

## PROCESSO DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE CASO NO CURITIBA, REGIÃO E LITORAL *CONVENTION & VISITORS BUREAU* (CCVB)

Cecília de Souza Pavan<sup>1</sup>  
Alexandre Augusto Biz<sup>2</sup>  
Márcia Shizue Massukado Nakatani<sup>3</sup>  
Eduardo Michelotti Bettoni<sup>4</sup>

### RESUMO

A qualidade dos ativos de conhecimento de qualquer organização tem se tornado fator crucial para sua viabilidade e sobrevivência. O turismo não é exceção, principalmente quando se tratam das entidades de representação do setor. Este trabalho analisa o processo de criação de conhecimento no Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* (CCVB). A organização foi escolhida visto sua atuação na promoção dos destinos e suas ações enquanto organização representativa do *trade*. Para investigar esse processo foi realizada uma exploração teórica sobre o tema abrangendo modelos, métodos e definições sobre fluxos informacionais e conhecimento que, posteriormente, deram subsídio à avaliação da realidade do CCVB por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com a diretoria executiva e os dois departamentos estratégicos. A coleta de dados foi realizada entre novembro de 2015 a janeiro de 2016 e, os dados foram analisados à luz de um modelo ideal de plataforma de negócios em turismo (Biz, 2014). Como resultados identificou-se: a existência de entraves na comunicação com o ambiente externo no que tange ao fluxo informacional do CCVB; os *gaps* relacionados ao eixo de comunicação entre o CCVB e seus mantenedores e; as ações, atividades e atitudes que poderiam cooperar para o aprimoramento e melhoria do fluxo informacional e criação de conhecimento da organização. Os achados corroboram a literatura de referência e evidenciam a posição estratégica que uma revisão do fluxo informacional tem para o cumprimento de seus objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Turismo; Tecnologias da Informação e Comunicação; Fluxo de Informação; Criação do Conhecimento; Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* (CCVB).

### ABSTRACT

The quality of any organization knowledge assets has become a crucial factor for their viability and survival. Tourism is no exception, especially in the case of sector representation entities. It sought to analyze the information flow and the process of knowledge creation in Curitiba, Region and Coast *Convention & Visitors Bureau* - CCVB, given their role in promoting the destination and their actions as representative of the trade organization. Models, methods and definitions in information flows and knowledge were raised to theoretical exploration theme which subsequently gave subsidy to assess the reality of CCVB through semi-structured interviews, doing between November 2015 and January 2016, with the executive board and two strategic departments. The data were evaluated in the light of an ideal model of business platform in tourism, which has been identified as a result of the existence of barriers in communication with the external environment with regard to information flow in CCVB. It was possible to identify the gaps and propose actions, activities and attitudes that can cooperate to improve and improve the information flow and organizational knowledge creation, and the

---

<sup>1</sup> Mestre. Coach Reinventando a Vida. Email: [cissapavan@gmail.com](mailto:cissapavan@gmail.com). Brasil.

<sup>2</sup> Doutor. Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGEGC/UFSC. Email: [alexandre.biz@ufsc.br](mailto:alexandre.biz@ufsc.br). Brasil.

<sup>3</sup> Doutora. Professora do Programa de Pós-Graduação em Turismo – PPGTUR/UFPR. Email: [marcia.nakatani@ufpr.br](mailto:marcia.nakatani@ufpr.br). Brasil.

<sup>4</sup> Mestre. Observatório FIEPR. Email: [du@odois.org](mailto:du@odois.org). Brasil.

improvements are focused on the axis of communication between CCVB and maintainers. The findings corroborate the reference literature and show the strategic position that a review of information flow has to fulfill its organizational goals

**Keywords:** Tourism; Information Technology and Communication; Information Flow; Knowledge Creation; Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB).

## 1. INTRODUÇÃO

Perante as mudanças no contexto organizacional que inclui notadamente a influência da tecnologia na criação e processo da informação, as organizações e seus gestores passaram a compreender que a viabilidade e vantagem competitiva de seu negócio dependem, entre outros fatores, da qualidade de seus ativos do conhecimento.

Em seu espaço de atuação, a organização precisa desenvolver a capacidade de mudança rápida, aprendendo assim a lidar com as novas regras e exigências desta economia do conhecimento (Stewart, 2002; Nonaka & Takeuchi, 2008; Stefano, Casarotto Filho, Freitas & Martinez; 2014).

