento se inicia pela Jornada do Turista (*Customer Journey*), nela é possível identificar as etapas do ciclo de viagem que ocorrem em três momentos: pré-viagem, durante e pós-viagem. Pela literatura estudada (Fuchs *et al.*, 2013; Thinktur, 2020; Staab *et al.*, 2002; Segittur, 2020), esse é um processo completo, pois nele é possível relatar todas as fases, desde a concepção da escolha do destino e formas de deslocamento, tipos de equipamentos utilizados até o retorno do turista em sua localidade. Esses canais de comunicação compreendem o momento de inspiração do destino a ser visitado, o momento de decisão da escolha, o comportamento dele no uso dos equipamentos turísticos e a opinião e avaliação sobre o destino.

O *framework* apresenta de forma exemplificativa alguns dados que podem ser extraídos pelo rastreamento da **Jornada do Turista**.

Análise da P1: Na sua análise, esta estrutura para a GERAÇÃO do conhecimento lhe parece adequada para um SIT?

Com base nos comentários dos especialistas sobre a pergunta P1, pode-se observar diferentes perspectivas e sugestões relacionadas ao *framework* proposto para a geração de conhecimento em um Sistema de Inteligência Turística (SIT), com relação à parte da Jornada

do Turista. O especialista 1 destaca as sobreposições de atividades nos diferentes ciclos da jornada do turista, além disso, ele sugere adicionar a atividade de compra/aquisição/reservas. Ele também menciona que outras dimensões e perspectivas, como o fluxo aéreo, a ocupação hoteleira e a movimentação do emprego, são fundamentais para capturar de forma mais completa e robusta a economia do turismo no destino. No entanto, a ideia da questão era apresentar o método de extração dos dados por meio da jornada do turista, e a tipologia de dados apontada foi apresentada de forma exemplificativa, pois caberia a cada destino definir o melhor tipo de dado e viabilidade de utilização do canal de extração dele. Já a sobreposição do dado utilizado não indica que seria utilizado o mesmo dado (avaliação e postagens), mas que esse tipo de dado poderia ser utilizado em diferentes etapas. Entretanto, para ficar mais claro, a pesquisadora considerou a sugestão de incluir outros tipos de dados na jornada do turista, bem como de elaborar um quadrante complementar para dados do destino para que sejam considerados aspectos econômicos, como de empregos, empresas, arrecadação de tributos e outros.

O especialista 2 aponta que a estrutura proposta é simplificada para o processo de geração do conhecimento. Ressalta que os dados gerados nas etapas da jornada do turista subsidiam decisões para viagens em andamento e futuras viagens. Ele indica também que a coleta de dados pode ocorrer em momentos de lazer, consumo de entretenimento e leitura de notícias, não necessariamente com o objetivo de planejar uma viagem. O método de extração de dados por meio da jornada do turista foi encontrado na literatura por ser o mais completo e abranger todo o ciclo de viagem do turista (Fuchs *et al.*, 2013; Thinktur, 2020; Staab *et al.*, 2002; Segittur, 2020). Além disso, a ideia do *framework* está voltada para a perspectiva de competitividade do destino, na busca por entender o comportamento do turista para oferecer uma melhor experiência e identificar potenciais mercados emissores (Baidal; Sánchez; Monzonís, 2016; Graham; Shelton, 2013). Sobre identificar dados em outras atividades fora do objetivo de planejar, na opinião da pesquisadora, isso foge do escopo do método de extração de dados, mas, de alguma maneira, poderia ser suprido por uma pesquisa de demanda (item considerado na etapa “durante a viagem”), como forma de identificação do canal de comunicação. Essa consideração fez a pesquisadora analisar que os dados da pesquisa de demanda poderiam ser utilizados para análise e geração de *insights* em toda a jornada do turista.

O especialista 3 sugere incluir o item “desejos” na etapa pré-viagem da jornada, pois considera que o interesse pessoal na viagem vem antes da busca por informações sobre destinos. Essa sugestão pode ser considerada no tipo de dado, por exemplo, “busca em plataformas”, uma

vez que o potencial turista, ao acessar esse meio, indica que há um desejo em realizar uma viagem para determinado destino, e isso seria identificado na forma de pesquisa desse usuário.

O especialista 4 destaca que a questão da conectividade foi abordada apenas em relação à mobilidade via telefonia móvel. Ele sugere que seria melhor mencionar a conectividade sem restringir a um único meio, como a telefonia móvel. Essa tipologia de dado foi exemplificativa, mas, considerando que há outras formas de conectividade como GPS, a pesquisadora acatou a sugestão.

O especialista 5 destaca a importância de incluir possíveis *insights* juntamente com os dados de cada etapa da jornada. Esses *insights* podem abranger preferências dos consumidores, interesses, renda, grupos de viagem, oferta de equipamentos, preços, canais preferidos, qualidade de serviço, satisfação e possibilidade de retorno do turista. Ele sugere que, em uma próxima etapa, seja descrita uma metodologia para padronizar a análise e direcionar o turismo para uma cultura baseada em dados.

Essa sugestão parte mais da análise do dado em si (etapa a ser analisada na sequência por meio da análise dos processos de GC) e depende do que o gestor quer obter de informação a partir da fonte pesquisada, muitas delas podem ser adquiridas, por exemplo, pela pesquisa de demanda. Entretanto, a ideia dessa parte do *framework* é identificar tipos de dados a serem extraídos nas diversas etapas da jornada do turista, sem citar fontes específicas como Booking, Instagram, entre outros, pois fica a critério do gestor definir as possibilidades e a viabilidade de uso desse ferramental pelo destino. Como forma de deixar mais claro e por ter sido sugerido também pelos especialistas 1 e 3 a forma de utilização do tipo de dado, a pesquisadora incluiu no *framework* ao lado de cada tipo de dado possíveis *insights* para extração da informação como forma exemplificativa (indicado pela reticências) e sugestiva, não se limitando a esses indicados, cabendo a definição ao gestor do destino de quais seriam mais apropriados em cada ocasião.

O especialista 6 reconhece a estrutura proposta como essencial e central para a análise da demanda em um SIT. No entanto, ele ressalta que o conhecimento necessário para um SIT vai além da demanda e deve considerar o contexto social, além dos fundamentos e limitações da oferta turística. Esse apontamento corrobora com o do especialista 1, em que a pesquisadora já considerou a inserção do quadrante complementar para dados do destino.

O especialista 7 aponta uma limitação do *framework* proposto, destacando que ele abarca exclusivamente o meio virtual, o que pode resultar em vícios ou manipulações de dados inverídicos ou tendenciosos. O especialista sugere a importância de uma observação mais próxima do turista para extrair detalhes sobre sua satisfação, que, muitas vezes, podem ser

maquiados pelo *glamour* das redes sociais. Nesse ponto, a pesquisadora acredita que o especialista não tenha entendido, por exemplo, que a pesquisa de demanda não necessariamente é uma coleta virtual e que o método de extração de dados pode ocorrer em campo, por meio de entrevistas presenciais com os turistas.

O especialista 9 menciona a necessidade de adicionar uma fase adicional, a fase de tomada de decisão pelo viajante, que ocorre entre a pré-viagem e a experiência. Essa fase engloba a análise da oferta de conectividade aérea, alojamento e produtos turísticos que o potencial viajante recebe ao tomar sua decisão. Além disso, o especialista destaca a importância de considerar os prazos de decisão e o perfil do viajante, informações que podem ser adquiridas com a pesquisa de demanda. A inserção da fase adicional foi inserida como “planejamento e escolha” com um melhor detalhamento das etapas da jornada do turista.

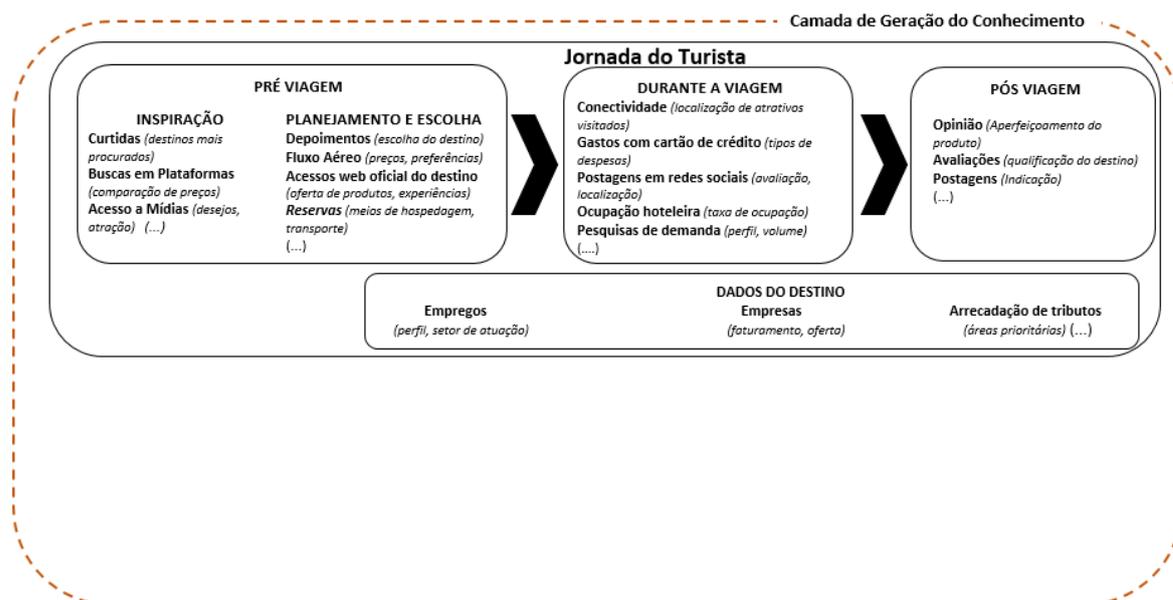
Já o especialista 10 foca na fase de pré-viagem e sugere melhorar a definição das tipologias de dados a serem utilizadas nessa etapa. Ele propõe ampliar a coleta de outros tipos de dados, como oferta/demanda e evolução da demanda, não se restringindo apenas às buscas em plataformas, mas também considerando a reserva de transporte e acomodação, entre outros indicadores. As sugestões dos tipos de dados é exemplificativa e foi alterada para diversificar melhor os tipos de dados que podem ser obtidos. Com relação à oferta e à demanda, o quadrante “dados do destino” foi inserido, e a demanda pode ser identificada pelas pesquisas já citadas.

Em resumo, nesta primeira análise referente à geração do conhecimento pela Jornada do Turista, os comentários dos especialistas revelaram diversas sugestões e perspectivas para aprimorar o *framework* proposto. Das sugestões apontadas, considera-se a mais pertinente a ampliação e detalhamento do escopo da jornada do turista para abranger outras dimensões além disso, como a oferta turística e dados dos destinos, deixando, assim, o SIT mais completo. Isso foi considerado pela pesquisadora como um ponto importante, apesar de ser uma outra lógica de extração de dados, mas que é relevante para uma análise mais ampla do destino turístico. Para tanto, esse novo elemento foi inserido nesta etapa do *framework* como um quadrante complementar para dados do destino, e a jornada do turista será subdividida em mais etapas (inspiração, planejamento e escolha). Além disso, tiveram alguns ajustes nas nomenclaturas e houve a inserção de outros tipos de dados apontados de forma exemplificativa e não exaustiva nas diversas etapas do ciclo de viagem, por exemplo, o acesso a mídias, o fluxo aéreo e as reservas (pré-viagem), a ocupação hoteleira (durante a viagem) e a alteração de conectividade de forma geral. Ao lado de cada tipo de dado, foram também inseridos possíveis *insights* para extração da informação, de forma sugestiva, não se limitando a esses indicados, cabendo, como

mencionado, a definição ao gestor do destino de quais seriam mais apropriados em cada ocasião (Fuchs *et al.*, 2013; Thinktur, 2020; Staab *et al.*, 2002; Segittur, 2020).

Considerando esses aspectos apontados pelos especialistas, o aprimoramento dessa etapa do *framework* é representando pela Figura 38.

Figura 38 – *Framework* suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – Jornada do Turista



Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

5.2 CONTEXTO 2: CAMADA DE GERAÇÃO DO CONHECIMENTO – PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é inserida no contexto da Jornada do Turista por meio dos seus processos e, nesta tese, é compreendida de forma essencial pela sequência da identificação, aquisição e utilização do conhecimento (Bocquet; Mothe, 2010; Kraaijenbrink; Wijnhoven, 2008). Todos os processos podem ser utilizados em cada uma das etapas da jornada do turista. A identificação foi descrita de forma exemplificativa pelos tipos de dados que podem ser utilizados nesse processo, levando em conta toda a jornada. A etapa de aquisição do conhecimento é compreendida pelo rastro de dados que o turista deixa ao longo das etapas de planejamento, realização e pós-viagem, sejam eles por meio de avaliações ou relatos de experiências ou até mesmo de forma orgânica ao longo de toda a jornada vivenciada pelo turista. Após o processamento desses dados captados durante toda a jornada do turista, sua utilização resultaria nos *outputs* para tomada de decisão, construção de políticas públicas, programas e vantagem competitiva para o destino.

Análise P2: Na sua análise, estes PROCESSOS de geração de conhecimento lhe parecem adequados para um SIT?

Com base nos comentários dos especialistas sobre a pergunta P2, que aborda os processos de geração do conhecimento, foram apresentados quatro sugestões e aprimoramentos, dos dez especialistas participantes. O especialista 3 sugere que seja incluída a expressão “armazenamento e processamento” para destacar a importância do armazenamento dos dados, juntamente com o processamento, no contexto do SIT. Corroborando com a literatura pesquisada, esse processo é citado pelos autores Evans, Dalkir e Bidian (2014) e Steil (2007) e faz parte das definições da gestão do conhecimento e de seus subsistemas. Então, como forma de deixar mais clara essa etapa no *framework*, esse processo será incluído.

O especialista 6 destaca a importância da informação como um elemento intermediário entre os dados e o conhecimento. Essa sugestão provém da literatura por meio da pirâmide do conhecimento (Blanco, 2015; Peña, 2013) e será inserida no *framework* logo após o processamento do dado para deixar mais claro o fluxo até a obtenção do conhecimento produzido e, a partir disso, servir como tomada de decisão (inteligência) nas ações do gestor. Ele menciona que, na Ciência da Informação, a informação é estruturada a partir dos estudos de usuários, o que enfatiza a importância da análise anterior pela jornada do turista.

No entanto, o especialista considera que o *framework* proposto está incompleto nesse sentido, pois não aborda a combinação dos dados de cada etapa da jornada do turista para gerar conhecimento adequado para cada possível usuário do sistema turístico, seja ele ente público, empresa privada, associação de hospedagem, viagens ou outras entidades associadas. Essa sugestão de combinação se dá justamente pela integração dos diversos processos de GC (identificação, aquisição, utilização e armazenamento) (Moresi *et al.*, 2020a; Pinho; Pinho; Costa, 2019; Wang *et al.*, 2011) e pelas correlações com as diferentes áreas de interesse do usuário, por exemplo, setor aéreo, hoteleiro, entre outros, que o gestor pode complementar diante de cada etapa da jornada, já que se entende que o ciclo de viagem proposto é uma evolução da jornada do turista e, para isso, o rastro de dados está apresentado de forma linear nesse fluxo. Entretanto, os dados podem sofrer alterações conforme a necessidade de extração da informação ou processamentos complementares como o caso do suporte da Inteligência Artificial (IA) na análise e geração de novos *insights*. Com a inserção de algumas sugestões de *insights*, acredita-se que essa combinação de dados para uso entre os setores tenha ficado mais clara.

O especialista 9 concorda que o fluxo apresentado no *framework* é adequado e sugere adicionar três outros fatores: conhecimento do setor turístico, conhecimento do contexto e do

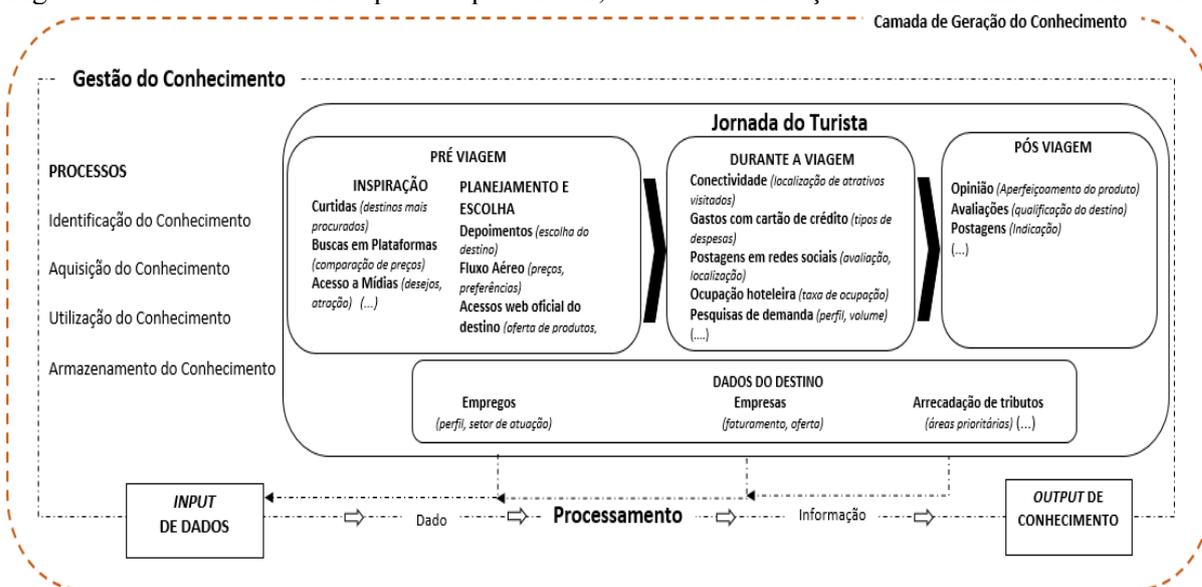
destino e identificação de necessidades específicas a serem atendidas com informações de curto, médio e longo prazo. Essas sugestões não são consideradas como processos da gestão do conhecimento (Gold; Malhotra; Segars, 2001; Alavi; Leidner, 2001; Darroch, 2003; Lichtenthaler; Lichtenthaler, 2009; Heisig, 2009; Chen; Mohamed, 2008; Palmer; Platt, 2005), mas, de certa forma, estão inseridas na etapa da governança do conhecimento, que será apresentada mais adiante, já que o conhecimento é utilizado e retroalimentado pelos diversos atores dos segmentos do turismo. Com relação ao conhecimento do contexto e do destino, foram inseridas na etapa anterior da jornada do turista o quadrante “dados do destino” como forma de abarcar esse conhecimento. Com relação à identificação de necessidades específicas, entende-se que a Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento, que será analisada adiante, poderá ser abarcada por meio dos núcleos setoriais de conhecimento, contemplando essa sugestão.

Já o especialista 10 reforça a importância da coleta adequada dos dados, seu processamento correto e revisão de forma cíclica para garantir a retroalimentação. Acredita-se que essa sugestão é enfatizada na Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento quando são apresentados a etapa da Governança do Conhecimento e os *stakeholders* que compõem os núcleos do conhecimento, que poderão indicar as fontes de coleta dos dados, além disso, é importante analisá-los de forma mais clara e pertinente ao contexto desejado. A revisão de forma cíclica e a retroalimentação estão contidas no *framework* na Camada Geração do Conhecimento, após a apresentação da etapa dos mecanismos de governança.

Em síntese, os especialistas apontaram algumas sugestões relacionadas aos processos de geração de conhecimento do *framework*. Essas sugestões incluem destacar o armazenamento dos dados, reconhecendo sua importância no SIT, e considerar os termos “dados” e “informação” antes e após o elemento “processamento”, explicando de forma mais clara a geração de conhecimento por meio do SIT (Robredo, 2003; Laudon; Laudon, 2022).

Além disso, a inclusão de conhecimento do setor turístico e do contexto, a identificação de necessidades específicas e a revisão contínua dos dados pela retroalimentação são fatores que foram pensados em outras etapas do *framework* e serão destacados mais adiante. Por fim, essas contribuições buscaram aprimorar a estrutura do artefato, tornando-o mais completo e capaz de gerar conhecimento de forma eficaz para subsidiar decisões, construir políticas públicas, programas e vantagens competitivas para o destino.

Considerando esses aspectos apontados pelos especialistas, o aprimoramento dessa etapa do *framework* é representado pela Figura 39.

Figura 39 – *Framework* SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – Processos

Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

5.3 CONTEXTO 3: CAMADA DE GERAÇÃO DE CONHECIMENTO – MECANISMOS DE GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO

Os mecanismos da governança do conhecimento a serem utilizados no SIT também se dão por camadas e seriam utilizados conforme o grau de cooperação entre os atores envolvidos (Fang; Yang; Hsu, 2013; Chong *et al.*, 2005).

Na primeira camada de confiança se julga o passo inicial para que se tenha uma aproximação entre os atores interessados no processo, pois é, a partir disso, que se demonstra a vontade e o interesse no compartilhamento de valores e a expectativa da transferência do conhecimento tácito.

A camada de reciprocidade é o segundo passo para o estímulo às relações de troca. As parcerias podem se dar pela via de mão dupla, os objetivos desses atores podem ser coletivos e terem valores semelhantes e, dessa forma, cooperam entre si para troca de dados e informações com interesse recíproco.

A terceira camada é o momento que se padroniza e se identifica de forma explícita o compartilhamento do conhecimento interorganizacional. As normas são mecanismos que dão controle e coordenação aos vínculos entre os parceiros. Esse acesso se materializa por meio de acordos, protocolos e memorandos, o que se pretende transferir por meio de dados e informação.

Na última camada, a precificação se dá quando os dados e a informação são processados e neles agregados conhecimento, seja em forma de relatórios, pesquisas e estudos ou sistemas de recompensas (*outputs*), gerados por meio de mecanismos formais.

Análise P3: Na sua análise, estes MECANISMOS da governança do conhecimento lhe parecem adequados para um SIT?

Com base nos comentários dos especialistas sobre a pergunta P3, que aborda os mecanismos da governança, foram apresentados cinco sugestões e aprimoramentos, dos dez especialistas participantes. O especialista 1 considera os mecanismos de governança do conhecimento adequados, mas destaca a falta de clareza na forma como as camadas interagem entre si e com os demais elementos do SIT. Além disso, sugere esclarecer se todas as camadas são necessárias ou se correspondem a níveis de maturidade que podem ser desenvolvidos progressivamente. O *framework* indica que os mecanismos de governança apontados sejam utilizados conforme o grau de cooperação entre os atores envolvidos.

Não há necessariamente uma hierarquia entre eles ou pré-requisitos para alcançar um mecanismo ou outro. O que se entende é que os mecanismos são uma evolução e dependem do grau de maturidade de governança entre os atores envolvidos. Com relação à interação entre as camadas e os demais elementos do SIT, as camadas interagem com o SIT como um todo, pois representam instrumentos que possam garantir a sustentabilidade do sistema. Os demais elementos, como os processos de gestão do conhecimento, foram explicados no contexto da Jornada do Turista, já que todos os processos podem ser utilizados em cada uma das etapas do ciclo de viagem e eles estão compreendidos no mesmo quadrante, indicando a relação deles nessa fase do SIT.

O especialista 2 menciona que, embora concorde com o processo, ele acredita que parece datado diante dos avanços da Inteligência Artificial (IA) e da disponibilidade e seleção de informações em cada interação. Ele destaca a necessidade de considerar como as informações serão disponibilizadas e selecionadas no contexto atual. Com relação a IA, acredita-se que ela será algo complementar e um facilitador na análise de dados, servindo de suporte ao sistema. O SIT não irá extrair e analisar os dados sem um comando humano, então, entende-se que a IA será algo considerado como uma ferramenta a agregar mais agilidade na análise e na geração de *insights* para o SIT. A seleção das informações será feita conforme as demandas dos núcleos de conhecimento setoriais que serão apresentados na Camada de Geração para Aplicação do Conhecimento. Já a disponibilidade das informações dependerá da oferta de dados que o setor turístico produz e que estão acessíveis para captura, mas servirão de insumos

para a geração do conhecimento e tomada de decisão, com *outputs* de conhecimento por meio de programas, políticas públicas, relatórios, boletins, entre outros.

O especialista 3 considera a sequência dos mecanismos lógica, mas questiona se ficou claro no *framework* que há uma transformação dos dados em informação antes da precificação. Ele destaca a importância de esclarecer essa lógica de transformação dos dados. Essa observação, corroborando com Robredo (2003) e Laudon e Laudon (2022), foi considerada no *framework* na etapa anterior, com a inserção das palavras “dados” e “informação” antes e após o termo “processamento”.

O especialista 6 menciona que as camadas do *framework* não foram representadas de forma clara, pois estão estruturadas em ordem crescente, em vez de serem sobrepostas. Ele destaca a importância de não apenas dar protagonismo à Jornada do Turista, mas também considerar a governança e seus mecanismos como igualmente essenciais para um SIT. As camadas dos mecanismos de governança foram postas lado de lado, evitando o entendimento de ordem crescente. A jornada do turista e os mecanismos de governança estão igualmente dispostos, uma vez que estão todos inseridos dentro de uma única camada, a de Geração do Conhecimento.

O especialista 9 considera os mecanismos adequados e destaca a importância da fase de confiança, enfatizando que a credibilidade dos resultados é fundamental para garantir a utilização efetiva das informações e conhecimento gerados. Ele sugere que, nas fases iniciais, a informação obtida por meio do SIT seja direcionada para confirmar tendências conhecidas, a fim de superar a barreira de credibilidade e confiança.

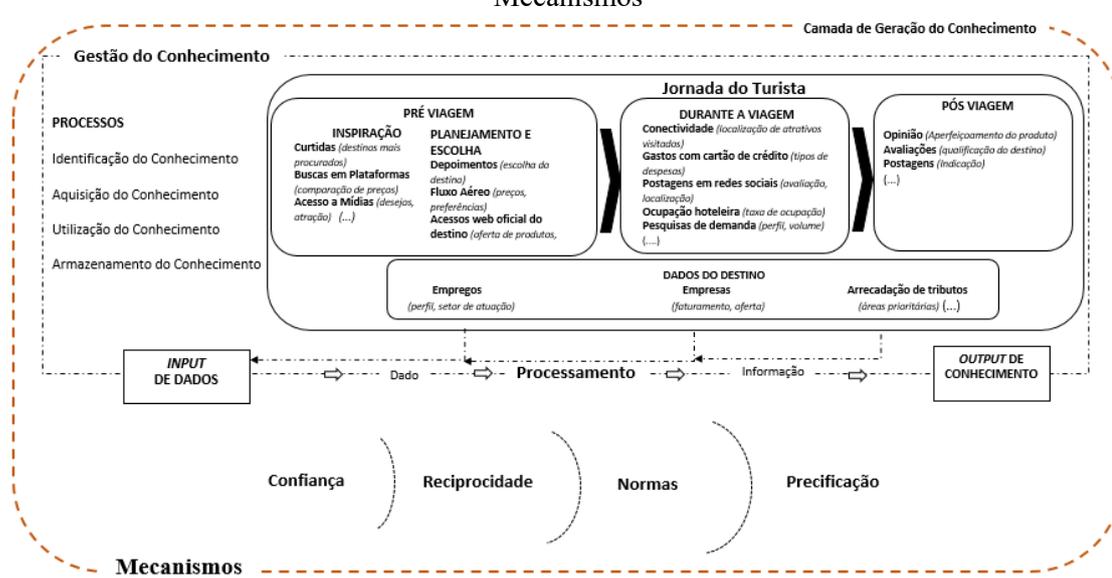
O tipo de dado que será utilizado e processado é sugestivo e exemplificativo, por isso o objetivo que se pretende com ele será o comando que o gestor da ferramenta dará, por exemplo, a coleta do dado de fluxo aéreo poderá proporcionar informações de preferências de destinos mais procurados. Esses *insights* podem gerar conhecimento em saber qual o perfil desses turistas para que, então com base nisso, se tome uma decisão, como promover o destino em determinado evento ou região.

Em resumo, os especialistas forneceram sugestões relevantes para aprimorar os mecanismos de governança do conhecimento no *framework* proposto para um SIT. Eles destacaram a necessidade de esclarecer a interação das camadas e os níveis de maturidade, considerar os avanços da IA na disponibilização e a seleção de informações, clarificar a transformação dos dados em informação e reconhecer a importância tanto da Jornada do Turista quanto da governança e seus mecanismos.

Das sugestões apontadas, foi considerado pertinente adequar os níveis de maturidade das camadas dos mecanismos de governança do SIT, eles foram inseridos lado a lado, evitando o entendimento de ordem crescente. No mais, considera-se que as sugestões de modo geral contribuíram para fortalecer a eficácia e a clareza dos mecanismos de governança do conhecimento no SIT.

Considerando esses aspectos apontados pelos especialistas, o aprimoramento dessa etapa do *framework* é representada na Figura 40.

Figura 40 – *Framework* SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – Mecanismos



Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

5.4 CONTEXTO 4: CAMADA DE GERAÇÃO DE CONHECIMENTO – FEEDBACK

Para fechamento do entendimento dessa Camada de Geração do Conhecimento, ressalta-se que todo *output* gerado estaria à disposição dos atores da governança para utilização do conhecimento na tomada de decisão. O *feedback* proporcionado serve como retroalimentação do sistema, sendo inserido por meio de um novo dado, assim, o SIT evolui a partir dos mecanismos da governança do conhecimento, em um processo de aprendizagem que está em constante transformação (Laudon; Laudon, 2022; Penã, 2013; O'Brien, 2020a; Fong; Chen, 2012; Chen; Fong, 2013; Stacey, 2003).

Análise P4: Na sua análise, esta camada está clara e abrange os elementos necessários para a geração do conhecimento de um SIT?

Com base nos comentários dos especialistas sobre a pergunta P4, que aborda os mecanismos da governança, foram apresentados seis sugestões e aprimoramentos dos dez especialistas participantes. O especialista 1 recomenda fornecer mais detalhes sobre a estrutura e a infraestrutura que sustentam essa camada, incluindo recursos como legislação, infraestrutura física e capital humano. Além disso, informa ser importante identificar os atores envolvidos e seus respectivos papéis no processo de geração do conhecimento. Os recursos sugeridos para suporte ao SIT dependerão do contexto no qual o SIT está inserido de modo geral, como citado na etapa anterior sobre os mecanismos, na camada de normas, o acesso se materializa por meio de acordos, protocolos, memorandos, o que se pretende transferir por meio de dados e informação.

Além disso, acrescenta-se que, se o SIT estiver no âmbito público, outros instrumentos podem ser viáveis para resguardar o trabalho de governança, como instruções normativas e decretos. Sobre a estrutura física e capital humano, o que se pretende com a proposta do *framework* é mostrar por meio da representação simbólica de modelos, métodos e sistemas de informações e de conhecimento, elementos que são necessários em um SIT em formato de arquitetura do artefato.

