

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE TURISMO: PERSPECTIVA DE ESPECIALISTAS DA ÁREA

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC TOURISM ORGANIZATION: PERSPECTIVES OF TOURISM SPECIALISTS

Andréa do Nascimento Barbosa Cacho ¹
Maria Valéria Pereira de Araújo ²
Luiz Augusto Machado Mendes Filho ³
Darlyne Fontes Virginio ⁴

1. Doutora em turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte
E-mail: deiacacho@gmail.com
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0172278382704946>
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7003-9785>

1. Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
E-mail: valeriaaraujoufrn@gmail.com
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9227834040889428>
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6302-1173>

1. PhD em Administração pela Auckland University of Technology
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
E-mail: luiz.mendesfilho@gmail.com
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7785924812425468>
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9175-8903>

1. Doutoranda em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
E-mail: gdarlyne.fontes@ifrn.edu.br
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0941157792282201>
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3131-4067>

RESUMO: A presente pesquisa objetiva compreender a existência e as práticas da Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito das Organizações Públicas de Turismo (OPTs), segundo a visão de especialistas que atuam na gestão pública do setor do turismo. Elegeram-se, como sujeitos da pesquisa, profissionais que atuavam nas três principais OPTs do Rio Grande do Norte: Secretaria de Estado do Turismo (SETUR RN), Secretaria de Turismo do Município de Natal (SETUR Natal) e a Empresa Potiguar de Promoção Turística (EMPROTUR). A escolha dos entrevistados levou em consideração o fato de eles terem atuado em cargos de gestão. No total, foram escolhidos 17 (dezessete) especialistas a partir de uma amostra não probabilística intencional que fez uso da técnica bola de neve como critério de seleção dos respondentes. Os dados foram tratados e analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. Para tanto, utilizou-se do *software* de análise qualitativa NVivo com o intuito de realizar a contagem e a criação de nuvem de palavras. Dentre os principais resultados obtidos, destacam-se: a GC não é uma prática ainda difundida e sistematizada nas OPTs pesquisadas, tendo sido observadas algumas ações isoladas; a obtenção do conhecimento acontece de maneira aleatória, principalmente, mediante solicitação às entidades parceiras que representam o *trade* turístico; e o compartilhamento das informações acontece, principalmente, a partir de relações de parcerias entre os diversos atores do setor durante as reuniões dos conselhos de turismo locais. Conclui-se, portanto, que a GC é parte da rotina das OPTs, porém de maneira não institucionalizada.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; destino turístico; organizações públicas de turismo.

ABSTRACT: This research aims to understand the existence and practices of knowledge management within Public Tourism Organizations (PTOs), from the perspective of specialists working in public sector tourism management. The study focused on professionals who held management positions in the three main PTOs in the state of Rio Grande do Norte: the State Tourism Organization (SETUR RN), the Local Tourism Organization of Natal (SETUR Natal), and the Potiguar Tourism Promotion Company (EMPROTUR). The choice of interviewees took into account the fact that they had worked in management positions in the PTOs. A total of 17 (seventeen) specialists were selected using a non-probabilistic, intentional sampling method, employing the snowball technique as a criterion for respondent selection. The data were processed and analyzed using content analysis, supported by the qualitative analysis software NVivo, which was used to perform word counts and generate word clouds. The main findings include: knowledge management is not yet a widespread or systematized practice in the PTOs studied, with only isolated actions being observed; knowledge acquisition occurs randomly, mainly through requests to partner entities representing the tourism trade; and information sharing primarily takes place through partnerships between various actors in the sector, especially during meetings of local tourism councils. It is concluded, therefore, that knowledge management is part of the PTOs' routines, but in a non-institutionalized manner.

Keywords: knowledge management; tourism destination; public tourism organizations.

INTRODUÇÃO

O conhecimento adquire *status* de “mercadoria valiosa” a partir da sociedade do conhecimento, sendo considerado um dos ativos nas organizações. Assim, tanto indivíduos quanto organizações bem-informadas obtinham vantagens competitivas e davam saltos à frente dos menos privilegiados. Quando o acesso à informação se tornou mais democrático, o valor do conhecimento passou a não residir nele próprio, mas sim na sua capacidade de transferência e utilização (Cooper, 2006; Dalkir, 2005). O uso e a transferência do conhecimento não o reduzem, pois este é abundante e ilimitado. Ao contrário, conhecimento, quanto mais é utilizado, mais aumenta seu valor, porém a habilidade de usá-lo é escassa (Dalkir, 2005; Davenport e Prusak, 1998; Sveiby, 1998).

Dessa maneira, a Gestão do Conhecimento (GC) é um campo em rápida evolução que foi criado pela junção de diversos outros (Bukowitz e Williams, 2002). Assim, estudos e práticas na área de GC cresceram rapidamente desde os anos 1990, os quais foram conduzidos pelas tendências sociais, econômicas e tecnológicas (Cooper, 2006; Quevedo, 2007; Hallin e Marnburg, 2008; Simková, 2009; Zaei e Zaei, 2014; Pavan, 2016).

Por sua vez, ao contrário de outros setores econômicos, o setor de turismo adotou a GC tardiamente, sendo considerado um “*later adopter*” nessa área (Cooper e Ruhanen, 2004; Cooper, 2006; Hallin e Marnburg, 2008; Zaei e Zaei, 2014). Mesmo assim, a relação entre turismo e tecnologia é forte desde o início de suas histórias recentes (Baggio e Del Chiappa, 2015), com destaque para os sistemas aéreos computadorizados em tempo real. No período de 1960 até o fim dos anos 1990, o setor de turismo obteve avanços no que tange aos processos de distribuição e promoção do produto turístico.