No turismo tal situação é tão aplicável quanto complexa, visto que engloba elementos intangíveis em seu processo de produção e consumo: a informação e a prestação de serviços. Enquanto integrante do setor de serviços, o turismo é uma atividade complexa e fragmentada, desde o momento em que os visitantes chegam ao destino, até a sua saída, a qualidade de sua experiência é afetada por diferentes momentos, que incluem serviços públicos e privados, interações com a comunidade e com o meio ambiente e a ideia da hospitalidade do lugar.

O uso intensivo de informações detalhadas sobre os clientes, mercados, produtos e serviços, faria mais preparados os gestores de destinos turísticos e profissionais da área para lidar com as constantes mudanças e as novas necessidades do mercado (Pyo, Uysal & Chang, 2002). Explorando o conceito pós-turismo, Bezerra, Luft e Dacorso (2012) reforçam que as empresas do *trade* necessitam manipular uma grande quantidade de informação e isso exige não apenas o domínio tecnológico como habilidades específicas, adquirindo um caráter estratégico.

Como consequência as organizações se deparam com duas situações, a busca por modelos e práticas de gestão para estimular a cultura organizacional voltada para o conhecimento e a adequação da estrutura organizacional e das estratégias a fim de proporcionar vantagem competitiva ao negócio. Neste ponto, cabe considerar que o conhecimento se configura como o recurso básico que influencia as práticas de qualquer

organização (Triska, 2008; Barro, Ciupak, Paiva & Tomaél, 2010). Ao mesmo tempo em que sua criação, desenvolvimento, gestão e principalmente incorporação desafiam os esquemas de gestão tradicional (Moreno & Landaeta, 2014).

Na atividade turística, as *Destination Management Organization* - DMO são responsáveis por atuar na colaboração entre as várias partes e atores locais envolvidos no planejamento, gestão e promoção do destino turístico e pelas atividades de integração, cooperação e coordenação da atividade em um nível público-privado (OMT, 2007; Volgger & Pechlaner, 2014). Dentre as DMOs estão os *Conventions & Visitors Bureau* - C&VB instituições que visam buscar, por meio de uma política de captação de eventos, o aumento do fluxo de turistas, permitindo o envolvimento dos mais diversos setores que se beneficiam das atividades diretas e indiretas geradas pelo setor.

Para a realização desta pesquisa definiu-se como objeto de estudo o Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* – CCVB. O CCVB compreende 36 municípios da região de Curitiba (PR), com mais de 132 associados denominados como mantenedores e distribuídos em mais de 18 categorias que representam empresas que atuam direta e indiretamente na atividade turística. Assim o propósito deste trabalho foi analisar o processo de criação de conhecimento na organização, a partir da identificação das fontes e do fluxo informacional utilizados no processo de criação de conhecimento organizacional.

Destaca-se ainda que este estudo se baseia na ideia de que as organizações funcionam como sistemas abertos, recebendo, processando e enviando informações do e para o ambiente externo. Mais especificamente entende-se que devido à heterogeneidade das organizações turísticas, os processos de transferência de conhecimento tendem a ser mais complexos e inter-relacionadas e, portanto, merecedores de investigação.

## **2. CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

A dificuldade de conceituar o conhecimento e diferenciá-lo de informação e/ou dados já é largamente reconhecida (Setzer, 1999). Ainda que no senso comum os dois termos sejam tratados como sinônimos, entende-se neste estudo que se trata de fenômenos distintos. Assim considera-se que, como ocorre com o conceito de informação, a existência de uma dualidade na ótica do conhecimento, que o divide de acordo com seus componentes objetivos e subjetivos, bem como a partir de suas dimensões de consenso e dissenso (Nonaka & Takeuchi, 2008; Geisler & Wickramasinghe, 2009; Musse, 2010; Fernandes, 2012).

Com base na distinção feita por Polanyi (1966) entre conhecimento tácito e explícito, a primeira dualidade destacada é a dimensão epistemológica, definida por Nonaka e Takeuchi (2008) como a teoria do conhecimento.

Quadro 1 - Dimensões do conhecimento segundo Nonaka & Takeuchi (1997)

Dimensão	Tipo	Características	Referências
Epistemológica	Tácito	Esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças, pontos de vista, habilidades, experiência, técnica, insights, conhecimento especializado, know-how, segredos de negócios, conjunto de capacidades, a compreensão e o aprendizado de uma empresa.	Polanyi (1996), Davenport & Prusak (2002), Nonaka & Takeuchi (1997), Sarpa et al. (2010)
	Explícito	Facilmente codificado, formalizado e transferido para linguagem formal e sistemática, forma de políticas, diretrizes, normas, manuais, relatórios, estratégias, metas, competências básicas das empresas ou organizações, e a infraestrutura da tecnologia da informação.	
Ontológica	Individual	Inferido na mente do indivíduo, acumula experiências pessoais.	Nonaka & Takeuchi (1997)
	Organizacional	Resultado do acúmulo de interações sociais e trocas de conhecimentos individuais.	

