

Fluxo Informacional e Stakeholders Turísticos: O caso do Consórcio Intermunicipal Quiriri em Santa Catarina

Information Flow and Tourist Stakeholders: The case of the Quiriri intermunicipal consortium in Santa Catarina

Luiza da Silva

Mestre em Turismo, turismóloga. Consultora na Acordum Gestão de Turismo – UFPR, Curitiba/PR, Brasil.

E-mail: luiza.jci@gmail.com

Juliana Medaglia

Professora Associada da graduação e do mestrado em Turismo da Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba/PR, Brasil.

E-mail: juliana.medaglia@ufpr.br

*Artigo recebido em: 02-12-2024
Artigo aprovado em: 16-04-2025*

RESUMO

A relação entre informação e turismo é essencial para o desenvolvimento da atividade, tanto nas escolhas dos turistas quanto na tomada de decisões pelos *stakeholders*. Nesse cenário, os consórcios públicos intermunicipais destacam-se como uma forma associativa de unir esforços na solução de problemas comuns, podendo incluir o turismo como uma de suas áreas de atuação. Essas organizações integram *stakeholders* públicos, privados e do terceiro setor, promovendo políticas públicas participativas. A análise dos fluxos informacionais é indispensável, pois permite identificar lacunas nos processos e aprimorar a gestão. Este estudo teve como objetivo geral analisar o fluxo informacional entre os *stakeholders* da frente estratégica de Turismo do Consórcio Quiriri, localizado no norte de Santa Catarina, visando contribuir para a gestão turística regional. A pesquisa utilizou métodos bibliográficos, *ex post facto* e *survey online*. Identificou-se uma lacuna de estudos que conectem turismo, *stakeholders*, fluxos informacionais e consórcios públicos no Brasil. Apesar de o modelo de cooperação territorial por consórcios ser aplicado em diversas áreas, o turismo ainda é pouco explorado. O Consórcio Quiriri é uma organização estratégica para o desenvolvimento do território, oferecendo um ambiente para discussões e ações turísticas entre os *stakeholders*. Este trabalho estruturou o fluxo informacional do consórcio com base nos estudos de Medaglia (2017) e Davenport e Prusak (1998), destacando sua relevância para a gestão integrada do turismo.

Palavras-chave: Informação em turismo. *Stakeholders*. Consórcio público. CIQ.

ABSTRACT

The relationship between information and tourism is essential for the development of the activity, both in tourists' choices and in decision-making by stakeholders. In this scenario, intermunicipal public consortia stand out as an associative way of joining efforts to solve common problems, and may include tourism as one of their areas of activity. These organizations integrate public, private and third sector stakeholders, promoting participatory public policies. The analysis of information flows is essential, as it allows you to identify gaps in processes and improve management. This study had the general objective of analyzing the information flow between stakeholders on the strategic Tourism front of Consórcio Quiriri, located in the north of Santa Catarina, aiming to contribute to regional tourism management. The research used bibliographic, *ex post facto* and online survey methods. A gap in studies was identified that connects tourism, stakeholders, information flows and public consortia in Brazil. Although the model of territorial cooperation through consortia is applied in several areas, tourism is still little explored. The Quiriri Consortium is a strategic organization for the development of the territory, offering an environment for discussions and tourist actions between stakeholders. This work structured the consortium's information flow based on studies by Medaglia (2017) and Davenport and Prusak (1998), highlighting its relevance for integrated tourism management.

Keywords: Tourism information. Stakeholders. Public consortium. CIQ.

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com o desenvolvimento do turismo e sua gestão tem refletido no aumento do interesse tanto na pesquisa como na prática por modelos de gestão de destinos (Pearce, Guala, Veloso, Llano, Negrete, Rovira, Gale & Reis, 2016). É no destino turístico que a demanda e a oferta se encontram e interagem os diversos grupos de interesse (*stakeholders*) do turismo: poder público, iniciativa privada, comunidade local, turistas, entre outros (UNWTO, 2007). Neste contexto, se expõe a importância do entendimento de quem são esses grupos de interesses, chamados de atores por alguns, e nesta pesquisa chamados de *stakeholders*, tão fundamentais às parcerias e à implementação da atividade turística.

Existem diferentes conceitos para o termo *stakeholder*, quer por uma definição mais restrita e instrumental, como aqueles grupos ou indivíduos sem cujo apoio a organização deixaria de existir (Bowie, 1998 como citado em Reed, Graves, Dandy, Póstumo, Hubacek, Morris, Prell, Quinn, & Stringer, 2009), quer por uma visão mais ampla e normativa como qualquer entidade natural que é afetada pelo desempenho organizacional (Reed *et al.*, 2009). A necessidade de maior participação na gestão do turismo sustentável pelos *stakeholders* do setor deve também ser inserida no setor público que, assim como o setor privado, tem estreita convivência com as incertezas que emanam do ambiente.

Neste sentido, tem-se como objeto desta pesquisa os Consórcios Públicos Intermunicipais, que surgiram com a redefinição do papel do Estado brasileiro vivenciada nas últimas décadas, a qual promoveu a construção de um novo arranjo federativo marcado pela descentralização do poder (CNM, 2016), outorgando aos municípios maior relevância. Conforme Borges (2006), os Consórcios Públicos Intermunicipais surgem para que municípios possam congregar-se associativamente a fim de somar recursos materiais, financeiros e humanos, realizando ações conjuntas.

No contexto apresentado, que versa acerca do desenvolvimento do turismo, consórcios intermunicipais e *stakeholders*, é imprescindível administrar adequadamente os recursos informacionais e seus fluxos na organização (Beal, 2004). Assim, “[...] gestores públicos e privados necessitam de informações oportunas, úteis e de qualidade para o suporte adequado do processo decisório” (Vital, Floriani & Vavarkis, 2014, p. 160). Na atividade turística a informação se torna elemento primordial entre os diversos intervenientes da cadeia de valor, pois tanto turistas quanto operadores necessitam de informações sobre os destinos, o que gera fluxo informacional entre os diferentes membros (Ramos, Rodrigues & Perna, 2008).

Como objeto desta pesquisa foi escolhido o Consórcio Intermunicipal Quiriri (CIQ), formado pelos municípios de Campo Alegre, Corupá, Rio Negrinho e São Bento do Sul, localizados na região norte do estado de Santa Catarina, por sua importância para a região e por ser um dos poucos consórcios que têm o turismo como uma de suas finalidades. O CIQ trabalha com 5 Linhas de Ação, intituladas Frentes Estratégicas, cada qual com programas e projetos específicos. A frente estratégica 5 é a Turismo. Assim, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar o fluxo informacional entre a frente estratégica Turismo do Consórcio Intermunicipal Quiriri e seus *stakeholders*. Para tanto, desenhou-se como problema de pesquisa: de que forma a formalização do fluxo informacional entre *stakeholders* de consórcios públicos de turismo contribui para a gestão do turismo sustentável?

A escolha pelo CIQ como objeto de estudo se deu porque é uma organização pública multifinalitária que atua na região há mais de 25 anos e tem como uma de suas finalidades a gestão e a proteção de patrimônio urbanístico, paisagístico ou turístico comum; suas ações são desenvolvidas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU); entre outros motivos. Além disso, foi levado em conta também o fato de uma das autoras ter atuado em municípios integrantes do CIQ.