Desde então, os avanços tecnológicos vêm transformando a cadeia de valor do mercado turístico, a posição dos *stakeholders* e gerando novas oportunidades e desafios para todas as organizações do sistema turístico (Buhalis e Law, 2008; Del Chiappa, 2013). Com o advento da Web 2.0 e, conseqüentemente, das mídias sociais, os consumidores turísticos passam a interagir entre si, trocando conhecimentos tácitos¹ à medida que criam e compartilham conteúdos sobre sua experiência turística.

Nessa ótica, o estudo justifica-se pela necessidade de se compreender a existência e as práticas da gestão do conhecimento no âmbito das organizações públicas de turismo a partir da visão de especialistas da área da gestão pública do setor. Apesar de se tratar de temas já consolidados no campo da gestão, o estudo aqui proposto é recente e pouco discutido no campo acadêmico do turismo.

Convém ressaltar que esse ineditismo foi constatado por pesquisadores tanto nacionais como internacionais, a saber:

Ruhanen e Cooper, 2004; Cooper, 2006; Quevedo, 2007; Hallin e Marnburg, 2008; Simková, 2009; Zaei e Zaei, 2014; Pavan, 2016; Cacho, 2019; e, mais recentemente, por Emmendoerfer *et al.* (2022). Assim, todas as pesquisas citadas anteriormente apontam que os estudos na área de GC surgiram na década de 1980 e cresceram a partir da década de 1990.

Por conseguinte, a presente pesquisa está estruturada em seis seções, sendo a primeira delas a introdução; a segunda e terceira, a revisão de literatura; a quarta, a metodologia; a quinta, os resultados e discussão da pesquisa; e a última, a conclusão, além das referências.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

O surgimento da Gestão do Conhecimento (GC) como campo acadêmico é recente, tendo sua origem nos anos 1980. Nos anos 1990, acadêmicos e consultores começam a falar da GC como uma nova prática nos negócios. Por se tratar de uma área multifacetada, a GC possui aplicações em diversos setores econômicos e vem se desenvolvendo rapidamente. De acordo com Sveiby (2001), o termo “Gestão do Conhecimento” foi utilizado pela primeira vez por Karl Wiig, em 1986, em uma conferência na Suíça patrocinada pelas Nações Unidas. Segundo Sveiby (2001), Wiig escreveu, possivelmente, o primeiro artigo no mundo com esse termo em 1990. A partir disso, outros autores se debruçaram sobre o assunto e desenvolveram outras definições.

Mesmo que uma discussão mais abrangente sobre teoria e prática da gestão do conhecimento venha envolvendo o meio acadêmico e organizacional, a maioria das organizações continua tendo sérias dificuldades em entender e gerenciar o conhecimento como recurso (Nonaka; Toyama e Hirata, 2011). Por isso, Dalkir (2005) é uma das autoras que estrutura um ciclo integrado de GC com três grandes estágios: captura ou criação do conhecimento, compartilhamento e disseminação do conhecimento e aquisição e aplicação do conhecimento.

Nesse sentido, a GC é um termo usado para descrever desde a aplicação de novas tecnologias para aproveitar o capital intelectual de uma organização e determinar como uma organização desempenha o planejamento estratégico, a tomada de decisão, a resolução de problemas, a gestão administrativa e reações perante as crises (Jia, Zhiyang *et al.*, 2012).

Outrossim, a GC possui um conjunto de técnicas e ferramentas que se ocupa dos processos gerenciais, de infraestrutura física e tecnológica, os quais facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos individuais e coletivos. Para Bukowitz e Williams (2002), a GC é definida como o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.

¹ É um tipo de conhecimento que as pessoas adquirem por meio da experiência prática.

A partir dessa concepção, Bukowitz e Williams (2002) propõem o ciclo da GC, o qual se divide em dois macroprocessos simultâneos: tático e estratégico. Esses, por sua vez, se subdividem em sete processos: obtenha, use, aprenda e contribua dentro do processo tático; e, no estratégico, em: avalie, construa e mantenha, e descarte. Com base nos conceitos e definições apresentados, entende-se que tanto o conhecimento quanto a GC são conceitos complexos e multifacetados, em que o desenvolvimento e implementação da GC, que seja eficaz, requer uma rica fundamentação de várias literaturas.

Com base nos conceitos e definições apresentados, entende-se que o desenvolvimento e implementação da GC, que seja eficaz, requer uma rica fundamentação de várias literaturas. Em virtude de suas características, a GC é considerada como um dos principais ativos organizacionais (Sveiby, 1998; Bukowitz & Williams, 2002), pois muitas informações importantes e detalhes dos processos de trabalho estão guardados apenas na mente dos profissionais.

Assim, o principal desafio da GC reside na manutenção do saber e do conhecimento dentro da organização, mesmo após a saída do colaborador da empresa. Isso posto, percebe-se que as organizações estão sendo compelidas a melhorar e cuidar do conhecimento interno, existente na mente dos seus funcionários, constituindo-se como novo tipo de ativo empresarial (Castro *et al.*, 2014).