Fonte: Fernandes (2012, p. 27)

Diversas organizações não incorporam práticas de criação de conhecimento por não compreenderem o que é o conhecimento e como devem explorá-lo. Um novo conhecimento começa nos indivíduos e, por meio de um processo, se transforma em conhecimento organizacional (Nonaka & Takeuchi, 2008; Song, Uhm & Yoon, 2011; Park, Chang & Park, 2015).

Para que a organização consiga criar e compartilhar conhecimento, é necessário primeiramente entender claramente seus objetivos estratégicos e alinhá-los com as práticas (métodos e técnicas) de conhecimento, considerando seus possíveis usos e finalidades. O entendimento de como ocorre a criação de conhecimento organizacional.

Quadro 2 - Conceitos de criação de conhecimento organizacional

Conceito	Autor(es)
A criação do conhecimento organizacional ocorre num processo de conversão: do indivíduo para um grupo e, do grupo para a organização, ou seja é um processo essencialmente humano.	Nonaka & Takeuchi (1997), Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2001)
A criação do conhecimento organizacional ocorre a partir da integração do ambiente externo com o interno, que por sua vez deve ter seus objetivos de conhecimento alinhados às estratégias organizacionais, para possibilitar a absorção de informação que, combinadas a suas experiências, valores e regras internas.	Davenport & Prusak (2002), Probst, Raub & Romhardt (2002)
A criação do conhecimento organizacional está intimamente relacionada com a forma como a organização administra harmonicamente as pessoas, os processos e a tecnologia disponível; visto que as tecnologias suportam a transformação de dados em informação, e as pessoas transformam informação em conhecimento.	Bhatt (2001)

Fonte: Elaboração própria (2016)

A teoria de criação de conhecimento organizacional o posiciona como processo essencialmente humano, conforme Nonaka e Takeuchi (1997) e Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001).

Bhatt (2001) adiciona ao processo a importância de uma administração harmônica de pessoas, processos e tecnologia. Portanto, a criação de conhecimento organizacional é um processo intrínseco às pessoas e integrado às suas experiências. A relação entre estruturas, fatores humanos, processos e tecnologias é indissociável quando se fala nessa criação.

A partir do entendimento do conhecimento como sendo tácito, pessoal e incorporado aos indivíduos, a organização necessita projetar uma estrutura de criação de conhecimento que possibilite extrair-lo de colaboradores, das partes interessadas e dos concorrentes, para transformá-lo em competências organizacionais (Park, Chang & Park, 2015).

Dentro da visão da conversão da informação em conhecimento como processo fundamentado nas relações sociais, e da interação entre o conhecimento tácito e explícito, explanado anteriormente, o modelo espiral SECI de Nonaka e Takeuchi (2008) é referência. Para os autores, uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa.

Esta conversão ocorre através da socialização (S), exteriorização (E), combinação (C), e interiorização (I) entre indivíduo, grupo e organização (Nonaka & Takeuchi, 2008). A denominação espiral do modelo SECI, ao invés de circular, foi idealizada visto que os processos envolvidos ocorrem de forma simultânea, com o conhecimento não sendo apenas trocado de um nível para o outro, mas movendo-se paralelamente entre os níveis do indivíduo, do grupo e da organização (Hislop, 2013).

Outro elemento na criação do conhecimento organizacional é o contexto. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) inserem, para tanto, o conceito de *ba* – termo usado pelos japoneses e que significa lugar. O *ba* é um espaço compartilhado, um ambiente com liberdade e segurança e que encoraja o engajamento coletivo no processo de criação do conhecimento. Isso não se limita apenas ao espaço físico (escritórios, escolas, salas de reunião, entre outros), mas abrange também os espaços virtuais (*e-mails*, *websites*, *intranets*, entre outros) e espaços mentais (ideias, *know-how* etc.) (Nonaka & Konno, 1998).

O fator determinante é que a criação do conhecimento organizacional depende e reside no *ba*. Se separado do *ba*, o conhecimento se transforma em informação, que pode ser comunicada independente do lugar. Reitera-se aqui o entendimento de transformar a

organização em um ambiente propício à troca e ao compartilhamento de conhecimento, estimulando a abertura e a colaboração entre as pessoas.

