

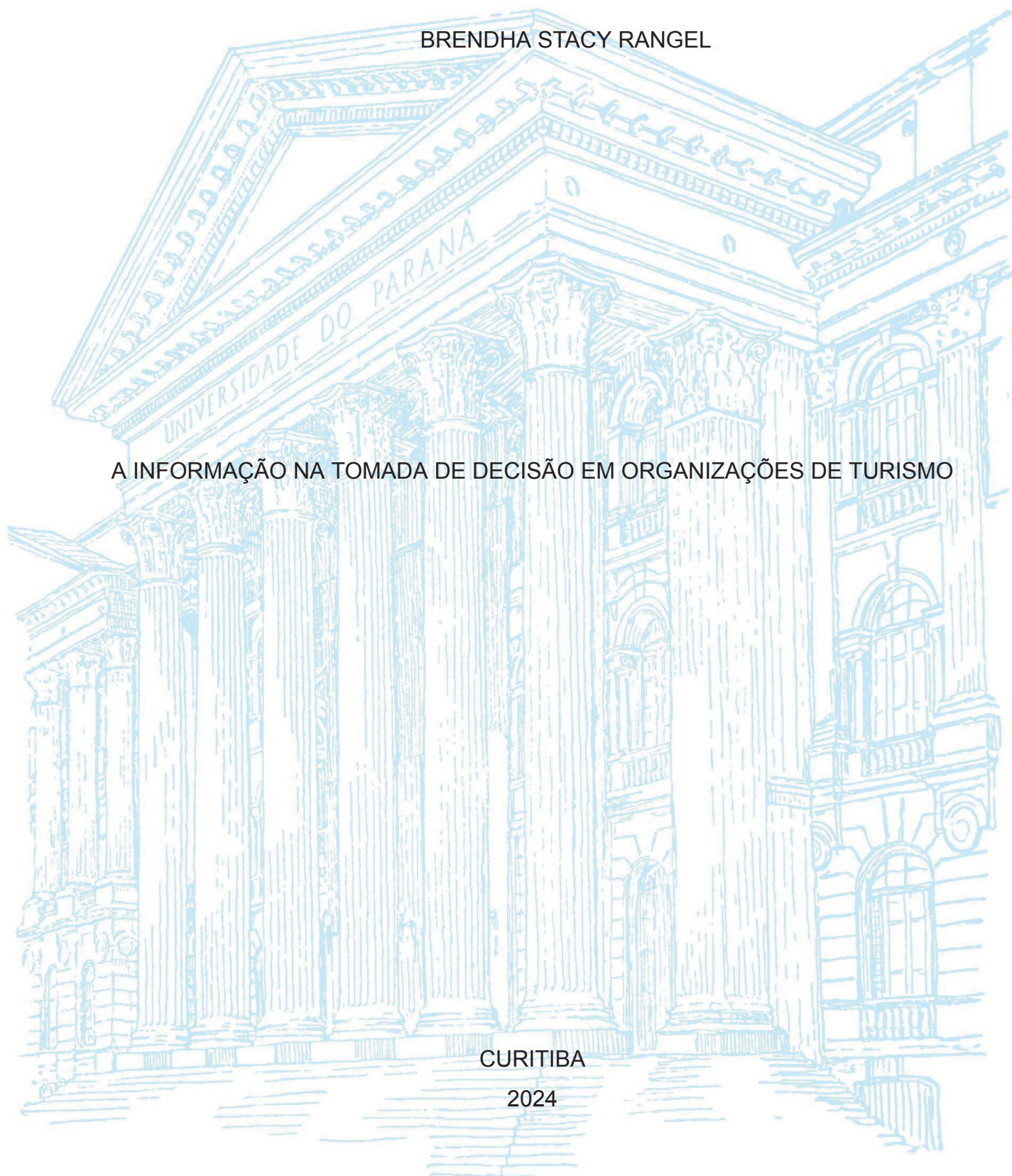
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRENDHA STACY RANGEL

A INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES DE TURISMO

CURITIBA

2024



BRENDHA STACY RANGEL

A INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES DE TURISMO

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Turismo do Setor de Ciências Humanas da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Turismo.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Juliana Medaglia

CURITIBA

2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DO CAMPUS REBOUÇAS

Rangel, Brendha Stacy.

A informação na tomada de decisão em organizações de turismo /  
Brendha Stacy Rangel – Curitiba, 2024.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor  
de Ciência Humanas. Programa de Pós-Graduação em Turismo.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Juliana Medaglia

1. Turismo – Estudo e ensino. 2. Gerenciamento da informação –  
Turismo. 3. Gestão de turismo. 4. Planejamento – Turismo. 5.  
Tomada de decisões gerenciais. I. Universidade Federal do Paraná.  
Programa de Pós-Graduação em Turismo. II. Título.

Bibliotecária: Maria Teresa Alves Gonzati CRB-9/1584

**ATA Nº03.24**

## **ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE MESTRADO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA EM TURISMO**

No dia vinte e sete de março de dois mil e vinte e quatro às 14:00 horas, na sala 316 e [https://teams.microsoft.com/l/message/19:y2XtDyWACyQq744ZZs\\_eVR47Qb9xTbgM0lMrDmOvKtg1@thread.tacv2/1710855738328?tenantId=c37b37a3-e9e2-42f9-bc67-4b9b738e1df0&groupId=e1faf7c4-aa2d-457f-94e8-d931c9911caa&parentMessageId=1710855738328&teamName=Defesa%20de%20disserta%C3%A7%C3%A3o&channelName=&createdTime=1710855738328](https://teams.microsoft.com/l/message/19:y2XtDyWACyQq744ZZs_eVR47Qb9xTbgM0lMrDmOvKtg1@thread.tacv2/1710855738328?tenantId=c37b37a3-e9e2-42f9-bc67-4b9b738e1df0&groupId=e1faf7c4-aa2d-457f-94e8-d931c9911caa&parentMessageId=1710855738328&teamName=Defesa%20de%20disserta%C3%A7%C3%A3o&channelName=&createdTime=1710855738328), Campus Rebouças e online, foram instaladas as atividades pertinentes ao rito de defesa de dissertação da mestranda **BRENDHA STACY RANGEL**, intitulada: **A INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES DE TURISMO**, sob orientação da Profa. Dra. JULIANA MEDAGLIA SILVEIRA. A Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação TURISMO da Universidade Federal do Paraná, foi constituída pelos seguintes Membros: JULIANA MEDAGLIA SILVEIRA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ), MARIANA DE FREITAS COELHO (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA), THAYS CRISTINA DOMARESKI RUIZ (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ). A presidência iniciou os ritos definidos pelo Colegiado do Programa e, após exarados os pareceres dos membros do comitê examinador e da respectiva contra argumentação, ocorreu a leitura do parecer final da banca examinadora, que decidiu pela APROVAÇÃO. Este resultado deverá ser homologado pelo Colegiado do programa, mediante o atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca dentro dos prazos regimentais definidos pelo programa. A outorga de título de mestra está condicionada ao atendimento de todos os requisitos e prazos determinados no regimento do Programa de Pós-Graduação. Nada mais havendo a tratar a presidência deu por encerrada a sessão, da qual eu, JULIANA MEDAGLIA SILVEIRA, lavrei a presente ata, que vai assinada por mim e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

Curitiba, 27 de Março de 2024.

Assinatura Eletrônica

30/03/2024 12:16:10.0

JULIANA MEDAGLIA SILVEIRA  
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

01/04/2024 08:59:37.0

MARIANA DE FREITAS COELHO

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA)

Assinatura Eletrônica

28/03/2024 15:00:15.0

THAYS CRISTINA DOMARESKI RUIZ  
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação TURISMO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **BRENDHA STACY RANGEL** intitulada: **A INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES DE TURISMO**, sob orientação da Profa. Dra. JULIANA MEDAGLIA SILVEIRA, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 27 de Março de 2024.

Assinatura Eletrônica

30/03/2024 12:16:10.0

JULIANA MEDAGLIA SILVEIRA

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

01/04/2024 08:59:37.0

MARIANA DE FREITAS COELHO

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA)

Assinatura Eletrônica

28/03/2024 15:00:15.0

THAYS CRISTINA DOMARESKI RUIZ

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

## AGRADECIMENTOS

Quando iniciei meus agradecimentos no Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo (PPGT/UFPR), citei um versículo bíblico que dizia: “Nem olhos viram, nem ouvidos ouviram, nem jamais penetrou em coração humano o que Deus tem preparado para aqueles que o amam” (1 Coríntios 2:9). Hoje, concluindo esta dissertação, quero citar outro versículo: “Sabemos que todas as coisas cooperam para o bem daqueles que amam a Deus, daqueles que são chamados segundo o seu propósito” (Romanos 8:28). Ao longo de toda esta jornada no Turismo, tenho experimentado as promessas de 1 Coríntios 2:9, e hoje compreendo verdadeiramente que todas as coisas cooperam para o bem daqueles que O amam. Estou imensamente realizada com toda esta trajetória.

Esta jornada foi enriquecida por pessoas incríveis, sem as quais eu não estaria escrevendo estes agradecimentos hoje. Gostaria de expressar minha sincera gratidão a todas as pessoas e instituições que tornaram possível a conclusão desta dissertação.

Primeiramente, gostaria de agradecer imensamente à minha orientadora, Professora Juliana Medaglia. Ela não apenas orientou meu crescimento acadêmico, mas também foi minha conselheira e amiga ao longo destes anos. Sua orientação, apoio e carinho foram inestimáveis, não apenas para o desenvolvimento deste estudo, mas também para o meu crescimento pessoal. Você é minha inspiração.

Ao meu noivo, Victor Malucelli, quero expressar minha profunda gratidão por sua presença constante e seu apoio inabalável. Sua chegada em minha vida durante esta fase foi uma surpresa maravilhosa e tornou esta jornada ainda mais significativa e leve. Sua dedicação e amor foram pilares essenciais que me impulsionaram a superar desafios e a alcançar novos patamares. Sou imensamente grata por tê-lo tido ao meu lado nesta jornada e por todo o carinho e apoio que você me proporcionou.

À minha família, especialmente meus pais, Silviane e Ivan Rangel, que desde minha infância me incentivaram nos estudos e a perseguir todos os meus sonhos sem nunca desistir diante dos desafios. Vocês são a razão de eu estar aqui. E, é claro, à minha irmãzinha, Bruna Rangel, por estar sempre ao meu lado e ser minha grande parceira. Desejar ser uma boa inspiração para você sempre foi uma das minhas maiores motivações.

Não poderia deixar de agradecer à minha turma de mestrado (Alessandro Manzoni, Beatriz Varandas, Gabriela Paes, Gutemberg Cardoso, Wellyngton Souza e nosso adotado, Lucas Masiero), que compartilhou comigo momentos incríveis e tornou esta trajetória mais leve e enriquecedora. O mestrado não precisa ser uma jornada solitária, e agradeço a vocês por todas as trocas de conhecimento, seja na sala dos mestrados ou no cafezinho da copa.

À todas as amizades que fiz durante estes 6 anos no mundo do Turismo, levo comigo memórias preciosas e vínculos que sei que serão duradouros. O Turismo não apenas nos uniu academicamente, mas também nos presenteou com amizades verdadeiras que levarei para toda a vida.

Não poderia deixar de agradecer ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Paraná (PPGTurismo/UFPR) e todos os professores e colaboradores do Programa, por proporcionar um ambiente acadêmico estimulante e de excelência, onde pude crescer academicamente e realizar este trabalho. E claro, expressei minha gratidão à Universidade Federal do Paraná, uma instituição de ensino público de qualidade, que possibilitou meu desenvolvimento acadêmico e me ofereceu recursos essenciais para a realização deste estudo. Fica aqui o meu sincero agradecimento a toda essa equipe por contribuir para a minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

E, em especial para a realização deste projeto, gostaria de agradecer à diretoria da IGR ADETUR Rotas do Pinhão, por apoiar e contribuir com o estudo. Além da Professora Doutora Mariana de Freitas Coelho (DAGA / UFPR) e à Professora Doutora Thays Cristina Domareski-Ruiz (PPGTUR/UFPR), por aceitarem o convite para fazer parte da minha banca e dedicar seu tempo na leitura deste estudo.

A todos vocês, mesmo sem menção nominal aqui, minha mais profunda gratidão. Esta conquista não seria possível sem o apoio, amor e orientação que recebi ao longo desta jornada. Obrigada do fundo do meu coração.

**MUITO OBRIGADA!**

## RESUMO

A gestão e os fluxos de informação podem ser um importante aporte para a administração de organizações turísticas, e principalmente como subsídio ao processo de tomada de decisões para o planejamento e gestão da atividade. O objeto deste estudo é a Instância de Governança Regional (IGR) Agência de Desenvolvimento Turístico da Região (ADETUR) Rotas do Pinhão, fundada em 2015, com a missão de ser o órgão gestor e de apoio às atividades, projetos e iniciativas do turismo em Curitiba e Região Metropolitana, além de estimular os associados para atuarem na construção do desenvolvimento sustentável do turismo local e regional. Considerando que a ADETUR Rotas do Pinhão tem fluxos de informação identificados a partir do comportamento dos seus *stakeholders*, a questão de investigação identificada é se a tomada de decisão para a gestão do turismo na região Rotas do Pinhão é baseada em informação estruturada. Para isso, tem-se como objetivo geral analisar como a informação é empregada no processo de tomada de decisão das organizações associadas à IGR ADETUR Rotas do Pinhão. Como forma de alcançar o objetivo geral proposto, foram elaborados três objetivos específicos que serão desenvolvidos em três estudos: a) Realizar uma revisão integrativa da literatura acerca da informação em turismo, a partir dos termos Informação e Turismo; b) Analisar os *stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão, identificando-os à luz da teoria de categorização dos *Stakeholders* proposta por Mitchell, Agle e Woods (1997); e c) Identificar variáveis de tomada de decisão em estudos de caso de turismo e levantar a presença destas, no processo decisório da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão. A partir da revisão integrativa proposta no primeiro objetivo específico, pode-se destacar o estudo das organizações de turismo conectadas à informação como tema recente dentro das bases de dados, indicando um campo de pesquisa a ser explorado. Por meio do segundo objetivo específico, os *stakeholders* foram classificados como: 'Adormecidos', aqueles que fazem parte da Região Turística Rotas do Pinhão, mas não são associados à ADETUR; 'Dominantes', os associados a ADETUR Rotas do Pinhão; e 'Definitivos', os associados e participantes assíduos das Assembleias Ordinárias. Assim, a partir da constatação que a informação no âmbito do turismo ainda é pouco explorada, em consonância com a classificação das *stakeholders* da Região Turística. O terceiro estudo que teve como objetivo identificar variáveis de

tomada de decisão em estudos de caso de turismo e levantar a presença destas, no processo decisório da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão. A partir do objetivo identificou que os Grupos de Trabalho são vistos como essenciais para a troca de informações e contribuem para a tomada de decisões práticas nas organizações associadas à IGR. Sendo assim, por meio dessa dissertação se detectou que a ADETUR Rotas do Pinhão tem uma estrutura que favorece a tomada de decisão transparente e em conjunto entre seus membros. Como contribuição prática da pesquisa, realizou-se uma reflexão sobre a interseção entre áreas como Ciências Sociais Aplicadas, incluindo Turismo, e Ciência da Informação, contribui significativamente para a gestão de organizações turísticas e, por conseguinte, para o planejamento dessa atividade. Além disso, este estudo proporciona uma contribuição teórica significativa ao explorar a relação entre teoria e prática na tomada de decisão em uma Instância Regional de Turismo brasileira.

**Palavras-chaves:** Turismo; Gestão da informação; Processo decisório; Organizações de turismo; ADETUR Rotas do Pinhão/PR.

## **ABSTRACT**

The management and flow of information can be an important contribution to the administration of tourism organizations, especially as a subsidy to the decision-making process for planning and managing the activity. The object of this study is the Regional Governance Body (IGR) the Regional Tourism Development Agency (ADETUR) Rotas do Pinhão, founded in 2015, with the mission of being the management and support body for tourism activities, projects and initiatives in Curitiba and the Metropolitan Region, as well as encouraging its members to work towards building the sustainable development of local and regional tourism. Considering that ADETUR Rotas do Pinhão has information flows identified from the behavior of its stakeholders, the research question is whether decision-making for tourism management in the Rotas do Pinhão region is based on structured information. To this end, the general objective is to analyze how information is used in the decision-making process of the organizations associated with the IGR ADETUR Rotas do Pinhão. In order to achieve the proposed general objective, three specific objectives were drawn up, which will be developed in three studies: a) To carry out a systematic review of the literature on information in tourism, using the terms Information and Tourism, in two stages: Web of Science (WoS) search, in which the corpus of the study will be placed for analysis on the VOSviewer platform; and research in the databases of the specific areas, Reference Database of Journal Articles in Information Science (BRAPCI) and Tourism Publications (PubTur); b) Analyze the stakeholders of the Rotas do Pinhão Tourism Region, identifying them in the light of the stakeholder categorization theory proposed by Mitchell, Agle and Woods (1997); and c) To identify decision-making variables in tourism case studies and identify their presence in the decision-making process of the ADETUR Rotas do Pinhão Regional Governance Body. Based on the systematic review proposed in the first specific objective, the study of tourism organizations connected to information can be highlighted as a recent topic within the databases, indicating a field of research to be explored. Through the second specific objective, the stakeholders were classified as: 'Dormant', those who are part of the Rotas do Pinhão Tourist Region, but are not associated with ADETUR; 'Dominant', those associated with ADETUR Rotas do Pinhão; and 'Definitive', those associated and regular participants in the Ordinary Meetings. Thus, based on the observation that information in tourism

is still little explored, in line with the classification of stakeholders in the Tourist Region. The third study, which aimed to investigate the contribution of ADETUR Rotas do Pinhão's information flow to the decision-making of IGR member organizations, found that the Working Groups are seen as essential for the exchange of information and contribute to practical decision-making in IGR member organizations. Thus, this dissertation found that ADETUR Rotas do Pinhão has a structure that favors transparent and joint decision-making among its members. As a practical contribution to the research, a reflection was made on the intersection between areas such as Applied Social Sciences, including Tourism, and Information Science, which contributes significantly to the management of tourism organizations and, consequently, to the planning of this activity. In addition, this study makes a significant theoretical contribution by exploring the relationship between theory and practice in decision-making at a Brazilian Regional Tourism Body.

**Keywords:** Tourism; Information management; Decision-making process; Tourism organizations; ADETUR Rotas do Pinhão/PR.

## LISTA DE QUADRO

QUADRO 1. Síntese dos estudos	26
QUADRO 2. Procedimentos metodológicos	39
QUADRO 3. Artigo selecionados na BRAPCI	47
QUADRO 4. Artigo selecionados na Publicações de Turismo	48
QUADRO 5. Detalhamento metodológico da pesquisa	49
QUADRO 6. Panorama das pesquisas identificadas na Etapa II de pesquisa	55
QUADRO 7. Principais linhas de classificação	67
QUADRO 8. Categorização de Mitchell, Agle e Woods	69
QUADRO 9. Classificação e tipificação dos <i>stakeholders</i> da Região Turística	75
QUADRO 10. Panorama das pesquisas identificadas	88
QUADRO 11. Categorização dos artigos recuperados	89
QUADRO 12. Variáveis utilizadas em cada estudo aplicadas a ADETUR Rotas do Pinhão	94
QUADRO 13. Detalhamento dos temas discutidos e acompanhamento de problemas das Atas da ADETUR Rotas do Pinhão	96

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Análise dos descritores <i>tourism AND information AND "decision making"</i> no VOSviewer	50
FIGURA 2. Análise dos descritores " <i>tourism organization</i> " e <i>information</i> no VOSviewer.	52
FIGURA 3. Análise dos descritores " <i>tourism organization</i> " e <i>information</i> por ano no VOSviewer	54
FIGURA 4. Tipologia das Partes Interessadas: um, dois ou três atributos	69
FIGURA 5. Mapa de classificação e tipificação dos <i>stakeholders</i> da Região Turística Rotas do Pinhão	78
FIGURA 6. Mapa de Valor Adicionado Fiscal (VAF) da Região	79
FIGURA 7. Variáveis utilizadas em cada estudo encontrado	91

## LISTA DE ABREVIATURAS

ADETUR	Agências de Desenvolvimento Regional
ACT	Atividades Características do Turismo
APL	Arranjos Produtivos Locais
BRAPCI	Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
Cadastur	Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCTUR	Conselho Consultivo de Turismo do Estado
CIFS	<i>Copenhagen Institute For Future Studies</i>
DEMATEL	<i>Decision Making Trial and Evaluation Laboratory</i>
DETUR/UFPR	Departamento de Turismo da Universidade Federal do Paraná
DTI	Destinos Turísticos Inteligentes
EMTUR	Empresa Municipal de Turismo
GT	Grupo de Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGR	Instância de Governança Regional
MCDM	<i>multi-criteria decision making</i>
MTur	Ministério do Turismo
OBSTUR/PR	Observatório de Turismo do Paraná
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
PNMT	Programa Nacional de Municipalização do Turismo
PPGT	Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo
PRT	Programa de Regionalização do Turismo

PubTur	Publicações de Turismo
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SETU	Secretaria Estadual de Turismo
TDIC	Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFPR	Universidade Federal do Paraná
VAF	Valor Adicionado Fiscal
WoS	<i>Web of Science</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>18</b>
1.1 QUAIS OS OBJETIVOS DA PESQUISA?	22
1.1.1 Objetivo geral	22
1.1.2 Objetivos específicos	23
1.2 QUEM SOU DENTRO DA PESQUISA	23
1.3 A ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	24
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>28</b>
2.1 TURISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO TERRITÓRIO	28
2.1.1 Cluster como estratégia de Desenvolvimento Regional	31
2.2 ORGANIZAÇÕES DE TURISMO E A ESSENCIALIDADE DA INFORMAÇÃO	33
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>38</b>
3.1 COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	39
<b>4. ESTUDO 1 - GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM TURISMO: REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA</b>	<b>42</b>
4.1 INTRODUÇÃO	42
4.2 REVISÃO DE LITERATURA	44
4.3 METODOLOGIA	46
4.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
4.4.1 Etapa I: Resultado de Pesquisa na WoS	50
4.4.2 Etapa II: Resultado de Pesquisa nas Bases de Dados das Áreas Específicas: BRAPCI e PubTur	54
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
<b>5. ESTUDO 2 - CARACTERIZAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> DA REGIÃO TURÍSTICA ROTAS DO PINHÃO</b>	<b>60</b>
5.1 INTRODUÇÃO	60
5.2 REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO	62
5.3 ANÁLISE, CLASSIFICAÇÃO E TIPIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	66
5.4 METODOLOGIA	71
5.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	72
5.5.1 Caracterização do Objeto: a ADETUR Rotas do Pinhão	72

5.5.2. Classificação e tipificação dos <i>stakeholders</i> da Região Turística Rotas do Pinhão	74
5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
<b>6. ESTUDO 3 - TOMADA DE DECISÃO DAS ORGANIZAÇÕES ASSOCIADAS À IGR ADETUR ROTAS DO PINHÃO</b>	<b>82</b>
6.1 INTRODUÇÃO	83
6.2 TOMADA DE DECISÃO E SEU CONTEXTO NAS ORGANIZAÇÕES DE TURISMO	85
6.3 METODOLOGIA	87
6.4 RESULTADOS	94
6.5.1. Discussão dos resultados	99
6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
<b>7. CONCLUSÃO</b>	<b>102</b>
<b>8. REFERÊNCIAS</b>	<b>104</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade multifacetada, reconhecida por sua complexidade. O setor abrange uma gama de elementos que convergem para criar uma experiência turística completa. Desde a logística envolvida na coordenação de transporte, acomodação e entretenimento, até os aspectos mais profundos das interações socioculturais entre turistas e comunidades locais, o turismo é um agrupamento de fatores e setores interconectados.

Diferentes definições têm sido apresentadas na busca pela conceituação do Turismo, desde o momento em que os estudos científicos da área tiveram início. Para Barretto (2014), essa missão de encontrar uma definição é dificultada visto que chama-se de Turismo tanto o ato praticado pelos turistas, quanto os serviços prestados dentro desse sistema; bem como, à série de relações comerciais, políticas e sociais que acontecem a partir desse ato praticado pelos turistas. Porém, para o presente estudo tenciona-se abordar como é conceituada a atividade turística a partir da oferta (serviços prestados) e não da demanda (turistas).

Oliveira (2002) apresenta o conceito mais antigo de Turismo, elaborado pelo economista austríaco Herman Schullard no ano de 1910, que descreve que o turismo é o conceito que compreende todos os processos, especialmente os de natureza econômica, diretamente relacionados à entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de uma região. Já nesse período era compreendida a amplitude de operações que convergem, para criar uma vivência turística e a sua importância econômica.

Em 1996, Cooper *et al.* (1996) descreve o modelo de Leiper que concebe o turismo como um setor de empresas e organizações individuais que se combinam para fazer e oferecer viagens. O turismo envolve diversas atividades econômicas, e por isso, de acordo com o autor, não se surpreende a dificuldade em encontrar uma definição, pois é um reflexo da complexidade do turismo.

Outra definição que destaca a multiplicidade de atores envolvidos é a de Oliveira (2002), que compreendia o turismo como um conjunto de resultados de caráter econômico, financeiro, político, social e cultural produzidos numa localidade, com a combinação de diversos atores, públicos e privados. Já a Organização Mundial do Turismo (OMT), é bem objetiva ao descrever que o Turismo é a soma de

relações e serviços resultantes de um câmbio de residência temporário e voluntário motivado por razões alheias a negócios ou profissionais (Barretto, 2014).

Assim, concorda-se com Dartora (2003) que ao buscar um conceito, a única unanimidade entre as conceituações é que o turismo se compõe de uma série de atividades que têm por objetivo facilitar os deslocamentos e atender as necessidades das pessoas. O turismo não é uma atividade que acontece de maneira isolada, o fenômeno tem características que reforçam a necessidade do desenvolvimento de relações de cooperação entre organizações distintas, a fim de agregar recursos e desenvolver, de maneira cooperada, a atração de turistas para um destino (Wang; Krakover, 2008).

Gândara, Domareski, Chim-Miki e Biz (2013) descrevem a importância de que todos os atores participem de forma integrada no planejamento, implementação e controle do turismo. O poder público local, regional e nacional, a iniciativa privada local que está na origem dos fluxos turísticos, a comunidade local direta e indiretamente envolvida com a atividade turística, a sociedade civil organizada, e próprios turistas, é necessário que todos assumam suas responsabilidades para que a atividade turística possa se desenvolver tendo por objetivo uma sociedade ambientalmente responsável, socialmente mais justa e economicamente mais equitativa, considerando uma perspectiva de longo prazo (Gândara; Domareski; Chim-Miki; Biz, 2013).

Pereira (2009) observa ainda que dificilmente uma única empresa turística atenderá a todas as expectativas do turista ou tão pouco conseguirá realizar um serviço turístico completo, já que o produto turístico costuma ser composto por um conjunto de atores sociais regionais. Ademais, a diversidade de produtos e serviços é primordial para o desenvolvimento do turismo de um determinado local, pois um destino ou atrativo bem sucedido necessita de uma massa crítica de produtos, que possuam viabilidade mercadológica e apelo ao consumidor (Coelho, 2015).

Diante da complexidade dessa área e diversidade de atores envolvidos, a informação se torna um elemento essencial. Não apenas na divulgação da atividade, por meio da produção de material informativo e promocional, na orientação do turista no destino e no processo de comercialização, bem como, na gestão das organizações envolvidas na atividade e seus gestores, responsáveis pela tomada de decisão da atividade, que influenciam diretamente o planejamento do turismo.

Nesse contexto, alguns autores tentam estabelecer classes da informação na atividade turística. Em 2002, Nadal considerou dois tipos de informação: a informação turística definitiva, realizada por meio de materiais tangíveis em suportes físicos, como folhetos, guias e cartazes; e a 'informação-documentação' que precisa ser procurada, administrada e organizada pelos profissionais do turismo, para que possam desenvolver suas funções básicas (Nadal, 2002).

Já em 2004, Nascimento e Silva, a fim de diagnosticar a situação da informação no setor de turismo em Santa Catarina, discorreram a informação como heterogênea e abordam três frentes em que a informação se apresenta como importante no setor: informação para gestão empresarial, divulgação da informação sobre turismo, e a informação de orientação ao turista no destino (Nascimento; Silva, 2004).

A partir desses estudos, Medaglia (2017) caracteriza duas classes de informação: informação turística e a informação em turismo. A informação turística qualifica-se como informação para comercialização, direcionada ao público-alvo (turistas) ou até produzida com e por ele, nas redes sociais. Já a informação em turismo, acontece quando o fluxo informacional se refere às informações utilizadas para o desenvolvimento da atividade (Medaglia, 2017). Considerando o objetivo da presente pesquisa, destaca-se a informação em turismo, pois é nesta classe de informação que acontece o processo de tomada de decisão das organizações que irão contribuir para a gestão da atividade, de forma a subsidiar a criação de produtos adequados aos desejos e possibilidades de compra dos consumidores (turistas).