O modelo metodológico adotado e a conexão entre os temas *stakeholders* turísticos e fluxo informacional evidenciam a incipiente e a carência de estudos no ambiente público de turismo, mais especificamente em consórcios intermunicipais, tornando a pesquisa original dentro do contexto estudado. Reed *et al.* (2009) sugerem que futuras pesquisas de análise de *stakeholders* precisam investigar o potencial de combinar métodos existentes para obter resultados mais úteis. Destaca-se também que ampliar o entendimento sobre o conteúdo dos fluxos de informação entre os *stakeholders* permite uma categorização mais sofisticada, priorizando o envolvimento das partes interessadas em processos participativos.

Desta forma, a presente pesquisa contribui empiricamente com as organizações públicas de turismo, não somente consórcios, na medida em que propõe a análise dos *stakeholders* como elementos do fluxo informacional, promovendo a melhoria na tomada de decisões. Já no campo teórico, promove uma reflexão sobre a efetivação de um processo que agregou um formato de análise de *stakeholders* no setor público, com modelo de fluxo informacional, no contexto indicado.

Além desta Introdução, o artigo apresenta referencial teórico que discute a relação entre turismo, consórcios e informação. Em seguida, indica a metodologia empregada, para então trazer os resultados e discussões, subdivididos em função dos distintos métodos empregados.

O estudo é finalizado com as conclusões e as referências empregadas.

2. REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO, CONSORCIAMENTO E FLUXO INFORMATACIONAL

A natureza exata dos papéis do governo no turismo muda a cada jurisdição e pelas muitas escalas em que a governança ocorre (Cooper, Hall & Trigo, 2011). Por seu caráter subjetivo e dinâmico, nada na atividade turística, tampouco a implementação de políticas públicas, apresenta modelos universais (Silveira, Medaglia & Paixão, 2014). Em 2004, seguindo recomendações da Organização Mundial do Turismo (UNWTO), o Ministério do Turismo (MTur) adotou uma política focada no desenvolvimento regional. O Programa de Regionalização do Turismo (PRT) é considerado estruturante na Política Nacional de Turismo (PNT), cujo objetivo é apoiar a estruturação de destinos, a gestão e a promoção do turismo no país. Foi pelo marco legal do setor no país, a Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008 (Lei do Turismo), que se definiu como um dos objetivos da Política Nacional: promover, descentralizar e regionalizar o turismo, estimulando estados, o Distrito Federal e municípios a planejar territorialmente as atividades turísticas de forma sustentável e segura, inclusive entre si, com o envolvimento e participação das comunidades locais (Brasil, 2020). Para que as ações do PRT fossem executadas, se instituíram as Instâncias de Governança Regionais (IGRs), organizações com participação do poder público e dos atores privados dos municípios componentes das regiões turísticas, com o papel de coordenar o PRT em âmbito regional (MTur, 2013). Ainda que a finalidade e composição das IGRs sejam explicitadas pelo MTur, não existe a indicação de um modelo jurídico único, respeitando as dimensões e características culturais do Brasil (Kalaoum & Trigo, 2021).

Neste contexto se inserem os Consórcios Públicos Intermunicipais, enquanto alternativa de fortalecimento e integração dos governos locais, com a cooperação para o atendimento de interesses comuns, que não se solucionariam pela atuação isolada dos municípios. Os consórcios trazem consigo inovações na gestão que propiciam a execução de serviços e políticas públicas com maior eficiência, agilidade, transparência, e otimização dos recursos públicos (CNM, 2016).

Revisitando a trajetória dos consórcios públicos no Brasil tem-se que o consorciamento intermunicipal está previsto desde a Constituição de 1937. Porém, foi na década de 1980 que o modelo se fortaleceu e em 2005 ganhou novo marco legal: a Lei de Consórcios Públicos (Ribeiro, 2007). Assim, os Consórcios surgem para congregar municípios de forma associativa

no intuito de combinar recursos materiais, financeiros e humanos na realização de ações conjuntas que, se fossem desempenhadas isoladamente, não ofereceriam suficiente viabilidade financeira, nem alcançariam os mesmos resultados positivos (Borges, 2006). Além disso, oferecem a oportunidade de estabelecer uma governança regional com a participação de vários *stakeholders*, implicando na garantia dos interesses coletivos dos membros do sistema (Carvalho & Pimentel, 2014).

No turismo é reconhecido que a criação de consórcios públicos permite melhorar os interesses e recursos de uma determinada região ao unir municípios próximos geograficamente (Bahl, 2004). Os consórcios públicos se apresentam como uma forma de desenvolvimento turístico regional, organizando os setores públicos para que cooperem entre si e façam parte das Instâncias de Governança Regionais (IGRs), previstas no Programa de Regionalização do Ministério do Turismo.

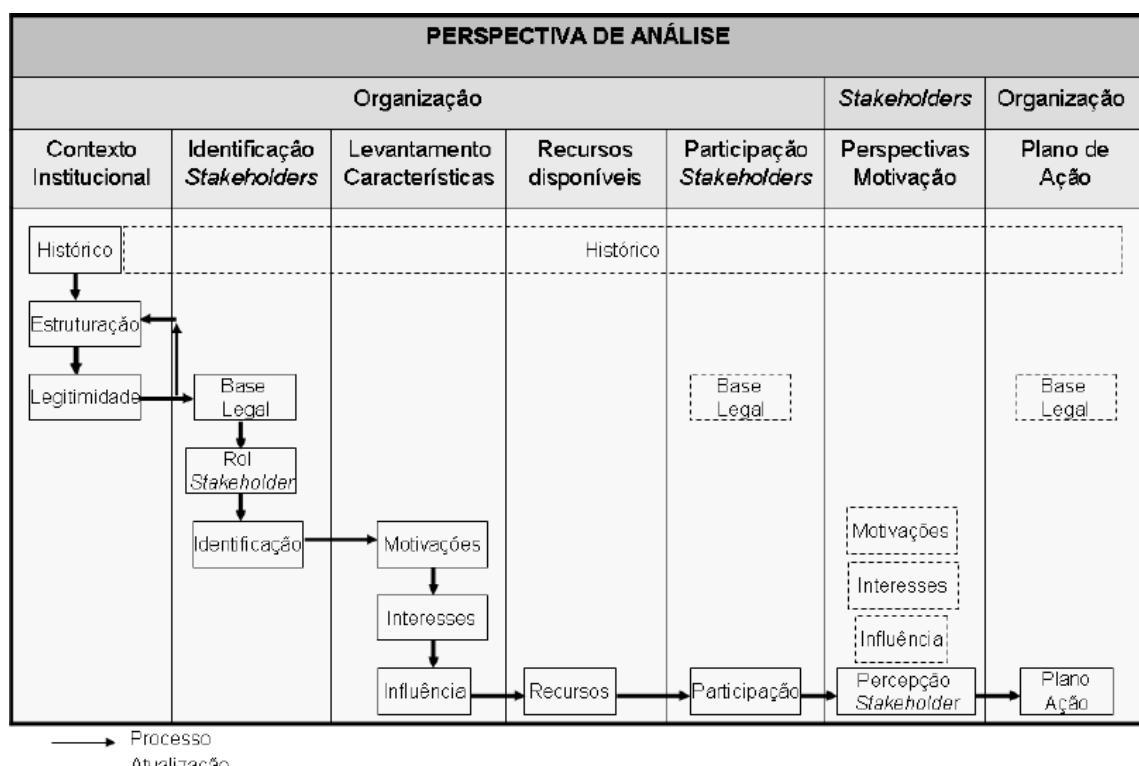
As organizações, como os consórcios públicos, são caracterizadas por suas relações com vários grupos e indivíduos, qualificados como *stakeholders*, que dispõem de interesses legítimos, bem como têm o poder de afetar o seu desempenho.