No entanto, pode-se sugerir que, como estrutura física, caberia um espaço com *video wall* e computadores/notebooks com mesas e cadeiras para receber atores do setor, bem como que este esteja integrado com o espaço de trabalho de equipe multidisciplinar (capital humano) nas áreas de turismo, economia, tecnologia da informação, *design* e inovação. Já sobre a identificação dos atores envolvidos e os papéis na geração do conhecimento, estes serão apresentados na Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento, por meio da Estrutura e Governança do Conhecimento, nos próximos contextos.

O especialista 5 sugere que sejam usadas técnicas de interface do usuário (*pop-ups*, botões de *feedback* e enquetes) como forma de atração e de retorno efetivo do usuário. A proposta do *feedback* foi pensada no sentido de retroalimentação do SIT e não de melhorias e aperfeiçoamento do sistema em si (Laudon; Laudon, 2022; Batista, 2012). Como exemplo, na política pública implantada (*output*) baseada em dados, são criados indicadores para que ela seja monitorada, dessa forma, seria possível gerar novos dados que entrariam no SIT, evoluindo o sistema.

O especialista 6 sugere que processo de *feedback* seja considerado a partir da camada de reciprocidade ou normas para que todos os atores participem ativamente e contribuam para a evolução do sistema. No *framework* proposto, a ideia do *feedback* é de retroalimentação do

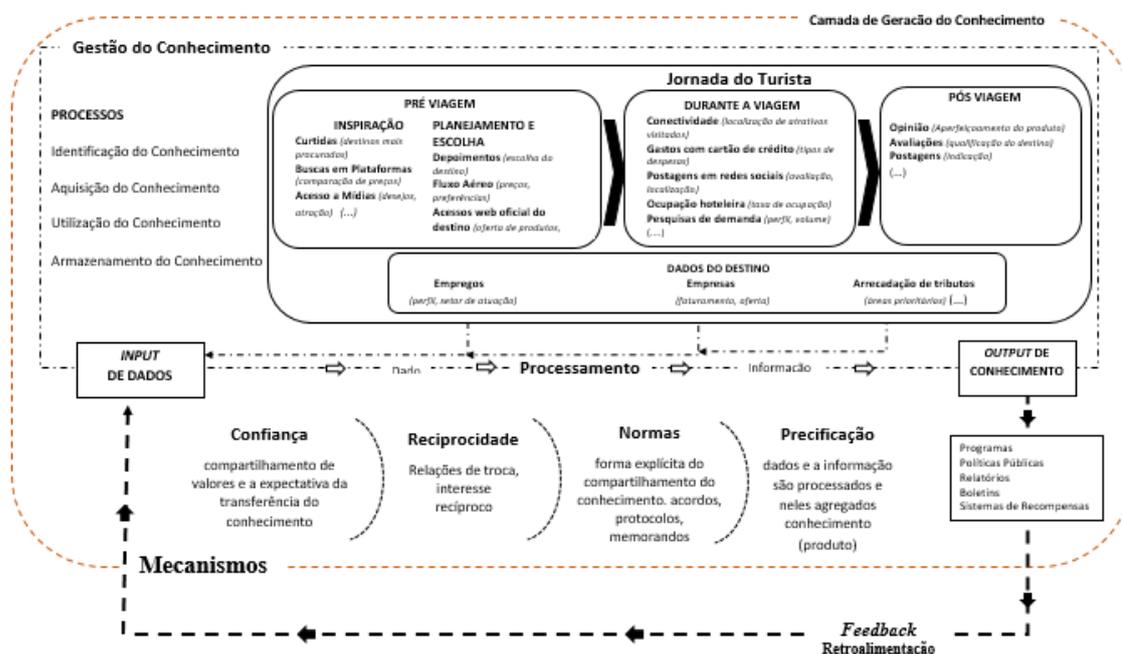
sistema, com um dado novo a partir do conhecimento (*output*) gerado, ele independe da relação com os mecanismos de governança.

Os especialistas 8 e 9 sugerem que seja realizado um levantamento contínuo das necessidades de informação dos atores envolvidos no destino turístico e usuários finais do conhecimento. Como forma de orientar o processo de análise e garantir que o conhecimento gerado seja eficiente e atenda às necessidades dos usuários finais. Esse levantamento de necessidades partirá dos núcleos de conhecimento por segmento, que será abordado na etapa de Estrutura da Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento.

O especialista 10 sugere que é necessário prestar atenção a todo o processo de geração do conhecimento e realizar uma definição mais específica dos mecanismos envolvidos. Isso garantirá que esses mecanismos cumpram adequadamente seu propósito e contribuam para o sucesso do SIT. Como forma de ficar mais clara a definição dos mecanismos, serão inseridos no *framework* exemplos para cada um deles, com o intuito de esclarecer como poderiam ocorrer na prática.

Essas sugestões visam a aprimorar a clareza e a efetividade da camada de Geração do Conhecimento no *framework* do SIT, abordando aspectos como estrutura e infraestrutura, interatividade do *feedback*, envolvimento dos atores, levantamento de necessidades de informação e definição de objetivos. Ao considerar essas melhorias, principalmente ao que tange a uma melhor descrição dos mecanismos de governança, é possível fortalecer o processo de geração de conhecimento e garantir que o SIT atenda às necessidades dos usuários e promova uma tomada de decisão mais assertiva para o setor do turismo.

Considerando esses aspectos apontados pelos especialistas, o aprimoramento dessa etapa do *framework* é representando na Figura 41.

Figura 41 – *Framework* SIT suportado pela GovC, Camada de Geração do Conhecimento – *Feedback*

Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

5.5 CONTEXTO 5: CAMADA DE GERAÇÃO E APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO – ESTRUTURA

O formato de estrutura que se vislumbra para o SIT é o híbrido, pois compreende tanto a estrutura de Rede como a de Mercado, por meio de relações horizontais e mecanismos já apresentados e destinados para esse fim. A Rede se dá pelo compartilhamento de boas práticas, produção de pesquisas e harmonização de metodologias, ou seja, relações sem hierarquias, mas com foco em compartilhamento de conhecimento (Clifton *et al.*, 2010; Bichler, 2019).

A estrutura de Mercado desempenha um papel com relações horizontais e permanência estratégica e competitiva do destino, o que requer um bom diálogo e comunicação entre os *stakeholders*. A forma de participação e construção desse processo de geração de conhecimento se daria por meio de núcleos de conhecimento por segmentos que abrangem toda a cadeia produtiva do turismo, como transporte, alimentação, hospedagem, agências e organizadores de viagens e atividades culturais, desportivas e recreativas.

Esses núcleos seriam organizados em grupos multidisciplinares de trabalho, considerados comunidades de aprendizagem em forma de células temáticas. A sua organização se daria por câmaras temáticas de interesse dos diversos segmentos, no que tange a temas pertinentes a todos, como capacitação, infraestrutura, economia, investimentos e outros que forem identificados como necessários a serem monitorados. Assim, diante dessa organização,

a aplicação do conhecimento se volta para a estrutura a partir do momento que são envolvidos os mecanismos de governança já apresentados.

Análise P5: Na sua análise, esta ESTRUTURA de geração do conhecimento e aplicação do conhecimento lhe parece adequada para um SIT?

Com base nos comentários dos especialistas sobre a pergunta P5, que aborda a estrutura de geração do conhecimento, foram apresentados seis sugestões e aprimoramentos dos dez especialistas participantes. O especialista 3 aponta a necessidade de atrair o interesse e de aumentar a participação nas câmaras temáticas do turismo. Os mecanismos de governança têm o intuito de aproximar e de engajar os atores que fazem parte das câmaras de turismo, criando um vínculo e cooperando com a governança do conhecimento (Fang; Yang; Hsu, 2013; Chong *et al.*, 2005).

O especialista 5 sugere definir quem formará os núcleos de conhecimento, bem como quem será responsável por sua gestão. Indica considerar a participação de representantes de órgãos governamentais, entidades do setor turístico, instituições acadêmicas e outros *stakeholders* relevantes. Além disso, sugere descrever as entregas que esses núcleos realizarão, tanto da parte da Rede quanto na parte do Mercado. A composição dos núcleos de conhecimento será indicada na próxima etapa, na Camada de Aplicação do Conhecimento.

Já para quem será responsável pela gestão, sugere-se que entre os membros das câmaras sejam eleitos um coordenador responsável pela gestão. As entregas dessa estrutura proposta de governança, tanto de rede como de mercado, precisam estar alinhadas aos setores do turismo e organizadas por um planejamento de gestão que envolva como apontado para a estrutura de rede: troca de experiências, harmonização de metodologias e pesquisas; para a estrutura de mercado o foco será voltado para a competitividade do destino, com aprimoramento de boas práticas, geração de novos produtos e construção de políticas públicas, por exemplo.

O especialista 6 sugere equilibrar a posição da oferta turística no *framework*, considerando sua importância na geração de dados para as políticas públicas e tomada de decisão estratégica. Aponta também que é necessário refletir sobre o envolvimento dos atores e indicar um processo de *feedback* que envolva todos os atores e retroalimente o banco de dados do SIT por meio de mecanismos de governança. Os dados da oferta turística foram inseridos na primeira etapa da Camada de Geração do Conhecimento, quando apresentada a Jornada do Turista e inseridos em um novo quadrante de dados do destino, e essa etapa está bem posicionada no *framework*. Sobre o processo de *feedback*, o envolvimento dos atores para retroalimentação do sistema por meio de mecanismos de governança foi um ponto já abordado nas etapas anteriores.

O especialista 8 destaca a importância de não se esquecer da participação do setor acadêmico e de profissionais independentes na atividade turística. Estes foram inclusos e serão indicados na próxima etapa.

O especialista 9 ressaltou a importância de abordar a sustentabilidade como um tema transversal que une todos os segmentos do turismo. Recomenda que a sustentabilidade seja considerada como um aspecto central e abordada de forma integrada. Como as câmaras temáticas são relativas a diversos segmentos e exemplificativas, a organização delas está de acordo com a necessidade do destino, no entanto, concorda-se com o especialista que a sustentabilidade é um tema transversal e é importante ser monitorada por um SIT. Foram incluídas no *framework* tipologias de câmaras temáticas dentro de cada núcleo de conhecimento, como forma de esclarecer melhor sua aplicação dentro do SIT.

Por fim, o especialista 10 sugere incluir mais atores no processo de geração e aplicação do conhecimento, como operadores turísticos, organizadores de eventos, organizações locais de governança, sindicatos de trabalhadores do setor, entre outros. Os *stakeholders* de cada câmara temática incluem atores do setor, mas também do destino que são importantes para a interlocução entre as governanças. Já os organizadores de eventos estão inseridos nas atividades culturais, porém, para ficar mais claro, será renomeado esse segmento.

De forma geral, as sugestões e os aprimoramentos ajudaram a fortalecer a estrutura da geração e a aplicação do conhecimento no SIT, abordando questões como participação, gestão, equilíbrio das partes envolvidas, inclusão de diferentes atores e temas transversais. Como forma de explicitar melhor a estrutura, foi considerada a inclusão das câmaras temáticas de forma exemplificativa no *framework*, bem como o segmento de eventos.

Considerando esses aspectos apontados pelos especialistas, o aprimoramento dessa etapa do *framework* é representando na Figura 42.

Figura 42 – *Framework* SIT suportado pela GovC, Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento



Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

5.6 CONTEXTO 6: CAMADA DE APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO – GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO

Nessa Camada de Aplicação do Conhecimento, todo o conhecimento gerado por meio do SIT é entregue a DMO como subsídio para tomada de decisões e competitividade do destino turístico.

Essa governança é composta de poder público, privado, academia e sociedade, que são os responsáveis pela gestão do destino, como já mencionado. A DMO possui o papel de trabalho coletivo e de facilitadora no processo de cooperação entre os atores e inteligência coletiva, sendo figuras centrais para o *feedback* e a retroalimentação do SIT, no *input* de dados e no *output* de conhecimento, dando maior credibilidade, eficiência e eficácia na construção de um SIT e aplicação do conhecimento no destino turístico.

Análise P6: Na sua análise, esta ESTRUTURA de governança para aplicação do conhecimento lhe parece adequada para um SIT?

Com base nos comentários dos especialistas sobre a pergunta P6, que aborda a estrutura de geração do conhecimento, foram apresentados quatro sugestões e aprimoramentos dos oito especialistas participantes.... O especialista 5 sugere definir como as informações são coletadas dos diferentes atores e como são utilizadas para aprimorar o SIT e na aplicação do conhecimento. Também informa que é necessário esclarecer como os grupos se organizam, tomam decisões e facilitam a cooperação e o trabalho coletivo entre diferentes setores. O

processo de gestão do conhecimento foi explicitado no *framework* pelos processos (identificação, aquisição, utilização e armazenamento) identificados na segunda etapa apresentada, já sua aplicação (*output* de conhecimento) e aprimoramento do SIT (*feedback* e retroalimentação) foi descrita no contexto 4 na Camada de Geração do Conhecimento.

Além disso, os mecanismos de governança (confiança, reciprocidade, normas e precificação) informados na terceira etapa demonstram as possibilidades de relação entre os *stakeholders*. O processo de organização dos grupos (Estrutura de Governança – Rede e Mercado) e forma de trabalho (Núcleos de Conhecimento e Câmaras Temáticas) foram identificados na etapa anterior apresentada. Como forma de integrá-los melhor no *framework*, foram inseridas linhas tracejadas e conectores entre os atores e a estrutura de governança.

O especialista 6 sugere inverter a posição da DMO no esquema, colocando-a acima da estrutura, em vez de abaixo. Assim, o especialista acredita que se dá mais destaque e protagonismo à DMO na aplicação do conhecimento, garantindo a necessária hierarquia e influência para cumprir seu objetivo. A apresentação do *framework* em Camadas sugere que a Governança do Conhecimento, Camada de Geração do Conhecimento seja a mais ampla e abarque as outras duas camadas, mostrando, assim, a importância de toda a interligação desses elementos para um bom funcionamento do SIT. E conforme descrito, a estrutura de governança não se dá de forma hierárquica, mas em formato híbrido, com a estrutura de rede e o mercado.

O especialista 7 apontou a necessidade de esclarecer o papel da DMO na fase do processamento do conhecimento. Reforçou que a DMO não é apenas responsável pela introdução de dados, mas também pelo processamento das informações, sem tendenciar a atender a um público específico ou mercado. Entende-se que a DMO é uma instância de governança e seu papel é de articulação entre as diversas partes (público, privado, academia e sociedade) (Bornhorst *et al.*, 2010; Pechlaner; Volgger, 2013). O processamento dos dados se dará pelo próprio sistema (ferramenta de TI), já sua análise cabe a participação da DMO por meio de suas estruturas de governança (Núcleos de Conhecimento e Câmaras Temáticas). Por ser uma ferramenta de inteligência do destino, sua estrutura física pode se dar no órgão oficial de turismo do destino.

O especialista 8 complementa sobre quem irá fazer a gestão do SIT e se será por meio de serviço contratado de forma externa. Isso dependerá do nível de integração e governança entre os *stakeholders* envolvidos e a disponibilidade financeira do destino em investir em inteligência de dados ou delegar isso a terceiros. No entanto, para uma melhor gestão do SIT e por entender que o acesso a alguns dados sensíveis são mais viáveis para a esfera pública,

indica-se que a gestão do SIT se dê pelo órgão de turismo do destino, conforme informado anteriormente. Ou então, compartilhada com algum outro ente por períodos determinados.

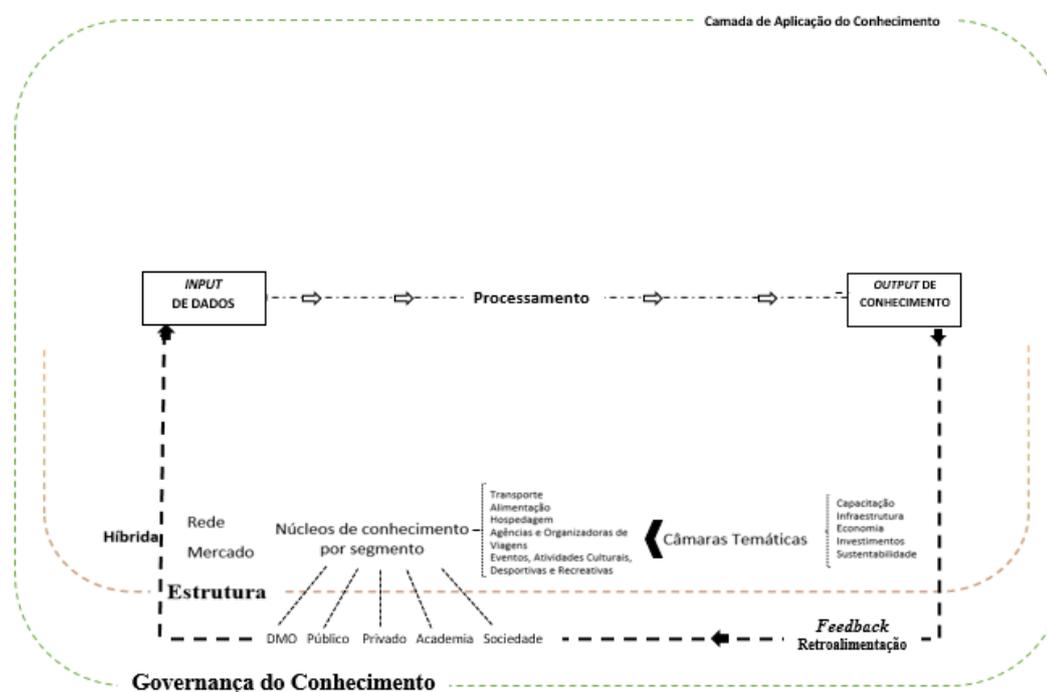
O especialista 9 menciona a importância de adaptar o sistema de conhecimento para atender às necessidades de informação, enfoque, periodicidade e atualização de cada um dos atores envolvidos. Ele cita que um sistema único que busca atender a todos de maneira operacional pode não ser viável.

O especialista recomenda adaptar o formato, a mensagem e o canal para cada segmento, levando em consideração suas características e demandas específicas. A proposta de *framework* é suportada pelos princípios e elementos da governança do conhecimento, já que ter uma estrutura separada para cada *stakeholder* que compõe a cadeia produtiva do turismo não faz sentido, visto a transversalidade do turismo com outros setores e a importância da relação deles para o seu desenvolvimento.

Conforme apresentado na etapa anterior, a estrutura de governança se baseia em um trabalho em núcleos de conhecimento setoriais (transporte, alimentação, hospedagem, agências e organizadoras de viagens, eventos, atividades culturais, desportivas e recreativas) e em trabalhos desenvolvidos em câmaras temáticas por meio da demanda das atividades e prioridades do destino. Para isso, o *framework* deverá ser alimentado por dados que supram essas necessidades, tendo como norteamento a jornada do turista para a competitividade do destino turístico.

Ao considerar essas sugestões descritas, o aprimoramento da estrutura de governança na aplicação do conhecimento no SIT percorreu questões de coleta e utilização da informação, posição e papel da DMO e adaptação do sistema para atender a diferentes segmentos. Dessa maneira, como forma de integrá-los melhor no *framework*, foram inseridas linhas tracejadas e conectores entre os atores e a estrutura de governança. Assim, entende-se que é possível fortalecer o entendimento da aplicação do conhecimento e a governança eficaz do SIT.

Considerando esses aspectos apontados pelos especialistas, o aprimoramento dessa etapa do *framework* é representando pela Figura 43.

Figura 43 – *Framework* SIT suportado pela GovC, Camada de Aplicação do Conhecimento

Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

5.7 CONTEXTO 7: VISUALIZAÇÃO GERAL DO FRAMEWORK

Na sua análise, o *framework* proposto atende ao problema de pesquisa em estruturar um Sistema de Inteligência Turística para o apoio à tomada de decisão em destinos turísticos?

Com base nos comentários dos especialistas sobre a pergunta P7, que aborda a estrutura de geração do conhecimento, foram apresentados sete sugestões e aprimoramentos dos dez especialistas participantes. O especialista 3 sugeriu um detalhamento mais claro, principalmente no item de processamento. Após as sugestões apontadas nesse aspecto, foram realizadas melhorias no *framework* no contexto 3, quando analisados os mecanismos de governança. A transformação dos dados foi esclarecida para que a construção do conhecimento ficasse mais clara.

O especialista 4 menciona que os principais desafios estão relacionados à sensibilização dos atores para o uso de um sistema de consulta e retroalimentação, além da qualidade dos dados e das fontes utilizados. Ele ressaltou que o envolvimento coletivo dos diversos atores aumenta as chances de sucesso, conforme preconizam os autores Pinho, Pinho e Costa (2019), Wang, He e Mahoney (2009) e Moresi *et al.* (2020a). O trabalho de governança, juntamente com os elementos, mecanismos e estrutura descritos fortalecem o SIT, mas concorda-se com o especialista que há todo um envolvimento humano, com estímulo de trabalho e cooperação a

ser criado para que se tenha uma boa atmosfera de trabalho. Já a parte de dados, conforme informado, estes são exemplificativos para o sugerido método da jornada do turista.

O especialista 6 sugeriu um melhor equilíbrio na estrutura dos componentes do *framework*. Ele mencionou que a jornada do turista, especialmente no contexto brasileiro, pode não abranger todas as etapas devido à falta de rastreamento de dados em algumas situações, como o turista de viagens de negócios que faz uso de intermediários tradicionais (agências de viagens).

Foi recomendado equilibrar melhor os demais atores geradores de dados. Como informado anteriormente os dados são exemplificativos, se o foco do destino for trabalhar o turista de negócios, os dados a serem utilizados deverão ser reformulados, principalmente na etapa de pré-viagem, nesse caso, terão que ser utilizados, por exemplo: destinos mais procurados, frequência de voos ofertados, entre outros, com parceria de fontes com OTAs.

Mas de toda forma, na etapa “durante a viagem”, os dados sugeridos a serem coletados já apontam o perfil do turista que visita determinado destino e, com isso, os tipos de dados que precisam ser coletados de acordo com o objetivo do destino naquele momento podem ser revisados.

O especialista 7 mencionou ter uma hierarquização nos processos de governança do conhecimento e que seria importante considerar outras fontes além do ambiente virtual para captação de *feedbacks*, por meio de abordagens diretas. Com relação aos processos, os dados precisam seguir um passo a passo para a extração da informação, e isso compreende etapas (identificação, aquisição, utilização e armazenamento), não são processos hierarquizados, mas etapas de sequência lógica a serem seguidas.

Já os mecanismos de governança foram dispostos em um mesmo plano, conforme indicado no contexto 3, pois indicavam níveis de maturidade das camadas dos mecanismos de governança do SIT, dessa forma foram inseridos lado a lado, evitando o entendimento de ordem crescente.

O especialista 8 sugeriu dar mais importância ao uso da inovação e da tecnologia nos diferentes processos do *framework*. No contexto 3, o uso da IA foi mencionada por um especialista. Entende-se que o uso da IA poderá ser agregada ao SIT como um facilitador na análise de dados, servindo de suporte ao sistema, como uma ferramenta para agregar mais agilidade na análise e na geração de *insights* para o SIT.

O especialista 9 propôs adicionar uma camada intermediária entre a geração e a aplicação do conhecimento, com o objetivo de abordar a formação e as mudanças organizacionais nos processos de tomada de decisão, facilitando a transição gradual para o uso

da informação nas entidades turísticas. Essa camada intermediária sugerida é apresentada no contexto 5, na estrutura do SIT, como a camada de geração e aplicação do conhecimento quando é apresentada a estrutura de governança, por meio de um modelo híbrido (Rede e Mercado), com relações horizontais e mecanismos de governança.

A Rede se dá pelo compartilhamento de boas práticas, produção de pesquisas e harmonização de metodologias, ou seja, relações sem hierarquias, mas com foco em compartilhamento de conhecimento. A estrutura de Mercado desempenha um papel com relações horizontais e permanência estratégica e competitiva do destino, o que requer um bom diálogo e comunicação entre os *stakeholders*.

A forma de participação e construção desse processo de geração de conhecimento se daria por meio de núcleos de conhecimento por segmentos que abrangem toda a cadeia produtiva do turismo, como transporte, alimentação, hospedagem, agências e organizadores de viagens e atividades culturais, desportivas e recreativas. Esses núcleos seriam organizados em grupos multidisciplinares de trabalho, considerados comunidades de aprendizagem em forma de células temáticas.

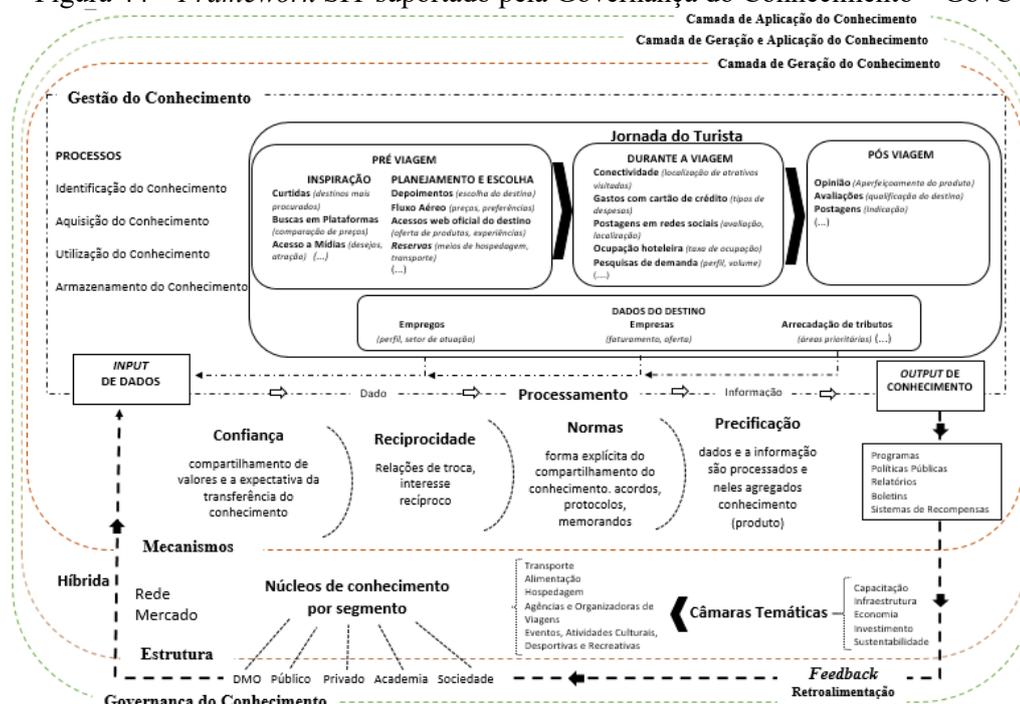
A sua organização se daria por câmaras temáticas de interesse dos diversos segmentos, no que tange a temas pertinentes a todos, como capacitação, infraestrutura, economia, investimentos e outros que forem identificados como necessários de serem monitorados. Assim, diante dessa organização, a aplicação do conhecimento se volta para a estrutura a partir do momento que são envolvidos os mecanismos de governança já apresentados.

Por fim, o especialista 10 mencionou a complexidade de abordar a “evangelização” sobre a utilidade do sistema proposto para diferentes setores ou atores da indústria turística. E que seria necessário sensibilizar e conscientizar os envolvidos sobre os benefícios e a relevância dela. Sem dúvidas, trata-se de um sistema complexo que envolve trabalho de governança, porém como o objetivo é que se tenha um sistema que trabalhe dados de forma inteligente para a tomada de decisão, acredita-se que o produto a ser entregue já possui uma relevância em si, como uma ferramenta que auxilie na competitividade do destino e seus diversos setores que compõem a cadeia produtiva do turismo.

Assim, essas sugestões e aprimoramentos forneceram *insights* valiosos para o aprimoramento do *framework* proposto, considerando aspectos como detalhamento do processamento, sensibilização dos atores, qualidade dos dados, equilíbrio na estrutura dos componentes, compreensão do fluxo do SIT, ênfase na inovação e tecnologia. Essas contribuições fortaleceram o *framework* para torná-lo mais eficaz na estruturação de um SIT e no apoio à tomada de decisão em destinos turísticos.

Considerando esses aspectos apontados pelos especialistas, o aprimoramento dessa etapa do *framework* é representando pela Figura 44.

Figura 44 – *Framework* SIT suportado pela Governança do Conhecimento – GovC



Fonte: Elaborada pela autora desta tese (2023)

Por fim, os especialistas conduziram uma análise minuciosa do *framework* proposto para o Sistema de Inteligência Turística (SIT) com suporte na Governança do Conhecimento (GovC). Suas sugestões e considerações destacam áreas cruciais para o aprimoramento e fortalecimento do sistema, visando garantir sua eficácia na geração e na aplicação de conhecimento para impulsionar o setor turístico.

No Quadro 28 é apresentada uma síntese comparativa entre o modelo teórico e o modelo verificado pelos especialistas.

Quadro 28 – Síntese comparativa do Modelo Teórico x Modelo Verificado pelos especialistas

Seção	Análise de Conteúdo	Modelo Teórico	Modelo Verificado
	Contexto 1: Estrutura “Jornada do Turista”	Processo completo que engloba todas as fases do ciclo de viagem, similar ao “ <i>Customer Journey</i> ”.	Inclusão do quadrante complementar para dados do destino e subdivisão da jornada do turista na etapa de pré viagem, incluindo inspiração, planejamento e escolha. Ajustes nas nomenclaturas e inserção

Seção	Análise de Conteúdo	Modelo Teórico	Modelo Verificado
1ª Camada de Geração do Conhecimento			de outros tipos de dados, de forma exemplificativa.
	Contexto 2: Processos de Gestão do Conhecimento	Compõe a cadeia de valor do dado, desde sua produção até o uso. Utilizados em cada uma das etapas da Jornada do Turista.	Inclusão do processo de GC: armazenamento.
	Contexto 3: Mecanismos da Governança do Conhecimento	Os mecanismos são utilizados conforme o grau de cooperação entre os atores envolvidos, podem evoluir ao longo do processo de governança.	Nivelamento das camadas dos mecanismos de governança, evitando o entendimento de ordem crescente. Podendo ser utilizadas de forma isolada ou combinadas, sem pré requisito para alcançar um mecanismo ou outro.
	Contexto 4: Elementos da Camada - <i>Feedback</i>	Dados captados (<i>input</i>) durante toda a Jornada do Turista, após o processamento e análise servem para tomada de decisão, a extração do conhecimento (<i>output</i>) serve de subsídio para a construção de políticas públicas, programas e vantagens competitiva, disponíveis aos atores da governança. O <i>feedback</i> é o retorno do conhecimento ao SIT, que entraria como um novo dado (<i>input</i>), num processo de aprendizagem e evolução do sistema.	Inclusão de uma melhor descrição dos mecanismos de governança para compreensão do processo de <i>feedback</i> e da geração e aplicação do conhecimento.
2ª Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento	Contexto 5: Formato da estrutura do SIT	Relações horizontais, sem hierarquias, de cooperação e compartilhamento, com bom diálogo e comunicação, voltadas a estratégia e competitividade. Forma de participação para construção do conhecimento. Grupos de trabalho multidisciplinares, considerados comunidades de aprendizagem em formato de células temáticas, que abrange toda a cadeia produtiva do turismo (transporte, alimentação, hospedagem, agências e organizadores de viagens e atividades culturais, desportivas e recreativas.	Inclusão das câmaras temáticas de forma exemplificativa, bem como, do segmento de eventos.