Angeloni (2003) descreve que dado, informação e conhecimento são elementos fundamentais para a comunicação e a tomada de decisão nas organizações. No entanto, os dados por si só não significam conhecimento útil para a tomada de decisão, pois o desafio dos tomadores de decisão é transformar dados em informação, e posteriormente transformar a informação em conhecimento, minimizando as interferências individuais nesse processo.

Desse modo, Vital, Floriani e Varvakis (2010), discorrem que a gestão da informação representa aspectos importantes e essenciais para a sustentabilidade das organizações. Além disso, as organizações que desejam permanecer competitivas no mercado precisam estar atentas, no sentido de que com suporte adequado para o fluxo de informações, o gerenciamento eficaz da informação em

etapas definidas, podem melhorar a qualidade da tomada de decisão, levando aos resultados desejados (Vital, Floriani, Varvakis, 2010).

Já no setor turístico brasileiro, para Medaglia (2017), o desafio encontra-se em direcionar o conhecimento gerado para o processo de tomada de decisão estratégica de forma a colaborar, efetivamente, com o desenvolvimento turístico local. No entanto, Vital, Floriani e Varvakis (2014), discorrem que no turismo a complexidade da gestão informacional e também do processo decisório, que ainda não se desenvolveu ao ponto de ser gerenciada eficazmente. Os destinos turísticos ainda não conseguem fazê-lo com êxito, seja por falta de reconhecimento de sua importância para a economia, de investimentos públicos e privados, ou ainda pela incipiência de profissionais gabaritados na área. Outro elemento importante nessa discussão reside no fato de que gestores públicos ou privados necessitam de informações oportunas, úteis e de qualidade para o suporte adequado do processo decisório (Vital, Floriani, Varvakis, 2014). Em um contexto mais amplo, da Ciência da Informação, Smit (2012, p. 85) traz o conceito de informação registrada “(...) para poder ser utilizada por mais pessoas sem limitações de tempo e espaço, supõe que a mesma tenha sido “documentada”, ou seja, registrada. O registro torna a informação menos volátil e mais portátil”, indicando assim, que a informação de qualidade, que pode ser aplicada na busca por soluções e caminhos na sociedade, deve ser registrada, a fim de lhe atribuir qualidade e confiabilidade.

Assim, considerando a informação registrada como elemento inicial dos fluxos de informação na gestão eficaz das organizações turísticas, a literatura existente revela uma lacuna significativa nesse campo, especialmente quando consideramos a perspectiva dos *stakeholders*, ou das partes interessadas. Poucos estudos têm explorado em profundidade a percepção e as necessidades dos *stakeholders* em relação aos fluxos de informação no contexto do turismo. Esta lacuna é preocupante, pois os *stakeholders* desempenham um papel crucial na definição das estratégias e na tomada de decisões que afetam diretamente o sucesso das organizações turísticas, enquanto partes envolvidas ou interessadas no desenvolvimento turístico.

Além disso, existe uma escassez de trabalhos que abordam especificamente a gestão informacional nas organizações turísticas. No Capítulo 4. ESTUDO 1 - GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM TURISMO: REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA, apenas 10 estudos foram achados no contexto brasileiro sobre a temática de organizações de turismo e informação, e a nível internacional, apesar de

cerca de 89 estudos encontrados, a informação se mostra como tema recente. Essa escassez reflete a falta de compreensão acerca de como os fluxos de informação podem ser otimizados para apoiar o planejamento e a gestão eficaz da atividade turística.

Dessa forma, a importância da presente pesquisa baseia-se na consideração de que a gestão e os fluxos de informação podem ser um importante aporte para a administração de organizações turísticas, e principalmente como subsídio ao processo de tomada de decisões para o planejamento e gestão da atividade. Além disso, o tema de pesquisa proposto é relevante na intenção de aprofundar a análise da literatura dos conceitos da Gestão da Informação e do Conhecimento em organizações de turismo, possibilitando uma reflexão sobre como a informação, enquanto ferramenta de tomada de decisão, pode contribuir para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em organizações turísticas.

A fim de aprofundar as reflexões apresentadas e diante do caráter aplicado do turismo, o objeto de estudo desta pesquisa é a Instância de Governança Regional (IGR) Agência de Desenvolvimento Turístico da Região (ADETUR) Rotas do Pinhão, fundada em 2015, com a missão de ser o órgão gestor e de apoio às atividades, projetos e iniciativas do turismo em Curitiba e Região Metropolitana. A IGR conta com associados, entre municípios e empreendimentos, e tem como objetivo estimular estas organizações para atuarem na construção do desenvolvimento sustentável do turismo local e regional.

Considerando que existe um fluxo informacional da ADETUR Rotas do Pinhão, identificado a partir das atuações de seus *stakeholders*, tem-se como problema de pesquisa: a tomada de decisão para a gestão do turismo na região Rotas do Pinhão é baseada em informação estruturada?

## 1.1 QUAIS OS OBJETIVOS DA PESQUISA?

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar como a informação é empregada no processo de tomada de decisão das organizações associadas à Instância de Governança Regional - ADETUR Rotas do Pinhão, no Paraná.

Como forma de alcançar o objetivo geral proposto, foram elaborados três objetivos específicos que foram desenvolvidos nos três estudos propostos na dissertação.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar uma revisão integrativa da literatura acerca da informação em turismo, a partir dos termos Informação e Turismo;
- Analisar os *stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão, identificando-os à luz da teoria de categorização dos *Stakeholders* (Mitchell, Agle e Woods, 1997);
- Identificar variáveis de tomada de decisão em estudos de caso de turismo e levantar a presença destas, no processo decisório da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão.

## 1.2 QUEM SOU DENTRO DA PESQUISA

Nesse momento, cabe indicar que a autora deste estudo atuou na IGR ADETUR Rotas do Pinhão como estagiária entre os anos de 2020 e 2021, e posteriormente como analista de turismo até o ano de novembro de 2022, quando deixou o cargo para se dedicar exclusivamente ao mestrado.

Ao longo da atuação dentro da IGR, participou como bolsista do Observatório de Turismo do Paraná (OBSTUR/PR), um núcleo de estudos e pesquisas do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Paraná (DETUR/UFPR), que busca meios de fomentar uma rede de geração e gestão de dados e informações, bem como incentivar a utilização dos mesmos (OBSTUR/PR, S.D.).

Por meio das atuações conjuntas foi possível entender as dificuldades do cotidiano da IGR, diante da estrutura informacional limitada previamente, pois somente a partir de mais e melhores informações, conformando um cenário de referência, é a possível tomar decisões mais conscientes e acertadas, promotoras de desenvolvimento turístico.

A partir dessa visão e vivência, a primeira incursão no espaço da pesquisa se deu na realização do trabalho de conclusão de curso da graduação, chamado na Universidade Federal do Paraná (UFPR) de Projeto de Planejamento e Gestão em

Turismo (PPGT). Em 2021 o trabalho “Fluxo de Informação em Instâncias de Governança no Turismo: Estudo com Base na ADETUR Rotas do Pinhão”, foi apresentado ao curso de Turismo da UFPR como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Com esse trabalho foi possível compreender a Regionalização do Turismo no Paraná e o papel das Instâncias de Governança, apresentando como resultado final a estruturação do fluxo informacional da organização, elaborado a partir de observação e entrevistas. Este resultado foi um primeiro caminhar pelo tema da gestão da informação dentro das organizações de turismo. No entanto, nele não foi possível abordar a tomada de decisão a partir do fluxo de informação identificado na IGR, o que se pretende realizar nesta investigação.

Dessa forma, o presente estudo nasce do desejo de dar continuidade ao Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo “Fluxo de Informação em Instâncias de Governança no Turismo: Estudo com Base na ADETUR Rotas do Pinhão”, e assim, contribuir na gestão das IGRs do Turismo do Paraná, considerando os processos de tomada de decisão a partir do fluxo de informação, resultando em implicações práticas no desenvolvimento turístico, a partir da pesquisa de mestrado.

### 1.3 A ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação se inicia com este capítulo, composto pelas discussões e as bases introdutórias da realização da pesquisa. Busca-se responder aqui o porquê estudar a gestão e os fluxos de informação nas organizações de turismo, e também, quais os objetivos da pesquisa, a fim de trazer a luz o problema, a justificativa e os objetivos trabalhados no decorrer do estudo e como se relacionam com a área de concentração do programa (Turismo e Desenvolvimento) e com a linha de pesquisa na qual essa dissertação está inserida (Organizações Turísticas Públicas e Privadas).

O próximo capítulo é uma Revisão de Literatura que aborda o turismo e o desenvolvimento regional do território, visto a importância da discussão do tema dentro da área de concentração do programa. Assim, se discorre sobre o desenvolvimento endógeno territorial e sobre os *clusters* como estratégia de desenvolvimento regional, que certamente, embasaram os estudos posteriores. Em seguida, disserta-se sobre organizações de turismo e a essencialidade da

informação, compreendendo a importância do debate da informação e do conhecimento com a linha de pesquisa na qual essa dissertação está inserida (Organizações Turísticas Públicas e Privadas).

No capítulo intitulado “Procedimentos metodológicos” se descreve o resumo dos métodos de pesquisa, das coleta de dados e da análise dos dados de acordo com cada um dos três estudos elaborados, apresentados posteriormente nos capítulos “Gestão da informação em turismo: uma revisão integrativa”, “Caracterização dos *stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão” e “Tomada de decisão das organizações associadas à IGR ADETUR Rotas do Pinhão”. Os estudos tiveram como intuito atingir os objetivos específicos da dissertação.

O estudo 1. “Gestão da informação em turismo: uma revisão integrativa”, teve como objetivo principal o primeiro objetivo específico da dissertação. Assim, foi realizada uma revisão integrativa da literatura acerca da informação em turismo, a partir dos termos Informação e Turismo, em duas etapas: Pesquisa na *Web of Science* (WoS), na qual o *corpus* do estudo foi colocado para a análise no *software* VOSviewer; e pesquisa nas bases de dados das áreas específicas, Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e Publicações de Turismo (PubTur). O estudo apresenta uma reflexão acerca da relação das áreas das Ciências Sociais Aplicadas, como o Turismo e a Ciência da Informação, em interface com a sociedade. Ele foi aceito na revista AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento e está em vias de ser publicado neste semestre.

Já o estudo 2. “Caracterização dos *Stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão”, teve como objetivo o segundo objetivo específico da dissertação, analisar os *stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão, identificando-os à luz da teoria de categorização dos *Stakeholders* proposta por Mitchell, Agle e Woods (1997). A partir dessa análise pode-se, então, levar a estes municípios reconhecerem a importância do desenvolvimento do Turismo, seja economicamente ou entre outros aspectos, de maneira a ampliar a atuação e a capilaridade da IGR, no desenvolvimento do Turismo Paranaense a partir do Programa de Regionalização do Turismo, do Governo Federal. Ele foi enviado para a Revista Turismo & Desenvolvimento | Journal of Tourism and Development. Contudo, foi devolvido com a sugestão de ser apresentado a um periódico brasileiro, por não ser contextualizado

numa perspectiva nacional/internacional. Assim, foi submetido para a revista Caderno Virtual de Turismo.

A partir dos dois primeiros estudos se desenvolveu o estudo 3. “Tomada de decisão das organizações associadas à IGR ADETUR Rotas do Pinhão” cujo objetivo foi identificar variáveis de tomada de decisão em estudos de caso de turismo e levantar a presença destas, no processo decisório da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão, e compôs o terceiro objetivo específico. Assim, foram levantadas variáveis de estudos de caso internacionais para se aplicar ao contexto brasileiro, em uma política pública que é a Regionalização do Turismo. Por meio dessas variáveis, respondeu-se ao objetivo de maneira que pode-se compreender a estrutura informacional da organização e quais os elementos presentes no processo decisório da IGR.

O quadro a seguir apresentam uma síntese dos três estudos que compõem essa dissertação:

QUADRO 1. Síntese dos estudos

	<b>Estudo 1.</b>	<b>Estudo 2.</b>	<b>Estudo 3.</b>
<b>Título</b>	Gestão da Informação em Turismo: uma Revisão Integrativa.	Caracterização dos <i>Stakeholders</i> da Região Turística Rotas do Pinhão.	Tomada de decisão das organizações associadas à IGR ADETUR Rotas do Pinhão.
<b>Objetivo</b>	Realizar uma revisão integrativa da literatura acerca da informação em turismo, a partir dos termos Informação e Turismo.	Analisar os <i>stakeholders</i> da Região Turística Rotas do Pinhão, identificando-os à luz da teoria de categorização dos <i>Stakeholders</i> proposta por Mitchell, Agle e Woods (1997).	Identificar variáveis de tomada de decisão em estudos de caso de turismo e levantar a presença destas, no processo decisório da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão.
<b>Metodologia</b>	Revisão integrativa da literatura, com análise em profundidade e no <i>software</i> VOSviewer.	Pesquisa exploratória, considerando as IGRs e seus <i>stakeholders</i> , a partir da investigação documental das Atas das assembleias ordinárias da ADETUR Rotas do Pinhão.	Revisão integrativa da literatura, com método de estudo documental nas Atas das assembleias ordinárias da ADETUR Rotas do Pinhão.
<b>Contribuições teórico-práticas</b>	A reflexão acerca da relação das áreas das Ciências Sociais	Essa ação está ligada a levar a estes municípios reconhecerem a	Sugere-se a criação de Grupos de Trabalho nas organizações para

	Aplicadas, como o Turismo e a Ciência da Informação, em interface com a sociedade.	importância do desenvolvimento do Turismo, seja economicamente ou entre outros aspectos, de maneira a ampliar a atuação e a capilaridade da IGR, no desenvolvimento do Turismo Paranaense a partir do Programa de Regionalização do Turismo, do Governo Federal.	tomada de decisões mais assertivas, conjuntas e aplicáveis. Como contribuição teórica, no campo das ciências sociais aplicadas, por meio desse estudo pode-se vislumbrar a interface existente entre prática e teoria, ao aplicar a tomada de decisão e seus conceitos em uma organização com a estrutura e capilaridade política de uma Instância Regional de Turismo brasileira.
<b>Journals</b>	Revista AtoZ – novas práticas em informação e conhecimento	Caderno Virtual de Turismo.	-

Fonte: Elaboração própria (2023)

O último capítulo é composto pela Conclusão, as quais destaca os principais resultados dos objetivos específicos já respondidos por meio dos estudos, com o objetivo de atingir o objetivo geral. Além disso, apresenta as contribuições práticas e teóricas do estudo.

Por fim, encontram-se disponíveis as referências utilizadas ao longo do texto.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Considerando o objeto de pesquisa desta dissertação ser uma Instâncias Regionais de Governança que está inserida no contexto do desenvolvimento do Turismo nacional, este capítulo aborda o turismo e o desenvolvimento regional do território, discutindo sobre o desenvolvimento endógeno territorial, por meio de *clusters* como estratégia de desenvolvimento regional, e a relação com a Regionalização do Turismo. Em seguida, disserta-se sobre a gestão da informação e do conhecimento em organizações de turismo.

A discussão dos temas são importantes embasamentos para os estudos posteriores, visto que o foco dessa dissertação é analisar como a informação é empregada no processo de tomada de decisão das organizações associadas à IGR ADETUR Rotas do Pinhão. Além disso, o debate ampara com a área de concentração do programa (Turismo e Desenvolvimento), bem como, com a linha de pesquisa na qual essa dissertação está inserida (Organizações Turísticas Públicas e Privadas).

### 2.1 TURISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO TERRITÓRIO

Para iniciar a discussão acerca do desenvolvimento regional do território, cabe entender o que se caracteriza como desenvolvimento. Nesse sentido, Souza e Theis (2009), descrevem que o desenvolvimento é um processo de disputa do excedente gerado pelo sistema produtivo, em favor da satisfação das necessidades fundamentais da coletividade ou dos ganhos dos proprietários dos meios de produção. Ademais, assim como colocado por Furtado (1977 *apud*. Souza; Theis, 2009), todo o desenvolvimento possui um conteúdo, uma dimensão substantiva, instilados pelos objetivos da vida social, desse modo, o desenvolvimento pode adotar escalas determinadas visando alcançar fins previamente definidos por uma coletividade ou grupos sociais.

No que tange o desenvolvimento territorial, Pecqueur (2005, p. 12), o caracteriza a partir da constituição de uma entidade produtiva enraizada num espaço geográfico, na qual pode ser definido como o que “designa todo processo de mobilização dos atores que leve à elaboração de uma estratégia de adaptação aos limites externos, na base de uma identificação coletiva com uma cultura e um

território”. Nesse sentido, o território pode ter duas definições: território dado e território constituído. O território dado, é definido pelo autor como a porção de espaço que é objeto da observação, quanto ao território constituído, por sua vez, é o resultado de um processo de construção pelos atores. Portanto, o território constituído não existe em todo lugar, mas podem ser encontrados em espaços dominados pelas leis exógenas da localização e que não são territórios (Pecqueur, 2005).

Quando se trata do desenvolvimento regional Souza e Theis (2009) abarcam três importantes dimensões, sendo elas: empírico-descritiva, teórico-analítica e política-normativa, mas em todas essas dimensões a escala geográfica é a região. A região é um espaço subnacional, parte do território de um país, ou seja, enquanto território é um espaço delimitado por um conjunto de relações de poder resultado de um processo de construção pelos atores, a região é um espaço socioeconômico, configurado e reconfigurado permanentemente por relações de poder entre indivíduos, grupos e classes sociais (Souza; Theis, 2009).

Barquero (2007), em sua obra *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial*, descreve que no centro da política de desenvolvimento local estão as ações destinadas a melhorar a organização e gestão do desenvolvimento nas cidades e territórios, de modo a dar uma resposta eficiente aos problemas e desafios atuais. É nesse contexto que no final do século XX, emerge o conceito de espaço associado ao esgotamento da visão funcionalista do desenvolvimento e à emergência de uma nova corrente, dita territorialista ou do desenvolvimento endógeno (Ribeiro; Santos, 2005).

De acordo com Piacenti (2009), essa nova concepção de desenvolvimento endógeno surgiu das transformações ocorridas nas teorias de desenvolvimento regional que foram provocadas pela crise e pelo declínio de regiões tradicionalmente industriais e pela emergência de regiões portadoras de novos paradigmas industriais. Nesse sentido, o autor define o crescimento endógeno como um crescimento econômico gerado por fatores dentro do processo de produção, na qual o objetivo principal da teoria é investigar e compreender a ação recíproca entre conhecimento tecnológico e várias características estruturais da economia e da sociedade, e quanto esta atuação recíproca resulta em crescimento econômico.

Outro objetivo dessa política destacada por Barquero (2007), é a criação e desenvolvimento de empresas e a formação de redes empresariais, como

demonstram as iniciativas locais que têm surgido em países e territórios com diferentes níveis de desenvolvimento. Sendo assim, o aspecto endógeno refere-se ao fato de o desenvolvimento ser determinado por atores internos à região, sejam eles empresas, organizações, sindicatos ou outras instituições (Campos; Callefi; De Souza, 2005).

O desenvolvimento endógeno, de acordo com Barquero (2007), é uma conceitualização que se transforma e muda à medida que as realidades econômicas e de pesquisa mudam, mas não entra necessariamente em conflito com abordagens mais tradicionais de desenvolvimento, visto que suas bases teóricas e propostas de ação pública a tornam compatível com outras visões de desenvolvimento. Piacenti (2009), enfatiza ainda no desenvolvimento endógeno o conhecimento com um fator de produção separada e a importância de investimentos na criação do conhecimento e nas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento. Assim, o desenvolvimento endógeno tornou-se uma interpretação que facilita a definição de estratégias e políticas, que os atores de um território podem implementar, aproveitando as oportunidades apresentadas pela globalização (Barquero, 2007).

Diferentemente do desenvolvimento endógeno, nos primeiros modelos neoclássicos de crescimento econômico, o progresso tecnológico era considerado um elemento exógeno, onde o desenvolvimento seria imposto a partir do exterior (Piacenti, 2009). Silva Rios e Lima (2019), apresentam a diferença entre o desenvolvimento exógeno e o endógeno, na qual descreve que o desenvolvimento exógeno é diferente pois visa mais o crescimento do que propriamente o desenvolvimento e sobre impulsos externos. Desse modo, em resumo, enquanto o desenvolvimento exógeno apresenta um foco mais economicista e macroespacial, o desenvolvimento endógeno tem um foco humanista e microespacial (Silva Rios; Lima, 2019).

No turismo, para promover o desenvolvimento regional e auxiliar os empreendimentos turísticos, Laurer *et al.* (2023), descreve que é indispensável a ação das políticas públicas e o fomento dos órgãos públicos. Senhoras e Cavalcante (2014), destacam como a realidade concreta do desenvolvimento turístico se manifesta por meio de uma dinâmica sistêmica complexa de variáveis endógenas e exógenas simultaneamente. Nesse sentido, Cavalcante (2018), que discorre que no período de seu estudo havia poucos estudos sobre o tema do desenvolvimento do turismo no viés endógeno e exógeno no turismo, e desse modo apresenta uma

revisão multidisciplinar da literatura. Com isso, a autora descreve que o desenvolvimento exógeno entra dentro de um planejamento presente nos equipamentos turísticos colocados como fator de desenvolvimento regional baseados em polos de atração.

O desenvolvimento endógeno do turismo é presente na valorização do papel da história, da cultura e das instituições das localidades na articulação de diferentes atores sociais locais para promoverem o turismo local por meio de um padrão de articulação territorial e de pessoas via redes e Arranjos Produtivos Locais (APL) (Senhoras; Cavalcante, 2018). Assim, no turismo os processos de endogenização atendem as tendências do mercado consumidor de serviços turísticos em função do caráter peculiar e regional que apresenta (Mielke; Gandara, 2009).

### 2.1.1 *Cluster* como estratégia de Desenvolvimento Regional

Como já discutido, Pecqueur (2005), descreve que o desenvolvimento territorial para ser implementado tem a necessidade da mobilização de atores, mesmo que políticas públicas apropriadas possam estimular e mobilizar esses atores. O sistema territorial de atores pode adotar formas muito diversas, como em distritos industriais, *clusters*, ou qualquer outro modo de organização produtiva (Pecqueur, 2005). Assim, o território consiste em um dos elementos determinantes do *cluster* de turismo, aliada ao mercado, à sociedade e a estrutura pública ou privada (Beni; Cury, 2012), visto que assim como colocado por Mielke e Gandara (2009), as estratégias de desenvolvimento local por meio do fortalecimento dos *clusters* de definem pelo envolvimento dos agentes locais públicos e privados, como promotores da industrialização local.

No atual contexto da globalização, Porter (1998), citado por Tomazzoni (2012), explica que *cluster* são concentrações geográficas de empresas que cooperam e competem entre si, por meio da inovação, da melhoria da qualidade e da produtividade. A criação dessa capacidade produtiva especializada é a essência do desenvolvimento do *cluster*, na qual a partir de sua formação pode ocorrer a promoção do desenvolvimento social, econômica e ambiental (Mendonça, 2012).

A atividade turística é complexa na medida em que envolve uma série de elementos como bares, restaurantes, hotéis, pousadas, campings, transportes, guias de turismo, condutores, e também instituições públicas e não governamentais, vários

elementos denominados como atores sociais que pertencem a segmentos diferentes da economia local, mas ao mesmo tempo em função das necessidades do turismo. Ou seja, para o turismo a formação desses aglomerados nada mais é do que a própria formação de produtos turísticos regionais, que com a organização dos atores sociais, ditos empresas turísticas, do poder público e da comunidade é fundamental (Mielke; Gandara, 2009).

Nesse sentido, Mielke e Gandara (2009), ainda descrevem sobre duas classificações de *clusters*. Os *clusters* verticais, que se relacionam com interdependência, assim verifica-se a relação entre as indústrias produtoras de bens de consumo e as indústrias produtoras de máquinas e equipes para aquelas indústrias. As empresas que compõem este cluster apresentam um maior grau de especialização, o que resulta em redes de empresas, caracterizadas como arranjos produtivos da atividade. Já os *clusters* horizontais se caracterizam pela concentração de diferentes atividades similares, que compartilham recursos disponíveis na mesma região. No turismo, os autores observam que pode haver as duas tipologias de clusters, ocorrendo separadamente ou ao mesmo tempo, pois é normal que as classes no turismo de base local sejam constituídas por pequenas e médias empresas, cujas inter relações e o modo como ocorrem são indicadores ou códigos para o sucesso de um planejamento (Mielke; Gandara, 2009).

Outra teoria considerada pelos autores é o das redes. Barbosa (2012), discorre que os pólos e os *clusters* assim como outras considerações teóricas referentes aos agrupamentos territoriais produtivos apresentam em suas análises um caráter sequencial e evolutivo que na atualidade podem ser estudados e melhor compreendidos pela teoria das redes. De acordo com a autora, a existência das redes pressupõe a existência de fluxos de todo tipo, das mercadorias às informações, e assim, a primeira propriedade das redes é a conexidade que tem ou em que há uma ligação (Barbosa, 2012).

Para Beni e Cury (2012), redes são instrumentos estruturantes do espaço de maneira irreversível, em cuja concepção e gestão se valem das diretrizes e critérios muitas vezes gerados na própria comunidade por meio de um modelo endógeno desenvolvimento sustentável. As redes distinguem-se como uma nova forma de relação e articulação do processo produtivo cooperado no mundo globalizado, cujas características merecem novas formas de entendimento (Beni; Cury, 2012).

Assim, a partir dessa análise é possível constatar que o modelo de

regionalização, que será discutido no decorrer deste trabalho, segue a ideia do desenvolvimento endógeno na qual a formação de redes empresariais, com organizações públicas e privadas, auxilia no planejamento e no desenvolvimento regional no turismo. Desse modo, o tópico seguinte discorre sobre a essencialidade da informação e em organizações de turismo.

## 2.2 ORGANIZAÇÕES DE TURISMO E A ESSENCIALIDADE DA INFORMAÇÃO

No que tange o turismo e a economia, ambas atividades estão intimamente relacionadas, e se encontram em muitos assuntos, como comércio internacional, inflação, juros, poupança, crescimento e desenvolvimento econômico (Santos; Kadota, 2012). As primeiras indagações da evolução histórica das empresas privadas no turismo, já são observadas no sistema feudal, mas ainda de forma muito simples, se limitando a uma atuação local, regional ou urbana. Só no século XVII com o desenvolvimento do capitalismo se produziu um novo sistema econômico, caracterizado pela presença de um novo sujeito econômico. O empresário capitalista, tem como objetivo o lucro, e deu início ao primeiro desenvolvimento da empresa capitalista (Rojo, 2004).

O segundo desenvolvimento da empresa capitalista, se deu no final do século XVIII com surgimento do capitalismo industrial e aplicação de máquinas de produção. Esse momento se caracteriza por um aumento das propriedades, produção em grande escala e novas técnicas de organização industrial, como a produção em cadeia. A própria evolução do sistema conduziu ao final do século XIX ao terceiro desenvolvimento das empresas capitalistas, onde a partir de então grandes grupos financeiros que controlavam as empresas, se ampliaram os mercados e se internacionalizaram as empresas (Rojo, 2004).

Atualmente, as empresas podem ser classificadas com base em algumas de suas características como a natureza da atividade econômica, de acordo com seu tamanho, sua forma jurídica, titularidade do capital, e âmbito de atuação. E dentro do setor de turismo podem ser classificadas como: alojamento, restaurantes, agência de intermediação de viagens, transporte, espaços e cultura e empresas públicas. As empresas públicas podem compreender as categorias anteriores, já que essa categoria não atende a um critério de classificação segundo o tipo de atividade no sentido estrito, mas sim de atividades realizadas pelo setor público (Rojo, 2004).

Quando se fala de gestão pública do turismo no Brasil, Silveira, Medaglia e Paixão (2014), apresentam que não existe uma fórmula indicada de atuação do poder público no turismo, visto que nos níveis de organização político-administrativa, a diversidade de tipos, tamanhos, sistemas políticos e formas de governo, torna uma tentativa de generalização inviável, e trazem para a discussão Hall (2001) que indica alguns papéis do governo no turismo, no âmbito nacional. O primeiro papel é o de defensor do interesse público; seguido por coordenação entre as diferentes esferas; planejamento em diferentes maneiras, instituições e escalas; legislação e regulamentação; o governo como empresário; incentivo às áreas e atividades que vão ao encontro das políticas estabelecidas; turismo social; e, finalmente, divulgação do turismo (Hall, 2001).

Outros autores discutem sobre o papel do governo na economia. Santos e Kadota (2012), ressaltam que esse papel é múltiplo, e destacam atividades, como: arrecadar impostos, produzir serviços públicos, prover infraestrutura, regulamentar as atividades de indivíduos e empresas, financiar certas atividades privadas, emitir moeda e muitas outras. Assim, destaca-se de maneira geral que o governo objetiva o bem-estar da sociedade (Santos; Kadota, 2012).

Além disso, o papel regulador do Estado é muitas vezes complexo, pois existem diferentes agências turísticas com objetivos muito específicos. A gestão adequada e a regulamentação dos serviços públicos dos recursos turísticos exigem um trabalho contínuo e a longo prazo. Portanto, os esforços governamentais para direcionar o turismo devem ser apoiados por uma política pública clara e pela capacidade de gerir o destino de forma sistemática, envolvendo todos os agentes e suas necessidades (Silveira; Medaglia; Paixão, 2014).

