



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNÓLOGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

LEONARDO LINCOLN LEITE DE LACERDA

***FRAMEWORK CONCEITUAL DE KNOWLEDGE COMMONS PARA
COGESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO SUSTENTÁVEL***

FLORIANÓPOLIS

2023

Leonardo Lincoln Leite de Lacerda

***FRAMEWORK* CONCEITUAL DE *KNOWLEDGE COMMONS* PARA
COGESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO SUSTENTÁVEL**

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

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Augusto Biz

Coorientador: Prof. Dr. Roberto Carlos dos Santos Pacheco

Florianópolis

2023

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

Leite de Lacerda, Leonardo Lincoln

Framework conceitual de knowledge commons para cogestão
de destino turístico sustentável / Leonardo Lincoln Leite
de Lacerda ; orientador, Alexandre Augusto Biz,
coorientador, Roberto Carlos dos Santos Pacheco, 2023.
360 p.

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

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Commons. 3.
Knowledge Commons. 4. Destino Turístico Sustentável. 5.
Framework conceitual. I. Biz, Alexandre Augusto. II. dos
Santos Pacheco, Roberto Carlos. III. Universidade Federal
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e
Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Leonardo Lincoln Leite de Lacerda

Framework Conceitual de Knowledge Commons para Cogestão de Destino Turístico
Sustentável

O presente trabalho em nível de Doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

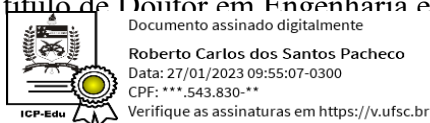
Prof. Neri dos Santos, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

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

Prof. Luiz Augusto Machado Mendes Filho, Dr.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

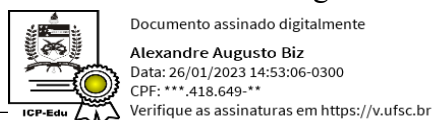
Prof. Tiago Savi Mondo, Dr.
Instituto Federal de Santa Catarina

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



Prof. Dr. Roberto Carlos dos Santos Pacheco

Coordenador do Programa



Prof. Dr. Alexandre Augusto Biz

Orientador

Florianópolis, 2023.

Este trabalho é dedicado à minha sagrada trindade: mãe, esposa e filho. Na qual me apoio e pela qual me fortaleço.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à minha progenitora. Santíssima mulher, que com imenso amor e paciência me guiou no caminho da vida e continua me auxiliando em toda minha jornada. Amo-te, mãe.

Com certeza à minha esposa, Danielle Soares Rocha Vieira, minha família construída, companheira de longa data. Você me inspira a ser algo melhor, e agradeço a providência de nos encontrarmos neste mundo e dividirmos experiências, meu amor.

Ao meu amado filho, Heitor, nascido em meio à turbulência do doutorado. Sua vinda à minha vida me trouxe um significado nunca antes experimentado, e fortaleceu um dos meus pilares mais sagrados: família. Espero estar à altura de sua grandeza.

Agradeço imensamente a meu orientador, professor Alexandre Biz, que com sua filosofia de vida conseguiu tornar menos árduo o processo desafiador de realizar um doutorado. Meu muito obrigado.

Ao meu co-orientador, professor Roberto Pacheco, que colaborou para que o tema do *commons* fosse uma realidade. E também por me possibilitar um crescimento profissional e pessoal por meio de projetos ofertados durante a trajetória do doutorado.

Aos meus colegas de tema (grupo Knowtour), que muito me ensinaram, acalentaram e contribuíram para minha tese e para o pesquisador que sou hoje. Contem comigo para outros desafios.

Importante também agradecer à maravilhosa turma de 2019, cheia de pessoas incríveis, tanto intelectualmente quanto emocionalmente. Com certeza tivemos momentos significativos juntos.

Um especial agradecimento à minha amiga Ângela Ferrari, que ajudou no *design* final do *framework* desta tese. E que sem sua competência e atenção, teria sido um trabalho não tão rico.

Aos membros da banca examinadora, que com sua experiência e doação de conhecimento me possibilitaram ampliar e melhorar minha tese.

À Universidade Federal de Santa Catarina que por ser uma instituição forte e renomada conseguir fazer o mesmo em seus alunos.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, que com sua forma singular de desenvolver e manter um curso de pós-graduação promove mudanças significativas na sociedade. Orgulho de ser Egeciano.

E à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por acreditar na ciência e possibilitar suporte aos alunos, que no meu caso, foi do início ao fim do doutorado.

“Não se aprende o conhecimento. Você se torna o conhecimento”.

Sabedoria indiana

RESUMO

A gestão do conhecimento é responsável por administrar um recurso significativo da atualidade, que pode conferir benefícios como auxílio na tomada de decisões, desenvolvimento de um produto/serviço diferenciado, maior eficiência nos processos. Estes que podem ser atingidos na atividade turística. Entretanto, devido à peculiaridade deste setor produtivo, a gestão do conhecimento acaba tendo dificuldade de ser adotada. Mas quando tais barreiras são superadas, um destino turístico e suas organizações têm maior chance de alcançar, de forma resumida, o *status* de destino inteligente, com aproveitamento dos conhecimentos de suas partes envolvidas para melhorar a qualidade de vida da comunidade e da experiência turística de visitantes. E para que este benefício seja compartilhado, utilizou-se da Teoria do *Commons*, que contribuiu com fatores facilitadores que levam seus membros a assumirem responsabilidades para o bem comum do grupo. Em comum aos três eixos norteadores da tese (Gestão do Conhecimento, Turismo e *Commons*) se encontra o *knowledge commons*, tipo de bem comum imprescindível para qualquer iniciativa de arranjos institucionais (coletividade). Frente a tal cenário, e em acréscimo ao fato dessa tríade não ser comumente tratada na literatura acadêmica, percebeu-se a necessidade e importância de envidar esforços para propor um artefato de governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento (*knowledge commons*) que mostre elementos e relações básicas para potencializar a cogestão para alcançar um destino turístico sustentável (*tourism commons*). Neste sentido, a pesquisa assumiu uma natureza aplicada (uso prático do conhecimento), na modalidade tecnológica (produtor de um artefato), de objetivo prescritivo (solução de uma classe de problemas), tendo como base a *Design Science Research* (que apresenta estágios definidos para a construção de um artefato que solucione ou melhore uma classe de problemas); e uma abordagem do problema qualitativa (resultado com rica descrição e com foco no significado e no processo de construção do artefato). Como resultados principais: a) foram realizadas três revisões integrativas da literatura para tratar de temas complexos; b) foram selecionados nove artefatos (modelos e *frameworks*) na literatura, que serviram de base para o desenvolvimento do *framework* da tese; c) foi levantado um conjunto de classe de problemas, posteriormente sintetizados em um para o qual o *framework* da tese visou resolver ou minimizar; d) foi desenvolvido o *framework* em si, com oito elementos principais e seus respectivos componentes; e) foi disponibilizado de forma escrita todo o conhecimento trabalhado para o desenvolvimento do *framework*. Como conclusão, vislumbrou-se a riqueza de perspectivas trazidas pelos eixos centrais da tese. E considerou-se a possibilidade de, no futuro, aplicar o *framework* conceitual em destino turístico sustentável para analisar a coerência do que foi levantado, bem como de transformar o artefato em um instrumento de avaliação e gestão, com intuito de ajudar destinos na busca de sua sustentabilidade, da sua cogestão por parte de atores locais, por meio da auto governança do fluxo de conhecimento.

Palavras-chave: *Commons*. Gestão do conhecimento. *Knowledge commons*. Destino turístico. *Tourism commons*. *Framework*.

ABSTRACT

When knowledge management is present in an organization, it is possible to achieve benefits such as aid in decision making, development of new products/services, and improvement in processes. Results that can be carried out in organizations and tourist destinations. However, due to the peculiarity of this activity, knowledge management ends up having difficulty in being adopted in tourism. Specifically in this scenario, the benefits of adopting knowledge management can lead to an intelligent destination, taking advantage of the knowledge of its stakeholders to improve the community quality of life and the tourist experience of visitors. And the Commons Theory was used so that the benefits are shared, which leads its members to assume responsibilities for the common of the group, its resources and problem solving. And the knowledge commons is what unites such constructs (Knowledge Management, Tourism and Commons), an essential commons for any initiative of institutional arrangements (collectivity). In this way, and in addition to the fact that this triad is not commonly dealt with in academia, the need and importance of making efforts to propose a knowledge commons framework for tourist destinations based on knowledge management is to help in the process of generating lasting benefits for a community in a destination, which take care of its resources and work towards a more sustainable tourism development. In this sense, the research assumes an applied nature (practical use of knowledge), in the technological modality (producer of an artifact), of a prescriptive objective (solution of a class of problems), based on Design Science Research (which presents defined stages for the construction of an artifact that solves or improves a class of problems); and a qualitative approach to the problem (resulting in rich description and focusing on the meaning and process of construction of the artifact). The main results are: a) three integrative literature reviews were carried out to address complex issues; b) nine artifacts (models and frameworks) were selected from the literature, which served as a basis for the development of the framework; c) a set of class of problems was raised, later synthesized in one for which the thesis framework aimed to solve or minimize; d) the framework itself was developed, with eight main elements and their respective components; e) all the knowledge worked for the development of the framework was made available in written form. As final considerations, the richness of perspectives brought by the central axes of the thesis was glimpsed. And the possibility of, in the future, applying the conceptual framework in some sustainable tourist destination was considered to analyze the coherence of what was raised, as well as to transform the artifact into an evaluation instrument, with the aim of helping destinations in the search for their sustainability, of their co-management by local actors, through the self-governance of the knowledge flow.

Keywords: Commons. Knowledge management. Knowledge commons. Touristic destination. Tourism commons. Framework.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Controle e grau de importância das decisões	40
Figura 2 – Termos circundantes ao <i>commons</i>	46
Figura 3 – Síntese da governança do conhecimento.....	53
Figura 4 – Papel do conhecimento na relação entre Gc e <i>Commons</i>	59
Figura 5 – Classificação dos elementos do <i>commons</i>	66
Figura 6 – Tipos de <i>commons</i>	67
Figura 7 – Institucionalização do <i>knowledge commons</i>	71
Figura 8 – Conflitos entre turismo e <i>commons</i>	89
Figura 9 – Relações entre turismo e <i>commons</i>	92
Figura 10 – Papéis do conhecimento no bem comum turístico	99
Figura 11 – Modelo de DSR adotado para a condução da pesquisa	114
Figura 12 – Modelo de suporte de construção de instrumento de avaliação de portais turísticos quanto à gestão do conhecimento	123
Figura 13 – <i>Framework</i> conceitual de transfrência e absorção de conhecimento no processo de cooperação no turismo	132
Figura 14 – <i>Framework</i> conceitual sobre o efetivo compartilhamento de conhecimento em comunidades virtuais para o desenvolvimento do turismo sustentável global	135
Figura 15 – <i>Framework</i> conceitual sobre Cadeia de Suprimento de Conhecimento	137
Figura 16 – <i>Framework</i> para estratégia de sustentabilidade competitiva para o turismo	139
Figura 17 – <i>Framework</i> para governança do conhecimento de crise	142
Figura 18 – Modelo conceitual para <i>knowledge commons</i>	144
Figura 19 – <i>Framework</i> de bem comum turístico	146
Figura 20 – Modelo conceitual sobre o potencial de co-gestão para a sustentabilidade de CPR em turismo	149
Figura 21 – Síntese dos procedimentos metodológicos da tese	152
Figura 22 – Fluxograma de identificação e seleção de textos (GC e <i>Commons</i>)	155
Figura 23 – Fluxograma de identificação e seleção de textos (<i>Commons</i> e Turismo)	159
Figura 24 – Atores específicos do <i>knowledge commons</i> para destinos turísticos sustentáveis	161
Figura 25 – Primeiro artefato generalista de <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis	162

Figura 26 – Segundo artefato generalista de <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis.....	163
Figura 27 – Terceiro artefato generalista de <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis	164
Figura 28 – Quarto artefato generalista de <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis	165
Figura 29 – Quinto artefato generalista de <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis	166
Figura 30 – Sexto artefato generalista de <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis	167
Figura 31 – Sétimo artefato generalista de <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis	168
Figura 32 – Componentes do Contexto Institucional de <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis	172
Figura 33 – Componentes do Pilar da Cogestão Comunitária do <i>Knowledge Commons</i> para destino turístico sustentável	176
Figura 34 – Pilar TIC de <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis	179
Figura 35 – Componentes da GovC de <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destino turístico sustentável	187
Figura 36 – Processos da GC de <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis	188
Figura 37 – Espiral do conhecimento	189
Figura 38 – Componentes da GC do <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destino turístico sustentável	193
Figura 39 – <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destino turístico sustentável	197
Figura 40 – Refinamento do <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária de destino turístico sustentável	221
Figura 41 – Nível de maturidade dos envolvidos em <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária para destino turístico sustentável	224
Figura 42 – Nível de maturidade da gestão do problema em <i>knowledge commons</i> para cogestão para destino turístico sustentável	229

Figura 43 – Tipos de trabalho coletivo e exemplos em ciência, tecnologia e inovação	227
Figura 44 – Grau de importância das decisões	228
Figura 45 – Nível de maturidade dos elementos básicos de integração do <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária para destino turístico sustentável	233
Figura 46 – Processo de maturação do <i>knowledge commons</i> para cogestão comunitária para destino turístico sustentável	234
Figura 47 – Governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento para cogestão de destino turístico sustentável em paralelo com seu processo de maturação	236
Figura 48 – Principais atores para um destino turístico sustentável	238
Figura 49 – Espaços Físico e Virtual para atores trabalharem por um destino turístico sustentável	239
Figura 50 – Gestão do conhecimento para atores trabalharem nos espaços físico e virtual por um destino turístico sustentável	241
Figura 51 – Segunda proposta da gestão do conhecimento para atores trabalharem nos espaços físico e virtual por um destino turístico sustentável	241
Figura 52 – Governança do conhecimento para atores trabalharem nos espaços físico e virtual por um destino turístico sustentável	242
Figura 53 – Cogestão comunitária da governança do conhecimento por um destino turístico sustentável	243
Figura 54 – Segunda versão da cogestão comunitária da governança do conhecimento por um destino turístico sustentável	244
Figura 55 – TIC e cogestão comunitária da governança do conhecimento por um destino turístico sustentável	246
Figura 56 – Segunda versão de TIC e cogestão comunitária da governança do conhecimento por um destino turístico sustentável	246
Figura 57 – Governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento para cogestão de destino turístico sustentável	252
Figura 58 – Portal de governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento para cogestão de destino turístico sustentável	253
Figura 59 – Funcionamento do portal da governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento por um destino turístico sustentável	256
Figura 60 – Fluxograma de identificação e seleção de textos (GC e <i>Commons</i>)	322
Figura 61 – Fluxograma de identificação e seleção de artigos (<i>Commons</i> e Turismo)	326