A teoria dos *stakeholders* teve sua origem no trabalho seminal de Freeman (1984) em substituição ao modelo de gerenciamento empresarial então vigente. Freeman (1984) trouxe, à época, um novo conceito à natureza das organizações encorajando novas formas de gestão administrativa, já que, naquele contexto, os gestores só tinham uma visão endógena, ou seja, para dentro da organização.

Dentre diferentes modelos de Análise de *Stakeholders*, o de Amâncio-Vieira (2010) é voltado a órgãos públicos de turismo e composto por sete fases, sendo as primeiras cinco relacionadas à Organização como objeto de pesquisa, a saber: 1. Contexto institucional, 2. Identificação dos *stakeholders*, 3. Levantamento das características, 4. Recursos disponíveis e 5. Participação dos *stakeholders*. A fase 6 refere-se aos *stakeholders* e suas motivações, e a última fase traz a propositura de um plano de ação, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1

Modelo de análise de *stakeholders* em órgãos públicos de turismo.



Fonte: Amâncio-Vieira (2010, p. 158).

Compreender as perspectivas dos diversos *stakeholders* é necessário para uma gestão eficaz e sustentável (Nie & Tang, 2022). Isso implica conhecer quem são, suas motivações e como impactam e são impactados pela organização. Além disso, é preciso entender o contexto operacional e as ferramentas disponíveis, como a Gestão da Informação (GI), que mapeia e analisa os fluxos informacionais, contribuindo para impulsionar a Gestão do Conhecimento (GC), a fim de gerar *insights* para as organizações.

A relação entre informação e turismo ocorre de maneira essencial quando se trata do desenvolvimento e da gestão da atividade, seja nas escolhas de viagens por parte dos turistas ou no âmbito da tomada de decisão pelos *stakeholders* de uma localidade (Medaglia & Silveira, 2018). Enfatizando a relevância da informação no turismo Anjos, Anjos e Silva Júnior (2008, p. 42) afirmam que “a informação tem reconhecidamente grande importância no turismo, uma vez que o produto turístico é um serviço, e informações precisas, confiáveis e relevantes são essenciais para ajudar os viajantes a fazer uma escolha apropriada”. Além disso, Nascimento e

Silva (2004) definem informação em turismo como dados organizados usados estrategicamente para negócios, decisões, publicidade e geração de conhecimento. Cabo Nadal (2002) considera apenas dois tipos: informação para turistas e informação administrada pelos profissionais do turismo. Já Medaglia (2017) demonstra o fluxo da informação no SISTUR, proposto por Beni (2001), levando em consideração a classificação de Cabo Nadal (2002), que considera dois tipos de informação, conforme mencionado anteriormente. Para Medaglia (2017, p. 64)

A informação pode ser classificada como **informação em turismo**, quando o fluxo informacional se refere às informações utilizadas para o desenvolvimento da atividade; ou como **informação turística**, quando a informação para comercialização é direcionada ao público-alvo (turistas) ou até produzida com/por ele, nas redes sociais.

Neste contexto, a presente pesquisa se baseia na informação em turismo, uma vez que seu objetivo está na análise do fluxo informacional entre *stakeholders* de uma organização pública que trabalha com turismo. Vital, Floriani e Vavarkis (2014) sustentam que a qualidade da informação é fator preponderante para o processo decisório, pois proporciona a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em uma organização. Porém, destacam que esta qualidade é subjetiva, variando conforme a visão do gestor ou do colaborador da organização. Assim, é possível afirmar que as organizações de turismo, tanto públicas quanto privadas, exercem uma grande responsabilidade na veiculação de informações que embasam a tomada de decisão, e que a busca pela qualidade das informações deve ser um compromisso dos profissionais que nelas trabalham.

Para compreender como se desenvolvem a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) é necessário entender a cadeia de valor do conhecimento, bem como seus elementos e sua “hierarquia” (Silva, 2016). Constituintes do primeiro elemento da cadeia, os dados podem ser entendidos como registros ou fatos em sua forma primária (Beal, 2004), ou como um número, uma palavra, uma letra sem qualquer relevância no tempo e no espaço (Dalkir, 2005; Uriarte, 2008). Já a informação, segundo elemento da cadeia, se constitui em dados dotados de relevância e propósito (Beal, 2004). Segundo Davenport e Prusak (2003), a informação pressupõe agregação de valor aos dados, concedendo-lhes relevância e significado, para então transformar-se em informação útil, cujo objetivo é favorecer a tomada de decisão pelos gestores. Da mesma forma que a informação é produzida baseada em dados dotados de relevância e propósito, o conhecimento, terceiro elemento da cadeia de valor, é conceituado por Davenport e Prusak (1998 como citado em Beal, 2004, p. 12) como “uma mistura fluida de

experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações". Já o quarto e último elemento da cadeia de valor do conhecimento é a *expertise* ou competência, que é alcançada pela capacidade de inovar, agregar ao conhecimento sua experiência, treinamentos e estudos, focando em um tema e elevando seu nível de profundidade (Durand, 2000).

Para facilitar a implantação de fluxos informacionais surgem os Sistemas de Informação (SI), que são um conjunto de elementos ou componentes que interagem entre si de maneira a produzir resultados alinhados a um objetivo comum (Beal, 2004; O'Brien, 2006). Um SI considera procedimentos de coleta, processamento, armazenamento e análise de dados para posteriormente gerar informações necessárias ao processo de tomada de decisão (Turban, Rainer, & Potter, 2005; O'Brien, 2006; Cortes, 2008). Ou seja, em um SI a entrada corresponde a dados capturados, e a saída envolve a produção de informações, muitas vezes na forma de relatórios. Os fluxos de informação podem ser compreendidos como as etapas que abrangem desde a geração da informação por parte do emissor até a sua captação pelo receptor (Rodrigues & Blattmann, 2011; Greef & Freitas, 2012). Com o auxílio do fluxo informacional e a existência de sistemas de informação, a Gestão da Informação (GI) acontece pelo estabelecimento de processos, etapas sistematizadas, organizadas e estruturadas (Floriani, 2007). Presentes nos ambientes organizacionais, os fluxos de informação compõem o caminho por onde a multiplicidade de informações trafega em distintos setores e níveis, por meio de redes tecnológicas e humanas de comunicação. A transparência do fluxo de informação permite que os *stakeholders* tenham uma visão clara de quais atividades (Franke, Thoben, Deng, Lejardi & Rial, 2021) são prioritárias, facilitando a tomada de decisão. Porém, ao analisar e tentar desenhar o fluxo informacional de uma organização fica evidente o quanto complexo pode se revelar esse processo. Inomata, Araújo e Varvakis (2015) identificaram oito modelos de fluxo informacional, demonstrando a importância do mapeamento dos fluxos informacionais para a gestão organizacional. Pela análise deste estudo, de todos os modelos pesquisados, três fluxos informacionais foram identificados como os que mais se relacionam com *stakeholders* na governança do turismo.