Nesse sentido, nas organizações públicas de turismo, a informação e o conhecimento podem surgir com a função de aprimorar as práticas organizacionais e contribuir para que tais organismos cumpram o seu papel perante o Estado. Ou seja, as organizações públicas de turismo, assim como as privadas, podem ser beneficiadas com a aplicação de um sistema de fluxo de informação, seja no quesito gerencial ou da própria gestão do conhecimento. No entanto, essas organizações no contexto brasileiro possuem um atraso tecnológico, na medida em que se encontram em nível de transição tecnológica (Biz; Nakatani; Pavan, 2013).

Cooper, Hall e Trigo (2011), colocam que o desenvolvimento das novas tecnologias de telecomunicações, expressadas pela evolução da *internet*, tornou

possível uma organização de negócios e de troca de informações em escala global que facilitam ainda mais o acesso para milhões de pessoas. Com informações em larga escala mais rápidas e econômicas, se amadurece a chamada sociedade da informação, que é um aspecto da sociedade pós-industrial e da própria globalização (Cooper; Hall; Trigo, 2011). O processo de globalização tem causado grandes mudanças no ambiente das organizações em uma velocidade sem precedentes na história da humanidade. Nesse processo, a gestão das organizações contemporâneas está em constante renovação devido aos avanços tecnológicos e seu efeito transformador nos setores, e gestão da informação nas empresas pode se constituir em um importante aporte na tomada de decisão, devido seu papel na geração de novos conhecimentos.

Assim, é nesse atual contexto da globalização que se acentua a chamada era do conhecimento, surgido com novos estilos de vida por meio do acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), que tem influenciado a sociedade como um todo (Nunes; Medaglia; Stadler, 2020). A geração do conhecimento está inserida nos processos comunicacionais e tecnológicos, devido a importância da informação como principal intermediador dentro dos processos sociais (Jorge *et al.*, 2021).

Dentro do contexto do turismo, a geração e o uso de novos conhecimentos visando a inovação e o desenvolvimento de produtos, é crucial para se manter a competitividade entre os negócios turísticos. Como um estudo novo, foi só no final da década de 1990 que a economia baseada no conhecimento surgiu das cinzas da era da informação, reconheceu-se, a partir de então, que o conhecimento não era apenas mais do que a informação, era um recurso a ser valorizado e administrado (Cooper; Hall; Trigo, 2011). No entanto, Cooper, Hall e Trigo (2011), destacam que apesar da importância do conhecimento, o turismo demonstra uma certa fragilidade em utilizá-los, o que o torna e um negócios menos competitivo no âmbito global.

A informação que sempre foi importante para as empresas e para as pessoas, com o avanço da tecnologia ganhou um destaque ainda maior. Kuss (2021), em seu estudo acerca das megatendências e transformação digital no turismo no contexto de agências de viagem, enfatiza os consumidores nesse processo, na qual de acordo com a autora, estão em constante mudança influenciados pelas tecnologias conduzindo-se para uma sociedade informacional. Desse modo, organizações públicas e privadas precisam voltar seus olhos mercadológicos para o futuro, a fim

de compreender as realidades atuais antes da tomada de decisão (Kuss, 2021). Pode-se afirmar, assim, que a transformação digital está acelerando o surgimento e implementação de tendências, aliada à TIC nas organizações.

Os estudos desenvolvidos pelo *Copenhagen Institute For Future Studies* (CIFS), que tem o intuito de realizar pesquisas direcionadas a cenários futuros, análise de megatendências e riscos, processos de inovação e previsão estratégica. Uma das perspectivas de futuro que o instituto apresenta como megatendência é a sociedade do conhecimento, que se dá por meio de uma população cada vez mais educada, e um valor econômico crescente, aliadas à habilidade de transformação de dados em informações e ativos econômicos (Copenhagen Institute for Future Studies, 2018).

Analisando o turismo no contexto da sociedade informacional, Nascimento e Silva (2004), a fim de diagnosticar a situação da informação no setor de turismo em Santa Catarina, discorrem a informação como heterogênea e abordam três frentes em que a informação se apresenta como importante no setor: informação para gestão empresarial, divulgação da informação sobre turismo, e a informação de orientação ao turista no destino. Desse modo, confirma-se a necessidade de informações estruturadas tanto para a gestão de organizações privadas, quanto para o planejamento de destinos turísticos, desde o inventário de seus atrativos até as condições econômicas da região na qual está inserido (Medaglia; Ortega, 2015). Aqui, por informação estruturada entende-se a informação registrada (Smit, 2012) e sistematizada (Medaglia, 2017) para fins de uso no âmbito da Ciências Sociais Aplicadas.

Cooper, Hall e Trigo (2011), reforçam que desenvolver um sistema de informação de marketing de turismo é vital para a maioria das organizações turísticas, visto que esse sistema envolve acesso a necessidade de informação, que ocasiona o desenvolvimento e a busca dessa informação para apoiar decisões e suprir prioridades estratégicas (Cooper; Hall; Trigo, 2011). Além disso, a sociedade da informação e do conhecimento no contexto das organizações, se tornou debate no cenário da pandemia de COVID-19. Jorge *et al.*, constataram que o uso da informação, conhecimento e das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) na situação de pandemia e isolamento social podem minimizar perdas para as organizações e mantê-las competitivas. Diante disso, os autores puderam perceber que o uso da informação e do conhecimento são fundamentais para que as

organizações possam inovar em um momento complexo, como no caso de uma pandemia (Jorge *et al.*, 2021).

Sendo o próximo estágio da economia pós Industrial, a economia do conhecimento promove a substituição dos produtos e serviços, pelos bens intelectuais como sendo os alicerces do crescimento e do poder (Cooper; Hall; Trigo, 2011). Diante dessas análises, destaca-se a necessidade de ter uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, para que as empresas sejam capazes de perceber a importância de suas fontes (Nascimento; Silva, 2004).

Além disso, percebe-se que a informação nas empresas de turismo, e de outros setores, algumas vezes já tem sido utilizada nos processos produtivos e na geração de novas tecnologias, sendo rigorosamente controladas a partir dos interesses humanos. Dentro desse contexto organizacional, se apresenta progressivamente como um importante aporte na tomada de decisão devido sua importância como um insumo básico para o desenvolvimento, competitividade e para a geração de novos conhecimentos (Nascimento; Silva, 2004).

Tendo como foco o desenvolvimento turístico a partir do contexto regional com a atuação de diferentes *stakeholders*, as Instâncias de Governança Regional são entidades que congregam atores e articula a rede do turismo, fomentando o turismo e realizando a interlocução entre os diferentes membros, públicos e privados, do turismo da região em questão. No entanto, considera-se que para a gestão de destinos turísticos tem-se a necessidade de informações estruturadas para o seu planejamento, desde o inventário dos atrativos até as condições econômicas da região na qual estão inseridos. Assim, o capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos, a fim de analisar como a informação é empregada no processo de tomada de decisão das organizações associadas à IGR ADETUR Rotas do Pinhão.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, definida como uma pesquisa que trabalha o mundo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes e, portanto, não podem ser quantificados (Minayo, 1994). De acordo com Creswell (2014) a pesquisa qualitativa é conduzida quando se deseja dar poder aos indivíduos para compartilharem suas histórias, ouvir suas vozes e minimizar as relações de poder que frequentemente existem entre um pesquisador e os participantes de um estudo. O autor descreve que a pesquisa qualitativa é conduzida ainda porque queremos compreender os contextos ou ambientes em que os participantes de um estudo abordam um problema ou questão (Creswell, 2014). Desse modo, essa pesquisa qualitativa foi dividida em duas etapas: descritiva e exploratória, sendo desenvolvida através do método de estudo de caso.

A análise de caráter descritivo tem como propósito descrever características de determinada população, utilizando técnicas padronizadas de coletas de dados, assumindo em geral a forma de levantamento, com o propósito de descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Gil, 2008). Esse tipo de pesquisa foi utilizada a fim de discutir o turismo e o desenvolvimento regional do território, e a organizações de turismo e a essencialidade da informação por meio de pesquisa bibliográfica e documental em dados secundários. Posteriormente, foi também utilizada nos estudos para descrever sobre o uso da informação no turismo e sobre a regionalização.

Em relação à pesquisa exploratória tem como finalidade esclarecer conceitos e ideias, e é utilizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado (Gil, 2008). Conforme Lakatos e Marconi (2003) a pesquisa exploratória, visa localizar as informações, uma vez que já se tem conhecimento de sua existência. E por fim, Dencker (2000) ressalta que a pesquisa exploratória de modo geral envolve o levantamento bibliográfico, bem como a realização de entrevistas com pessoas experientes no ambiente em que os fenômenos relacionados ao tema ocorrem. Além disso, tal pesquisa permite ao pesquisador aprimorar ideias e desenvolver novos olhares para uma temática ainda pouco explorada.

O método de pesquisa utilizado é o de estudo de caso, visto que o foco do estudo de caso reside na investigação de um caso particular, claramente definido e

contextualizado no tempo e no espaço, permitindo uma investigação detalhada e abrangente das informações relevantes (Ventura, 2007). Marujo (2016) ressalta que o método do estudo de caso envolve uma análise minuciosa de uma situação particular e, por conseguinte, seu principal objetivo é preservar a integridade do objeto de estudo, mantendo sua singularidade, sob a investigação do pesquisador. Assim, o estudo de caso implica em uma abordagem mais direcionada e aprofundada em comparação com a mera investigação de qualquer fenômeno.

No contexto do turismo, o estudo de caso é considerado uma abordagem essencial para a compreensão de situações complexas, especialmente aquelas em que o foco da pesquisa não pode ser facilmente dissociado do contexto mais amplo do fenômeno ou problema em estudo. Marujo (2016), destaca que uma das razões para o aumento da aceitação do método do estudo de caso na pesquisa em turismo está associada ao fato de que esse método possibilita uma compreensão mais aprofundada de certos fenômenos que não seriam facilmente alcançados por meio de outras abordagens.

É nesse sentido, que o estudo de caso se torna um método fundamental para analisar como a informação é empregada no processo de tomada de decisão das organizações associadas à IGR ADETUR Rotas do Pinhão, visando o objeto de estudo desta pesquisa ser a Instância de Governança Regional (IGR) Agência de Desenvolvimento Turístico da Região (ADETUR) Rotas do Pinhão.

### 3.1 COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Cada estudo visa atingir um objetivo específico desta dissertação, sendo assim, os objetivos gerais dos estudos correspondem aos específicos realizados a partir de métodos próprios. O quadro a seguir apresenta o resumo dos métodos de pesquisa, das coletas de dados e da análise dos dados de acordo com cada um dos três estudos elaborados.

QUADRO 2. Procedimentos metodológicos

	<b>Estudo 1.</b>	<b>Estudo 2.</b>	<b>Estudo 3.</b>
<b>Título</b>	Gestão da Informação em Turismo: uma Revisão Integrativa	Caracterização dos <i>Stakeholders</i> da Região Turística Rotas do Pinhão	Tomada de decisão das organizações associadas à IGR ADETUR Rotas do Pinhão

<b>Objetivo específico</b>	Realizar uma revisão integrativa da literatura acerca da informação em turismo, a partir dos termos Informação e Turismo.	Analisar os <i>stakeholders</i> da Região Turística Rotas do Pinhão, identificando-os à luz da teoria de categorização dos <i>Stakeholders</i> proposta por Mitchell, Agle e Woods (1997).	Identificar variáveis de tomada de decisão em estudos de caso de turismo e levantar a presença destas, no processo decisório da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão.
<b>Métodos de pesquisa</b>	Revisão integrativa da literatura.	Pesquisa participante e análise bibliográfica e documental.	Revisão integrativa da literatura e documental.
<b>Coleta de dados</b>	Na WoS, utilizou-se a busca dos descritores <i>tourism AND information AND "decision making"</i> , e em seguida " <i>tourism organization AND information</i> ".  Na base de dados da BRAPCI foi pesquisado o descritor "turismo", e na PubTur buscou-se "informação em organizações".	Pesquisa participante a partir da atuação como Analista de Turismo dentro da organização.  Pesquisa bibliográfica sobre regionalização do turismo e a teoria de classificação dos <i>stakeholders</i> .  A pesquisa documental nas Atas das assembleias ordinárias da ADETUR Rotas do Pinhão.	Revisão integrativa da literatura sobre tomada de decisão, na base de dados da <i>Web of Science</i> , com os termos " <i>decision making AND "tourism"</i> ".  Estudo documental em Atas das reuniões ordinárias da ADETUR Rotas do Pinhão.
<b>Análise dos dados</b>	Análise em profundidade e no <i>software VOSviewer</i> .	Classificação e tipificação dos <i>stakeholders</i> da Região Turística Rotas do Pinhão.	Análise a partir de variáveis identificadas nos estudos de caso levantados.

Fonte: Elaboração própria (2023)

O estudo 1, teve como objetivo realizar uma revisão integrativa da literatura acerca da informação em turismo, a partir dos termos Informação e Turismo, em duas etapas: Pesquisa na *Web of Science* (WoS), na qual o corpus do estudo foi colocado para a análise de co-palavras no *software VOSviewer*; e pesquisa nas bases de dados das áreas específicas, Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e Publicações de Turismo (PubTur). O estudo teve como proposta apresentar uma primeira reflexão acerca da relação das áreas das Ciências Sociais Aplicadas, como o Turismo e a Ciência da Informação, por meio da revisão bibliográfica integrativa. Este procedimento foi escolhido por possibilitar a síntese e análise do conhecimento científico já produzido sobre a temática.

Já no estudo 2 o objetivo foi analisar os *stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão, identificando-os à luz da teoria de categorização dos *Stakeholders* proposta por Mitchell, Agle e Woods (1997). Para isso, inicialmente foi empregado o método de pesquisa participante, na qual a partir da atuação da autora como Analista de Turismo na organização foi possível ter acesso a documentos, informações e percepções específicas internas que contribuíram para o desenvolvimento do trabalho. Desse modo, após a pesquisa bibliográfica utilizada para apresentar a regionalização do turismo e a teoria de classificação dos *stakeholders*, a pesquisa documental foi utilizada para análise das Atas das assembleias ordinárias da ADETUR Rotas do Pinhão e por meio delas realizar a classificação e tipificação dos *stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão.

A partir dos dois primeiros estudos se desenvolveu o estudo 3. “Tomada de decisão das organizações associadas à IGR ADETUR Rotas do Pinhão”. Este estudo empregou a revisão integrativa da literatura sobre tomada de decisão na base de dados da *Web of Science*, com os termos “*decision making*” AND “*tourism*”. A partir de variáveis identificadas nos estudos de caso levantados se realizou uma análise nas Atas das reuniões ordinárias da ADETUR Rotas do Pinhão visando identificar variáveis de tomada de decisão em estudos de caso de turismo e levantar a presença destas, no processo decisório da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão.

No capítulo seguinte, se apresenta o primeiro estudo desta dissertação, intitulado como “Gestão da Informação em Turismo: uma Revisão Integrativa”.

## 4. ESTUDO 1 - GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM TURISMO: REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA<sup>1</sup>

### RESUMO

Introdução: O Turismo é uma atividade socioeconômica contemporânea, composta por organizações do setor de serviços da economia global. O estudo da gestão e dos fluxos de informação pode se constituir em um aporte para a administração da dinâmica sistêmica da atividade turística, visto que é possível considerar que sem informação é impossível planejar o desenvolvimento turístico de um destino, ao mesmo tempo em que, a partir da informação, se dá a motivação, a decisão e a realização de viajar. Diante disso, tem-se como objetivo realizar uma revisão integrativa da literatura acerca da informação em turismo, a partir dos termos Informação e Turismo, em duas etapas. Método: Etapa I. Pesquisa na *Web of Science* (WoS), na qual o *corpus* do estudo foi colocado para a análise no *software* VOSviewer; e Etapa II. Pesquisa nas bases de dados das áreas específicas: BRAPCI e PubTur. Resultados: Ambas Etapas apontam que a informação é um termo recente na discussão em turismo, cuja relação no campo científico começou com *insights* teóricos e atualmente vem ganhando destaques nas pesquisas aplicadas, principalmente por meio de entrevistas com gestores. Conclusão: Cabe a reflexão acerca da relação das áreas das Ciências Sociais Aplicadas, como o Turismo e a Ciência da Informação, em interface com a sociedade, considerando a essencialidade da informação para a tomada de decisão no turismo, próximas investigações devem investigar se o campo de pesquisa pouco explorado é reflexo de um desenvolvimento turístico pouco maduro e não priorizado no Brasil.

Palavras-chave: informação; turismo; revisão integrativa.

### 4.1 INTRODUÇÃO

A atividade turística é bastante ampla, e gerou, ao longo dos anos, uma área de estudo própria. O turismo contemporâneo pode ser considerado fruto da

---

<sup>1</sup> Artigo aprovado na Revista AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, no primeiro semestre de 2024.

sociedade pós-moderna, envolvendo viagens por motivos diversos, como lazer, descanso e até negócios. Segundo a Organização Mundial do Turismo, entidade ligada à Organização das Nações Unidas, estima que 235 milhões de turistas viajaram pelo mundo apenas no primeiro trimestre de 2022 (UNWTO, 2023). No Brasil, o Ministério do Turismo prevê uma arrecadação em 2023 de mais de R\$ 752,3 milhões para o setor (Brasil, 2023), de maneira que é possível afirmar que o Turismo movimenta fortemente a economia global, gera empregos e promove a melhoria da qualidade de vida, tanto de quem viaja quanto de quem recebe visitantes. Todavia, atividade e estudo são usualmente chamados 'turismo' e serão abordados neste trabalho, visando a partir dos estudos na área do Turismo – campo teórico de pesquisa social aplicada - contribuir com o desenvolvimento do turismo – atividade socioeconômica contemporânea - a qual envolve áreas empresariais distintas, com infraestrutura implementada para determinado destino e serviço turístico.

O Turismo como campo teórico de pesquisa social aplicada se insere no rol dos chamados “campos”, dado o seu estatuto de objeto de estudo em outras áreas. Em estudo anteriores, Medaglia (2017), na busca pelo termo "turismo" no repositório de outras áreas do conhecimento do Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pode perceber que o turismo como objeto de pesquisa continuava a ser estudado por outras disciplinas, embora existam poucos projetos na área propriamente dita.

Assim, considerando o Turismo uma atividade socioeconômica contemporânea composta por organizações do setor de serviços da economia global, o estudo da gestão e dos fluxos de informação pode se constituir em um aporte para a gestão da dinâmica sistêmica da atividade. Middleton e Clarke (2001) descrevem os serviços como produtos comprados por meio de uma transação de troca que não confere propriedade, mas permite o acesso e a utilização do serviço em um horário e local determinado, desenvolvendo assim características específicas. Destarte, é possível exemplificar a partir do mercado de viagens, que lida com incalculáveis bancos de dados; ou ainda, por meio de informações da área pública, resultantes de diversas fontes usadas para fins turísticos; ou até mesmo através da produção de informações sobre destinos que compõem guias de viagens. Produtos turísticos comercializados a partir de transações diferenciadas, com

características específicas, têm na informação um insumo central (Cacho; Azevedo, 2010; Medaglia, 2017).

Neste contexto é possível considerar que sem informação é impossível planejar o desenvolvimento turístico de um destino, ao mesmo tempo em que, a partir da informação, se dá a motivação, a decisão e a realização de viajar. No entanto, na realidade brasileira há uma certa imaturidade nos processos informacionais, na medida em que se encontram em nível de transição tecnológica (Biz; Nakatani; Pavan, 2013).

Assim, entende-se que o problema de pesquisa é como o estudo da gestão da informação está sistematizada quando relacionada à atividade turística, a fim de apresentar o turismo para outra área e destacar a relação profunda entre turismo e informação. Diante disso, tem-se como objetivo **realizar uma revisão integrativa da literatura acerca da informação em turismo, a partir dos termos Informação e Turismo**, em duas etapas: Pesquisa na *Web of Science* (WoS), na qual o *corpus* do estudo foi colocado para a análise no *software VOSviewer*; e pesquisa nas bases de dados das áreas específicas, Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e Publicações de Turismo (PubTur).

Este trabalho está estruturado nesta Introdução, seguida de referencial teórico sobre Informação e Turismo. Logo tem-se a Metodologia, e por fim, os Resultados e Conclusões.

## 4.2 REVISÃO DE LITERATURA

A informação se faz presente na vida das pessoas desde os tempos mais remotos, seja nos grandes feitos considerados históricos, ou nas mais simples e cotidianas ações. Contudo, “se há informação em toda parte, se tudo pode ser considerado informacional, então nada é” (Smit, 2012, p. 84). Pavan (2016) ressalta ainda que a informação necessita da intermediação humana, que define seu propósito por meio do processamento de dados e contextualização.

No mundo globalizado tem-se acentuado a chamada Era do Conhecimento, com novos estilos de vida por meio do acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), que tem influenciado a sociedade como um todo (Nunes; Medaglia; Stadler, 2020). Em um contexto organizacional do turismo, Barboza, Fadel e Valentim (2019) afirma que a comunicação aliada às Tecnologias da Informação e

Comunicação propicia a gestão de informações produzidas, organizadas e disseminadas, visto seu importante papel na condução das informações em diferentes níveis organizacionais. Dessa forma, a geração do conhecimento está inserida nos processos comunicacionais e tecnológicos, com a informação como principal intermediador, dentro dos processos sociais (Jorge *et al.*, 2021).

Todavia, no ambiente organizacional é importante que as entidades detenham certa estrutura pré-definida de fluxo para a organização da informação, pois, assim, cada atividade realizada revela um determinado volume de informações, que ao circularem entre os diferentes setores podem acabar se perdendo por falta de centralização (Pavan, 2016).

Contudo, Medaglia e Ortega (2015) afirmam que o fato de a informação estar estruturada e apresentada em forma de documento não garante a efetividade do processo de comunicação, e Smit (2012) ainda ressalta que a decisão que determina que uma informação venha a ser considerada potencialmente útil, e assim, digna de ser preservada, é determinada por condições culturais que prevalecem no momento da decisão.

Neste contexto, Medaglia e Ortega (2015) evidenciam a proximidade entre Turismo e Ciência da Informação, que se intensifica pela característica do processo de integração disciplinar, a partir de diferentes campos que interagem enquanto áreas das Ciências Sociais Aplicadas, de maneira que a informação não pode ser dissociada da dinâmica sistêmica do Turismo.

Dada a essencialidade da informação para o Turismo, não apenas na tomada de decisão interna nas organizações para desenvolver suas atividades, mas também na produção de material informativo para divulgar o turismo, orientar o turista e promover o processo de comercialização. Medaglia (2017), analisa criticamente o conceito e as definições apresentadas pelos estudos de Nascimento e Silva (2004) e Nadal (2002), que apresentam classificações da informação dentro da atividade turística. Nascimento e Silva (2004), analisam o turismo no contexto da sociedade informacional e abordam três frentes nas quais a informação se apresenta como importante no setor: informação para gestão empresarial, divulgação da informação sobre turismo, e a informação de orientação ao turista no destino. Medaglia (2017) a partir desse estudo discorre que é possível classificar o primeiro indicador como 'informação para gestão do turismo', não somente empresarial, uma vez que o Turismo exige a presença e participação do poder público em seu desenvolvimento.

Já o estudo de Nadal (2002), considera apenas dois tipos de informação: a informação turística definitiva, realizada por meio de materiais tangíveis em suportes físicos (folhetos, guias e cartazes), e a 'informação-documentação' que precisa ser procurada, administrada e organizada pelos profissionais do turismo para que possam desenvolver suas funções básicas. A partir desses estudos, Medaglia (2017) considera que a informação pode ser classificada como informação em turismo, quando se refere às informações utilizadas para o desenvolvimento da atividade; ou como informação turística, quando a informação para comercialização é direcionada ao turista ou até produzida com/por ele, nas redes sociais.

Diante da discussão apresentada, considera-se o objeto da pesquisa a informação em turismo, pois visa discutir o estudo da gestão da informação em organizações de turismo, considerado que para a gestão de destinos turísticos tem-se a necessidade de informações estruturadas para o seu planejamento, desde o inventário dos atrativos até as condições econômicas da região na qual estão inseridos (Medaglia; Ortega, 2015). Contudo, para isso acontecer, é necessário que determinados processos sejam implementados, como um fluxo informacional coerente.

#### 4.3 METODOLOGIA

A fim de atingir o objetivo proposto foi utilizada a revisão integrativa por possibilitar a síntese e análise do conhecimento científico já produzido sobre a temática. Assim, em um primeiro momento foi realizada a pesquisa na *Web of Science* (WoS), utilizando a busca dos descritores *tourism AND information AND "decision making"*, e em seguida "*tourism organization*" AND *information*, no título, no resumo e nas palavras-chave dos artigos da base. A escolha da base de dados foi baseada na pluralidade de trabalhos que a mesma apresenta em nível internacional. Por meio da *Web of Science* é possível acessar ferramentas para análise de citações, referências, índice h, dando abertura a análises bibliométricas (Portal Capes, 2022). A busca foi realizada no Portal de Periódicos CAPES/MEC, a partir do acesso remoto no Acesso CAFe.

A pesquisa pelos descritores *tourism AND information AND "decision making"*, no título, no resumo e nas palavras-chave dos artigos resultou em 1024 artigos ao todo, que foram exportados para uma planilha (.xlsx) com os títulos e informações

adicionais dos periódicos. O *corpus* foi colocado para a análise no *software VOSviewer*, o *software* é utilizado para construção e visualização de redes bibliométricas, que podem incluir revistas, autores, publicações, construídas com base em citação, títulos dos trabalhos, palavras-chave, resumos, acoplamento bibliográfico, co-citação, ou relações de co-autoria (VOSviewer, 2020).

A fim de compreender a realidade brasileira, foi realizado o levantamento nas bases de dados das áreas específicas, com a coleta de dados realizada em 3 de novembro de 2022 e dividida em duas partes: na base de dados da Ciência da Informação foi pesquisado o descritor “turismo”, e na Publicações de Turismo, buscou-se “informação em organizações”. Os termos utilizados visam buscar informações em turismo, quando o fluxo informacional se refere às informações utilizadas para o desenvolvimento da atividade (Medaglia, 2017).

A primeira utilizada foi a Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), cujo objetivo é subsidiar estudos e propostas na área de Ciência da Informação, fundamentando-se em atividades planejadas institucionalmente. Atualmente disponibiliza referências e resumos de quase 20 mil textos publicados em 57 periódicos nacionais da área de CI, apresentando uma grande representação dos estudos de Ciência da Informação (Bufrem; Costa; Gabriel Junior; Pinto, 2010). A segunda foi a Publicações de Turismo (PubTur), composta por informações dos artigos publicados em periódicos científicos iberoamericanos de Turismo. A base de dados possui mais de 16 mil artigos indexados de 51 revistas científicas de 8 países da América Latina.

A pesquisa resultou em 77 trabalhos com o termo “turismo” na BRAPCI. No entanto, foi realizada uma seleção dos artigos que se enquadram em informação em organizações de turismo. Após análise prévia de títulos e leitura dos resumos, apenas oito trabalhos foram classificados dentro da temática.

QUADRO 3. Artigo selecionados na BRAPCI

	<b>Títulos</b>	<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano</b>
1	O mercado de informação no setor turístico brasileiro	Cavalcante, Lídia Eugenia Dias, Edna Leite	Informação & Informação	2001
2	Información Turística ¿Versus? Documentación del Turismo	Rey, Lucía Quiroga	Métodos de información	2001
3	Informação: insumo básico para o desenvolvimento do setor de turismo em Santa Catarina	Nascimento, Maria de Jesus; Silva, Paula Sanhudo	Perspectivas em Ciência da Informação	2004

4	Programas de governo das Secretarias de Educação e de Turismo, Cultura e Esporte do estado de Santa Catarina: consumidores e produtores de informação Governamental	Boso, Augiza Karla; Nascimento, Maria de Jesus	Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina	2008
5	O fluxo de informação sob a ótica de gestores públicos em turismo	Vital, Luciane Paula; Floriani, Vivian Mengarda; Varvakis, Gregório;	Informação & Informação	2014
6	Mediação da Informação em Turismo: um estudo introdutório	Medaglia, Juliana; Ortega, Cristina Dotta	InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação	2015
7	Destinos Turísticos Inteligentes e Gestão Do Conhecimento: Possíveis Convergências	Nunes, Ricardo Ferreira; Medaglia, Juliana; Stadler, Adriano	AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento	2020
8	Turismo em interfaces com a Ciência da Informação: um enfoque situacional a partir da BRAPCI	Miguel, Marcelo Calderari; Costa, Rosa da Penha Ferreira da; Nascimento, Lucileide Andrade de Lima do; Silveira, Rogério Zanon da	InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação	2022

Fonte: Elaboração própria (2022)

Já a pesquisa na base de dados de turismo, PubTur, resultou em apenas um trabalho com o termo “informação em organizações” exato (Biz; Nakatani; Pavan, 2013) e 38 booleanos adicionais. Do mesmo modo, foi realizada uma seleção dos artigos que se enquadram em informação em organizações de turismo, e dos 39 trabalhos encontrados com os descritores propostos, apenas 2 foram considerados dentro da temática.