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos sobre <i>commons</i> no PPGE GC	23
Quadro 2 – Estudos sobre turismo no PPGE GC	25
Quadro 3 – Estudos sobre turismo, <i>commons</i> e GC no portal da CAPES.....	27
Quadro 4 – Tipos de bens	37
Quadro 5 – Identificação dos artigos selecionados	58
Quadro 6 – Elementos do <i>commons</i>	62
Quadro 7 – Textos selecionados para a revisão integrativa (turismo e <i>commons</i>)	85
Quadro 8 – Características Marcantes da Atividade Turística.....	131
Quadro 9 – Classes de problemas dos modelos e <i>frameworks</i> selecionados	157
Quadro 10 – Componentes da Cogestão Comunitária e seus respectivos autores	173
Quadro 11 – Comparativo de objetivos, contribuição e justificativa.....	209
Quadro 12 – Perfil dos avaliadores.....	237
Quadro 13 – Comunicação dos resultados durante o desenvolvimento da tese	268
Quadro 14 – Estratégia de busca sistemática e resultados (GC e <i>Commons</i>)	320
Quadro 15 – Estratégia de busca sistemática e resultados (<i>Commons</i> e Turismo).....	324

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A1 – Avaliador(a) Um

A2 – Avaliador(a) Dois

A3 – Avaliador(a) Três

A4 – Avaliador(a) Quatro

A5 – Avaliador(a) Cinco

A6 – Avaliador(a) Seis

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEURS - Capacitação e Estudos Urbanos e Regionais para Sustentabilidade

CPR – *Common-pool resource*

CRM – *Customer Relationship Management*

DANTEI – *Development Assistance Network for Tourism Enterprise and Investment*

DSR – *Design Science Research*

DTI – Destinos Turísticos Inteligentes

ETF – Elementos de Fundo do Turismo

GC – Gestão do Conhecimento

GDP – Gestão de Desenvolvimento de Produto

GRC – Gestão de Relacionamento com o Consumidor

GRF – Gestão de Relacionamento com o Fornecedor

GovC – Governança do Conhecimento

IAD – *Institutional Analysis Development*

OMT – Organização Mundial do Turismo

PDM – *Product Development Management*

PME – Pequenas e Médias Empresas

PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

RBTur – Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo

RECAT - Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo

RITUR - Revista Iberoamericana de Turismo

SARS – Síndrome Respiratória Aguda Grave

SRM – *Supplier Relationship Management*

TI – Tecnologias da Informação

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

TURYDES - *Turismo y Desarrollo Local Sostenible*

UAM – Universidade Anhembi Morumbi

UCS – Universidade de Caxias do Sul

UECE – Universidade Estadual do Ceará

UFA - Universidade Federal de Alagoas

UFF – Universidade Federal Fluminense

UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
1.4	ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC) E ORIGINALIDADE	21
1.5	ESCOPO E DELIMITAÇÃO DE PESQUISA	30
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	35
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	36
2.1	COMMONS: CONCEITOS E IDEIAS RELACIONADAS	36
2.1.1	Conceitos próximos ao commons	42
2.1.2	Síntese da discussão sobre commons	46
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO	48
2.2.1	Governança do conhecimento	51
2.2.2	Síntese da discussão sobre gestão do conhecimento	56
2.3	COMMONS E GESTÃO DO CONHECIMENTO	57
2.3.1	Knowledge commons.....	69
2.3.2	Síntese da discussão sobre a relação entre commons e gc	72
2.4	TURISMO	74
2.4.1	Destino turístico.....	75
2.4.2	Complexidade do turismo e seus destinos	77
2.4.3	Turismo e gestão do conhecimento	79
2.4.4	Síntese da discussão sobre turismo e sua relação com a gc	82
2.5	TURISMO E COMMONS	84
2.5.1	Conflitos no bem comum turístico	88
2.5.2	Relações entre turismo e commons	91

2.5.3	Papéis do conhecimento na relação entre turismo e commons	98
2.5.4	Síntese da discussão sobre a relação entre turismo e commons.....	102
2.6	SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	105
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	109
3.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO METODOLÓGICA.....	109
3.2.	DESIGN SCIENCE.....	110
3.2.1	Design Science Research	111
3.2.2	Modelo de DSR adotado e procedimentos para atingir os objetivos	113
3.2.1.2	<i>Identificação e compreensão de artefatos da literatura na relação commons, gc e turismo</i>	<i>119</i>
3.2.1.3	<i>Estruturação do artefato e explicação da relação de seus componentes.....</i>	<i>120</i>
3.2.1.4	<i>Verificação da viabilidade estrutural do artefato e desfecho da pesquisa</i>	<i>124</i>
4	RESULTADOS.....	129
4.1	RESULTADOS DO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO.....	129
4.1.1	Identificação do problema	129
4.1.2	Conscientização do problema.....	130
4.2	RESULTADOS DO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO	133
4.2.1	Revisões sistemáticas.....	133
4.2.2	Identificação de artefatos e configuração de classe de problemas.....	135
4.2.2.1	<i>Artefatos da primeira revisão sistemática integrativa e suas classes de problema... 135</i>	
4.2.2.2	<i>Artefato da segunda revisão sistemática integrativa e sua classe de problema</i>	<i>150</i>
4.2.2.3	<i>Artefatos da terceira revisão sistemática integrativa e suas classes de problema</i>	<i>152</i>
4.2.3	Aspecto geral dos resultados da identificação de artefatos e configuração de classe de problemas	156
4.3.1	Proposição de artefatos	157
4.3.2	Design do artefato selecionado	170
4.3.2.1	<i>Cultura e espírito.....</i>	<i>171</i>
4.3.2.2	<i>Gestão e organização</i>	<i>173</i>
4.3.2.3	<i>Tecnologia da informação</i>	<i>177</i>
4.3.2.4	<i>Governança do conhecimento</i>	<i>180</i>
4.3.2.5	<i>Gestão do conhecimento.....</i>	<i>188</i>
4.3.2.6	<i>Esclarecimentos.....</i>	<i>194</i>
4.3.3	Desenvolvimento do artefato	200

4.3.3.1 Ambiente externo mais amplo: destino turístico	200
4.3.3.2 Ambiente externo mais específico: destino turístico sustentável	204
4.3.3.3 Efeitos desejados com o artefato	205
4.3.3.4 Requisitos para funcionamento do artefato	207
4.3.3.5 Refinamento do artefato	221
4.3.3.5 Componentes para maturidade do artefato	222
4.3.3.6 Níveis de maturidade do artefato	234
4.4.1 Avaliação do artefato	237
4.4.1.1 Atores turísticos locais	238
4.4.1.2 Espaços físico e virtual	239
4.4.1.3 Gestão do conhecimento	241
4.4.1.4 Governança do conhecimento	243
4.4.1.5 Cogestão comunitária	244
4.4.1.6 Tic	246
4.4.1.7 Creative commons e contexto institucional	247
4.4.1.8 Requisitos para funcionamento do artefato atualizado	255
4.4.2 Esclarecimento da aprendizagem alcançada	257
4.4.3 Generalização para classe de problemas	264
4.4.4 Comunicação dos resultados	268
5 CONCLUSÃO	271
5.1 RETOMADA GERAL DA TRAJETÓRIA	271
5.2 PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS	276
5.3 EXPECTATIVAS COM A PESQUISA	277
5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PERSPECTIVAS FUTURAS DE PESQUISA ...	278
5.5 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO	279
5.6 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS DA TESE	280
REFERÊNCIAS	282
APÊNDICE A – METODOLOGIA DA REVISÃO INTEGRATIVA GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMMONS	319
APÊNDICE B – METODOLOGIA DA REVISÃO INTEGRATIVA COMMONS E TURISMO	323
APÊNDICE C – INSTRUMENTO PARA ENTENDIMENTO DO ARTEFATO	327

APÊNDICE D – GLOSSÁRIO PARA ENTENDIMENTO DO ARTEFATO.....	338
APÊNDICE E – FORMULÁRIO DE VERIFICAÇÃO ESTRUTURAL DO ARTEFATO.....	344

1 INTRODUÇÃO

Esta tese se baseia no *knowledge commons* (bem comum essencial para a criação e manutenção de qualquer *commons*) e no *tourist* (ou *tourism*) *commons*, que é basicamente uma proposta de desenvolvimento do turismo com uma preocupação sustentável com seus respectivos recursos e com a atividade turística em si. Que pode ser enriquecido com os diferenciais de valores da Gestão do Conhecimento.

Assim, esta parte contém a contextualização da problemática e a pergunta norteadora, seguidas dos objetivos (geral e específicos) da tese. Bem como a justificativa, originalidade e delimitações da pesquisa, da mesma forma que sua aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - PPGEKC e a divisão do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA

O que é *commons*? Como um dos temas centrais desta tese, torna-se importante iniciar contextualizando tal perspectiva.

Pelo viés histórico, Ferreira (2012) declara que o *commons* está presente desde os tempos antigos, quando bandos e tribos de humanos disputavam acesso e uso a recursos de acesso aberto. E dependendo da quantidade da demanda e de recurso, poderia haver escassez, gerando conflitos e lutas entre os grupos interessados. Exemplos de *commons* nesta visão são mais do tipo natural, como pesca, caça, lenha e fontes de água potável.

Zückert (2012), por sua vez, observa o *commons* como direito de propriedade comum, ideia presente desde a época do Feudalismo. Dessa forma, o *commons* era entendido desde o direito de uso de um recurso pelos senhores feudais, passando pela exclusão de terceiras partes, até chegar ao autogerenciamento dos recursos comuns. O que poderia, inclusive, considerar a ação de venda de tais recursos.

Uma possível tradução de *commons* para o português é “bem comum”, que assume uma perspectiva semelhante ao termo japonês *Kyosei*, que significa “vivendo e trabalhando juntos para o bem comum” (GOODPASTER, 1996, p. 116, tradução nossa).

Percepções estas que não se restringem ao acesso e uso de recursos comuns, tanto que é pontuado por Meretz (2012) como práticas sociais que geram, utilizam e mantêm

recursos comuns. Práticas que costumam enfrentar o consumismo e formas passivas de cidadania (LEVINE, 2007), sendo, portanto, apresentadas por Bollier (2007) como uma terceira força política que se esforça para expressar os interesses de uma comunidade frente aos anseios do mercado e do Estado.

Bordenave (1994) afirma que tal divisão (setor oficial e setor civil) influencia a participação social e política, já que se parte do princípio que os tecnocratas e burocratas (do setor oficial) são os que iniciam e promovem o desenvolvimento, enquanto que os interesses e negócios próprios (setor civil) são vistos como beneficiários, senão vítimas.

Isso se mostra importante, uma vez que muitos vetores de desenvolvimento acabam ficando à mercê de ações unilaterais do Estado e da iniciativa privada, ou de uma parceria entre ambos, negligenciando perspectivas e necessidades de outras partes interessadas, como as da comunidade local. Até porque, como observam Pereira et al (2015, p 120), no caso brasileiro parece haver “uma ‘cultura’ por parte dos indivíduos em acreditar que o Estado resolverá todos os problemas, eximindo-se, então, dessa responsabilidade”.

Para tanto, *commons* apresenta características para fortalecer este interesse comunitário, como a governança. Bruyn e Alonso (2012) asseveram que existem muitas conceituações sobre governança, mas a entendem como um sistema (formal ou informal) de regras (costumes, valores, procedimentos, normas, leis, etc.) que consolidam decisões políticas e institucionais que são fruto da interdependência e interação entre as partes interessadas (instituições públicas, setor privado e a sociedade).

No caso do *commons*, a governança tende a ser colaborativa, a qual Ansell e Gash (2008, p. 544, tradução nossa) dizem se tratar de um:

acordo governamental em que uma ou mais agências públicas envolvem diretamente partes interessadas não estatais em um processo de tomada de decisões coletivo que seja formal, consensual e deliberativo e que tenha como objetivo criar ou implantar políticas públicas ou gerenciar programas ou ativos públicos.

Mais especificamente, Hess e Ostrom (2007) aglutinaram requisitos necessários para a concretização de um sistema de (auto) governança que seja sustentável e adaptável (*commons*), como: prover informação (confiáveis, boas e personalizadas), lidar com conflito (com a aplicação de mecanismos de resolução de conflitos que ajudem no processo de alcance de resultados), induzir conformidade de regras (na qual os criadores, monitores e aplicadores

do sistema são vistos como legítimos e eficazes), ofertar infraestrutura (de cunho físico, institucional e tecnológico), e estar preparado para mudanças (condição imprescindível em um mundo em constante mudança).

Tal governança recebe nomenclaturas variadas, como governança entre pares (BOLLIER; HELFRICH, 2019), governança adaptativa (BRIASSOULIS, 2015; MANCINI et al, 2020), cogerenciamento (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020) ou cogestão (RUIZ-BALLESTREROS, 2017).

Além da governança, outra característica do *commons* é o capital social, termo que enfatiza a percepção de pessoas que lidam com seus problemas de forma compartilhada. Ou colocado por Putnam (2000) como valor agregado das redes sociais (ou seja, quem as pessoas conhecem), e as inclinações que surgem dessas redes para as pessoas fazerem coisas umas pelas outras (isto é, as normas de reciprocidade). E de acordo com Field (2008), os núcleos do capital social são: a) a associação de redes e; b) um conjunto de valores (comuns) compartilhados, o qual potencializa a cooperação para atingir objetivos mútuos.

A aplicação da perspectiva do *commons* no turismo não é tão divulgada ou trabalhada, uma vez que existem poucos exemplos e estudos sobre esta relação. Um dos primeiros artigos que fez tal entrelaçamento é o de Healy (1994), o qual identificou as paisagens de turismo (ou elementos de turismo de fundo) como um recurso comum compartilhado, que está sujeito ao uso excessivo e ao problema de falta de incentivo para investimentos para sua melhoria.

Tal autor também mostrou que o uso de regimes de propriedade comum na formação e gestão de paisagens turísticas raramente é mencionado, sendo necessárias pesquisas para avaliar a eficácia de alternativas mistas de regimes de direitos de propriedade em diferentes contextos. E inclusive determinar quais recursos turísticos são mais adequados à propriedade comum em comparação com os administrados de forma privada ou pelo governo.

Outros estudos (BRIASSOULIS, 2002; CORONADO, 2014; MARCINEK; HUNT, 2019; PIROTTA; LUSSEAU, 2015; STRONZA, 2010) indicam uma escassez de pesquisas que abordam a teoria do *commons* no turismo, além de mostrarem a complexidade de se trabalhar tal proposta. Isso porque existe uma miríade de recursos (turísticos ou não), atores e formas institucionais (códigos, regimes, legislação, licenças, fundos, sanções, parcerias, protocolos, assembleias, comitês, taxas, etc.) envolvidos.

Além disso, a ideia de se trabalhar o conhecimento como um recurso não foi o foco nos estudos que envolvem turismo e *commons* levantados anteriormente. Geralmente a atenção é destinada aos recursos físicos (mais notadamente os recursos naturais) (HEALY, 1994; HEENEHAN et al., 2014; HOLDEN, 2005; LAVANCHY; TAYLOR, 2015; MOORE; RODGER, 2010; PINTASSILGO; SILVA, 2007). Portanto, um diferencial de pesquisa, e que pode ajudar a enriquecer a literatura sobre turismo e *commons*, é pelo viés do conhecimento.

Só que da mesma maneira que o *commons*, a gestão do conhecimento também é um tema de pesquisa ainda em ebulição no turismo em diferentes níveis e contextos (COOPER, 2006; HALLIN; MARNBURG, 2008; KIM; SHIM, 2019), ou pode se apresentar de forma ineficiente e ineficaz (HARDY et al, 2018). Mas quando está presente e efetivo, contribui em questões como: a) geração de valor na tomada de decisão (BILGIHAN et al 2016); b) na obtenção de vantagem competitiva e no alcance da inovação (TRUNFIO; CAMPANA, 2019); c) para aumentar a consciência política e pública (CLARKE, 2009); d) para ajudar a desenvolver um turismo sustentável (BORGES et al, 2012); e) para melhorar a qualidade (GRONAU, 2002) e auxiliar na melhoria contínua (KARAGIANNIS; APOSTOLOU, 2004), por exemplo.