Dessa forma a criação do conhecimento organizacional não decorre somente de procedimentos pré-definidos, comuns, padronizados ou automáticos, pois exige uma combinação de fatores, quer cognitivos – inerentes ao ser humano; quer organizacionais como a cultura e o espaço organizacional; ou ainda quer por meio do auxílio de tecnologias de informação e comunicação, de maneira a tornar este processo complexo e dinâmico.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo é caracterizado como qualitativo desenvolvido através do método de estudo de caso. É qualitativo segundo as visões de Creswell (2007) e Gerhardt & Silveira (2009), pela quais busca-se a melhor compreensão de um grupo social, organização, entre outros, valendo-se de diversas estratégias de interpretação de dados, centrando-se na explicação dinâmica das relações sociais, algo evidente no que tange o estudo de processos organizacionais.

Como método de pesquisa foi utilizado o estudo de caso, aplicado ao CCVB enquanto DMO importante para Curitiba e Região e Litoral. Gil (2010) e Yin (2001) caracterizam o método como aquele que contribui para a compreensão que temos dos fenômenos, tais como uma instituição, um sistema educativo, organizações, ou unidade social.

Na primeira etapa foi realizada a pesquisa bibliográfica e documental entre agosto de 2014 e março de 2015, sendo o período de publicação do material bibliográfico coletado delimitado entre 1995 e 2015, com a obrigatoriedade da presença de no mínimo um dos seguintes descritores: “turismo”, “*tourism*”, “DMO”, “gestão de destinos turísticos”, “*Destination Management Organization*”, “gestão da informação”, “*information management*”, “fluxo da informação”, “conhecimento”, “conhecimento organizacional”, “criação do conhecimento organizacional”, “*knowledge creation*”, “gestão do conhecimento”, “*knowledge management*”.

A seleção do material bibliográfico foi realizada por meio do Portal de Periódicos CAPES e das bases de dados *Science Direct* e *Taylor & Francis*, que indexam os principais periódicos nacionais e internacionais das áreas escolhidas para a pesquisa.

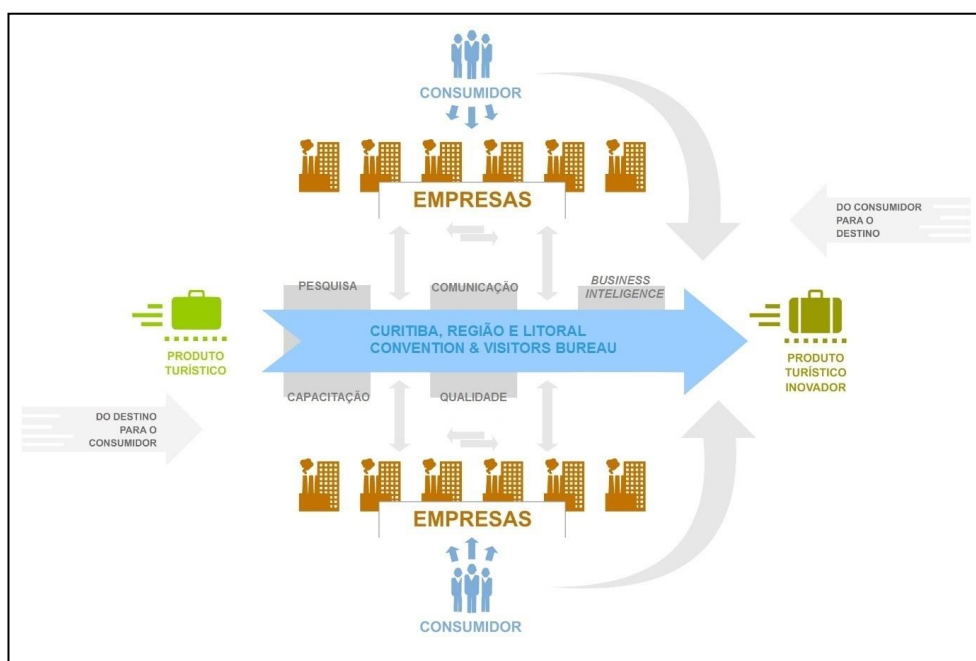
A pesquisa documental foi centrada em um trabalho de referência na área, o documento Plataforma de Negócios em Turismo (Biz, 2014) para concretizar o objetivo principal de análise do fluxo informacional e criação do conhecimento organizacional do



CCVB. Para Biz (2014) o foco em visualizar o turismo como uma plataforma está em promover o desenvolvimento e a evolução do valor agregado de bens e serviços das atividades turísticas, desde a formação e qualificação de pessoas, formalização de empresas e empregos, busca contínua pela inovação, pesquisa e desenvolvimento e marco regulatório que dê segurança para o desenvolvimento da atividade.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi realizada adaptação na plataforma de negócios de Biz (2014) excluindo dos itens Apoio a MEI e PMEs, Marco Regulatório, Financiamento e Crédito, adicionando os itens Comunicação e Qualidade.