Seção	Análise de Conteúdo	Modelo Teórico	Modelo Verificado
		Seriam organizados por câmaras temáticas de interesses de diversos segmentos, como capacitação, infraestrutura, economia, investimentos e outros.	
3ª Camada de Aplicação do Conhecimento	Contexto 6: Estrutura de Governança para aplicação do conhecimento	<p>Todo o conhecimento gerado é entregue a DMO como subsídio para tomada de decisões e competitividade do destino.</p> <p>A DMO possui um papel de trabalho coletivo e de facilitadores no processo de cooperação entre os atores, inteligência coletiva sendo figuras centrais para o <i>feedback</i> e retroalimentação do SIT, no <i>input</i> de dados e <i>output</i> de conhecimento.</p>	Integração da DMO e a estrutura de governança, por meio de linhas tracejadas e conectores, interligando os núcleos de conhecimento e câmaras temáticas entre os atores e a estrutura de governança.
Framework	Contexto 7: Visualização geral	Apresentação geral do <i>framework</i> , englobando todos os componentes, estrutura, mecanismos e elementos do SIT.	Sensibilização dos atores envolvidos para retroalimentação do SIT, qualidade dos dados utilizados, equilíbrio na estrutura dos componentes da jornada do turista, ênfase na inovação e tecnologia para constante aprimoramento da ferramenta.

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2023)

Os especialistas enfatizaram a importância de abordar a geração do conhecimento de forma abrangente. Isso incluiu sugestões para o armazenamento e gerenciamento de dados, bem como a criação de informações direcionadas para diferentes usuários no ecossistema turístico. A inclusão de conhecimento setorial e contextual, a identificação de necessidades específicas e a retroalimentação (*feedback*) contínua dos dados também foram aspectos salientados como essenciais para fortalecer o *framework*.

Além disso, os especialistas recomendaram a clareza na interação entre as camadas do *framework*, abordando os níveis de maturidade e considerando os avanços da inteligência artificial na seleção e na disponibilização de informações. A jornada do turista e os mecanismos de governança foram destacados como fatores cruciais, enfatizando a importância de uma abordagem equilibrada e abrangente.

As sugestões também apontaram para uma melhor descrição dos mecanismos de governança, com ênfase na participação, na gestão e no equilíbrio das partes interessadas. A inclusão de atores diversos e de temas transversais foi sugerida para promover uma aplicação mais eficaz do conhecimento no sistema. A incorporação de câmaras temáticas e de segmentos de turismo, mesmo que de forma exemplificativa, serviriam para enriquecer a estrutura do *framework*.

Em uma análise por domínio de conhecimento, o Quadro 29 apresenta uma síntese das principais contribuições dos especialistas da área de turismo e tecnologia.

Quadro 29 – Síntese das principais contribuições por área de domínio dos especialistas

Seção	Análise de Conteúdo	Domínio de Conhecimento: Turismo	Domínio de Conhecimento: Tecnologia
1ª Camada de Geração do Conhecimento	Contexto 1: Estrutura “Jornada do Turista”	Inclusão de outros tipos de dados na jornada do turista, do quadrante complementar para dados do destino, bem como, dos <i>insights</i> para extração da informação, como forma exemplificativa	Inclusão das subetapas “inspiração”, “planejamento e escolha” no ciclo de viagem
	Contexto 2: Processos de Gestão do Conhecimento	Inclusão do processo de GC “armazenamento”	Inclusão do termos “dados” e “informação” no detalhamento do processamento para melhor compreensão do fluxo do SIT
	Contexto 3: Mecanismos da Governança do Conhecimento	-	Nivelamento das camadas dos mecanismos de governança, postas lado a lado, evitando o entendimento de ordem crescente
	Contexto 4: Elementos da Camada - <i>Feedback</i>	-	Definição mais específica dos mecanismos de governança para compreensão do processo de <i>feedback</i> e da geração e aplicação do conhecimento
2ª Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento	Contexto 5: Formato da estrutura do SIT	-	Inclusão das câmaras temáticas de forma exemplificativa, bem como, o segmento de eventos
3ª Camada de Aplicação do Conhecimento	Contexto 6: Estrutura de Governança para aplicação do conhecimento	-	Integração DMO e a estrutura de governança, por meio de linhas tracejadas e conectores, interligando os núcleos de

Seção	Análise de Conteúdo	Domínio de Conhecimento: Turismo	Domínio de Conhecimento: Tecnologia
			conhecimento e câmaras temáticas
<i>Framework</i>	Contexto 7: Visualização geral	Sensibilização dos atores envolvidos para retroalimentação do SIT, qualidade dos dados utilizados	Equilíbrio na estrutura dos componentes da jornada do turista, ênfase na inovação e tecnologia para constante aprimoramento da ferramenta

Fonte: Elaborado pela autora desta tese (2023)

No âmbito do Turismo, os especialistas ofereceram contribuições valiosas em três contextos do SIT, visando aprimorar o sistema suportado pela governança do conhecimento. Uma das principais sugestões foi a inclusão do quadrante complementar para dados do destino, enriquecendo o SIT com uma variedade de tipos de dados e complementares à jornada do turista. Além disso, sugeriram a inclusão do processo “armazenamento” na gestão do conhecimento, como um item importante de ser destacado no SIT. Por fim, o grupo de especialistas do domínio do turismo destacou como relevante a sensibilização dos atores envolvidos para a retroalimentação do SIT e a qualidade dos dados utilizados. Essas contribuições enriquecem a visão geral do turismo e a experiência do viajante, promovendo uma compreensão mais completa do SIT.

Na esfera da Tecnologia, os especialistas ofereceram contribuições que permearam todos os contextos do SIT. Isso inclui subetapas para coleta de dados mais detalhados no ciclo de viagem do turista, como a inspiração, o planejamento e a escolha do destino. Além disso, foi solicitada a inclusão dos termos “dados” e “informação” no contexto do SIT, com o objetivo de clarear o fluxo do processo de geração do conhecimento, desde a produção do dado até a inteligência. Os mecanismos de governança foram nivelados, evitando o entendimento de ordem crescente e sequencial. Foi acrescentada ainda uma definição mais específica dos mecanismos de governança para a compreensão do processo de *feedback* e de geração e aplicação do conhecimento.

Houve, ainda, a inclusão de câmaras temáticas de forma exemplificativa, bem como do segmento de eventos, possibilitando, assim, um detalhamento maior sobre as áreas que podem ser trabalhadas para aplicação do conhecimento gerado. Também foi enfatizada a importância da integração da DMO e da estrutura de governança, interligando os núcleos de conhecimento e as câmaras temáticas, visando melhorar a colaboração entre as partes interessadas e assegurar a aplicação eficiente do conhecimento no setor de turismo. Por fim, foi sugerido que inovação

e tecnologia fossem meios para aprimorar continuamente o SIT e proporcionar uma experiência turística qualificada para o turista.

Portanto, as contribuições dos especialistas no campo do Turismo concentram-se em melhorar a tipologia dos dados, os processos de gestão do conhecimento e a importância da governança do conhecimento para retroalimentação do SIT, enquanto as contribuições no domínio da Tecnologia visam a aprimorar a gestão de informações e a eficiência na utilização de dados e na governança do Sistema de Informação de Turismo. Essas áreas de conhecimento trabalham de forma sinérgica para proporcionar uma experiência turística aprimorada e um gerenciamento de informações eficaz no setor de turismo.

No geral, as recomendações dos especialistas contribuíram significativamente para fortalecer a estrutura do *framework* proposto. Ao abordar detalhes de processamento, envolvimento dos atores, qualidade dos dados e inovação tecnológica, as sugestões possibilitaram aprimorar a utilidade do sistema na tomada de decisões para destinos turísticos. Essa análise aprofundada proporcionou *insights* valiosos, enriquecendo o *framework* e o tornando uma ferramenta mais eficaz na estruturação e no apoio à gestão turística.

6 CONCLUSÕES

Um Sistema de Inteligência Turística (SIT) oferece um potencial significativo para transformar a maneira como os destinos turísticos são gerenciados e experimentados. Por meio de um SIT, é possível aprimorar as diferentes fases da jornada do turista, desde o planejamento da viagem até a sua conclusão, ao mesmo tempo que fornece aos gestores do turismo e empresas do setor *insights* valiosos para tomar decisões informadas e estratégicas.

Esta tese encontrou na Governança do Conhecimento (GovC) um suporte diferenciado e inédito ao considerar, por meio dos seus mecanismos e estruturas, elementos que dão suporte à sustentabilidade do SIT. Isso assegura que o sistema não seja apenas uma solução pontual, mas uma ferramenta duradora para a gestão do turismo.

Além disso, a GovC promove uma maior integração e correlação dos dados no contexto do SIT. Isso significa que informações de diferentes fontes e formatos podem ser agregadas e analisadas de maneira mais abrangente, indo além do ciclo de viagem do turismo, por exemplo, a integração dos dados do destino que estão relacionados à parte econômica. Somado a isso, em uma perspectiva de competitividade para o destino turístico, o SIT pode ser uma ferramenta de geração e de aplicação do conhecimento, por meio do conhecimento produzido e da comercialização dele.

Assim, verifica-se que este trabalho de governança foi além dos *stakeholders* envolvidos da cadeia produtiva do turismo, os estudos demonstraram que é preciso agregar elementos da gestão do conhecimento para que o trabalho com o SIT tenha um resultado mais promissor. Verificou-se que algumas possíveis estruturas de governança já são praticadas no turismo, como é o caso da Rede de Inteligência do Mercado Turístico (RIMT), organizada pelo MTur e pelo Sebrae; e na Rede Brasileira dos Observatórios do Turismo (RBOT). Além disso, dos modelos de sistemas de inteligência encontrados, foi possível trazer contribuições sobre a estrutura de camadas e os elementos de processos a serem utilizados.

Desse modo, a pesquisa realizada apresentou um caminho de como a estrutura de um SIT pode ser melhor utilizada, nos aspectos de integração e correlação dos dados, bem como da sustentabilidade da ferramenta. Portanto, essa tese buscou contribuir para o conhecimento e o desenvolvimento de pesquisa sobre um *framework* de sistema de inteligência turística na perspectiva da Gestão do Conhecimento com a intenção de responder a como apoiar a gestão turística de destinos turísticos competitivos.

O objetivo geral desta tese foi propor um *framework* de Sistema de Inteligência Turística suportado pela Governança do Conhecimento. Para atender aos requisitos essenciais que

suportam essa proposta, foram desenvolvidas uma revisão de literatura integrativa e uma análise dos modelos existentes de sistemas de inteligência turística. Essas etapas investigativas, por conseguinte, satisfizeram os primeiros dois objetivos específicos do estudo.

O primeiro objetivo específico deste estudo consistiu em apresentar os modelos-referência para Sistemas de Inteligência Turística de destinos turísticos competitivos. Para atingir esse propósito, foram utilizados como base o último relatório e o índice de competitividade de viagens e turismo emitidos pelo Fórum Econômico Mundial, identificando os cinco países mais competitivos nesse setor: Espanha, França, Alemanha, Japão e Estados Unidos.

Aqui revelou-se que não existe uma abordagem comum entre as plataformas analisadas em relação a nenhum dos aspectos investigados. E, ainda, nenhuma delas demonstrou uma estruturação organizada de dados orientada para a Jornada do Turista.

Portanto, embora as estruturas de entrada, processamento e saída dos dados e das informações se assemelhem entre os SITs analisados, quando aplicados no contexto de conhecimento e inteligência, nota-se que são incorporadas ferramentas e processos de coleta de dados que abrangem desde o uso de tecnologias até a visualização por meio de ferramentas de BI, facilitando, assim, o processo de tomada de decisão.

Em resumo, observou-se que os SITs não seguem um formato padronizado, sendo diferenciados em termos de planejamento, arquitetura e apresentação de dados, dependendo das estratégias de cada instituição ou destino, bem como de seus objetivos, sejam eles de promoção, posicionamento do destino, segmentação de mercado, organização de eventos ou monitoramento de concorrentes e público-alvo.

Portanto, a conclusão foi de que o processo de tomada de decisão é único em cada destino, assim como os sistemas de análise dos dados utilizados. Contudo, fica evidente a necessidade de estabelecer uma governança eficaz entre os órgãos de diferentes setores e esferas, a fim de promover a integração de dados por meio de um sistema de inteligência turística.

Além de explorar o cenário do mercado turístico em relação às SITs, buscou-se compreender o processo de geração de conhecimento por meio desses sistemas de inteligência turística. Analisou-se como essas ferramentas utilizam os dados para avançar na análise da informação, atribuir significado ao conhecimento adquirido e para contribuir com decisões mais assertivas (inteligência).

A análise da evolução dos SITs permitiu compreender a importância dos dados na tomada de decisões, a ponto de se desenvolver sistemas específicos para esse fim, conhecidos

como Sistemas de Apoio à Decisão (Decision Support System – DSS). Assim, os SITs, dentro de um dos pilares conceituais dos Destinos Turísticos Inteligentes (DTIs), são utilizados como ferramentas de suporte para a tomada de decisão pelos DMOs, não apenas como uma parte tecnológica, mas como um instrumento para a inteligência territorial e estratégia turística, promovendo processos participativos de governança.

O segundo objetivo específico desta pesquisa consistiu em detalhar os principais elementos e estruturas da governança no âmbito turístico e do conhecimento. Para alcançar essa meta, foi conduzida uma revisão integrativa da literatura que abrangeu os campos da Governança do Conhecimento (GovC), Governança Turística (GovTur) e Sistema de Informação

No âmbito do Turismo, as contribuições práticas foram notáveis, uma vez que a implementação das teorias de governança do conhecimento e tecnologia se traduzem em estratégias tangíveis para aprimorar a experiência do turista. A aplicação bem-sucedida do modelo SIT com suporte da GovC se reflete na personalização eficaz de ofertas turísticas, na otimização da gestão de destinos e na melhoria da competitividade no mercado.

Ao considerar a Governança do Conhecimento, a pesquisa demonstrou seu impacto prático em diversas áreas, desde a gestão eficiente de dados turísticos até a capacitação de *stakeholders* por meio da disseminação estratégica de conhecimento. O engajamento contínuo com as partes interessadas no setor turístico fortalece a colaboração e a inovação, resultando em benefícios concretos para todos os envolvidos.

Em relação a Sistemas de Informação, a aplicação prática das teorias propostas revelou-se vital para a transformação digital no turismo. A integração de soluções tecnológicas inovadoras, aliada à GovC, contribui para a eficiência operacional, aprimoramento da segurança dos dados e a criação de ambientes virtuais envolventes, proporcionando experiências turísticas mais ricas e personalizadas.

O terceiro objetivo específico foi delinear as premissas conceituais para a proposição de um *framework* de Sistema de Inteligência Turística suportado pela governança do conhecimento.

As premissas conceituais permitiram a integração dos componentes, das estruturas, dos mecanismos e dos elementos baseados em Camadas do SIT, bem como a relação de cada item analisado nos sistemas de inteligência de destinos turísticos altamente competitivos. O que se configurou como um diferencial para os destinos que queiram trabalhar a gestão do turismo suportados por dados e inteligência,

O quarto e último objetivo específico desta pesquisa consistiu em verificar com especialistas o modelo proposto para o Sistema de Inteligência Turística em destinos turísticos. A análise do modelo abordou aspectos de coerência, clareza e completude, visando atender aos objetivos desta tese.

A verificação estrutural do modelo do *framework* para SIT com suporte na GovC foi avaliada de modo geral como adequada e apropriada ao contexto proposto. Tanto a parte estrutural do *framework* proposto quanto a relação e aplicação de seus elementos receberam avaliações positivas dos participantes. As sugestões fornecidas pelos especialistas foram construtivas, visando aprimorar pontos específicos da estrutura.

As sugestões dos especialistas para o modelo proposto foram pertinentes para um maior detalhamento e clareza do *framework*. Isso possibilitou um aperfeiçoamento do artefato, além de considerar elementos que não estavam identificados de forma tão explícita, facilitando, assim, um melhor entendimento.

No geral, esta tese oferece contribuições teóricas e práticas significativas para o entendimento de sistemas de inteligência turística, bem como os mecanismos de GovC que sustentam a gestão do conhecimento em ecossistemas de destinos turísticos.

A contribuição prática reside na capacidade de integrar e de correlacionar dados coletados por um SIT, decorrente de uma estrutura lógica que permite ao tomador de decisão compreender o panorama completo, evitando a análise de dados isolados e fragmentados. Isso pode minimizar as dificuldades na interpretação de painéis interativos e na produção de relatórios contextualizados, resultando na extração eficaz do conhecimento.

A contribuição teórica está na evolução das abordagens de utilização do SIT com o apoio da GovC, por meio de suas estruturas e, principalmente, nos mecanismos apropriados para a sua sustentabilidade. Isso proporciona uma forma clara e estratégica, seja por meio da comercialização de informações ou do conhecimento gerado. A capacidade de identificar, adquirir, utilizar e armazenar conhecimento de dados e informações sobre o setor turístico nas diferentes fases da jornada do turista pode parecer desafiadora, especialmente quando as informações não estão disponíveis na mesma temporalidade. No entanto, técnicas avançadas e aprimoradas de Inteligência Artificial (IA) podem representar uma alternativa viável. A estrutura em camadas do *framework* facilita a integração, por meio de APIs e de soluções que agregam valor ao SIT. Essa abordagem permite começar com elementos e estruturas básicas e expandi-los conforme a demanda aumenta.

Dessa forma, o ineditismo desta tese está em como a governança do conhecimento, quando aplicada à governança do turismo por meio do SIT pode ajudar a garantir a

sustentabilidade do sistema, promovendo a integração de dados, a melhoria da competitividade do destino e o envolvimento dos diversos atores, o que pode ser fundamental para o sucesso da gestão do turismo em níveis locais e nacionais. Ela fornece uma estrutura lógica para a coleta, a análise e a aplicação eficaz dos dados, e isso é fundamental para a melhoria contínua do turismo e a tomada de decisões informadas.

No que diz respeito às limitações deste estudo, foi identificado que no mercado há uma escassez de profissionais que possuem conhecimento nas áreas que englobam turismo e tecnologia, mais especificamente em plataforma de dados, o que resultou em um número restrito de especialistas disponíveis para participar da pesquisa. A avaliação de forma assíncrona do *framework* pelos profissionais, embora tenha sido necessária devido à flexibilidade de participação deles, essa forma de avaliação se restringiu à interação em tempo real e à oportunidade de abrir novas discussões sobre o artefato analisado.

Além disso, é importante destacar que a pesquisa abordou certos aspectos dos processos e recursos do conhecimento de maneira intangível, o que pode representar um desafio na implementação do *framework* proposto. Isso se deve ao fato de que o modelo não depende exclusivamente de recursos tecnológicos, de processos ou de mecanismos, mas, principalmente, de um comprometimento de governança entre os diversos *stakeholders* envolvidos na cadeia produtiva do turismo para a geração do conhecimento. Esse comprometimento envolve pessoas, especificamente profissionais do conhecimento, cuja atuação na estrutura de governança pode influenciar o tempo necessário para o sucesso da implementação.

Adicionalmente, o modelo conceitual não aborda as complexidades envolvidas na obtenção, no processamento e no compartilhamento dos dados. Algumas preocupações podem surgir, com questões éticas de rastreamento de dados involuntário de turistas, enquanto outras podem exigir investimentos, como no caso na obtenção de dados por telefonia móvel. Portanto, os dados mencionados nos processos de gestão do conhecimento servem apenas como exemplos, adaptando-se às necessidades específicas de cada destino ou organização.

Além disso, é importante destacar a diversidade e a fragmentação dos dados, bem como o desafio de lidar com uma variedade de formatos tecnológicos e de protocolos de comunicação para a coleta de informações. A disposição das partes interessadas em compartilhar os dados também pode ser limitada devido ao receio de uso indevido para fins comerciais.

Essas limitações podem ser exploradas em futuros trabalhos, a fim de aprimorar ainda mais o Sistema de Inteligência Turística (SIT). Isso pode envolver a integração de novas plataformas emergentes, como a recentemente lançada pela Agência Brasileira de Promoção

Internacional do Turismo (EMBRATUR) (www.dados.embratur.com.br), ou até mesmo colaborações com a RBOT e RIMT.

Ademais, pesquisas futuras podem se concentrar na criação de indicadores e de métricas específicos para avaliar a evolução do SIT como uma ferramenta de inteligência turística. A inclusão de estudos que explorem tecnologias avançadas, como a Inteligência Artificial (IA), e a aplicação de metodologias são áreas interessantes para enriquecer os mecanismos e os elementos relacionados à governança do conhecimento no contexto turístico.

Como aplicabilidade prática, o *framework* proposto pode ser instanciado por meio da elaboração de um manual em formato de *e-book*, explicando o passo a passo, por camadas, a implantação.

Embora esta pesquisa tenha sido conduzida de maneira conceitual, visando a criação de um *framework* de Sistema de Inteligência Turística com base na governança do conhecimento, é relevante ressaltar que a pesquisadora possui mais de 22 anos de experiência na área de turismo, incluindo os últimos quatro anos de dedicação direta a plataformas de dados. Como resultado disso, foi possível aplicar parte dos conceitos estudados nos trabalhos profissionais, podendo-se assim explorar a viabilidade prática do artefato na instituição de atuação, por meio do pioneiro sistema de inteligência turística Almanach, que, atualmente, encontra-se na sua 4ª versão. Isso evidencia a factibilidade operacional do modelo proposto para Sistema de Inteligência Turística na gestão de destinos turísticos.

Em conclusão, o estudo sobre SITs e sua integração com a GovC representa um passo significativo em direção ao aprimoramento da gestão e da competitividade dos destinos turísticos. A pesquisa delineou um *framework* conceitual robusto, estruturado em camadas, destacando a importância da governança em cada etapa do ciclo de conhecimento turístico. Além disso, a validação do modelo por especialistas e a viabilidade prática de sua implementação reforçam sua relevância e aplicabilidade no mundo real.

À medida que o turismo continua a evoluir e a enfrentar desafios cada vez mais complexos, a integração eficaz de dados, conhecimento e governança se torna essencial para impulsionar a tomada de decisões informadas e estratégicas, capacitando os destinos turísticos a prosperarem em um ambiente dinâmico e competitivo. Portanto, este estudo contribuiu para o avanço do campo de inteligência turística e oferece uma base sólida para futuras pesquisas e práticas que visem a melhorar a gestão do turismo em todo o mundo.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell L. From data to wisdom. **Journal of Applied Systems Analysis**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 3-9, 1989.
- AGÊNCIA VALENCIANA DE TURISMO. **Informe de resultados: Encuesta Tourist Info XVII Edición**. Valencia: Agencia Valenciana del Turismo, 2014.
- AGUILERA, R.V.; JACKSON, G. The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 28, n. 3, p. 447-465, 2003.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, [s.l.], p. 107-136, 2001.
- ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Influences and barriers to information sharing: a theoretical perspective. **Ciência da Informação**, [s.l.], v. 39, p. 115-128, 2010.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas**. São Paulo: Editora Pioneira, 2004
- AMIN, Ash; COHENDET, P. **Architectures of knowledge: firms, capabilities, and communities**. Oxford University Press on Demand, 2004.
- AMORE, Alberto; HALL, C. Michael. From governance to meta-governance in tourism? Re-incorporating politics, interests and values in the analysis of tourism governance. **Tourism Recreation Research**, [s.l.], v. 41, n. 2, p. 109-122, 2016.
- ANDREEVA, Tatiana; IKHILCHIK, Irina. Applicability of the SECI model of knowledge creation in Russian cultural context: theoretical analysis. **Knowledge and Process Management**, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 56-66, 2011.
- ANDREEVA, Tatiana; Kianto, Aino. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], 2012.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s.l.], v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.
- ANTONELLI, Cristiano. The business governance of localized knowledge: an information economics approach for the economics of knowledge. **Industry and Innovation**, [s.l.], v. 13, n. 3, p. 227-261, 2006.
- ANUMBA, C. J. Towards next-generation knowledge management systems for construction sector organisations. **Construction Innovation: Information, Process, Management**, [s.l.], v. 9, n. 3, p. 245-249, 2009.
- ARNHOLD JR., M. **Governança regional do turismo: uma proposta de avaliação da governança turística na percepção de seus atores**. Balneário Camboriú, SC: Univali, 2017.
- BAGGIO, Rodolfo. Symptoms of Complexity in a Tourism System. **Tourism Analysis**, [s.l.], v. 13, n. 1, 2008.
- BAGGIO, Rodolfo; CAPORARELLO, Leonardo. Decision support systems in a tourism destination: literature survey and model building. *In: PROCEEDINGS ITAIS-2ND CONFERENCE OF THE ITALIAN CHAPTER OF AIS (ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS)*. Verona, Italy. 2005. **Anais [...]**. Verona, Italy, 2005.

- BAGGIO, Rodolfo; SCOTT, Noel; COOPER, Chris. Design of tourism governance networks. **Tourist Destination Governance: Practice, Theory and Issues**, [s.l.], p. 159-71, 2011.
- BAIDAL, Josep A. Ivars; MONZONÍS, F. Javier Solsona; SÁNCHEZ, David Giner. Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes. **Documents D'anàlisi Geogràfica**, [s.l.], v. 62, n. 2, p. 327-346, 2016.
- BAIDAL, Josep. A. Ivars. Smart Tourism Destination. *In*: SOLSONA, J.; PARDELLAS, X. (dir.). **La actividad turística española en 2011**. Madrid: Ramón Areces; Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, 2013. p. 473-476.
- BATISTA, A. D. **Sistemática para adoção de Observatórios Tecnológicos de Conhecimento como práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional**. 2019. 107p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- BATISTA, E. de O. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BENI, M. C. Turismo e Covid-19: algumas reflexões. **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, [s.l.], v. 12, n. 3, Especial Covid-19, p. 1-23, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a02>.
- BENZ, Arthur; FÜRST, Dietrich. Policy learning in regional networks. **European Urban and Regional Studies**, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 21-35, 2002.
- BENZ, Arthur; ZIMMER, Christina. The EU's competences: The 'vertical' perspective on the multilevel system. **Living Reviews in European Governance**, [s.l.], v. 5, 2010.
- BERNARD, A. P. **Framework de Indicadores para Gestão da Inovação em Empresas de Base Tecnológica**. 2021. 236p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.
- BEVIR, Mark; RHODES, Rod A. W. **A decentered theory of governance: rational choice, institutionalism, and interpretation**. Berkeley: University of California, 2001.
- BICHLER, Bernhard Fabian. Designing tourism governance: the role of local residents. **Journal of Destination Marketing & Management**, [s.l.], v. 19, p. 100389, 2019.
- BIERMANN, Frank *et al.* Earth system governance: people, places and the planet. **Science and implementation plan of the earth system governance project, Earth System Governance Report**, [s.l.], v. 1, 2009.
- BIZ, Alexandre. **Avaliação dos portais turísticos governamentais quanto ao suporte à gestão do conhecimento**. 2009. 242p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.
- BLAIN, Carmen; LEVY, Stuart E.; RITCHIE, JR Brent. Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. **Journal of Travel Research**, [s.l.], v. 43, n. 4, p. 328-338, 2005.
- BLANCO, Javier. **Libro blanco de los destinos turísticos inteligentes: estrategias y soluciones para fomentar la innovación en el turismo digital**. Córdoba: Editorial Almuzara, 2015.

- BOCQUET, Rachel; MOTHE, Caroline. Knowledge governance within clusters: the case of small firms. **Knowledge Management Research & Practice**, [s.l.], v. 8, n. 3, p. 229-239, 2010.
- BOER, Niels-Ingvar; BERENDS, Hans; VAN BAALEN, Peter. Relational models for knowledge sharing behavior. **European Management Journal**, [s.l.], v. 29, n. 2, p. 85-97, 2011.
- BOES, Kim; BUHALIS, Dimitrios; INVERSINI, Alessandro. Conceptualising smart tourism destination dimensions. *In: INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN TOURISM 2015*. Springer, Cham, 2015. p. 391-403. **Anais [...]**. Springer, Cham, 2015.
- BOH, Wai Fong. Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. **Information and Organization**, [s.l.], v. 17, n. 1, p. 27-58, 2007.
- BONO I GISPERT, Octavi; CLAVÉ, Salvador Anton. Dimensions and models of tourism governance in a tourism system: The experience of Catalonia. **Journal of Destination Marketing & Management**, [s.l.], v. 17, p. 100465, 2020.
- BORDIN, Andrea Sabedra. **Framework baseado em conhecimento para análise de rede de colaboração científica**. 2015. 333f. Tese (Doutorado) – Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
- BORNHORST, T.; RITCHIE, J. B.; SHEEHAN, L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. **Tourism Management**, [s.l.], v. 31, n. 5, p. 572-589, 2010.
- BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, [s.l.], v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- BOUWEN, Rene; TAILLIEU, Tharsi. Multi-party collaboration as social learning for interdependence: Developing relational knowing for sustainable natural resource management. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, [s.l.], v. 14, n. 3, p. 137-153, 2004.
- BRACZYK, H. J.; COOKE, P.; HEIDENREICH, M. (ed.). **Regional Innovation Systems**. London: UCL Press, 1998.
- BRAMWELL, Bill; LANE, Bernard (ed.). **Tourism governance: critical perspectives on governance and sustainability**. Reino Unido: Routledge, 2013.
- BRASIL. **Categorização dos Municípios das Regiões Turísticas do Mapa do Turismo Brasileiro**. Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo. 2019b. Disponível em: <http://www.regionalizacao.turismo.gov.br>. Acesso em: 10 set. 2021.
- BRASIL. **Documento Referencial Rede de Inteligência de Mercado do Turismo – RIMT**. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2018b.
- BRASIL. **Mapa de Regionalização do Turismo Brasileiro**. Ministério do Turismo. Documento orientador. 2019a. Disponível em: <http://regionalizacao.turismo.gov.br/images/conteudo/Doc%20Orientador%20Mapa%202019%20-%20APROVADO.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- BRASIL. **Observatório Nacional de Turismo**. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2021.
- BRASIL. **Plano Nacional de Turismo 2018-2022**. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2018a.

BRASIL. **Plano Nacional do Turismo 2013-2016: o turismo fazendo muito mais pelo Brasil.** Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2013.

BRASIL. **Plano Nacional Estratégico de Estatísticas Turísticas.** Brasília, DF: Ministério do Turismo; Fundação Getúlio Vargas, 2016.

BRASIL. **Programa de Regionalização do Turismo: conteúdo fundamental – Formação de Redes.** Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2007.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, [s.l.], v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BREGOLIN, Michel. **Inteligência Territorial em Turismo: Aplicação do Sistema de Capitais para Análise de Observatórios de Turismo da Europa e da América Latina.** 2018. 331p. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2018.

BREGOLIN, Michel. **Inteligência territorial em turismo: aplicação do sistema de capitais para análise de observatórios de turismo da Europa e da América Latina.** 2018. 330f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Caxias do Sul, RS, 2018.

BRITTOS VALDATI, A de. **Gestão de Ideias e seus Estágios Evolutivos: um modelo de maturidade.** 2021. 323p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.