Cave e Dredge (2018, p. 476, tradução nossa), ao refletirem sobre uma reformulação para o turismo diante da diversidade econômica e mudança mundial, colocam que:

[...] vemos uma transição à frente, enquanto os atores do turismo são confrontados com desafios. O foco econômico tradicional dará lugar a práticas sócio-políticas-econômicas híbridas e diversas formas organizacionais. Algumas delas terão a forma de iniciativas comunitárias de turismo de base comunitária, e outras no espaço do turismo digital. Outra forma dessa economia diversificada ainda se desdobrará no espaço da responsabilidade social empresarial à medida que as empresas enfrentam a necessidade de valor não monetário para tratar de questões de sustentabilidade.

É possível refletir sobre esta citação. Uma no sentido de que o valor do *commons* não poder ser medido simplesmente por termos monetários, pois em seu cerne há a expressão de recompensa por meio de fluxos sociais e ecológicos (BOLLIER; HELFRICH, 2012).

E como o capital social é parte do *commons*, pode-se recorrer à fala de Cisne (2015) quando diz que o capital social, sob um ponto de vista do conhecimento, é uma forma de capital não mercantil, mas que também ajuda no desenvolvimento de um território. Sua contribuição se dá na forma de integrar agentes da sociedade civil em uma atuação em rede e no compartilhamento do conhecimento.

Então, fala-se em geração de valor por meio do relacionamento de uma comunidade/território, ou como coloca Pacheco (2016), de criação de valor para objetivos comuns, pois um bem comum é, de forma resumida, a atribuição de valores em comum. Algo que no turismo é interessante, pois Macbeth (1997) relata que comunidades com forte senso de identidade e que valorizam sua cultura (ou seja, com um elevado senso em comum de valor comunitário) acabam sendo beneficiadas no desenvolvimento de um produto turístico mais atraente.

O desafio, no entanto, é criar uma percepção de valor para objetivos de longo prazo, pois Ostrom (1990) afirma que as pessoas costumam atribuir valor menor aos benefícios distantes no tempo do que os de curto prazo.

Outra reflexão é a necessidade de aproveitar tal tríade (*commons*, turismo e gestão do conhecimento) por meio de *commons* digital turístico, entendido por Pacheco (2014) como uma plataforma que - baseada no conhecimento, como observatórios turísticos - é destinada a aglutinar diferentes atores com interesse em comum nesta atividade.

Devigili et al (2013), por exemplo, fornecem um exemplo quando falam sobre o *i-Tour*, plataforma que permite uma interação entre as contrapartes do sistema de transporte multimodal para melhorar os serviços de transporte público, e que permite o compartilhamento de informações sobre o mesmo ambiente. Ferramenta importante quando se pensa em uma cidade como destino turístico.

Outro exemplo é fornecido por Bollier e Helfrich (2019) em Seul (Coréia do Sul), onde o governo local, com a participação da comunidade local, desenvolveu um aplicativo (plataforma cooperativa) que ajuda no aluguel de apartamentos. Tal aplicativo apresenta condições melhores que o concorrente *Airbnb*, pois está personalizado para as necessidades de seu público (cidadãos de Seul). Também permite que as receitas geradas sejam destinadas ao serviço público local, além de evitar que tais aluguéis transformem bairros em “zonas fantasmas” pelo uso indiscriminado, principalmente por turistas.

Contudo, o relacionamento entre *commons*, turismo e gestão do conhecimento pode envolver outras questões. Kuhlén (2012), por exemplo, coloca que o conhecimento é parte do patrimônio da humanidade (um recurso comum), fruto do desenvolvimento humano alcançado por atividades intelectuais disponibilizadas publicamente sob qualquer forma midiática. Recurso que pode ser gerido de forma comunitária (*commons*) ou pelo Estado e

pelos detentores de direito privado. E caso se escolha a primeira opção, alcança-se o *knowledge commons*, ou seja, a aplicação de procedimentos institucionalizados para gerir o conhecimento como recurso coletivo (acessível e utilizável).

Frischman et al (2014) afirmam que em um *knowledge commons* os participantes não apenas compartilham os recursos existentes, como também se envolvem na definição e produção desses recursos, tornando impraticável, se não impossível, separar os atributos dos recursos administrados a partir dos atributos da comunidade que os produz e os usa.

O estudo de Chaturvi (2017) é um exemplo, pois aborda a Antártida como um *commons* e como a mesma contribui para a geração do conhecimento nas Ciências Sociais. E acaba fazendo uma reflexão sobre o quanto do ganho de inovação dessa relação deve ser creditada e destinada ao inovador e quanto deve ser direcionada para o recurso em si.

O *knowledge commons* é colocado por Bollier e Helfrich (2019) e por Hess e Ostrom (2007) como importante para qualquer *commons*, pois qualquer bem comum acaba tendo de lidar com o conhecimento para o seu desenvolvimento e manutenção. Assim, um diferencial de pesquisa pode surgir da mescla da geração de valor proveniente da gestão do conhecimento com as ações coletivas e sustentáveis do *commons*, sendo elas explícitas ou implícitas, como a construção de alianças de conhecimento e redes de informações entre empresas turísticas (PETROU; DASKALOPOULOU, 2013), a capacidade de criar respostas adaptativas às mudanças (MANCINI et al, 2020) e parcerias de longo prazo (HIGUCHI; YAMANAKA, 2017), por exemplo.

Assim, com base no que foi exposto, parte-se do princípio que a união dos preceitos do *commons* e da gestão do conhecimento é significativa para o que Butler (1980) chama de “rejuvenescimento da atividade turística”, e para alcançar a ideia de Doxey (1975) sobre “criar um sentimento positivo das suas partes interessadas”, principalmente pela geração, uso e manutenção do *knowledge commons*.

Portanto, juntando a possibilidade de criar benefícios pela união de tais preceitos (*Commons* e GC no turismo/destino) com a falta de um esquema que trate de forma efetiva essas teorias no contexto do turismo, o problema que dá orientação a esta tese é: **como potencializar a cogestão comunitária para destinos turísticos sustentáveis (*tourism commons*) por meio do *knowledge commons* (governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento)?**

Ou de forma mais detalhada: como potencializar a cogestão comunitária (geração de valor, como de benefícios e de responsabilidades distribuídas) de bens comuns turísticos ou destinos turísticos sustentáveis (manutenção em longo prazo dos recursos, da comunidade envolvida e da atividade turística em si) por meio do *knowledge commons* (governança comunitária institucionalização de um ambiente de confiança, compartilhamento e trabalho coletivo para o compartilhamento e criação do conhecimento)?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor um artefato (*framework*) de governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento (*knowledge commons*) que mostre elementos e relações básicas para potencializar a cogestão para alcançar um destino turístico sustentável (*tourism commons*).

1.2.2 Objetivos específicos

- Mapear elementos básicos constituintes do *Commons*, da Gestão do Conhecimento e do Turismo;
- Descrever artefatos (modelos e *frameworks*) que apresentam relação entre os elementos Gestão do Conhecimento, *Commons* e Turismo;
- Desenvolver um artefato (*framework*) de *knowledge commons* para destino turístico sustentável (*tourism commons*) a partir das estruturas e teorias levantadas;
- Verificar a viabilidade estrutural do artefato de governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento (*knowledge commons*) para cogestão de destino turístico sustentável (*tourism commons*).

1.3 JUSTIFICATIVA

A literatura aponta que tanto o turismo (ou destino turístico) (HOLDEN, 2005; KOODSELA et al, 2019; PARASKEVAS et al, 2013) quanto o *commons* (BOLLIER; HEFRICH, 2019; HESS; OSTROM, 2007; OSTROM, et al, 2007) são sistemas complexos. O primeiro apresenta um contexto interativo com diferentes atores, com sua diversidade de interesses e necessidades (KOODSELA et al, 2019), e onde há influência de fatores e atividades igualmente distintas (social, econômico, político, ambiental) (BRIASSOULIS, 2002; TRUFIO; CAMPANA, 2019). O que exige uma governança que consiga se adaptar a tais dinâmicas (ISLAM et al, 2018; LARSON; POUDYAL, 2012).

Tal complexidade aumentou diante do cenário pandêmico, o qual – assim como outras crises sanitárias como a da Gripe Suína em 2009 e 2010 e o surto da Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS) em 2003 (LARSEN, 2011) – impactaram de forma negativa a atividade turística (NEVES et al, 2021; SCHUBERT, 2021; SOUZA, 2021). No caso, devido às medidas de isolamento da comunidade global e, conseqüentemente, da imobilidade das pessoas.

Já o *commons* une recursos humanos em uma dinâmica com recursos naturais (ou seja, um sistema socioecológico) (SAINAGHI; BAGGIO, 2017), o que requer superar visões do tipo lineares, mecanicistas e reducionistas (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020). Uma visão que considere o nível comportamental humano individual, a microsituação e o contexto socioecológico amplo (OSTROM, 2005). E quando se mescla este com o turismo, a complexidade fica ainda mais exacerbada (SAINAGHI; BAGGIO, 2017).

Este é o cenário do *tourist* (ou *tourism*) *commons*, que se apresenta como um sistema complexo, no qual ocorre o consumo (e proteção) de recursos socioculturais, naturais e infraestrutura (básica ou turística) (BRIASSOULIS, 2015). Elementos que não se encontram isolados, e que são adaptáveis à realidade local (MARTINS, 2018).

Dentro de um *tourist* (*tourism*) *commons*, espera-se que ocorra a participação de suas partes interessadas nas tomadas de decisão e ação, que se torna mais complexa à medida que cresce o número de participantes (HEWLETT; EDWARDS, 2013). O que significa contemplar, em nível micro, tanto as preferências e características de turistas quanto da comunidade local. E no nível organizacional, instituições do setor público (como

departamentos ou secretarias de turismo, consórcios de turismo), privado (direta ou indiretamente envolvido com o turismo, como meios de hospedagem, agências de viagem, restaurantes, setor imobiliário, de eventos, *Convention and Visitors Bureaux* etc.), da sociedade civil organizada (como cooperativas turísticas) e outras entidades que mesclam esses diversos atores (conselhos municipais de turismo, por exemplo).

Isso exige o uso do que Bordenave (1994) chama de mecanismos de delegação e de representação, e de uma abordagem híbrida para analisar tal contexto (ARMITAGE, 2008). Elementos importantes para mostrar uma forma alternativa às atividades turísticas vigentes que costumam esgotar seus recursos, efetivado por pelo tipo de turismo de massa e *overtourism*.

Além desse problema, geralmente o que se observa é um planejamento e gestão de destino sob responsabilidade do poder público estatal (PIMENTEL; PIMENTEL, 2012). Mais especificamente, Fayos-Solá (1996) percebe três gerações relacionadas à política de turismo, a primeira com ênfase na captação de renda e, portanto, trabalhando para elevar o volume de atividade no destino. A segunda enfoca a necessidade de ordenar e regular ambientalmente o território do destino, sendo também marcada pela promoção e concessão de subsídios para expansão do turismo. E a terceira foca na competitividade do destino turístico, envidando esforços para melhorar a eficiência dos serviços prestados e, assim, da qualidade da oferta. Ou como resumem Henriksen e Halkier (2009), a primeira geração se ocupou de fazer mais do mesmo, a segunda a fazer mais da maioria, e a terceira a fazer mais do melhor.

Entretanto, cada vez mais se observa a necessidade de descentralizar as tomadas de decisões e ações no desenvolvimento do turismo (definição de diretrizes, estratégias e ações governamentais) para reduzir desigualdades sociais e regionais, o que requer valorizar estratégias de desenvolvimento local e regional (MACKE, et al, 2012.). O que vai de encontro com a ideia do *commons*.

Assim, um destino turístico administrado sem os preceitos do *commons* costuma ser feito ou pela figura do Estado (de forma unilateral) ou concomitantemente com a intervenção da iniciativa privada, que assume ações pontuais que lhes são mais significativas. O que marca uma atividade gerida geralmente de forma segmentada, com cada interessado trabalhando de forma desassociada.

Baseado no *commons*, o turismo pode ser administrado não só pelo viés do mercado ou do Estado, mas também por uma perspectiva endógena de distribuição de responsabilidades e benefícios, que observa os aspectos naturais e culturais de uma localidade não apenas como uma mercadoria de venda (SOARES; SAHR, 2016). Alternativa que recebeu pouca atenção científica (BRIASSOULIS, 2002; HEALY, 1994; HOLDEN, 2005; LIU, 2019), não apresentando (PIROTTA; LUSSEAU, 2015) ou apresentando poucas estruturas para entender como se desenvolver um turismo que não leve à tragédia de seus bens comuns.

Outras lacunas de pesquisa sobre tal perspectiva dizem respeito à necessidade de perceber como se cria um *commons* (RUIZ-BALLESTEROS, 2017), o que requer estudos empíricos para avaliar os benefícios sociais e econômicos que esses projetos fornecem às comunidades (CORONADO, 2014; STRONZA, 2010).

Há também a necessidade de abordar o *tourist (tourism) commons* pela perspectiva gerencial, focando não apenas em seus recursos naturais, mas também em relação ao conhecimento. Já que tal recurso é visto por Moreira e Morell (2020) como uma dimensão de análise essencial para compreender os *commons* contemporâneos, ou seja, o conhecimento visto como conteúdo gerado em tais experiências. Relevância que cresce quando Bollier e Helfrich (2019) e Hess e Ostrom (2007) asseveram que o *knowledge commons* é imprescindível para qualquer bem comum.

Administrar um destino turístico sem as bases da gestão do conhecimento significa deixar de considerar os benefícios que dela podem ser gerados. Isso porque pode ser observado como método que trata o conhecimento para levantar benefícios, que para a atividade turística pode ser: a) o aproveitamento e retenção do conhecimento de seus colaboradores; b) a melhoria da qualidade de vida da comunidade local; c) uma maior consciência política e pública, que culminam em uma participação mais efetiva nas decisões que concernem o direcionamento dos planos e ações do destino; d) da qualidade da experiência para o visitante; e) vantagem competitiva, oriunda de uma maior competitividade, inovação e promoção do destino.

Por isso que Trunfio e Campana (2019) se preocupam em buscar a inovação por meio de um destino turístico baseado no conhecimento, e que juntamente com o conceito de

“ba” de Nonaka e Konno (1998), consegue superar a segmentação de ações de atores do turismo, e o simples uso de tecnologia da informação e da comunicação ou de plataformas.

Czerneck (2017) fala da necessidade de aproximar o turismo dos estudos da gestão do conhecimento, principalmente na parte sobre a transferência e absorção deste recurso, devido à falta de pesquisas para identificar e analisar determinantes que impedem tal relação. Ainda mais que Stamboulis e Skayannis (2003) afirmam que existe uma dificuldade maior no turismo que em outros setores (indústria automobilística e logística, por exemplo) em utilizar a transferência e a absorção do conhecimento por causa de conexões mais fracas e informalizadas entre cientistas e empresas.

Sanz-Ibáñez et al (2019) relatam que o funcionamento do conhecimento no turismo ainda é um desafio. Percepção reforçada por McLeod e Vaughan (2015) quando dizem que o turismo, como setor econômico especializado, precisa de mais pesquisas de gestão de conhecimento para abordar as especificidades da transferência e compartilhamento do conhecimento. Até porque Cooper (2006) sinaliza que existe um ambiente hostil no turismo para adoção da abordagem da gestão do conhecimento, contexto marcado pela fragmentação do setor, por reforços vocacionais, e pela presença significativa de pequenos negócios.