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE TURISMO

De maneira geral, a organização é o estabelecimento de efetivas relações de autoridade entre trabalho, pessoas e lugares de trabalho escolhidos para que um grupo possa atuar junto de maneira eficiente e produtiva. Motta e Vasconcelos (2009) consideram as organizações como atores sociais no sistema social mais amplo no qual estão inseridas, responsáveis pela manutenção da ordem social. Para Fontana (2017, p. 32), o estudo das organizações tem apontado para um conjunto de variáveis que lhes são determinantes, ou seja, como se estruturam, como se coordenam, como os recursos são empregados e como as pessoas são geridas; surgindo em torno dessas variáveis diferentes abordagens da organização.

As organizações públicas de turismo são entidades públicas que gerenciam o destino turístico em três diferentes níveis hierárquicos: municipal, estadual e federal. Neste contexto, as de nível municipal são responsáveis por um único destino, em geral, representado por um município. As de nível estadual representam todos os destinos de um estado federativo. E a de nível federal é representada pelo Ministério do Turismo, que é responsável pela condução das políticas públicas com um modelo descentralizado. Cabe ao Ministério a execução e o acompanhamento das políticas públicas de turismo, garantindo que o Plano Nacional de Turismo seja cumprido pelos demais estados.

Cada estado possui, ainda, um órgão responsável pela promoção do destino, no caso do RN, a EMPROTUR. Essas instituições fazem a divulgação do estado e promovem, em conjunto com os órgãos estaduais de turismo, campanhas publicitárias, confecção de material audiovisual e participação em eventos. Outra instância de governança presente nos destinos são os conselhos estaduais e regionais de turismo. Os conselhos representam as entidades empresariais, a sociedade civil organizada e os municípios turísticos, levando suas demandas aos órgãos de gestão estadual. De certa maneira, eles são responsáveis pelo estabelecimento de redes de cooperação entre os demais municípios e destinos.

De maneira geral, uma secretaria de turismo estadual é um órgão governamental responsável pelas ações em prol do desenvolvimento turístico de determinado estado. Assim, cabe ao órgão: formular a política de turismo do Estado; desenvolver estudos e pesquisas para avaliar a sua potencialidade turística; articular-se com os municípios e os demais órgãos da administração estadual, com o objetivo de desenvolver a infraestrutura de saneamento básico, transportes e energia nas áreas de atividades turísticas; promover ações voltadas para a ocupação da infraestrutura de turismo do estado, especialmente nos períodos de baixa estação; além de outras atividades correlatas.

Em se tratando das secretarias de turismo municipal, elas têm as seguintes funções: definição das diretrizes para o desenvolvimento econômico da atividade turística; promover o setor e garantir o suporte institucional para a integração social e econômica com os demais setores da sociedade; planejar, organizar e executar as ações na área do turismo, de maneira integrada com as demais secretarias, organizações públicas e privadas; administrar a política municipal de turismo; elaborar estudos e pesquisas sobre a demanda e a oferta turística do município, em parceria com os demais órgãos governamentais, e outras instituições que atuam e representam o setor.

As empresas de promoção turística são responsáveis pela gestão e divulgação de destinos turísticos, promovendo ações estratégicas em feiras nacionais e internacionais. Além da promoção institucional, essas entidades têm como objetivo dar maior transparência e agilidade aos processos de solicitação de patrocínio para iniciativas relacionadas ao turismo.

O papel das empresas de promoção turística se assemelha ao da Embratur, que, desde 2003, é responsável pela promoção, marketing e apoio à comercialização dos destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional. Todos os assuntos antes atribuídos a ela, relativos ao cadastramento de empresas, à classificação de empreendimentos dedicados às atividades turísticas e ao exercício da função fiscalizadora, foram transferidos para o Ministério do Turismo (MTur). Nesse sentido, Virginio (2011, p. 84) coloca:

No âmbito dos poderes em nível estadual, o órgão oficial de turismo é a maior entidade no contexto das políticas públicas e da incumbência em definir metas, objetivos e cenários. No Rio Grande do Norte, a Secretaria de Estado do Turismo (SETUR) é a gestora dessas políticas e responsável por dar continuidade, no âmbito local, à gestão descentralizada da atividade turística nos moldes do MTur (Virginio, 2011, p. 84).

No tocante à esfera municipal, Virginio (2011, p. 84-85) afirma que “os órgãos oficiais municipais constituem o principal elo entre as ações que se pretende implantar em todo o país, com a coordenação do MTur e, por conseguinte, das secretarias estaduais”.

METODOLOGIA

Por se tratar de pesquisa na área de ciências sociais aplicadas, adotou-se o paradigma interpretativista, na medida em que busca uma compreensão profunda do assunto, visando explorar a relação entre a GC e as OPTs, caracterizando-se, assim, como pesquisa exploratória.

Os sujeitos da pesquisa foram definidos com base na aproximação que eles tinham com o problema de pesquisa. Elegeram-se, portanto, profissionais de turismo que possuíam experiência na gestão do turismo nas principais OPTs do estado do Rio Grande do Norte [Secretarias de Turismo do Rio Grande do Norte (SETUR RN), Secretaria de Turismo de Natal (SETUR Natal) e a Empresa Potiguar de Promoção Turística (EMPROTUR)] para a realização da pesquisa de cunho qualitativo. A escolha dos 17 (dezessete) sujeitos da pesquisa qualitativa se deu a partir de uma amostra não probabilística intencional, pela seleção dos primeiros sujeitos-chave. O pesquisador solicitava aos entrevistados uma nova indicação de pessoa que poderia colaborar com uma compreensão mais aprofundada do objeto de estudo.