BUCHELE, G. T. **Adoção de Métodos, Técnicas e Ferramentas para Inovação: Estudo de Casos Múltiplos em Projetos Realizados por Organizações Inovadoras.** 2018. 303p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.

BUHALIS, D. **eTourism: Information technology for strategic tourism management.** [S.l.]: Pearson Education Limited, 2004.

BUHALIS, D.; LAW, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. **Tourism Management**, [s.l.], v. 29, n. 4, p. 609-623, 2008.

BUHALIS, Dimitrios; AMARANGGANA, Aditya. Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. *In: INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN TOURISM 2015.* Springer, Cham, 2015. p. 377-389. **Anais [...].** Springer, Cham, 2015.

BUHALIS, Dimitrios; AMARANGGANA, Aditya. Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. *In: INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN TOURISM 2015.* Springer, Cham, 2015. p. 377-389. **Anais [...].** Springer, Cham, 2015.

BUHALIS, Dimitrios; O'CONNOR, Peter. Information communication technology revolutionizing tourism. **Tourism Recreation Research**, [s.l.], v. 30, n. 3, p. 7-16, 2005.

BURLAMAQUI, L. Knowledge Governance Innovation and Development. **Revista de Economia Política**, [s.l.], v. 30, p. 560-580, 2010.

BURLAMAQUI, L. Knowledge Governance: An Analytical Approach and its Policy Implications. *In: BURLAMAQUI, Leonardo; CASTRO, Ana Celia; KATTEL, Rainer. (org.).*

Knowledge Governance – Reasserting the Public Interest. 1. ed. Londres: Anthem Press, 2011. v. 1, p. 3-27.

BURLAMAQUI, Leonardo; CASTRO, Ana Célia; KATTEL, Rainer (ed.). **Knowledge governance: reasserting the public interest.** [S.l.]: Anthem Press, 2012.

BUTLER, Richard William. Tourism carrying capacity research: a perspective article. **Tourism Review**, [s.l.], 2019.

BUUREN, Arwin van; ESHUIS, Jasper. Knowledge governance: complementing hierarchies, networks and markets? **Knowledge Democracy**, Springer, Berlin, Heidelberg, p. 283-297, 2010.

CAGDAS, Volkan; STUBKJAER, Erik. Design research for cadastral systems. **Computers, Environment and Urban Systems**, [s.l.], v. 35, n. 1, p. 77-87, 2011.

CAO, Y.; XIANG, Y. The impact of knowledge governance on knowledge sharing. **Management Decision**, [s.l.], v. 50, n. 4, p. 591-610, 2012.

CAO, Yong; XIANG, Yang. The impact of knowledge governance on knowledge sharing. **Management Decision**, [s.l.], v. 50, n. 4, p. 591-610, 2012.

CAO, Yong; XIANG, Yang. The impact of knowledge governance on knowledge sharing: the mediating role of the guanxi effect. **Chinese Management Studies**, [s.l.], 2013.

CARNEIRO, M. R. **Instrumentalização do Framework do Desenvolvimento Urbano Baseado em Conhecimento (KBUD) para Suporte à Tomada de Decisão na Governança das Cidades.** 2020. 189p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.

CAUMO, Rafael Bassegio. **Indicadores socioeconômicos produzidos a partir de Big Data: um framework para avaliação da qualidade estatística aplicado ao turismo,** 2021. 240p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

CHEN, L.; FONG, P. S. W. Visualizing evolution of knowledge management capability in construction firms. **Journal of Construction Engineering and Management**, [s.l.], v. 139, n. 7, p. 839-851, 2013.

CHEN, L.; MOHAMED, S. Impact of the internal business environment on knowledge management within construction organizations. **Construction Innovation**, [s.l.], v. 8, n. 1, p. 61-81, 2008.

CHONG, Ju Choi *et al.* Knowledge governance. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 9, n. 6, p. 67-75, 2005.

CLARKE, B. *et al.* Enhancing the knowledge–governance interface: Coasts, climate and collaboration. **Ocean & Coastal Management**, [s.l.], v. 86, p. 88-99, 2013.

CLIFTON, Nick *et al.* Network structure, knowledge governance, and firm performance: Evidence from innovation networks and SMEs in the UK. **Growth and Change**, [s.l.], v. 41, n. 3, p. 337-373, 2010.

COMISSÃO EUROPEIA. **Livro branco sobre o desporto.** Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2001. Disponível em: http://ec.europa.eu/sport/documents/white-paper/whitepaper-short_pt.pdf. Acesso em: 18 jan. 2007.

CONCEIÇÃO, Cálidon Costa. **Desenvolvimento de um modelo analítico de governança regional de turismo.** 2018. 402p. Tese (Doutorado em Turismo) – Programa de Pós-

Graduação em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2018.

CONCEIÇÃO, Cálidon Costa. Modelo analítico de governança regional de turismo-MAGRET. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, [s.l.], v. 14, p. 123-139, 2020.

CONNER, Kathleen R.; PRAHALAD, Coimbatore K. A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. **Organization Science**, [s.l.], v. 7, n. 5, p. 477-501, 1996.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Methods of research in the field of administration**. New York: Mc Graw Hill Education, 2016.

CRESCI, S. *et al.* (2014). Towards a dbpedia of Tourism: the Case of tourpedia. *In*: INTERNATIONAL SEMANTIC WEB CONFERENCE, p. 129-132, 2014. **Anais [...]**. [S.l.], 2014.

CRESWELL, John W. **Research project: qualitative, quantitative and mixed methods**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROUCH, Geoffrey I. Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. **Journal of Travel Research**, [s.l.], v. 50, n. 1, p. 27-45, 2011.

CUNHA, A. J.; MAZARO, R. M. Princípios da governança aplicados à gestão de destinos turísticos: uma análise propositiva no Polo Costa das Dunas. *In*: VIII SEMINÁRIO DA ANPTUR, 2011. **Anais [...]**. [S.l.], 2011.

CUNHA, I. **Introdução ao Turismo**. 2. ed. Lisboa: Editorial Verbo, 2003.

DA SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: EdUFSC, 2005. v. 123.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DARROCH, J. Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 7, n. 5, p. 41-54, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. *et al.* **Working knowledge: How organizations manage what they know**. [S.l.]: Harvard Business Press, 1998.

DÁVILA, Guillermo Antonio; ANDREEVA, Tatiana; VARVAKIS, Gregório. Knowledge management in Brazil: What governance mechanisms are needed to boost innovation?. **Management and Organization Review**, [s.l.], v. 15, n. 4, p. 857-886, 2019.

DAWSON, R. **Living Networks**. Nova Jersey: Prentice Hall, 2003. chapter 7.

DE LIMA, Brenda Cortes. **O papel do Observatório do Turismo como instrumento de produção, mediação e facilitação dos processos de gestão do conhecimento como apoio às governanças do turismo**. 2021. 123p. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Turismo e Hotelaria, Balneário Camboriú, 2021.

DE OLIVEIRA, Rafael Almeida, DE MIRANDA, Isabela Peixoto, AMARAL, João Pedro Sampaio. Gestão da informação: o papel dos observatórios e turismo brasileiros para a tomada de decisão do setor público. **Marketing & Tourism Review**, [s.l.], v. 1, n. 2, 2016.

DE SÁ FREIRE, Patricia *et al.* Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo. **Biblios**, [s.l.], n. 69, p. 21-40, 2017.

DELL'ERBA, M. *et al.* Harmonise: A Solution for Data Interoperability. Towards the Knowledge Society: eCommerce, eBusiness, and eGovernment. *In*: SECOND IFIP

- CONFERENCE ON E-COMMERCE, E-BUSINESS, E-GOVERNMENT, p. 433-445, 2002. **Anais [...]**. [S.l.], 2002. (PDF) DataTourism: designing an architecture to process tourism data. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/283488797_DataTourism_designing_an_architecture_to_process_tourism_data#fullTextFileContent. Acesso em 9 nov. 2023.
- DRAHOS, Peter. **The global governance of knowledge: patent offices and their clients**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- DREDGE, Dianne. Policy networks and the local organisation of tourism. **Tourism Management**, [s.l.], v. 27, n. 2, p. 269-280, 2006.
- DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. São Paulo: Bookman Editora, 2015.
- DRUCKER, P. **A era da descontinuidade: diretrizes para nossa sociedade em mudança**. [S.l.]: Editores de transações, 2011.
- DURÁN, Citlalin. **Gobernanza para el sector turismo y su medición**. Madrid: OMT, 2013. v. 27.
- DWYER, L.; KIM, C. Destination Competitiveness: determinants and indicators. **Current Issues in Tourism**, [s.l.], v. 6, p. 369-414, 2003.
- EDWARDS, M. Public sector governance – future issues for Australia. **Australian Journal of Public Administration**, [s.l.], v. 61, n. 2, p. 51-61, 2002.
- EGBU, C. Knowledge production and capabilities - their importance and challenges for construction organizations in China. **Journal of Technology Management in China**, China, v. 1, n. 3, p. 304-321, 2006.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 21, n. 10-11, p. 1.105-1.121, 2000.
- EMMENDOERFER, L.; DE SÁ FREIRE, P.; MOREIRA-KEMPNER, F. O modelo de governança multinível para o desenvolvimento de destinos turísticos. **Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento**, [s.l.], v. II, p. 61-74, 2021.
- ERKUS-O'ZTURK, Hilal. Modes of tourism governance: a comparison of Amsterdam and Antalya. **Anatolia**, [s.l.], v. 22, n. 3, p. 307-325, 2011.
- ESTEVÃO, João Vaz; CARNEIRO, Maria João; TEIXEIRA, Leonor. Destination management systems: creation of value for visitors of tourism destinations. **International Journal of Technology Management**, [s.l.], v. 64, n. 1, p. 64-88, 2014.
- ETC – EUROPEAN TRAVEL COMISSION. **Site oficial**. 2021. Disponível em: <https://etc-corporate.org/>. Acesso em: 13 set. 2021.
- EVANS, M.; DALKIR, K.; BIDIAN, C. A Holistic View of the knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 12, n. 2, p. 85-97, 2014.
- FANG, S. C.; YANG, C. W.; HSU, W. Y. Inter-organizational knowledge transfer: the perspective of knowledge governance. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 17, n. 6, p. 943-957, 2013.

FANG, Shih-Chieh; YANG, Chen-Wei; HSU, Wen-Yen. Inter-organizational knowledge transfer: the perspective of knowledge governance. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], 2013.

FARACO, F. M. **Modelo de Conhecimento baseado em tópicos de acórdãos para suporte à análise de petições iniciais**. 2020. 131p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.

FEMENIA-SERRA, F.; ALZUA-SORZABAL, A.; POUSA-UNANUE, A. Business intelligence and the public management of destinations: The view of DMOs. *In: INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN TOURISM 2022: PROCEEDINGS OF THE ENTER 2022 E TOURISM CONFERENCE*, January 11–14, 2022. p. 417-422. **Springer International Publishing**, 2022.

FESENMAIER, D. R.; XIANG, Z. Introduction: Information technology in tourism: Toward a smarter tourism and hospitality. *In: FESENMAIER, D. R.; XIANG, Z. (ed.). Information and communication technologies in tourism 2003*. Finland: Proceedings of the International Conference in Helsinki, 2003. p. 3-10.

FESENMAIER, Daniel R.; LEPPERS, A. W.; O'LEARY, Joseph T. Developing a knowledge-based tourism marketing information system. **Information Technology & Tourism**, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 31-44, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão. **Coréia e Brasil**, [s.l.], v. 2, 1997.

FONG; P. S. W.; CHEN, L. governance of learning mechanisms: evidence from Construction firms. **Journal Construction and Engineering Management**, [s.l.], v. 138, n. 9, p. 1.053-1.064, 2012.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Saturation sampling in qualitative health research: theoretical contributions. **Cadernos de Saúde Pública**, [s.l.], v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FOSS, Lene *et al.* Competitive Intelligence and Business Intelligence: A systematic review and comparison. **Journal of Intelligence Studies in Business**, [s.l.], v. 10, n.4, p. 1-17, 2020. Disponível em: <https://www.jisib.org/jisib/article/view/533>. Acesso em: 11 maio 2023.

FOSS, N. J. Knowledge Governance: Meaning, Nature, Origins, and Implications. **Handbook Of Economic Organization**, Anna Grandori, ed. Edward Elgar, 2012.

FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. The Theory of the Firm and Its Critics: A Stocktaking and Assessment. **New Institutional Economics: a Guidebook**, Copenhagen, 2008.

FOSS, N. J.; MAHONEY, J. T. Exploring Knowledge governance. **SMG Working Paper**, Frederiksberg, v. 4, 2010.

FOSS, Nicolai J. Alternative research strategies in the knowledge movement: From macro bias to micro-foundations and multi-level explanation. **European Management Review**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 16-28, 2009.

FOSS, Nicolai J. *et al.* Why complementary HRM practices impact performance: The case of rewards, job design, and work climate in a knowledge-sharing context. **Human Resource Management**, [s.l.], v. 54, n. 6, p. 955-976, 2015.

FOSS, Nicolai J. The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics. **Organization**, [s.l.], v. 14, n. 1, p. 29-52, 2007.

- FOSS, Nicolai J.; HUSTED, Kenneth; MICHAILOVA, Snejina. Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v. 47, n. 3, p. 455-482, 2010.
- FOSS, Nicolai J.; MAHONEY, Joseph T.; DE PABLOS, Patricia Ordonez. Knowledge governance: contributions and unresolved issues. **International Journal of Strategic Change Management**, [s.l.], v. 2, n. 4, p. 263-268, 2010.
- FRANCH, D. B.; CONTRERAS, T. C. Observatorio en turismo: Organismo inteligente para la toma de decisiones en el destino. **Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR**, Penedo, v. 3, n. 2, p. 25-34, 2013.
- FUCHS, M.; HÖPKEN, W. Data mining in tourism (in German: Data Mining in Tourismus). **Praxis der Wirtschaftsinformatik**, [s.l.], v. 270, n. 12, p. 73-81, 2009.
- FUCHS, Matthias *et al.* A knowledge destination framework for tourism sustainability: A business intelligence application from Sweden. **Tourism: An International Interdisciplinary Journal**, [s.l.], v. 61, n. 2, p. 121-148, 2013.
- FUENTES, C. M. del P. D. **El concepto de gobernanza del turismo: hacia la construcción de un modelo operativo para elevar la contribución del turismo al desarrollo sostenible**. 2016. 350p. Tesis (Doctoral) – Departamento de Ciencia Política y de la Administración II, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2016.
- FULLER, E. N.; GIDDINGS, J. C. A comparison of methods for predicting gaseous diffusion coefficients. **Journal of Chromatographic Science**, [s.l.], v. 3, n. 7, p. 222-227, 1965.
- GAJDOSIK, Tomas. Towards a conceptual model of intelligent information system for smart tourism destinations. **Computer Science On-line Conference**, Springer, Cham, p. 66-74, 2018.
- GALANO, C. *et al.* Enhancing the knowledge-governance interface: Coasts, climate and collaboration. **Coastal Management**, [s.l.], v. 86, p. 88-99, 2013.
- GAMMA, E. *et al.* **Design Patterns**. [S.l.]: Patterns. 2015.
- GARBANI-NERINI, Elide *et al.* From smart destinations to personalized communication – Travel and Tourism Reserach Association: Advancing Tourism Research Globally. *In: TTRA INTERNATIONAL CONFERENCE*, Victoria, British Columbia, June 14-16, 2022. **Anais** [...]. Victoria, British Columbia, 2022.
- GARCÍA, Fernando Nelson Almeida; MENDES FILHO, Luiz Augusto Machado; DOS SANTOS JÚNIOR, Adalberto. Turismo e inovação: uma proposição de modelo de sistema de gestão para configuração de destinos turísticos inteligentes. **Cultur: Revista de Cultura e Turismo**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 23-32, 2016.
- GARDE, Sebastian *et al.* Towards semantic interoperability for electronic health records. **Methods of Information in Medicine**, [s.l.], v. 46, n. 03, p. 332-343, 2007.
- GERRITSEN, Alwin L.; STUIVER, Marian; TERMEER, Catrien JAM. Knowledge governance: An exploration of principles, impact, and barriers. **Science and Public Policy**, [s.l.], v. 40, n. 5, p. 604-615, 2013.
- GIEBELS, Diana; BUUREN, Arwin van; EDELENBOS, Jurian. Knowledge governance for ecosystem-based management: Understanding its context-dependency. **Environmental Science & Policy**, [s.l.], v. 55, p. 424-435, 2016.

- GIFFINGER, Rudolf; PICHLER-MILANOVIĆ, Nataša. **Smart cities: Ranking of European medium-sized cities**. Viena: Centre of Regional Science; Vienna University of Technology, 2007.
- GLEASURE, Rob; FELLER, Joseph; O'FLAHERTY, Brian F. **Procedurally transparent design science research: a design process model**. In: THIRTY THIRD INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, Orlando, 2012. Anais [...]. Orlando, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Rob-Gleasure/publication/261216097_Procedurally_Transparent_Design_Science_Research_A_Design_Process_Model/links/57d695f408ae0c0081ea3e9a/Procedurally-Transparent-Design-Science-Research-A-Design-Process-Model.pdf. Acesso em: 25 jan. 2022.
- GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal Management Information Systems**, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 185-214, 2001.
- GOMES, M. S. **Um Modelo de Avaliação de Conformidade de Portais de Dados Abertos de Governo**. 2021. 263p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.
- GONZÁLEZ, M. Gestión pública del turismo. La gobernanza. **Gestión Estratégica Sostenible de Destinos Turísticos**, [s.l.], p. 469-520, 2013.
- GOOD GOVERNANCE ADVISORY GROUP. **Good governance guide: the principles of good government within local government**. Melbourne: The Municipal Association of Victoria, 2004.
- GOODERHAM, Paul; MINBAEVA, Dana B.; PEDERSEN, Torben. Governance mechanisms for the promotion of social capital for knowledge transfer in multinational corporations. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v. 48, n. 1, p. 123-150, 2011.
- GRAHAM, Mark; SHELTON, Taylor. Geography and the future of big data, big data and the future of geography. **Dialogues in Human Geography**, [s.l.], v. 3, n. 3, p. 255-261, 2013.
- GRANDORI, Anna. Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. **Journal of Management & Governance**, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 29-47, 1997.
- GRANDORI, Anna. Neither hierarchy nor identity: knowledge-governance mechanisms and the theory of the firm. **Journal of Management and Governance**, [s.l.], v. 5, n. 3, p. 381-399, 2001.
- GRANDORI, Anna. Poliarchic governance and the growth of knowledge. **Knowledge governance: Processes and Perspectives**, [s.l.], p. 81-107, 2009.
- GRANDORI, Anna; KOGUT, Bruce. Dialogue on organization and knowledge. **Organization Science**, [s.l.], v. 13, n. 3, p. 224-231, 2002.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 17, p. 109-122, 1996.
- GREGERSEN, Erik. 5 Components of Information Systems. **Encyclopedia Britannica**, [s.l.], 19 Mar. 2018. Disponível em: <https://www.britannica.com/list/5-components-of-information-systems>. Acesso em: 2 jan. 2023.
- GREGORY, Sydney A. Design science. **The design method**, Springer, Boston, MA, p. 323-330, 1966.

GRETZEL, U.; YUAN, Y. **Mobile technology and travel: Concepts and applications**. [S.l.]: Routledge, 2007.

GRETZEL, Ulrike *et al.* Defining Internet readiness for the tourism industry: Concepts and case study. **Lectures in e-Commerce**, Springer, Vienna, p. 77-101, 2001.

GRETZEL, Ulrike *et al.* Special issue on smart tourism: convergence of information technologies, experiences, and theories. **Electronic Markets**, [s.l.], v. 25, n. 3, p. 175-177, 2015.

GRETZEL, Ulrike. Intelligent systems in tourism: A social science perspective. **Annals of Tourism Research**, [s.l.], v. 38, n. 3, p. 757-779, 2011.

GRETZEL, Ulrike; FESENMAIER, Daniel R. Implementing a knowledge-based tourism marketing information system: The Illinois tourism network. **Information Technology & Tourism**, [s.l.], v. 6, n. 4, p. 245-255, 2003.

GRETZEL, Ulrike; YUAN, Yu-Lan; FESENMAIER, Daniel R. Preparing for the new economy: Advertising strategies and change in destination marketing organizations. **Journal of Travel Research**, [s.l.], v. 39, n. 2, p. 146-156, 2000.

GROVER, Varun; LYYTINEN, Kalle. New state of play in information systems research. **MIS Quarterly**, [s.l.], v. 39, n. 2, p. 271-296, 2015.

GUARDIA, S. R. R. **Proposta de Framework para classificação de níveis de governança em destinos turísticos inteligentes**. 2020. 275f. Tese (Doutorado em Turismo) – Programa de Pós-Graduação em Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

HALL, C. Michael. A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *In*: HALL, C. Michael. **Tourism Governance**. [S.l.]: Routledge, 2013. p. 37-58.

HALL, C. Michael. Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective. **Journal of Sustainable Tourism**, [s.l.], v. 7, n. 3-4, p. 274-289, 1999.

HASSE, D. **Modelo de Orquestração Baseado em Contexto para a Coordenação da Resposta a Desastres e Emergências**. 2021. 250p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM Frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HENRY, Nicholas L. Knowledge management: a new concern for public administration. **Public Administration Review**, [s.l.], p. 189-196, 1974.

HEVNER, Alan R. A three cycle view of design science research. **Scandinavian Journal of Information Systems**, [s.l.], v. 19, n. 2, p. 4, 2007.

HEVNER, Alan R. *et al.* Design science in information systems research. **MIS Quarterly**, [s.l.], p. 75-105, 2004.

HOETKER, Glenn; MELLEWIGT, Thomas. Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 30, n. 10, p. 1.025-1.044, 2009.

HOFMEESTER, Carolyn *et al.* Social cultural influences on current and future coastal governance. **Futures**, [s.l.], v. 44, n. 8, p. 719-729, 2012.

- HÖPKEN, Wolfram *et al.* The knowledge destination – a customer information-based destination management information system. **Information and Communication Technologies in Tourism**, Springer, Vienna, p. 417-429, 2011.
- HOPPE, Anett *et al.* Wisdom-the blurry top of human cognition in the DIKW-model? *In: PROCEEDINGS OF THE 7th CONFERENCE OF THE EUROPEAN SOCIETY FOR FUZZY LOGIC AND TECHNOLOGY*. Atlantis Press, p. 584-591, 2011. **Anais [...]**. Paris, 2011.
- HUANG, M. C.; CHIU, Y. P.; LU, T. C. Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: the mediating roles of motivation and opportunity. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 17, n. 5, p. 677-694, 2013.
- HUANG, Ming-Chang; CHIU, Ya-Ping; LU, Ting-Chun. Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: the mediating roles of motivation and opportunity. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], 2013.
- IBRAHIM, S.; KUTA, A. A. Challenges in using Geographic Information Systems (GIS) to understand and control crime in Nigeria. **Journal of Humanities and Social Science**, [s.l.], v. 20, n. 3, p. 43-48, 2015.
- INKPEN, G. **Information Technolog for Travel and Tourism**. London: Pitman Publishing, 1994.
- JAFARI, Jafar. **Study of Tourism: Foundations from Psychology**. [S.l.]: Emerald Group Publishing, 2011.
- JAPPUR, R. F. **Modelo Conceitual para Criação, Aplicação e Avaliação De Jogos Educativos Digitais**. 2014. 296p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.
- JOPPE, Marion. Tourism policy and governance: Quo vadis? **Tourism Management Perspectives**, [s.l.], v. 25, p. 201-204, 2018.
- KASTER, G. B. **Framework Conceitual Baseado em Aprendizagem de Máquina Supervisionada para Concepção de Sistemas de Agentes Inteligentes para Área Judicial**. 2021. 112p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.
- KERKHOFF, Lorrae van. Knowledge governance for sustainable development: a review. **Challenges in Sustainability**, [s.l.], v. 1, n. 2, p. 82-93, 2014.
- KERKHOFF, Lorrae van; PILBEAM, Victoria. Understanding socio-cultural dimensions of environmental decision-making: A knowledge governance approach. **Environmental Science & Policy**, [s.l.], v. 73, p. 29-37, 2017.
- KITAGAWA, Fumi. Universities and regional advantage: Higher education and innovation policies in English regions. **European Planning Studies**, [s.l.], v. 12, n. 6, p. 835-852, 2004.
- KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.
- KOLB, Alice Y.; KOLB, David A. Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. **Academy of Management Learning & Education**, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 193-212, 2005.

- KOMNINOS, Nicos. **Intelligent cities: innovation, knowledge systems and digital spaces.** [S.l.]: Routledge, 2013.
- KOO, C.; CANTONI, L. Special issue on informatics/data analytics in smart tourism. **Information Processing & Management**, [s.l.], v. 56, n. 4, p. 1.373-1.375, 2019.
- KRAAIJENBRINK, Jeroen; WIJNHOFEN, Fons. Managing heterogeneous knowledge: a theory of external knowledge integration. **Knowledge Management Research & Practice**, [s.l.], v. 6, n. 4, p. 274-286, 2008.
- LACERDA, Daniel Pacheco *et al.* Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & Produção**, [s.l.], v. 20, p. 741-761, 2013.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Bookman Editora, 2022.
- LAW, R.; BUHALIS, D.; COBANOGU, C. Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [s.l.], v. 26, n. 5, p. 727-750, 2014.
- LAWS, E. *et al.* Tourist destination governance: Practice, theory and issues. *In*: E. LAWS, E. *et al.* (ed.). **Tourist destination governance: practice, theory and issues**. Wallingford: CABI, 2011. p. 1-16.
- LI, Xin; LAW, Rob. Network analysis of big data research in tourism. **Tourism Management Perspectives**, [s.l.], v. 33, p. 100-608, 2020.
- LI, Yunpeng *et al.* The concept of smart tourism in the context of tourism information services. **Tourism Management**, [s.l.], v. 58, p. 293-300, 2017.
- LINSHAN, M.; QINGFENG, Z. Research on Building the Supporting Mechanism of the Enterprise Competitive Intelligence System in the Era of Big Data, Modern intelligence. **Changqun**, China, v. 35, p. 148-152, July, 2015.
- LOPES, Pedro *et al.* Open Tourist Information System: a platform for touristic information management and outreach. **Information Technology & Tourism**, [s.l.], v. 21, n. 4, p. 577-593, 2019.
- LUQUE GIL, Ana María; ZAYAS FERNÁNDEZ, Belén; CARO HERRERO, José Luis. Los Destinos Turísticos Inteligentes en el marco de la Inteligencia Territorial: conflictos y oportunidades. **Investigaciones Turísticas**, [s.l.], n. 10, 2015.
- MALCIENÈ, Zita; SKAURONÈ, Laima. Application of information systems in tourism and leisure sector. **The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention**, [s.l.], v. 6, n. 2, p. 5.341-5.346, 2019.
- MANHÃES, M. C. **A Inovação em Serviços e o Processo de Criação do Conhecimento: uma Proposta de Método para o Design de Serviço**. 2010. 100p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010.
- MARCH, S. T.; SMITH, G. F. Design and natural science research on information technology. **Decision Support Systems**, [s.l.], v. 15, p. 251-266, 1995.

- MARIANI, M. *et al.* Business intelligence and big data in hospitality and tourism: a systematic literature review. **Int. J. Contemp Hospitality Manage**, [s.l.], v. 30, p. 3.514-3.554, 2018.
- MARQUES, M. A. J. **Framework Conceitual do Potencial de Inovação em Ecossistemas de Inovação**. 2020. 193p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.
- MARTÍN-CASTILLA, Juan Ignacio; RODRÍGUEZ-RUIZ, Óscar. EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. **Journal of Intellectual Capital**, [s.l.], 2008.
- MARTINEZ SANZ, Maria Mercedes; ORTIZ-MARCOS, Isabel. Dimensions of knowledge governance in a multi-PMO project context. **International Journal of Managing Projects in Business**, [s.l.], 2019.
- MARTINHO, C. **Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. Brasília, DF: WWF Brasil, 2003.
- MASSIEU, A. Developing tourism statistics at the sub-national level: the measurement of flows of trips and visitors. *In*: WORLD TOURISM ORGANIZATION, **Enzo Paci Papers on Measuring the Economic Significance of Tourism**. Madrid: World Tourism Organization, 2008. p. 3-32.
- MAY, Ruth C.; STEWART, Wayne H. Building theory with BRICs: Russia's contribution to knowledge sharing theory. **Critical Perspectives on International Business**, [s.l.], 2013.
- MAYER, Kyle J. Spillovers and governance: An analysis of knowledge and reputational spillovers in information technology. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 49, n. 1, p. 69-84, 2006.
- MEFA – MINISTRY FOR EUROPE AND FOREIGN AFFAIRS ÉTRANGÈRES. **Foreign Trade and Tourism**. 2022. Disponível em: https://www.diplomatie.gouv.fr/en/the-ministry-and-its-network/implementing-agencies-of-the-ministry/article/foreign-trade-and-tourism#sommaire_1. Acesso em: 29 mar. 2022.
- MEHMET, Ali Köseoglu; GARY, Ross; FEVZI, Okumus. Competitive Intelligence Practices in Hotels. *In*: INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY MANAGEMENT, 2015. **Anais [...]**. [S.l.], 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ihm.2015.11.002>. Acesso em: 10 fev. 2023.
- MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, [s.l.], v. 160, p. 345-376, 2004.
- MÉNARD, Claude. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)**, [s.l.], p. 345-376, 2004.
- MEULEMAN, L. Public management and the metagovernance of hierarchies, networks and markets: The feasibility of designing and managing governance style combinations. **Springer Science & Business Media**, [s.l.], 2008.
- MICHAILOVA, Snejina; FOSS, Nicolai J. Knowledge governance: themes and questions. **Knowledge Governance: Processes and Perspectives**, [s.l.], p. 1-24, 2009.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. [S.l.]: Sage, 1994.