A união da perspectiva da gestão do conhecimento com a do *commons*, por meio do *knowledge commons*, pode levar à reflexão e busca de vantagens de forma coletiva para um destino turístico, como em questões de sustentabilidade (manutenção de recursos, da comunidade envolvida e da própria atividade), de compartilhamento/transferência do conhecimento, de estímulo da ação coletiva para o seu desenvolvimento, e do zelo pelos interesses da comunidade local com o turismo, ao mesmo tempo em que trabalha pela melhoria da experiência do visitante. De forma sucinta, os benefícios da gestão do conhecimento com os benefícios da perspectiva do *commons* no turismo podem ocasionar em ações coletivas distributivas (de responsabilidades e recompensas) e sustentáveis para o destino.

Esta tese, assim, aborda uma lacuna teórica e prática entre gestão do conhecimento, turismo e *commons*, contribuindo com o avanço do conhecimento científico existente, que por vezes foca a atividade nos visitantes e não nos visitados. Aspecto que será mais bem apresentado no próximo capítulo, quando se aborda a originalidade desta pesquisa.

Então, de forma geral, propor um artefato (*framework*) - de governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento (*knowledge commons*) que mostre elementos e relações básicas para potencializar a cogestão para alcançar um destino turístico sustentável (*tourism commons*) - pode contribuir para que sua comunidade administre em conjunto tais práticas, ao fortalecer seus *stakeholders* com estímulo ao compartilhamento de recursos e de responsabilidades. O que pode ajudar a comunidade a perceber o destino turístico como um bem comum, tanto o público interno (moradores) quanto o externo (visitantes, investidores externos e governos de níveis não locais).

Ganho que pode ser adquirido tanto com a representação do artefato em si (que tende a mostrar seus elementos constituintes de forma simples), quanto com o processo de estruturação do mesmo, uma vez que gera conhecimento teórico e empírico ao desenvolver, avaliar e refinar o artefato (DRESCH et al, 2015).

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

Esta pesquisa é aderente à proposta do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), uma vez que considera os conhecimentos das partes interessadas locais de um destino para colaborar com o desenvolvimento do turismo de forma sustentável, pelo viés do *commons* e da gestão do conhecimento.

O *commons* tem como base o autogoverno de comunidade(s) em relação a seus recursos. Que no presente caso foca no ativo conhecimento das partes interessadas locais do turismo para alcançar uma gestão colaborativa, ou seja, ação que esteja aberta aos diferentes *stakeholders* que fazem parte dessa atividade.

Keyim (2016) entende o conceito de governança como a prática de tomada de decisão coletiva em relação a todos os membros de uma sociedade. Participação esta que pode ser feita em vários níveis, sendo necessário inicialmente existir interação entre esses públicos para alcançar a confiança mútua, e depois iniciar o movimento de ações coletivas.

Uma perspectiva sobre participação pode ser entendida pela convivência entre os membros, ou seja, viver em conjunto com os membros, que pode chegar ao nível de cooperação (participação na operação, ou seja, trabalho em conjunto para um objetivo em

comum, mas com tarefas independentes). Daí, com certa maturidade se alcança o nível intermediário que é a colaboração, participação na elaboração, que significa um entendimento compartilhado na definição das tarefas e objetivos. Até alcançar a mais completa que é a coprodução, ou seja, a participação na produção e nos resultados alcançados (PACHECO, 2014).

Assim, além da sociedade civil é preciso estar atento aos conhecimentos e influências do próprio setor público local e de representantes da iniciativa privada (local e externa) para alcançar a auto governança de conhecimento do setor turístico de um destino. Desafio que envolve uma diversidade de público, múltiplas visões e interesses, e o entrelaçamento de distintas áreas do saber.

Como coloca Alves (2018), a perspectiva de auto governança já foi tratada em vários contextos no mundo, principalmente quando se trata de temas relacionados à agricultura, pesca e extrativismo. Entretanto, sua aplicação no turismo ainda tem potencial, sendo, portanto, um diferencial desta tese. Ainda mais quando se acrescenta o gerenciamento de conhecimentos em um destino turístico.

Tribe (1997) afirma que o campo de investigação do turismo ainda não alcançou a posição de disciplina, sendo investigado por um grupo de diferentes paradigmas metodológicos (Positivistas, Interpretativistas, etc.) e visões acadêmicas (como Sociologia, Marketing, Geografia, etc.). Fato confirmado por Denker (1998) e que demarca a interdisciplinaridade do turismo, assim como Tribe (1997). Abordagem importante para lidar com um sistema complexo, que precisa ser visto como generalizado e contextual na geração e compartilhamento de conhecimento, que nutre a inovação (TRUNFIO; CAMPANA, 2019).

Ainda assim, Moesch (2000) relata que a abordagem do turismo recebeu inicialmente uma abordagem sistêmica de questões administrativas e operacionais, e que esse caráter interdisciplinar do turismo ainda está em construção. Ou seja, o turismo carece de estudos interdisciplinares, principalmente por uma base uma prática sociocultural (COOPER et al, 2001; KRIPPENDORF, 1987).

Interdisciplinaridade que também está presente nos outros elementos desta tese. Hazlett (2005) afirma que a gestão do conhecimento tem natureza interdisciplinar elevada, característica que se mostra um paradoxo, pois apresenta tanto uma força (pluralidade de perspectivas com intuito de fornecer uma imagem mais rica e sólida para debate) quanto uma

fraqueza (pode resultar em confusão e em uma falta de direção). Enquanto Ostrom (2009) aponta para a importância da interdisciplinaridade nos estudos em torno do *commons*.

Contexto propício para se trabalhar no PPGEHC e que reforça a aderência desta tese, devido seu caráter interdisciplinar. Característica considerada importante por Sommerman (2006), ao afirmar que o pensamento disciplinar se esclerosou, o que não ajuda no avanço do estudo de objetos que apresentem relações diversas.

Outro fato que reforça a aderência desta tese com o PPGEHC é a relação entre *commons* e seu esforço pela sustentabilidade (BRIASSOULIS, 2015; HESS; OSTROM, 2007; OSTROM, 1990; OSTROM, 2011; PACHECO, 2016). Perspectiva que se encaixa na linha de pesquisa de Gestão do Conhecimento da Sustentabilidade do PPGEHC.

Quanto à originalidade da proposta, em uma pesquisa realizada no banco de teses e dissertações do EGC em agosto de 2021 (PPGEHC, 2021), foram encontrados trabalhos que abordam, direta ou indiretamente, os termos *commons* ou *common-pool resource* ou *common pool resource* e “turismo”, como pode ser identificado nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1 – Estudos sobre *commons* (ou *common-pool resource*) no PPGEHC.

Autor	Ano	Título	Tipo	Área
Boiani	2021	Formalização da Aplicação da Metodologia WCHIS no 9º <i>Workshop</i> de Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis: Estudo de Caso na Fazenda Experimental da Ressacada da UFSC-Florianópolis/SC	Dissertação	Gestão do conhecimento
Rotta	2018	As Plataformas de governo eletrônico e seu Potencial para a Promoção do Princípio dos <i>Commons</i> : o Caso dos Municípios Brasileiros	Tese	Engenharia do conhecimento
Martins	2018	Identificação de ferramentas e Técnicas da Gestão do Conhecimento para a Promoção do Sucesso de Projetos de Governo Eletrônico	Dissertação	Engenharia do conhecimento

Fonte: elaborado pelo autor

Como podem ser constatado no Quadro 1, os estudos sobre *commons* são raros e recentes no PPGEHC, com apenas três pesquisas a partir de 2018. Martins (2018) o tratou de forma superficial, mais citando a possibilidade de plataformas de governo eletrônico ser observadas como *commons* digitais, ou seja, artefato pautado em valores como a participação, a transparência, a *accountability* (responsabilidade), a efetividade e princípios de governo

aberto. Portanto, o *commons* aparece nesta dissertação como uma possibilidade de pesquisa futura e não como resultado de uma pesquisa específica sobre o tema.

Algo parecido na dissertação de Boiani (2021), que teve o objetivo de formalizar a aplicação da metodologia WCHIS no 9º *Workshop* de Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis na Fazenda Experimental da Ressacada da UFSC (Florianópolis). A metodologia utilizada foi a *Design Thinking*, ao relacionar os temas Governança e Conhecimento, conceito CHIS (Cidades mais Humanas Inteligentes e Sustentáveis) e cidade como um *Commons*, mais especificamente o *urban commons* (que enxerga a cidade como um bem comum). O *commons*, assim, aparece como um elemento para uma base conceitual que pretende ajudar a tornar as cidades como um bem comum de seus cidadãos.

Por fim, a tese de Rotta (2018) teve como objetivo analisar a maturidade das plataformas de *e-Gov* (governo eletrônico) de municípios brasileiros, como potenciais promotoras de *commons*, considerando elementos do Novo Serviço Público (NSP) e do Compartilhamento de Conhecimento Organizacional. No caso foram analisadas 903 plataformas eletrônicas de municípios brasileiros, que foram comparados com os oito princípios de sucesso de sustentabilidade de recursos compartilhados levantados por Ostrom (1990). E a conclusão do trabalho foi que tais plataformas pouco envolvem a população, o que significa que não apresentam nível de maturidade suficiente para a coprodução e disponibilização dos *commons*, como cidadania, dados abertos, democracia e participação, dentre outros. O respectivo trabalho também fez uma discussão teórica sobre *commons*, *commons* e governança, *new commons*, *knowledge commons*.

Assim, além de haver uma escassez nos estudos sobre *commons* como tema central, também há uma lacuna em seu tratamento com o turismo.

Já no quadro 2, “turismo” apresenta um total de onze estudos, desde 2007 a 2021, com foco maior na área de Gestão do Conhecimento. E existe uma leve tendência para pesquisas de dissertação, e os contextos dos estudos são diversos.

A tese mais recente focou em abordar problemas de aferição e garantia da qualidade estatística das informações produzidas no turismo, e propôs um *framework* para a avaliação da qualidade de indicadores de turismo produzidos a partir do *Big Data*. Para tanto, testou a aplicabilidade do artefato para refletir a satisfação do turista de Florianópolis e de Balneário Camboriú por meio de dados da plataforma *TripAdvisor*. Tal *framework* mostrou ser o único

até então percebido em nível nacional e também para o contexto dos indicadores de turismo, e sua estrutura contém três domínios, cinco dimensões e vinte e sete requisitos de qualidade (CAUMO, 2021).

Quadro 2 – Estudos sobre turismo no PPGEGC.

Autor	Ano	Título	Tipo	Área
Caumo	2021	Indicadores Socioeconômicos Produzidos a partir de <i>Big Data</i> : Um <i>Framework</i> para Avaliação da Qualidade Estatística Aplicada ao Turismo	Tese	Engenharia do conhecimento
Martins	2020	Políticas Públicas e Destinos Turísticos Inteligentes: Proposta de uma Ferramenta de Análise da Situação de Municípios Brasileiros	Dissertação	Gestão do conhecimento
Muniz	2020	Gestão do conhecimento do cliente e destinos turísticos inteligentes: Um framework para a gestão inteligente da experiência turística – SMARTUR	Tese	Gestão do conhecimento
Koerich	2020	Conhecimento da marca gastronômica de Florianópolis na mídia turística com a chancela da UNESCO de Cidade Criativa	Dissertação	Mídia do conhecimento
Garbuio	2019	Espaços públicos humanizados e sustentáveis: cocriação e consolidação de um framework para cidades costeiras turísticas, sob perspectiva do European Smart Cities Model	Tese	Gestão do conhecimento
Silva	2013	Gestão sustentável da orla marítima: a percepção dos atores sociais	Dissertação	Gestão do conhecimento
Teixeira	2010	Gestão do conhecimento aplicada à gestão sustentável do turismo em parques nacionais	Tese	Gestão do conhecimento
Quevedo	2009	Gestão do conhecimento em portais virtuais de turismo: uma abordagem empreendedora	Dissertação	Gestão do conhecimento
Biz	2009	Avaliação dos portais turísticos governamentais quanto ao suporte à gestão do conhecimento	Tese	Engenharia do conhecimento
Araújo	2007	A contribuição dos conceitos relacionados à gestão do conhecimento para melhoria da prestação de serviços hoteleiros. Estudo de caso de um hotel de luxo em Salvador	Dissertação	Gestão do conhecimento
Oliveira	2007	Sistema de recomendação de meios de hospedagem baseado em filtragem colaborativa e informações contextuais	Dissertação	Mídia do conhecimento

Fonte: elaborado pelo autor

Por sua vez, devido às constantes mudanças de comportamento no cenário turístico e a ausência (na literatura) de mecanismos e métodos que possam auxiliar gestores e organizações em como lidar com o conhecimento, Muniz (2020) propôs um *framework* para a

gestão inteligente da experiência turística embasado na Gestão do Conhecimento do Cliente para auxiliar na criação de soluções inteligentes e promoção de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). O *framework* produzido apresenta quatro dimensões (Planejamento, Aquisição, Inteligência e Geração de Valor), e foi verificado junto a gestores de Florianópolis. Para tanto, utilizou-se como fonte de experiências turísticas o *TripAdvisor*, especificamente sobre uma atração turística do segmento de Sol e Praia do destino.

Já a tese de Garbuio (2019), preocupada com a insustentabilidade das cidades, propôs um *framework* intitulado “Humanização, Uso e Gestão sustentável dos Espaços Públicos” (HUGEP), para implantação, mais especificamente em cidades costeiras turísticas. Para tanto, as cidade de Torres (Rio Grande do Sul), Balneário Camboriú (Santa Catarina) e Guaratuba (Paraná) serviram como estudo de caso para a observação espontânea de seus espaços públicos. Assim, baseado no conceito das “cidades humanas, sustentáveis e inteligentes” (ou “*smart cities*”), a autora contribuiu com um modelo para subsidiar a tomada de decisões no planejamento e gestão humanizado e sustentável da cidade.

O desenvolvimento de um *framework* marca a semelhança entre tais teses, que em sua maioria se preocupa com a visão dos visitantes em relação ao destino, tendo como fonte de informação o *TripAdvisor*. Nota-se também um vácuo de pesquisa que faz relação entre turismo e *commons* no EGC, sendo a presente proposta inédita no programa.

Escassez que também se mostra no portal de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2020), como pode ser percebida no Quadro 3, resultado de uma pesquisa realizada no dia dezenove de agosto de 2021.

Inicialmente se observa uma relação entre *commons* (ou CPR ou bem comum ou bens comuns) e turismo (ou destino turístico), que em sua maioria se concentra nas Ciências Sociais Aplicadas, mais especificamente na Administração. Importante informar que muitas vezes os termos de busca utilizados acabam levantando estudos que não têm relação direta com o objetivo da presente pesquisa, fazendo referência a objetivos comuns, propostas comuns, visões comuns, por exemplo.

As teses mais aderentes à proposta do *commons*, como observado no presente estudo, diz respeito aos trabalhos de Martins (2018) e Alves (2018). O primeiro, ligado ao Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Sociedade, na área de concentração em Aspectos Sociais de Sustentabilidade e Conservação, abordou o turismo sustentável (Turismo de Base

Comunitária). Isso no patrimônio natural e cultural do Quilombo de Ivaporunduva (Vale do Ribeira – SP), na perspectiva de auto-organização de base comunitária com o foco na participação social dos jovens de uma comunidade rural negra. Para tanto, utilizou-se da base teórico-metodológico da Análise e Desenvolvimento Institucional (IAD *Framework*) de Ostrom (1990), observando o turismo como um bem comum (ou *tourism commons*). Como resultado, observou-se o reconhecimento e a segurança jurídica do uso coletivo do território, bem como a importância da formação do capital social e humano para compreender a participação social dos jovens no turismo e na conservação do patrimônio natural-cultural (MARTINS, 2018).