Essa técnica utilizada foi a bola de neve, em que os entrevistados iam sugerindo nomes para compor a pesquisa. Os primeiros nomes surgiram durante a participação da pesquisadora na reunião do Conselho de Turismo do Polo Costa das Dunas, em 28 de fevereiro de 2019, em que, ao final da reunião, foram sugeridos vários nomes para a realização das entrevistas. O principal critério de inclusão dos participantes na pesquisa era ter experiência na gestão pública, o que significa dizer que intencionalmente se baseava na larga experiência que eles possuíam em OPT, sendo considerados especialistas na área.

O critério de amostragem por saturação teórica é utilizado para determinar quando o pesquisador deve finalizar o processo de coleta de dados e pertence às esferas de validação objetiva e de inferência indutiva (Glaser e Strauss, 2006; Thiry-Cherques, 2009).

Thiry-Cherques (2009) recomenda um mínimo de oito observações, sendo necessárias duas observações depois de encontrado o ponto de saturação para uma confirmação. Esse autor também constatou que, em ciências sociais, o ponto de saturação costuma ocorrer até a 12.^a entrevista, podendo ocorrer, segundo Guest, Buncem e Jonhson (2006), nas categorias centrais até a 6.^a entrevista. Assim, verificou-se que, com base na teoria da saturação, todas as categorias representadas pelas perguntas do roteiro da entrevista qualitativa atingiram o grau de saturação, exceto a questão 6 do referencial teórico.

Nesse sentido, o processo de coleta e recolha dos dados se deu a partir da aplicação do roteiro de entrevista semiestruturado junto aos gestores e especialistas da gestão pública em turismo, dentro do perímetro urbano da cidade do Natal, uma vez que as OPTs pesquisadas estão aqui sediadas. Sendo assim, os participantes da pesquisa foram inicialmente contatados pelo *WhatsApp*, a fim de solicitar uma data e horário para realização de entrevista presencial.

Todavia, foi também oferecida a opção de envio de resposta por e-mail ou realização da entrevista pelo *Skype*, caso o respondente estivesse sem disponibilidade de tempo para o encontro presencial. Desses, apenas dois optaram por responder ao roteiro via e-mail, tendo os demais aceitado prontamente agendar data e horário para a realização da entrevista. As entrevistas foram realizadas e os e-mails recebidos no período de 19 de fevereiro a 15 de maio de 2019, totalizando 17 entrevistados. Para a operacionalização da coleta, foi escolhido o roteiro de entrevista semiestruturado, que foi elaborado levando-se em consideração as categorias *a priori* estabelecidas.

A primeira etapa do tratamento dos dados foi quando o pesquisador realizou uma revisão bibliográfica sistematizada, por meio de buscas por palavras-chave, a fim de selecionar artigos nacionais e internacionais sobre as duas temáticas principais do trabalho: GC e RI. A segunda etapa do tratamento dos dados se deu a partir da técnica de análise de conteúdo, a qual obedeceu às seguintes fases propostas por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Para tanto, foram definidas, anteriormente, algumas categorias de análise a partir da revisão de literatura na temática sobre GC, sendo essas: obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa e mantenha e descarte. Assim, para analisar os dados qualitativos, isto é, os áudios das entrevistas realizadas com os gestores públicos das OPTs, foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo, levando-se em conta as categorias teóricas (*a priori*). Para a organização, estruturação e análise dos dados de natureza qualitativa, foi utilizado o *software* NVivo 12. O *software* auxiliou no processo de organização dos dados (frequência de palavras) para posterior formação de nuvens de palavras.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresenta-se, primeiramente, o perfil dos entrevistados e, posteriormente, a visão deles em relação às práticas de uso da GC nas OPTs pesquisadas. Assim, para manter o anonimato dos respondentes, estabeleceu-se a seguinte codificação para os sujeitos e suas falas, em que P significa participante, que se estende de P1 a P17, e o f representa as falas (perguntas) que vão de f1 a f7.

Perfil dos entrevistados

Os sujeitos pesquisados compõem um grupo de especialistas que atuam ou atuaram na gestão pública há mais de 30 anos, possuindo ampla experiência na área de planejamento turístico e exercendo funções de gestão e liderança, tais como: sub-secretários, secretários adjuntos, subcoordenadores, coordenadores, chefe de setor, gerente e vice-presidente, que atuaram na elaboração de projetos como: Prodetur, PDTIS, projeto de dinamização do turismo, projeto de municipalização do turismo, hoje denominado regionalização do turismo e projetos de desenvolvimento urbano.

Dos 17 entrevistados, foi observado que 52,9% possuem graduação, 35,3% mestrado e 11,8% especialização, sendo, em sua maioria, formados em turismo, um curso com uma formação multidisciplinar, vindo logo na sequência os cursos de arquitetura e economia. Em se tratando da idade dos respondentes, verificou-se que a maioria tem idade superior a 50 anos. Dos 17 entrevistados, apenas 5 estão na faixa etária abaixo de 40 anos. Mais uma vez, isso confirma que, além de seletos, o grupo tem muita experiência na gestão pública do turismo (ver Quadro 1).