O modelo clássico de Davenport e Prusak (1998), chamado de **Cooperação entre os atores envolvidos**, representa a cooperação entre os atores envolvidos no fluxo de informação, e é composto por quatro fases de caráter linear. O modelo inicia com a determinação das exigências, definindo quais informações são necessárias e para qual finalidade; a segunda etapa

é a obtenção, quando são definidas as estratégias de busca da informação e a implantação dessa obtenção; depois vem a distribuição, que se dá quando a informação começa a circular na organização; e por fim a utilização, que define o uso da informação pelo indivíduo, sua internalização e a sua transformação em conhecimento para resolver seus problemas informacionais (Davenport & Prusak, 1998).

Já o modelo apresentado por Barreto (2002), chamado de **Fluxo interno e fluxo extremo de Informação**, propõe uma representação para estes fluxos elaborados com base nas teorias da Ciência da Informação (CI). Aqui o fluxo de informação é um processo que se move em dois níveis: o fluxo interno, que movimenta entre os elementos de um sistema, orientando-se para organização e controle; e os fluxos extremos, em que a atuação apresenta a transformação, entre a linguagem do pensamento de um emissor. Em uma das extremidades há a criação da informação; na outra, a assimilação dela pelo receptor.

E por fim, o modelo de Beal (2004), **Etapas do Fluxo da Informação**, descreve o fluxo da informação nas organizações percorrendo sete etapas. A etapa 1 é a de identificação de necessidades que vêm de informações coletadas externamente. A etapa 2 é a obtenção, em que são desenvolvidas as atividades de criação, recepção ou captura de informação, provenientes de fontes em qualquer formato. A etapa 3 se refere ao tratamento da informação com o propósito de torná-la mais acessível aos usuários (Beal, 2004). A etapa 4 é a distribuição, que prevê o direcionamento da informação necessária a quem precisa. A etapa 5 é o uso, a etapa 6, o armazenamento, e a última etapa, a 7, o descarte, prevê a eliminação de informações inúteis obedecendo a normas legais, políticas operacionais e exigências da organização.

Analizando estes modelos, nota-se que todos apresentam características similares, mas ao mesmo tempo um viés específico, seja para a comunicação da informação, seja como uma representação mais cognitiva da informação. No entanto, os autores não deixam de destacar que mesmo com um fluxo de informação claramente definido não há garantia de qualidade, pois no processo podem ocorrer falhas decorrentes de situações não previstas. Obregón, Admiraal, Putten, Hughes, Tweedley, e Loneragan. (2020) enfatizam que o fluxo eficaz de informações entre os *stakeholders* é um elemento-chave para o sucesso da gestão, bem como para estabelecer objetivos realistas em escala regional ou local.

3. METODOLOGIA

Este estudo classifica-se como uma pesquisa de natureza exploratória, abordagem

qualitativa e com método descritivo. Também é caracterizado como pesquisa aplicada, ao cotidiano da amostra empregada.

A pesquisa foi realizada em 3 etapas: a primeira com um levantamento bibliográfico e uma análise bibliométrica, cujos principais resultados foram apresentados em artigo científico publicado em 2024; a segunda etapa utilizando o método *ex-post-facto*, em função de estudos que visam as relações entre variáveis, cujos delineamentos são realizados após os fatos; e a terceira etapa, realizada por meio de *survey on line*.

A pesquisa *ex-post-facto* foi a base para a realização da pesquisa documental, que se refere especificamente ao processo de coleta dos documentos do CIQ, considerando a vivência anterior no objeto. A coleta de documentos aconteceu entre 2022 e 2023, com o foco na identificação dos *stakeholders*. Foi um trabalho hercúleo e minucioso, que levou à análise de um estatuto, uma resolução, um plano integrado de turismo, um guia de reaplicação e sete atas das reuniões da Frente Estratégica Turismo, obtidos no *website*¹ do Consórcio, e quatro leis de criação de Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), obtidas no *website*² Leis Municipais. Assim, chegou-se a 40 *stakeholders* do CIQ, que foram analisados com base no processo teórico de Amâncio-Vieira (2010).

A última etapa foi a aplicação de um *survey online* junto aos *stakeholders*, a fim de obter suas características, recursos disponíveis, participação e perspectivas de motivação, além do fluxo informacional entre o consórcio e seus *stakeholders*. Ao final do período de coleta das respostas foram obtidos 28 questionários válidos, divididos por município e por tipo de organização, na Tabela 1.

Tabela 1

Quantidade de respondentes por município e tipo de organização

Município	Organização Terceiro Setor	Organização Pública	Organização Privada
Campo Alegre	2	2	1
Corupá	0	2	1
Rio Negrinho	1	1	3
São Bento do Sul	4	4	6
Joinville	0	0	1
Total	7	9	12

Fonte: Silva (2023).

¹ <https://www.quiriri.com.br/publicacoes>

² <https://leismunicipais.com.br/>

Na Tabela 1 é possível verificar que houve representação de todos os municípios participantes do consórcio e de todos os setores (público, privado e terceiro setor). A participação de uma organização/município que não faz parte do território do consórcio, mas foi identificada como *stakeholder*.

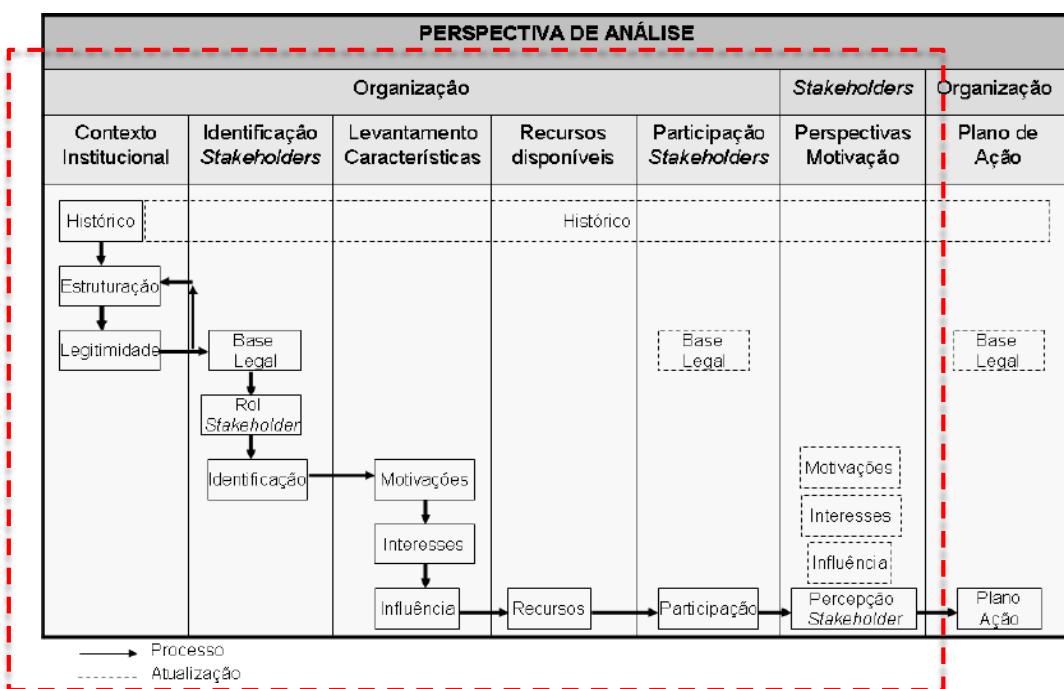
O resultado de cada uma das etapas da pesquisa e a análise dos resultados são apresentados na próxima seção.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Da leitura dos documentos que resultaram na qualificação dos *stakeholders* foi possível constatar que o CIQ conta com *stakeholders*, públicos, privados ou do terceiro setor, desde a sua constituição até os dias atuais. Para a análise dos *stakeholders* do CIQ foi utilizado o modelo construído para qualificação de *stakeholders* em órgãos públicos de turismo, de Amâncio-Vieira (2010). Contudo, considerando a especificidade desta pesquisa, que analisa os *stakeholders* como elementos do fluxo informacional, optou-se por utilizar seis das sete fases do modelo, conforme linhas vermelhas pontilhadas na Figura 2.