Quadro 3 – Estudos sobre turismo, *commons* e gestão do conhecimento no portal da CAPES.

Estratégia de Busca	Resultado Geral
"commons" OR "common-pool resources" OR "common pool resources" OR "CPR" OR "bem comum" AND "turismo" OR "destino turístico"	81 resultados: 12 doutorados, 56 mestrados, 28 mestrados profissionais, 13 profissionalizantes
"commons" OR "common-pool resources" OR "common pool resources" OR "CPR" OR "bem comum" AND "gestão do conhecimento" OR "governança do conhecimento"	2 resultados: 1 mestrado profissional, e 1 profissionalizante
"turismo" OR "destino turístico" AND "gestão do conhecimento" OR "governança do conhecimento"	2 resultados (mestrado)
"gestão do conhecimento" OR "governança do conhecimento" AND turismo OR "destino turístico" AND "common-pool resource" OR "common pool resource" OR commons OR "bem comum" OR "bens comuns"	zero resultado

Fonte: elaborado pelo autor

A segunda tese está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande, e teve como objetivo geral (ALVES, 2018, p. 19):

analisar os conflitos socioambientais relacionados à utilização dos recursos de uso comum (*common-pool resource* – CPR) pelo turismo em Pipa - Tibau do Sul/RN, à luz dos princípios de Ostrom (1990), visando disponibilizar alternativas de autogestão para melhor condução do desenvolvimento mais sustentável do destino.

O estudo levantou que os conflitos surgiram por volta da década de 1990 por conta da alteração nas relações de poder entre os agentes produtores do turismo, o que ocasionou problemas como especulação de capital externo, degradação, aculturação, prostituição, tráfico de drogas, transformações urbanas e mudança nos hábitos de vida, por exemplo. E como resultado, Alvez (2018) relata a existência de pressupostos para a viabilidade da autogestão

para preservação e mediação de conflitos, e apresenta um plano de ação para integração da comunidade e sua ação em busca de autonomia sobre seus bens naturais.

Ambos os estudos se apropriaram dos conhecimentos de Ostrom (1990) para trabalhar a sustentabilidade de recursos (naturais e socioculturais) na atividade turística sob uma perspectiva da autogestão, mas não focaram no recurso conhecimento.

Já na relação entre *commons* (ou CPR ou bem comum ou bens comuns) e gestão do conhecimento (ou governança do conhecimento) apareceram apenas dois resultados. Uma dissertação profissionalizante (SOUZA, 2012) cujo objetivo foi compreender os significados da inovação especificamente no ensino superior a partir de três atores: Universidades da cidade de Brasília, Ministério da Educação e Cultura, e Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

O outro, também de um mestrado profissionalizante (ACKEL, 2013), abordou a gestão do conhecimento científico e tecnológico gerado na Universidade Federal de Minas Gerais, relacionado à propriedade intelectual para inovação, aos instrumentos e regimes jurídicos usados, bem como a compilação das leis brasileiras referente à pesquisa na área biotecnológica. Ou seja, nenhum abordou o *commons* como tema focal.

Quanto à pesquisa relacionada aos termos turismo (ou destino turístico) e gestão do conhecimento (ou governança do conhecimento), duas dissertações apareceram. Uma de Limberger (2011), ligada à Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), cujo objetivo foi de analisar o processo de comunicação do destino turístico com base na percepção dos clientes/turistas e gestores. Sendo que um dos resultados foi a percepção de que os fluxos de informação e conhecimento são frágeis, sendo necessário aprimorar estratégias nas redes de colaborações, nos sistemas de informações e nas redes sociais.

Enquanto que a outra dissertação é do PPGEGC (SILVA, 2013), que visou analisar o processo de implantação do Projeto Orla e do Parque Linear Calçadão no município de Itapema a partir da percepção de atores sociais envolvidos no processo. Seus resultados mostraram que ambas as implantações contribuíram para a gestão sustentável da orla marítima, a qualidade paisagística e o bem estar da população. Portanto, nenhum estudo lidou, de forma direta, com o *knowledge commons* no contexto turístico.

Por sua vez, a busca por estudos contemplando gestão do conhecimento (ou governança do conhecimento), turismo (ou destino turístico) e *commons* (ou *common-pool*

resource, common pool resource, bem comum, bens comuns) não trouxe resultado. O que demarca o ineditismo em cenário nacional da proposta de tese.

Para complementar essa parte do ineditismo, em uma busca (envolvendo os títulos de teses e dissertações que relacionavam os termos “*commons*” ou “bem comum” e “gestão do conhecimento” ou “governança do conhecimento”) realizada no dia vinte e quatro de setembro de 2021 nos dez cursos de pós-graduação *stricto sensu* em Turismo no Brasil¹ presentes na Plataforma Sucupira, apareceram apenas dois resultados.

Uma dissertação na UNIVALI (LIMA, 2021) cujo título é “O Papel do Observatório de Turismo como Instrumento de Produção, Mediação e Facilitação dos Processos de Gestão do Conhecimento como Apoio as Governanças do Turismo”, que ainda não estava disponível para leitura. E uma tese na UFRN (CACHO, 2019) cujo título é “Gestão do Conhecimento e Redes Inter organizacionais em Organizações Públicas de Turismo”, que teve como objetivo compreender como a gestão do conhecimento e as redes inter organizacionais podem auxiliar as organizações públicas de turismo no desenvolvimento de um destino turístico na percepção de especialistas do setor em uma cidade do Nordeste do Brasil. Sendo que dentre os resultados se constatou que as organizações públicas de turismo não adotam gestão do conhecimento de maneira sistematizada e não são organizações que aprendem. E também que as mídias sociais *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp* são utilizadas para a disseminação da informação, tanto interna quanto externamente.

Por fim, cabe relatar que ao realizar uma busca sistemática no dia vinte e três de agosto de 2021 nas bases de dados da *Scopus* e *Web of Science* para explorar os termos *knowledge commons* e *tourism*, apenas um estudo apareceu, abordando as contribuições indianas para as Ciências Sociais sobre a Antártida. Este considerado um *global commons*,

¹ Programa de Pós-graduação em Turismo da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo – USP; Programa de Pós-graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI; Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade da Universidade de Caxias do Sul – UCS; Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE; Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN; Programa de Pós-Graduação em Turismo e Patrimônio da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP; Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi – UAM; Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Paraná – UFPR; Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos da Universidade Estadual do Ceará – UECE; e Mestrado Acadêmico em Turismo – Universidade Federal Fluminense – UFF; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe – IFS-SE.

que acaba sentindo em sua governança influências de várias frentes, dentre elas a do turismo, atividade que precisa ser regulamentada.

De forma resumida, a relação que se estabelece entre Turismo e GC costuma focar mais no conhecimento do visitante para gerar vantagem competitiva ao destino ou em plataformas de conhecimento (como Observatórios de Turismo) de redes públicas, tanto para adquirir inovação e sustentabilidade quanto para melhorar a governança turística.

Já no caso do Turismo e do *Commons*, a ênfase está na sustentabilidade de seus recursos (naturais e socioculturais) por meio da autogestão da comunidade envolvida. E a relação entre GC e *Commons* não costuma ser desenvolvida de forma direta, e quando ocorre aparecem os princípios do *commons* de Ostrom (1990) em plataformas de governo eletrônico e *urban commons*.

Todas estas buscas mostram a baixa adesão de estudos relacionando o turismo com a gestão do conhecimento e com o *commons*, e ainda mais quando se tenta relacionar os três elementos (*knowledge commons* e *tourism commons*), ou seja, a busca da cogestão do conhecimento comunitário para conseguir esforços e benefícios compartilhados em destinos, como a sustentabilidade e a inovação.

1.5 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DE PESQUISA

As fronteiras que delimitam a presente proposta se relacionam com as temáticas levantadas anteriormente. De início, o termo gestão do conhecimento (GC) é uma das bases deste estudo. Como uma das definições basilares desta tese, North e Kumta (2018) informam que a GC se trata de um processo que possibilita a seus interessados (indivíduos, equipes, organizações, redes, regiões ou nações) a criação, o compartilhamento e aplicação do conhecimento de forma coletiva e sistemática para alcançar objetivos tanto estratégicos quanto operacionais. E trata de melhorar a eficiência e eficácia das operações e a qualidade da competição, por meio do desenvolvimento de uma organização que aprende. Outros autores incluem outros processos, como adquirir e armazenar (GONZALES; MARTINS, 2017) e organizar, sustentar e renovar conhecimento (EVANS; DALIKIR; BIDIAN, 2014).

Fornecendo suporte à GC está a governança do conhecimento, área que coordena a organização de forma abrangente, na inter-relação entre os aspectos micro e macro da

organização (PEMSEL et al., 2014). E pode ser compreendida pelo viés público ao se considerar como uma política alternativa para solução de problemas de produção, apropriação e difusão do conhecimento (BURLAMARQUI, 2011). Ou global, observando a redução de conflitos entre os interesses públicos e privados quanto ao regime de direitos de propriedade intelectual, rumo a ações cooperadas para o bem coletivo (BURLAMARQUI, CASTRO, KATTEL, 2011).

Governança que faz relação com o *commons*, definido por Hess e Ostrom (2007) como um recurso compartilhado por um grupo de pessoas que está sujeito a dilemas sociais. Sendo que Rotta (2018) demarca a questão da comunidade, que é definida por protocolos, valores e normas auto elaboradas para gerir seus recursos.

Como definição basilar, recorre-se à Bollier e Helfrich (2019, p. 17, tradução nossa) que observam *commons* como “sistemas sociais vivos por meio dos quais as pessoas dirigem seus problemas compartilhados de maneira auto organizada”. Sistema que se equilibra no tripé “hábitos sociais cotidianos” (perspectiva comunitária), “governança entre pares” (perspectiva política), e “provisionamento” (perspectiva de sustentação).

Complementando tal ideia, os mesmos autores apresentam a comunidade (ou *commoners*) como sendo aqueles “que inventam os sistemas, criam as regras, fornecem o conhecimento, executam o trabalho difícil, monitoram a conformidade e lidam com infratores” (BOLLIER; HELFRICH, 2019, p. 5, tradução nossa).

Elementos estes analisados no contexto do turismo, que para Gastal e Moesch (2007, p. 11) diz respeito a um:

campo de práticas histórico-culturais que pressupõem o deslocamento dos sujeitos em tempos e espaços diferentes daqueles dos seus cotidianos. É um deslocamento coberto de subjetividade, que possibilita afastamentos concretos e simbólicos do cotidiano, implicando, portanto, novas práticas e novos comportamentos diante da busca do prazer.

A definição usada pela Organização Mundial de Turismo (2008) esclarece que se trata de uma atividade de deslocamento de pessoa(s) para fora de seu entorno habitual por um período de tempo – consecutivo – inferior a um ano, com finalidades como lazer, negócios ou outras, desde que a pessoa não esteja realizando uma atividade remunerada no lugar visitado.

Os elementos “deslocamento espaço-temporal”, “entorno habitual” ou “cotidiano” e “prazer” ou “lazer” são elementos semelhantes nas definições acima, podendo ser

identificados como pontos chave para o turismo. A partir disso, cada autor ou instituição insere ideias que assimilam mais seus preceitos e valores.

Assim, enquanto Gastal e Moesch (2007) enfocam os sujeitos e sua subjetividade, a OMT (2008) se preocupa com em fornecer delimitações mais concretas, com intuito de ajudar a contabilizar sua ocorrência em diversos níveis (local, regional, nacional, global).

Como definição basilar, adota-se a utilizada por Gil et al (2020, p. 83, tradução nossa), ou seja, “fenômeno complexo que abrange múltiplos setores e agentes, e deve ser estudado como um sistema cujas interações não podem ser separadas do destino turístico onde a atividade ocorre”. Destino aqui entendido pelo viés da gestão, que utiliza de métodos administrativos para gerar valor, que pode ser entendido como desenvolvido por uma DMO (*Destination Management Organizations*) – Organização de Gerenciamento de Destino, “responsáveis pela dinamização de redes, interesses dos *stakeholders*, gestão operacional do destino e seus recursos” (MIRA et al, 2017, p. 53).

Em meio a tais conceitos, torna-se relevante esclarecer para quem a princípio se direciona este trabalho, que no caso é para as partes interessadas da atividade turística. Contexto este, de acordo com Pimentel e Pimentel (2012, p. 14), composto:

[...] por atores sociais individuais (ex.: turistas, moradores, guias etc.), coletivos privados (ex.: empresas de transporte, as agências, os hotéis, os restaurantes etc.) e públicos (instâncias de governança, prefeituras, agências locais de regulação, regionais, estaduais, e federais etc.) que atuam em campos sociais diferentes [...].

Assim, o nível de análise desta tese envolve uma rede de atores de um destino turístico, para a construção de um destino como bem comum e que tem como foco o conhecimento.

A tese, assim, toma como base a visão da gestão do conhecimento para auxiliar um destino turístico a alcançar sustentabilidade em suas atividades por meio de um *knowledge commons* (bem comum do conhecimento). Bem comum este que é tratado nesta tese como "a governança comunitária institucionalizada para o compartilhamento e, em alguns casos, para a criação de informação, ciência, conhecimento, dados e outros tipos de recursos intelectuais e culturais" (FRISCHMANN et al, 2014, p. 3, tradução nossa).

O que, no caso, também trata de considerar o destino turístico como um *commons* (*tourist commons* ou *tourism commons*), já que, reforçando, todo bem comum envolve o bem comum do conhecimento (BOLLIER; HELFRICH, 2019).

No estudo de Briassoulis (2015, p. 92, tradução nossa), o *tourism commons* significa a “coleção de recursos naturais, artificiais e socioculturais das áreas dos anfitriões e regiões adjacentes que são intencional ou inadvertidamente usadas em comum por atividades turísticas e não turísticas”.

Contudo, os modelos teóricos de bem comum de turismo de Briassoulis (2002 e 2015) carecem de detalhes, como os atores envolvidos e seus processos sociais desencadeados no contexto turístico. Algo já percebido na definição de Ruiz-Ballesteros (2017), que entende o bem comum turístico como a cogestão de parte do território a ser explorado turisticamente sob uma orientação comunitária.

Assim, mesclando os conceitos de Briassoulis (2002 e 2015) com o de Ruiz-Ballesteros (2017), chega-se à seguinte definição de bem comum turístico: cogestão comunitária de recursos comuns (naturais, socioculturais e artificiais – tangíveis e intangíveis) usados de forma intencional ou inadvertidamente por atividades turísticas e não turísticas em determinado destino turístico e áreas adjacentes. Definição que passa a ser basilar para esta tese.

Mas para não gerar um encontro de palavras que soam de forma desagradável nas partes elementares desta tese (título, pergunta de pesquisa, objetivo geral) pela utilização concomitante dos termos *knowledge commons* e *tourism commons*, passa-se a nomear este último como destino turístico sustentável.

Nessa relação estreita (entre *tourism commons* e turismo sustentável), Timur (2012) afirma que o conceito de turismo sustentável está envolvido com conceitos de participação, integração, durabilidade, e compatibilidade entre os aspectos ambiental, social cultural e econômico de um destino.