QUADRO 4. Artigo selecionados na Publicações de Turismo

	<b>Títulos</b>	<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano</b>
1	Análise da Gestão da Informação na Secretaria de Estado do Turismo do Paraná – SETU - PR	Biz, Alexandre Augusto Nakatani, Marcia Shizue Massukado Pavan, Cecilia de Souza	Revista Turismo em Análise	2013
2	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	Pavan, Cecilia de Souza Biz, Alexandre Augusto	Cultur - Revista de Cultura e Turismo	2016

Fonte: Elaboração própria (2022)

Assim, a partir desse primeiro momento da pesquisa 10 trabalhos foram considerados válidos para o estudo, sendo o primeiro artigo de 2001 e o último de

2020. É interessante destacar o maior número de trabalhos na base de dados na Ciência da Informação do que em Turismo, mostrando que o turismo é um objeto de estudo para a Ciência da Informação, por outro lado, a informação parece ser pouco explorada nos estudos do Turismo.

Ao todo foram identificados oito periódicos, já que as revistas, InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação, e Informação & Informação se repetem com dois artigos cada. Já em relação aos autores do tema, na busca na BRAPCI dois autores se destacam com mais de um artigo publicado: Nascimento, Maria de Jesus; e Medaglia, Juliana. Na Publicações de Turismo, os dois artigos publicados são de coautorias de Biz, Alexandre Augusto; e Pavan, Cecilia de Souza. Diante do número reduzido de documentos nacionais encontrados no escopo proposto pela pesquisa, será realizado um aprofundamento na análise dos mesmos.

Desse modo, o quadro “Detalhamento metodológico da pesquisa”, apresenta a busca pelos descritores realizada nas bases de dados selecionadas para o estudo.

QUADRO 5. Detalhamento metodológico da pesquisa

<b>Etapa</b>	<b>Descritores</b>	<b>Base de Dados</b>	<b>Encontrados</b>	<b>Recuperados</b>
1	<i>tourism AND information AND "decision making"</i>	WOS	1024	1024
2	turismo	BRAPCI	77	8
	informação em organizações	PubTur	39	2

Fonte: Elaboração própria (2022)

A seção posterior apresenta os principais resultados e discussões oriundos da aplicação dos procedimentos metodológicos empregados.

#### 4.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na Etapa I tem-se os resultados da pesquisa na base internacional da WoS e as análises no *VOSviewer*, para se obter um contexto mais amplo da relação turismo-informação dentro dos estudos internacionais. Na Etapa II, estão os resultados das pesquisas na BRAPCI e na PubTur, de forma mais detalhada com foco individual em cada objetivo, metodologia e resultado. O intuito foi buscar a resposta do problema de pesquisa, que consiste em entender como o estudo da



azul também tem esse papel de pré-viagem, mas está mais ligado no consumidor e na escolha do destino, considerando riscos. O cluster em muitos pontos se cruza com o verde, o que pode apresentar que essas informações são consultadas de modo online. Estes dois clusters trabalham a informação turística, e para a análise do estudo o foco será nos clusters que apresentam a informação em turismo, que serão apresentados adiante.

É no **cluster vermelho** que se apresenta a informação para gestão empresarial, com questões como sustentabilidade e impactos sendo discutidos com governança e política, e nesse mesmo cluster, a tomada de decisão se destaca ao lado do turismo. Um estudo que pode se destacar desse cluster é o “*Monitoring and Reporting System for Municipal Sustainable Development Governance in Latvia: Sustainability Outlook*”, que teve como objetivo geral estudar as qualidades e quantidades de desempenho do ciclo de governança do processo de desenvolvimento sustentável municipal (Kaulins; Ernsteins; Kudrenickis, 2018).

O monitoramento e as medições do estudo foram baseados na aplicação do conjunto de 64 indicadores que refletiram em um novo tipo de documento de governança municipal denominado *Sustainability Outlook – Municipal Sustainable Development Governance Survey*, na qual o objetivo era o de apoiar a tomada de decisões estratégicas e fornecer comunicação colaborativa municipal com todos os grupos de partes interessadas e, principalmente, com a sociedade em geral, incluindo também a participação pública (Kaulins; Ernsteins; Kudrenickis, 2018). Desse modo, o estudo destaca a sustentabilidade sendo discutidos com governança e política, a fim de melhorar o processo de tomada de decisão.

Posicionado ao lado do cluster vermelho relacionado a governança, está o **amarelo** voltado à administração da atividade turística, tendo como componente importante do cluster a informação e os grupos de tomada de decisão próximos aos modelos de sistemas. Assim, o estudo “*Information model of decision-making in management regional tourism*”, pode ser uma representação do cluster ao abordar a criação de uma ferramentas de apoio à tomada de decisões no domínio da gestão pública do desenvolvimento turístico. No estudo os autores propõem um modelo de informação para melhorar a eficácia da regulação estatal dos territórios, que se dará a partir de sistemas analíticos de informação (SAI) (Vladykina; Kazanskaya, 2016).

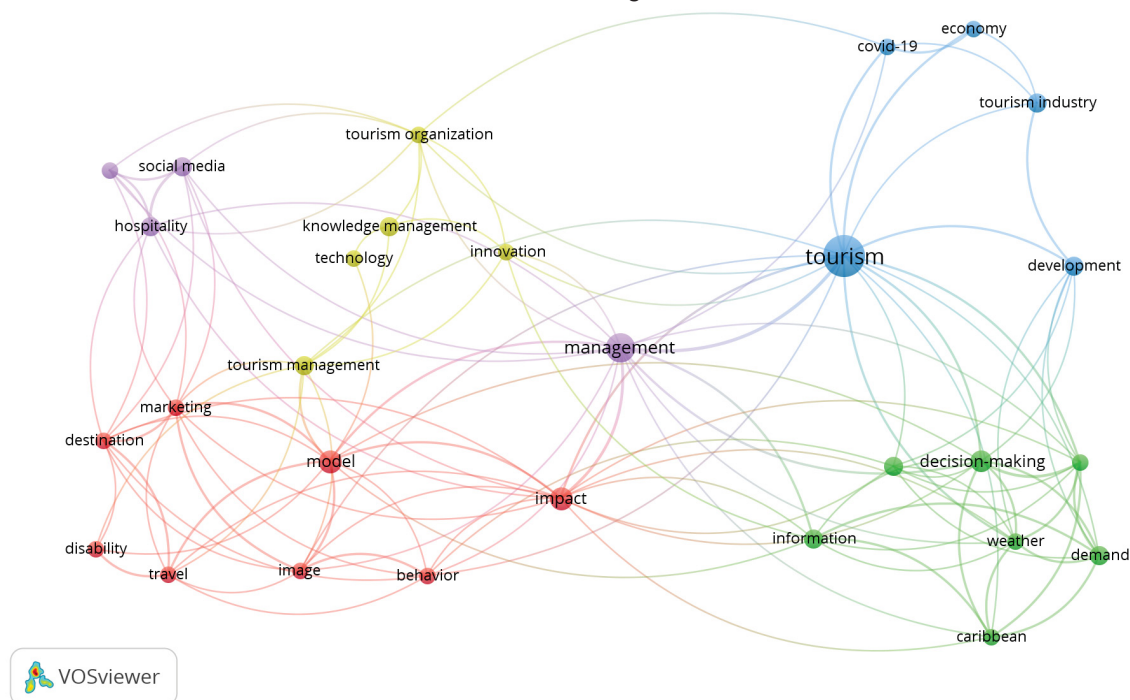
Por fim, o **cluster roxo** está voltado à tecnologia e a Big Data, porém conectado tanto na informação e nos grupos de tomada de decisão das

organizações, bem como, na divulgação online do destino para os turistas, ao lado do amarelo e do verde. No artigo “*Big data in smart tourism: challenges, issues and opportunities*”, os autores realizam uma revisão de literatura, a fim de explorar os desafios, questões e oportunidades do Big Data no turismo inteligente através de uma lente interpretativa interdisciplinar, com contribuições teóricas e empíricas que possam permitir derivar uma definição mais madura de turismo inteligente e o seu significado para empresas e destinos (Ardito *et al.*, 2019).

De acordo com os autores, o debate do Big Data se torna ainda mais importante dadas as mudanças que a transformação digital está trazendo ao setor e ao apoiar a tomada de decisão na gestão do turismo. Além disso, o Big Data permite a co-criação de experiência local digital, apoia a competitividade dos destinos, impacta na inovação do modelo de negócio no turismo e melhora a qualidade de serviços turísticos por organizações públicas e privadas (Ardito; Cerchione; Del Vecchio; Raguseo, 2019).

Já a pesquisa pelos descritores “*tourism organization*” AND *information* no título, no resumo, nas palavras-chave do autor e no *Keywords Plus* dos artigos da base, resultou em 89 trabalhos. Quando analisados pelo *VOSviewer* se obteve cinco clusters a partir de 29 itens.

FIGURA 2. Análise dos descritores “*tourism organization*” e *information* no *VOSviewer*.



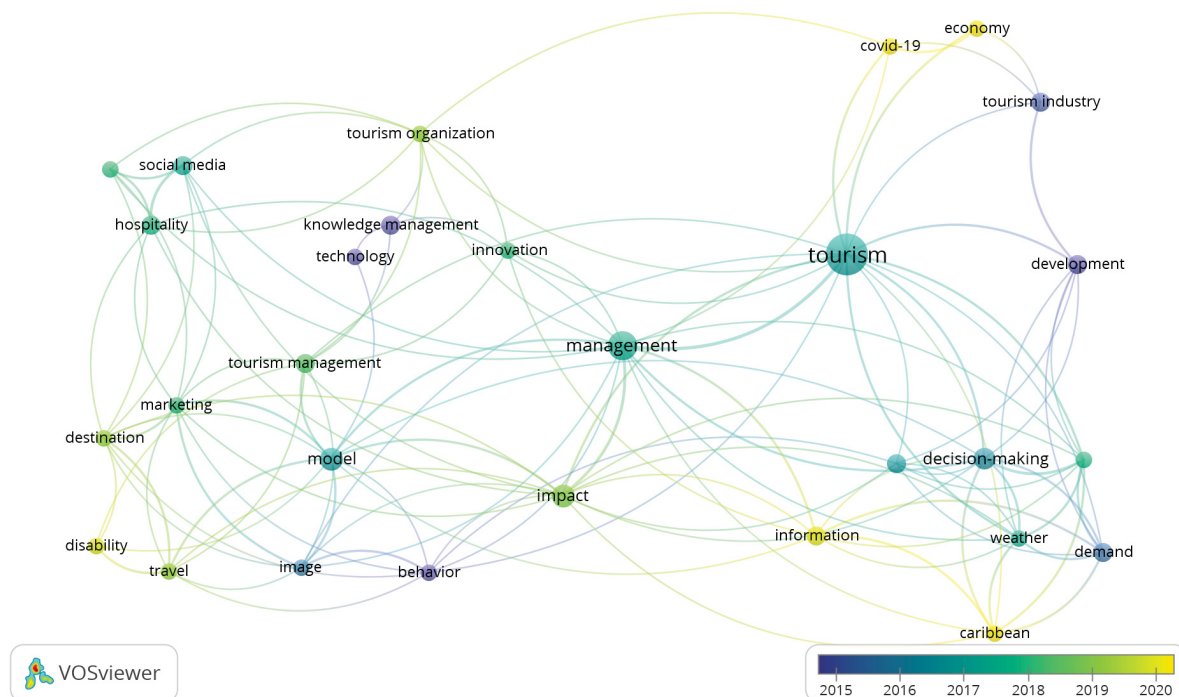
Fonte: Análise no *VOSviewer* (2022)

A princípio já é possível analisar o quantitativo de artigos encontrados com os descritores específicos significativamente inferior à pesquisa com termos amplos. Esse reconhecimento se dá tanto na apresentação visual do *VOSviewer* da Figura 2, bem como, nas temáticas mais pontuais na formação dos clusters. Pode-se destacar o termo “*management*” no centro da análise de redes, ligado ao **cluster roxo**, mas conectado a todos os outros. O **cluster azul**, tendo o turismo como elemento dominante, voltado a questões econômicas da atividade, conectado ao setor enquanto indústria, além do desenvolvimento. A aparição do termo COVID-19 nesse cluster, destaca como a economia do setor é afetada por crises externas e o uso da informação e do conhecimento são fundamentais para que as organizações possam inovar em um momento complexo, como no caso de uma pandemia. Em seguida, o **cluster verde** na qual aparece a tomada de decisão está ligada à informação e à demanda, que nos estudos de turismo está relacionada aos turistas (Braga, 2003). O **cluster vermelho** apresenta pesquisas voltadas ao destino, voltadas ao marketing e seus estudos, como comportamento do consumidor e imagem. E por fim, o **cluster amarelo** apresenta a inovação e a tecnologia, mas dentro das organizações e na gestão do conhecimento.

Assim, é possível reconhecer as inúmeras possibilidades e a essencialidade da informação para o turismo da informação. Não apenas na tomada de decisão interna das organizações para desenvolver suas atividades, mas também na produção de material informativo para divulgar os destinos e orientar os turistas, além do aspecto gerencial ligado ao desenvolvimento e a gestão do conhecimento, como base para a tomada de decisão no turismo.

A figura a seguir, apresenta a análise desses mesmos descritores com base nos anos dos trabalhos.

FIGURA 3. Análise dos descritores “*tourism organization*” e *information* por ano no VOSviewer



Fonte: análise no VOSviewer (2022)

A partir dessa análise de redes por ano, pode-se destacar não somente o COVID-19 como tema recente de pesquisa, mas também a própria economia como tema que está sendo discutido só agora em 2020 acerca das organizações de turismo conectadas à informação. Além disso, destaca-se a própria informação como termo recente na discussão, o que pressupõe que o estudo da gestão de informação em organizações de turismo está começando a ser explorado agora, e por esta razão pode ainda não possuir muitos debates.

#### 4.4.2 Etapa II: Resultado de Pesquisa nas Bases de Dados das Áreas Específicas: BRAPCI e PubTur

Diante do número reduzido de documentos encontrados no escopo proposto pela pesquisa, é possível realizar um aprofundamento na análise dos mesmos, o que se apresenta no quadro “Panorama das pesquisas identificadas na Etapa II de pesquisa”.

QUADRO 6. Panorama das pesquisas identificadas na Etapa II de pesquisa

Títulos		Objetivo	Metodologia	Resultado
1	O mercado de informação no setor turístico brasileiro	Destacar a importância do fator informação, indispensável ao crescimento das regiões brasileiras enquanto pólo de desenvolvimento turístico.	Discussão teórica.	Essas questões acerca do mercado de informação no setor turístico, ainda iniciais no campo da Biblioteconomia, têm possibilitado repensar as possibilidades de diferentes papéis do bibliotecário numa sociedade global.
2	Informação: insumo básico para o desenvolvimento do setor de turismo em Santa Catarina	Levantar e documentar a situação das empresas de turismo em Santa Catarina, em relação à: produção, divulgação e uso da informação.	Questionário semi-estruturado, aplicado <i>in loco</i> , junto aos empresários e ou responsáveis pelas empresas que fazem parte da amostra.	- As empresas fazem uso da informação, para se atualizar e divulgar o turismo, mas não a produzem. A Internet foi a forma mais utilizada, para captar e divulgar informação. Necessidade de criar um centro de informações sobre o turismo e conscientizar os empresários acerca de seu papel no desenvolvimento do setor.
3	Turismo em interfaces com a Ciência da Informação: um enfoque situacional a partir da BRAPCI	Destacar os principais periódicos científicos, pesquisadores e a faixa temporal que quantitativamente destacam o termo turismo na literatura científica da Ciência da Informação.	Revisão integrativa da literatura.	Identifica e recupera 81 artigos, de 167 pesquisadores, publicados em 32 periódicos, com destaque na publicação do tema Turismo: para: Encontros Bibli (UFSC) com nove e a revista Em Questão (UFRGS) com sete artigos, no período de 2001 a 2020.
4	Información Turística ¿Versus? Documentación del Turismo	Refletir acerca de las dificultades que implica la existencia de la conocida "información turística" y de la desconocida "documentación del turismo".	Discussão teórica.	La primera está consolidada a través de las oficinas de información turística.. La segunda no ha encontrado aún su base sólida para poderse desarrollar y establecer, como un servicio con valor añadido para los gestores de las políticas turísticas.
5	Mediação da Informação em Turismo: um estudo introdutório	Tratar o lugar da informação em turismo, explorando o conceito de mediação nesse encontro, no qual são inúmeras as possibilidades de oferecer à sociedade respostas, caminhos e produtos.	Emprega-se a análise de fontes secundárias com a realização de pesquisas bibliográficas.	Os principais resultados apontam para semelhanças entre as áreas de Ciência da Informação e Turismo, e no caráter aplicado dos estudos dessas áreas. - Ante a dependência que o turismo possui em relação à informação, observa-se a importância da sua mediação como elemento chave da comunicação turística e do

				processo de construção do conhecimento turístico.
6	O fluxo de informação sob a ótica de gestores públicos em turismo	Analisar o fluxo da informação em um organismo municipal de turismo, coletado do ambiente externo, produzido no ambiente interno e para o mercado.	Entrevista semi-estruturada, aplicada com os três gestores responsáveis pela Secretaria.	A complexidade da gestão informacional e também do processo decisório no setor turístico brasileiro ainda não se desenvolveu ao ponto de ser gerenciada eficazmente.
7	Programas de governo das Secretarias de Educação e de Turismo, Cultura e Esporte do estado de Santa Catarina: consumidores e produtores de informação Governamental	Desenvolver um estudo de usuário para conhecer as necessidades informacionais dos programas da Secretaria de Estado da Educação (SED) e da Secretaria do Estado de Turismo, Cultura e Esporte (STCE) de Santa Catarina, e constatar se além de consumidores, também são produtores de informação.	Estudo de usuário junto aos responsáveis pelos Programas de governo de SC, vinculados às Secretarias de Estado. O instrumento de coleta foi por questionário e entrevista, semi-estruturada foi aplicada "in loco".	Os responsáveis e/ou programas das secretarias são ainda incipientes produtores de informação, porém abertos e receptivos à sociedade.
8	Destinos Turísticos Inteligentes e Gestão do Conhecimento: Possíveis Convergências	Discutir as contribuições da Gestão do Conhecimento na construção dos Destinos Turísticos Inteligentes, por meio da identificação dos principais descritores encontrados em palavras-chave de artigos que abordam essa relação.	Pesquisa bibliométrica.	Não foram encontrados termos semânticos identificados na teoria abordada, porém o conceito na sua essência foi explorado, o que permite perceber que os dois objetos de pesquisa, DTI e GC, caminham paralelamente, oferecendo suporte mútuo para o desenvolvimento.
9	Análise da Gestão da Informação na Secretaria de Estado do Turismo do Paraná – SETU - PR	Analisar como ocorre a gestão da informação em OPTs estaduais, definiu-se como caso deste estudo a Secretaria de Estado do Turismo do Paraná (SETU/PR).	Entrevistas com os responsáveis da SETU/PR e do SEBRAE/PR e pesquisa bibliográfica e documental, referente aos conceitos do trabalho	Com o uso da metodologia GEOR, a organização confirma a iniciativa voltada a implantar a gestão da informação, tentando ordenar dados e informações pertinentes aos seus projetos, mantendo um fluxo contínuo e facilitando o processo de tomada de decisão estratégica do gestor responsável.
10	Análise do fluxo de	Identificar a importância	Pesquisa	Sistema de informação

	informação e processo de criação de conhecimento de uma Destination Management Organization – estudo de caso no Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau	do processo de criação de conhecimento pelas DMO's, a partir das fontes de informação, dos fluxos informacionais e do processo de criação de conhecimento.	bibliográfica e documental para a construção da fundamentação teórica, e entrevista semiestruturada com gestores.	obsoleto não atende as necessidades da organização; Dificuldade de retorno rápido dos mantenedores com as atuais ferramentas de comunicação atuais; Falta de colaboração em disponibilizarem as informações por não compreendem sua importância para o CCVB; Falta de compreensão do serviço prestado pelo CCVB e os benefícios que podem trazer; Dificuldade de adaptação ao modelo associativista por parte de alguns; Medo de compartilhar informação com o CCVB e outro mantenedor ficar sabendo; Mantenedores com objetivos,, engajamentos e ferramentas de TIC diferentes, o que dificulta a comunicação assertiva.
--	---	--	---	---

Fonte: Elaboração própria (2023)

O quadro apresenta os objetivos, a metodologia e os resultados dos estudos encontrados a partir da pesquisa nas bases de dados selecionadas. Por meio da análise, pode-se identificar que os estudos não apresentam uma similaridade nos verbos dos objetivos, porém cinco artigos têm objetivo voltado a entender a informação em uma organização de turismo, principalmente no setor público (Nascimento; Silva, 2004; Vital; Floriani; Varvakis, 2014; Boso; Nascimento, 2008; Biz; Nakatani; Pavan, 2013; Pavan; Biz, 2016).

Em relação aos métodos e metodologias utilizadas, todos os estudos utilizaram as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental para a construção da fundamentação teórica, no entanto três estudos são teóricos e empregam os preceitos da revisão sistemática da literatura (Medaglia; Ortega, 2015; Nunes; Medaglia; Stadler, 2020; Miguel; Costa; Nascimento; Silveira, 2022). Além desses, outros dois trazem discussões teóricas sobre a relação turismo e informação (Cavalcante; Dias, 2001; Rey, 2001). Pode-se destacar que esses trabalhos que apresentaram discussões teóricas no ano de 2001 são os mais antigos sobre a temática.

Os outros cinco trabalhos, realizaram pesquisa de campo, tendo como método de coleta por meio de entrevistas com empresários e ou responsáveis pelas

empresas que fazem parte da amostra a predominante em todos os casos (Nascimento; Silva, 2004; Pavan; Biz, 2016; Biz; Nakatani; Pavan, 2013; Vital; Floriani; Varvakis, 2014; Boso; Nascimento).

A partir das metodologias empregadas, dentre os artigos teóricos, os autores perceberam que os estudos apontam para semelhanças entre as áreas de Ciência da Informação e Turismo, especialmente no caráter aplicado dos estudos dessas áreas, haja vista a dependência que o turismo possui em relação à informação. No entanto, no artigo teórico e mais atual da análise, Nunes, Medaglia e Stadler (2020), verificam que a investigação reflexiva acerca do papel da informação no desenvolvimento do turismo ainda é insuficiente para fornecer *insights* para os gestores e tomadores de decisão de organizações públicas e privadas do setor turístico.

Quando utilizado o estudo de campo, por meio de entrevistas, os autores perceberam que a complexidade da gestão informacional e também do processo decisório no setor turístico brasileiro ainda não se desenvolveu ao ponto de ser gerenciada eficazmente. Os estudos identificam que as empresas fazem uso da informação, no entanto principalmente para se atualizar e para divulgar o turismo, mas não a produzem, e indicam ainda que os sistemas de Informação não atendem as necessidades da organização. Apenas um estudo (Biz; Nakatani; Pavan, 2013) verificou que a organização confirma a iniciativa voltada a implantar a gestão da informação, tentando ordenar dados e informações pertinentes aos seus projetos, mantendo um fluxo contínuo de informação e facilitando o processo de tomada de decisão estratégica do gestor responsável.

Essa Etapa II do estudo, portanto, condiz com a Etapa I, na qual foi observado que a informação é um termo recente na discussão em turismo, e na qual começou com *insights* teóricos e atualmente vem ganhando destaques nas pesquisas aplicadas, principalmente por meio de entrevistas com gestores.

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo realizar uma revisão integrativa da literatura acerca do da informação em turismo, a partir dos termos Informação e Turismo, em duas etapas: Etapa I. Pesquisa na *Web of Science* (WoS), na qual o *corpus* do estudo foi colocado para a análise no *software* VOSviewer; e Etapa II. Pesquisa nas

bases de dados das áreas específicas - Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e Publicações de Turismo (PubTur).

Na pesquisa realizada na base internacional da WoS e as análises no *VOSviewer*, se buscou obter um contexto mais amplo da relação turismo-informação dentro dos estudos internacionais. Assim, pode-se perceber, por meio da análise, que os autores e autoras discutem que no turismo a informação é um elemento essencial para desenvolver suas atividades, na produção de material informativo para divulgar o turismo e orientar o turista, bem como, para tomada de decisão internas nas organizações, escopo de pesquisa que foi foco do estudo.

Além disso, em consonância com os resultados da pesquisa na base de dados da BRAPCI e na PubTur, na qual os estudos obtiveram uma análise mais detalhada com foco individual em cada objetivo, metodologia e resultado, pode-se destacar o estudo das organizações de turismo conectadas à informação como tema recente dentro das bases de dados. A observação pode presumir que o estudo da gestão de informação em organizações de turismo ainda está em seus primórdios, indicando um campo de pesquisa a ser explorado.

Como limitação de estudo, destaca-se no contexto internacional o uso apenas da base de dados Web of Science, não utilizando Scopus ou bases de dados de outros países. Assim, se ressalta para estudos futuros o uso dessas bases para compreender de modo mais amplo a relação de informação e turismo em um cenário mundial.

Nesse contexto, cabe a reflexão acerca da relação das áreas das Ciências Sociais Aplicadas, como o Turismo e a Ciência da Informação, em interface com a sociedade. Nesse sentido, considerando a essencialidade da informação para a tomada de decisão no turismo, próximas pesquisas devem investigar se o campo de pesquisa pouco explorado é reflexo deste turismo pouco maduro e priorizado no Brasil.

## 5. ESTUDO 2 - CARACTERIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* DA REGIÃO TURÍSTICA ROTAS DO PINHÃO<sup>2</sup>

### RESUMO

A Política Nacional de Turismo no Brasil é baseada no Programa de Regionalização do Turismo (PRT), que fomenta o desenvolvimento de estruturas regionais de gestão, chamadas Instâncias de Governança Regionais (IGRs). No Paraná essas organizações foram delimitadas como Agências de Desenvolvimento Regional (ADETUR), envolvendo a participação de membros oriundos das esferas pública e privada. Por tratar-se de uma multiplicidade de atores envolvidos na gestão do turismo estadual, a utilização da teoria de *stakeholders* mostrou-se adequada para a interpretação e classificação. O objetivo é, portanto, analisar os *stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão, identificando-os à luz da teoria de categorização dos *Stakeholders* proposta por Mitchell, Agle e Woods (1997). A fim de atingir o objetivo foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, considerando a IGR e seus *stakeholders*, a partir da investigação documental das Atas das assembleias ordinárias da organização. Os resultados apresentam a classificação desses municípios, avaliados pelos critérios de Poder, Legitimidade e Urgência. Foi possível classificá-los em doze 'Adormecidos', oito 'Dominantes' e nove 'Definitivos' de acordo com as categorias teóricas. Sugerem-se, por fim, ações que elevem os municípios 'Dominantes' ao nível de Definitivos e que estimule a formalização dos 'Adormecidos' para que possam passar a 'Dominantes'.

Palavras-chave: Política Nacional de Turismo; Regionalização; ADETUR Rotas do Pinhão; Stakeholders; Paraná.

### 5.1 INTRODUÇÃO

O incentivo à atividade turística pode movimentar economias dos grandes centros e apresenta cidades ícones da história e do consumo internacional como

---

<sup>2</sup> Artigo aprovado e apresentado no XX Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo – ANPTUR em setembro de 2023 e submetido à Revista científica, primeiro semestre de 2024.

inspiração para turistas, gestores e pesquisadores(as). Entretanto, no cotidiano do turismo brasileiro, é fato que a atividade é vista como alternativa de desenvolvimento para muitos municípios e regiões, de diferentes portes, a partir de políticas públicas implementadas pelo Governo Federal (Lopes; Panosso Netto, 2021).

Considerando que o papel do governo é estabelecer o ambiente regulatório no qual os negócios operam, segundo interessa ao desenvolvimento de um país (Hall, 2005), a principal política nacional de turismo do Brasil pode ser considerada o Programa de Regionalização do Turismo (PRT), instituído em 2003 e presente até os dias de hoje. Entre suas muitas diretrizes, o PRT tem na Instância de Governança Regional (IGR) instrumento central de execução, por se tratar do organismo que, entre outras funções, congrega atores e articula a rede do turismo da região (Brasil, 2007). No Paraná as IGRs são denominadas Agências de Desenvolvimento do Turismo (ADETUR) e se fazem presentes nas regiões turísticas do Estado, fomentando o turismo e realizando a interlocução entre os diferentes membros, públicos e privados, do turismo da região em questão.

Neste contexto, de múltiplos atores, a teoria dos *stakeholders* começou a ser discutida e ganhou espaço na formulação da estratégia organizacional, a partir da obra de Freeman sobre gestão estratégica, nos anos 1980. O termo tenciona referir-se a uma pessoa, grupo ou outra organização que seja influente, ou que possa ser influenciada pela organização por proximidade ou interesse. Nesse sentido, a teoria dos *stakeholders* afirma que a estratégia de uma organização é limitada por inúmeros atores localizados em seu ambiente interno e externo. Dessa forma, as ações dos *stakeholders* afetarão direta ou indiretamente as escolhas estratégicas utilizadas pela organização (Freeman, 1984).