- MORESI, E. A. D. *et al.* Knowledge governance: a bibliometric analysis *In: CICIC 2020 – 10ª CONFERENCIA IBEROAMERICANA DE COMPLEJIDAD, INFORMATICA Y CIBERNETICA, MEMORIAS*, 1, p. 188-193, 2020. **Anais [...]**. [S.l.], 2020a.
- MORESI, Eduardo *et al.* Mapping knowledge governance. *In: 20th EUROPEAN CONFERENCE ON RESEARCH METHODOLOGY FOR BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES: ECRM 2020*. 2020. p. 189. **Academic Conferences and Publishing Limited**. [S.l.], 2020b.
- MORGAN, K. The learning region: institutions, innovation and regional renewal. **Regional Studies**, [s.l.], v. 31, n. 5, p. 491-503, 1997.
- MORRISON, A.; LETHO, X.; DAY, J. **The tourist system**. 8th ed. [S.l.]: Kendall Hunt Publishing, 2018. 540p.
- MORRISON, Alastair M. **Marketing and managing tourism destinations**. [S.l.]: Routledge, 2013.
- MOSCARDO, G. The role of knowledge in good governance for tourism. *In: MOSCARDO, G. Tourist destination governance: Practice, theory and issues*. Wallingford UK: CABI, 2011. p. 67-80.
- MTur – MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estratégias Territoriais para o Desenvolvimento Turístico**. 2016. Disponível em: http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=117:redede-inteligencia-de-mercado&catid=17&Itemid=121. Acesso em: 4 abr. 2020.
- MTur – MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores**. 2015. Disponível em: www.turismo.gov.br. Acesso em: 10 ago. 2021.
- MTur – MINISTÉRIO DO TURISMO. **Índice de Competitividade do Turismo Nacional: Relatório Brasil**. 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/-publicacoes/estudos-de-competitividade/estudos-de-competitividade/indice-de-competitividade-do-turismo-nacional-relatorio-brasil-2014.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2023.
- MTur – MINISTÉRIO DO TURISMO. **Levantamento sobre Inteligência Turística nas Unidades da Federação**. [S.l.]: Comitê Gestor da RIMT, 2021.
- MTur – MINISTÉRIO DO TURISMO. **Mapa do Turismo**. 2022. <https://www.mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html#/home>. Acesso em: 5 nov. 2022.
- MTur – MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional de Turismo 2018-2022**. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/pnt-2018-2022-pdf>. Acesso em: 10 ago. 2021.
- MTur – MINISTÉRIO DO TURISMO; IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Diagnóstico e Plano Estratégico de Estatísticas Turísticas Nacionais (SDP n. 06/2013): Relatório 10 – Diagnóstico para Colaboração com o IBGE em Outras Áreas Estatísticas**. 2015. 3. versão. Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/Plano_nacional/R10_Avaliacao_das_pesquisas_IBGE_relacionadas_ACTs.pdf. Acesso em: 20 out. 2022.
- MUNIZ, E. C. L. **Gestão do Conhecimento do Cliente e Destinos Turísticos Inteligentes: um framework para a gestão inteligente da Experiência Turística – SMARTUR**. 2020. 336p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.

- NASCIMENTO, L. M. **Canvas para Identificação do Perfil Empreendedor**: um modelo conceitual com base na visão sistêmica. 2020. 188p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.
- NEUHOFER, B.; BUHALIS, D.; LADKIN, A. Technology as a catalyst of change: Enablers and barriers of the tourist experience and their consequences. **The Routledge Handbook of Transport Economics**, [s.l.], v. 191, 2012.
- NOOTEBOOM, Bart. Learning by interaction: absorptive capacity, cognitive distance and governance. **Journal of Management and Governance**, [s.l.], v. 4, n. 1, p. 69-92, 2000.
- O'BRIEN, J. A. **Sistema de Informação e as decisões gerenciais na era digital**. São Paulo: Saraiva, 2020b.
- O'BRIEN, J. A. **Introduction to Information Systems**: Essentials for the Interneted E-Business Enterprise. 17th ed. New York: McGraw-Hill, 2020a.
- OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Core skills for public sector innovation**: a beta modelo f skills to promote and enable innovation in public sector organisations. [S.l.]: OCDE, 2017
- OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Budgeting practices and procedures in OECD countries**. Paris: OECD Publishing, 2014.
- OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Tourism Governance in OECD Countries, in OECD Tourism Trends and Policies 2012**. Paris: OECD Publishing, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1787/tour-2012-3-en>.
- OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Tourism Trends and Policies 2020**. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/OECD-Tourism-Trends-Policies%202020-Highlights-ENG.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2022.
- OLMEDA, I.; SHELDON, P. J. Data mining techniques and applications for tourism internet marketing. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, [s.l.], v. 11, n. 2-3, p.1-20, 2002.
- OMT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Governança e Gestão do Turismo Sustentável nas Zonas Costeiras de África**. Em outubro de 2013. Disponível em: <https://www.unwto.org/archive/global/publication/sustainable-tourism-governance-and-management-coastal-areas-africa>. Acesso em: 13 ago. 2020.
- OMT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Rastreador de Recuperação do Turismo da OMT**. 2021. Disponível em: <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-recovery-tracker>. Acesso em: 2 ago. 2021
- OMT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo – 2008**. Madrid; Nueva York: Naciones Unidas, 2010.
- OMT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **UNWTO Tourism Definitions**. Madrid, Espanha: UNWTO, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420858>.
- OMT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. Informe Final. *In*: SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE LA GOBERNANZA EN TURISMO EN LAS AMÉRICAS. Villahermosa, Tabasco, México, 2008. **Anais [...]**. México, 2008.

- ONDER, Irem; WOBER, Karl; ZEKAN, Bozana. Towards a sustainable urban tourism development in Europe: the role of benchmarking and tourism management information systems—A partial model of destination competitiveness. **Tourism Economics**, [s.l.], v. 23, n. 2, p. 243-259, 2017.
- OTA – ONLINE TRAVEL AGENCY. **Opentravel Alliance**. Opentravel Alliance message specifications. Specifications Document 1, 2000.
- PALMER, J.; PLATT, S. **Business case for knowledge management in construction**. [S.]: CIRIA, 2005.
- PEASE, W. ROWE, M. (2005). An overview of information technology in the tourism industry. *In*: CONFERENCE PROCEEDINGS-ICT NETWORKS-BUILDING BLOCKS FOR ECONOMIC DEVELOPMENT. Communication Economics and Electronic Markets Research Centre, 2005. **Anais [...]**. [S.l.], 2005.
- PECHLANER, Harald; KOZAK, Metin; VOLGGER, Michael. Destination leadership: a new paradigm for tourist destinations? **Tourism Review**, [s.l.], 2014.
- PECHLANER, Harald; VOLGGER, Michael. Towards a comprehensive view of tourism governance: Relationships between the corporate governance of tourism service firms and territorial governance. **International Journal of Globalisation and Small Business**, [s.l.], v. 5, n. 1-2, p. 3-19, 2013.
- PECHLANER, Harald; VOLGGER, Michael; HERNTREI, Marcus. Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. **Anatolia**, [s.l.], v. 23, n. 2, p. 151-168, 2012.
- PEFFERS, Ken *et al.* A design science research methodology for information systems research. **Journal of Management Information Systems**, [s.l.], v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.
- PELTOKORPI, Vesa; TSUYUKI, Emiko. Organizational governance in internal hybrids: a case study of Maekawa Manufacturing Ltd. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, [s.l.], v. 7, n. 2, p. 123-135, 2007.
- PEMSEL, S. *et al.* A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations. **International Journal of Project Management**, [s.l.], v. 32, n. 8, p. 1.411-1.422, 2014.
- PEMSEL, S.; MÜLLER, R.; SÖDERLUND, J. Knowledge governance strategies in project-based organizations. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 49, n. 6, p. 648-660, 2016.
- PEÑA, Ana. R. G. Propuesta de un Modelo de Inteligencia Territorial. **Journal of Technology Management & Innovation**, [s.l.], v. 8, p. 76-83, 2013.
- PENG, Jian; LAWRENCE, Allan; KOO, Tony. Customer knowledge management in international project: a case study. **Journal of Technology Management in China**, China, 2009.
- PEREA, M. *et al.* Inteligencia territorial: conceptualización y avance en el estado de la cuestión: Vínculos posibles con los destinos turísticos. *In*: FERNÁNDEZ TABALES, A.; NAVARRO-JURADO, E. (ed.). **Espacios turísticos e inteligencia territorial: Respuestas ante la crisis**. Sevilla: Universidades de Málaga y Sevilla; Red de Impresión, 2014. Actas del XIV Coloquio de Geografía, Turismo, Ocio y Recreación, p. 79-96.
- PERIN, A. **Mitigação de potenciais desperdícios de conhecimento em sistemas gerenciadores de banco de dados: proposta de diretrizes**. 2021. 145p. Tese (Doutorado) –

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.

PIERRE, J.; PETERS, B. G. **Governance, politics and the state**. New York: St. Martin's Press, 2000.

PINHO, Isabel; PINHO, Cláudia; COSTA, António Pedro. Knowledge Governance: Building a Conceptual Framework. **Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science**, [s.l.], v. 8, n. 1, p. 72-92, 2019.

PIRES INTELIGÊNCIA EM DESTINOS E EVENTOS. **Subsídios para o Plano de Inteligência Competitiva e Mercadológica do Turismo**. Documento Resumo Executivo. 2022.

POLANYI, Michael. The tacit dimension. *In*: POLANYI, Michael. **Knowledge in organizations**. [S.l.]: Routledge, 2009. p. 135-146.

POMPEO, Daniele Alcalá; ROSSI, Lídia Aparecida; GALVÃO, Cristina Maria. Revisão integrativa: etapa inicial do processo de validação de diagnóstico de enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, [s.l.], v. 22, p. 434-438, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

QUEIROZ, M. P. **Analisando a hierarquia DIKW**. 2018. 85p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.

RAMOS, Célia M. Q.; RODRIGUES, Paulo M. M.; PERNA, Fernando. Sistemas e tecnologias de informação no sector turístico. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, [s.l.], n. 12, p. 21-32, 2009.

RAMOS, C. Information systems for tourism management. **Tourism & Management Studies**, [s.l.], v. 6, p. 107-116, 2010.

RAMOS, Célia. Os sistemas de informação para a gestão turística. **Tourism & Management Studies**, [s.l.], n. 6, p. 107-116, 2010.

RESEARCHGATE. **Descubra o conhecimento científico e fique conectado ao mundo da ciência**. 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>. Acesso em: 6 ago. 2022.

RHODES, Roderick Arthur William *et al.* La nueva gobernanza: gobernar sin gobierno. **La Gobernanza Hoy**, [s.l.], v. 10, p. 99-122, 2005.

RIADH, Harizi. Intelligent tourism system using prospective techniques and the Mactor methodology: a case study of Tunisian tourism. **Current Issues in Tourism**, [s.l.], 2021. DOI: 10.1080/13683500.2021.1937072.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHINS, Harold *et al.* Tourist Destination Governance Approaches and Solutions: Structural Change, Community Engagement, Networks and Collaborations. **Tourist Destination Governance**, [s.l.], p. 137, 2011.

- RIOS, M. V.; LEVINO, N. de A.; FINGER, A. B. Atividades características da cadeia do turismo: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Turismo Em Análise**, [s.l.], v. 32, n. 2, p. 344-366, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v32i2p344-366>.
- RITCHIE, J. R.; CROUCH, G. I. **The competitive destination: a sustainable tourism perspective**. Oxon, UK: CABI Publishing, 2003.
- RIZZATTI, Giselly. **Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional**. 2020. 288p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.
- ROBREDO, Jaime. **Da Ciência da Informação Revisitada**. Brasília, DF: Thesaurus Editora, 2003.
- ROMBACH, M. P. *et al.* Estrutura núcleo-periferia em redes. **Jornal SIAM em Matemática Aplicada**, [s.l.], v. 74, n. 1, p. 167-190, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1137/120881683>.
- RUAS, R. **Big Data no turismo: conceitos e aplicações**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, Laboratório de Estudos em Turismo e Sustentabilidade, 2022.
- RUHANEN, Lisa *et al.* Governance: a review and synthesis of the literature. **Tourism Review**, [s.l.], 2010.
- SABOU, M.; BRAȘOVEANU, A. M.; ÖNDER, I. Linked data for cross-domain decision-making in tourism. *In: INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN TOURISM 2015: PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE*, Lugano, Switzerland, February 3-6, 2015. p. 197-210. **Springer International Publishing**, 2015.
- SAFAVI, Mehdi; HÅKANSON, Lars. Advancing theory on knowledge governance in universities: a case study of a higher education merger. **Studies in Higher Education**, [s.l.], v. 43, n. 3, p. 500-523, 2018.
- SAITO, Hiroaki; RUHANEN, Lisa. Power in tourism stakeholder collaborations: power types and power holders. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, [s.l.], v. 31, p. 189-196, 2017.
- SANTOS-JÚNIOR, Adalberto *et al.* Entendiendo la gobernanza de los destinos turísticos inteligentes: el caso de Florianópolis-Brasil. **International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)**, [s.l.], v. 4, n. 1, p. 29-39, 2019.
- SANTUR – AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DE SANTA CATARINA. **Com a presença do governador, Santur lança programa Viaje+SC e plataforma de dados Almanach**. Por Comunicação, em 1º de outubro de 2020. Disponível em: <https://estado.sc.gov.br/noticias/com-a-presenca-do-governador-santur-lanca-programa-viaje-sc-e-plataforma-de-dados-almanach-2/>. Acesso em: 9 nov. 2022.
- SANTUR – AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DE SANTA CATARINA. **Mapa das Regiões Turísticas do estado de Santa Catarina**. 2019. Disponível em: <http://turismo.sc.gov.br/o-estado/>. Acesso em: 29 jan. 2020.
- SANTUR – AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DE SANTA CATARINA. **Almanach. Dados sobre o turismo catarinense**. 2021. Disponível em: <http://turismo.sc.gov.br/o-estado/>. Acesso em: 15 ago. 2021.
- SCHIMMELPFENG, L. E. **Transmídia e Fansubs: Estratégias aplicadas a cursos online acessíveis à pessoa com deficiência visual**. 2020. 288p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.

SCHOLL, W. *et al.* The future of knowledge management: an international delphi study. **Journal Knowlegde Management**, [s.l.], v. 8, n. 2, p. 19-35, 2004.

SEGITTUR – SOCIEDADE ESTATAL PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO E DAS TECNOLOGIAS. **Guía para acelerar la reactivación de Destinos Turísticos Inteligentes en el contexto del COVID-19**. [S.l.]: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Secretaría de Estado de Turismo, 2021.

SEGITTUR – SOCIEDADE ESTATAL PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO E DAS TECNOLOGIAS. **Plataforma Inteligente de Destinos**. 2020. Disponível em: <https://www.segittur.es/plataforma-inteligente/proyectos-plataforma-inteligente/plataforma-inteligente-de-destinos/>

SENA, S. D. **Jogos digitais educativos: design propositions para GDDE**. 2017. 203p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.

SETUR – SECRETARIA DO TURISMO DE SANTA CATARINA. **Sistema de Inteligência Turística de Santa Catarina**. 2023. Disponível em: setur.sc.gov.br/almanach. Acesso em: 9 nov. 2022

SHEHABUDDEEN, Noordim *et al.* **Representing and approaching complex management issues: part 1-role and definition (Working Paper)**. Cambridge, UK: Institute for Manufacturing, University of Cambridge, 2000. CTM2000/03.

SHELDON, P. Travel Industry Information Systems. *In*: WITT, S.; MOUTINHO, L. (ed.). **Tourism Marketing and Managvement Handbook**. London: Prentice Hall, 1989. p. 589-592.

SHELDON, P. J. Tourism Information Technology. **CAB International**, Wallingford, 1997.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SIMON, Herbert A. **The Sciences of the Artificial, reissue of the third edition with a new introduction by John Laird**. [S.l.]: MIT press, 2019.

SOUALAH-ALILA, Fayrouz *et al.* DataTourism: designing an architecture to process tourism data. **Information and Communication Technologies in Tourism**, Springer, Cham, p. 751-763, 2016.

SPENDER, J. C. Pluralist epistemology and the knowlegde-based theory of the firm. **Organization**, [s.l.], v. 5, n. 2, p. 233-256, 1998.

STAAB, Steffen *et al.* Intelligent systems for tourism. **IEEE Intelligent Systems**, [s.l.], v. 17, n. 6, p. 53-64, 2002.

STACEY, R. D. **Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity**. New York: Prentice Hall, 2003.

STASIAK-BETLEJEWSKA, R.; KONIOR, M. Business inteligencve vs. Competitive intelligence – research outline. *In*: PROCEEDINGS OF THE 2017 FEDERARED CONFERENCE ON COMPUTER SCIENCE AND INFORMATION SYSTEMS, 2017. p. 321-328. **Anais [...]**. [S.l.], 2017.

STEHR, Nico. **Knowledge politics: Governing the consequences of science and technology**. [S.l.]: Routledge, 2015.

- STEIL, A. V. **Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas**. Florianópolis: Instituto Stela; Technical Report, 2007.
- STICKDORN, Marc *et al.* **This is service design doing: applying service design thinking in the real world**. Sebastopol: O'Reilly, 2018. 542p.
- STOFELLA, A. **Equilíbrio entre fidelidade e *play*: Modelo para a elaboração de jogos sérios na área da saúde**. 2021. 165p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.
- STRESE, Steffen *et al.* Corporate culture and absorptive capacity: the moderating role of national culture dimensions on innovation management. **International Business Review**, [s.l.], v. 25, n. 5, p. 1.149-1.168, 2016.
- STRUIJK, Mylène *et al.* Putting the IS back into IS research. **Information Systems Journal**, [s.l.], v. 32, n. 3, p. 1-4, 2021.
- SZULANSKI, Gabriel. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 17, n. S2, p. 27-43, 1996.
- TARAFDAR, Monideepa; DAVISON, Robert M. Research in information systems: Intra-disciplinary and inter-disciplinary approaches. **Journal of the Association for Information Systems**, [s.l.], v. 19, n. 6, p. 2, 2018.
- TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias**: Portaria-Segecex n. 33, de 23 de dezembro de 2010. Disponível em: file:///C:/Users/patyc/Downloads/Indicadores_mapa%20de%20produtos.PDF. Acesso em: 22 jan. 2022.
- TERHORST, P. Multiscalar institutional complementarity and the scaling of clusters. **Belgian Journal of Geography**, [s.l.], v. 3, p. 1-21, 2008
- THINKTUR. Plataforma Tecnológica de Turismo. **Sistema de Inteligência Turística**. 2020. E-book. Disponível em: <https://www.thinktur.org/>. Acesso em: 28 jan. 2021.
- TOURISM NEW ZEALAND. **Saiba mais sobre o número e comportamento dos visitantes**. 2022. Disponível em: <https://www.tourismnewzealand.com/insights/>. 4 abr. 2022.
- TRAUER, E. **k-SCAS: Framework do Sistema de Agronegócios de Cafés Especiais Orientado ao Conhecimento**. 2021. 306p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.
- TREIB, O.; BÄHR, H.; FALKNER, G. Modes of governance: Towards a conceptual clarification. **Journal of European Public Policy**, [s.l.], v. 14, n. 1, p. 1-20, 2007.
- TRENTIN, Fábila. Turismo e governança: abordagem teórica. *In*: IX SEMINTUR, Universidade de Caxias do Sul, 2017. **Anais [...]**. Caxias do Sul, RS, 2017.
- TSAI, Wenpin. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 44, n. 5, p. 996-1.004, 2001.
- TUCKETT, Anthony G. Applying thematic analysis theory to practice: a researcher's experience. **Contemporary Nurse**, [s.l.], v. 19, n. 1-2, p. 75-87, 2005.

TURISMO DE PORTUGAL. **Estratégia Turismo 2017-2027**. [2017]. Disponível em: <http://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia-turismo/estrategia-turismo-2027.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2021.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W. **Design Research in Information Systems**. 2009. Disponível em: <http://desrist.org/design-research-in-information-systems>. Acesso em: 8 jun. 2022.

VAN AKEN, Joan Ernst; ROMME, A. Georges L. A design science approach to evidence-based management. **The Oxford Handbook of Evidence-Based Management**, [s.l.], p. 43-57, 2012.

VANEGAS, Juan Camilo Patiño *et al.* Desarrollo de la investigación en sistemas de información para el turismo: una revisión centrada en visualización científica. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, [s.l.], n. E36, p. 387-398, 2020.

VARGAS, Alfonso. Covid-19 crisis: A new model of tourism governance for a new time. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, [s.l.], 2020.

VARRA, Laura. Dal dato diffuso alla conoscenza condivisa: competitività e sostenibilità di Abetone nel progetto dell'Osservatorio Turistico di Destinazione. **Dal Dato Diffuso Alla Conoscenza Condivisa**, [s.l.], 2012.

VARRA, Lucia; BUZZIGOLI, Chiara; LORO, Roberta. Innovation in destination management: Social dialogue, knowledge management processes and servant leadership in the tourism destination observatories. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 41, p. 375-385, 2012.

VICH-I-MARTORELL, Gabriel Àngel. The internet and tourism principals in the Balearic Islands. **Tourism and Hospitality Research**, [s.l.], v. 5, n. 1, p. 25-44, 2004.

VICTORIA, Artur. **Competitive Intelligence Concepts and Definitions**. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/338634359_Competitive_Intelligence_Concepts_and_Definitions. Acesso em: 24 set. 2021.

VISINTIN, L. **Modelo de Maturidade de Dados Abertos**: uma matriz de referência para organizações. 2021. 221p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.

VISITBRITAIN. **Board meetings and committees**. 2022. Disponível em: <https://www.visitbritain.org/board-meetings-committees>. Acesso em: 28 mar. 2022.

WAN, Yim King Penny; BRAMWELL, Bill. Political economy and the emergence of a hybrid mode of governance of tourism planning. **Tourism Management**, [s.l.], v. 50, p. 316-327, 2015.

WANG, C.; HAN, Y. Linking properties of knowledge with innovation performance: the moderate role of absorptive capacity. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 15, n. 5, p. 802-819, 2001.

WANG, Heli C.; HE, Jinyu; MAHONEY, Joseph T. Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: the roles of economic-and relationship-based employee governance mechanisms. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 30, n. 12, p. 1.265-1.285, 2009.

WANG, J.; LI, T. Review on Tourist Destination Governance in Foreign Countries. **Tourism Tribune**, [s.l.], v. 28, n. 6, p. 15-25, 2013.

- WANG, Sheng; NOE, Raymond A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, [s.l.], v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.
- WEF – WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019**. 2019. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019>. Acesso em: 20 abr. 2022.
- WERTHNER, H.; KLEIN, S. Information Technology and Tourism – A Challenging Relationship. **Springer Verlag**, Viena, 1999.
- WIERINGA, Roel J. **Design science methodology for information systems and software engineering**. New York: Springer, 2014.
- WIEWIORA, Anna *et al.* Interactions between organizational culture, trustworthiness, and mechanisms for inter-project knowledge sharing. **Project Management Journal**, [s.l.], v. 45, n. 2, p. 48-65, 2014.
- WILLIAMS, David. Models, metaphors and symbols for information and knowledge systems. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, [s.l.], v. 10, p. 79-107. 2014. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Models%2C-Metaphors-and-Symbols-for-Information-and-Williams/fde0d2b7da419d66f1cdbc7cce8ff37116254cf3>. Acesso em: 11 set. 2022.
- WTTC – WORLD TRAVEL TOURISM COUNCIL. **Cities Economic Impact Report 2022**. [2022]. Disponível em <https://researchhub.wttc.org/product/cities-economic-impact-report>. Acesso em: 15 ago. 2022.
- WU, D. C. *et al.* Developing a Web-based regional tourism satellite account (TSA) information system. **Tourism Economics 2019**, [s.l.], v. 25, n 1, p. 67-84, 2018. DOI: 10.1177/1354816618792446.
- YANG, Dong. How does knowledge sharing and governance mechanism affect innovation capabilities?-from the coevolution perspective. **International Business Research**, [s.l.], v. 4, n. 1, p. 154, 2011.
- YAN-LI, Bao; HE-FENG, Hua. Framework and management of competitive intelligence system for tourist hotels in the era of big data. *In*: 2016 2nd IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTER AND COMMUNICATIONS (ICCC). IEEE, 2016. p. 60-64. **Anais [...]**. [S.l.], 2016.
- YOON, J.; LEE, S.; PARK, J. A Comparative Stud of Business Inteligence anda Competitive Intelligence: Differences, Similarities, and Connections. **Journal of Intelligence Studies in Business**, [s.l.], v. 8, n. 2, p. 31-40, 2018.
- ZELNY, Milan. Management support systems: towards integrated knowledge management. **Human Systems Management**, [s.l.], v. 7, n. 1, p. 59-70, 1987.
- ZHANG, X.; SONG, H.; HUANG, G. Q. Gestão da Cadeia de Abastecimento do Turismo: uma Nova Agenda de Pesquisa. **Gestão de Turismo**, [s.l.], v. 30, p. 345-358, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.010>.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science: **Journal Management Science**, [s.l.], v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

APÊNDICE A – MATRIZ DE ANÁLISE

Governança do Conhecimento (GovC)			
Artigos, Capítulos de livro	Autor(es)	Ano	Publicação
Mapping knowledge governance	Moresi E., Pinho I. e Pinho C., Costa A.	2020	ECRM 2020 20th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies: ECRM 2020
Knowledge Governance: Building a Conceptual Framework.	Pinho I. e Pinho C. e Costa	2019	Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science, (8) 1, pp. 72-92
Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo	De Sá Freire P., Dandolini G., Souza J., Silva T. e Couto, R.	2017	Biblios, 69, pp. 21-40
Dialogue on organization and knowledge	Grandori, A, Kogut, B.	2002	Organization science, (13) 3, pp. 224-231
Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: the roles of economic-and relationship-based employee governance mechanisms.	Wang, H; He, J. Mahoney, J.	2009	Strategic management journal, (30), 12, pp. 1265-1285
Learning by interaction: absorptive capacity, cognitive distance and governance	Nooteboom, B.	2000	Journal of management and governance, (4), 1, pp. 69-92
Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions.	Foss, N.; Husted, K., Michailova, S.	2010	Journal of Management studies, (47), 3, pp. 455-482
How does knowledge sharing and governance mechanism affect innovation capabilities?-from the coevolution perspective	Yang, D.	2011	International Business Research, (4), 1, pp. 154

Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations.	Boh, W.	2007	Information and organization, (17), 1, pp. 27-58
Enhancing the knowledge-governance interface: Coasts, climate and collaboration	Clarke, B., Stocker, L., Coffey, B., Wood, D., Cannard, T.	2013	Ocean and Coastal Management 86, pp. 88-99
Governance of learning mechanisms: evidence from construction firms	Fong, P, Chen, L.	2012	Journal Construction and Engineering Management, (138), 9, pp. 1053-1064
Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: The mediating roles of motivation and opportunity	Huang, M. C. , Chiu, Y. P. , Lu, T. C.	2013	Journal of Knowledge Management 17 (5) , pp. 677-694
A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations	Pemsel, S., Wiewiorac, A., Müller, R., Aubry, M., Brown, K.	2014	International Journal of Project Management, (32), 8, pp. 1411-1422
Network structure, knowledge governance, and firm performance: Evidence from innovation networks and SMEs in the UK	Clifton, N., Keast, R., Pickernell, D., Senior, M.	2010	Growth and Change 41(3), pp. 337-373
The impact of knowledge governance on knowledge sharing	Yong, C.; Yang, X.	2012	Management Decision 50(4), pp. 591-610
The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics	Foss, N.	2007	Organization, (14), 1, p. 29-52
Poliarchic governance and the growth of knowledge	Grandori, A.	2001	Knowledge governance: Processes and perspectives, pp. 81-107
Understanding socio-cultural dimensions of environmental decision-making: A knowledge governance approach	Kerkhoff, L., Pilbeam, V.	2017	Environmental Science and Policy 73, pp. 29-37
Inter-organizational knowledge transfer: The perspective of knowledge governance	Fang, S.,C., Yang, C.-W., Hsu, W.-Y.	2013	Journal of Knowledge Management 17(6), pp. 943-957
Future oriented conservation: knowledge governance, uncertainty and learning	Wyborn, C., van Kerkhoff, L., Dunlop, M., Dudley, N., Guevara, O.	2016	Biodiversity and Conservation 25(7), pp. 1401-1408

Interactions between organizational culture, trustworthiness, and mechanisms for inter-project knowledge sharing	Wiewiora, A, Murphy, G., Bambang, T., Brown, K.	2014	Project Management Journal, (45), 2, pp. 48-65
In the Right Place at the Right Time!: The Influence of Knowledge Governance Tools on Knowledge Transfer and Utilization in MNEs	Andersson, U., Buckley, P.J., Dellestrand, H.	2015	Global Strategy Journal 5(1), pp. 27-47
Knowledge governance: An exploration of principles, impact, and barriers	Gerritsen, A.L., Stuiver, M., Termeer, C.J.A.M.	2013	Science and Public Policy 40(5), pp. 604-615
Knowledge Governance Strategies in Project-based Organizations	Pemsel, S., Müller, R., Söderlund, J.	2016	Long Range Planning 49(6), pp. 648-660
Knowledge governance for ecosystem-based management: Understanding its context-dependency	Giebels, D., van Buuren, A., Edelenbos, J.	2016	Environmental Science and Policy 55, pp. 424-435
Knowledge governance	Ju Choi, C., Cheng, P., Hilton, B., Russell, E.	2005	Journal of Knowledge Management
EFQM model: knowledge governance and competitive advantage	Martín-Castilla, J.; Rodríguez-Ruiz, O.	2008	Journal of Intellectual Capital
Knowledge Governance: Meaning, Nature, Origins, and Implications	Foss, N.	2012	Livro
Governança do Turismo (GovTur)			
Artigos, capítulo de livro	Autor	Ano	Revista
Local tourism governance a comparison of three network approaches	Beaumont, N.; Dredge, D.	2010	Journal of Sustainable Tourism, (18) 1, pp. 7-28
From governance to meta-governance in tourism? Re-incorporating politics, interests and values in the analysis of tourism governance	Amore, A.; Hall, M.	2016	Tourism Recreation Research, (41) 2, pp. 109-122
Dimensions and models of tourism governance in a tourism system: The experience of Catalonia	Bono I Gispert, O; Clavé, S.	2020	Journal of Destination Marketing & Management, (17), pp. 100-465

A decentered theory of governance: rational choice, institutionalism, and interpretation	Hall, M.	2011	Tourism Governance, pp. 37-58.
Modes of tourism governance: a comparison of Amsterdam and Antalya	Erkus-O'Zturk, H.	2011	Anatolia, (22), 3, pp. 307-325
Towards a comprehensive view of tourism governance: Relationships between the corporate governance of tourism service firms and territorial governance	Pechlaner, H.; Kozak, M.; Volgger, M.	2014	International journal of globalisation and small business, (5), 1-2, pp. 3-19
Power in tourism stakeholder collaborations: Power types and power holders	Saito, H.; Ruhanen, L.	2017	Journal of Hospitality and Tourism Management, (31), pp. 189-196
Designing tourism governance: The role of local residents	Bichler, B.	2019	Journal of Destination Marketing & Management, (19), pp. 100-389
Gestión pública del turismo. La gobernanza	Velasco González, M.	2013	Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos, pp. 469-520
Turismo e governança: abordagem teórica	Trentin, F.	2017	IX SEMINTUR, Universidade de Caxias do Sul
Review on Tourist Destination Governance in Foreign Countries	Wang, J.; Li, T.	2013	Tourism Tribune. (28), 6, p.15-25
Towards a comprehensive view of tourism governance: Relationships between the corporate governance of tourism service firms and territorial governance	Pechlaner, H.; Volgger, M.	2013	International journal of globalisation and small business, (5), 1-2, pp. 3-19
Tourism carrying capacity research: a perspective article	Butler, R.	2019	Tourism Review
Tourism policy and governance: Quo vadis?	Joppe, M.	2018	Tourism management perspectives, (25), pp. 201-204
A typology of governance and its		2013	Tourism Governance.

implications for tourism policy analysis	Hall, M.		Routledge, 2013. pp. 37-58
Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective	Hall, M	1999	Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. Journal of sustainable tourism, (7), 3-4, pp. 274-289.
Tourist destination governance approaches and solutions: structural change, community engagement, networks and collaborations	Richins, H., Agrusa, J., Scott, N., Laws, E.	2011	Tourist destination governance: practice, theory and issues. pp. 137-143.
Design of tourism governance networks	Baggio, R; Scott, N., Cooper, C	2011	Tourist destination governance: Practice, theory and issues, pp. 159-71
Sistema de Informação Turística (SIT)			
Artigos, capítulo de livro	Autor	Ano	Revista
Os sistemas de informação para a gestão turística	Ramos, C.	2009	Tourism & Management Studies, n. 6, p. 107-116
Application of information systems in tourism and leisure sector	Malciené, Z; Skauroné, L.	2019	The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, (6), 02, p. 5341-5346.
From smart destinations to personalized	Garbani-Nerini, E.	2022	Travel and Tourism Research Association
Business intelligence and big data in hospitality and tourism: a systematic literature review	Mariani, M., Baggio, R, Fuchs, M., Höpken, W.	2018	Int. J. Contemp Hospitality Manage 30: pp.3514–3554
Special issue on informatics/data analytics in smart tourism	Koo, C., Cantoni, L.	2019	Information Processing & Management, v. 56, n. 4, pp. 1373-1375
Network analysis of big data research in tourism	Law, L.	2020	Tourism Management Perspectives, v. 33, pp. 100-608

Intelligent systems in tourism: A social science perspective	Gretzel, U.	2011	Annals of tourism research, (38), 3, pp. 757-779
Study of tourism: foundations from psychology	Jafari, J.	2011	Livro
A knowledge destination framework for tourism sustainability: A business intelligence application from Sweden	Fuchs, M., Abadzhiev, A., Svensson, B, Lexhagen, M.	2013	Tourism: An International Interdisciplinary Journal, (61), 2, pp. 121-148
Implementing a knowledge-based tourism marketing information system: The Illinois tourism network	Gretzel, U., Fesenmaier, D.	2003	Information technology & tourism, (6), 4, pp. 245-255
Towards a conceptual model of intelligent information system for smart tourism destinations.	Gajdosik, T.	2018	Computer Science Online Conference. Springer, Cham, pp. 66-74
Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services.	Buhalis, D., Amaranggana. A.	2015	Information and Communication Technologies in Tourism 2015: Proceedings of the International Conference in Lugano, Switzerland, pp. 377-389.
DATATUR: Tourism statistics information system – the experience of Spain.	Navarro, J., Quereda R.	2000	Information and Communication Technologies in Tourism 2000: Proceedings of the International Conference in Barcelona, Spain, pp. 126-146.