O turismo sustentável pode ser entendido como o desenvolvimento da atividade turística de longo prazo, ao atender concomitantemente as necessidades dos visitantes (oferta de experiências significativas e de elevada qualidade) e as necessidades da região anfitriã (criação de oportunidades em aspectos diversos, como o ambiental, o social, o econômico, o histórico) (BRIASSOULIS 2002; RITCHIE et al, 2000; UNWTO, 2022).

Alguns autores (BYRD et al., 2008; MOSCARDO, 2011; WRAY, 2011) enfatizam que um dos aspectos críticos do turismo sustentável é o conhecimento (seu compartilhamento

e gerenciamento), pois possibilita o fortalecimento de suas partes interessadas ao aprender, tomar decisões e implantar práticas sustentáveis. Uma possibilidade de aplicação da GC.

Além disso, Quaresma e Campos (2006) relatam a proximidade entre turismo sustentável com as teorias de ação coletiva (como o *commons*), pois têm a perspectiva de mitigar dilemas sociais em destinos turísticos, principalmente para combater os interesses individuais de curto prazo e favorecer o desenvolvimento do turismo pela visão de longo prazo (de interesse coletivo).

Como percebido, o enfoque da proposta do *commons* é na comunidade que realiza ações de *commoning* (esforço para criar um bem comum). Portanto, este estudo se direciona mais para os usuários internos do destino (moradores com hábitos sociais cotidianos que trabalham em conjunto para sua sustentação por meio do turismo). Ou apresentado pela Organização Mundial de Turismo (WTO, 1993) como constituído por residentes, governo local, empresas locais e outras instituições e associações locais; os quais são considerados os maiores parceiros para o desenvolvimento do turismo sustentável.

Isso porque um destino turístico se fortalece quando sua comunidade é forte e atuante, conseguindo se impor frente às percepções e necessidades de outros atores, como o governo estadual e federal, visitantes e investidores externos. Assim, apesar da sua relevância para a atividade turística, o visitante e investidores externos não serão o enfoque desta pesquisa.

Até porque, Le Crosnier (2012) informa que os bens comuns podem ser ameaçados por chamar a atenção e atrair novos usuários que não têm o hábito ou a abertura para compartilhar recursos com os usuários “originais”. Como pode acontecer com o público externo (visitantes e investidores externos) de um destino, que tendem a modificar as relações até então estabelecidas entre o público interno do destino e a criar uma divisão de poder e de recompensas que beneficiem apenas uma parcela dos interessados.

Portanto, parte-se do princípio que um destino turístico consistente e sustentável é apoiado por uma comunidade com iguais características, sendo, então, necessário trabalhar em primeiro lugar tal público para lidar com a atividade turística. E claro, dada a relevância para as políticas públicas mais locais, é importante ter uma proximidade com as esferas governamentais estaduais e federal.

Esta proposta tem caráter temporal do tipo transversal, por realizar uma pesquisa mais pontual. Até porque um destino turístico possui concepções variadas, que podem se relacionar mais ao aspecto geográfico (de local a um conjunto de destinos), comercial (relacionado à oferta e demanda) e gerencial (formas de organizar um destino), por exemplo.

Uma vez detalhado o escopo e a delimitação da pesquisa, parte-se agora para as bases teóricas que sustentam esta tese, logo após a apresentação da estruturação deste trabalho.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, o primeiro trata da parte introdutória e contempla a contextualização do problema de pesquisa, a justificativa para envidar esforços para sua solução, os objetivos (geral e específicos) e demais assuntos, como aderência ao Programa de Pós-Graduação da Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, originalidade da pesquisa, seu escopo e delimitações.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica da pesquisa, contemplando as revisões realizadas sobre os elementos (*Commons*, GC e Turismo), base da tese.

Já o Capítulo 3 apresenta a contextualização e os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Enquanto o quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa no desenvolvimento do artefato e o conhecimento trabalhado para tanto.

E o último capítulo trata das considerações finais da tese, que retoma a pergunta de pesquisa, os objetivos, traz reflexões sobre o processo da pesquisa e apresenta possibilidades de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O intuito deste capítulo foi estruturar a base teórica da tese, que apresenta discussão teórica sobre seus elementos de base: gestão do conhecimento (base de estudo), *commons* (objeto de estudo) e turismo/destino (contexto de estudo ou beneficiário). A revisão de literatura sobre *commons*, gestão e governança do conhecimento, *knowledge commons*, turismo, destino turístico, complexidade do turismo e seus destinos, e turismo e gestão do conhecimento foram desenvolvidas a partir de uma revisão narrativa da literatura. Já os elos chave para esta proposta de estudo (Gestão do Conhecimento e *Commons*, ou *Knowledge Commons*; *Commons* e Turismo, ou *Tourism Commons*) foram construídos pela perspectiva da revisão sistemática integrativa de literatura.

2.1 COMMONS: CONCEITOS E IDEIAS RELACIONADAS

A escrita deste capítulo teve como objetivo apresentar e explicar conceitos e ideias relacionadas ao *commons*, que ajudam na construção do entendimento de tal elemento. Assim, de acordo com Ramakrishnan et al (2021), trata-se de uma teoria econômica que aborda a governança de recursos compartilhados.

Um estudo seminal é de Ostrom (1990), cujo título é *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*, que serviu para confrontar as ideias defendidas por Hardin (1968) sobre a tragédia dos bens comuns. Problema desencadeado pelo uso desmedido (livre acesso) de recursos para proveito individual e sua consequente desintegração, sendo, então, posta a necessidade de uma intervenção da iniciativa privada (com uso do acesso restrito) ou pública (com uso da coerção) para seu gerenciamento sustentável.

Ostrom (1990) percebeu em seus estudos que certas comunidades que compartilhavam recursos naturais, como campos de plantio e água de rio, tinham êxito na sustentação dos mesmos. O termo utilizado em tal pesquisa é *common-pool resource* (CPR), ou seja, “um sistema de recursos naturais ou criados pelo ser humano que seja suficientemente grande para tornar dispendioso (mas não impossível) excluir os potenciais beneficiários da obtenção de benefícios de seu uso” (OSTROM, 1990, p. 30, tradução nossa).

O CPR apresenta duas características principais: a não exclusão (ou não limitação) e a subtração (ou rivalidade). A primeira está relacionada à impossibilidade de limitar ou impedir o uso ou acesso ao recurso. A segunda indica que quando uma pessoa usa determinado recurso, tal ação afeta (previne ou diminui) o montante disponível para outros (OSTROM, 1990). Tal ideia deriva da economia neoclássica para classificar os bens, que podem ser divididos em quatro grupos: bens privados, bens públicos, bens de clube (taxáveis) e bens comuns, como pode ser vislumbrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Tipos de bens.

	Não subtração	Subtração
Não exclusão	Bem público. Exemplos: defesa nacional, diques.	<i>Common-pool resource</i> . Exemplos: sistemas de irrigação, quantidade de peixes em um rio.
Exclusão	Bem taxáveis ou de clube. Exemplos: inscrição de jornal, parques privados.	Bem privado. Exemplos: computador pessoal, sorvete.

Fonte: Adaptado de Ostrom e Ostrom (1977) e de Helfrich (2019).

Assim, o CPR se diferencia de bens taxáveis ou de clube (que excluem participantes, mas não subtrai o recurso), de bens privados (que excluem participantes e subtraem o recurso) e de bens públicos (que não excluem participantes e nem subtraem o recurso), mostrando-se uma alternativa aos vieses de intervenção mais conhecidos: o do mercado e o do Estado.

De acordo com Ostrom (1990), os coapropriadores (comunidade) de um CPR se encontram unidos em uma rede de interdependência, criada para que o compartilhamento de um recurso seja feito de forma sustentável. Para tanto, forjam-se regras institucionais que vão desde o nível operacional (como se apropriar, prover, monitorar e fiscalizar o recurso), passando pelo nível de escolha coletiva (como gerenciar decisões e formular políticas), até o nível constitucional (como formular governança e modificar as decisões constitucionais).

Hess e Ostrom (2007) utilizam o termo *commons* e dizem se tratar de uma ideia geral para fazer referência a recursos compartilhados por um grupo de pessoas, processo que está sujeito a conflitos. Até então, tal pensamento não se distingue muito do conceito de CPR. A diferenciação começa quando as autoras mostram a amplitude do *commons*, apresentando alguns exemplos.

Pode ser um recurso menor e servir a um grupo também menor (como a geladeira para uma família), ser comunitário e atender a tal interesse (como uma biblioteca para um bairro), ou ser internacional e global (como a atmosfera e o conhecimento científico). Além disso, Hess e Ostrom (2007) ainda afirmam a possibilidade de um *commons* ter seus limites bem definidos (como um parque), ser transfronteiriço (como um rio), ou não ter delimitações claras (como o conhecimento).

Outro ponto distinto da ideia de CPR é sobre a delimitação do recurso. De acordo com Ostrom (1990) - e complementado por Pacheco (2016) - os CPR que alcançaram sucesso na sustentabilidade possuíam sete (e dependendo do contexto, oito) princípios:

- a) Limites claramente definidos (ou delimitação) – quanto ao direito de uso e a definição de seus limites físicos;
- b) Congruência entre as regras de apropriação e provisão e as condições locais (ou adequação ao contexto) – importância de adequação de uso ao contexto local em termos de tempo, tecnologia, quantidade de recursos disponíveis;
- c) Arranjos de escolha coletiva (ou participação e coprodução) – possibilidade de participação coletiva na criação e modificação das regras operacionais;
- d) Monitoramento e avaliação – acompanhamento do uso do *commons*;
- e) Sanções e recompensas graduais – para os que violam e os que seguem as regras operacionais;
- f) Mecanismos de resolução de conflitos (ou resolubilidade) – acesso rápido e fácil aos mesmos;
- g) Reconhecimento mínimo dos direitos de organização – do ponto de vista dos apropriadores, com anuência de autoridades governamentais externas.

O oitavo princípio (empresas aninhadas ou adocracia – governança em várias camadas de responsabilidades) é para casos específicos em sistemas maiores e mais complexos. Nestes casos, Ostrom (1990) afirma que é mais fácil sua formação por meio de grupos menores. E completa ao dizer que estratégias de governança de *commons* baseada em governos e entidades centrais, distantes e sem conhecimento da realidade local, costumam ter insucesso.

Sobre tais princípios, Hess e Ostrom (2007) dizem que não se tratam de prescrições ou modelos, mas descobertas para facilitar a análise de sistemas pequenos e homogêneos. E que precisam de pesquisas para verificar a sua validade de aplicação em sistemas grandes e complexos, como o conhecimento.

Quando Hess e Ostrom (2007) apresentam exemplos que não se encaixam no primeiro princípio de CPR (como o conhecimento), não se convém utilizar mais tal termo. Além disso, as autoras falam do conhecimento como um recurso diferenciado, já que sua utilização, acúmulo e compartilhamento gera mais conhecimento, ampliando o acesso para outras pessoas. E isso contraria a ideia de subtração (ou rivalidade) encontrada em um CPR. Então, para tratar de recursos mais gerais é preciso considerar outro termo: *commons*.

Ainda de acordo com Hess e Ostrom (2007), para analisar um *commons* é preciso atentar para as regras, as decisões e os comportamentos que os membros do grupo têm em relação ao recurso que está sendo compartilhado. E que elementos como ações voluntárias ou coletivas em prol de um objetivo em comum são importantes para entender um *commons*.

Assim, as autoras enfatizam que o foco do *commons* não está no sistema de propriedade, em contratos ou em mercados, mas nas normas sociais e mecanismos legais que permitem o compartilhamento da propriedade e o controle dos recursos. Portanto, índices econômicos como o produto interno bruto não são adequados para medir e entender um *commons*, mas sim critérios não tão mensuráveis como a sustentabilidade, a transparência na tomada de decisões, no consenso, na igualdade e na legitimidade moral.

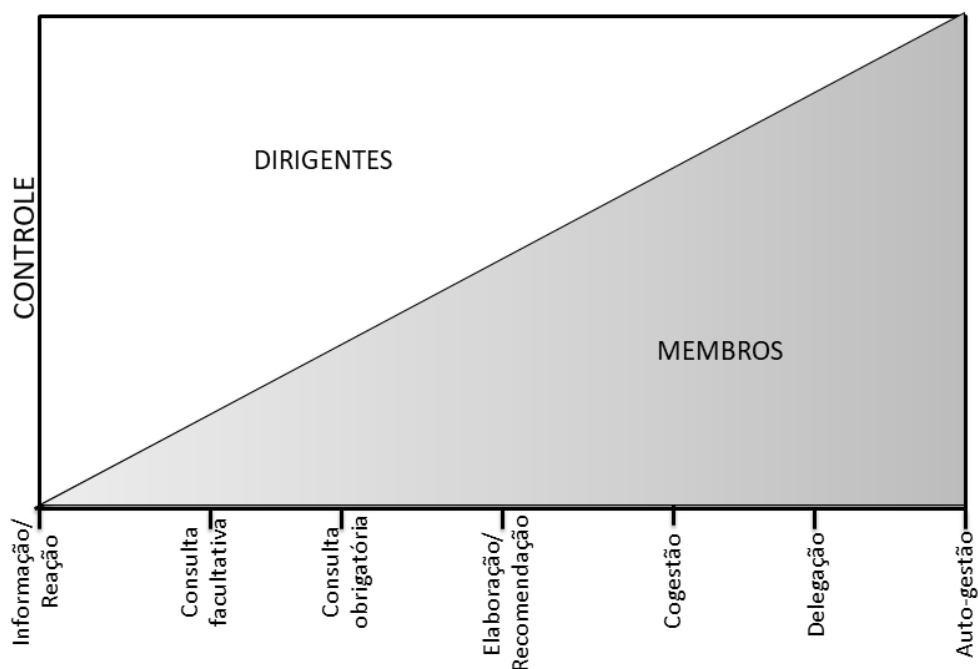
A construção/processo social de um *commons* também é enfatizada por Kuhlen (2012) e Bollier e Helfrich (2019). O primeiro autor relata que a base está em entendimentos normativos comuns. Os demais autores enfatizam que a auto-organização da comunidade é o cerne do *commons*, no qual os envolvidos buscam benefícios sem reprimir outros atores. Ou como pontua Meretz (2012), o ponto de ignição de um *commons* está no enfrentamento de necessidades por pessoas envolvidas em determinada ação coletiva.

Sobre esta questão da autogestão, Bordenave (1994) apresenta uma perspectiva (figura 1) que sintetiza ideias relacionadas ao nível de importância das decisões, ao mesmo tempo em que mostra o grau de controle sobre as mesmas.

Bordenave (1994) explica que a autogestão é o grau mais elevado quando se pensa em controle das decisões. Significa que os membros envolvidos (a comunidade estabelecida)

têm plena participação na determinação de objetivos a serem atingidos, das escolhas dos meios a serem utilizados, e do estabelecimento de formas de controlar seus processos sem necessitar de uma autoridade externa.

Figura 1 - Controle e grau de importância das decisões.



Fonte: Adaptado de Bordenave (1994).

Mas para se chegar até este grau, passa-se por outras etapas. A primeira é informar os membros, processo em que os tomadores de decisão atualizam os demais sobre o que foi decidido. E por vezes a reação destes pode ser levada em conta. A segunda é a consulta facultativa, em que há espaço para que as pessoas da comunidade expressem suas críticas, sugestões e informações com intuito de se alcançar os objetivos estabelecidos (BORDENAVE, 1994).