Figura 2

Modelo de análise de *stakeholders* em órgãos públicos de turismo



Fonte: Adaptado de Amâncio-Vieira (2010, p. 158).

A primeira fase, chamada **Contexto institucional**, se refere ao desenvolvimento da organização sob análise descrevendo seu histórico, estruturação e a legitimidade de sua criação, e foi apresentada brevemente na caracterização do objeto de pesquisa, realizada na Introdução: o Consórcio Intermunicipal Quiriri (CIQ). A segunda fase, chamada **Identificação dos stakeholders**, feita pela verificação de uma base legal que dá suporte aos *stakeholders*, cumpriu-se por meio de pesquisa documental que apresentou 15 documentos. As próximas fases **Levantamento e características** (terceira); **Recursos disponíveis** (quarta); **Participação dos stakeholders** (quinta); e a sexta fase, **Perspectivas da motivação**, foram obtidas por meio do *survey on line* e passam a ser apresentadas a seguir.

É importante destacar que a análise dos dados foi feita em duas partes. A primeira, que está na subseção 4.1, foi para cumprir com as fases (3, 4, 5 e 6) do modelo teórico aplicado para análise dos *stakeholders* (Amâncio-Vieira, 2010). A segunda está na subseção 4.2, realizada com o objetivo de complementar a análise com informações sobre o nível de conhecimento dos *stakeholders* sobre as ações do CIQ e do fluxo informacional acerca destas ações. Por fim, o resultado aplicado da pesquisa é apresentado na subseção 4.3, com um modelo de fluxo informacional para o CIQ.

4.1 Análise dos *Stakeholders*

Iniciando a análise pelas **características** das organizações e seus responsáveis, participaram da pesquisa gestores públicos municipais, colaboradores de empresas, técnicos, gestores privados (diretores, gerentes, presidentes, secretários) e conselheiros dos COMTURs com idade entre 28 e 62 anos, sendo a maior parte formada pelo público masculino (57,1%). Em relação às áreas de formação acadêmica, poucos possuem graduação na área de turismo, sendo os demais formados em administração, ciências contábeis, agronomia, gestão de processos, engenharia, secretariado, além de quatro pessoas sem formação universitária. É possível aferir o predomínio na grande área de Ciências Sociais Aplicadas, indicando o caráter multidisciplinar do campo.

Por meio do *survey on line*, 42,8% dos respondentes da iniciativa privada e do terceiro setor estão no cargo há mais de 10 anos, ou são proprietários, o que demonstra que estas atuações são perenes e perpassam gestões públicas partidárias. Diferentemente da análise das organizações do setor público, pois das quatro secretarias de turismo pertencentes ao território do CIQ, três gestoras estão no cargo entre 1 e 3 anos, e uma a menos de um ano. Ou seja, todas

as cidades tiveram troca de gestores e pelo menos uma também teve troca recente, durante a atual gestão. Observou-se também que as prefeituras apresentam um quadro reduzido de servidores efetivos na área do turismo, o que contribui diretamente no fluxo informacional.

Outra constatação foi de que a maior parte dos respondentes se relaciona com o turismo há bastante tempo: nove responderam “mais de 10 anos” e 12, “desde sempre”, o que representa 75% do total. Esta informação é considerada positiva para o consórcio, pois demonstra que as organizações têm pessoal com experiência no turismo.

Nesta parte inicial da análise também buscou-se entender das organizações identificadas na pesquisa documental se elas se consideram *stakeholders* do CIQ. Para tanto, o instrumento de pesquisa apresentava o conceito de Freeman (1984) no enunciado e as variáveis de resposta foram estruturadas em escala. Como resultado, das 7 organizações do Terceiro Setor participantes, 3 concordaram que são *stakeholders* do CIQ, 1 concordou em parte, 1 discordou e 2 responderam que não concordam e nem discordam. Já das 12 Organizações Privadas participantes, 5 concordaram que são *stakeholders* do CIQ, 4 concordaram em partes e 3 não souberam opinar. Por último, das 9 Organizações Públicas, divididas entre 4 prefeituras, 4 COMTURs e 1 da área de extensão rural, 4 concordaram que são *stakeholders* do CIQ, 2 concordam em parte, 1 discordou e 2 não souberam opinar.

Ainda com o conceito de *stakeholders* de Freeman (1984), mas no intuito de entender das organizações suas percepções acerca do quanto são diretamente afetadas pelo CIQ, 1 Organização do Terceiro Setor respondeu que concordava, 3 concordavam em parte, 1 discordava em parte e 2 não souberam opinar, sinalizando uma posição neutra ou indecisa em relação à afirmação. Das Organizações Privadas, 4 concordaram e 3 concordaram em parte, 4 discordaram em parte e 1 não concordou e nem discordou. Já das Organizações Públicas, 2 concordaram e 5 concordaram em parte, 1 discordou e 1 não concordou nem discordou de que sua organização é afetada pelo CIQ.

É interessante observar que dos 4 Municípios que fazem parte do CIQ, 50% concordaram que afetam diretamente o consórcio e 50% concordaram em parte. Agora sob a perspectiva de que sua organização é diretamente afetada pelo CIQ, 25% dos Municípios concordam e 75% concordam em parte. Considerando que o consórcio só existe por causa do agrupamento destes municípios e que sua receita financeira é constituída, também, do repasse destas prefeituras, os gestores de turismo não compreendem com profundidade os procedimentos administrativos de sua prefeitura junto ao CIQ. Além disso, caso decidam não repassar recursos financeiros para o consórcio, isso afetará diretamente seu funcionamento,