Se as estratégias da empresa e dos *stakeholders* forem convergentes, tanto o relacionamento quanto os resultados organizacionais beneficiarão ambas as partes. No caso das organizações públicas, Ferreira (2014) descreve que a influência exercida pelos *stakeholders* pode afetar o alcance de objetivos operacionais e estratégicos, mas também na prestação de serviços aos cidadãos, mais especificamente à administração pública.

Tendo como foco o desenvolvimento turístico a partir do contexto regional com a atuação de diferentes *stakeholders* nas Instâncias de Governança Regional, tem-se como questão de pesquisa: como a classificação e tipificação dos *stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão pode contribuir no processo de

planejamento e gestão da ADETUR Rotas do Pinhão? A fim de responder à questão, apresenta-se como objetivo deste trabalho **analisar os *stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão, identificando-os à luz da teoria de categorização dos *Stakeholders* proposta por Mitchell, Agle e Woods (1997).**

Considerando o contexto aplicado do problema e objetivo, metodologicamente optou-se por uma pesquisa exploratória, considerando as IGRs e seus *stakeholders*, a partir da investigação documental das Atas das assembleias ordinárias da ADETUR Rotas do Pinhão.

Este trabalho está estruturado em introdução; marco teórico, que discute a regionalização do turismo no Brasil, a regionalização do turismo no estado do Paraná, onde se localiza a Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão, objeto deste estudo, e, a classificação e tipificação dos stakeholders. Nos procedimentos metodológicos traz o percurso realizado para alcançar o objetivo proposto, seguido da apresentação e discussão dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências.

## 5.2 REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO

Em ampla análise, compreendeu-se que aderir à reforma dos arranjos institucionais e à troca de informações por meio de redes de conhecimento é uma das principais estratégias políticas para o desenvolvimento do turismo local. Os atores locais, o caráter positivo da região e suas instituições criam um ambiente propício para atrair mais investidores interessados em aumentar sua capacidade de poupança, promovendo assim o crescimento econômico da região, processo que fortaleceu o Programa Nacional de Regionalização do Turismo (PRT) (Grechi, 2013).

Entretanto, esse processo teve início no âmbito municipal. No ano de 1994 foi instituído oficialmente o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), coordenado à época pela Embratur (o então Instituto Brasileiro de Turismo) (Brasil, 2021). O PNMT se propôs a dotar os municípios brasileiros de condições técnicas e organizacionais para que tivessem a capacidade de criar os seus Conselhos Municipais de Turismo, de forma que incluíssem suas comunidades de maneira participativa na formulação e na gestão do Turismo, com base em cinco princípios importantes: descentralização, sustentabilidade, parcerias, mobilização e capacitação (Brasil, 2007; Brusadin, 2005).

Foi notório o processo de amadurecimento do turismo nacional que o PNMT promoveu. Entretanto, ao analisar os impactos produzidos pelo Programa, verificou-se que as experiências permaneceram quase sempre limitadas às localidades ou microrregiões em que ocorreram, sem se proliferarem para as regiões vizinhas. Em muitos locais, além disso, elas foram encerradas juntamente com o apoio técnico-institucional e financeiro externo ao município. Por outro lado, com o PNMT pôde-se perceber também que o turismo planejado em conjunto com a comunidade cria condições para o surgimento da autoestima, do orgulho e da cidadania. Conjunto de impactos positivos estes que transformaram o Programa em um movimento nacional, que mobilizou agentes, promoveu mudanças, uniu pessoas e instituições e produziu resultados (Brasil, 2007).

Em 2003, na primeira gestão do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, foi criado o Ministério do Turismo (MTur), e implantado o Plano Nacional do Turismo (PNT) 2003/2007, que levou a Embratur a ter apenas o papel de promoção e divulgação do turismo brasileiro (Trentin; Fratucci, 2011). O Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, surgiu nesse contexto, integrando os Planos Nacionais do Turismo 2003/2007 e 2007/2010, consolidando e promovendo a continuidade do movimento de construção de redes humanas e institucionais, solidárias e participativas, iniciada com o PNMT, com o intuito de garantir o desenvolvimento do turismo sustentável no país (Brasil, 2007). Assim, o Programa de Regionalização do Turismo (PRT), adotado com a criação do MTur, tinha como objetivo:

a conscientização, sensibilização, estímulo e capacitação dos vários agentes de desenvolvimento componentes da estrutura do município, para que despertassem e reconhecessem a importância e a dimensão do turismo como gerador de emprego e renda, conciliando o crescimento econômico com a preservação e a manutenção do patrimônio ambiental, histórico e de herança cultural, tendo como fim a participação e a gestão da comunidade nas decisões dos seus próprios recursos (Brasil, 2007, p. 16).

O PRT acabou se tornando uma política de Estado (e não de governo), passando por revisões e reformulações, mas perdurando até os dias de hoje. O Programa trabalha a convergência e a interação de todas as ações desempenhadas pelo MTur com estados, regiões e municípios brasileiros, tendo como objetivo principal apoiar a estruturação dos destinos, a gestão e a promoção do turismo, como premissa estratégica sua execução de forma descentralizada e regionalizada, com foco no planejamento coordenado e participativo (Brasil, 2013). Desse modo,

essa transição para o Programa de Regionalização do Turismo, permitiu uma nova configuração na política nacional do turismo, abrindo espaço para que os municípios pudessem interagir, complementar e compartilhar propostas entre os municípios das regiões turísticas. Esta ação permitiu uma maior integração entre as esferas municipal e regional, visto que os municípios deixaram de atuar isoladamente (Brasil, 2007).

Assim, toda essa descentralização tornou-se possível por meio do estabelecimento de parcerias, que resultaram em colegiados participativos que, por sua vez, podem ser formais ou informais (Barbosa, 2012). Dentro desse contexto descentralizado foi criado no estado do Paraná, o então Conselho Consultivo de Turismo do Estado (CCTUR), a Câmara de Regionalização do Turismo, sendo o principal fórum de articulação da Regionalização no Paraná (Nakatani; Gonçalves, 2013). Em 2003, após diagnóstico e análise da potencialidade de cada região, concluiu-se pela definição de nove regiões turísticas: Litoral, Curitiba e Região Metropolitana, Campos Gerais, Oeste e Lindeiros ao Lago de Itaipu, Norte, Noroeste, Centro, Centro-Sul e Sudoeste, marcando o início do processo de regionalização do Paraná (Paraná Turismo, 2021; Paraná, 2017). Ao longo dos anos, esse número de regiões teve algumas alterações acerca dos municípios que compunham as Regiões Turísticas, bem como a quantidade de Regiões Turísticas oficializadas no Paraná.

Quase uma década depois, no final de 2022, há 15 regiões turísticas no estado. Cada uma delas possui uma Instância de Governança Regional (IGR), conhecidas no Paraná como Agência de Desenvolvimento Regional do Turismo (ADETUR), reconhecidas e institucionalizadas pela Resolução Conjunta SEDEST/Paraná Turismo nº 001/2020. De acordo com a cartilha de Orientações Práticas às Instâncias de Governança de Turismo do Paraná, de 2009, a Instância de Governança do Turismo pode ser então conceituada como:

uma organização social que conta com a participação de representações do público, da sociedade civil organizada e de entidades empresariais vinculadas ao turismo em determinado território (país, estado, região ou município). De maneira geral as instâncias de governança constituem-se em espaços de articulação dos atores sociais e de proposição, análise e monitoramento de políticas, planos e projetos na área do turismo sustentável (Paraná, 2009, p. 15).

Desse modo, compreendendo que as Instâncias de Governanças são organizações sociais com capacidade de elaboração, monitoramento e até mesmo execução de políticas públicas em nível nacional, estadual, regional e municipal, dentro da política do MTur, essas entidades se constituem como instrumentos concretos de viabilização da integração e descentralização do poder de decisão, com base na gestão democrática. Para o Programa de Regionalização do Turismo as IGR são responsáveis pela definição de prioridades, pela coordenação das decisões a serem tomadas, pelo planejamento e pela execução do processo de desenvolvimento do turismo na região (Paraná, 2009).

Assim, de acordo com Rodrigues e Souza (2015), o processo de Regionalização do Turismo Brasileiro é pautado na abordagem territorial, de maneira que a regionalização turística assume o compromisso de ser composto a partir da gestão compartilhada, especialmente em uma perspectiva do espaço. Da mesma forma, Zaparoli, de Souza e Elesbao (2017), qualificaram a governança regional como importante instância de mediação entre o público e o privado, reforçando o trabalho em rede e a gestão compartilhada como elementos essenciais no desenvolvimento regional do turismo rural.

Grechi (2013), coloca ainda que se deve levar em consideração que cada lugar apresenta um determinado arranjo institucional que espelha determinada sociedade e que impacta diretamente a economia desta sociedade positiva ou negativamente. Um ambiente rico em cultura associativa e em diversidade institucional é propício às trocas econômicas, as transformações, inovações e desenvolvimento. Desse modo, a questão estratégica com as instituições é que sua presença implica em maior segurança para a realização de novos investimentos e, portanto, maior acúmulo de capital (Grechi, 2013).

Assim, a partir da análise desse corpus teórico, é possível constatar que o modelo de Regionalização adotado pelo Ministério do Turismo, segue a concepção de desenvolvimento de redes, com entidades públicas e privadas que auxiliam no planejamento e no desenvolvimento regional no turismo. Compreendendo esta configuração de modelo de desenvolvimento, fica clara a importância do estudo dos *stakeholders* junto à política de Regionalização do Turismo do Brasil.

### 5.3 ANÁLISE, CLASSIFICAÇÃO E TIPIIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Ainda que o termo *Stakeholder* tenha despontado nas décadas de 1960 e 1970 no âmbito do planejamento estratégico considerando o ambiente externo das organizações (Rodrigues, 2005), o conceito que engloba indivíduos e/ou grupos de interesse, que afetam ou são afetados por uma organização (Freeman, 1984 *apud*. Rodrigues, 2005), é bastante adequado aos estudos do campo das Ciências Sociais Aplicadas, considerando sua interface com a realidade na qual a organização interatua. Em um cenário organizacional, existem interdependências entre diferentes componentes ambientais e organizações relacionadas, muitas vezes caracterizadas por influência mútua, resultando em maior ou menor poder organizacional sobre esses atores. A teoria dos *stakeholders* sugere que o comportamento estratégico dessas organizações deve buscar atender e satisfazer esses grupos da melhor forma possível, uma vez que são influenciados por eles e podem constranger as ações da organização, sob pena do alcance de seus objetivos e do insucesso das políticas (De Viera; Hoffmann, 2006).

No turismo, Araujo (2008) propõe cinco abordagens metodológicas para a análise de *stakeholders* no contexto do planejamento turístico e discute algumas implicações dessas abordagens para o desenvolvimento sustentável dos lugares e destinações turísticas. De acordo com a autora, a análise dos *stakeholders* neste contexto, inclui os afetados por um projeto específico que estão interessados em participar do processo de planejamento. A partir da identificação e do envolvimento dos *stakeholders* de forma técnica, política e operacional, tem-se a contribuição direta dos interessados da própria destinação na criação das políticas que são propostas e na inclusão no processo de tomada de decisão, favorecendo assim o desenho de planos de desenvolvimento turístico mais assertivos (Araujo, 2008).

Outros autores destacam a importância da identificação dos *stakeholders* no planejamento de turismo. De acordo com o estudo de Brito, Costa e Breda (2015), os temas relacionados à sustentabilidade dominam grande parte dos estudos acerca dos *stakeholders*, com a maior parte dos trabalhos identificados no estudo, versando acerca de desenvolvimento sustentável, turismo sustentável ou questões diretamente relacionadas ao meio ambiente. Porém, os autores descrevem a lacuna em trabalhos que reflitam acerca do planejamento do turismo no âmbito do ciclo de políticas públicas, nas quais há pressão de *stakeholders* e grupos de interesse, que

podem ser exploradas em estudos que tratam do planejamento turístico e participação social (Brito; Costa; Breda, 2015).

Considera-se, então, que para atender e satisfazer os diferentes grupos de interesse é preciso identificá-los e, ao mesmo tempo, compreender seus papéis na estrutura organizacional. Desse modo, assim como sugerem Brito, Costa e Breda (2015), este artigo traz esta perspectiva dos *stakeholders*, no âmbito da Região Turística Rotas do Pinhão, focando no desenvolvimento turístico a partir do contexto regional com a atuação de diferentes *stakeholders* nas Instâncias de Governança Regional. Para isso, optou-se pela categorização dos *stakeholders* apresentada a seguir.

Sobre a “classificação” e “tipificação” dos *Stakeholders* a fim de estudar o fenômeno de sua atuação sobre as organizações, os estudiosos do tema classificaram estes atores de diversas formas. Ferreira (2014) e Delgado (2011) destacam 6 principais linhas de classificação, que serão destacadas no quadro abaixo:

QUADRO 7. Principais linhas de classificação

<b>Autores/as</b>	<b>Ano</b>	<b>Classificação</b>
Clarkson	1995	Primários e Secundários
Freeman et al.	2007	Primários e Secundários
Frederick, Post e Davis	1992	Voluntários e Involuntários
Hill e Jones	2000	Internos e Externos
Svendsen e Wheeler	2002	Diretos e Indiretos
Mitchell, Agle e Woods	1997	Adormecido, Arbitrário, Reivindicador, Dominante, Perigoso, Dependente e Definitivo

Fonte: Adaptado de Ferreira (2014) e Delgado (2011)

Apesar da categorização dos *Stakeholders* proposta por Mitchell, Agle e Woods em seu trabalho “*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*” publicado em 1997, não ser a mais atual, é a que se destaca por ser mais detalhada cada *stakeholder*. Além disso, para esse estudo, se utilizará como base estudos que já aplicaram a teoria de Mitchell, Agle e Woods em outras áreas do conhecimento que não turismo, que ainda não possui nenhum estudo aplicado.

Os autores classificam os *stakeholders* a partir de 3 atributos: Poder, Legitimidade e Urgência. A partir da identificação destes atributos, os autores os classificam em 7 tipos de atores: Adormecido, Arbitrário, Reivindicador, Dominante, Perigoso, Dependente e Definitivo (Mitchell; Agle; Woods, 1997).

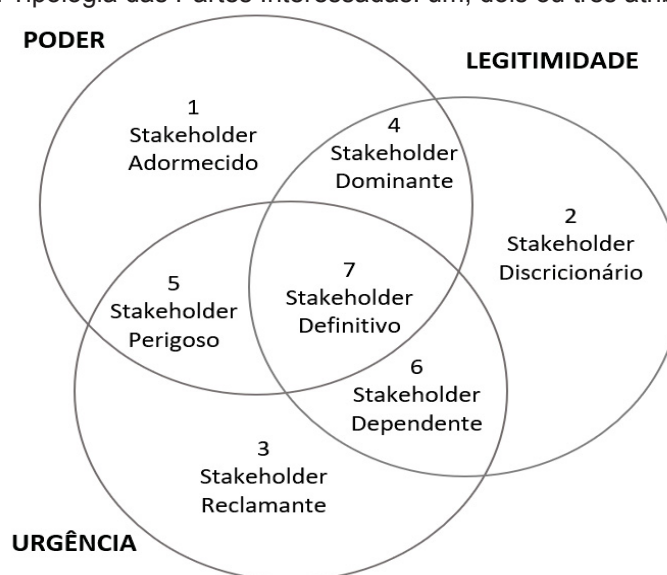
Dentro dessa teoria, o Poder é entendido como a capacidade de influenciar alguém a alcançar os resultados que almeja, apesar da resistência deste (Ferreira, 2014). Portanto, uma parte de uma relação tem poder, na medida em que tem ou pode obter acesso a meios coercivos, utilitários ou normativos, para impor sua vontade no relacionamento. Porém, do mesmo modo que esse poder pode ser adquirido, assim como perdido (Mitchell; Agle; Woods, 1997).

Já a noção de Legitimidade, refere-se vagamente a estruturas ou comportamentos socialmente aceitos e esperados dentro de um sistema de normas, valores e definições socialmente construído onde o sujeito está inserido. Muitas vezes está implicitamente associada ao poder quando as pessoas tentam avaliar a natureza das relações na sociedade (Mitchell; Agle; Woods, 1997).

Por fim, a Urgência no contexto dos *stakeholders*, é compreendida como o grau em que as reivindicações das partes interessadas exigem atenção imediata. No entanto, os autores colocam que, embora a sensibilidade ao tempo seja necessária, não é o suficiente para identificar a reivindicação de uma parte interessada ou "relação de gerência" como urgente. A parte interessada deve considerar sua reivindicação sobre a empresa ou seu relacionamento com a empresa como crítico ou altamente importante (Mitchell; Agle; Woods, 1997).

A classificação proposta por Mitchell, Agle e Woods (1997) emerge das combinações dos três atributos descritos acima.

FIGURA 4. Tipologia das Partes Interessadas: um, dois ou três atributos



Fonte: Traduzido de Mitchell, Agle e Woods (1997)

A partir dessas combinações dos 3 atributos, os autores dividem os *stakeholders* em 3 grandes grupos: Latentes, que possuem apenas um atributo; *Expectant*, atores que possuem dois atributos; e os Definitivos, são aqueles possuidores dos três atributos. Esta categorização é apresentada no quadro elaborado por Ferreira (2014).

QUADRO 8. Categorização de Mitchell, Agle e Woods

Grande Grupo	Grupo Específico	Atributo
Latente	Adormecido	Poder
	Discricionário/Arbitrário	Legitimidade
	Reclamante/Reivindicador	Urgência
<i>Expectant</i>	Dominante	Poder e Legitimidade
	Perigoso	Poder e Urgência
	Dependente	Urgência e Legitimidade
Definitivo	Definitivo	Poder, Urgência e Legitimidade

Fonte: Adaptado de Ferreira (2014, p. 14)

O primeiro grande grupo é denominado como 'Latente' e fazem parte desse grupo os *stakeholders* que possuem apenas um dos três atributos identificados. A importância das partes interessadas será baixa, já que apenas um dos atributos das partes interessadas (Poder, Legitimidade e Urgência) é percebido pelos gestores

como presente (Ferreira, 2014). Assim, com tempo e energia limitados e outros recursos para rastrear o comportamento dos *stakeholders*, os gestores podem não fazer nada acerca daqueles que eles acreditam possuir apenas um dos atributos de identificação, e podem nem mesmo ir ao ponto de reconhecer a existência dessas partes interessadas. Do mesmo modo, pode ocorrer que os *stakeholders* Latentes não deem atenção ou reconhecimento à organização. Assim, este grupo se divide em: adormecido, discricionário/arbitrário e reclamante/reivindicador. O ator 'Adormecido' possui poder para impor às organizações sua vontade, mas por não apresentar Legitimidade e Urgência em suas reclamações, seu Poder fica adormecido. Já o 'Discricionário/Arbitrário' não possui Poder para influenciar a organização nem reivindicações Urgentes e, assim, não exerce influência nas decisões da organização. E por fim, o 'Reclamante/Reivindicador', tem uma questão Urgente, mas por não possuir Poder ou Legitimidade, não se torna um perigo para organização (Mitchell; Agle; Woods, 1997).

O segundo grupo de *stakeholders* é composto por aqueles que possuem uma combinação de dois atributos, e estão divididos em: Dominante, Perigoso e Dependente. 'Dominantes' são aqueles que possuem os atributos de Poder e Legitimidade, assim, possuem reivindicações legítimas sobre a organização, bem como, a capacidade de agir a respeito dessas reivindicações (Ferreira, 2014; Mitchell; Agle; Woods, 1997). Os 'Perigosos', não possuem o atributo Legitimidade para atuar na instituição, e desse modo, podem utilizar de força ou até mesmo de violência para se fazerem ser ouvidos. Já os 'Dependentes', têm reivindicações Legítimas e Urgentes, mas não possuem Poder para forçar suas vontades e assim, para satisfazer suas reivindicações diante das organizações, busca o apoio de outros *stakeholders* (Ferreira, 2014). Segundo Mitchell, Agle e Woods (1997), os atores 'Expectant' podem se tornar um *stakeholder* 'Definitivo', por isso essa categoria deve ser monitorada.

Finalmente, o grupo *Stakeholder* 'Definitivo'. Esse ator possui Legitimidade e Urgência nas suas reivindicações, assim como Poder para impor sua vontade à organização (Ferreira, 2014).

Nesse contexto, após compreender a Teoria de Categorização dos *Stakeholders* (Mitchell; Agle; Woods, 1997)", se caracteriza na seção seguinte o percurso realizado para alcançar o objetivo de analisar os *stakeholders* da ADETUR Rotas do Pinhão.

## 5.4 METODOLOGIA

A fim de atingir o objetivo proposto, foi conduzida uma pesquisa de abordagem qualitativa, a qual se caracteriza por explorar o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, os quais não são passíveis de quantificação (Minayo, 1994). Esta abordagem empregou análises descritivas, visando descrever as características de uma determinada população, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2008). O método adotado foi o estudo de caso, o qual consiste na investigação detalhada e abrangente de um caso específico, devidamente contextualizado no tempo e no espaço (Ventura, 2007). Para tanto, foram utilizadas técnicas de pesquisa e coleta de dados, incluindo a pesquisa participante, seguida pela pesquisa bibliográfica e documental em dados secundários.

A pesquisa participante, é realizada mediante a integração do pesquisador no grupo pesquisado, com o objetivo de obter conhecimento mais profundo do grupo (Dencker, 1998). Nesse sentido, a pesquisa participante apresentou-se como um método pertinente ao estudo, visto que a autora atuou na Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão como Estagiária, e em seguida, como Analista de Turismo do ano de 2020 a 2022.

A partir da atuação foi possível ter acesso a documentos, informações e percepções específicas internas da organização, que contribuíram para o desenvolvimento do trabalho. Desse modo, por meio da pesquisa participante, foi possível identificar e participar do processo de planejamento e gestão da ADETUR Rotas do Pinhão.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para englobar as produções científicas realizadas sobre um determinado assunto, e assim poder embasar as investigações em materiais já existentes (Lakatos; Marconi, 2003). A técnica foi empregada inicialmente a fim de discutir, primeiramente a regionalização do turismo, e posteriormente a teoria de classificação dos *stakeholders*.

Já a pesquisa documental, diferente da bibliográfica, utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico, mas que podem ser documentos de primeira mão conservados por instituições (Dencker, 1998). Assim, a pesquisa documental foi utilizada a partir da análise das Atas das assembleias ordinárias da ADETUR Rotas do Pinhão, dos meses de fevereiro, março, abril, maio, julho, agosto,

setembro e outubro do ano de 2022. As Atas foram selecionadas por serem as disponíveis no *drive on-line*, juntamente com as listas de presença das reuniões, na qual todos os associados e atuantes na ADETUR têm acesso. A análise serviu de base para a classificação e tipificação dos *stakeholders* participantes da IGR Rotas do Pinhão, por meio da participação dos associados e dos não associados da ADETUR nas reuniões, que acontecem de forma presencial uma vez no mês.

São aptos a participarem das assembleias ordinárias os secretários e diretores responsáveis pelo turismo dos municípios integrantes da Região Turística, sejam os municípios já associados a ADETUR Rotas do Pinhão ou não, além de empresários da área atuantes nos municípios que pertencem a Região e pessoas interessadas em contribuir com o fomento do turismo. Para a análise, considerou-se apenas a presença de secretários e/ou diretores responsáveis pelo turismo do município, visando compreender a participação dos municípios no processo de planejamento e gestão da Instâncias de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão.

A seguir serão apresentados os resultados e discussões da coleta de dados da pesquisa documental.

## 5.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.5.1 Caracterização do Objeto: a ADETUR Rotas do Pinhão

A Instância de Governança Regional Agência de Desenvolvimento Turístico da Região Rotas do Pinhão (ADETUR Rotas do Pinhão), compreende a Região Turística Rotas do Pinhão, na qual integra a capital paranaense, Curitiba, e a região metropolitana. Desse modo, é composta por 29 municípios, sendo eles: Adrianópolis, Agudos do Sul, Almirante Tamandaré, Araucária, Balsa Nova, Bocaiúva do Sul, Campina Grande do Sul, Campo do Tenente, Campo Largo, Campo Magro, Cerro Azul, Colombo, Contenda, Curitiba, Doutor Ulysses, Fazenda Rio Grande, Itaperuçu, Lapa, Mandirituba, Piên, Pinhais, Piraquara, Quatro Barras, Quitandinha, Rio Branco do Sul, Rio Negro, São José dos Pinhais, Tijucas do Sul e Tunas do Paraná (Paraná Turístico 2026, 2018).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (IBGE, 2016 *apud*. Paraná Turístico 2026, 2018), os 29 municípios possuem uma população

total de mais de 3,5 milhões de habitantes, dos quais mais da metade residem em Curitiba. Além disso, pode-se afirmar que o perfil desses municípios é bastante heterogêneo, visto que apesar da proximidade com a capital do Estado, um terço deles possui a maioria da população vivendo na zona rural. Em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), o total é de R\$ 138,2 bilhões, que se referem a 40% do PIB paranaense, que é de R\$ 348 bilhões no total (Paraná Turístico 2026, 2018).

A atividade predominante na Região Turística são as indústrias de Transformação. Evidencia-se o setor de comércio e serviços em nove, dos 29 municípios, incluindo a capital, e o setor primário para três municípios. Em relação ao turismo, o total de empregos nas Atividades Características do Turismo (ACT) desses municípios representa 43% do total estadual, e o número de estabelecimentos configura uma parcela de 35% do Paraná. Dos municípios, apenas três tiveram o valor apresentado para o rendimento salarial médio das ACT maior que a média estadual, que consiste em R\$ 1.496,58 (Paraná Turístico 2026, 2018).

Ademais, em relação aos equipamentos e serviços, a maior concentração da oferta está nos serviços de alimentação, seguida pelos meios de hospedagem e agenciamento. No entanto, no Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (Cadastur), do Ministério do Turismo, entre os empreendimentos da região sobressai o número de meios de hospedagem, seguido dos serviços de transporte e agenciamento. Já como principal oferta na Região Turística, está o Turismo Religioso, seguido pelo Turismo Cultural e o Turismo de Lazer, Sol e Praia (Paraná Turístico 2026, 2018).

A partir da definição dos municípios, a ADETUR, como IGR, foi fundada em setembro de 2015, em uma assembleia no auditório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), na qual foi instituída a primeira diretoria e os conselhos administrativo e fiscal da entidade. A nova Região Turística foi criada com a missão de ser o órgão gestor e de apoio às atividades, projetos e iniciativas do turismo em Curitiba e Região Metropolitana, além de estimular os associados para atuarem na construção do desenvolvimento sustentável do turismo local e regional (Curitiba, 2015).

Em 2018, dos 29 municípios da Rotas do Pinhão, 20 foram regionalizados e categorizados no Mapa do Turismo Brasileiro do MTur, o que significou um aumento de municípios nas categorias C e D, considerando assim apenas Curitiba como município de categoria A, e Araucária, Campo Largo, Colombo e São José Dos

Pinhais como categoria B. O mapeamento foi realizado em parceria com os órgãos estaduais de turismo, responsáveis pela indicação dos municípios impactados de alguma forma pelo setor de viagens e turismo em suas regiões. Para participar, o município teria que cumprir alguns requisitos como: ter um órgão responsável pela pasta de turismo e orçamento para investir no setor, assinar um termo de compromisso com o Ministério do Turismo, e se comprometer a participar da instância de governança regional da qual faz parte (Paraná Turístico 2026, 2018).

No final do ano de 2022, a ADETUR Rotas do Pinhão possuía 17 municípios associados, sendo eles: Almirante Tamandaré, Araucária, Balsa Nova, Campina Grande do Sul, Campo Largo, Campo Magro, Colombo, Curitiba, Fazenda Rio Grande, Lapa, Mandirituba, Pinhais, Piraquara, Quatro Barras, Rio Negro, São José dos Pinhais e Tijucas do Sul. Além de empresários e empreendimentos ligados ao setor de turismo nos municípios integrantes da região (Documento Interno ADETUR, s/d), totalizando 17 associados no mês de dezembro 2022. Estes associados têm direitos, como o de participar das ações promovidas pela ADETUR Rotas do Pinhão, a fim de promover o desenvolvimento sustentável do turismo local e regional.

Diante da complexidade apresentada na composição da ADETUR Rotas do Pinhão, percebe-se, a pertinência de classificar e tipificar os *stakeholders* participantes da IGR Rotas do Pinhão, que mesmo originárias de diferentes municípios e/ou responsáveis por ACT, precisam trabalhar em conjunto, em prol do desenvolvimento turístico.

#### 5.5.2. Classificação e tipificação dos *stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão

Para realizar a classificação e tipificação dos *stakeholders*, foi realizada a análise das Atas para atribuir os atributos Poder, Legitimidade e Urgência de Mitchell, Agle e Woods (1997). Para a pesquisa, a análise se concentrou exclusivamente nos municípios, considerando-os como os interlocutores principais das empresas e outras organizações associadas. Durante a análise dos municípios, levou-se em conta a presença de seus representantes nas reuniões da IGR, normalmente um membro da Secretaria, o próprio secretário ou, em algumas ocasiões, até mesmo o prefeito.