Quadro 1 - Perfil dos especialistas em OPTs no Rio Grande do Norte

Entrevistado	Organização	Cargo ou função	Tempo de experiência	Formação	Escolaridade	Idade	Gênero	Síntese da experiência
P1	Setur RN	Coordenadora Operacional	Mais de 30 anos	Serviço Social	Graduação	69	F	Tem experiência na área de planejamento turístico e desenvolvimento de projetos da secretaria. Liderou o projeto de municipalização do turismo no RN, atual programa de regionalização.
P2	Setur RN	Subsecretária do Turismo	Mais de 30 anos	Administração	Graduação	53	F	Atua no desenvolvimento de projetos da secretaria e no programa de regionalização.
P3	Setur RN	Técnica	Mais de 30 anos	História	Graduação	60	F	Trabalha com a produção da informação e levantamento do potencial turístico do estado. Auxilia em projetos da secretaria: sinalização turística, dinamização do turismo e PDTIS dos polos.
P4	Setur RN	Chefe de Finanças	Menos de 5 anos	Economia	Graduação	52	F	Realiza o acompanhamento junto aos municípios dos cinco Polos de Turismo do RN. Responde pela secretaria do Conetur, participando das oficinas de remapeamento.
P5	Setur RN	Subcoordenadora de Fortalecimento Profissional	Menos de 5 anos	Turismo	Mestrado	34	F	Participou da finalização do plano estratégico, realizando leitura dos relatórios e emitindo pareceres. Atua como subcoordenadora de qualificação profissional.

Entrevistado	Organização	Cargo ou função	Tempo de experiência	Formação	Escolaridade	Idade	Gênero	Síntese da experiência
P6	Setur Natal	Assessor Técnico	Mais de 30 anos	Sociologia	Mestrado	65	M	Tem experiência na coordenação dos projetos de desenvolvimento urbano da secretaria. Atua na área de projetos.
P7	Setur Natal	Secretário Adjunto de Turismo	Mais de 30 anos	Arquitetura	Graduação	65	M	Atuou em projetos de grande porte. Participou da concepção do Prodetur RN. Atua na gestão pública com ênfase no turismo há mais de 30 anos. Exerce no momento a função de secretário de turismo no município de Extremoz.
P8	Setur Natal	Recursos Humanos	Mais de 30 anos	Gerência Empresarial	Graduação	67	M	Atuou como chefe de gabinete e secretário de turismo. Tem experiência na área de eventos, ocupando a chefia do setor de RH.
P9	Setur Natal	Secretária Adjunta	Mais de 5 anos	Turismo	Especialização	50	F	Atuou como assessora de fomento ao turismo e como secretária de turismo. Atualmente é secretária adjunta de turismo.
P10	Setur Natal	Chefe do Setor de Marketing	Mais de 5 anos	Turismo	Graduação	49	M	Atuou no setor de promoção e atualmente trabalha no setor de marketing turístico.
P11	Emprotur	Setor de Operações	Mais de 30 anos	Arquitetura	Especialista	73	M	É guia de turismo de formação. Já atuou como coordenador, diretor, secretário. Tem experiência na área de eventos.
P12	Emprotur	Vice-Presidente	11 - 20 anos	Direito	Graduação	30	M	Iniciou como assessor jurídico, assumiu outras funções administrativas no setor público, ocupando o cargo de vice-presidente da Emprotur.
P13	Emprotur	Diretora de Marketing	Menos de 5 anos	Jornalismo	Mestrado	36	F	Tem experiência na área de comunicação social, trabalhou com comunicação pública. É mestre em estudos da mídia e doutoranda em sociologia. Atualmente exerce o cargo de diretora de marketing.
P14	Emprotur	Gerente de Promoção Internacional	Menos de 5 anos	Turismo	Graduação	30	F	Atua como gerente de promoção internacional, participando de eventos de promoção turística. É mestranda em turismo.

Entrevistado	Organização	Cargo ou função	Tempo de experiência	Formação	Escolaridade	Idade	Gênero	Síntese da experiência
P15	UNP	Professor e Gestor Público	Mais de 30 anos	Economia	Mestrado	55	M	É empresário do setor de alimentos e bebidas. Atua na docência como professor do ensino superior. Tem experiência na gestão pública de turismo desde 2001.
P16	FUNDEB	Professora e consultora	Mais de 30 anos	Arquitetura	Mestrado	65	F	Arquiteta de formação e especialista em planejamento do turismo. Tem larga experiência no setor público. Atuou nos seguintes órgãos públicos: IDEMA e IDEC. Destacou-se como professora de turismo, sendo uma referência na área no estado do Rio Grande do Norte.
P17	IFRN	Professora	11- 20 anos	Turismo	Mestrado	33	F	Atuou na gestão pública de turismo nos períodos de 2007 a 2010. Atualmente é professora do curso de turismo do IFRN.

Fonte: dados da pesquisa, 2019.

A partir do Quadro 1, evidenciou-se maioria de especialistas do sexo feminino (58%), ou seja, a questão de gênero não influenciou na ocupação de cargos de liderança nas OPTs. Além disso, verificou-se que os respondentes possuem perfis variados: dentre os mais jovens, a formação é na área de turismo, e, dentre os profissionais mais experientes, a formação é diversificada. De maneira geral, os especialistas que compuseram a amostra da pesquisa possuem amplo conhecimento sobre a área, fato constatado a partir dos resultados obtidos.