APÊNDICE B – MATRIZ DE CODIFICAÇÃO

Nome do Artigo	Autores	Ano	Objetivo	Conceitos	Modelos (estrutura/formas organizacionais)	Processos (quais)	Atores (envolvidos/responsáveis)	Insumos input e output (tipos e fontes de conhecimentos)	Ferramenta (mecanismos)	Suporte Tecnológico
Enhancing the knowledge-governance interface: Coasts, climate and collaboration	Clarke, B., Stocker, L., Coffey, B., (...), Wood, D., Cannard, I.	2013	Ampliar e aprimorar o uso do conhecimento na tomada de decisões para o litoral. É fornecida uma descrição dos elementos emergentes da governança costeira de uma perspectiva australiana, junto com novos tipos de instituições, processos, ferramentas e técnicas que podem ajudar a alcançar uma interação melhorada de conhecimento-governança costeira (Austrália).	Este documento, portanto, reconhece e apoia uma mudança na foco de um estilo de governança hierárquico e governamental para uma abordagem mais colaborativa ou em rede para a governança que reconhece que as decisões que afetam a costa são muitas vezes um reflexo de o esforço coletivo compartilhado de redes de governo, privadas negócios, organizações cívicas, comunidades, partidos políticos, versidades, a mídia e o público em geral operando (Ansell e Gash, 2008 ; Bouwen e Taillieu, 2004 ; Hofmeester et al., 2012).	Rede de governança (parcerias público-privadas e colaborações voluntárias entre governo, empresas e organizações sem fins lucrativos) (Dryzek, 2005 pp. 108e109).	Legislação; política e planejamento; avaliação de desenvolvimento mecanismos de aprovação. Workshops e comitês.	Três níveis de governo (Commonwealth, estadual e local); agências governamentais - conjunto diversificado de instituições formais e informais, organizações e partes interessadas. Universidade, mídia, agentes de mudança, defensores, líderes emergentes ou líderes de opinião, comunidade local. Redes Informais (relações pessoais envolvendo confiança, reciprocidade e uma história compartilhada no campo)	Forma comum de transferência de conhecimento é através de "representantes do setor", estudos	Mapeamento participativo; redes de aprendizagem; suporte de comunicação(portal web), rodas de conversas; Arte e desenvolvimento cultural comunitário; Suporte de negociação (processo deliberativo); Modelagem participativa; Mapeamento terrestre participativo; Planejamento de cenários; Visualizações; Photo Voice; Apoio a decisão (multi análise das partes interessadas)	-
Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: The mediating roles of motivation and opportunity	Huang, M.-C. , Chiu, Y.-P. , Lu, T.-C.	2013	Reexaminar os efeitos mediadores das motivações de compartilhamento de conhecimento e oportunidades de compartilhamento de conhecimento sobre a relação entre KGMs (mecanismos de governança do conhecimento) e o comportamento de compartilhamento de conhecimento de repatriados em empresas multinacionais.	Governança do conhecimento está associada à adoção de mecanismos de governança para o processos de captura, armazenamento, compartilhamento, criação e uso de conhecimento (Boh, 2007; Davenport e Prusak, 1998; Foss et al., 2010; Yang, 2011). Foss et al. (2010) define "governança do conhecimento " como exercícios de design organizacional que visam influenciar processos de conhecimento para criar valor.	Dois conjuntos de KGMs - mecanismos formais e informais - têm influência significativa no compartilhamento de conhecimento	KGMs formais, como avaliações de desempenho, incentivos e outros sistemas de recompensa, promoções, bônus, pagamento com base no desempenho e treinamento. Benefícios percebidos, recompensas, custos, confiança interpessoal, reputações, normas compartilhadas, estruturas sociais e justiça são os principais fatores que levam os indivíduos a compartilhar conhecimentos. Reuniões de gestão, conferências e fóruns internos, e os sistemas baseados na intranet são projetados para criar discussões em grupo mais estruturadas e melhorar a comunicação de informações pessoais. Fatores de motivação social, como normas sociais, trabalho em equipe e confiança, são derivados de KGMs informais. KGMs informais facilitam recompensas sociais, como reconhecimento, reputação ou associação a um grupo.	Repatriados de multinacionais internacionais	A pesquisa mostrou que as relações sociais (rede informal ou comunidade social) entre fontes de conhecimento e destinatários facilitam o compartilhamento de conhecimento. Boletins informativos de empresas, revistas comerciais e relatórios de associações comerciais. Relacionamentos pessoais e redes sociais como canais relacionais de aprendizagem.	Avaliações de desempenho, incentivos e outros sistemas de recompensa, promoções, bônus, pagamento com base no desempenho e treinamento são desenvolvidos pelas multinacionais para apoiar o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Reuniões de gestão, conferências e fóruns internos, e os sistemas baseados na intranet são projetados para criar discussões em grupo mais estruturadas e melhorar a comunicação de informações pessoais. Fatores de motivação social, como normas sociais, trabalho em equipe e confiança, são derivados de KGMs informais	Intranet

Nome do Artigo	Autores	Ano	Objetivo	Conceitos	Modelos (estrutura/formas organizacionais)	Processos (quais)	Atores (envolvidos/responsáveis)	Insumos input e output (tipos e fontes de conhecimentos)	Ferramenta (mecanismos)	Suporte Tecnológico
Network structure, knowledge governance, and firm performance: Evidence from innovation networks and SMEs in the UK	Clifton, N., Keast, R., Pickernell, D., Senior, M.	2010	Analisa a contribuição de uma gama de atores em uma PME criação de inovação e estrutura de disseminação, revisando o papel de várias instituições nele, explorando a contribuição de redes interlocais e identificando os mecanismos necessários para operacionalizar tal estrutura	Compreensão crescente de que o aprendizado e, portanto, a inovação ocorre por meio de abordagens altamente interativas, iterativas e em rede (Cooke 1998; Gulati 2007; Lundvall 1992; Weick 1990). Kitagawa (2004) argumenta ainda que a compreensão dos mecanismos e processos de gestão de rede interorganizacionais entre universidades e outras organizações de apoio à inovação parecem ser a chave na construção da inovação sistemas dentro das regiões.	Boschma (2005), cinco dimensões de proximidade que podem ter um impacto na aprendizagem e conhecimento, e que não requerem necessariamente proximidade geográfica, a saber: cognitivo (competência e confiabilidade), organizacional, social, institucional a própria proximidade internacional e, por fim, geográfica. Modelo híbrido (rede) Uma mistura de governança modos, portanto, muitas vezes serão necessários, dependendo da indústria em questão e seus relacionamentos de cluster / rede, tanto internamente quanto com participação externa titulares. Isso significa que a atividade das partes interessadas precisa ser coordenada de perto para garantir que as estruturas de governança estejam em vigor, o que facilitará o tipo de processos de aprendizagem necessários para produzir os resultados desejados.	gestão (e governança) e aprendizagem (incluindo educação e treinamento)	450 PMEs no Reino Unido, redes interlocais, rede estruturas de governança e certos efeitos colaterais das universidades.	relações "normais" entre comprador e fornecedor. PME, universidades	Programa de gestão adequado acessos para a criação de inovação e redes de difusão também são vitais; os três básicos modos ou mecanismos de integração social potencialmente de uso são a hierarquia (estadual ou corporativa) (Griffiths e Zammuto 2005), o mercado e redes sociais (Lowmde e Skelcher 1998; Thompson et al. 1991), gestão, educação, treinamento e aprendizagem e fóruns (formais e informais)	-

Nome do Artigo	Autores	Ano	Objetivo	Conceitos	Modelos (estrutura/formas organizacionais)	Processos (quais)	Atores (envolvidos/responsáveis)	Insumos input e output (tipos e fontes de conhecimentos)	Ferramenta (mecanismos)	Suporte Tecnológico
The impact of knowledge governance on knowledge sharing	Yong Cao; Yang Xiang	2012	Analisar o impacto da governança do conhecimento, incluindo governança de conhecimento formal e informal, sobre compartilhamento de conhecimento. Além disso, examinar o papel mediador do efeito guanxi entre a governança do conhecimento e o compartilhamento do conhecimento.	Governança do conhecimento pode oferecer uma perspectiva clara de como lidar com os obstáculos. A governança do conhecimento emprega vários métodos para promover a atividade intelectual e orientar a troca, transferência e compartilhamento de conhecimento dentro e entre as empresas (Grandori, 1997). Michailova e Foss (2009) argumentaram que o abordagem de governança do conhecimento é uma "tentativa emergente de pensar sistematicamente sobre a intersecção do conhecimento e das organizações. A governança do conhecimento pressupõe que os mecanismos de governança podem orientar e influenciar os processos de gestão do conhecimento.	A governança do conhecimento engloba aspectos formais e informais. A governança formal do conhecimento inclui principalmente estrutura organizacional (Cohen e Levinthal, 1990), sistemas de recompensa (Beugelsdijk, 2008), design de trabalho (McEvily et al., 2000) e liderança (Srivastava et al., 2006; Foss, 2009). A governança do conhecimento informal consiste principalmente em redes (Dyer e Hatch, 2004), cultura da empresa (Hansen, 2002), estilo de gestão (Itai, 2001), justiça organizacional (Dhanaraj et al., 2004; Inkpen, 2008) e suporte gerencial (Kor e Mahoney, 2005).	A governança do conhecimento adota mecanismos de organização para promover a atividade intelectual, governando assim a troca, transferência e compartilhamento de conhecimento dentro e entre as empresas (Grandori, 1997). A governança do conhecimento escolhe a estrutura de governança e coordena mecanismos para influenciar a transferência, compartilhamento, integração, uso e criação de conhecimento.	339 funcionários em 39 empresas emergentes estratégicas chinesas	recepção e fornecimento de pessoal informações, know-how e feedback sobre produtos e tecnologia.	Formal: sistemas de recompensa; design de trabalho e liderança. Informal: redes, cultura da empresa, estilo de gestão, justiça organizacional, suporte gerencial prática, as empresas podem adquirir recursos de conhecimento por meio de alianças e redes de conhecimento. Governança formal do conhecimento inclui estrutura organizacional, salário, concepção de cargos e liderança. Conhecimento informal a governança reflete a cultura organizacional, as redes sociais, a justiça e a gestão.	-

Nome do Artigo	Autores	Ano	Objetivo	Conceitos	Modelos (estrutura/formas organizacionais)	Processos (quais)	Atores (envolvidos/responsáveis)	Insumos input e output (tipos e fontes de conhecimentos)	Ferramenta (mecanismos)	Suporte Tecnológico
The impact of knowledge governance on knowledge sharing	Yong Cao, Yang Xiang	2012	Analisar o impacto da governança do conhecimento, incluindo governança de conhecimento formal e informal, sobre compartilhamento de conhecimento. Além disso, examinar o papel mediador do efeito guanxi entre a governança do conhecimento e o compartilhamento do conhecimento.	Governança do conhecimento pode oferecer uma perspectiva clara de como lidar com os obstáculos. A governança do conhecimento emprega vários métodos para promover a atividade intelectual e orientar a troca, transferência e compartilhamento de conhecimento dentro e entre as empresas (Grandori, 1997). Michailova e Foss (2009) argumentaram que o abordagem de governança do conhecimento é uma "tentativa emergente de pensar sistematicamente sobre a interseção do conhecimento e das organizações. A governança do conhecimento pressupõe que os mecanismos de governança podem orientar e influenciar os processos de gestão do conhecimento.	A governança do conhecimento engloba aspectos formais e informais. A governança formal do conhecimento inclui principalmente estrutura organizacional (Cohen e Levinthal, 1990), sistemas de recompensa (Beugelsdijk, 2008), design de trabalho (McEvily et al., 2000) e liderança (Srivastava et al., 2006; Foss, 2009). A governança do conhecimento informal consiste principalmente em redes (Dyer e Hatch, 2004), cultura da empresa (Hansen, 2002), estilo de gestão (Tsai, 2001), justiça organizacional (Dhanaraj et al., 2004; Inkpen, 2008) e suporte gerencial (Kor e Mahoney, 2005).	A governança do conhecimento adota mecanismos de organização para promover a atividade intelectual, governando assim a troca, transferência e compartilhamento de conhecimento dentro e entre as empresas (Grandori, 1997). A governança do conhecimento escolhe a estrutura de governança e coordena mecanismos para influenciar a transferência, compartilhamento, integração, uso e criação de conhecimento.	339 funcionários em 39 empresas emergentes estratégicas chinesas	recepção e fornecimento de pessoal informações, know-how e feedback sobre produtos e tecnologia.	Formal: sistemas de recompensa; design de trabalho e liderança. Informal: redes, cultura da empresa, estilo de gestão, justiça organizacional, suporte gerencial, prática, as empresas podem adquirir recursos de conhecimento por meio de alianças e redes de conhecimento. Governança formal do conhecimento inclui estrutura organizacional, salário, concepção de cargos e liderança. Conhecimento informal a governança reflete a cultura organizacional, as redes sociais, a justiça e a gestão.	-

Nome do Artigo	Autores	Ano	Objetivo	Conceitos	Modelos (estrutura/formas organizacionais)	Processos (quais)	Atores (envolvidos/responsáveis)	Insumos input e output (tipos e fontes de conhecimentos)	Ferramenta (mecanismos)	Suporte Tecnológico
Understanding socio-cultural dimensions of environmental decision-making: A knowledge governance approach	Lorree van Kerkhoff*, Victoria Pilbeam	2017	Ilustrar sua aplicação com referência a um projeto piloto que examina a tomada de decisões de conservação na ilha de Palau, no Pacífico. Estrutura de investigação de governança do conhecimento oferece uma lente integrativa através da qual se pode refletir criticamente sobre processos baseados no conhecimento e incorporar essa compreensão mais profunda aos esforços de intervenção.	O conceito de governança do conhecimento pode unir esses dois domínios de pesquisa. Governança do conhecimento é definido como as regras e convenções formais e informais que moldam as formas como conduzimos ou nos envolvemos em processos de conhecimento, como criando novos conhecimentos, compartilhando ou protegendo conhecimentos, acessando e aplicando ou usando (van Kerkhoff, 2014). Outros autores conceberam a governança do conhecimento como um intervenção: Gerritsen et al. (2013) sugerem mudanças nas regras que governar processos baseados em conhecimento pode abrir novos espaços para deliberação, integração ou conciliação de interesses e ações para atingir metas sociais por meio de atividades deliberadas baseadas no conhecimento. Giebels et al. (2016) governança do conhecimento se refere ao conjunto de processos formais e regras informais que coordenam, orientam e regulam os processos de conhecimento, incluindo a produção (quem define as questões de pesquisa?); se é compartilhada e com quem (incluindo quem decide, e sobre quais normativas base?); acesso (por exemplo, paywalls e sistemas de recompensa profissional); E use (quais são as expectativas sobre como as decisões ou ações devem ser justificado?) (Clark et al., 2016b) Aplica uma definição ampla de governança: um "sistema de regras formais e informais, regulamentação sistemas e redes de atores em todos os níveis da sociedade humana (do local ao global) que são criados para orientar as sociedades ... (Biermann et al., 2009),	Uma estrutura conceitual de três camadas de governança do conhecimento: epistemologia cívica, sistemas de conhecimento e intervenções. As relações entre ciência e tomada de decisão são complexas e multifacetadas, e ainda fomos capazes de usar as questões de investigação para nos concentrar no conhecimento aspectos baseados na complexidade, através das três 'camadas' do estrutura. governança do conhecimento é composta por 'camadas' de regras formais e informais que se estendem desde as 'profundas' padrões de compreensões e práticas social e culturalmente mantidas; aos arranjos institucionais que formalizam e facilitam o papel dos ciência na tomada de decisão e ação; aos impactos de deliberada intervenções e ações.	Concentre-se especificamente no formal e no informal regras, arranjos institucionais e práticas organizacionais para estruturar processos de conhecimento.	80 participantes em sete locais de áreas protegidas diferentes, com grupos de líderes tradicionais de mulheres e homens, representantes do governo sentativas e ONGs conservacionistas. Representantes, líderes políticos e organizações não governamentais locais e internacionais.	cronogramas e planos de monitoramento	-	-

Nome do Artigo	Autores	Ano	Objetivo	Conceitos	Modelos (estrutura/formas organizacionais)	Processos (quais)	Atores (envolvidos/responsáveis)	Insumos input e output (tipos e fontes de conhecimentos)	Ferramenta (mecanismos)	Suporte Tecnológico
Knowledge governance within clusters. The case of small firms	Bocquet, R., Mothe, C.	2010	Este artigo visa fazer a ponte entre os dois campos, preenchendo a lacuna por meio da análise do papel de governança de cluster na gestão do conhecimento.	Segundo Jyrämä & Äyväri (2007), governança é vista para desempenhar o papel de um mediador que visa permitir que o processo de criação de conhecimento no nível do cluster.	Modelo de integração de conhecimento final baseado em três fases. Em cada uma dessas fases, a governança pode desempenhar um função específica.	A primeira fase é a identificação do conhecimento. A segunda fase está relacionada à aquisição de conhecimento. A terceira fase é a utilização do conhecimento.	Clusters franceses são definidos como o agrupamento de empresas (pequenas e médias), laboratórios de pesquisa e instituições de ensino estabelecidas em um determinado território	Pequenas e Médias Empresas	-	Fase 2 (aquisição de conhecimento) importante as TICs, mas soluções não TIC também são essenciais para compartilhar e armazenar conhecimento tácito, que é típico compartilhada diretamente entre os indivíduos, seja por meio de conversa ou observação direta (Dayasindhu, 2002).
Future oriented conservation: knowledge governance, uncertainty and learning	Wyborn, C., van Kerkhoff, L., Dunlop, M., Dudley, N., Guevara, O.	2016	Descrever uma abordagem para a conservação orientada para o futuro que combina as capacidades de antecipar mudanças ecológicas futuras; compreender as implicações dessa mudança para os valores sociais, políticos e ecológicos; e a capacidade de se envolver com a governança (e política) de adaptação.	'governança do conhecimento' fornece uma estrutura para classificar através deste diversidade. "Governança do conhecimento" refere-se às regras formais e informais e convenções que moldam as maneiras como abordamos os processos de conhecimento, como criar, compartilhar, acessando e usando o conhecimento (após van Kerkhoff 2013) Isso abrange as redes que permitem que os atores da conservação utilizem o conhecimento acadêmico e local do social, contexto político e ecológico. de atores que criam e implantam conhecimento, e os processos e estruturas de governança	governança adaptativa voltada para ações climáticas	-	-	-	-	

Nome do Artigo	Autores	Ano	Objetivo	Conceitos	Modelos (estrutura/formas organizacionais)	Processos (quais)	Atores (envolvidos/responsáveis)	Insumos input e output (tipos e fontes de conhecimentos)	Ferramenta (mecanismos)	Suporte Tecnológico
In the Right Place at the Right Time!: The Influence of Knowledge Governance Tools on Knowledge Transfer and Utilization in MNEs	Andersson, U., Buckley, P.J., Dellestrand, H.	2015	O modelo explica a utilização do conhecimento sujeito a transferência em termos de eficácia da ferramenta de governança hierárquica e relações laterais dentro da empresa multinacional (MNE)	O MNE, que pode ser visto como um pacote de recursos que estão geograficamente dispersos (Bartlett e Ghoshal, 1989; Penrose 1959), ali portanto constitui um laboratório particularmente importante em qual estudar governança do conhecimento (Foss, 2006). Conhecimento geograficamente disperso e associado fontes podem beneficiar o MNE devido à localização heterogeneidade, mas, ao mesmo tempo, pode ser difícil integrar (Foss e Pedersen, 2004). No entanto, um núcleo ideia da visão baseada no conhecimento é que as EMNs podem transferir este conhecimento de forma eficiente (Kogut e Zander, 1993), mas ao mesmo tempo pode ser difícil culto para o receptor utilizar o conhecimento transferido borda efetivamente (Barney, 1991).	Os resultados mostram que o envolvimento da matriz durante o desenvolvimento do conhecimento não tem impacto significativo na utilização subsequente do conhecimento nas unidades receptoras e, de fato, as formas de governança hierárquica têm impacto negativo na utilização do conhecimento. No entanto, os relacionamentos laterais são estímulos positivos para a construção de capacidades subsidiárias no processo de transferência de conhecimento que aprimora a utilização do conhecimento da unidade receptora	formais (avaliações, relatórios) e informais (relacionamentos sociais)	subsidiárias emissoras e receptoras em empresas multinacionais. Um modelo foi desenvolvido e testado em 169 projetos específicos de transferência de conhecimento.	troca de conhecimento entre empresas multinacionais	relacionamentos sociais (treinamento temporário, formação de forças-tarefa e encontros presenciais)	
Knowledge governance: An exploration of principles, impact, and barriers	Gerritsen, A.L., Stuurver, M., Termeer, C.J.A.M.	2016	Analisa a governança do conhecimento de duas maneiras. Primeiramente, apresenta uma visão geral da literatura sobre o tema, com foco particular nos princípios da governança do conhecimento: auto-organização, produção e disseminação transdisciplinar de conhecimento, aprendizagem social, reflexividade e gestão de limites. Em segundo lugar, apresenta os resultados de um estudo de caso para investigar o impacto e as barreiras à governança do conhecimento.	Nós definimos (Van Buuren e Eshuis 2010) governança do conhecimento como o intencional realização de mudanças sociais e políticas por meio da produção e disseminação de conhecimento representativas. Dentro outras palavras, a governança do conhecimento visa oferecer novos e insights e soluções inovadoras que permitem aos atores deixar os insights e práticas tradicionais para trás e mudar longe de padrões de interação inertes, negociação de impasse ações e conflitos de interesse. No conceito de saber governança de borda, o poder de coordenação está aprendendo, que é possibilitado pela produção e disseminação de conhecimento ação de ideias compartilhadas em redes sociais (Van Buuren e Eshuis 2010) : governança de borda não é uma forma de governança de rede, porque seus princípios básicos são fundamentalmente diferentes. Enquanto a governança da rede trata do estabelecimento de comunicação canais de comunicação, reciprocidade e consenso, conhecimento governança é inovação, criatividade, liberando o políticas existentes e, acima de tudo, sobre aprender o que os problemas implicam e como podem ser resolvidos. Em segundo lugar, a governança do conhecimento é mais do que a governança de gestão do conhecimento (Michailova e Foss 2009 ; Stehr 2005).	Aprendizagem social ocorreu e foi organizado em grupos de trabalho que funcionam parcialmente tidas como comunidades de aprendizagem.	Princípios da GovC analisados: Auto governança; Produção Transdisciplinar de Conhecimento e Disseminação, Aprendizagens social, Reflexividade, Gestão de limites	Grupo de fazendeiros, formuladores de políticas e acadêmicos engajados na governança do conhecimento. Indivíduos das florestas do norte da Frisia Associação, universidades, um programa de inovação e as partes interessadas regionais	Apresentações, discussões, workshops, bro chures, boletins informativos, informações do site e histórico relatórios	Grupos de trabalho temáticos, workshops. Participantes aprenderam juntos, embora principalmente em uma forma incremental com muito aprendizado de loop único, embora na verdade, novas rotas também foram exploradas (loop duplo aprendizagem) e a forma de produzir e compartilhar conhecimento também foi debatido e ajustado (aprendizado de loop triplo).	

Nome do Artigo	Autores	Ano	Objetivo	Conceitos	Modelos (estrutura/formas organizacionais)	Processos (quais)	Atores (envolvidos/responsáveis)	Insumos input e output (tipos e fontes de conhecimentos)	Ferramenta (mecanismos)	Suporte Tecnológico
Knowledge Governance Strategies in Project-based Organizations	Pemsel, S., Müller, R., Söderlund, J.	2016	Desenvolver uma tipologia de estratégias KG em organizações baseadas em projetos; em seguida, exploramos como essas estratégias surgem e afetam as organizações processos de conhecimento profissional	A governança do conhecimento (KG) visa influenciar estrategicamente os processos de conhecimento por meio da implementação de mecanismos de governança. Foss et al. (2010, p. 456) argumentam que a governança do conhecimento (KG) envolve "a escolha de estruturas organizacionais e mecanismos que podem influenciar o processo de usar, compartilhar, integrar e criar conhecimento em direções e em direção aos níveis preferidos. Governança do conhecimento se concentra em encontrar mecanismos que afetarão os indivíduos e suas interações (ou seja, no nível micro) para alcançar ambos os pré definir resultados e metas coletivas baseadas em conhecimento (Foss, 2007). Para explicar a complexidade de vários fenômenos relacionados ao conhecimento, a governança do conhecimento foi desenvolvida em os campos da economia, gestão do conhecimento, teoria da organização e gestão estratégica (Foss, 2007)	Modelo de categorização multinível (quatro níveis: o nível da empresa e os níveis superior, médio e de gerenciamento de projeto) para facilitar as comparações entre as estratégias do KG (A: design organizacional; Categoria B: Competências essenciais; Categoria C: Capacidades; Categoria D: Cultura; Alta administração; Categoria E: Tipo de mecanismo KG enfatizado (formal / informal / relacional); Categoria F: Estilo de governança para gerar processos de conhecimento; Categoria G: Mecanismos informais KG de redes pessoais para gerar processos de conhecimento; Categoria H: Ênfase na exploração versus processos de exploração; Administração média Categoria I: Estratégia de aprendizagem; Categoria J: estratégias de limite no nível médio; Categoria K: Passivo versus Ativo Gerenciamento de Projetos; Categoria L: Mecanismos formais versus informais para desenvolver estratégias de limites no nível do projeto; Categoria M: abordagem KG para produzir conhecimento do usuário	Seis estratégias são identificadas: Protetor, Distribuidor, Polidor, Explorador, Apoiador e Analisador. Atitudes três impulsionadores principais das estratégias de governança do conhecimento escolhidas pelas organizações - a saber, atitudes em relação aos humanos, conhecimento e controle do conhecimento.	Gerentes de projetos (PBO)	Relatórios, reuniões, workshops, entrevistas.	Essas propostas incluem mecanismos formais (por exemplo, estrutura organizacional, design de trabalho, sistemas de recompensa, sistema de informação, estratégias de limites; ver Grandori, 2001), mecanismos relacionais (por exemplo, comitês de direção, grupos de projeto, comitês de especialistas, redes; ver Hoetker e Mellewigt, 2009) e mecanismos informais (por exemplo, confiança, ética profissional, reputação; ver Grabher, 2004, Wang et al., 2009; Wiewiora et al., 2014).	-

Nome do Artigo	Autores	Ano	Objetivo	Conceitos	Modelos (estrutura/formas organizacionais)	Processos (quais)	Atores (envolvidos/responsáveis)	Insumos input e output (tipos e fontes de conhecimentos)	Ferramenta (mecanismos)	Suporte Tecnológico
Knowledge governance for ecosystem-based management: Understanding its context-dependency	Giebels, D., van Buuren, A., Edelenbos, J.	2016	Fornecer uma melhor compreensão sobre o contexto dependência do papel do conhecimento na MBE (ecosystem-based management paradigm/gestão baseada em ecossistemas). Faremos isso por comparando a aplicação prática da governança do conhecimento EBM em quatro contextos mais diferentes.	A partir desse ponto de partida, esperamos que o conhecimento para ser criado e usado como uma ferramenta de política ajudando a entender como e porque os sistemas socioecológicos estão se desenvolvendo. O conhecimento é usado como um meio para orientar e direcionar a decisão processo de tomada de decisão em uma busca para permitir que a sustentabilidade seja alcançada para ambos, os sistemas ecológico e social em mãos (Meffe et al., 2002; Brunner et al., 2002, 2005; De Jonge, 2007; De Jonge et al., 2012; Enemark, 2005; Katsanevakis et al., 2011).	Quatro práticas de governança do conhecimento em nossos casos, que são os banco de dados, o alinhamento, a avaliação e a abordagem holística. A abordagem de banco de dados é caracterizada por forte ênfase na coleta contínua de dados e conhecimento a produção separada do processo de tomada de decisão. Dados então é interpretado e comunicado à tomada de decisão em um demanda moda. A abordagem holística foi definida de forma semelhante forma, ao mesmo tempo que implica que a comunicação entre o conhecimento fontes e tomadores de decisão são tratados de forma mais explicita, por exemplo, por meio de o desenvolvimento de uma ferramenta de comunicação comum. O alinhamento abordagem de avaliação prevê conexões menos intensas entre conhecimento e tomada de decisão. Enquanto a abordagem de alinhamento implica uma variedade de fontes de conhecimento fragmentadas sendo ligadas em um forma considerada necessária, a abordagem de avaliação descreve uma produção de conhecimento integral sendo ligada como um ferramenta de aconselhamento uma vez para o processo (Giebels e de Jonge, 2014)	termos de governança do conhecimento eles fornecem benefícios para os tomadores de decisão quando um upload de conhecimento vantagem direta para o processo de tomada de decisão é necessária para melhorar capacidade de conhecimento. No entanto, quando o contexto operacional é caracterizada por alto nível de conflito, as abordagens holísticas parecem fornecer um melhor ajuste do ponto de vista contextual.	Agentes públicos	A capacidade de conhecimento para tomadores de decisão públicos está diretamente relacionada aos seus esforços na organização da governança do conhecimento. A falta de aplicação de dados científicos durante a tomada de decisão, portanto, não é um bom indicador para a qualidade da governança do conhecimento	Peters (2007) define processo, produtos, resultados e normas como importantes variáveis para medir a governança	-

APÊNDICE C – CARTA-CONVITE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA

Convite Pesquisa de Doutorado (PPGEGC/UFSC)

1 message

Luana Emmendoerfer <luana.emdf.2@gmail.com>

Mon, May 15, 2023 at 3:24 PM

Prezado(a) Senhor(a),

O presente formulário de pesquisa visa averiguar e melhorar a estrutura da proposta de *Framework* para Sistema de Inteligência Turística - SIT com suporte na Governança do Conhecimento - GovC.