A terceira é a consulta obrigatória, que vai além do grau anterior, uma vez que as críticas e sugestões dos membros passam a ser indispensáveis para a solução de problemas, pelo menos em momentos específicos. A quarta já possibilita a elaboração ou recomendação dos envolvidos para as tomadas de decisão e ações, que podem ser acatadas ou rejeitadas, desde que sejam justificativas (BORDENAVE, 1994).

A quinta é nomeada de cogestão, ou seja, uma administração compartilhada, que requer mecanismos (como comitês e conselhos, por exemplo) que possibilitem a decisão em conjunto e a influência de forma direta em um plano de ação. E o penúltimo estágio é a delegação, em que são selecionados delegados com autonomia (limitada pelos superiores) para atuarem em determinados campos de ação e de interesse (BORDENAVE, 1994).

Diante de tais características, é possível pensar que um *commons* é algo plenamente benéfico para a comunidade ou grupo envolvido nesta iniciativa. Entretanto, Hess e Ostrom (2007) informam que não se trata de um conceito valorativo, não sendo recomendável lhe atribuir noções de bom ou ruim, sustentável ou não.

Além disso, em um processo participativo há a presença de dilemas ou conflitos sociais. Estes que podem ser de natureza de poder (DREDGE, 2006), de problemas entre a racionalidade individual versus melhores resultados coletivos (VATN, 2005), e gerais (de ordem social, cultural, ambiental, econômico e político), o qual indica algum grau de incompatibilidade no processo (ALVEZ, 2018).

Um adendo a se fazer é diferenciar termos semelhantes (conflito, dilema, crise, disputa) para alcançar uma melhor compreensão. Assim, baseado em Galtung (1996), um conflito tende a ser um processo contínuo ou permanente, diferente de uma crise, que costuma ser algo transitório. Também existem o termo dilema (fruto de um desejo ambíguo no processo de escolha, sendo que as opções são excludentes) e disputa (caracterizada como de maior complexidade que a anterior, pois há a presença de pelo menos duas pessoas com o mesmo desejo e que podem utilizar de meios danosos para alcançá-lo).

Para entender um pouco mais a essência de um *commons*, cabe recorrer a sua base histórica e etimológica. No primeiro caso, Zückert (2012) afirma que seu conceito histórico está atrelado à ideia de direito de propriedade comum desde a época do Feudalismo, que pode ser entendido como direito de uso de recursos, de seu autogerenciamento, até o direito de venda do mesmo.

No segundo caso, Bollier e Helfrich (2019) asseveram que a palavra *commons* – assim como *commoning* e *commoner* – advém dos termos latinos *cum* e *múnus*. O primeiro indica adição, junção de elementos (como as palavras *e*, *com*); e o segundo a ideia de *função*, de *serviço*, de *dever*, de *obrigação* ou de *presente*. Tal combinação remete à ideia de

coobrigação, no sentido de união entre direitos de uso, benefícios e deveres. Preceito também encontrado em palavras como comunhão, comunidade e comunicação.

Seguindo esta linha de pensamento, percebe-se que um *commons* não tem como foco único um bem (recurso físico), mas sim as práticas sociais para gerar, utilizar e manter recursos comuns (MERETZ, 2012). Então, em uma tentativa de distinguir termos semelhantes, parte-se para uma apresentação dos mesmos.

2.1.1 Conceitos próximos ao commons

De acordo com Bollier e Helfrich (2019), CPR tem conceito parecido com *commons*, com a diferença de que o primeiro é usado quando um grupo de pessoas usa de maneira comedida um recurso compartilhado. Geralmente este recurso é de cunho natural, como áreas de pastagens ou de pescas, conceito que está atrelado aos estudos de Ostrom (1990).

Outro termo que se confunde com o conceito de *commons* é “recurso compartilhado”, quando este está atrelado à ideia de “economia compartilhada”. Assim, um recurso compartilhado não pode ser um CPR porque a ideia de economia compartilhada é algo mais recente, sendo impulsionada pela tecnologia (como plataformas digitais) para disponibilizar acesso em massa a recursos (BOLLIER; HELFRICH, 2019).

Além disso, tal economia tende a adquirir bens para serem usados de forma compartilhada (sem taxa), podendo um indivíduo ou instituição reter propriedade sobre os mesmos (VERA; GOSLING, 2017). E a simples aquisição de um bem para distribuição não é um conceito que se encaixa em CPR, pois, como aponta Levine (2007), neste há a presença do termo “comum”, que implica que todos dentro de certa comunidade têm o direito de compartilhar o recurso, estando ou não ligado ao proprietário.

Bollier e Helfrich (2019) lembram que um *commons* não se trata simplesmente do ato de compartilhar, mas de tomar tal ação pensando na manutenção tanto de recursos quanto de sistemas sociais. Além disso, os autores pontuam que o modelo da economia compartilhada tende a distorcer a ideia de cooperação com objetivos sociais para objetivos mais comerciais.

Dessa forma, tal tipo de economia acaba se tornando uma “nova espécie de mercado projetada para micro aluguéis, trabalho fragmentado, mineração de dados e consumismo”

(BOLLIER; HELFRICH, 2019, p. 260, tradução nossa). Neste ponto, os autores apresentam o conceito de *faux commons* (falsos bens comuns), como o caso do *Facebook*, *Airbnb* e *Uber*, que utilizam o discurso de atividades cooperativas, mas que de fato são governadas por empresas, entidades estatais ou grupos de investimento.

Também se costuma utilizar o termo *common property* (propriedade comum) nas discussões que envolvem *commons*. Entretanto, um recurso não necessariamente é um regime legal, ou seja, a maneira como um grupo regula o acesso e o uso de um recurso. Dessa forma, esse conjunto de pessoas pode utilizar de um sistema legal de propriedade comum, algo que não necessariamente se trata de um *commons* (BOLLIER; HELFRICH, 2019).

Outra palavra que gera confusão é *common goods* (bens comuns). Neste caso, exalta-se o substantivo do termo “bens”, pautado na economia neoclássica para distinguir certos tipos de recursos. Assim, estes bens comuns acabam sendo avaliados e negociados no mercado, como explicam Bollier e Helfrich (2019, p. 17, tradução nossa):

A economia convencional pressupõe que a exclusão e a depleção de um patrimônio de um *common good* são inerentes ao próprio bem, mas isso é errado. Não é o bem que está excluindo ou não, são as pessoas que estão sendo excluídas ou não. Uma escolha social está sendo feita. Da mesma forma, a depleção de um *common goods* tem pouco a ver com o bem em si, e tudo a ver com a forma como escolhemos fazer uso da água, terra, espaço ou florestas. Ao chamar a terra, a água ou a floresta de "bem", os economistas estão de fato fazendo um julgamento social: eles estão presumindo que algo é um recurso adequado para avaliação e negociação no mercado [...].

Bollier e Helfrich (2019) também fazem referência ao termo *common* (substantivo), e tomam como base a referência de Negri e Hardt (2009), de que este se trata de processos sociais nas quais os sujeitos cooperam entre si. Mas Bollier e Helfrich (2019) dizem ser um conceito limitado para entender um *commons*, pois pode abarcar qualquer forma de cooperação, não importando sua finalidade. O que significa considerar formas cooperadas apresentadas por grupos fora da lei, como gangues e máfia.

Há também a ideia de *The common good* (O bem comum) que não pode ser confundido com *commons*, pois o primeiro aborda uma perspectiva ampla herdada dos antigos gregos que faz referência à busca de resultados positivos para toda a sociedade (BOLLIER; HELFRICH, 2019).

Assim, resta inserir a definição trabalhada por Bollier e Helfrich (2019, p. 17, tradução nossa), e que é basilar a esta tese:

Commons são sistemas sociais vivos através dos quais as pessoas dirigem seus problemas compartilhados de maneira auto organizada. Infelizmente, algumas pessoas usam incorretamente o termo para descrever coisas sem dono, como oceanos, espaço e lua, ou recursos de propriedade coletiva, como água, florestas e terra. Como resultado, o termo *commons* é frequentemente confundido com conceitos econômicos que expressam uma visão de mundo muito diferente. Termos como *common goods*, *common-pool resources* e *common property* deturpam o *commons* porque enfatizam objetos e indivíduos, não relacionamentos e sistemas.

Diante disso, é possível caracterizar o *commons* como um bem comum que observa o termo “bem” como um adjetivo, não no sentido de um bem maior para a sociedade. Mas um bem comum de um processo coletivo que busca soluções para objetivos comuns, levando em consideração uma forma mais justa de direitos e deveres.

Ao mesclar a definição de *commons* apresentado por Bollier e Helfrich (2019, p. 17, tradução nossa) com a de Hess e Ostrom (2007), pode-se chegar à: sistemas sociais dinâmicos por meio dos quais uma comunidade lida com seus problemas, objetivos ou recursos comuns de maneira compartilhada e auto organizada. Sistema que, de acordo com Bollier e Helfrich (2019), envolve três aspectos simbióticos:

- a) Hábitos sociais cotidianos, que demarcam uma comunidade. Elemento que para Bichler (2019) se trata de um grupo de pessoas com características até certo ponto comuns de identidade e de crenças;
- b) Governança entre pares, que abrange uma perspectiva política de coordenação e controle coletivos pelas próprias pessoas;
- c) Provisionamento, que consiste na sustentação da vida das pessoas envolvidas.

Bollier e Helfrich (2019) também demarcam a relevância de se trabalhar para uma tradução dos termos *commons*, *commoning* e *commoner* para que suas ideias sejam assimiladas. Dessa forma, opta-se nesta tese por utilizar o termo “bem comum” (no singular), apesar de poder gerar confusão com o termo *common goods* (aqui identificado como “bens comuns” para enfatizar o “bem” como um substantivo, um produto comercializável).

Tal escolha foi feita primeiramente porque a ideia de “bem comum” é algo de certa forma já aceita pelas pessoas na língua portuguesa. Em segundo lugar, autores informam que a prática de bem comum é única para cada caso. Por exemplo, Bollier e Helfrich (2019) falam que esse processo social para lidar com problemas compartilhados pode ser imitado, mas não copiado, pois não há modelo legal ou ferramenta universal.

Já Hess e Ostrom (2007) relatam que não existe uma solução única para os dilemas comuns. E Mancini et al (2020), pautados em diversos autores, criticam a ideia da existência de um plano único de governança capaz de lidar com todos os problemas, e justificam dizendo que cada bem comum é diferente.

Assim, cabe a quem trabalha com a proposta de bem comum complementar a explicação, trazendo ideias como a busca de um valor em comum (PACHECO, 2016), o zelo pelas riquezas da comunidade, os laços afetivos, a construção de confiança, a busca por um estilo de vida mais justo, a provisão de coisas duráveis e significativas (BOLLIER; HELFRICH, 2019), a participação, a responsabilidade pessoal, a transparência (BOLLIER, 2011), o cuidado (MOREIRA; MORELL, 2020), e a construção de objetivos comuns com benefício mútuo (SOMMER; KIP, 2019).

Após esta fundamentação teórica, pode-se observar que o conceito de *commons* é complexo, sendo entremeado e/ou confundido com outros termos semelhantes, como resumido na Figura 2.

Figura 2 – Termos circundantes ao *commons*.

Fonte: baseado em Bollier e Helfrich (2019) e Kennedy (2015).

À guisa de encerramento há três máximas relacionadas ao bem comum: i) a necessidade de um recurso; ii) a dependência de um processo social; iii) a certeza de que “todo bem comum é um bem comum do conhecimento” (BOLLIER; HELFRICH, 2019, p. 26, tradução nossa).

2.1.2 Síntese da discussão sobre Commons

Fruto de uma revisão narrativa da literatura, este capítulo abordou definições e ideias relacionadas ao *commons*. Etimologicamente - assim como *comunhão*, *comunidade* e *comunicação* - *commons* apresenta uma junção de dois termos latinos: *cum* (que significa *adição*, *junção de elementos*) e *múnus* (que remete a *função*, *de serviço*, *de dever*, *de obrigação* ou *de presente*). Tais termos formam uma perspectiva de *coobrigação*, no sentido

de junção entre direitos de uso, de benefícios e de deveres. Portanto, trata-se de uma teoria econômica que aborda a governança de recursos compartilhados por uma comunidade.

Por uma perspectiva histórica, *commons* está ligado, desde o Feudalismo, à ideia de direito de propriedade comum de um recurso, seja para seu uso, autogerenciamento ou venda. Mas é possível considerar que a primeira geração de estudos a respeito do *commons* diz respeito às ideias de Hardin (1968), que observou a tragédia dos bens comuns (seu esgotamento), pelo menos os de livre acesso para proveito individual. Para tanto, colocou-se a necessidade de uma intervenção da iniciativa privada ou da iniciativa pública para a manutenção do recurso comum.

A segunda geração já confronta tal ideia, sendo representada por Ostrom (1990). Em seus estudos, houve indicativos de que os coapropriadores (comunidade como uma rede de interdependência) conseguem compartilhar recursos comuns naturais (ou *common-pool resources* - CPR) e mantê-los. Tais recursos apresentam duas características principais, a “não exclusão” (dificuldade de excluir usuários) e a “rivalidade” (seu uso repercute no uso por demais pessoas).

E apesar de suas semelhanças, CPR e *commons* são aspectos diferentes, pois o segundo (a exemplo o conhecimento) não necessariamente apresenta a característica de rivalidade do primeiro. Além dessa diferenciação, fizeram-se outras com termos parecidos, como recurso comum, O bem comum e propriedade comum; processo importante para entender mais profundamente um dos elementos centrais desta tese.

Já a terceira geração de estudos do *commons* costuma enfatizar os processos sociais (os esforços) para criar e manter um bem comum, ou seja, o *commoning*. E tem como um de seus expoentes Bollier (2011).

Seja qual for a geração de estudos, o conflito (processo duradouro) permanece como uma marca e que deve ser gerenciada. Para tanto, diferenciou-se tal termo de outros, como “dilema”, ou seja, uma ambiguidade no processo de tomada de decisão.

Além do conflito, outras características marcam o *commons*, como ações voluntárias, auto-organização, hábitos sociais cotidianos e o provisionamento (a busca pela sustentação da comunidade). Elementos que precisam ser levados em consideração para alcançar os objetivos desta tese.

Para tanto, por conter alguns dos subsídios acima e pela maturidade alcançada, optou-se por utilizar como definição basilar de *commons* a proposta por Bollier e Helfrich (2019), ou seja, sistemas sociais dinâmicos de uma comunidade que lida com seus problemas de forma compartilhada e autogerida.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma das tarefas de gerenciar o conhecimento é organizar aqueles que trabalham com tal ativo, o que requer considerar o clima do ambiente de trabalho e averiguar se o mesmo encoraja ou não a troca de conhecimento, e se há incentivos para tal ação. Parte que Dalkir (2005) enfatiza ser negligenciada por profissionais responsáveis pela gestão do conhecimento, junto com aspectos como a aprendizagem organizacional, a motivação e a cultura.

Tal ambiente é nomeado por North e Kumta (2018) como “ecologia do conhecimento”, termo que tem relação com a ação de promover o conhecimento por meio de um sistema de valores que abordam elementos como abertura a mudanças, confiança e cooperação.

Estes últimos autores entendem a gestão do conhecimento (GC) como um processo que possibilita (pessoas, equipes, organizações, redes, regiões ou nações) a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento de forma coletiva a fim de atingir determinado(s) objetivo(s). Assim, a GC, ao desenvolver um ambiente de aprendizagem, contribui com a melhoria da eficiência e eficácia de aspectos operacionais e com a qualidade competitiva ou da inovação.