Assim, para o atributo Poder, considerou-se todos os 29 municípios presentes na Região Turística, mesmo que não-associado, visto que todos os presentes na reunião têm poder de fala e podem defender seu ponto de vista junto aos demais. O atributo Legitimidade, se dá aos municípios associados, considerando que se referem a estruturas ou comportamentos socialmente aceitos e esperados dentro de um sistema de normas, e dentro do contexto da Regionalização do Turismo no Brasil, é o esperado de cada município. Já para o atributo Urgência, o critério foi municípios que participaram de mais de 4 reuniões no ano, ou seja, metade das reuniões analisadas, e assim apresentam reivindicações de atenção imediata.

QUADRO 9. Classificação e tipificação dos *stakeholders* da Região Turística

Municípios		Associado	Reuniões que participou	Atributos encontrados	Tipologia detectada
01	Adrianópolis	X	-	Poder	Adormecido
02	Agudos do Sul	X	-	Poder	Adormecido
03	Almirante Tamandaré	✓	2, 3 e 9	Poder Legitimidade	Dominante
04	Araucária	✓	2, 3, 4, 5, 6, 8 e 9	Poder Legitimidade Urgência	Definitivo
05	Balsa Nova	✓	9	Poder Legitimidade	Dominante
06	Bocaiúva do Sul	X	-	Poder	Adormecido
07	Campina Grande do Sul	✓	2	Poder Legitimidade	Dominante
08	Campo Tenente do	X	-	Poder	Adormecido
09	Campo Largo	✓	2, 3, 4, 6, 9 e 10	Poder Legitimidade Urgência	Definitivo
10	Campo Magro	✓	6 e 10	Poder Legitimidade	Dominante
11	Cerro Azul	X	-	Poder	Adormecido
12	Colombo	✓	2, 4, 6, 8 e 9	Poder Legitimidade	Dominante
13	Contenda	X	-	Poder	Adormecido
14	Curitiba	✓	4, 5, 8, 9 e 10	Poder Legitimidade	Definitivo

				Urgência	
15	Doutor Ulysses	X	-	Poder	Adormecido
16	Fazenda Grande Rio	✓	2, 3, 4, 5, 6, 8 e 10	Poder Legitimidade Urgência	Definitivo
17	Itaperuçu	X	-	Poder	Adormecido
18	Lapa	✓	3, 4 e 8	Poder Legitimidade	Dominante
19	Mandirituba	✓	3, 4, 5, 8 e 10	Poder Legitimidade Urgência	Definitivo
20	Piên	X	-	Poder	Adormecido
21	Pinhais	✓	-	Poder Legitimidade	Dominante
22	Piraquara	✓	2, 4 e 8	Poder Legitimidade	Dominante
23	Quatro Barras	✓	2 e 4	Poder Legitimidade	Dominante
24	Quitandinha	X	5	Poder	Adormecido
25	Rio Negro	✓	2, 4, 5, 8, 9, 10	Poder Legitimidade	Dominante
26	Rio Branco do Sul	X	-	Poder	Adormecido
27	São José dos Pinhais	✓	2, 4, 5, 6	Poder Legitimidade Urgência	Dominante
28	Tijucas do Sul	✓	2, 4, 5, 6, 8, 10	Poder Legitimidade	Dominante
29	Tunas do Paraná	X	-	Poder	Adormecido

Fonte: Elaboração própria (2023)

Os *stakeholders* foram tipificados e caracterizados predominantemente em 3 atores: ‘Adormecidos’, ‘Dominantes’ e ‘Definitivos’. O grupo de ‘Adormecidos’, são aqueles que fazem parte da Região Turística Rotas do Pinhão e desse modo possuem Poder para impor às organizações sua vontade, mas por não serem associados à ADETUR, não possuem Legitimidade e Urgência em suas reclamações, acabam adormecidos. Esse grupo é composto por doze municípios,

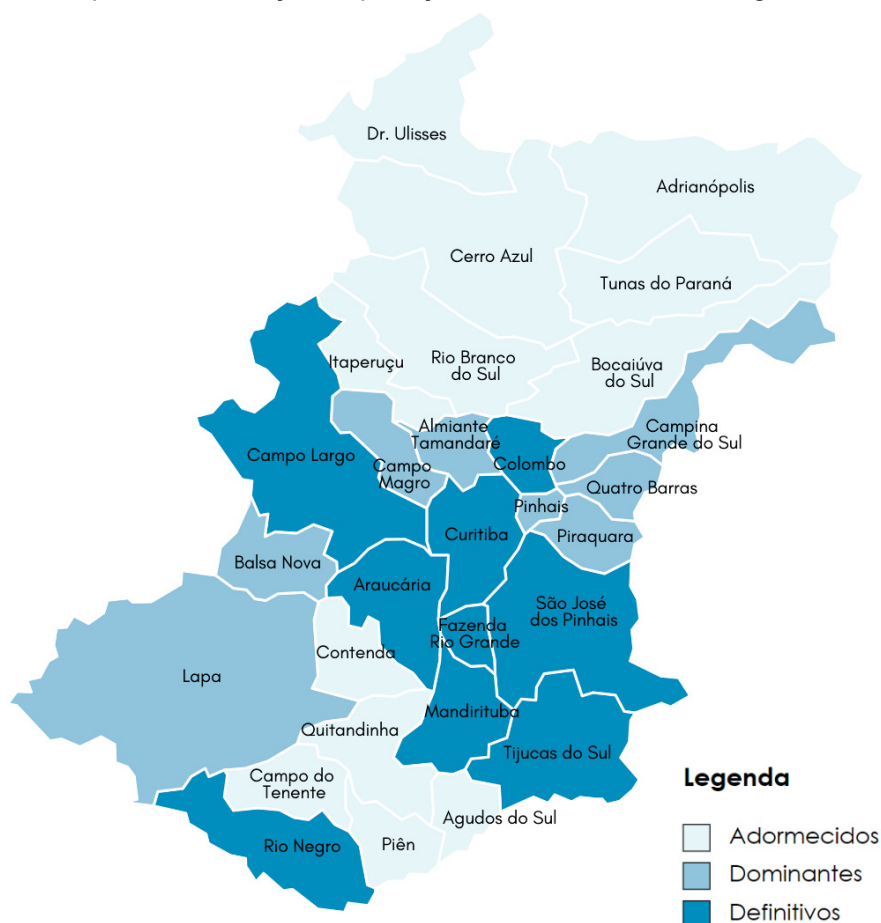
sendo eles: Adrianópolis, Agudos do Sul, Bocaiúva do Sul, Campo do Tenente, Cerro Azul, Contenda, Doutor Ulysses, Itaperuçu, Piên, Quitandinha, Rio Branco do Sul e Tunas do Paraná.

Os municípios que foram caracterizados como 'Dominantes', possuem além do Poder, o atributo de Legitimidade por serem associados a ADETUR Rotas do Pinhão, e assim participarem da Regionalização do Turismo. Desse modo, possuem reivindicações legítimas sobre a organização e capacidade de agir a respeito dessas reivindicações. Esse grupo é composto por oito municípios: Almirante Tamandaré, Balsa Nova, Campina Grande do Sul, Campo Magro, Lapa, Pinhais, Piraquara e Quatro Barras.

Por fim, o último grupo de *stakeholders* identificado, são aqueles classificados como 'Definitivos', pois além de estarem localizados na Região Turística e serem Associados, são participantes assíduos das Assembleias Ordinárias. Assim, além de possuírem Poder e Legitimidade, possuem o atributo Urgência, e dessa forma, apresentam reivindicações de atenção imediata. Os *stakeholders* que fazem parte desse grupo são nove: Araucária, Campo Largo, Colombo, Curitiba, Fazenda Rio Grande, Mandirituba, Rio Negro, São José dos Pinhais e Tijucas do Sul.

Ademais, não foram identificados *stakeholders* 'Discriminatório/Arbitrário', 'Reclamante/Reivindicador', 'Perigoso' e 'Dependente'. O primeiro motivo para os atores não aparecerem se dá em função de todos os municípios terem o atributo Poder, visto que todos estão dentro da Região Turística impossibilitando os atores 'Discriminatório/Arbitrário', 'Reclamante/Reivindicador' e 'Dependente'. O ator 'Perigoso', por sua vez, não foi constatado, pois todos os municípios que têm presença assídua nas reuniões são associados, e assim possuem o atributo Legitimidade.

O mapa a seguir apresenta visualmente os resultados da pesquisa aqui apresentados:

FIGURA 5. Mapa de classificação e tipificação dos *stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão

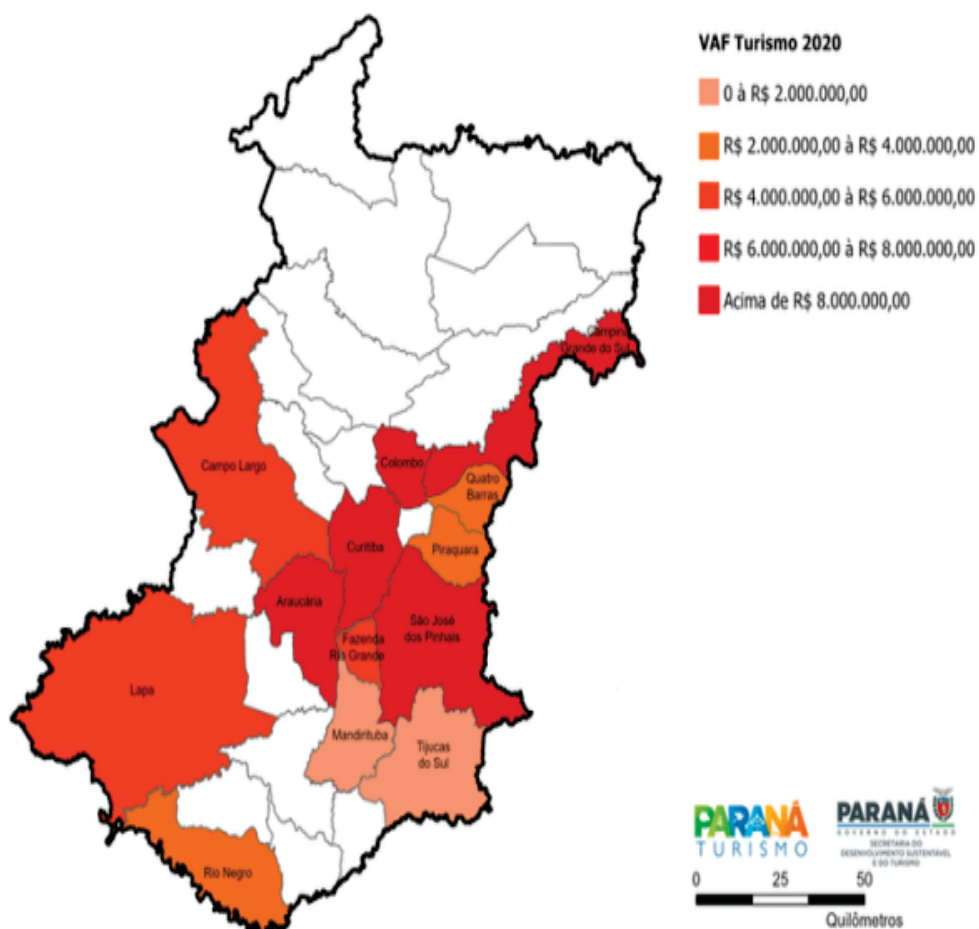
Fonte: Elaboração própria (2023)

A partir do mapa destaca-se que quanto mais perto da capital paranaense, mais o município atua na política de Regionalização do Turismo, uma vez que os caracterizados como ‘Definitivos’ são mormente os mais próximos de Curitiba. Já os ‘Dominantes’ se destacam por também estarem próximos à capital ou à Região Metropolitana e vizinhos aos municípios ‘Definitivos’. O destaque nessa classe é a cidade da Lapa, destino turístico tradicional dos paranaenses, que não está localizada ao lado de Curitiba e Região Metropolitana. Por fim, os municípios ‘Adormecidos’, que estão efetivamente mais distantes da capital.

Além disso, quando se compara o mapa da classificação e tipificação dos *stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão, com o número de estabelecimentos e empregos no Turismo na região, entende-se que são os municípios mais desenvolvidos na oferta e na atratividade turística que estão mais presentes na regionalização do turismo.

O mapa a seguir, oriundo do estudo da Paraná Turismo (organização de turismo do Estado) para a realização do Masterplan Paraná Turístico 2026, apresenta o Valor Adicionado Fiscal (VAF) de 13 municípios na Região Rotas do Pinhão, e apresenta dados que indicam a similaridade da concentração de entre as Figuras 5 e 6.

FIGURA 6. Mapa de Valor Adicionado Fiscal (VAF) da Região



Fonte: Paraná Turístico 2026 (2023)

Todos os municípios que estão na classificação 'Definitivos', tiveram o Valor Adicionado Fiscal (VAF), ou seja, a riqueza ou ganho econômico decorrente das diversas atividades, superior a R\$ 2.000.000,00 no ano de 2020. Da mesma forma, o grupo que se caracteriza como 'Definitivos', composto principalmente pelos municípios mais próximos de Curitiba, em sua maioria também tem o maior número de distribuição do emprego nas ACTs, destacando-se a capital e os municípios de São José de Pinhais e Araucária.

Desse modo, compreende-se que uma condição para a atuação dos *stakeholders* na Instância de Governança, está ligada ao rendimento econômico do turismo para o município. No entanto, como já discutido, o Programa de Regionalização do Turismo tem como objetivo a conscientização, a sensibilização, o estímulo e a capacitação dos atores para que despertem e reconheçam a importância e a dimensão do turismo como gerador de emprego e renda, conciliando o crescimento econômico com a preservação e a manutenção do patrimônio ambiental, histórico e de herança cultural. Sendo assim, a Regionalização não é apenas para os municípios desenvolvidos economicamente no turismo, mas para fortalecimento de todos os municípios da região.

Nesse contexto, a partir dos resultados apresentados, reconhece-se a importância de refletir acerca do planejamento do turismo no âmbito do ciclo de políticas públicas, a partir da identificação e do envolvimento de todos os *stakeholders* de forma técnica, política e operacional, para que assim leve a inclusão de todos os municípios no processo de tomada de decisão e fortalecimento da Regionalização na Região Turística analisada.

## 5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de teoria do campo dos *stakeholders*, o presente trabalho se propôs a analisar os atores da Região Turística Rotas do Pinhão, considerando o potencial de aplicação da pesquisa na IGR investigada, de maneira a contribuir para o fortalecimento da Regionalização do Turismo. No campo das ciências sociais aplicadas, ficam nítidas as possibilidades que se apresentam ao colocar como objeto de determinada teoria de *stakeholders*, uma organização com a estrutura e capilaridade política de uma Instância Regional de Turismo. Dessa forma, considera-se o objetivo proposto alcançado.

Com a análise documental das Atas pôde-se caracterizar os municípios em 3 categorias de *stakeholders* principais: 'Adormecidos', 'Dominantes' e 'Definitivos', sendo um de cada grande grupo (latente, *expectant* e definitivo). Além disso, ao contrastar o mapa de classificação e tipificação dos *stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão com os dados referentes ao número de estabelecimentos e empregos no setor turístico local, fica evidente que os municípios mais avançados em termos de oferta e atração turística são aqueles que desempenham um papel

mais proeminente na estruturação da regionalização do turismo, sendo classificados como 'Definitivos' e 'Dominantes'.

Desse modo, por meio do estudo observa-se que o foco da ADETUR Rotas do Pinhão deve ser trabalhar com os *stakeholders* caracterizados como 'Dominantes', e torná-los 'Definitivos' a partir do atributo Urgência, que pode ser atribuído aos que são assíduos nas Assembleias Ordinárias, de maneira a trazê-los para as reuniões a fim de participarem das tomadas de decisão da IGR. Em um segundo momento, reconhece-se também a importância de levar os 'Adormecidos' a se associarem, tornando-se 'Dominantes'. Essa ação está ligada a levar a estes municípios reconhecerem a importância do desenvolvimento do Turismo, seja economicamente ou entre outros aspectos, de maneira a ampliar a atuação e a capilaridade da IGR, no desenvolvimento do Turismo Paranaense a partir do Programa de Regionalização do Turismo, do Governo Federal.

Reconhecendo como limitação da pesquisa a análise documental, sugere-se, como continuidade desse trabalho, um levantamento junto aos secretários de Turismo dos municípios, a fim de aprofundar os resultados encontrados e contribuir para a estruturação da teoria explorada, junto às políticas públicas de Turismo. Sugere-se ainda a aplicação da teoria de Mitchell, Agle e Woods (1997) junto a outros setores da atividade turística, a fim de compreender o poder de influência positiva ou negativamente no desenvolvimento e desempenho do setor.

## 6. ESTUDO 3 - TOMADA DE DECISÃO DAS ORGANIZAÇÕES ASSOCIADAS À IGR ADETUR ROTAS DO PINHÃO

### RESUMO

Para as organizações a tomada de decisão é um processo complexo que molda o destino e o desempenho dessas entidades, delineando o rumo estratégico e operacional. No turismo, a discussão sobre a tomada de decisão é ampla, uma vez que seus objetivos e métodos variam significativamente, sendo intrínsecos a cada entidade envolvida no desenvolvimento turístico, seja pública ou privada, atuando na área receptiva ou emissiva, e oferecendo serviços técnicos ou diferenciados. Um modelo de organização estruturado a partir da política nacional de turismo são as Instâncias de Governança Regional (IGR), organismos mistos, que promovem decisões coletivas no desenvolvimento de regiões turísticas. Neste contexto tem-se a seguinte questão-problema: a tomada de decisão para a gestão do turismo na região Rotas do Pinhão é baseada em informações estruturadas? Descreve-se como objetivo deste estudo identificar variáveis de tomada de decisão em estudos de caso de turismo e levantar a presença destas, no processo decisório da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão. Para atingir o objetivo de estudo empregou-se a revisão integrativa da literatura sobre tomada de decisão na base de dados da *Web of Science*, com os termos "*decision making*" AND "*tourism*". A partir de variáveis identificadas nos estudos de caso realizou-se análise documental nas Atas das reuniões ordinárias da ADETUR Rotas do Pinhão. Três focos de discussões principais foram identificados: eventos, assuntos administrativos e grupos de trabalho, sendo este último particularmente eficaz ao envolver gerentes de processo e *stakeholders* no dia-a-dia das decisões. O principal resultado indica que os grupos de trabalho são vistos como essenciais para a troca de informações e contribuem para a tomada de decisões práticas nas organizações associadas à IGR. Como aplicação prática do estudo, sugere-se a criação de grupos de trabalho em IGRs para decisões conjuntas e assertivas. Como contribuição teórica destaca-se a conexão entre prática e teoria ao aplicar conceitos de tomada de decisão em uma Instância de Governança Regional de turismo brasileira.

Palavras-chave: Tomada de decisão; Organizações de turismo; ADETUR Rotas do Pinhão.

## 6.1 INTRODUÇÃO

O turismo desempenha um papel significativo na economia do Brasil, contribuindo para a geração de empregos e o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). De acordo com dados do Ministério do Turismo, o setor representa aproximadamente 8,1% do PIB nacional e emprega mais de 6 milhões de pessoas diretamente (Saniele, 2019). Além disso, o Brasil recebeu cerca de 6,6 milhões de visitantes estrangeiros em 2019, gerando uma receita de aproximadamente US\$ 5,9 bilhões.

Esses números pré-pandêmicos se destacam, porém no acumulado dos 12 meses de 2023, o Brasil recebeu um número de turistas internacionais nos mesmos patamares do período pré-pandemia de Covid-19, sendo a entrada de exatos 5.908.341 visitantes do exterior, que entre janeiro a novembro renderam para a economia brasileira R\$31 bilhões (Brasil, 2024). Os números do ano de 2023 são superiores aos patamares pré-pandemia, mostrando assim, a importância do turismo como um motor essencial para o desenvolvimento econômico e social do país.

Tal desenvolvimento requer uma abordagem informacional e organizada, com sistemas eficazes de coleta, análise e disseminação de informações. A informação sistematizada é fundamental para entender as necessidades e preferências dos turistas, identificar tendências de mercado e tomar decisões estratégicas baseada em evidências. Além disso, a informação é insumo essencial para a tomada de decisão no setor, tanto para os indivíduos que planejam suas viagens, quanto para as organizações que buscam atender às necessidades e expectativas dos viajantes e visitantes (Rangel; Medaglia, 2024; Medaglia, 2017; Cacho; Azevedo, 2010).

De acordo com Beal (2012) a informação reduz a incerteza na tomada de decisões, diminuindo riscos e permitindo escolhas no momento certo. A qualidade das decisões depende da qualidade da informação e da habilidade dos decisores em interpretá-la e usá-la, e o acesso a informações corretas aumenta a probabilidade de sucesso, proporcionando visibilidade dos fatores que influenciam a escolha das melhores opções.

O turista é um importante agente tomador de decisão na tomada relativa à compra, na qual estuda adquirir determinada viagem (Medaglia, 2017). O processo

decisório do turista começa desde a escolha do destino até as mais detalhadas decisões, como a seleção de atividades, meios de transporte e acomodações. Dinis, Costa e Pacheco (2016) descrevem que, atualmente, os consumidores são mais tecnológicos, informados e experientes, e que, assim, desejam participar ativamente na organização de suas viagens, buscando experiências e destinos únicos.

Já para as organizações, a tomada de decisão é um processo complexo que molda o destino e o desempenho dessas entidades, delineando o rumo estratégico e operacional. Medaglia (2017) argumenta que no setor do turismo, nem mesmo compreender completamente o fenômeno turístico, nem a existência de informações provenientes de pesquisas, garantem o uso efetivo de dados como suporte à tomada de decisão para o desenvolvimento de destinos turísticos. Em estudo anterior teórico<sup>3</sup>, identificam este *gap* na literatura, indicando que em um universo de 1024 artigos pesquisados acerca de informação, turismo e tomada de decisão, apenas 89 abordam a relação desses dois descritores nas organizações de turismo. Assim, o desafio reside em direcionar o conhecimento gerado para o processo estratégico de tomada de decisão, a fim de contribuir eficazmente para o desenvolvimento do turismo local.

Com o propósito de aprofundar as considerações apresentadas e dada a natureza aplicada do turismo, o objeto de pesquisa deste estudo é a Instância de Governança Regional (IGR) Agência de Desenvolvimento Turístico da Região (ADETUR) Rotas do Pinhão. Uma organização de turismo fundada em 2015, com a missão de atuar como órgão gestor e de apoio às atividades, projetos e iniciativas turísticas em Curitiba e na Região Metropolitana. Composta por associados, incluindo municípios e empreendimentos, a IGR tem como meta incentivar essas organizações a participarem ativamente na construção do desenvolvimento sustentável do turismo local e regional.

No estudo “Fluxo de informação em instâncias de governança no turismo: estudo com base na ADETUR Rotas do Pinhão/PR”<sup>4</sup>, o fluxo informacional da ADETUR Rotas do Pinhão foi identificado, a partir de seus *stakeholders*. Os principais resultados indicaram que o fluxo de informação da organização apresenta

---

<sup>3</sup> Aceito para publicação em 2024. RANGEL, B. S.; MEDAGLIA, J. Gestão da informação em turismo: uma revisão integrativa da literatura. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, [202?].

<sup>4</sup> Aceito para publicação em 2024. RANGEL, B. S.; MEDAGLIA, J. Fluxo de informação em Instâncias de Governança no Turismo: estudo com base na ADETUR Rotas do Pinhão/PR. *Informação & Informação*, [202?].

3 grandes grupos de usuários. Um deles é o público externo, composto pelos turistas, pela comunidade local e pelo público em geral que consumirá, de alguma forma, a região turística. O segundo é composto pelas organizações externas caracterizadas por entidades como a Secretaria Estadual de Turismo (SETU), Secretarias Municipais, outras IGRs, Observatório de Turismo do Paraná (OBSTUR/PR), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Fecomércio e Sistema S (SEBRAE, SESC, SENAC), entre outras. Por fim, a própria organização, composta por sua diretoria e membros que são empreendedores e gestores públicos de municípios da Instância de Governança (Rangel; Medaglia, 2021).

Além desses 3 grandes grupos de usuários da informação, o fluxo possui a ramificação do denominado fluxo interno individual, que a partir do fluxo interno da organização, circula informações repassadas de forma individual entre seus integrantes (Rangel; Medaglia, 2021). É no fluxo organizacional externo que está o público-alvo do presente estudo, que se tem a seguinte questão-problema: a tomada de decisão para a gestão do turismo na região Rotas do Pinhão é baseada em informações estruturadas? Descreve-se como objetivo deste estudo **identificar variáveis de tomada de decisão em estudos de caso de turismo e levantar a presença destas, no processo decisório da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão**. Aqui, compreende-se como informação estruturada aquela registrada (Smit, 2012) que já foi sistematizada (Medaglia, 2017) para fins aplicáveis em resultados.

Para tanto, este trabalho está estruturado nesta Introdução, seguida do Referencial Teórico que aborda a tomada de decisão no contexto do turismo. Posteriormente, a metodologia do estudo, e por fim, os Resultados e a Conclusões.

## 6.2 TOMADA DE DECISÃO E SEU CONTEXTO NAS ORGANIZAÇÕES DE TURISMO

As decisões são uma parte constante do cotidiano organizacional, considerando que as pessoas frequentemente se encontram diante da necessidade de analisar, investigar, escolher e agir por meio de uma variedade de possibilidades e suas consequências. Nesse contexto, em que as organizações precisam ser cada vez mais dinâmicas e competitivas, a habilidade de tomar decisões com base em informação torna-se um determinante para o êxito organizacional.

É neste ambiente que os tomadores de decisão enfrentam o desafio de adotar ferramentas de informação e comunicação para auxiliar no processo decisório (Préve; Moritz; Pereira, 2010; Angeloni, 2003). Angeloni (2003) afirma que o dado, a informação e o conhecimento devem ser vistos como uma cadeia de agregação de valor e que os mesmos são elementos essenciais à tomada de decisão, portanto, não devem ser confinados na cabeça dos indivíduos organizacionais, mas compartilhados mediante um sistema de comunicação bem estabelecido.

Diante da complexidade do processo decisório, Kladis e Freitas (1995) descrevem as decisões programadas e não-programadas. As decisões programadas seguem regras e procedimentos pré-estabelecidos, sendo tomadas em ambientes de certeza ou baixa incerteza, onde os resultados são amplamente conhecidos, permitindo fácil delegação. Em contraste, as decisões não-programadas não têm regras específicas e podem ser inéditas ou conhecidas. Nas conhecidas, o decisor já enfrentou problemas semelhantes e possui alguma experiência, mesmo sem conhecer todas as variáveis. Nas inéditas, o decisor lida com situações completamente novas, sem orientações prévias. Nessas decisões, é difícil reunir e organizar todas as variáveis necessárias em tempo hábil para criar um modelo decisório.

É neste contexto das decisões não-programadas, que se torna importante entender o papel do 'agente', 'tomador', 'ator' ou 'decisor', ou seja, o indivíduo ou grupo encarregado da tomada de decisões na organização. Floriani (2007), ressalta que cabe às organizações determinar quem são os agentes no processo decisório, buscando caracterizá-los de forma a fornecer informações relevantes no momento apropriado.

Assim, é necessário conhecer esses agentes tomadores de decisão a fim de classificar as decisões referentes ao grau de participação de pessoas. Maximiano (2004), descreve que certas decisões são individuais, e outras são tomadas por grupos, ou por meio de consultas a grupos. No caso das decisões individuais, elas podem ocorrer de forma unilateral, quando o gerente as toma sem consultas, normalmente em decisões programadas. Em certos casos, as decisões individuais podem ou precisam ser tomadas por meio de consultas a outras pessoas ou grupos, quando há falta de informações ou algum grau de incerteza. Já as decisões coletivas se dividem em decisões que o gerente toma junto com seu grupo de funcionários e

em casos que o grupo toma por contra própria, sem participação do gerente (Maximiano, 2004).

No entanto, Prêve, Moritz e Pereira (2010) recordam que em certas situações complexas e, especialmente aquelas de interesse público, não há decisores óbvios e nem processos de decisão transparentes, em vez disso, surgem decisões políticas e/ou sociais que modificam a racionalidade do processo decisório. Medaglia (2017) destaca que, no contexto do turismo, a discussão sobre a tomada de decisão é ampla, uma vez que seus objetivos e métodos variam significativamente, sendo intrínsecos a cada entidade envolvida no desenvolvimento turístico, seja ela pública ou privada, atuando na área receptiva ou emissiva, e oferecendo serviços técnicos ou diferenciados.

Compreendendo a complexidade das entidades tomadoras de decisões no turismo, CoRBo (2023) sugere que a tomada de decisões conjuntas tem diversos benefícios, desde a minimização de obstáculos, promoção de sinergias na resolução de problemas que seriam inviáveis individualmente, facilitação do consenso, e até por vezes, a transferência de recursos e capacidades que de outra forma, seriam inatingíveis. Dentro deste amplo panorama conceitual, que engloba as abordagens sobre tomada de decisões e gestão de destinos turísticos, de acordo com CoRBo (2023) o conceito de parceria público-privada ganha destaque. Essa parceria é caracterizada pela estabilidade das relações entre os envolvidos e pela busca por tornar o destino mais atrativo, aumentar a produtividade e aprimorar a eficácia das atividades de marketing e gestão geral do sistema turístico.