Figura 1 - Plataforma de Negócios em Turismo adaptada ao CCVB



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Biz (2014)

A justificativa da adaptação está na identificação dos desafios e dos eixos norteadores para a construção das entrevistas semiestruturadas, sendo a criação do conhecimento organizacional teve questões sobre o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), o conceito *Ba* de Nonaka e Konno (1998) e o modelo de Beal (2008) e de Choo (2006).

A pesquisa de campo iniciou-se com uma entrevista (semi-estruturada) com a diretoria executiva do CCVB, no intento de enquadrar e analisar a organização à luz do modelo da plataforma de negócios em turismo (Biz, 2014). A partir da análise dos dados coletados, foram realizados ajustes no roteiro de entrevista para ser aplicado aos gestores do Departamento de Relacionamento com Mantenedores, Departamento de Eventos e

Departamento de *Visitors*, que estão inter-relacionados aos eixos da plataforma de negócios adaptada ao setor de Conventions & Visitors Bureau.

Todas as entrevistas foram realizadas e gravadas no período de novembro de 2015 a janeiro de 2016, tendo seu teor integral sido transcrito posteriormente. O conteúdo foi submetido à uma análise de conteúdo, um método usual em pesquisa qualitativa, que busca um aprofundamento das características daquilo que foi coletado, ensejando a extração dos aspectos mais importantes (Richardson, 2014). A partir dessa análise foi construído o modelo de fluxo de informação e criação do conhecimento organizacional do CCVB.

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Na etapa inicial da fase de entrevistas, a diretoria executiva do CCVB foi consultada por meio do compartilhamento, explicação e enquadramento do modelo da Plataforma de Negócios em Turismo (Biz, 2014) para o órgão, tendo o próprio diagrama como suporte na condução da entrevista. Assim o quadro 3 resume as considerações sobre como a plataforma de negócios para CCVB está estruturada.

Quadro 3 - Estruturação da plataforma de negócios para CCVB

Item	Considerações
Consumidores	Possui quatro atores distintos: i) o público final, ou seja, o turista; ii) os formadores de opinião (jornalistas e blogueiros); iii) os profissionais intermediários (operadoras, agentes e agências de viagens e organizadores de eventos) e; iv) o trade (como companhia aérea, por exemplo, que não são mantenedoras).
Empresas	O CCVB contava, no período da pesquisa, com 150 mantenedores divididos em 20 categorias, que vão desde meios de hospedagem, estabelecimentos de alimentos e bebidas, centro de eventos e agências de viagens; além de empresas que não tem como principal consumidor o turista.
Pesquisa	O CCVB tem acesso à ferramenta Comp Set, traz dados do desempenho dos hotéis, permitindo analisar a competitividade, contudo não abrange toda a hotelaria de Curitiba e região. Conta com apoio de pesquisas de órgãos públicos, da UFPR e do Sebrae/PR (em 2014 foi realizada uma pesquisa sobre o perfil do turista de negócios e eventos em Curitiba). Na parte de Educação, o CCVB não tem o papel de educar, mas sim de capacitação para os mantenedores.
<i>Business Intelligence</i>	Possui somente um sistema de informação considerado antigo, semelhante a um CRM, que não atende a todas as necessidades do CCVB. A área de relacionamento com mantenedores utiliza este sistema para manter o controle de informações (categoria, serviço prestado, contatos, pagamentos, projetos em andamento, visitas marcadas, etc.) com o comprometimento de atualizar o sistema a cada 20 dias. Já a área administrativa e financeira utiliza para ter controle dos acessos dos mantenedores às áreas restritas do <i>website</i> , incluindo pagamentos. De acordo com a gestora, está é uma deficiência dos C&VB's no Brasil, pois não existe um <i>software</i> específico para as necessidades e realidade dos C&VB's.
Comunicação	A comunicação foi sempre um desafio, visto que não há canais formais para que as informações e ações do CCVB cheguem às empresas ou ao próprio consumidor final. Contudo destaca que todas as áreas do CCVB estão envolvidas nesse processo
Qualidade	O CCVB não possui uma pessoa responsável por esta área, mas é um plano futuro ter auditorias internas, visto que o CCVB já foi certificado pela ISO. Houve um período de recessão econômica dentro do CCVB e a certificação foi cortada, contudo por duas vezes os gestores revisaram internamente os procedimentos da ISO.