Existência e prática da gestão do conhecimento no âmbito das OPTs

Na análise geral das respostas do primeiro grupo de respondentes, observa-se que, embora os participantes afirmem que a OPT não adotava a Gestão do Conhecimento (GC), uma parcela significativa demonstrou desconhecimento sobre o próprio conceito. Tal fato é evidenciado pelas falas dos respondentes P1, P8, P9 e P11, o que permite inferir que as OPTs em que atuavam não utilizavam formalmente práticas de GC. Essa constatação também foi corroborada por meio de observações diretas realizadas durante o processo de coleta de dados. “Não existe ainda isso aqui na secretaria. Eu acho até que isso parte de... talvez, até de alguns técnicos que tenham mais essa vontade, mais esse conhecimento. (P1 f2, 2019). “Eu acho que... se adota, não passou por mim. Como eu disse, meu departamento foi fechado, só para ter uma ideia, esse secretário mandou tudo para os outros, para a capitania das artes.” (P8 f2, 2019). “Não existe isso aqui.” (P9 f2, 2019). “Não trabalhamos isso aqui. Nós não temos isso aqui.” (P11 f2, 2019).

Comparando-se as falas dos respondentes com o que preconizam Bukowitz e Williams (2002) e Cooper (2006), entende-se que nas OPTs pesquisadas não existe uma política regulamentada de GC que poderia apoiar na condução do trabalho das pessoas. Por outro lado, um segundo grupo de respondentes destacou que são adotados nas OPTs um ou mais de um dos processos inerentes a GC, adotando-se o termo com uma visão limitada da sua completude, sendo mencionados em algumas falas que a OPTs adota alguns desses processos de GC: a obtenção; a utilização; o compartilhamento (contribua); o armazenamento e a criação do conhecimento. Ressalta-se que os três primeiros processos estão em consonância com o modelo de GC proposto por Bukowitz e Williams (2002), enquanto o processo de armazenamento pertence ao modelo proposto por Cooper (2006) e o processo de criação do conhecimento ao modelo de Nonaka e Takeuchi (2008).

Nesse sentido, conforme constatado nas falas de P2, P10, P13 e P16, nem todos os pesquisados tinham uma compreensão aprofundada do que vinha a ser GC: “gestão do conhecimento eu posso entender de algumas formas. Eu posso entender a gestão do conhecimento como a SETUR dissemina conhecimento, como ela capta o conhecimento” (P2 f2); “Gestão do conhecimento como secretaria, ela busca adquirir o seu conhecimento (risos).” (P2 f2, 2019); “Gestão do conhecimento é colocar na função a pessoa que tenha conhecimento do assunto. Eu posso estar equivocado, mas eu entendo dessa forma.” (P10 f2, 2019); “Eu entendo como uma forma universal, gestão do conhecimento, busca de pesquisas, busca de aporte acadêmico, capacitações. Eu entendo dessa forma. É assim?” (P13 f2, 2019); “Olha, eu acho que a gestão do conhecimento é a gente aproveitar o conhecimento, nesse caso específico, das instituições de ensino, está certo? E usar isso em benefício da nossa atividade, nosso caso aqui, o turismo.” (P16 f2, 2019).

Percebe-se, assim, na visão dos entrevistados, que a compreensão deles sobre GC não se aproxima do significado real do termo, tendo em vista que associam o termo com compartilhamento e armazenamento, com obtenção e construção (criação) do conhecimento, sendo também identificado em algumas falas o uso dos termos relações de parceria e capacitação. Quando se avaliam as falas deles e comparam-se com o conceito de GC de Bukowitz e Williams (2002), identifica-se que, para eles, a GC apresenta uma compreensão fragmentada, não havendo um entendimento holístico do termo.

Além disso, na visão de Bukowitz e Williams (2002), a GC é composta por uma sequência de sete processos e, na visão de Cooper (2006) a GC para a OPT possui, por sua vez, quatro processos (*knowledge stocks and mapping, capturing knowledge, codifying knowledge, knowledge flows*). Ao contrário do que foi encontrado na pesquisa empírica, esses processos, tanto o de Bukowitz e Williams (2002) quanto o de Cooper (2006), não foram identificados na complexidade e na totalidade do que os modelos representam, comparando-se com os dados coletados na pesquisa. Talvez isso seja um reflexo das demandas do dia a dia, daquilo que realmente se utiliza na prática da GC nas OPT dos pesquisados que compõem o principal grupo de especialistas na área de turismo do estado do RN.

Organizações que adotam a GC efetivamente dispõem de procedimentos bem estabelecidos para a realização de determinadas ações e atividades, bem como oferecem espaços propícios às trocas de conhecimento e estímulo ao compartilhamento dos conhecimentos. Um ambiente favorável e o uso de recursos tecnológicos para a guarda, obtenção e compartilhamento do conhecimento organizacional, caracterizam a organização que adota a GC.

Para um terceiro grupo, a OPT continua a não desenvolver a GC, e o que existe são ações pessoais e isoladas aplicadas por algumas pessoas que possuem certo conhecimento informal sobre a importância e desenvolvem algumas ações não institucionalizadas de GC no seu dia a dia, trabalhando na organi-

zação. Representando, portanto, atitudes isoladas por parte de algumas pessoas, nas quais cada um, ou um pequeno grupo, põe em prática algumas ações da GC sem nenhuma orientação da OPT, como destacou P10: “o que eu fiz foi tentar promover o destino nas minhas redes sociais, divulgar e mostrar o que a secretaria, como órgão, vinha fazendo, vinha desempenhando, dando notoriedade às notícias” (P10 f1).

Assim, o terceiro entendimento esteve relacionado a atitudes isoladas sobre uma possível prática/adoção da GC na OPT na visão dos respondentes.

“A gente tem técnicos excelentes, especialmente na área de turismo. Então, parte muito mais dele do que ter que ser uma política daqui da secretaria. Ah, vamos ter como política agora, a gestão do conhecimento. Eu acho que é uma coisa que está em algumas pessoas”. (P1 f2).