O *framework* foi elaborado pela doutoranda do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - PPGEGC da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Luana Emmendoerfer, sob orientação dos professores Alexandre Augusto Biz, Dr. e Patrícia de Sá Freire, Dra.

Com base na sua experiência na área de turismo e/ou tecnologia, convidamos o(a) senhor(a) a colaborar com a análise do artefato proposto. Fique à vontade para propor melhorias em sua estrutura. O preenchimento da pesquisa levará cerca de 15 minutos da sua atenção e a validação do formulário se dará após preenchimento completo e envio final.

Reforçamos ainda que, as informações fornecidas no questionário serão tratadas de forma confidencial e são destinadas exclusivamente para fins desta pesquisa de Doutorado.

Em caso de dúvidas ou informações, você poderá contatar a pesquisadora a qualquer momento por este e-mail: luana.emdf.2@gmail.com ou no +55 48 9.9923.9030 (WhatsApp).

Desde já, somos gratos por sua análise, verificação e atenção dispensada. Dentro da sua disponibilidade, pedimos a gentileza de responder a pesquisa até o dia 26 de maio.

Link para acesso a Pesquisa: <https://forms.gle/bKTPLVQMjnPm7gpEB>

Atenciosamente,

Luana Emmendoerfer

APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE PESQUISA

Verificação estrutural do *Framework* para Sistema de Inteligência Turística - SIT com suporte na Governança do Conhecimento - GovC ✕ ⋮

O presente formulário de pesquisa visa averiguar e melhorar a estrutura da proposta de **Framework para Sistema de Inteligência Turística - SIT com suporte na Governança do Conhecimento - GovC**.

O *framework* foi elaborado pela doutoranda do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - PPGEKC da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Luana Emmendoerfer, sob orientação dos professores Alexandre Augusto Biz, Dr. e Patrícia de Sá Freire, Dra.

Com base na sua experiência na área de turismo e/ou tecnologia, convidamos o(a) senhor(a) a colaborar com a análise do artefato proposto. Fique à vontade para propor melhorias em sua estrutura.

Desde já, somos gratos por sua análise, verificação e atenção dispensada.

Reforçamos ainda que as informações fornecidas no questionário serão tratadas de forma confidencial e são destinadas exclusivamente para fins desta pesquisa de Doutorado.

E-mail *

E-mail válido

Este formulário está coletando e-mails. [Alterar configurações](#)

Identificação Rápida



Declaro que fui informado(a) que o questionário faz parte da pesquisa da aluna Luana Emmendoerfer para desenvolvimento da tese "Framework para Sistema de Inteligência Turística com suporte na governança do conhecimento" para obtenção do título de doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Sei que tenho a liberdade para não aceitar participar ou desistir do processo a qualquer momento e, fui informado(a) que os dados por mim fornecidos serão tratados de forma confidencial.

Em caso de dúvidas, a pesquisadora Luana Emmendoerfer pode ser contatada via email luana.emdf.2@gmail.com ou +55 48 9.9923.9030 (WhatsApp).

Você consente o uso dos dados aqui fornecidos para fins da pesquisa da aluna? *

- Sim
- Não
- Outros...

Há quanto tempo trabalha com turismo e/ou tecnologia? *

- Há 1 ano
- Entre 1 a 2 anos
- Entre 2 a 3 anos
- Entre 3 a 4 anos
- Mais de 4 anos
- Outros...

Onde trabalha? *

Texto de resposta curta

Qual seu cargo atual em seu local de trabalho? *

Texto de resposta curta

Contextualização da Pesquisa



A pesquisa tem como **problema a ser estudado a falta de integração e correlação dos dados coletados** por um sistema de inteligência turística, o que pode levar os usuários a decisões equivocadas, utilizando-os como suporte para geração do conhecimento e tomada de decisão.

A falta de integração dos dados decorre de uma sequência e estrutura lógica que permite o tomador de decisão entender o todo, e não apenas por meio de dados isolados e fragmentados. E que tão pouco, se relacionam numa forma clara e estratégica voltados para uma perspectiva de competitividade de um destino turístico e ao mesmo tempo da sustentabilidade da ferramenta, seja por meio da comercialização de informações e do conhecimento gerado.

Além disso, os fatores apontados podem ocasionar a falta da variedade e periodicidade de dados; dependência tecnológica de *input* de dados; dificuldade de interpretação de painéis interativos e produção de relatórios contextualizados como *output* e extração do conhecimento. A atuação da governança do conhecimento pode contribuir com a mitigação desses fatores por meio de suas estruturas e mecanismos, facilitando o entendimento e uso do sistema de inteligência turística.

Dessa forma, a questão que norteia a pesquisa é **Como estruturar um Sistema de Inteligência Turística para o apoio à tomada de decisão em destinos turísticos? Diante dessa problemática de pesquisa, o objetivo do trabalho é propor um *framework* de Sistema de Inteligência Turística com suporte da Governança do Conhecimento.**

Como forma de facilitar o entendimento, cabe esclarecer algumas definições basilares utilizadas neste estudo:

- **Framework:** estrutura conceitual que explica graficamente ou em forma narrativa os principais elementos estudados, como fatores-chaves, constructos ou variáveis e suas supostas relações entre si, com um propósito definido (GAMMA, JOHNSON & VLISSIDES, 2015; MILES, HUBERMAN, 1994).

- **Sistema de Inteligência Turística - SIT:** "ferramenta tecnológica que permite carregar, processar e analisar dados de diferentes fontes de informação, tanto próprias como externas, de maneira que estes dados se transformem em conhecimento relevante e que ajude no processo de gestão de um destino" (THINKTUR, 2020, p. 5, tradução nossa)

- **Governança do Conhecimento - GovC:** constitui nos processos organizacionais da gestão do conhecimento visando a criação, compartilhamento, uso, integração e retenção do conhecimento, por meio dos seus mecanismos de governança que podem se dar de maneira formal, informal ou relacional e a sua estrutura no formato intra e inter organizacionais gerando valor e vantagem competitiva para uma organização ou destino (PINHO & PINHO, 2019; DE SÁ FREIRE, et al, 2017).

O *Framework* é composto por **3 Camadas: Camada de Geração do Conhecimento, Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento e Camada de Aplicação do Conhecimento**, além dos seus elementos: processos, mecanismos e estruturas, necessários para alcançar seu objetivo.

Para melhor visualização do *framework*, sugerimos o *download* neste link: <https://drive.google.com/file/d/1wk19UqA0DMAN8HSXYmdnUH6VNQRWPP2P/view?usp=sharing>, o qual será apresentado em partes a seguir para melhor análise e entendimento de sua concepção.

Referências:

DE SÁ FREIRE, Patricia et al. Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo. **Biblios**, n. 69, p. 21-40, 2017.

GAMMA, E., HELM, R., JOHNSON, R., & VLISSIDES, J. **Design patterns: Elements of reusable object-oriented software**. Addison-Wesley Professional. 1995.

MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. Sage. 1994.

THINKTUR. Plataforma Tecnológica de Turismo. **Sistema de Inteligência Turística**. E-book, 2020.

PINHO, I.; PINHO, C.; COSTA, A. P. Knowledge Governance: Building a Conceptual Framework. **Fronteiras:**

1ª Camada de Geração do Conhecimento



Os questionamentos desta seção são voltados para verificar os processos da camada "**Geração do Conhecimento**" e seus elementos. Conforme literatura a divisão em camadas confirma a necessidade de separação e identificação dentro de uma estrutura de sistema de informação voltados à inteligência e destinos que queiram trabalhar o conhecimento.

A figura a seguir mostra que a geração do conhecimento inicia pela **Jornada do Turista (Customer Journey)**, nela é possível identificar as etapas do ciclo de viagem que ocorrem em três momentos: pré, durante e pós viagem. *

Pela literatura estudada este é um processo completo, pois nele é possível relatar todas as fases, desde a concepção da escolha do destino e formas de deslocamento, tipos de equipamentos utilizados até o retorno do turista em sua localidade. Estes canais de comunicação compreendem desde o momento de inspiração do destino a ser visitado, o momento de decisão da escolha, o comportamento dele no uso dos equipamentos turísticos, até a opinião e avaliação sobre o destino.

O *framework* apresenta de forma exemplificativa alguns dados que podem ser extraídos pelo rastreamento da **Jornada do Turista**.

Na sua análise, esta estrutura para a geração de conhecimento lhe parece adequada para um SIT?

Comente (mínimo 50 palavras).

Framework SIT com suporte na GovC, Camada de Geração do Conhecimento Jornada do Turista



A gestão do conhecimento é inserida no contexto da Jornada do Turista por meio dos seus processos e que nesta tese é compreendida de forma essencial pela sequência da **identificação, aquisição e utilização do conhecimento**. Todos processos podem ser utilizados em cada uma das etapas da jornada do turista. *

A **identificação** foi descrita de forma exemplificativa pelos **tipos de dados** que podem ser utilizados neste processo, levando em conta toda a jornada do turista.

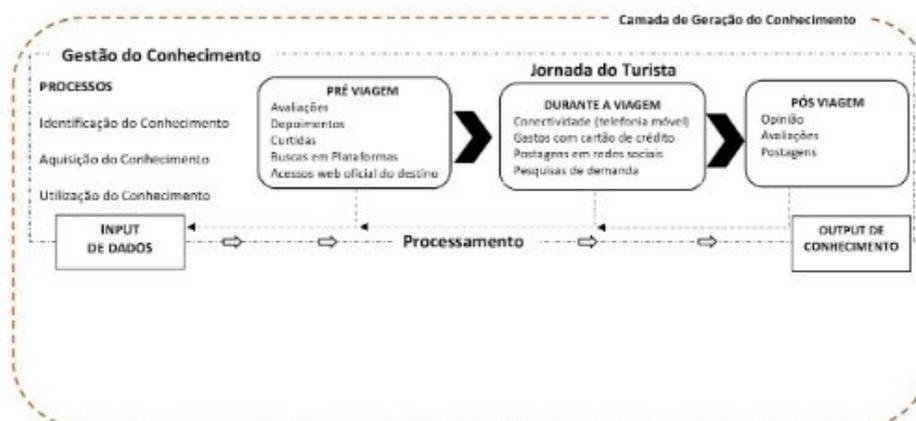
A etapa de **aquisição** do conhecimento é compreendida pelo **rastro de dados** que o turista deixa ao longo das etapas de **planejamento, realização e pós viagem**, sejam eles por meio de avaliações ou relatos de experiências ou até mesmo de forma orgânica ao longo de toda a jornada vivenciada pelo turista.

Após o processamento destes dados captados durante toda a jornada do turista sua **utilização** resultaria nos **outputs para tomada de decisão**, construção de políticas públicas, programas e vantagem competitiva para o destino.

Na sua análise, estes processos de geração de conhecimento lhe parece adequado para um SIT?

Comente (mínimo 50 palavras).

Framework SIT com base na GovC, Camada de Geração do Conhecimento Gestão do Conhecimento



Os mecanismos da governança do conhecimento a serem utilizados no SIT também se dão por camadas e seriam utilizados conforme o grau de cooperação entre os atores envolvidos.

Na **primeira camada de confiança** se julga o passo inicial para que se tenha uma aproximação entre os atores interessados no processo, pois é a partir disso que se demonstra a vontade e interesse no compartilhamento de valores e a expectativa da transferência do conhecimento tácito.

A **camada de reciprocidade** é o segundo passo para o estímulo às relações de troca. As parcerias podem se dar pela via de mão dupla, os objetivos desses atores podem ser coletivos e terem valores semelhantes e, dessa forma, cooperam entre si para troca de dados e informações que possuem interesse recíproco.

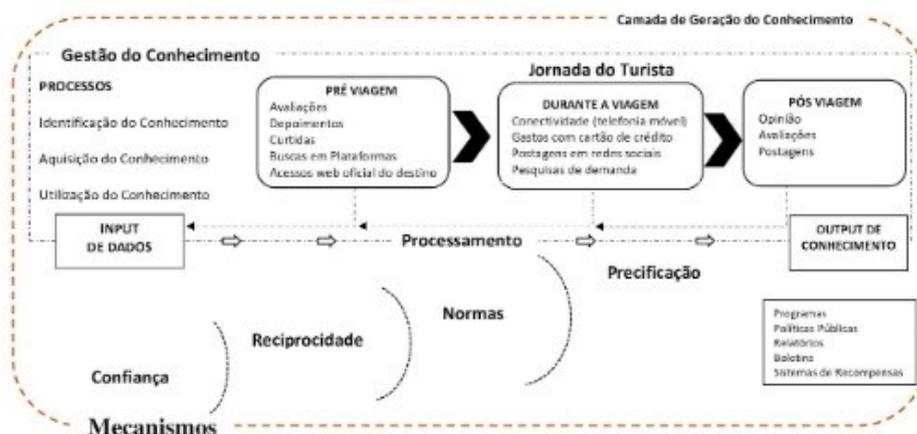
A **terceira camada** é o momento que se padroniza e identifica de forma explícita o compartilhamento do conhecimento interorganizacional. As **normas** são mecanismos que dão controle e coordenação aos vínculos entre os parceiros. Este acesso se materializa por meio de acordos, protocolos, memorandos, o que se pretende transferir por meio de dados e informação.

Na **última camada, a precificação** se dá quando os dados e a informação são processados e neles agregados conhecimento, seja em forma de relatórios, pesquisas e estudos ou sistemas de recompensas (*outputs*), gerados por meio de mecanismos formais.

Na sua análise, estes mecanismos da governança do conhecimento lhe parece adequado para um SIT?

Comente (mínimo 50 palavras).

Framework SIT com base na GovC, Camada de Geração do Conhecimento Mecanismos

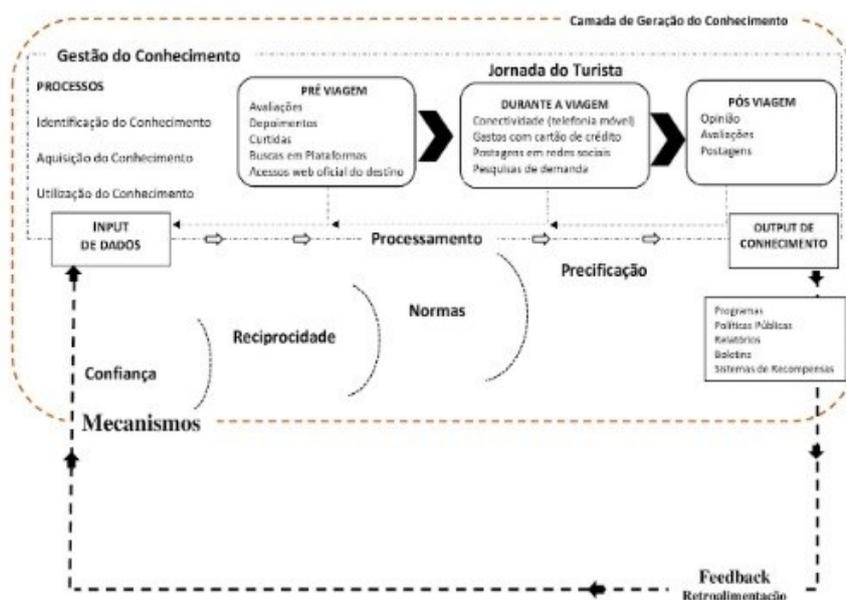


Assim, para fechamento do entendimento desta **Camada de Geração do Conhecimento**, todo *output* gerado estaria à disposição dos atores da governança para utilização do conhecimento na tomada de decisão. O **feedback** gerado serve como **retroalimentação do sistema**, sendo inserido por meio de um novo dado, assim, o SIT evolui a partir dos mecanismos da governança do conhecimento, num processo de aprendizagem que está em constante transformação.

Na sua análise, esta camada está clara e abrange os elementos necessários para a geração do conhecimento de um SIT?

Comente (mínimo 50 palavras).

Framework SIT com base na GovC, Camada de Geração do Conhecimento Feedback



Texto de resposta longa

2ª Geração e Aplicação do Conhecimento



Os questionamentos desta seção são voltados para verificar a estrutura de governança da "Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento"

Dessa forma, por meio dos **processos de gestão do conhecimento** apresentados e da identificação dos **mecanismos de governança** apontados, temos como a **estrutura de governança** é construída.

...

O formato de **estrutura** que se vislumbra para o SIT é o **híbrido**, pois compreende tanto a estrutura de **Rede**, como a de **Mercado**, por meio de relações horizontais e mecanismos já apresentados e destinados para este fim. *

A **Rede** se dá pelo compartilhamento de boas práticas, produção de pesquisas e harmonização de metodologias, ou seja, relações sem hierarquias, mas com foco em compartilhamento de conhecimento.

A estrutura de **Mercado** desempenha um papel com relações horizontais e permanência estratégica e competitiva do destino, o que requer um bom diálogo e comunicação entre os *stakeholders*.

A forma de participação e construção deste **processo de geração de conhecimento** se daria por meio de **núcleos de conhecimento** por segmentos que abrangem toda a cadeia produtiva do turismo, como transporte, alimentação, hospedagem, agências e organizadores de viagens e atividades culturais, desportivas e recreativas.

Estes núcleos seriam organizados em grupos multidisciplinares de trabalho, considerados **comunidades de aprendizagem** em forma de **células temáticas**. A sua organização se daria por **câmaras temáticas de interesse dos diversos segmentos**, no que tange a temas pertinentes a todos, como capacitação, infraestrutura, economia, investimentos e outros que forem identificados como necessários a serem monitorados. Assim, diante desta organização a **aplicação do conhecimento** se volta para a estrutura a partir do momento que são envolvidos os mecanismos de governança já apresentados.

Na sua análise, esta estrutura de geração do conhecimento e aplicação do conhecimento lhe parece adequada para um SIT?

Comente (mínimo 50 palavras).

Framework SIT com base na GovC, Camada de Geração e Aplicação do Conhecimento



3ª Camada de Aplicação do Conhecimento



Os questionamentos desta seção são voltados para verificar a estrutura de governança da "Camada Aplicação do Conhecimento"

É nesta Camada onde de fato engloba a **Governança do Conhecimento**, com o envolvimento dos atores e *stakeholders*.

Nesta **Camada de Aplicação do Conhecimento** todo o conhecimento gerado por meio do SIT é entregue a **DMO*** como subsídio para tomada de decisões e competitividade do destino turístico.

Esta **governança** é composta pelo **poder público, privado, academia e sociedade, responsáveis pela gestão do destino.**

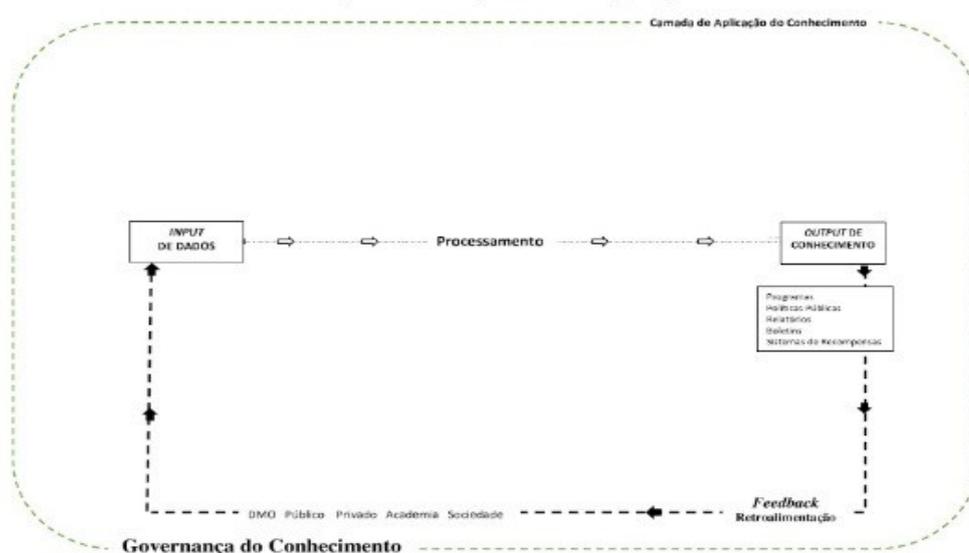
A DMO possui um papel de trabalho coletivo e de facilitadores no processo de cooperação entre os atores, inteligência coletiva sendo figuras centrais para o *feedback* e retroalimentação do SIT, no *input* de dados e *output* de conhecimento, dando maior credibilidade, eficiência e eficácia na construção de um SIT e aplicação do conhecimento no destino turístico.

* **DMO - Destination Management Organization (Organização de Gestão de Destinos)**, similar a uma Instância de Governança. Podem abranger diferentes jurisdições (país, estado, região ou cidade) e seus membros incluem diversas entidades, como hotéis, restaurantes, agências e operadoras de turismo, órgãos governamentais, e qualquer indivíduo ou empresa que direta ou indiretamente apoia o turismo.

Na sua análise, esta estrutura de governança para aplicação do conhecimento lhe parece adequada para um SIT?

Comente (mínimo 50 palavras).

Framework SIT com suporte na GovC, Camada de Aplicação do Conhecimento



Framework - Visualização geral

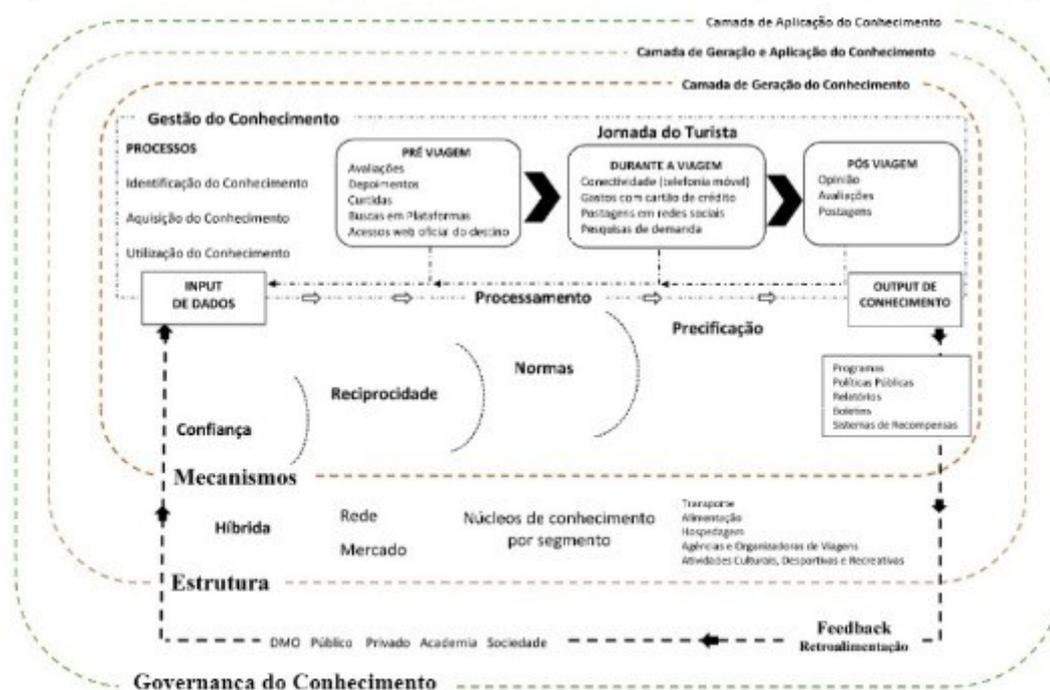


Para finalizar e ter o entendimento geral do *framework* proposto, será apresentado novamente o artefato como um todo e solicitada sua percepção.

Na sua análise, o *framework* proposto atende ao problema de pesquisa em estruturar um Sistema de Inteligência Turística para o apoio à tomada de decisão em destinos turísticos?

Comente (mínimo 50 palavras).

Framework – Sistema de Inteligência Turística sob a ótica da Governança do Conhecimento (GovC)



APÊNDICE E – RESPOSTAS DOS ESPECIALISTAS NACIONAIS

Carimbo de data/hora	Você consente o uso dos dados aqui fornecidos para fins da pesquisa da aluna?	Há quanto tempo trabalha com turismo e/ou tecnologia?	<p>A figura a seguir mostra que a geração do conhecimento inicia pela Jornada do Turista (Customer Journey), nela é possível identificar as etapas do ciclo de viagem que ocorrem em três momentos: pré, durante e pós viagem.</p> <p>Pela literatura estudada este é um processo completo, pois nele é possível relatar todas as fases, desde a concepção da escolha do destino e formas de deslocamento, tipos de equipamentos utilizados até o retorno do turista em sua localidade. Estes canais de comunicação compreendem desde o momento de inspiração do destino a ser visitado, o momento de decisão da escolha, o comportamento dele no uso dos equipamentos turísticos, até a opinião e avaliação sobre o destino.</p> <p>O <i>framework</i> apresenta de forma exemplificativa alguns dados que podem ser extraídos pelo rastreamento da Jornada do Turista.</p> <p>Na sua análise, esta estrutura para a geração de conhecimento lhe</p>	<p>A gestão do conhecimento é inserida no contexto da Jornada do Turista por meio dos seus processos e que nesta tese é compreendida de forma essencial pela sequência da identificação, aquisição e utilização do conhecimento. Todos os processos podem ser utilizados em cada uma das etapas da jornada do turista.</p> <p>A identificação foi descrita de forma exemplificativa pelos tipos de dados que podem ser utilizados neste processo, levando em conta toda a jornada do turista.</p> <p>A etapa de aquisição do conhecimento é compreendida pelo rastro de dados que o turista deixa ao longo das etapas de planejamento, realização e pós viagem, sejam eles por meio de avaliações ou relatos de experiências ou até mesmo de forma orgânica ao longo de toda a jornada</p>	<p>Os mecanismos da governança do conhecimento a serem utilizados no SIT também se dão por camadas e seriam utilizados conforme o grau de cooperação entre os atores envolvidos.</p> <p>Na primeira camada de confiança se julga o passo inicial para que se tenha uma aproximação entre os atores interessados no processo, pois é a partir disso que se demonstra a vontade e interesse no compartilhamento de valores e a expectativa da transferência do conhecimento tácito.</p> <p>A camada de reciprocidade é o segundo passo para o estímulo às relações de troca. As parcerias podem se dar pela via de mão dupla, os objetivos desses atores podem ser coletivos e terem valores semelhantes e, dessa forma, cooperam entre si para troca de dados e informações que possuem interesse recíproco.</p>	<p>Assim, para fechamento do entendimento desta Camada de Geração do Conhecimento, todo <i>output</i> gerado estaria à disposição dos atores da governança para utilização do conhecimento na tomada de decisão. O <i>feedback</i> gerado serve como retroalimentação do sistema, sendo inserido por meio de um novo dado, assim, o SIT evolui a partir dos mecanismos da governança do conhecimento, num processo de aprendizagem que está em constante transformação.</p> <p>Na sua análise, esta camada está clara e abrange os elementos necessários para a geração do conhecimento de um SIT?</p> <p>Comente (mínimo 50 palavras).</p>	<p>O formato de estrutura que se vislumbra para o SIT é o híbrido, pois compreende tanto a estrutura de Rede, como a de Mercado, por meio de relações horizontais e mecanismos já apresentados e destinados para este fim.</p> <p>A Rede se dá pelo compartilhamento de boas práticas, produção de pesquisas e harmonização de metodologias, ou seja, relações sem hierarquias, mas com foco em compartilhamento de conhecimento.</p> <p>A estrutura de Mercado desempenha um papel com relações horizontais e permanência estratégica e competitiva do destino, o que requer um bom diálogo e comunicação entre os <i>stakeholders</i>.</p> <p>A forma de participação e construção deste processo de geração de conhecimento se daria por meio de núcleos de conhecimento por segmentos que abrangem toda a cadeia produtiva do turismo, como transporte, alimentação, hospedagem, agências e organizadores de viagens e atividades culturais, desportivas e recreativas.</p> <p>Estes núcleos seriam organizados em grupos multidisciplinares de trabalho, considerados comunidades de aprendizagem em forma de células temáticas.</p>	<p>Nesta Camada de Aplicação do Conhecimento todo o conhecimento gerado por meio do SIT é entregue a DMO* como subsídio para tomada de decisões e competitividade do destino turístico.</p> <p>Esta governança é composta pelo poder público, privado, academia e sociedade, responsáveis pela gestão do destino. A DMO possui um papel de trabalho coletivo e de facilitadores no processo de cooperação entre os atores, inteligência coletiva sendo figuras centrais para o <i>feedback</i> e retroalimentação do SIT, no <i>input</i> de dados e <i>output</i> de conhecimento, dando maior credibilidade, eficiência e eficácia na construção de um SIT e aplicação do conhecimento no destino turístico. *</p> <p>DMO - Destination Management Organization (Organização de</p>	<p>Na sua análise, o framework proposto atende ao problema de pesquisa em estruturar um Sistema de Inteligência Turística para o apoio à tomada de decisão em destinos turísticos? Comente (mínimo 50 palavras).</p>
----------------------	---	---	--	--	---	---	---	--	---