Fonte: Elaboração própria (2016)



No segundo momento da entrevista com a diretoria executiva foram trabalhados os desafios e as deficiências de maior impacto na organização. A comunicação entre o CCVB e os mantenedores foi apontada como a maior falha da organização, afetando diretamente o domínio dos fluxos informacionais e a criação (ou, neste caso, a não criação) de conhecimento organizacional, conforme citado a seguir:

*uma coisa que a gente sempre bate na tecla, é sempre um desafio fazer com [que] nossas informações e ações do CCVB chegue nessas empresas ou no próprio consumidor final, e isso é sempre uma dificuldade (...) é tanta informação que a gente recebe no dia a dia, que como vamos fazer com que a nossa se torne especial pro mantenedor? Como fazer com que eles passem a valorizar cada vez mais?*  
(Diretoria Executiva CCVB, 2016)

A partir dessa constatação e do redesenho da Plataforma de Negócios em Turismo adaptada ao CCVB foram realizadas as entrevistas com os departamentos de *Relacionamento com o Mantenedor*, de *Eventos* e, de *Visitors* do CCVB, tendo como tópico principal a comunicação.

Inicialmente questionadas sobre quais são os tipos de informações (estratégicas – pesquisas; operacionais – dados sobre mantenedores) que o CCVB e o departamento em questão precisam, foi possível identificar que todos os departamentos necessitam de informações referentes aos mantenedores, que são, em sua maioria, uma das principais fontes de obtenção de informação do CCVB.

No Departamento de Relacionamento com o Mantenedor, de acordo com a gerência, as demandas de informação são de caráter operacional, como números de leitos dos hotéis, da capacidade dos espaços para eventos e/ou de bares e restaurantes, número de colaboradores etc. Esse tipo de informação é também utilizado pelos demais departamentos, como o de *eventos*, que a utiliza no processo de captação de novos eventos. Além disso, as informações estratégicas relacionadas ao mantenedor referem-se às suas necessidades e ao que busca ao se associar ao CCVB.

No Departamento de *Visitors*, voltado a divulgação do destino Curitiba por ações promocionais e projetos com mantenedores, foram levantadas necessidades de informações sobre Curitiba e sobre os serviços prestados pelos mantenedores ao turista (meios de hospedagem, agências de receptivo, compras, gastronomia e entretenimento).

Especificamente no Departamento de Eventos, a principal demanda de informações é em relação a eventos que podem vir para a cidade e/ou de eventos que já estão confirmados para Curitiba e Região. No contexto da aplicação, as informações eram provenientes de

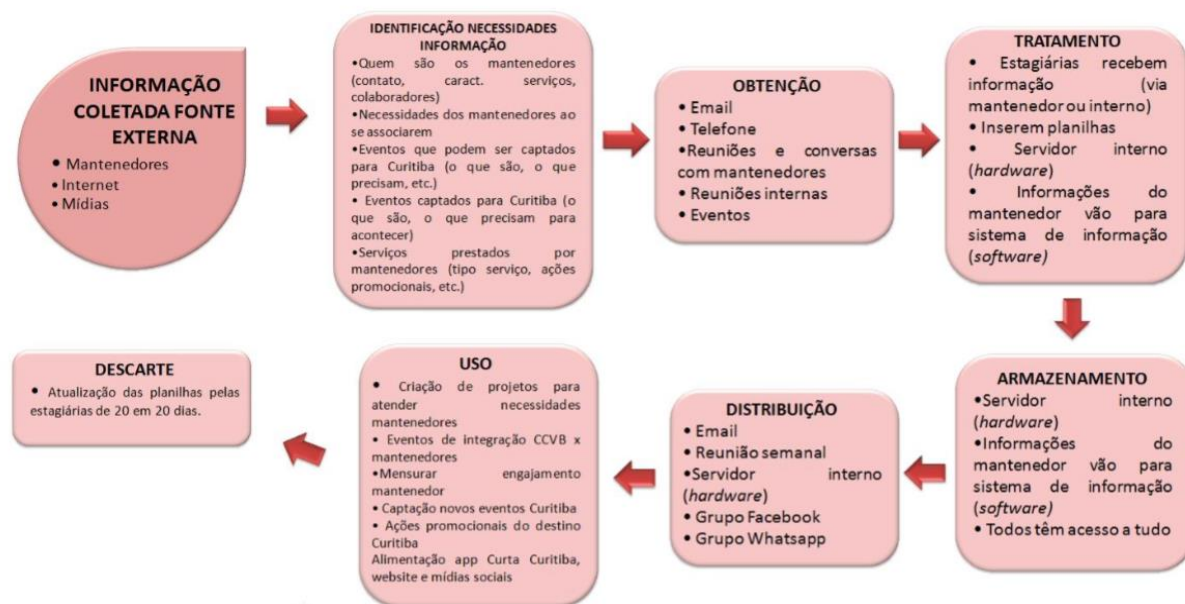
pesquisas feitas aleatoriamente na internet (através de sites de busca) pelas estagiárias do departamento.