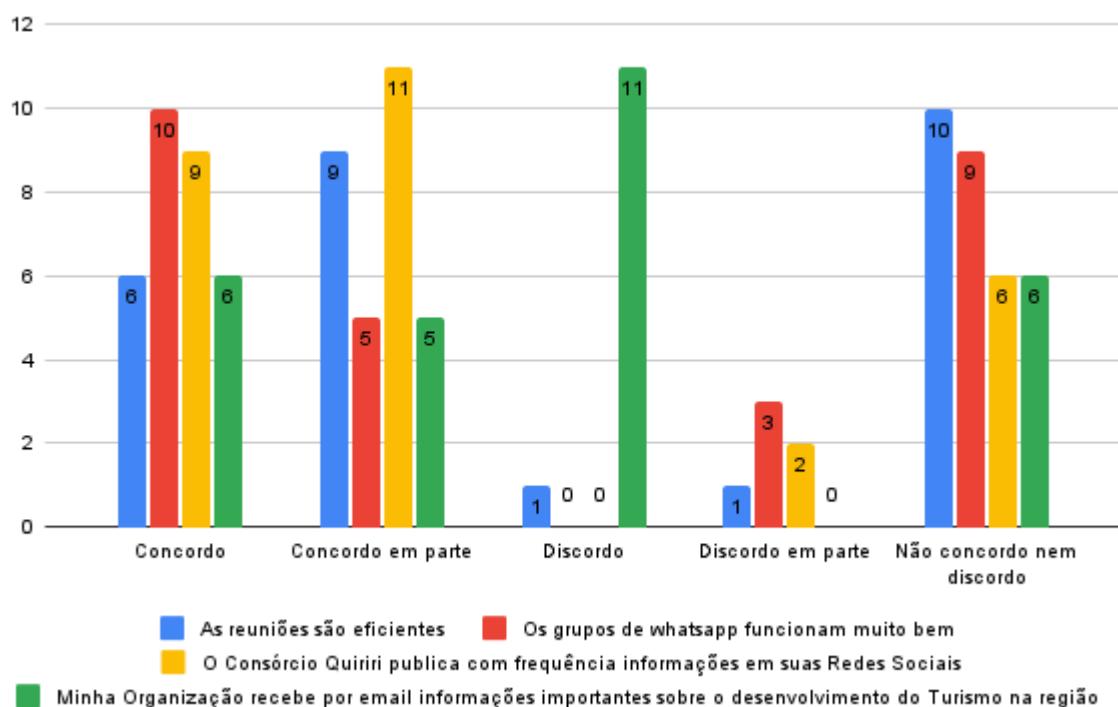
assim como, caso o CIQ decida mudar ou parar com alguma ação relacionada ao turismo, a Secretaria/Município também será diretamente afetada.

4.2 Análise do Fluxo Informacional

A fim de compreender o fluxo informacional, a primeira questão abordou a efetividade dos canais de comunicação utilizados pelo CIQ (ex.: reuniões, grupos de *Whatsapp*, email, site, redes sociais, etc.), para trocar informações com seus *stakeholders*. O Gráfico 1 indica que a maioria dos respondentes considera que reuniões são eficientes, os que responderam que não concordam e nem discordam não participam delas por não fazerem parte da Comissão Executiva de Regionalização do Turismo (CERT). Os grupos de *Whatsapp* foram considerados positivos, com 15 respondentes para concordo e concordo em parte. A publicação de informação nas redes sociais também aparece como bem utilizada pelo Consórcio, o canal de comunicação e-mail foi o pior avaliado.

Gráfico 1

Canais de comunicação utilizados pelo CIQ



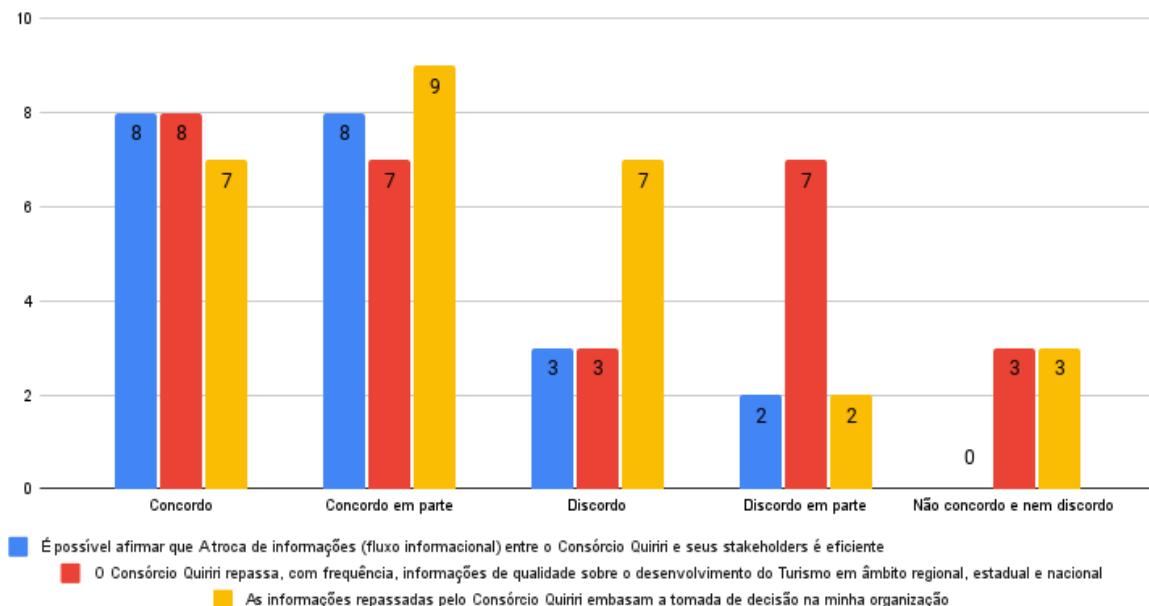
Fonte: Silva (2023).

Os canais considerados tecnologias de informação e comunicação (TIC) são adotados pelas organizações que buscam melhorias em seus processos informacionais. Porém, saber quais TIC e a melhor forma de usá-las impacta diretamente na qualidade da informação gerada, uma vez que *Whatsapp*, *Instagram* e *Facebook* (redes sociais) podem se mostrar instáveis no armazenamento e consequentemente no acesso às informações pelos usuários. Quando questionados se as informações produzidas pelo CIQ referentes à Frente Estratégica Turismo são de fácil acesso, a maioria não concordou e nem discordou, o que indica que os respondentes não buscam estas informações para verificar se estão armazenadas em local de fácil acesso. Também indica que a governança espera da organização uma entrega mais acessível de informações.

Em seguida, buscou-se entender dos *stakeholders* como avaliam a eficiência do fluxo informacional, a qualidade da informação transmitida pelo CIQ e por último se a organização se baseia nas informações repassadas pelo CIQ para tomar decisões, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2

Fluxo de informação entre o CIQ e seus *stakeholders*



Fonte: Silva (2023).

Aqui é possível constatar que o fluxo informacional entre o CIQ e seus *stakeholders* é avaliado como eficiente, pois 57% dos respondentes concordam/concordam em parte. Essa avaliação positiva também é observada quanto à frequência de informações de qualidade

repassadas pelo CIQ, pois 53% dos respondentes concorda/concorda em parte. Por último, quando indagados se as informações repassadas pelo CIQ embasam a tomada de decisão da organização, 57% concordam/concordam em parte.

Assim, observa-se que o CIQ tem estabelecido este canal de comunicação com seus *stakeholders* corroborando Obregón *et al.* (2020) que enfatizam que o fluxo eficaz de informações entre os *stakeholders* é elemento-chave para a gestão sustentável, bem como para estabelecer objetivos de gestão realistas.