			<p>parece adequada para um SIT? Comente (mínimo 50 palavras).</p>	<p>vivenciada pelo turista. Após o processamento destes dados captados durante toda a jornada do turista sua utilização resultaria nos outputs para tomada de decisão, construção de políticas públicas, programas e vantagem competitiva para o destino. Na sua análise, estes processos de geração de conhecimento lhe parece adequado para um SIT? Comente (mínimo 50 palavras).</p>	<p>A terceira camada é o momento que se padroniza e identifica de forma explícita o compartilhamento do conhecimento interorganizacional. As normas são mecanismos que dão controle e coordenação aos vínculos entre os parceiros. Este acesso se materializa por meio de acordos, protocolos, memorandos, o que se pretende transferir por meio de dados e informação. Na última camada, a precificação se dá quando os dados e a informação são processados e neles agregados conhecimento, seja em forma de relatórios, pesquisas e estudos ou sistemas de recompensas (<i>outputs</i>), gerados por meio de mecanismos formais. Na sua análise, estes mecanismos da governança do conhecimento lhe parece adequado para um SIT? Comente (mínimo 50 palavras).</p>		<p>A sua organização se daria por câmaras temáticas de interesse dos diversos segmentos, no que tange a temas pertinentes a todos, como capacitação, infraestrutura, economia, investimentos e outros que forem identificados como necessários a serem monitorados. Assim, diante desta organização a aplicação do conhecimento se volta para a estrutura a partir do momento que são envolvidos os mecanismos de governança já apresentados. Na sua análise, esta estrutura de geração do conhecimento e aplicação do conhecimento lhe parece adequada para um SIT? Comente (mínimo 50 palavras).</p>	<p>Gestão de Destinos), similar a uma Instância de Governança. Podem abranger diferentes jurisdições (país, estado, região ou cidade) e seus membros incluem diversas entidades, como hotéis, restaurantes, agências e operadoras de turismo, órgãos governamentais, e qualquer indivíduo ou empresa que direta ou indiretamente apoia o turismo. Na sua análise, esta estrutura de governança para aplicação do conhecimento lhe parece adequada para um SIT? Comente (mínimo 50 palavras).</p>	
16/05/2023 13:16:39	Sim	Entre 3 a 4 anos	É adequada, porém devem ser consideradas as superposições de algumas "atividades" nos diferentes	Creio que esteja adequada pois contempla - em uma visão macro - as	Os mecanismos de governança do conhecimento parecem adequados	Creio que seja importante esclarecer a estrutura e infraestrutura que sustenta essa cama, como os recursos	Sim, está adequada posto que contempla os segmentos relevantes para monitorar,	Sim, está adequada posto que contempla o conjunto de partes interessadas em sua	O modelo é bem sucedido em trazer todos os elementos necessários, porém

			<p>ciclos. Adicionaria também a atividade de compra/aquisição/reservas. Outro ponto importante é que se limita a jornada do turista, porém, outras dimensões (ou perspectivas) são fundamentais para uma captura mais completa e robusta da economia do turismo no destino, como o fluxo aéreo, a ocupação hoteleira, a movimentação do emprego, etc.</p>	<p>principais fases e atividades envolvidas na geração do conhecimento, embora seja importante destacar que seja apenas uma suposta linearidade. Em alguns casos, outputs são inputs para determinadas ações.</p>	<p>como descritos, no entanto, pelo diagrama representado não está claro como as camadas interagem entre si e com os demais elementos. Ademais, é preciso esclarecer se é preciso haver todas as camadas ou se correspondem a níveis de maturidade que podem ser desenvolvidos à medida do possível</p>	<p>envolvidos (legislação, infraestrutura, capital humano), os atores (quais as organizações e seus papéis).</p>	<p>avaliar, mensurar e compreender a atividade turística</p>	<p>diversidade de papéis e objetivos, conferindo-lhe capilaridade, possibilidade de validação do conhecimento gerado, subsidiando a elaboração de planos e tomadas de decisões dos diferentes atores que por sua vez contribuem com feedbacks e impressões sobre o cenário.</p>	<p>necessita de ajustes para que fique claro a relação entre eles.</p>
17/05/2023 15:14:47	Sim	Mais de 4 anos	<p>Do ponto de vista da simplificação do processo, sim, porém atualmente sabemos que as informações geradas em todas as etapas subsidiam decisões para viagens em andamento e para futuras viagens; além disso, a coleta de informações para viagens não necessariamente se dá com esse objetivo em mente, podendo acontecer em momentos de lazer, consumo de entretenimento, leitura de notícias, entre outras.</p>	<p>Sim, novamente, de forma simplificada. É provável que com o avanço de IA não haja mais necessidade de deixar o processo tão linear, com coleta (input) de dados ao longo de todo o processo.</p>	<p>Eu tendo a concordar com o processo, mas reitero que ele parece datado frente aos avanços da IA e de como as informações estarão disponíveis e serão selecionadas a cada interação.</p>	<p>Sim, mas retomo as respostas anteriores.</p>	<p>Não consigo entender como adequado algo que esteja tão restrito ao setor, especialmente quando as flutuações no orçamento das famílias e os apelos de consumo de outros produtos e serviços afetam diretamente a precificação, por exemplo, e a oferta de produtos de turismo.</p>	<p>Aparentemente, está adequado sim.</p>	<p>Considerando que a proposta reflete um dado período no tempo, sim, porém com o avanço da IA e suas aplicações, me parece algo com vida curta.</p>
26/05/2023 14:29:23	Sim	Mais de 4 anos	<p>Este framework me parece adequado e na sequência lógica correta. No item pré viagem eu incluiria o item "desejos" pois antes da busca vem o interesse pessoal na viagem.</p>	<p>Sim, está adequado. no caso do processamento, eu incluiria a expressão "armazenamento e processamento" pois o armazenamento é tão importante quanto a premissa de processamento dos dados.</p>	<p>A sequência me parece lógica. Contudo, no item normas e precificação, não sei se ficou claro que no meio desse caminho há a transformação dos dados para que possam ser precificados ou se esta lógica já está contida na precificação. Eu me refiro a</p>	<p>A sequência me parece lógica. Contudo, no item normas e precificação, não sei se ficou claro que no meio desse caminho há a transformação dos dados para que possam ser precificados ou se esta lógica já está contida na precificação. Eu me refiro a</p>	<p>Há uma reflexão importante aqui. A estrutura me parece bem lógica e na sequência correta. Na prática, as câmaras temáticas de turismo tem um histórico de baixa participação e contribuição. É necessário pensar em alguma forma de efetivamente atrair o interesse.</p>	<p>Perfeito. esta é a instância que deve estruturar e monitorar a realização das atividades previstas em todo o framework, por definição.</p>	<p>Atende. cabe aqui um detalhamento um pouco mais claro, como dito anteriormente, no item de processamento. De forma geral, me parece uma estrutura bem montada para atender a necessidade de um SIT.</p>

					transformação do dado em informação.				
26/05/2023 16:25:17	Sim	Mais de 4 anos	<p>Acredito que está adequada, embora que pensando no que tange a jornada do turista entendo que foi contemplada a questão da conectividade apenas pensando na mobilidade via telefonia móvel, mas em algumas localidades por exemplo é possível por meio do uso do Waze pensando na mobilidade terrestre ou afins que possibilitem essa compreensão. Talvez o melhor seria apenas colocar conectividade sem restringir, embora que nesse caso entendo como uma exemplificação das possibilidades.</p>	<p>Sim, me parece adequado. A implementação de políticas públicas a partir de uma gestão <i>data driven</i> é um grande diferencial, tendo em vista a tomada de decisão assertiva, de modo a gerir tempo e recursos com eficiência e eficácia. O destino/gestão que possui um sistema implementado, organizado e devidamente atualizado de dados certamente detém de uma grande vantagem competitiva frente aos demais.</p>	<p>Sim é adequado. Se caracteriza por uma etapa bastante complexa, tendo em vista que a sensibilização junto aos parceiros/gestores tanto para a apresentação inicial da importância do compartilhamento dos dados, quanto em relação aos benefícios que estes parceiros podem obter a partir de uma gestão baseada em dados e efetivamente no uso dos dados em suas estratégias diárias perpassam por muitos obstáculos. E a fase final de transformar dados e a informações em conhecimento, por meio de materiais que tragam insights que façam sentido na aplicabilidade para os mais variados usuários daquela informação é um dos grandes desafios.</p>	<p>Sim, está adequada. A disponibilização do dados por meio de uma sistema permite a materialização das ações, possibilitando dessa maneira a utilização de acordo com a necessidade de cada usuário e a demonstração de como cada dado compartilhado/disponibilizado é exposto e trabalhado, sensibilizando a novas fontes de dados integrarem a ferramenta a partir dos benefícios mensurados.</p>	<p>Penso ser um caminho bastante exitoso, uma vez que um dos principais gargalos diz respeito a aplicação do conhecimento, visto que para a geração de conhecimento há uma menor interdependência em que os desafios podem ser superados com uma maior facilidade na maioria dos casos. Já quando estamos falando de geração do conhecimento e aplicação desse conhecimento no que requer um bom diálogo e comunicação entre os stakeholders há uma dificuldade grande, principalmente pela característica dos portes das empresas relacionadas às Atividades Características do Turismo (pequeno e médio porte), muitas delas familiares, que passam de pais para filhos o conhecimento adquirido na prática do dia a dia e nessa equação um sistema devidamente organizado e estruturado carece de um tempo para que seja visto como uma alavanca a forma de trabalhar com o turismo e como estratégia de negócio.</p>	<p>Acho viável, pensando no modelo de IGR, sendo este modelo em que a gestão privada encabeça o processo de retroalimentação, contando com a gestão pública no papel de facilitadores de uma governança que envolve e depende de um trabalho coletivo. Temos como exemplo o Conselho Estadual de Turismo de MS, que é presidido pela gestão privada pensando nas mudanças de governo a cada 4 anos, que conta com membros da gestão privada, pública, Sistema S e academia com foco na cooperação entre atores responsáveis pela gestão no destino.</p>	<p>Sim atende ao problema de pesquisa. Os percalços estão mais atrelados a qualidade dos dados e fontes/fornecedores para a construção da camada de geração do conhecimento num primeiro momento, e ainda na sensibilização dos atores no uso de um sistema para consulta e a retroalimentação dele, entretanto a partir de um desenvolvimento de maneira coletiva envolvendo os diversos atores há uma maior possibilidade de êxito ao meu ver.</p>
29/05/2023 15:03:52	Sim	Mais de 4 anos	<p>Talvez fosse importante mencionar os possíveis insights, juntos com os dados de cada etapa, como por exemplo: na pré- viagem, pode ser possível saber as preferências dos consumidores, seus interesses, sua renda e grupo de viagem. Na etapa durante a viagem, pode ser possível saber oferta de equipamentos e preços,</p>	<p>Acredito que isso contempla um pouco que comentei na resposta anterior. Estas etapas de identificação, aquisição e utilização do conhecimento devem ser na prática um manual de insights, que descrevem desde sua coleta, construção e</p>	<p>Esta etapa parece um desafio para o tempo atual, que não vivemos uma cultura de dados plena. Com mais experiência prática, esta etapa deve descrever modelos de compartilhamento de informações que prevejam tipos de parcerias e</p>	<p>Acredito que nesta etapa o desafio está na ferramenta se mostrar o mais convidativa possível para receber feedbacks. <i>Popups</i>, botões de feedback, enquetes com os usuários são algumas ideias mas acredito que para se tornar algo bem atraente, precisa ser projetado com muita atenção e com técnicas de UI (<i>user interface</i>). Além disso, esta etapa poderia</p>	<p>Nesta etapa, poderia ser definido quem formaria estes núcleos, quem faria sua gestão e quais tipos de participantes haveria. Essa organização poderia ser conduzida por representantes de órgãos governamentais, entidades do setor turístico, instituições acadêmicas e outros stakeholders relevantes. Além disso, esta etapa também poderia descrever que tipo de entrega estes núcleos fariam. Se tratando</p>	<p>Acredito que esta camada se prova muito necessária, e resta definir como são coletadas as informações dos diferentes atores e como elas são utilizadas para aprimorar o SIT e a aplicação do conhecimento. Acredito que esta</p>	<p>Acredito que o Framework apresenta um fluxo de trabalho que contempla muitas necessidades, e que resta acumular experiência para decidir pontos que precisam de mais definição. Para haver interesse pela participação nestes</p>

			canais preferidos. No pós viagem, possíveis insights são qualidade de serviço, satisfação, possibilidade retorno de turista. Uma próxima etapa, quando houver mais experiência, seria descrever esses insights e métodos para sua construção, em conjunto com especialistas em economia e tecnologia. Assim, compartilhando uma metodologia para padronizar esta análise e direcionando o turismo para uma cultura com dados.	até como utilizá-la. Isso deve permitir qualquer agente, em qualquer nível institucional, reproduzir os cálculos e argumentar seus próprios pontos de vista. Mais um passo em direção a padronização de medidores do turismo e uma cultura de dados mais fortalecida.	contrapartidas válidas para cada tipo de envolvidos. Com isso, agentes do turismo de diferentes regiões podem adequar este manual ao seu ambiente e rapidamente identificar possíveis parcerias de dados.	demonstrar como dados de feedback podem gerar um novo input de dados, que também gera insights, mas voltados para a evolução da própria ferramenta.	da parte da Rede, provavelmente buscariam a identificação e o desenvolvimento de boas práticas, a realização de pesquisas, a harmonização de metodologias e a busca por soluções e avanços em temas relevantes para o setor turístico. Já na parte do Mercado, podem servir como espaços de colaboração, troca de experiências e discussões entre profissionais e especialistas dos diferentes segmentos, visando ao aprimoramento e à inovação na indústria do turismo.	estrutura organizacional se assemelharia em algumas questões às IGRs, mas é importante definir como esses grupos se organizam, como tomam decisões, como facilitam a cooperação e o trabalho coletivo entre diferentes setores. Mas novamente, esta é mais uma questão que deve ser esclarecida com mais experiência de implementação.	DMOs, e como um sistema auto sustentável, deve ser fisiologicamente (naturalmente) vantajoso para todos os envolvidos participarem.
31/05/2023 12:01:27	Sim	mais de 20 anos	Trata-se de um estrutura essencial e central, no sentido de análise da demanda, que por sua vez, consome a amalgama de produtos e serviços que compõem um produto turístico (motivação/atrativos, deslocamento, hospedagem, alimentação, etc.). No entanto, não cobre toda a extensão de conhecimento necessário a um SIT. A demanda tem sua centralidade no processo de consumo, mas a inteligência turística pressupõe também o contexto social e os fundamentos e limitações da oferta.	Na Ciência da Informação, entre dados e conhecimento, temos a informação, que é estruturada a partir dos estudos de usuários. Se for transpor essa concepção de fluxo informacional para este recorte do framework, está incompleto. Obviamente apresenta a dimensão do que pode ser gerado a partir de cada etapa da jornada do turista, mas a combinação destes dados a fim de gerar um conhecimento adequado para cada possível usuário do sistema turístico (ente público ou empresa privada, associações de hospedagem ou viagens, entidades periféricas associadas, etc.), está ausente.	Em se tratando de camadas, compreendo que uma não existe sem a outra. Nesse sentido, a clareza expressa no texto apresentado junto à questão não é a mesma desenhada no framework. As camadas estão estruturadas em ordem crescente e não sobrepostas. Além disso, não fica óbvio quem são os envolvidos nesta governança. O esquema indica um protagonismo da Jornada do Turista, em detrimento do processo de Governança e seus mecanismos, contudo, para um SIT entendendo que ambos são igualmente essenciais.	Se o objetivo é gerar novos <i>inputs</i> a partir de um processo de aprendizagem para geração do conhecimento, falta uma reflexão sobre o envolvimento destes atores. Sugiro indicar esse processo, de Feedback, a partir da camada de reciprocidade ou até de normas, ou seja, todos os atores precisam estar envolvidos e comprometidos com o feedback para que ele realmente retroalimente o banco de dados do SIT. Pois da maneira como foi desenhada, parece que a retroalimentação não passa pelos mecanismos de governança.	Novamente a explicação traz muito mais clareza e dimensão dos componentes do framework e seus papéis, do que o esquema gráfico. A oferta turística, que vai gerar dados para políticas públicas e é um dos principais usuários do SIT para tomada de decisão estratégica está na periferia do framework. Sugiro equilibrar com a Jornada do Cliente.	Se cabe a DMO a Aplicação do Conhecimento e ela apresenta diferentes composições, sugiro inverter o esquema e deixá-la para cima e não embaixo da estrutura, pois é preciso o mínimo de hierarquia e protagonismo para cumprir este objetivo.	É um excelente esquema, bem estruturado e necessário. Mas para efetivamente fomentar e subsidiar a tomada de decisão, é preciso equilibrar a forma como os componentes estão estruturados, pois a Jornada do Turista desde ponto de vista de rastreamento de dados em apps e redes sociais não cobre boa parte do turista brasileiro. Os de negócios não deixam rastros tão claros, pois não são completamente responsáveis por suas compras de viagens e muitas vezes não postam e/ou avaliam. Boa parte dos turistas

									de lazer ainda usam intermediários tradicionais (agências e operadoras), de maneira que boa parte da Jornada não pode ser captada pela estrutura indicada. Ou seja, sugiro equilibrar melhor os demais atores geradores (e usuários) de dados.
31/05/2023 23:41:30	Sim	Mais de 4 anos	A estrutura apresentada para a geração de conhecimento para um SIT abarca exclusivamente o meio virtual, que pode apresentar vícios ou manipulações de dados inverídicos ou tendenciosos. Ainda vejo como importante uma observação mais próxima do turista para extrair detalhes de sua satisfação que muitas vezes é maquiada pelo glamour de redes sociais.	Neste esquema, já se mostra mais completo o processo, expondo melhor as etapas de entrada de dados e que a partir da jornada do turista, se transforma em saída de conhecimento. Porém, ainda insisto na manutenção fora da virtualidade para o Input de dados, que sim, pode se converter em conhecimento a ser distribuído virtualmente.	Sim. Se demonstra muito em um processamento de promoção orgânica do destino, onde a troca e a recompensa possui uma interação ímpar e retroalimentada, e através desta interação possibilita a instalação e manutenção de possibilidades e após, a precificação, agregando valor ao produto turístico ofertado.	sim. Porém há de se preocupar com os meios de divulgação e manipulação destes conhecimentos, pois os programas e políticas públicas surgem conforme a necessidade de estruturação do produto turístico e gargalos socioambientais. Para isto, insisto em um processo de input de dados além do virtual, com aproximação com o turista para investigar suas satisfações.	A priori sim. Porém, é interessante abordar sempre a inovação e boas práticas para a geração e aplicação do conhecimento, e ainda abordando a interação entre os dados produzidos pelo mercado e pela transformação dos dados para conhecimento a fim de atender equilibradamente os agentes sociais envolvidos com o produto, de alguma maneira.	Talvez seja interessante esclarecer o DMO dentro da fase do processamento, pois no esquema, não fica claro quem realiza este. Fica como se o DMO fosse apenas responsável pela introdução de dados, ou seja, buscar por meio de feedback as informações e lançá-las para serem processadas. Mas processadas por quem? O DMO é de extrema importância para a construção do conhecimento que pode tender a atender um específico público ou mercado.	Necessita de pequenos ajustes para melhor compreensão do fluxo do SIT. a Governança do conhecimento hierarquiza os momentos do processo, o que esclarece as fontes e destinos da informação estudada. O SIT precisa verificar uma forma além da virtual para a captação dos feedback, de forma direta também.

APÊNDICE F – RESPOSTAS DOS ESPECIALISTAS INTERNACIONAIS

Carimbo de data/hora	¿Acepta el uso de los datos proporcionados aquí para fines de investigación estudiantil?	¿Cuánto tiempo llevas trabajando con el turismo y/o la tecnología?	¿Cuál es su puesto actual en su lugar de trabajo?	La siguiente figura ilustra el proceso de generación de conocimiento a través del " Customer Journey ", donde se pueden identificar las etapas del ciclo de viaje en tres momentos: pre, durante y después viaje. Según la literatura investigada, este proceso es completo, ya que abarca todas las fases, desde la concepción de la elección del destino y los medios de transporte utilizados, hasta el regreso del turista a su ubicación. Estos canales de comunicación abarcan desde la inspiración inicial del destino hasta la toma de decisiones, el comportamiento durante el uso de los servicios	La gestión del conocimiento se integra en el contexto del Customer Journey a través de sus procesos, que en esta tesis se consideran en la secuencia de identificación, adquisición y uso del conocimiento . Estos procesos pueden aplicarse en cada etapa del viaje turístico. La identificación se describe de manera ejemplar mediante los tipos de datos que pueden utilizarse en este proceso, abarcando todo el recorrido del turista. La etapa de adquisición de conocimientos se refiere a la recopilación de datos que el turista va dejando a lo largo de las etapas de planificación, realización y post-viaje , ya sea a través de evaluaciones, relatos de experiencias o de manera orgánica durante el viaje	Los mecanismos de gobernanza del conocimiento que se emplearán en el SIT también se estratifican y se utilizan de acuerdo con el grado de cooperación entre los actores involucrados. La primera capa, la confianza , se considera el primer paso para acercar a los actores interesados en el proceso, ya que es a través de ella que se manifiesta la voluntad e interés por compartir valores y la expectativa de transferir conocimiento tácito. La capa de reciprocidad es el segundo paso para fomentar las relaciones de intercambio. Las asociaciones pueden ser bidireccionales, con objetivos colectivos y valores similares, lo que les permite cooperar entre sí para intercambiar datos e información de interés mutuo. La tercera capa consiste en la estandarización e identificación explícita del intercambio de conocimiento interorganizacional. Las normas son mecanismos que brindan control y coordinación a las relaciones entre los socios. Este acceso se concentra a través de acuerdos, protocolos, memorandos, con el objetivo	Por lo tanto, para completar la comprensión de esta Capa de Conocimiento , todos los resultados generados estarían disponibles para los actores de gobernanza a fin de utilizar el conocimiento en la toma de decisiones. El feedback generado sirve como retroalimentación del sistema , que se inserta a través de nuevos datos. De esta manera, el SIT evoluciona mediante los mecanismos de gobernanza del conocimiento, en un proceso de aprendizaje que está en constante transformación. En su análisis, ¿considera que esta capa es clara y abarca los elementos necesarios para la generación del conocimiento de un Sistema de Inteligencia Turística (SIT)?	La estructura propuesta para el SIT es híbrida , combinando la estructura de Red y la estructura de Mercado , a través de relaciones horizontales y mecanismos ya presentados y destinados a tal fin. La Red se enfoca en el intercambio de buenas prácticas, investigación y armonización de metodologías, sin jerarquías. Mientras tanto, la estructura del Mercado se concentra en las relaciones horizontales y la competitividad del destino, requiriendo un diálogo y comunicación efectivos entre los stakeholders . La participación y construcción del proceso de generación del conocimiento se llevaría a cabo a través de centros del conocimiento por segmentos de la cadena productiva del turismo. Estos centros se organizarían en grupos de trabajo multidisciplinarios, considerados comunidades de aprendizaje en forma de células temáticas . Su organización se daría a través de cámaras temáticas de interés para los distintos segmentos , en lo que se refiere a temas relevantes para todos, como capacitación, infraestructura, economía,	En esta Capa de Aplicación del Conocimiento , todo el conocimiento generado a través del SIT es entregado a la DMO* como un recurso para la toma de decisiones y competitividad del destino turístico. Esta gobernanza está compuesta por autoridades públicas y privadas, la academia y la sociedad, quienes son responsables de la gestión del destino . La DMO desempeña un papel de trabajo colaborativo y de facilitación en el proceso de cooperación entre los actores, y la inteligencia colectiva se convierte en una figura central para el feedback y la retroalimentación del SIT, aportando datos de entrada y conocimiento de salida, lo que brinda mayor credibilidad, eficiencia y efectividad en la construcción de un SIT y aplicación del conocimiento en el destino turístico. * DMO - Organización de Gestión de Destino , similar a una Instancia de Gobernanza. Pueden abarcar diferentes jurisdicciones (país, estado, región o ciudad) y sus miembros incluyen diferentes entidades, como hoteles, restaurantes, agencias y operadores turísticos, organismos gubernamentales	En su análisis, ¿considera que el framework propuesto aborda adecuadamente el problema de investigación de estructurar un Sistema de Inteligencia Turística para respaldar la toma de decisiones en los destinos turísticos? Comente (mínimo 50 palabras).
----------------------	--	--	---	---	--	--	--	--	--	--

				<p>turísticos y la opinión y valoración posterior sobre el destino.</p> <p>El <i>framework</i> proporciona ejemplos de datos que se pueden extraer mediante el seguimiento del "Customer Journey".</p> <p>En su análisis, ¿considera que esta estructura de generación del conocimiento es adecuada para un Sistema de Inteligencia Turística (SIT)?</p> <p>Comente (mínimo 50 palabras).</p>	<p>experimentado por el turista.</p> <p>Después de procesar de estos datos capturados a lo largo del viaje del turista, su uso traduce en outputs para la toma de decisiones, la formulación de políticas públicas, programas y ventaja competitiva para el destino.</p> <p>En su análisis, ¿considera que estos procesos de generación del conocimiento son adecuados para un Sistema de Inteligencia Turística (SIT)?</p> <p>Comente (mínimo 50 palabras).</p>	<p>de transferir datos e información.</p> <p>En la última capa, se lleva a cabo la fijación de precios cuando los datos e información se procesan y se les agrega conocimiento, ya sea en forma de informes, encuestas y estudios, o a través de sistemas de recompensa (<i>outputs</i>), generados mediante mecanismos formales.</p> <p>En su análisis, ¿considera que estos mecanismos de gobernanza del conocimiento son apropiados para un Sistema de Inteligencia Turística (SIT)?</p> <p>Comente (mínimo 50 palabras).</p>	<p>Comente (mínimo 50 palabras).</p>	<p>inversiones y otros que se identifiquen como necesarios para ser monitoreados.</p> <p>La aplicación del conocimiento se integra a la estructura a través de los mecanismos de gobernanza previamente presentados.</p> <p>En su análisis, ¿esta estructura de generación y aplicación del conocimiento parece adecuada para un Sistema de Inteligencia Turística (SIT)?</p> <p>Comente (mínimo 50 palabras).</p>	<p>y cualquier persona o empresa que directa o indirectamente apoye el turismo.</p> <p>En su análisis, ¿considera que esta estructura de gobernanza para la aplicación del conocimiento es apropiada para un SIT?</p> <p>Comente (mínimo 50 palabras).</p>	
01/06/2023 05:42:05	Sí	Más de 4 años	CEO y Co-founder	Sí, la considero adecuada	Sí, los considero adecuados	Sí, son todos importantes, y agregaría la importancia de la cooperación público-privada para el intercambio y difusión de los datos	Sí, pero se debe resaltar también el relevamiento de necesidades de información de los actores del destino en forma permanente	Sí, parece adecuada y también no se debe olvidar al sector académico y a los profesionales independientes de la actividad turística	La veo apropiada, pero también debe resaltarse quién gestiona el SIT. Lo gestiona la DMO? todos las partes que lo componen? o es un servicio que se subcontrata en forma externa a la DMO?	Lo veo bien estructurado. Tal vez le daría un poco más de importancia al uso de la innovación y la tecnología en los diferentes procesos.
05/06/2023 05:16:48	Sí	Más de 4 años	Director de Marketing	Desde nuestra perspectiva, habría que añadir una fase adicional, que es la de toma de decisión por	Sí, me parece un flujo adecuado en el que se retro-alimenta el proceso. A estos factores quizá les añadiría tres más:	Sí son mecanismos adecuados, fijando especial atención a la fase de confianza, ya que esta es la clave para que la información y el	El feedback de los usuarios operativos de la información es muy importante para orientar de manera efectiva el	Me parece una buena propuesta de estructura para el correcto aprovechamiento del conocimiento generado. Si bien, al ser temas totalmente isnterrelacionados	Sí me parece buena estructura, tendiendo en cuenta que las necesidades de información, el enfoque, la periodicidad y el patrón de actualización de la información es diferente	Me parece una buena estructura para la implantación de un SIT. Si bien, añadiría una capa intermedia

				<p>parte del viajero. Esta fase, intermedia entre el pre-viaje y la experiencia, engloba el análisis de la oferta de conectividad aérea, alojamiento y producto turístico que el potencial viajero recibe cuando está tomando la decisión. También los plazos de decisión y el perfil del viajero. Paralelamente, en nuestra metodología usamos también la parte de escucha activa en todas las fases, incluida la inspiracional, ya que ello nos permite detectar tendencias de demanda incluso antes de que se puedan realizar búsquedas concretas em buscadores, metabuscadores y OTAs.</p>	<p>conocimiento del sector turístico, conocimiento de contexto y el destino e identificación de necesidades concretas a cubrir con información a corto, medio y largo plazo.</p>	<p>conocimiento generado sea realmente utilizada por los decisores. A menudo se cuestionan los resultados de los análisis de datos por no ofrecer los resultados deseados o esperados. Es básico conseguir la credibilidad del output para que todo el proceso tenga sentido final. A menudo aconsejamos que en las primeras fases, la información obtenida a través del SIT se enfoque en confirmar tendencias esperadas o conocidas para superar esta barrera de credibilidad y confianza. La reproducidad es muy importante también, pero a su vez muy complicada. Desgraciadamente el nivel de colaboración público-privada, pero también público-pública y privada-privada es insuficiente para llegar a conseguir una reciprocidad real de estos sistemas.</p>	<p>análisis y las respuestas a responder a través de los datos y la información. Por ello, tener claros los objetivos y necesidades de los usuarios finales del conocimiento a generar es totalmente básico para mejorar la eficiencia del SIT.</p>	<p>para el usuario en el transcurso de una visita turística, todos deberían tener interconexión e intercambio de conocimiento para retro-alimentarse, evitando silos de conocimiento. Uno de los temas transversales a unir todos estos segmentos es la sostenibilidad turística. Este es un aspecto con influencia capital en todos los segmentos que no tiene sentido abordar por separado, si no como algo transversal.</p>	<p>para cada uno de los actores mencionados. Un único sistema que trate de ofrecer respuestas operativas a todos, no es viable. Hay que adaptar el mensaje, el formato y el canal para cada segmento.</p>	<p>entre la de generación de conocimiento y la aplicación de conocimiento que cubriese la necesidad de formación y cambios organizativos en los procesos de toma de decisiones para que el uso de la información en la toma de decisiones inicie el proceso gradual de implantación en las entidades turísticas. Es un proceso gradual que necesita de formación, acompañamiento y cambio de mentalidad.</p>
05/06/2023 08:43:17	Sí	Más de 4 años	Head of Market Intelligence	La estructura de generación del conocimiento	Sí. De nuevo el framework parece responder de forma	Sí, este mecanismo debe asegurar la buena utilización y éxito del SIT, puesto que	Sí. En cualquier caso habría que prestar atención a	Interesante estructura. Procurar de incluir a más actores en el proceso	Sí, es adecuado.	Sí, es un framework muy interesante. Por

			<p>planteada parece adecuarse a las necesidades de un SIT. Sin embargo, en la fase de "previaje", se deben establecer mejor las tipologías de datos a utilizar y quizás ampliar la recolección de otras tipologías de datos: supply/demand, evolución de la demanda a través no solo de búsquedas en plataformas sino la reserva de transporte y acomodación, etc.</p>	<p>adecuada a las necesidades de un SIT, pero se debe hacer incapié en la toma de datos, su correcto procesamiento y revisión de forma cíclica/asegurando la retroalimentación de los mismos.</p>	<p>propone involucrar a los actores interesados en todas las fases del mismo.</p>	<p>todo el proceso y a la definición más específica de estos mecanismos, para asegurar que cumplen su cometido.</p>	<p>(tuoperación, eventos y convenciones, organizaciones locales de ciudadanía, organizaciones sectoriales como sindicatos de trabajadores del sector, etc.)</p>	<p>supuesto plantea riesgos. Quizás el más complejo de abordar en una primera fase de implantación sea la "evangelización" sobre la utilidad de un sistema como este para diferentes sectores o actores del ecosistema de la industria turística.</p>
--	--	--	--	---	---	---	---	---