Em relação ao armazenamento das informações, a gerente do Departamento de Relacionamento com o Mantenedor afirmou que, apesar de ainda utilizarem um sistema de informação para documentar as ações, ele é antigo e não está suprimindo as necessidades do CCVB. Por este motivo, os departamentos estão passando todas as informações para planilhas eletrônicas, que ficam armazenadas em pastas no servidor interno, propiciando acesso a todos os colaboradores.

O uso de informações e ideias originadas dos mantenedores também foi investigada, sendo constatada a sua importância como suporte a elaboração de novos projetos por parte dos departamentos.

Com o intuito de compreender melhor o fluxo de informação do CCVB, foi questionado como as informações trafegam pelos departamentos representadas na figura 2.

Figura 2 - Reconstrução do Fluxo de Informação do CCVB



Fonte: Elaboração própria (2016) baseado em Beal (2008).

A criação do conhecimento organizacional no CCVB revelou-se deficitária ao ser comparada com os modelos investigados na literatura, em decorrência principalmente de fluxo informacional informal e não estruturado, incluindo barreiras como: i) sistema de informação obsoleto; ii) comunicação deficiente que compromete o retorno de informações dos mantenedores; iii) pouca colaboração dos mantenedores em disponibilizar informações; iv) não compreensão dos benefícios e dos serviços prestados pelo CCVB; v) visão

competitiva e não cooperativa dos mantenedores no compartilhamento de informações; e vi) os diferentes níveis de engajamento dos mantenedores.

Assim identificou-se que os maiores entraves no fluxo informacional e processo de criação de conhecimento organizacional dentro do CCVB é a comunicação (ou a inexistência de comunicação) e fluxo informacional entre CCVB e seus mantenedores que influenciam diretamente no alcance de seus objetivos organizacionais.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com este estudo de caso foi possível acrescentar às evidências anteriores a importância que a informação representa para o desenvolvimento da atividade turística, especialmente no trabalho de DMOs. A informação é essencial para a atividade turística e para todos os atores envolvidos no processo, a saber: consumidores (turistas), intermediadores (agências de viagens) e fornecedores (operadores, hotéis, restaurantes, companhias aéreas, entre outros).

Os estudos sobre gestão e fluxos de informação apresentaram as fontes de informação, e trataram especialmente sobre o uso da informação como fonte geradora de conhecimento organizacional, apoiando-se em modelos teóricos expostos na contextualização teórica. Assim, pode-se compreender a gestão da informação como uma atividade organizacional imprescindível para o êxito, quando ela é realizada por pessoas, apoiadas pelas tecnologias da informação e comunicação.

Partindo do olhar da diretoria executiva do CCVB e dos departamentos estratégicos, percebeu-se que há um alinhamento e o reconhecimento entre todos os entrevistados da importância de obter, disseminar e compartilhar informação. Entretanto, o conjunto de ações identificadas que refletem esse conhecimento não constitui em um processo formal de fluxo de informação e de criação de conhecimento, como é idealizado nos modelos estudados.

Ainda, com base nos dados levantados e na contextualização teórica, foi possível identificar que a informação não segue um caminho pré-determinado na organização, ou seja, ela é gerenciada de modo informal e segue o postulado por Valentim (2007), especialmente quanto ao fator humano e o papel do departamento onde estão alocadas.

Os entrevistados demonstraram ciência do processo pela qual a informação circula, contudo, a amplitude desse fluxo informacional é desconhecida. Isso revela que há uma estrutura informacional entre os setores internos da organização, mesmo que não estabelecida formalmente.

Internamente, há evidência de que as informações fluem de maneira adequada intra e inter-departamentos, com o apoio de ferramentas tecnológicas (como email, agenda online compartilhada e armazenamento de planilhas no servidor interno) e, através da interação presencial constante entre os colaboradores. Porém, o mesmo não ocorre com o ambiente externo, corroborando Floriani (2007), para o qual as barreiras externas são as de maior prejuízo para o fluxo informacional.

Dessa forma, evidenciou-se que a principal necessidade informacional do CCVB está relacionada ao compartilhamento e distribuição de informações dos seus mantenedores: quer de informações operacionais (e.g. serviço prestado, instalações, número de colaboradores, contatos, entre outros) ou de informações estratégicas.