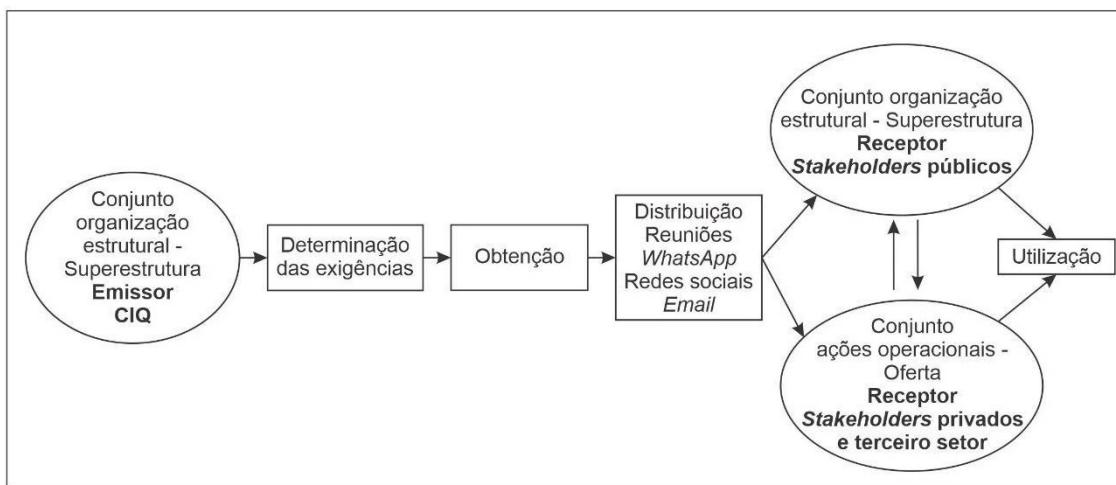
4.3 Modelo de Fluxo Informacional entre o CIQ e seus *Stakeholders*

Com base no referencial teórico e contando com volume de informações e contribuições suficientemente representativas do *survey online*, foi possível criar o fluxo informacional entre o CIQ e seus *stakeholders*.

O modelo proposto (Figura 3) procurou integrar os achados de pesquisa de Medaglia (2017), que considera a informação em turismo como essencial para a gestão, considerando o SISTUR proposto por Beni (2001), com o modelo de fluxo de informação de cooperação entre atores apresentado por Davenport e Prusak (1998). Para os autores, existem duas formas para os processos informacionais: o primeiro considera a identificação das atividades básicas que geram a demanda e a partir daí cria-se um modelo de processo genérico; a segunda é por meio da análise de processos específicos, como por exemplo, pesquisas de mercado, gerenciamento de TI, relatórios financeiros, etc. (Davenport & Prusak, 1998). Diante do exposto justifica-se a escolha pelo desenho de um fluxo mais abrangente, considerando os achados da pesquisa de campo.

Figura 3

Fluxo informacional entre o CIQ e seus *stakeholders*



Fonte: Silva (2023) baseado em Medaglia (2017) e Davenport e Prusak (1998).

Levando em conta que o fluxo de informação pode ser compreendido como as etapas que abrangem desde a geração da informação por parte do emissor até a sua captação pelo receptor, a figura tem como ponto de partida a identificação do **emissor /CIQ**, que se encontra no Conjunto Organização Estrutural Superestrutura (COES) do SISTUR (Beni, 2001), cujas funções são a planificação, organização e fiscalização dos agentes do turismo.

A partir de então tem-se a **determinação das exigências**, que acontece quando o CIQ define as informações necessárias e suas finalidades. Para Davenport e Prusak (1998), determinar as exigências da informação é um problema difícil, pois implica na identificação de como os atores percebem seus ambientes informacionais.

Em seguida entra a etapa da **obtenção**, que acontece no momento em que o CIQ define as estratégias de busca da informação e a implantação dessa obtenção. Trata-se de atividade ininterrupta que incorpora um sistema de aquisição contínua (Davenport & Prusak, 1998).

Na sequência acontece a **distribuição**, com a informação circulando dentro da própria organização e também para os *stakeholders* a partir dos canais do CIQ (reuniões, grupos de *Whatsapp*, redes sociais e e-mail). Definir a distribuição no processo de gerenciamento informacional ajuda a esclarecer quais são os mais adequados (Davenport & Prusak, 1998).

Esses *stakeholders*, enquanto **receptores** da informação, foram divididos em dois grupos: os públicos, que, assim como o próprio CIQ, estão no COES, e os privados e do terceiro setor, que, conforme Beni (2001), fazem parte do Conjunto de Ações Operacionais Oferta (CAOO), expressando os aspectos mercadológicos do turismo. É importante ressaltar que

também há troca de informações entre os *stakeholders*, uma vez que o grupo COES é composto pelos municípios integrantes do CIQ e seus COMTURs, e no grupo privado e terceiro setor está o *trade* turístico de cada cidade.

E como última etapa do fluxo está a **utilização**, que define o uso da informação pelo *stakeholder*, sua internalização e sua transformação em conhecimento para resolução de problemas (Davenport & Prusak, 1998). Esta etapa foi observada na pesquisa, quando indagados se as informações repassadas pelo CIQ embasam a tomada de decisão de sua organização.

Assim, por meio da análise e da criação de fluxo informacional, evidencia-se a complexidade do processo, ao mesmo tempo em que se constata a contribuição, promovida pela identificação de *stakeholders* e sua compreensão dos elementos da informação, no contexto de um agrupamento de organizações atuantes para o desenvolvimento do turismo de determinada região.

5. CONCLUSÃO

A necessidade de gerir destinos turísticos cada vez mais competitivos elevou a preocupação na busca por modelos de gestão que melhorem a qualidade de vida da população, aumentem o poder de atração turística, mas que também preservem os ambientes natural e cultural do território. É no destino que os diversos *stakeholders* interagem, de maneira que administrar de forma adequada os recursos informacionais e seus fluxos nas organizações se apresenta como necessário, tanto para garantir os interesses de cada envolvido quanto para embasar a tomada de decisão. Os consórcios públicos intermunicipais constituem uma alternativa para a gestão do turismo. Em sua essência está o associativismo entre municípios, que se propõem a combinar esforços na busca por soluções de problemas em comum.

Este estudo teve como objeto de pesquisa o Consórcio Intermunicipal Quiriri (CIQ), formado pelos municípios de Campo Alegre, Corupá, Rio Negrinho e São Bento do Sul, localizados no norte de Santa Catarina e sua frente estratégica de Turismo.

Os principais resultados da pesquisa, além da identificação dos *stakeholders* do CIQ, apontaram um bom nível de satisfação destes em relação aos canais de comunicação utilizados pelo consórcio, bem como a eficiência do fluxo de informações entre o CIQ e seus *stakeholders*. Com isso foi possível desenhar o fluxo informacional, com fundamentos na literatura estudada e nos resultados da pesquisa de campo.

Os resultados mostraram como o CIQ é uma importante organização pública para o território, que proporciona um ambiente de discussão com e entre seus *stakeholders*, para o desenvolvimento do turismo. Ao formalizar o fluxo informacional do CIQ, indicando com clareza quem é emissor (organização) e quem são seus receptores (*stakeholders*) de informações, esta pesquisa responde também à questão-problema, uma vez que o estudo estruturou o fluxo informacional entre o CIQ e seus *stakeholders* (Figura 3), contribuiu para uma governança mais planejada, organizada e até democrática, com processos de gestão mais assertivos.