“Somente nos computadores de lá. Não tinha nenhum trato, assim, no sentido de guardar aqui num HD específico, em algum local. Eu vou manter aqui um arquivo, né? Vou manter aqui um arquivo morto, arquivo que está sendo utilizado. Isso tinha muito mais na parte administrativa, porque tinha toda a questão dos que eram processos físicos, que era mexer muito no papel e tudo. Isso tinha.” (P17 f2).

“Os demais setores não sabem o que acontece no setor do outro. Então, hoje a gestão do conhecimento não é ainda algo capilarizado pelos outros setores da secretaria. Está sendo feito um trabalho em relação a isso.” (P5 f2).

O quarto e último grupo de respondentes, embora em um número muito reduzido, disse que o entendimento se relaciona ao conhecimento produzido dentro e fora da organização. Fato esse que remete à ideia proposta por Nonaka & Takeuchi (2008) sobre a criação do conhecimento:

“Bom, esse conhecimento, como ele é gestado, esse conhecimento é através dos documentos produzidos pela secretaria. Nós produzimos diversos documentos. Esses projetos, por exemplo, todos eles são projetos públicos.” (P3 f2).

“Então, eu acho que a gente precisa utilizar isso, o conhecimento que a gente tem dentro da universidade, e trazer esse conhecimento para o dia a dia da nossa atividade.” (P16 f2).

A partir das falas de P08 e P11, foi corroborada a não adoção da GC por parte das OPTs pesquisadas. P08 f2 coloca: “Porque a secretaria hoje, o organograma dela, é de uma coisa de mais dez anos atrás. É uma missão que não cabe, tem departamentos que não faz mais, porque não existe mais. Então, é uma secretaria velha na idade e velha na missão.”

O entrevistado, P08, fez essa colocação ao se referir tanto ao quadro funcional de servidores efetivos quanto em relação aos cargos comissionados que chegam na OPT, propondo mudanças. E, ao serem questionados sobre a adoção da GC, os entrevistados afirmam que essa prática é ainda considerada algo novo para as OPTs. E, na visão dele, é preciso mudar as pessoas para mudar a organização. Visão também compartilhada por P11 f2, 2019:

“Eu quero estar do lado de fora, vendo a criança que eu vi nascer, virou jovem, adulto, envelheceu sem a sua finalidade. Olha, uma frase até bonita que eu disse agora. Nasceu, foi adolescente, participei de todo esse crescimento dessa secretaria, está envelhecendo sem a sua finalidade. Mas é isso!” (P11 f2, 2019).

Essa reflexão também é encontrada em Krippendorff (2003), quando diz que, para mudar o turismo, é preciso mudar as pessoas. No caso das OPTs, o foco da mudança reside na cultura organizacional; relaciona-se com a finalidade da organização em promover um ambiente propício à adoção da GC e à implantação de sistemas que favoreçam o armazenamento, obtenção e compartilhamento do conhecimento.

Mais uma vez, na fala de P11, é possível notar a insatisfação com a finalidade da secretaria. É importante destacar que essa é a visão dos funcionários mais antigos da OPT. P11f2, por exemplo, disse:

“Eu espero que, quando eu estiver do lado de fora vendo os sonhos, eu sou, eu fui o número 01 dessa secretaria de turismo, quem criou. Vê-la com a finalidade específica para Natal: como promoções e turismo. Sem a promoção, o turista não vem. Vem a Natal para ver sol e mar, pronto, acabou-se.” (P11 f2, 2019).

P08 e P11, ao serem questionados sobre o entendimento e adoção da GC, estabeleceram uma relação direta com a estrutura organizacional da OPT, demonstrando insatisfação com a estrutura organizacional vigente, que não privilegia os funcionários mais antigos em detrimento dos cargos comissionados. Para ampliar a discussão, a análise e interpretação dos dados coletados, foi feita uma nuvem de palavras a partir das respostas dos entrevistados sobre a adoção da GC em OPT.

Conforme a Figura 1, os dados apresentados demonstram que a categoria gestão aparece em destaque. Analisando os dados apresentados, talvez o surgimento da palavra “gestão”, destacando-se em relação às demais, seja um reflexo da própria pergunta, em que os respondentes tendiam a repetir na resposta à questão o termo utilizado na pergunta. Todavia, há outras palavras que remetem a GC e foram identificadas, tais como: pessoas, planejamento, estudo, processo, memória e capacitação. Em geral, quase todas as palavras contidas na nuvem de palavras têm uma relativa relação com a GC, embora não tenha surgido nenhuma categoria

teórica, demonstrando, mais uma vez, que a adoção de GC na OPT não é adotada institucionalmente, podendo surgir ações individualizadas por parte de pessoas ou processos de GC limitados institucionalmente, porém não formalmente institucionalizados.

Figura 1 - Adoção da gestão do conhecimento



Fonte: dados da pesquisa, 2019.

A partir dos achados da pesquisa, evidenciou-se que as OPTs locais não adotam a GC e não possuem um mecanismo institucionalizado para adotar a GC no ambiente organizacional, existindo apenas ações práticas por parte de alguns processos institucionais ou atitudes isoladas de algumas pessoas. Parte significativa dos especialistas entrevistados, embora possuam muitos anos dedicados à prestação de serviços para a atividade turística não souberam explicar o que seria a GC, alguns deram até algumas pistas do que seria a GC, apresentando alguns componentes do termo e exemplificando práticas e ações. No entanto, apesar disso, não possuem um entendimento da complexidade e da importância da sua adoção para a eficiência e a excelência na qualidade da prestação de serviços para o turismo.