Desse modo, pode-se dizer que as parcerias público-privadas e a gestão de *stakeholders* desempenham papéis essenciais na tomada de decisões das organizações, especialmente no contexto do turismo. Essas parcerias facilitam a troca de informações, alinhando os interesses de diferentes partes e permitindo uma abordagem mais holística na tomada de decisões. Além disso, a gestão eficaz dos *stakeholders*, incluindo organizações públicas, privadas e terceiro setor, ajuda as organizações a compreender e responder às expectativas e preocupações daqueles que são afetados por suas atividades.

### 6.3 METODOLOGIA

A fim de identificar variáveis de tomada de decisão em estudos de caso de turismo e levantar a presença destas, no processo decisório da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão, este estudo realizou um levantamento de estudos sobre tomada de decisão, em novembro de 2023 foi realizada uma pesquisa na base de dados da *Web of Science*. A pesquisa foi iniciada pelo termo "*decision making*", porém devido ao alto número de estudos encontrados optou-se por refazer o descritor, usando "*decision making*" AND "*tourism*", no título, no resumo e nas palavras-chave dos artigos da base. A busca resultou em 3887 artigos, que foram exportados para uma planilha (.xlsx) com os títulos e informações adicionais dos periódicos.

Com o número de encontrados alto, optou-se por selecionar somente os artigos, resultando em 3078 documentos. O primeiro desses trabalhos é do ano 1992, e o principal autor com 32 trabalhos é Han, Heesup que escreve sobre a tomada de decisão dos turistas em viajar. Dentre os 5 principais países que se destacam estão a China com 582 artigos, Estado Unidos da América com 423, Espanha com 316, Inglaterra com 282, Austrália com 236, e por fim, Taiwan com 191. Já entre as revistas estão: *Hospitality Leisure Sport Tourism* (1.164), *Environmental Studies* (553), *Environmental Sciences* (540), *Management* (423) e *Green Sustainable Science Technology* (351).

A partir desses artigos, realizou-se uma leitura prévia dos títulos e palavras-chave, da qual foram selecionados 44 trabalhos. Dos trabalhos retirados da análise, a maioria era voltado à tomada de decisão dos turistas, seja em determinados cenários como COVID-19, por grupos específicos de turistas, a influência das mídias sociais no percurso de decisão dos consumidores ou voltado ao processo de tomada de decisão de compra de algum serviço turístico. A retirada se deu em consonância com outros estudos já desenvolvidos nesta pesquisa, já que tais artigos tratavam de informação turística. Além disso, foram descartados da análise trabalhos que discutiam a tomada de decisão de forma muito específica, tais como: para diminuir o carbono ou sobre ingressar em cursos ligados a turismo e hotelaria, e ainda trabalhos que não estavam ligados diretamente nem à tomada de decisão e nem a turismo.

Realizada a leitura dos resumos desses 44 artigos fez-se mais uma filtragem, resultando assim, em 22 estudos recuperados que efetivamente discutem a tomada de decisão no âmbito da temática desta pesquisa.

QUADRO 10. Panorama das pesquisas identificadas

Etapa	Descritores	Base de Dados	Encontrados	Somente artigos	Recuperados a partir do título e palavras-chaves	Recuperados a partir dos resumos
1	" <i>decision making</i> "	WOS	518.439	380.424	-	-
2	" <i>decision making</i> " AND <i>tourism</i>	WOS	3887	3078	44	22

Fonte: Elaboração própria (2024)

No último estágio, por meio da leitura completa, pode-se enquadrar os artigos em categorias com base no tema, a partir de padrões que refletem a diversidade de abordagens na literatura acadêmica, como apresenta o quadro a seguir:

QUADRO 11. Categorização dos artigos recuperados

9	Modelos de tomada de decisão		
9	Estudos de casos	8	Destinos
		1	Empresas
4	Estudos teóricos		

Fonte: Elaboração própria (2024)

De acordo com a análise realizada, nove dos artigos selecionados apresentam modelos específicos de tomada de decisão, fornecendo estruturas e *frameworks* para orientar indivíduos e organizações em decisões informadas e eficazes. Os artigos criam seus próprios modelos para mediar a tomada de decisão no turismo ou mesmo aplicam algum modelo já proposto, como: *multi-criteria decision making* (MCDM) e *Decision Making Trial and Evaluation Laboratory* (DEMATEL).

Na categoria Estudos de Caso, foram classificados, em um primeiro momento, 13 estudos, no entanto, quatro foram desconsiderados por não serem de acesso livre, e um por não estar relacionado ao escopo da pesquisa. Assim, 9 trabalhos foram analisados, destacando a dinâmica da tomada de decisão em diferentes contextos. A maior parte destes estudos concentra-se na gestão pública, evidenciando o papel dos governos na formulação de políticas e administração de recursos, em nível de destino. Porém, observa-se uma ênfase também em Estudos

de Caso no setor privado, ilustrando como as empresas enfrentam desafios e oportunidades ao tomar decisões estratégicas.

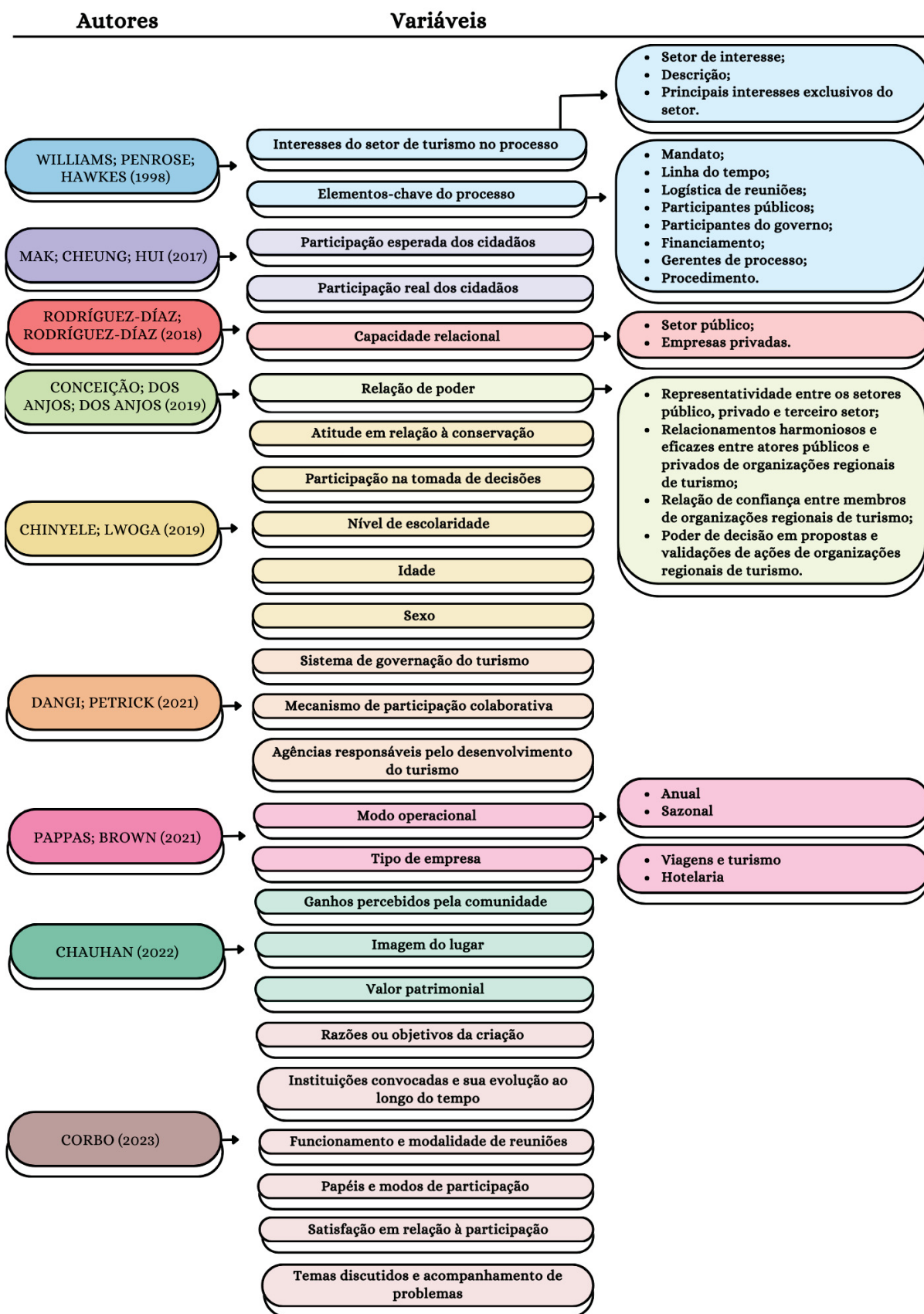
No âmbito dos estudos teóricos, quatro artigos são dedicados a revisões bibliográficas e testes teóricos de métodos de tomada de decisão. Essas contribuições estabelecem uma base sólida para a compreensão das teorias subjacentes que orientam a tomada de decisão, oferecendo *insights* de pesquisa.

Compreendendo que este estudo se enquadra como um estudo de caso (Ventura, 2007), se buscou realizar um aprofundamento nos objetivos, nas localizações geográficas, nos tópicos trabalhados nos referenciais teóricos, nas metodologias utilizadas e nos resultados desses estudos. Em relação aos anos, o primeiro estudo é de 1998 (Williams; Penrose; Hawkes, 1998), no entanto, o segundo já é de 2017 (Mak; Cheung; Hui, 2017) e dos anos posteriores, até o ano de 2023 (CorRBo, 2023). Assim, pode-se perceber que a tomada de decisão em turismo é um tema que tem gerado discussões importantes ao decorrer dos anos.

Os objetivos do estudo estão voltados a compreender como é realizada a tomada de decisão das localidades pesquisadas, tendo estudos no Canadá, na China, nas Ilhas Canárias, no Brasil, na Tanzânia, nos Estados Unidos, na Grécia, na Índia e na Argentina, alcançando todos os continentes do globo e demonstra toda a riqueza e diversidade do próprio turismo.

As metodologias se encontram no contexto das ciências sociais aplicadas, pois vão ao encontro destas realidades diversas do turismo, e utilizam de variáveis a fim de atingir o objetivo do estudo. A figura a seguir destaca essas variáveis utilizadas em cada estudo, que posteriormente auxiliaram a obter os resultados dessa pesquisa.

FIGURA 7. Variáveis utilizadas em cada estudo encontrado



Fonte: Elaboração própria (2024), a partir de Williams, Penrose e Hawkes (1998); Mak, Cheung e Hui (2017); Rodríguez-Díaz e Rodríguez-Díaz (2018); Conceição, dos Anjos e dos Anjos (2019); Chinyele e Lwoga (2019); Dangi e Petrick (2021); Pappas e Brown (2021); Chauhan (2022); CoRBo (2023).

A partir dos estudos analisados e suas variáveis, discute-se a seguir, aquelas que se relacionam diretamente com o escopo da pesquisa.

No primeiro estudo, Williams, Penrose e Hawkes (1998) apresentam duas variáveis aplicadas, a fim de descrever o papel das *stakeholders* no do turismo no processo de planejamento de tomada de decisão compartilhada do destino CORE Cariboo – Chilcotin (país). Inicialmente os autores descrevem o **resumo dos elementos-chave** do processo Cariboo-Chilcotin CORE, sendo composto pelo mandato, linha do tempo, logística de reuniões, participantes públicos, participantes do governo, financiamento, gerentes de processo, procedimento, e posteriormente, os interesses do setor de turismo no processo Cariboo – Chilcotin CORE. Os principais resultados indicam uma falta de compromisso com a tomada de decisões partilhada por alguns participantes, o fraco apoio governamental às partes interessadas do turismo e a falta de recursos para conduzir negociações prejudicaram a participação do turismo no processo Cariboo-Chilcotin.

No estudo seguinte, Rodríguez-Díaz e Rodríguez-Díaz (2018) elaboram um *framework* na qual analisam a **capacidade relacional** porque as ações a serem executadas devem ser coordenadas e implementadas por diferentes partes interessadas dos setores público e privado. Do ponto de vista do setor público, eles analisam a capacidade relacional dos diferentes níveis de *stakeholders* públicos: Governo das Canárias, Governo Insular e conselhos. Do ponto de vista da capacidade relacional privada, eles investigam as diferentes empresas que compõem o produto turístico, operadores e hotéis.

Já no estudo de Conceição, dos Anjos e dos Anjos (2019) a **relação de poder** utilizada no estudo refere-se a quatro categorias de análise consideradas essenciais para a compreensão das regiões turísticas da pesquisa, sendo elas: representatividade entre os setores público, privado e terceiro setor nas organizações regionais de turismo; relações harmoniosas e eficazes entre os intervenientes privados e públicos das organizações regionais de turismo; relação de confiança entre membros de organizações regionais de turismo; e poder de decisão nas propostas e validações de ações das organizações regionais de turismo.

Dangi e Petrick (2021), por sua vez, utilizaram as descobertas geradas pela teoria/investigação que incluíam **sistema de governação do turismo, mecanismo de participação colaborativa e tomada de decisões e agências responsáveis pelo desenvolvimento do turismo**, a fim de explorar e apresentar os elementos de participação colaborativa, capacidade de resposta, representação e inclusão no domínio da governação do turismo e aplicar elementos de governação através de um estudo de caso.

E por fim, CoRBo (2023) utiliza às categorias de análise: **razões ou objetivos da criação do conselho de administração; instituições convocadas e sua evolução ao longo do tempo; funcionamento e modalidade de reuniões; papéis e modos de participação; satisfação em relação à participação; e temas discutidos e acompanhamento de problemas**, para compreender em profundidade a dinâmica do Conselho de Administração da Empresa Municipal de Turismo (EMTUR) a partir da perspectiva do setor privado. Tal processo se deu a fim de tentar determinar sua influência na configuração da política de turismo de Mar del Plata, uma vez que ela é apresentada como um espaço para a tomada de decisões compartilhadas entre o setor público e o setor privado local.

Os estudos desconsiderados para esta pesquisa estão voltados, principalmente, à comunidade local como o agente tomador de decisão ou para tomada de decisão em momentos de crise econômica. Mak, Cheung e Hui (2017) abordam a participação esperada dos cidadãos e a participação real dos cidadãos no processo de tomada de decisão relacionado com o turismo; Chinyele e Lwoga (2019) mediram a atitude em relação à conservação, participação na tomada de decisões, nível de escolaridade, idade e sexo; Chauhan (2022) oferece uma visão dos ganhos percebidos pela comunidade, imagem do lugar e valor patrimonial; e por fim, a pesquisa de Pappas e Brown (2021) utiliza de duas questões categóricas: modo operacional (anual, sazonal) e o tipo de empresa (viagens e turismo, hotelaria) para examina a tomada de decisões empresariais no setor de turismo e hospitalidade da Grécia durante um período de crise econômica.

Posteriormente, empregou-se o método de análise documental (Dencker, 1998), em Atas das reuniões ordinárias da ADETUR Rotas do Pinhão, gerando um corpus de pesquisa composto por 10 Atas de reuniões que aconteceram nos meses de fevereiro a novembro do ano de 2023. A escolha por esta fonte de pesquisa se deu em função do acesso ao fato e não a impressão que um indivíduo teria dele, a

partir de uma entrevista e/ou questionário. Neste contexto, considera-se que a análise documental vai ao encontro do objetivo de identificar variáveis de tomada de decisão em estudos de caso de turismo e levantar a presença destas, no processo decisório da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão.

#### 6.4 RESULTADOS

As variáveis de tomada de decisão, amplamente discutidas em pesquisas ao redor do mundo, foram aplicadas à realidade brasileira, especificamente no estudo de caso da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão, que integra o contexto da Regionalização do Turismo. O quadro a seguir detalha as variáveis identificadas e como são refletidas dentro da ADETUR Rotas do Pinhão, com base nas Atas das reuniões ordinárias de 2023.

QUADRO 12. Variáveis utilizadas em cada estudo aplicadas a ADETUR Rotas do Pinhão

<b>Autores, ano</b>	<b>Variável pesquisada</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>IGR ADETUR Rotas do Pinhão</b>
Williams; Penrose; Hawkes, 1998.	Interesses do setor de turismo	Setor de interesse	A Instância de Governança Regional Agência de Desenvolvimento Turístico da Região Rotas do Pinhão (ADETUR Rotas do Pinhão), compreende a Região Turística Rotas do Pinhão, na qual contém 29 municípios, sendo a capital Curitiba e a região metropolitana.
		Descrição	
		Principais interesses exclusivos do setor	
	Elementos-chave	Mandato	O mandato tem um período de dois anos, sendo a gestão atual 2023-2025.
		Linha do tempo	Fundada em setembro de 2015, atualmente possui 21 municípios da região turística.
		Logística de reuniões	As reuniões ordinárias acontecem com os integrantes da IGR de forma mensal e cada mês em um dos municípios pertencentes à Região Turística.
		Participantes públicos	Abordado na variável de "Relação de poder - Representatividade entre os setores público, privado e terceiro setor".
		Participantes do governo	
		Financiamento	-
		Gerentes de processo	Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e Diretoria (Presidente, Vice-Presidente, Diretor Técnico, Diretor Administrativo).
Procedimento	Os temas são discutidos em conjunto entre os gerentes do processo (Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e Diretoria), ou		

			entre os Grupos de Trabalho (GT) e levados ao debate nas reuniões ordinárias mensais, e posteriormente à votação de todos, caso necessário.
Rodríguez-Díaz; Rodríguez-Díaz, 2018.	Capacidade relacional	Setor público	Abordado na variável de "Relação de poder - Representatividade entre os setores público, privado e terceiro setor".
		Empresas privadas	
Conceição; Dos Anjos; dos Anjos, 2019.	Relação de poder	Representatividade entre os setores público, privado e terceiro setor	Pessoa física / MEI; associados de produção associada ao turismo; empresa privada atuante no setor de turismo, direta ou indiretamente; prefeituras; associado apoiador de direito público; e associado apoiador de direito privado.
		Relacionamentos harmoniosos e eficazes entre atores públicos e privados de organizações regionais de turismo	"ADETUR é privada e pública, onde os municípios só podem ter cadeira no Conselho e a Diretoria é composta por Empreendedores. A diretoria ressalta a necessidade dos municípios ajudar a convidar/trazer para a ADETUR os empreendedores envolvidos nas diversas atividades turísticas dos municípios." (ATA INTERNA, 2023)
		Relação de confiança entre membros de organizações regionais de turismo	
		Poder de decisão em propostas e validações de ações de organizações regionais de turismo	Abordado na variável "Elementos-chaves - Procedimento"
Dangi; Petrick, 2021.	Sistema de governação do turismo	Política de Regionalização do Turismo é formada por IGRs que possuem representações do público, da sociedade civil organizada e de entidades empresariais vinculadas ao turismo e são responsáveis pela definição de prioridades, pela coordenação das decisões a serem tomadas, pelo planejamento e pela execução do processo de desenvolvimento do turismo na região (Paraná, 2009).	
	Mecanismo de participação colaborativa e tomada de decisões		
	Agências responsáveis pelo desenvolvimento do turismo		
CoRBo, 2023.	Razões ou objetivos da criação do conselho de administração	A região turística foi criada com a missão de ser o órgão gestor e de apoio às atividades, projetos e iniciativas do turismo em Curitiba e Região Metropolitana, além de estimular os associados para atuarem na construção do desenvolvimento sustentável do turismo local e regional (Curitiba, 2015).	
	Instituições convocadas e sua evolução ao longo do tempo	Abordado na variável de "Relação de poder - Representatividade entre os setores público, privado e terceiro setor" e "Elementos-chave - Linha do tempo".	
	Funcionamento e modalidade de reuniões	Abordado na variável de "Relação de poder - Logística de reuniões".	
	Papéis e modos de participação	Associado Contribuinte; Associado Apoiador de Direito Público; Associado Apoiador de Direito Privado; e Associado Benemérito.	

	Satisfação em relação à participação	-
	Temas discutidos e acompanhamento de problemas	Eventos; Destinos Turísticos Inteligentes (DTI); Mapa do Turismo Brasileiro; ratificações dos valores da anuidade da organização; eleição de diretoria; adesão de novos municípios e empreendimentos; e grupos de trabalho de artesanato, de cicloturismo, de comercialização, e turismo religioso.

Fonte: Elaboração própria (2024)

Por meio do quadro elaborado com as variáveis identificadas na pesquisa teórica, aplicadas a IGR ADETUR Rotas do Pinhão, foi possível compreender que essa organização tem uma estrutura que favorece a tomada de decisão transparente e em conjunto entre seus membros. No seu propósito de criação, a IGR já tinha a missão de ser uma organização social que conta com a participação de representações do setor público, da sociedade civil organizada e de entidades empresariais vinculadas ao turismo, e por meio desses, se constituem-se em um espaço de articulação desses atores sociais e de proposição, análise e monitoramento de políticas, planos e projetos na área do turismo.

Para compreender mais a fundo como a organização realiza essa tomada de decisão conjunta buscou-se, a partir das Atas, visualizar nos temas mais abordados pela organização, quais agentes os trazem ao debate, quais *stakeholders* mais participam da discussão, quanto tempo leva para ser solucionado, e por fim, qual o tipo da tomada de decisão final (decisões programadas ou não-programadas) (Kladis; Freitas, 1995).

QUADRO 13. Detalhamento dos temas discutidos e acompanhamento de problemas das Atas da ADETUR Rotas do Pinhão

<b>Temas discutidos e acompanhamento de problemas</b>	<b>Gerentes de processo</b>	<b>Stakeholders envolvidos</b>	<b>Atas</b>	<b>Tipos de Decisão</b>
Fórum Metropolitano de Turismo	Diretoria (Presidente)	Prefeituras.	Fevereiro	Programada
Festival das Cataratas	Diretoria (Presidente)	Associados de produção associada ao turismo; Prefeituras.	Junho	Programada
Expo Turismo Paraná	Diretoria (Secretária, diretor técnico, administrativo, presidente,	Associados de produção associada ao turismo; Prefeituras.	Junho	Programada

1º Encontro Técnico de Turismo de Colombo	Diretoria (Presidente)	Prefeitura.	Junho	Não-programada
V Fórum Metropolitano de Turismo	Diretoria (Presidente)	Prefeituras.	Setembro a Novembro	Programada
Candidatura para o Fórum Metropolitano de Turismo 2024	Diretoria (Presidente)	Prefeitura.	Novembro	Não-programada
Festival Gastronômico	Diretoria (Presidente)	Associados de produção associada ao turismo; Prefeituras.	Novembro	Não-programada
Divulgação de eventos	Todos	Prefeituras.	Agosto	Programada
Economia colaborativa	Diretoria (Presidente)	Associados de produção associada ao turismo;	Maio	Não-programada
Destinos Turísticos Inteligentes (DTI)	Sebrae	Sistema S; Ecosystema DTI.	Maio	Programada
Mapa do Turismo Brasileiro 2023	Diretoria (Diretor Técnico, Presidente)	Associados de produção associada ao turismo; Prefeituras.	Março a Setembro	Programada
Prestação de conta	Diretoria (Diretor Administrativo)	Associados de produção associada ao turismo; Prefeituras.	Setembro	Programada
Alteração Estatuto	Diretoria (Presidente)	Votação com todos.	Julho	Não-programada
Ratificação dos valores da anuidade	Diretoria (Diretor Administrativo)	Votação com todos.	Fevereiro	Programada
Adesão dos Municípios	Diretoria (Diretor Técnico)	Associados de produção associada ao turismo; Prefeituras.	Agosto e Setembro	Não-programada
Fim do mandato	Diretoria (Presidente)	Associados de produção associada ao turismo;	Setembro	Programada
Eleição da nova diretoria	Diretoria (Presidente)	Associados de produção associada ao turismo; Prefeituras.	Outubro	Programada
Grupos de Trabalho de Artesanato	Coordenador do GT	Associados de produção associada ao turismo; Prefeituras.	Fevereiro a Novembro	Não-programada
Grupos de Trabalho Cicloturismo	Coordenador do GT	Associados de produção associada ao turismo; Prefeituras.	Fevereiro a Novembro	Não-programada
Grupos de Trabalho de Comercialização	Coordenador do GT	Associados de produção associada ao turismo;	Fevereiro a Novembro	Não-programada

		Prefeituras.		
Grupos de Trabalho Turismo Religioso	Coordenador do GT	Associados de produção associada ao turismo; Prefeituras.	Maio	Não-programada

Fonte: Elaboração própria a partir das Atas de 2023 da ADETUR Rotas do Pinhão (2024)

As discussões são levantadas e trabalhadas em um primeiro momento entre os gerentes do processo (Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e Diretoria), que é composto por associados de produção associada ao turismo, ou entre os Grupos de Trabalho (GT), e posteriormente, são levadas ao debate nas reuniões ordinárias mensais, e à votação de todos, caso necessário. Com isso, reconhece-se que, apesar das discussões serem iniciadas de forma isolada dentro dos grupos, a tomada de decisão é realizada em conjunto com todos os membros dos setores público, privado e terceiro setor.

Para melhor compreensão dos temas, buscou-se dividi-los em grupos, sendo as discussões sobre eventos, assuntos administrativos da organização e os próprios grupos de trabalho. No **primeiro grupo**, de eventos, se enquadram: Fórum Metropolitano de Turismo; Festival das Cataratas; Expo Turismo Paraná; 1º Encontro Técnico de Turismo de Colombo; V Fórum Metropolitano de Turismo; Candidatura para o Fórum Metropolitano de Turismo 2024; Festival Gastronômico; e a própria divulgação de eventos dos associados. O tema de eventos normalmente é abordado pela diretoria, e a discussão realizada principalmente com o envolvimento das prefeituras (municípios associados). Os eventos são abordados no segundo semestre do ano e por serem normalmente anuais, facilita as decisões já programadas da organização. O V Fórum Metropolitano de Turismo se diferencia por ser um evento que a própria ADETUR organiza, sendo assim, mesmo que seja realizado de forma anual, ocorrem situações que ocasionam a tomada de decisão não-programada.

No **segundo grupo** dos temas mais discutidos estão os assuntos administrativos, na qual se tem: ratificação dos valores da anuidade da ADETUR, adesão de novos municípios, alteração estatuto, fim do mandato, e eleição da nova diretoria. O tema também é trazido ao debate pela diretoria, mas todos participam das discussões e das votações quando necessário. O tema Mapa do Turismo Brasileiro 2023, pode ser considerado do grupo de assuntos administrativos, visto

que uma premissa da regionalização, política pública na qual a ADETUR está inserida, é os municípios da região turística estarem no Mapa do Turismo.

Por fim, **o terceiro grupo**, são os Grupos de Trabalho (GTs) que se diferencia dos demais por não ser discutido conforme a necessidade, mas em todas as reuniões e apresentando resultados. Além disso, os assuntos dos GTs não são trazidos ao debate pela diretoria, mas sim pelos próprios coordenadores e envolve a discussão tanto do setor privado quanto do público, com os membros de produção associada ao turismo e as prefeituras. Os GTs ainda se mostram de extrema importância, pois são temas que geram projetos aplicados no turismo da região metropolitana de Curitiba.

A partir da discussão, pode-se compreender que os temas mais abordados em Eventos e Assuntos Administrativos são trazidos pela própria diretoria, enquanto os GTs pela coordenação do respectivo Grupo. Os Assuntos Administrativos, são temáticas já são discutidas de forma anual, sendo assim em sua maioria, decisões mais programadas. Além disso, trata-se de assuntos internos e não impactam diretamente o turismo na região. Enquanto os Eventos trazem visibilidade para ADETUR e os GTs têm um impacto direto com ações nos municípios da região turística.

Os Grupos de Trabalho se mostram extremamente eficazes, pois a partir deles os gerentes de processo deixam de estar apenas na diretoria e passam para estes grupos. Além disso, as tomadas de decisões dos GTs não acontecem somente nas reuniões, porém dentro dos próprios GTs, e nas reuniões apenas são passadas e afirmadas as decisões já tomadas, mostrando fluxo de informação dos GTs para a organização.

Por fim, outros dois temas abordados são Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) e Economia Colaborativa. Destinos Turísticos Inteligentes mostra uma discussão voltada à atualidade, trazida por organizações externas, na qual a ADETUR está inclinada a debater mais. E a Economia Colaborativa da mesma forma, está iniciando as discussões. É importante ressaltar que outros temas foram debatidos nas reuniões ordinárias, no entanto, por serem mais breves ou dentro de temas aqui trazidos, não foram levantados para o estudo.

#### 6.5.1. Discussão dos resultados

Todas as variáveis de tomada de decisão em estudos de caso de turismo, com exceção do financiamento e da participação, foram encontradas e discutidas no processo decisório da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão. Essas variáveis incluíram aspectos como interesses do setor de turismo, elementos-chave (Williams; Penrose; Hawkes, 1998), relação de poder (Conceição; Dos Anjos; dos Anjos, 2019), agências responsáveis pelo desenvolvimento do turismo (Dangi; Petrick, 2021), funcionamento e modalidade de reuniões, temas discutidos (CoRBo, 2023), entre outros.