Estes resultados têm respaldo na literatura tanto da área de informação e conhecimento, quanto de turismo. Choo (2006) ao estudar o uso da informação pelas organizações concluiu que a busca pela compreensão do ambiente externo é a etapa de criação de significado, e incluem o entendimento de como essas informações afetam a organização, fornecendo o contexto para a construção do conhecimento organizacional.

Em relação ao turismo, os resultados corroboram Cooper (2006), para o qual compartilhar conhecimento é indispensável para criação de vantagem estratégica competitiva, destacando que as pequenas e médias organizações (públicas e privadas) carecem de estratégias de gestão (pessoal, administrativo, conhecimento, entre outros) e constituem a grande parcela de organizações que atuam no mercado turístico mundial.

Este estudo abre espaço para outras pesquisas orientadas ao fluxo informacional e criação de conhecimento em Órgãos Oficiais de Turismo. A estratégia de investigação pode ser reproduzida, especialmente em *Conventions & Visitors Bureau*, no intento de extrapolar o estudo de caso e oferecer um panorama das dificuldades informacionais nesse tipo de órgão. Futuramente, soluções em comum podem vir a ser formuladas para resolver os problemas verificados.

## **AGRADECIMENTOS**

Apoio financeiro da CAPES para participação no evento.

## **REFERÊNCIAS**

Beal, A. (2008). *Gestão Estratégica da Informação*. São Paulo, Brasil: Atlas.

- Bezerra, D., Luft, C. M., & Dacorso, M. R. (2012). El turismo en la sociedad de la información: Un abordaje conceptual sobre el "pos-turismo". *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(5), 1262-1280.
- Bhatt, G. D. (2011). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. *Jornal Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Biz, A. A. (2014). *Plataforma de Negócios em Turismo para Foz do Iguaçu (PR)*. Curitiba.
- Choo, C. W. (2006) *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo, Brasil: SENAC São Paulo.
- Cooper, C. (2006) Gestión del Conocimiento y Turismo. *Annals of Tourism Research en Español*, 8(1), 50-70.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2002). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Fernandes, R. F. (2012). *Uma proposta de modelo de aquisição de conhecimento para identificação de oportunidades de negócios nas redes sociais*. (Dissertação) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Floriani, V. M. (2010). *Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo*. (Dissertação). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Recuperado de: <http://pgcin.paginas.ufsc.br/files/2010/10/FLORIANI-Vivian1.pdf>.
- Geisler, E., & Wickramasinghe, N. (2009). *Principles of Knowledge Management: Theory, Practice and Cases*. New York, USA: M.E. Sharpe.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (Org.). (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre, Brasil: Editora da UFRGS.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organization: a critical review*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Moreno, C. M., & Landaeta, R. P. (2014). Activando el conocimiento en las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 10(8), 7-20.
- Musse, J. O. (2010). *Backcasting e dinâmica de sistemas como instrumentos para criar conhecimento em sistemas complexos, visando à tomada de decisão*. (Tese). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Recuperado de: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/93786>.

- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. São Paulo, Brasil: Campus.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Organização Mundial do Turismo (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid, Espanha: OMT.
- Park, H., Chang, H., & Park, Y-S. (2015). Firm's knowledge creation structure for new product development. *Cogent Business & Management*, 2, 1-19. Recuperado de: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2015.1023507>>.
- Polanyi, M. (1997). *The tacit dimension*. London, UK: Routledge & Kegan Paul.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Pyo, S., Uysal, M., & Chang, H. (2002). Knowledge Discovery in Databases for Tourist Destinations. *Journal of Travel Research*, 40(4), 396-402.
- Richardson, R. J. (2014). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Setzer, V. (1999). Dado, Informação, Conhecimento e Competência. *DataGramaZero*, 0(0), A01. Recuperado de: <http://www.brapci.inf.br/v/a/9680>.
- Stefano, N. M., Casarotto Filho, N., Freitas, M. C. D., & Martinez, M.A.T. (2014). Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 22-37.
- Stewart, T. A. (2002). *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Song, J. H., Uhm, D., & Yoon, S. W. (2011). Organizational knowledge creation practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3).
- Triska, R. (2008). Sociedade da Informação e a Gestão do Conhecimento. *Pontodeacesso*, 2(1), 98-106.
- Valentim, M. L. P. (2010). *Ambientes e fluxos de informação*. São Paulo, Brasil: Editora UNESP.
- Valentim, M. L. P. (2007). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. Marília, Brasil: FUNDEPE.



- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: understanding DMO success. *Tourism Management*, 41(1), 64-75.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.