CONCLUSÃO

A partir das análises, foi possível concluir que a GC é parte da rotina das OPTs, porém de maneira implícita e não institucionalizada. Levando em consideração que a GC é um processo difundido nas organizações privadas, percebe-se que o uso e as práticas de GC ocorrem de maneira espontânea. As trocas de informações entre os colaboradores, o repasse de informações de um funcionário para outro é algo muito comum e consolidado nas organizações de maneira geral, tendo sido constatada em diversas falas dos entrevistados.

De maneira geral, o fato de as OPTs possuírem, à época, funcionários com mais de três décadas de experiência denota que o espaço é propício para as trocas de conhecimento entre os colaboradores, ou seja, os mais novos aprendem com os mais velhos e vice-versa.

Assim, os dados revelaram que a principal característica dos entrevistados residia no tempo de atuação e na experiência na gestão pública estadual e municipal, sendo esses, membros ativos dos conselhos dos polos regionais de turismo do estado.

Em suma, evidenciou-se que as OPTs locais não adotam e não possuem um mecanismo institucionalizado de GC no ambiente organizacional, existindo apenas ações práticas ou mesmo atitudes isoladas de algumas pessoas na organização. Parte significativa dos especialistas entrevistados, embora possuam muitos anos dedicados à prestação de serviços para a atividade turística, não souberam explicar o que seria a GC, alguns deram até algumas pistas do que seria, apresentando componentes do termo e exemplificando práticas e ações. Com tudo isso, não souberam explicar como a GC estava inserida no seu dia a dia, bem como sua importância na adoção da GC para as OPTs.

REFERÊNCIAS

- BAGGIO, R; DEL CHIAPPA, G. *Real and virtual relationships in tourism digital ecosystems. Information Technology & Tourism*. [s. l.], v.14, n. 3, 2015. DOI: 10.1007/s40558-013-0001-5, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- 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*, 609-623, 2008.
- BUKOWITZ, W. R; WILLIAM, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.
- CACHO, A. N. B. **Gestão do conhecimento e redes de interorganizacionais em organizações públicas de turismo**. 2019 Tese (Doutorado em Turismo). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Natal, 2019.
- CASTRO, A. B. C; BRITO, L. M. P; VARELA, J. H. de S. Quem dissemina saber aprende com o conhecimento que constrói? Um estudo de múltiplos casos em organizações públicas do nordeste do Brasil. **Perspectiva em gestão & conhecimento**, João Pessoa: v. 4, n. 2, p. 126-146, 2014.
- COOPER, C. *Knowledge management and tourism. Annals of Tourism Research*, v. 33, n. 1, p. 47-64, 2006.
- COOPER, C. *et al. Turismo princípios e prática*. Tradução: R. Costa. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- COOPER, C; RUHANEN, L. *Applying a Knowledge Management Framework to Tourism Research. Tourism Recreation Research. Luck now, India: Centre for Tourism Research and Development*, p.83- 87, 2004.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Oxford: Elsevier, 2005.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- DEL CHIAPPA, G; BAGGIO, R. *Knowledge transfer in smart tourism destinations: analysing the effects of network structure. Journal of Destination Marketing & Management*, 2015.
- EMMENDOERFER *et al.* Turismo e gestão do conhecimento: uma revisão integrativa da literatura. **PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 757-778, 2022.
- FONTANA, R. F. **Gestão de destinos turísticos: o papel das organizações públicas e privadas**. 2017 Tese (Doutorado em Turismo e Hotelaria). Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2017.
- GLASER B. G; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. Reprinted, 2006. New York: Aldine de Gruyter, 2006.
- GUEST, G., BUNCE, A. JOHNSON, I. *How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. Field Methods*, 18, 59-82, 2006.
- HALLIN, C. A; MARNBURG, E. *Knowledge management in the hospitality industry: a review of empirical research. Tourism Management*, [s. l.] v. 29, p. 366-381, 2008.
- JIA, Zhiyang; SHI, Y; JIA, Yuan; L., Ding. *A framework of knowledge management systems for tourism crisis management. In: Proceedings of International Workshop on Information and Electronics Engineering IWIEE 2012. Harbin, China., March 10-11, 2012.*
- MOTTA, F.C. P; VASCONCELOS, I. F.G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: **Gestão do conhecimento**. *Harvard Business Review*; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PAVAN, C. de S. **Análise do fluxo de informação e processo de criação de conhecimento de uma Destination Management Organization**: estudo de caso no Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB). Dissertação (Mestrado em Turismo). Universidade Federal do Paraná, 2016.

QUEVEDO, M. **Gestão do conhecimento em portais virtuais de turismo: uma abordagem empreendedora**. 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/>, 2007.

SIMKOVÁ, E. *Knowledge management in tourism. In: Proceedings of Conference ICL 2009*. Villach, Austria, September 23-25, 2009.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. *Knowledge Management: lessons from the pioneers. Global Brands. Sveiby Associados*. Disponível em: http://www.sveiby.com/articles/knowledge_management_articles.html, 2001.

VIRGINIO, D. F. **Gestão Pública do Turismo: uma análise dos impactos da política macro de regionalização turística no período de 2004-2011, no estado do Rio Grande do Norte, Brasil**. 2011. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAEL, M. E; ZAEI, M. E. *Knowledge Management in Hospitality and Tourism Industry: A KM Research Perspective. Information and Knowledge Management*, [s. l.], v. 4, n. 9, 2014.