A análise dessas variáveis proporcionou compreender que a tomada de decisão na ADETUR Rotas do Pinhão é caracterizada por um processo estruturado e colaborativo, que envolve múltiplos níveis de participação e diversos setores da sociedade. Pode-se identificar que a ADETUR Rotas do Pinhão apresenta uma estrutura de decisão bem definida, que combina a eficiência dos processos internos com a colaboração externa. A divisão temática, que organiza as decisões detectadas em Eventos, Assuntos Administrativos e Grupos de Trabalho (GTs), permitiu compreender que diferentes aspectos do turismo e da administração são abordados de maneira focada e eficaz.

Se destacam os Grupos de Trabalho ao descentralizar a tomada de decisão dos gerentes de processo da diretoria, permitindo decisões mais colaborativas. Além disso, a inclusão de novos temas, como Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) e Economia Colaborativa, demonstra uma postura proativa e adaptativa da ADETUR. Ao se engajar com temas contemporâneos e inovadores, a Instância de Governança Regional, enquanto organização mista do turismo, mostra sua capacidade de se manter atualizada e de evoluir conforme as necessidades e tendências do setor turístico.

Essa abordagem colaborativa e estruturada permite que a organização mantenha uma tomada de decisão eficiente, compreendendo os diferentes aspectos do turismo e da administração de maneira eficaz, ao mesmo tempo que se adapta e evolui para se manter atualizada.

## 6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo identificar variáveis de tomada de decisão em estudos de caso de turismo e levantar a presença destas, no processo decisório da

Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão. A partir desse objetivo, levantou variáveis de estudos de caso internacionais para se aplicar no contexto brasileiro, em uma política pública nacional, o Programa Nacional de Regionalização do Ministério do Turismo, que estrutura o desenvolvimento regional a partir de Instâncias de Governança Regional (IGR). Por meio dessas variáveis, respondeu-se ao objetivo de maneira que pode-se compreender a estrutura informacional da organização e quais os elementos presentes no processo decisório da IGR. Assim, se detectou que a ADETUR Rotas do Pinhão tem uma estrutura que favorece a tomada de decisão transparente e em conjunto entre seus membros.

Para compreender mais a fundo como a organização realiza essa tomada de decisão conjunta, foram esmiuçados os temas mais discutidos nas reuniões ordinárias, e por meio deles, identificou-se três focos de discussões: Eventos, Assuntos Administrativos e Grupos de Trabalho. Este último, se apresenta como altamente eficaz, pois permite que os agentes do processo decisórios não estejam mais exclusivamente na diretoria, mas também nos grupos, e as decisões não se limitem às reuniões, mas ao dia-a-dia dos *stakeholders* envolvidos.

Dentro dos Grupos de Trabalho é possível detectar o objetivo deste estudo acontecendo, e assim, o fluxo de informação da ADETUR Rotas do Pinhão contribuindo para a tomada de decisão das organizações associadas à IGR de forma prática. Além disso, se visualiza nos Grupos de Trabalho formas de ampliar os temas discutidos. Turismo rural, cooperativismo, e até mesmo, Destinos Turísticos Inteligentes já vêm sendo abordados dentro da IGR, trazidos por outras organizações-membro. Na estrutura estabelecida pela organização, os temas podem se tornar Grupos de Trabalho, que por sua vez, podem gerar discussões e ações que impactam diretamente no turismo da região metropolitana de Curitiba, área geográfica da ADETUR Rotas do Pinhão.

A partir do que se detectou do cotidiano de uma IGR, como contribuição aplicada deste estudo, sugere-se a criação de Grupos de Trabalho nas organizações para tomada de decisões mais assertivas, conjuntas e aplicáveis. Como contribuição teórica, no campo das ciências sociais aplicadas, por meio desse estudo pode-se vislumbrar a interface existente entre prática e teoria, ao aplicar a tomada de decisão e seus conceitos em uma organização com a estrutura e capilaridade política de uma Instância de Governança Regional de Turismo brasileira.

## 7. CONCLUSÃO

O tema da pesquisa visa aprofundar a análise da literatura sobre os conceitos de Gestão da Informação e do Conhecimento nas organizações turísticas, refletindo sobre como a informação como ferramenta de tomada de decisão contribui para a melhoria dos processos, produtos e serviços, que são de valor estratégico para as organizações turísticas.

Considerando que a ADETUR Rotas do Pinhão tem fluxos de informação identificados a partir do comportamento dos seus *stakeholders*, a questão de investigação identificada é se a tomada de decisão para a gestão do turismo na região Rotas do Pinhão é baseada em informação estruturada. Para responder o problema tem-se como objetivo geral analisar como a informação é empregada no processo de tomada de decisão das organizações associadas à IGR ADETUR Rotas do Pinhão.

Para isso, em um primeiro momento, como forma de alcançar o objetivo geral proposto, foi realizada uma revisão integrativa da literatura acerca da informação em turismo, a partir dos termos Informação e Turismo, em duas etapas: Pesquisa na *Web of Science* (WoS), na qual o corpus do estudo foi colocado para a análise no *software VOSviewer*; e pesquisa nas bases de dados das áreas específicas, Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e Publicações de Turismo (PubTur). A partir da revisão integrativa pode-se destacar o estudo das organizações de turismo conectadas à informação como tema recente dentro das bases de dados, indicando um campo de pesquisa a ser explorado.

No segundo estudo, o objetivo foi analisar os *stakeholders* da Região Turística Rotas do Pinhão, identificando-os à luz da teoria de categorização dos *Stakeholders* proposta por Mitchell, Agle e Woods (1997). Por meio do estudo, os *stakeholders* foram classificados como: 'Adormecidos', aqueles que fazem parte da Região Turística Rotas do Pinhão, mas por não são associados à ADETUR; 'Dominantes', os que são associados a ADETUR Rotas do Pinhão, e assim participam da Regionalização do Turismo; e 'Definitivos', aqueles que além de estarem localizados na Região Turística e serem Associados, são participantes assíduos das Assembleias Ordinárias. Assim, apresentam reivindicações de atenção imediata.

Além disso, ao comparar o mapa de classificação e tipificação dos stakeholders da Região Turística Rotas do Pinhão com os dados sobre o número de estabelecimentos e empregos no setor turístico local, é evidente que os municípios mais desenvolvidos em termos de oferta e atratividade turística desempenham um papel crucial na organização da regionalização do turismo, sendo categorizados como 'Definitivos' e 'Dominantes'.

A partir da constatação que a informação no âmbito do turismo ainda é pouco explorada, em consonância com a classificação das *stakeholders* da Região Turística que classificou os agentes envolvidos na tomada de decisão da organização, o terceiro estudo teve como objetivo identificar variáveis de tomada de decisão em estudos de caso de turismo e levantar a presença destas, no processo decisório da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão.

A análise revelou que a ADETUR Rotas do Pinhão possui uma estrutura que facilita a tomada de decisões transparentes, sistematizadas e conjunta entre seus membros. Destaca-se o trabalho realizado dos Grupos de Trabalho, que se apresentaram essenciais para que o fluxo de informação da ADETUR Rotas do Pinhão contribua de forma prática para a tomada de decisões das organizações associadas à IGR. Os grupos de trabalho se destacam sendo altamente eficazes, pois permitem que os gerentes de processo não estejam exclusivamente na diretoria, mas nos participantes dos grupos. Isso significa que as decisões não se restringem apenas às reuniões formais, mas se estendem ao dia-a-dia dos *stakeholders* envolvidos.

Reconhece-se como possíveis limitadores da pesquisa a pouca quantidade de estudos que abordam a informação para a tomada de decisão em organizações, especificamente em organizações de turismo. Contudo, também é possível reconhecer a contribuição prática da pesquisa, na qual a reflexão acerca da relação das áreas das Ciências Sociais Aplicadas, como o Turismo e a Ciência da Informação, contribui na gestão de organizações de Turismo, e conseqüentemente no planejamento da atividade. Além disso, essa pesquisa oferece uma contribuição teórica significativa para o campo das ciências sociais aplicadas, ao explorar a interseção entre teoria e prática através da aplicação dos conceitos de tomada de decisão em uma organização com a estrutura e influência política característica de uma Instância Regional de Turismo no Brasil.

## 8. REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da informação**, v. 32, p. 17-22, 2003.

ARAUJO, Lindemberg Medeiros. Análise de stakeholders para o turismo sustentável. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 8, n. 1, p. 91-99, 2008.

ARDITO, Lorenzo et al. Big data in smart tourism: challenges, issues and opportunities. **Current Issues in Tourism**, v. 22, n. 15, p. 1805-1809, 2019.

BARBOSA, Andyara Lima. Relações organizacionais para o desenvolvimento regional do turismo. In: BENI, Mario Carlos. **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. Editora Manole, 2012.

BARBOZA, Elder Lopes. Contribuições dos fluxos de informação para o turismo de Bonito-MS. **Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Ciência da Informação**, n. XX ENANCIB. 2019.

BARRETTO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Papirus Editora, 2014.

BARQUERO, Antonio Vázquez. Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. **Investigaciones Regionales: Journal of Regional Research**, n. 11, p. 183-210, 2007.

BEAL, Adriana. Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

BENI, Mario Carlos; CURY, Mauro José Ferreira Cury. Bases territoriais e redes do cluster de turismo. In: BENI, Mario Carlos. **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. Editora Manole, 2012.

BRAGA, Debora Cordeiro. Investigação da demanda turística como fator fundamental para o planejamento e o desenvolvimento do turismo. **Turismo contemporâneo: desenvolvimento, estratégia e gestão**, p. 43-60, 2003.

BIZ, Alexandre Augusto; NAKATANI, Marcia Shizue Massukado; PAVAN, Cecilia de Souza. Análise da gestão da informação na Secretaria de Estado do Turismo do Paraná–SETU-PR. **Revista Turismo em Análise**, v. 24, n. 2, p. 278-297, 2013.

BRASIL. Ministério do Turismo. Brasil supera estimativa da OMT com chegada de cerca de 6 milhões de turistas em 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/brasil-supera-estimativa-da-omt-com-chegada-de-cerca-de-6-milhoes-de-turistas-em-2023#:~:text=No%20acumulado>>

%20dos%2012%20meses,6%20milh%C3%B5es%20de%20estrangeiros>.  
Acesso em: 12 fev. 2024.

BRASIL. Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil. Brasília, 2007. Disponível em:  
<[http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/roteiros\\_brasil/acao\\_municipal\\_para\\_a\\_regionalizacao\\_do\\_turismo.pdf](http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/roteiros_brasil/acao_municipal_para_a_regionalizacao_do_turismo.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2022.

BRASIL. Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo Diretrizes. Brasília, 2013. Disponível em:  
<[http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/pdf/PROGRAMA\\_DE\\_REGIONALIZACAO\\_DO\\_TURISMO\\_-\\_DIRETRIZES.pdf](http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/pdf/PROGRAMA_DE_REGIONALIZACAO_DO_TURISMO_-_DIRETRIZES.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2022.

BRASIL. Turismo será responsável por quase 8 milhões de empregos e 7,8% do PIB do Brasil em 2023, indica WTTC. 2023. Disponível em: <<https://abrir.link/PMLqM>>.  
Acesso em: 08 abr. 2023.

BOSO, Augiza Karla; DE JESUS NASCIMENTO, Maria. Programas de governo das Secretarias de Educação e de Turismo, Cultura e Esporte do estado de Santa Catarina: consumidores e produtores de informação Governmental programs from the Santa Catarina State Departments of Education and Tourism, Culture and Sports: consumers and information producers p. 391-413. **Revista ACB**, v. 13, n. 2, p. 391-413, 2008.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRUSADIN, Leandro Benedini. Estudo da avaliação do Programa Nacional de Municipalização do Turismo–PNMT na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso. **Revista Hospitalidade**, v. 2, n. 2, p. 87-112, 2005.

BUFREM, Leilah Santiago et al. Modelizando práticas para a socialização de informações: a construção de saberes no ensino superior. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, p. 22-41, 2010.

CAMPOS, Antonio Carlos; CALLEFI, Patrícia; DE SOUZA, João Batista da Luz. A teoria de desenvolvimento endógeno como forma de organização industrial. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 27, n. 2, p. 163-170, 2005.

CARIO, Silvio A. f.; VAZQUEZ, Felipe Ferraz; ALMEIDA, Carla Cristina R. Formas de conhecimento e mecanismo de aprendizagem tecnológica: contribuição analítica para os estudos sobre aglomeração de empresas localizadas. In: THEIS, Ivo Marcos; MORAES, Cristiane Mansur de Moraes. **Desenvolvimento regional: abordagens contemporâneas**. Blumenau: Edifurb, 2009.

CAVALCANTE, Jordana de Souza. Modelo de Desenvolvimento Exógeno e Endógeno do Turismo Regional na Amazônia. **Revista Multidisciplinar Pey Këyo Científico-ISSN 2525-8508**, v. 4, n. 1, 2018.

CAVALCANTE, Lidia Eugenia; DIAS, Edna Leite. O mercado de informação no setor turístico brasileiro. **Informação & Informação**, v. 6, n. 2, p. 121-129, 2001.

CHAUHAN, Ekta. Residents' motivations to participate in decision-making for cultural heritage tourism: Case study of New Delhi. **Sustainability**, v. 14, n. 14, p. 8406, 2022.

CHINYELE, Batholomeo Jerome; LWOGA, Noel Biseko. Participation in decision making regarding the conservation of heritage resources and conservation attitudes in Kilwa Kisiwani, Tanzania. **Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development**, v. 9, n. 2, p. 184-198, 2019.

COELHO, Mariana. O que atrai o turista? Gestão da competitividade de destinos a partir de atrações e da atratividade turística. **Rosa dos Ventos**, v. 7, n. 4, p. 489-505, 2015.

COOPER, Chris; HALL, C. Michael; TRIGO; Gonzaga Godoi Trigo. **Turismo Contemporâneo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COOPER, Chris et al. **El turismo: Teoría y práctica**. México: Editora Diana, 1996.

CONCEIÇÃO, Calidon Costa; DOS ANJOS, Francisco Antonio; GADOTTI DOS ANJOS, Sara Joana. Power relationship in the governance of regional tourism organizations in Brazil. **Sustainability**, v. 11, n. 11, p. 3062, 2019.

COPENHAGEN INSTITUTE FOR FUTURE STUDIES/PICTET ASSET MANAGEMENT. Using the future: Embracing uncertainty, improving decision-making and democratising tomorrow. Dinamarca, 2021. Relatório Técnico.

CORBO, YANINA ANALÍA. Experiencias de interacción público-privada en la toma de decisiones en turismo. El caso del Directorio del EMTUR (Mar del Plata, Argentina). **Turismo y Sociedad**, v. 33, p. 27-47, 2023.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Penso Editora, 2014.

DANGI, Tek B.; PETRICK, James F. Enhancing the role of tourism governance to improve collaborative participation, responsiveness, representation and inclusion for sustainable community-based tourism: A case study. **International Journal of Tourism Cities**, v. 7, n. 4, p. 1029-1048, 2021.

DARTORA, Juliana de Souza. TURISMO E SUAS IMPLICAÇÕES TEÓRICAS. I Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul. Caxias do Sul, 2003. Disponível em: <<https://www.ucsgraphene.com.br/site/midia/arquivos/49-turismo-e-suas-implicacoes-teoricas.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2023.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. Pesquisa em Turismo, Planejamento, Métodos e Técnicas. 9ª Edição. **Revista e Ampliada**. Editora Futura, 1988.

DINIS, Gorete; COSTA, Carlos; PACHECO, Osvaldo. Os canais de marketing digital no processo de tomada de decisão de compra em turismo. **International Business and Economics Review: Revista Internacional de Gestão e Comunicação**, 7(1), p. 49-61, 2016.

FERREIRA, Kamilla Alves Rodrigues. Categorização dos stakeholders do município de São José dos Campos na visão dos secretários municipais. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2014.

FLORIANI, Vivian Mengarda. Análise do Fluxo Informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um Órgão Municipal de Turismo. Dissertação de mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

GÂNDARA, José Manoel Gonçalves et al. O ciclo de vida e o posicionamento competitivo dos produtos turísticos de Foz do Iguaçu desde a perspectiva dos atores locais. **Investigaciones Turísticas**, v.6, p. 1-26, 2013.

GRECHI, Dores Cristina; LAMBERTI, Eliana. O Turismo e as implicações do desenvolvimento endógeno. **ANAIS-ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE**, v. 1, n. 1, 2013.  
HALL, M. **Tourism Planning**. London: Prentice Hall, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HALL, Colin Michael et al. The role of government in the management of tourism: the public sector and tourism policies. **The management of tourism**, p. 217-231, 2005.

INOMATA, Danielly Oliveira; ARAÚJO, Wánderon Cássio Oliveira; VARVAKIS, Gregório. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. **Informação & Informação**, v. 20, n. 3, p. 203-228, 2015.

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt et al. Estratégias Baseadas no Uso de Informações e Conhecimentos Visando Sustentar as Atividades Empresariais Durante a Pandemia de Covid-19. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 15, p. e02112-e02112, 2021.

KAULINS, Jānis; ERNSTEINS, Raimonds; KUDRENICKIS, Ivars. Monitoring and Reporting System for Municipal Sustainable Development Governance in Latvia: Sustainability Outlook. In: **Economic Science for Rural Development Conference Proceedings**. Latvian University of Agriculture, Jelgava, Latvia. 2018. p. 129-137.

KLADIS, Constantin Metaxa; FREITAS, HM de. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, v. 2, n. 8, p. 30-34, 1995.

KUSS, Ana Carolina. Megatendências e transformação digital no turismo no contexto de agências de viagem. Monografia (graduação) - Universidade Federal do Paraná,

Setor de Ciências Humanas, Curso de Graduação em turismo, Curitiba, 2021.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**, v. 5, 2003.

LAURER, Sendi et al. **DESENVOLVIMENTO REGIONAL ATRAVÉS DAS REDES TURÍSTICAS: REGIÃO FRONTEIRA NOROESTE**. Anais do Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional, v. 3, n. 1, 2023.

LOPES, Mariana Manzano; PANOSSO NETTO, Alexandre. Análise das políticas federais de turismo no Brasil (1930 a 2020). **Ateliê do Turismo**, v. 5, n. 2, p. 200-224, 2021.

MAK, Bonnie KL; CHEUNG, Lewis TO; HUI, Dennis LH. Community participation in the decision-making process for sustainable tourism development in rural areas of Hong Kong, China. **Sustainability**, v. 9, n. 10, p. 1695, 2017.

MARUJO, Noémi. O estudo de caso na pesquisa em turismo: uma abordagem metodológica. **Turismo: Estudos & Práticas (RTEP/UERN)**, Mossoró/RN, vol. 5, n. 1, jan./jun. 2016

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDAGLIA, Juliana. Os desafios do uso qualificado da informação em turismo: o caso da pesquisa de demanda turística real de Diamantina/MG. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2017.

MEDAGLIA, Juliana; ORTEGA, Cristina Dotta. Mediação da Informação em Turismo: um estudo introdutório. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 6, n. 2, p. 126-147, 2015.

MEDEIROS BRITO, Marcilio Lins; DA COSTA, Carlos Manuel Martins; DE JESUS BRENDA, Zélia Maria. Planejamento do turismo e stakeholders: abordagens, concepções, metodologias. **RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 5, n. 2, p. 140-154, 2015.

MENDONÇA, Maria Cristina Angélico. Gestão de potenciais cluster turísticos: uma proposta de metodologia de diagnóstico. In: BENI, Mario Carlos. **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. Editora Manole, 2012.

MIDDLETON, Victor TC et al. **Marketing in Travel and Tourism**, Butterworth. 2001.

MIELKE, Eduardo; GANDARA, José Emanuel. Das teorias “de cima para baixo” e desenvolvimento regional: uma análise no contexto da organização da atividade turística. In: SOUZA, Cristiane Mansur de Moraes; THEIS, Ivo Marcos. **Desenvolvimento regional: abordagens contemporâneas**. Blumenau, SC: Edifurb, 2009.

MIGUEL, Marcelo Calderari et al. Turismo em interfaces com a Ciência da Informação: um enfoque situacional a partir da BRAPCI. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 13, n. 1, p. 138-162, 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, v. 21, p. 9-29, 1994.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

NADAL, Mónica Cabo. **Información turística en destino**. International Thomson Editores Spain Paraninfo, SA, 2002.

NAKATANI, Marcia Shizue Massukado; GONÇALVES, Sandro Aparecido. La regionalización turística como instrumento para la descentralización de la gestión del turismo en Brasil: El caso del Estado de Paraná. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 22, n. 4, p. 763-784, 2013.

NASCIMENTO, Maria de Jesus; SILVA, Paula Sanhudo. Informação: insumo básico para o desenvolvimento do setor de turismo em Santa Catarina. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 9, n. 1, 2004.

NUNES, Ricardo Ferreira; MEDAGLIA, Juliana; STADLER, Adriano. Destinos turísticos inteligentes e gestão do conhecimento: possíveis convergências. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 61-73, 2020.

OBSTUR/PR. Portal. Disponível em: <<https://obsturpr.ufpr.br/portal/>>. Acesso em: 11 ago. 2023.

OLIVEIRA, Antônio Pereira. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. Atlas, 2002.

PANOSSO NETTO, Alexandre; NECHAR, Marcelino Castillo. Epistemologia do turismo: escolas teóricas e proposta crítica. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 1, p. 120-144, 2014.

PAPPAS, Nikolaos; BROWN, Alyssa Eve. Entrepreneurial decisions in tourism and hospitality during crisis. **Management Decision**, v. 59, n. 5, p. 1025-1042, 2021.

PARANÁ. **RESOLUÇÃO CONJUNTA SEDEST/PARANÁ TURISMO Nº 001/2020**. Disponível em: <<http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/Resolucao%20das%20IGRs%2020.pdf>>. Acesso em: 1 ago. 2022.

PARANÁ TURISMO. **Regionalização do Turismo**. Disponível em: <<http://www.turismo.pr.gov.br/Pagina/Regionalizacao-do-Turismo>>. Acesso em: 1 ago. 2022.

PARANÁ TURÍSTICO 2026. **Plano Operacional 2017-2019**. Região Turística Rotas Do Pinhão: Curitiba E Região Metropolitana. 2018. Disponível em: <[http://www.paranaturistico.com.br/arquivos/PARAN%C3%81\\_TUR%C3%8DSTICO\\_2026\\_Plano\\_Operacional\\_-\\_Rotas\\_do\\_Pinh%C3%A3o.pdf](http://www.paranaturistico.com.br/arquivos/PARAN%C3%81_TUR%C3%8DSTICO_2026_Plano_Operacional_-_Rotas_do_Pinh%C3%A3o.pdf)>. Acesso em 1 ago. 2022

PAVAN, Cecília de Souza. 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). 2016. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Curso de Pós-Graduação em Turismo, Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná. 2016.

PAVAN, Cecilia; BIZ, Alexandre Augusto. 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 burea. **CULTUR: Revista de Cultura e Turismo**, v. 10, n. 2, p. 92-96, 2016.

PECQUEUR, Bernard. O desenvolvimento territorial: uma nova abordagem dos processos de desenvolvimento para as economias do Sul. **Raízes: Revista de Ciências Sociais e Econômicas**, v. 24, n. 1 e 2, p. 10-22, 2005.

PEREIRA, Alexandre. Eugenio. et al. **Turismo, associativismo e desenvolvimento regional**. Curitiba: Universidade Positivo, 2009.

PIACENTI, Carlos Alberto. O potencial de desenvolvimento endógeno dos municípios paranaenses. 2009. Teses (doutorado) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2009. Disponível em: <<https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/120/1/texto%20completo.pdf>>. Acesso em: 2 ago. 2022.

PIVOTO, Dieisson; CARUSO, Cíntia de Oliveira; NIEDERLE, Paulo André. Schumpeter e a Teoria do Desenvolvimento Econômico. In: NIEDERLE, Paulo André; RADOMSKY, Guilherme Francisco Waterloo. **Introdução às teorias do desenvolvimento**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES/MEC: Acervo. Disponível em: <<https://abrir.link/xtlyV>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. Organização, processos e tomada de decisão. **Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2010.

RANGEL. Brendha Stacy. Fluxo de informação em instâncias de governança no turismo: estudo com base na ADETUR Rotas do Pinhão. Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo apresentado ao curso de Turismo da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2021.

RANGEL, B. S.; MEDAGLIA, J. Gestão da informação em turismo: uma revisão integrativa da literatura. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, [202?]. (No prelo)

RANGEL, B. S.; MEDAGLIA, J. Fluxo de informação em Instâncias de Governança no Turismo: estudo com base na ADETUR Rotas do Pinhão/PR. **Informação & Informação**, [202?]. (No prelo)

RIBEIRO, J. Cadima; SANTOS, J. Freitas. Desenvolvimento endógeno e política regional. CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL (APDR), 11, Faro, Portugal, 2005 – “**Congresso da APDR : actas**”. [S.l. : APDR], 2005.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Ação social das empresas privadas: como avaliar resultados?: a metodologia EP2ASE**. FGV Editora, 2005.  
RODRIGUES, Suelen; DE SOUZA, Marcelino. O papel da Governança na regionalização do turismo. **Revista Brasileira de Ecoturismo (RBEcotur)**, v. 8, n. 2, 2015.

RODRÍGUEZ-DÍAZ, Manuel; RODRÍGUEZ-DÍAZ, Rosa. A decision-making and governance framework for the renewal of tourism destinations: the case of the Canary Islands. **Sustainability**, v. 10, n. 2, p. 310, 2018.

ROJO, Inmaculada Martín. **Dirección y gestión de empresas del sector turístico**. v. 3, Madrid: Pirámide, 2004.

SANIELE, Bruna. Agência Brasil. Dia do Turismo: setor emprega mais de 6 milhões de pessoas no país. Disponível em:  
<<https://docs.google.com/document/d/10Fjg9ddCDm6eGqYgV9rOV3EWM6kSaKomLPTDupETnkU/edit>>. Acesso em: 12 fev. 2024.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira; KADOTA, Décio Katsushigue. **Economia do turismo**. Editord Aleph, 2012.

SENHORAS, Elói Martins; CAVALCANTE, Jordana de Souza. Turismo e os padrões de desenvolvimento endógeno e exógeno. **TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible**, v. 7, n. 17, p. 16, 2014.

SILVA RIOS, Dara Missão; LIMA, José Raimundo Oliveira. O desenvolvimento local endógeno: reflexões a partir das tecnologias com foco na tecnologia social. **Revista Ambivalências**, v. 7, n. 14, p. 125-142, 2019.

SILVEIRA, Carlos Eduardo; MEDAGLIA, Juliana; PAIXÃO, Dário. Política pública de turismo no Brasil: evolução estrutural, alterações da lógica partidária e tendências recentes de apoio ao turismo massificado. In: PIMENTEL, Thiago Duarte; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; TOMAZZONI, Edegar Luis Tomazzoni (Orgs.). **Gestão Pública do Turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações**. Caxias do Sul: EDUCS, 2014. 528p. ISBN:978-85-7061-735-4.

SMIT, Johanna Wilhelmina. The information in Information Science. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**; v. 3 n. 2 (2012); 84-101, v. 24, n. 2, p. 101-84, 2012.

SOUZA, Cristiane Mansur de Moraes; THEIS, Ivo Marcos. Desenvolvimento Regional: abordagens contemporâneas - Uma breve introdução. In: SOUZA, Cristiane Mansur de Moraes; THEIS, Ivo Marcos. **Desenvolvimento regional: abordagens contemporâneas**. Blumenau, SC: Edifurb, 2009.

TOMAZZONI, Edegar Luis. Observatório de Turismo e Cultura, integração regional do cluster de turismo e desenvolvimento socioeconômico da Serra Gaúcha. In: BENI, Mario Carlos. **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. Editora Manole, 2012.

UNWTO. Barómetro OMT del Turismo Mundial. Disponível em: <<https://abrir.link/UFQPL>>. Acesso em: 7abr. 2023.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VIERA, Elenara Viera; HOFFMANN, Valmir Emil. Práticas de sustentabilidade ambiental para empreendimentos turísticos hoteleiros: aplicação de um modelo. **SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL (SemintUR)**, v. 4, 2006.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVAKIS, Gregório. O fluxo de informação sob a ótica de gestores públicos em turismo. **Informação & Informação**, v. 19, n. 3, p. 150-167, 2014.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVAKIS, Gregório. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão. **Informação & Informação**, v. 15, n. 1, p. 85-103, 2010.

VLADYKINA, J. O.; KAZANSKAYA, O. V. Information model of decision-making in management regional tourism. In: **2016 11th International Forum on Strategic Technology (IFOST)**. IEEE, 2016. p. 499-501.

VOSviewer. Home. Disponível em: <<https://abrir.link/k2pdq>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

WANG, Youcheng; KRAKOVER, Shaul. Destination marketing: competition, cooperation or coepetition?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 2, p. 126-141, 2008.

WILLIAMS, Peter W.; PENROSE, Robert W.; HAWKES, Suzanne. Shared decision-making in tourism land use planning. **Annals of tourism research**, v. 25, n. 4, p. 860-889, 1998.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.

ZAPAROLI, Bruna; DE SOUZA, Marcelino; ELESBAO, Ivo. Redes e Governança na Regionalização do Turismo Rural da Serra Gaúcha, Brasil. **Revista Turismo & Desenvolvimento (RT&D)/Journal of Tourism & Development**, 2017.