Reconhecendo como limitação a ausência de abordagens a documentos informacionais mais específicos, como pesquisas de mercado, gestão de sistemas de TI e relatórios financeiros, esta pesquisa, ao enfocar Consórcios, Turismo e Informação, pode servir como base para futuras investigações. Esses estudos poderão explorar os consórcios públicos que têm o turismo como uma de suas finalidades, além de possibilitar análises comparativas destinadas a aprimorar os fluxos informacionais entre *stakeholders* do setor turístico, visando melhorias no processo de tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- Amâncio-Vieira, S. F. (2010). *Dinâmica de atuação dos stakeholders em atividades estratégicas: a experiência da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná* (Tese de doutorado, Universidade Nove de Julho, São Paulo).
- Anjos, S. J. G. dos, Anjos, F. A. dos, & Silva Junior, O. F. P. da. (2008). A Informação como vantagem competitiva no processo logístico integrado nos serviços turísticos. *Encontros Bibli: Revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da informação*, 13(26), 41–56.
- Bahl, M. (2004). *Agrupamentos turísticos municipais*. Curitiba: Protetexto.
- Barreto, A. de A. (2002). O tempo e o espaço da ciência da informação. *Transinformação*, 14(1), 17-24.
- Beal, A. (2004). *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.
- Beni, M. C. (2001). *Análise estrutural do turismo* (5a ed.). São Paulo: Senac.
- Borges, A. G. (2006). Consórcios Públicos, nova sistemática e controle. *Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico*, (6), maio/jun./jul.

- Brasil, Ministério do Turismo. (2013). *Programa de Regionalização do Turismo. Diretrizes*. Brasília.
- Cabo Nadal, M. (2002). *Informacion turistica en destino*. Madrid: Thomson.
- Carvalho, F., & Pimentel, T. (2014). Fatores condicionantes do planejamento e da gestão em destinos turísticos: um quadro teórico de análise. In T. Pimentel, M. Emmendoerfer & E. Tomazzoni (Eds.), *Gestão pública do Turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações* (pp. 151-189). Caxias do Sul: Educs.
- CNM. Confederação Nacional de Municípios. (2016). *Consórcios Públicos Intermunicipais: uma alternativa à gestão pública*. Brasília: CNM.
- Cooper, C., Hall, M., & Trigo, L. (2011). *Turismo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cortes, P. L. (2008). *Administração de sistemas de informação*. São Paulo: Saraiva.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Boston: Elsevier.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Ecologia da informação*: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial*: como as organizações gerenciam seu capital intelectual (10a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidences, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Durand, T. (2000). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, (127), jan./fev.
- Floriani, V. M. (2007). *Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis).
- Franke, M., Thoben, K.-D., Deng, Q., Lejardi, E. S., & Rial, R. M. (2021). Development of a digital thread tool for extending the useful life of capital items in manufacturing companies - an example applied for the refurbishment protocol. *IEEE 26th International Conference on Emerging Technologies and Factory Automation*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management*: a stakeholder approach. Massachusetts: Sage.
- Greef, A. C., & Freitas, M. C. (2012). Fluxo enxuto de informação: um novo conceito. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17(1), 37-55.
- Inomata, D., Araújo, W., & Varvakis, G. (2015). Fluxos de informação na perspectiva organizacional. *Informação & Informação*, 20(3), 203-228.
- Kalaoum, F., & Trigo, L. G. G. (2021). Reflexões teóricas sobre Governança Pública e Governança Turística. *Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 13(1), 71-89.

- Mazaro, R. (2014). Diretrizes políticas para competitividade em turismo e estratégia brasileira. In T. Pimentel, M. Emmendoerfer & E. Tomazzoni (Eds.), *Gestão pública do Turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações* (pp. 191-208). Caxias do Sul: Educs.
- Medaglia, J. (2017). *Os desafios do uso qualificado da informação em Turismo: o caso da pesquisa de demanda turística real de Diamantina/MG* (Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte).
- Medaglia, J., & Silveira, C. E. (2018). Turismo, informação e sentido: reflexões acerca da aplicação da Teoria do Sense-Making no Turismo e da necessidade de ir além. *Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território* 6(11), 17-34.
- Nascimento, M. de J., & Silva, P. S. (2004). Informação: insumo básico para o desenvolvimento do setor de turismo em Santa Catarina. *Perspectiva em Ciência da Informação*, 9(1), 48-69.
- Nie, K., & Tang, X. (2022). Study on ecological value co-creation of tourism enterprises in protected areas: scale development and test. *Sustainability*, 14, 10151.
- O'Brien, J. A. (2006). Sistemas de informação: e as decisões gerenciais na era da internet. (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Obregón, C., Admiraal, R., Putten, I. van, Hughes, M., Tweedley, J., & Loneragan, N. (2020). Who you speak to matters: information sharing and the management of a small-scale fishery. *Frontiers in Marine Science*, 7, artigo 578014.
- Pearce, D., Guala, C., Veloso, K., Llano, S., Negrete, J., Rovira, A., Gale, T., & Reis, A. (2016). Destination management in Chile: objectives, actions and actors. *International Journal of Tourism Research*, 19, 50-67.
- Ramos, C. M. Q., Rodrigues, P. M. M., & Perna, F. (2008). Sistemas de informação para apoio ao Turismo, o caso dos Dynamic Packaging. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias da Informação*, (2), 25-35.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Póstumo, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C., & Stringer, L. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933-1949.
- Ribeiro, W. (2007). *Cooperação federativa e a lei dos consórcios públicos*. Brasília: CNM.
- Rodrigues, C., & Blattmann, U. (2011). Uso das fontes de informação para a geração de conhecimento organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 1(2), 43-58.
- Silva, L. da. (2023). *Fluxo Informacional e Stakeholders Turísticos: o Caso do Consórcio Intermunicipal Quiriri em Santa Catarina*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

- Silva, M. E. M. (2016). A gestão do conhecimento como estratégia competitiva para a gestão do turismo: uma contribuição teórica. *Turismo em Análise*, 27(1).
- Silveira, C. E., Medaglia, J., & Paixão, D. L. (2014). Política pública de turismo no Brasil: evolução estrutural, alterações da lógica partidária e tendências recentes de apoio ao turismo massificado. In T. Pimentel, M. Emmendoerfer & E. Tomazzoni (Eds.), *Gestão pública do turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações* (pp. 65-90). Caxias do Sul: Educs.
- Turban, E., Rainer, R. K., & Potter, R. E. (2005). *Administração de Tecnologia da Informação: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- UNWTO. United Nations World Tourism Organization. (2007). *A practical guide to tourism destination management*. Madrid: World Tourism Organization.
- Uriarte Junior, F. A. (2008). *Introduction to knowledge management*. Jakarta: ASEAN Foundation.
- Veal, A. J. (2011). *Metodologia de pesquisa em lazer e turismo*. São Paulo: Aleph.
- Vital, L. P., Floriani, V. M., & Varvakis, G. (2014). O fluxo de informação sob a ótica de gestores públicos em turismo. *Informação & Informação*, 19(3), 150-167.

FORMATO PARA CITAÇÃO DESTE ARTIGO

Silva, L. & Medaglia, J. (2025). Fluxo Informacional e *Stakeholders* Turísticos: O caso do Consórcio Intermunicipal Quiriri em Santa Catarina. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 13(2), 855-877. DOI 10.21680/2357-8211.2025v13n2ID38405