Já Tsoukas e Vladimirou (2001) entendem a GC como um processo dinâmico de passar de uma prática irreflexiva para uma reflexiva. Procedimento que requer a criação e apresentação de regras que orientem a formulação de entendimentos coletivos com vista a propiciar um conhecimento heurístico.

As semelhanças entre tais definições permeiam questões que envolvem articulação (criação, apresentação, compartilhamento, aplicação de conhecimento e de regras) prática e coletiva para atingir algum resultado. O qual é o ponto chave da GC (SERRAT, 2010b), entendido por Ribière e Walter (2013) como a inovação, por Evans et al (2014) como a

melhoria de desempenho e a criação de valor, por Dalkir (2005) como a eficiência e eficácia, e por Gonzales e Martins (2017) como vantagem competitiva.

Para tanto, é preciso incorporar a GC em todas as unidades de negócios de uma empresa (SERRAT, 2010a), pois não se trata de uma atividade específica a determinado departamento ou nível hierárquico. Estrutura que é capaz de modelar o funcionamento da GC, pois, como entendem Merat e Bo (2013), empresas com muitas estruturas tendem a guiar a GC com base na codificação; enquanto que empresas com menor rigidez dirigem a GC para o compartilhamento do conhecimento tácito (com base em relações pessoais).

Seja qual for o tamanho ou estrutura da empresa, Serrat (2010b) aponta quatro atividades pertinentes à GC:

- a) Conceitualização, ou seja, buscar o conhecimento existente na organização e sua posterior análise de lacunas e pontos fortes;
- b) Revisão, que trata de averiguar o passado e o presente da organização quanto a seus resultados em relação ao conhecimento;
- c) Reflexão, para preparar planos de correção de problemas sobre conhecimentos da organização e analisar os riscos de implantá-los;
- d) Ação, que é a realização dos planos, que pode envolver atividades de aquisição e distribuição de conhecimento, e estruturação de programas de aprendizagem.

Apesar da importância dessas atividades da GC, geralmente os estudos enfatizam seus processos (etapas ou ciclos), mesmo que não haja consenso de quantas nem de quais são. Por exemplo, Dalkir (2005) faz referência a “ciclos do conhecimento”, que vai da criação para a identificação, contando também com a coleta, a classificação, o armazenamento, o acesso, a exploração e a proteção do conhecimento.

Já Evans et al (2014), após averiguarem diversos autores, identificaram os processos sistemáticos da GC como a aquisição, a organização, a sustentação, a aplicação, o compartilhamento e a renovação.

Heisig (2009) prefere abordar cinco processos na GC: o uso, a identificação, a criação, o compartilhamento e a guarda do conhecimento. Enquanto que Gonzales e Martins (2017) sintetizam em quatro processos: a aquisição, o armazenamento, a distribuição e a utilização do conhecimento.

O primeiro diz respeito ao processo criativo de sujeitos e grupos, a absorção e transformação do conhecimento, e à aprendizagem organizacional. O segundo abarca a memória organizacional em sistemas físicos e apresenta três pilares centrais: o indivíduo (que retém o conhecimento tácito), a institucionalização - que leva em consideração a estrutura (padrões, rotinas e hierarquias) mais a cultura organizacional (valores, crenças e ações) - e a tecnologia da informação (para codificar conhecimento e fornecer apoio nesse processo) (GONZALES; MARTINS, 2017).

Quanto à distribuição do conhecimento, Levine e Prietula (2012) reconhecem quatro formas, sendo a autoaprendizagem (conhecimento transferido via relatórios e manuais, por exemplo) uma delas. Outra é por meio do convívio social, havendo trocas de conhecimento pelos contatos entre pessoas. Uma terceira via é denominada de relações performáticas, em que há troca de conhecimento específico, como ocorre em comunidades de prática. Além desses, existe a disseminação de conhecimento entre organizações (conhecimento externo).

North e Kumta (2018) identificam três condições para que a transferência do conhecimento seja eficaz em uma organização. A primeira diz respeito a condições facilitadoras, o que envolve considerar sua importância desde a missão-visão-valores da instituição, perpassando seus princípios orientadores e chegando até os sistemas de recompensa. A segunda é estruturar as regras, ou seja, deixar claro como a oferta e a demanda do mercado de conhecimento devem ser feitas. A terceira envolve trabalhar os processos e estruturas para facilitar a criação e a transferência de conhecimento.

Por fim, o uso do conhecimento, que também aborda atividades de localizar e acessar o conhecimento. Além disso, trata de elementos como a recuperação e transformação do conhecimento, a capacidade dinâmica da organização e o uso de duas estratégias: a exploração e a exploração (MAGNIER-WATANABLE; SENOO, 2008). A primeira diz respeito a uma estratégia de inovação, procurando competir de forma diferenciada, seja na forma de atuar ou na busca de novos mercados. A segunda trata de uma estratégia mais reativa, procurando manter o padrão da organização, portanto, trata-se de uma visão mais conservadora.

Seja qual for o tipo ou quantidade de processos de gestão de conhecimento, Dalkir (2005) informa que eles são utilizados por pessoas (profissionais do conhecimento) e

organizações para conduzirem seus negócios principais, visto a sua relevância para eficiência e eficácia no trabalho.

Gonzales e Martins (2017, p. 262) observam de forma geral a existência de dois modelos que configuram como os processos de GC são trabalhados. Um mais relacionado ao aspecto das tecnologias de informação, que facilitam os processos de gestão de conhecimento explícito. Outro enfatiza o aspecto mais humano, como os colaboradores, a estrutura e a cultura organizacional (desenvolvimento organizacional e de competências). Este último envolve “o dispêndio de tempo e o apoio constante da alta gerência, pois se trata da mudança de hábitos e padrões de comportamentos organizacionais”.

Ideia reforçada por Hazlett et al (2005) quando afirmam que a GC apresenta uma natureza interdisciplinar, mas que suas pesquisas, teorias e práticas podem ser estruturadas em dois sub-paradigmas: o tecnológico (computacional) e o sócio organizacional (orgânico). Somam-se a isso dois paradigmas principais: o científico (como leis racionais e aumento dos benefícios de negócio, eficiência e motivação) e o social (como o conhecimento histórico e sociológico, sua construção social que envolve desigualdade, conflito, dominação, subordinação e manipulação).

Sobre esta questão, Lanzana e Patriotta (2001) asseveram que tais paradigmas na GC não excluem visões funcionalistas ou interpretativas, mas as aceitam de forma combinada, reconhecendo essa natureza idiossincrática da GC. Só que Dalkir (2005) reforça que a GC deve estar centrada mais no fator humano e social que no tecnológico. Isso porque não se trata apenas de gerir informação, mas sim de considerar processos amplos da relação humana.

Quando se trata de apoiar a GC, as duas visões (computacional e orgânica) se mostram importantes, dependendo do contexto em que será aplicada e apoiada, ou seja, como será governada.

2.2.1 Governança do conhecimento

Tanto Freire et al (2017) quanto Pemsel et al (2014) indicam o quão recente é o uso do termo “governança do conhecimento” no meio acadêmico. Ideia que está em evolução e que aborda mecanismos de governança para avaliação, controle e monitoramento de

conhecimento (FREIRE et al, 2017), e para lidar com problemas centrais sobre os processos de conhecimento nas organizações (PEMSEL et al, 2014).

Ao analisar estudos que envolvem o termo “governança do conhecimento”, Freire et al (2017) identificaram modelos de governança pautados na visão corporativa, pública e global. Estas que costumam utilizar de teorias da Gestão do Conhecimento, da Firma e da Aprendizagem. Além dos estudos da gestão do conhecimento e organizacionais, Foss (2007) relata a incidência da estratégia da gestão de recursos humanos, uma vez que a proposta é lidar com estratégias, estruturas e valores para lidar com o conhecimento.

Entretanto, Pemsel et al (2014) relatam a importância de separar os termos Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional e Governança do Conhecimento. Para os autores, o primeiro termo trata de gerenciar os processos do conhecimento (como visto no capítulo 2.2). Enquanto a Aprendizagem Organizacional está relacionada a indivíduos e grupo e suas habilidades de aprendizagem e adaptação. Ou como colocado por Bastos et al (2002), que se baseiam em Tsang (1997), a aprendizagem organizacional foca na descrição de como a organização aprende, nos processos e nas habilidades de construção e utilização do conhecimento para facilitar a concretização da aprendizagem em uma instituição.

Por sua vez, a Governança do Conhecimento se concentra nas capacidades organizacionais em prol da melhoria de processos de aplicação de mecanismos adequados. Além disso, apoiado em Coleman (1990), Pemsel et al (2014) mostram a importância de uma inter-relação de aspectos micro (como crenças, interesses, atitudes, valores, preferências de conhecimento e expectativas) e macro de uma organização (controle organizacional, papéis integrativos, liderança, estrutura organizacional, sistema de recompensa, cultura organizacional e contexto institucional) para uma governança que pretenda lidar com o conhecimento como ativo.

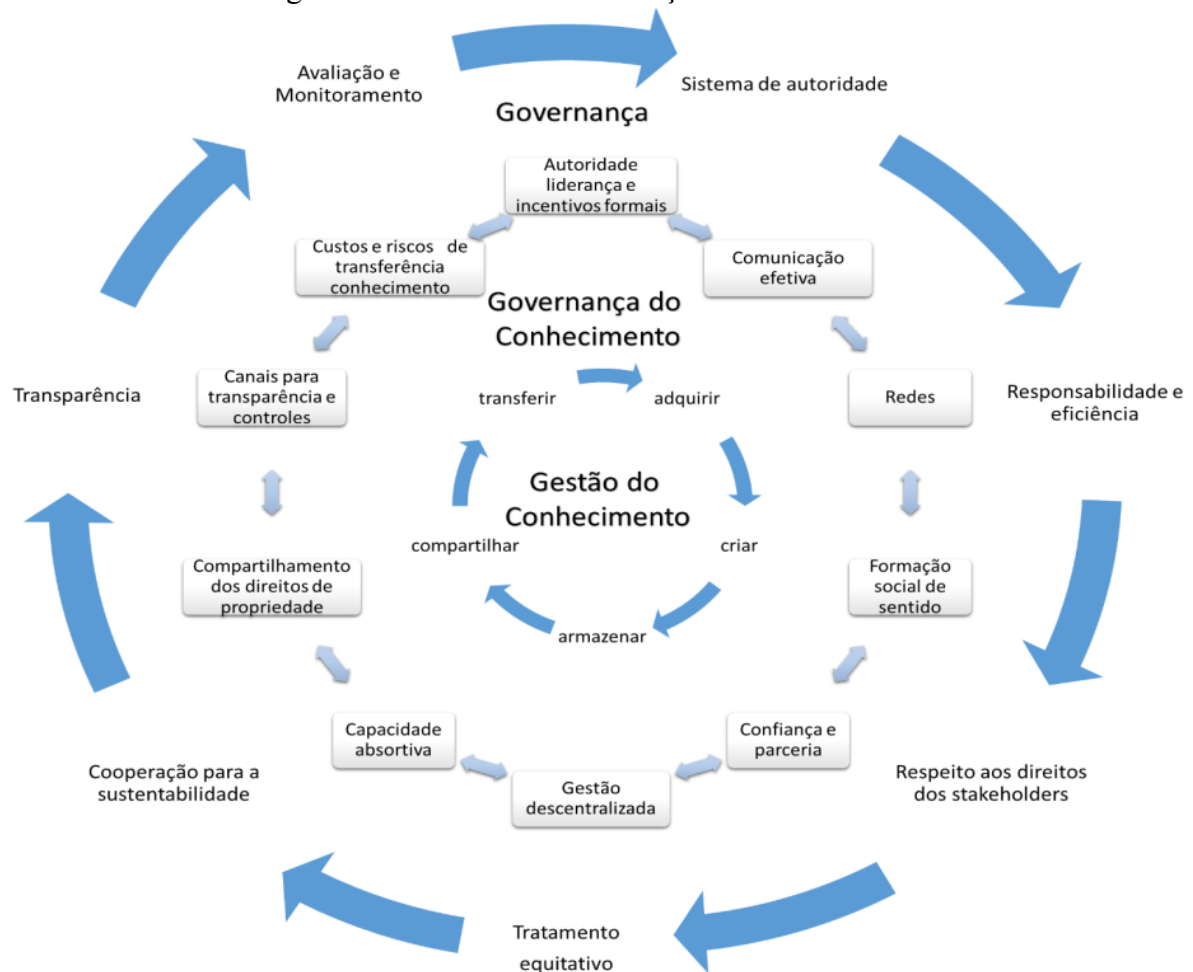
Já Grandori (2009) relata a relevância de considerar os mecanismos de redes tanto intra quanto inter organizacionais, uma vez que se torna necessária a descentralização de tomadas de decisão. Assim, visando um processo colaborativo, busca-se fortalecer equipes e comunidades que apoiem o processo de conhecimento ao invés de silos de conhecimento centralizados e isolados.

A revisão sistemática da literatura feita por Freire et al (2017) levantou princípios de uma governança do conhecimento, que foram sintetizados em um modelo (Figura 3). Tal

modelo indica o papel que a gestão do conhecimento e que a governança do conhecimento apresentam em uma proposta de governança de forma ampla.

Na Gestão do Conhecimento – parte menor, portanto, menos complexa – é onde ocorrem procedimentos para lidar com o processo cíclico do conhecimento que vai da aquisição para a transferência.

Figura 3 – Síntese da Governança do Conhecimento.



Fonte: Freire et al (2017).

Aqui é importante buscar apoio em Ribière e Walter (2013) que explicam a diferença entre os processos de “compartilhamento” e “transferência” de conhecimento ao dizerem que o primeiro não necessariamente implica em transferência, ou seja, processo cognitivo de capacidade de absorção do conhecimento. Dessa forma, o processo de transferência de

conhecimento não se limita a simplesmente passar conhecimento, mas sim em fazê-lo ser assimilado, entendível.

Já a Governança do Conhecimento se posiciona de forma mais ampla, uma vez que apoia a GC ao organizar mecanismos para governar o conhecimento. Parte que Freire et al (2017) descrevem que:

- a) o mecanismo “formação de parcerias internas e externas com base em uma cultura de transparência” é um sustentáculo da categoria Transparência de Governança;
- b) os mecanismos “confiança e parceria” (uso de gestão de pessoas para criar laços de aproximação, compreensão e cooperação sustentáveis), “redes” e “comunicação efetiva” (tanto intra quanto inter organizacionais para potencializar relacionamentos) dão sustentação à categoria Cooperação para Sustentabilidade da Governança;
- c) o mecanismo “custos e riscos de transferência de conhecimento e incentivos formais”, relacionados à GC, apoia a categoria Avaliação e Monitoramento da Governança;
- d) os mecanismos “compartilhamento dos direitos de propriedade” e “capacidade absorptiva organizacional” são contemplados na categoria Tratamento Equitativos da Governança;
- e) o mecanismo “canais de transferência e controle” do conhecimento pertence à categoria Respeito aos Direitos dos *Stakeholders* da Governança;
- f) os mecanismos “gestão descentralizada” (equipes de projeto e comunidades assumindo a administração) e “formação social de sentido” (fomento à participação e colaboração) fazem parte da categoria Responsabilidade e Eficiência, que ajudam o;
- g) Sistema de Autoridade de Governança, que toma como pilar o mecanismo “autoridade e liderança” (sistemas hierárquicos baseados no consenso para tomadas de decisão).

É possível resumir as ideias trazidas até o momento pela conclusão do estudo de Freire et al (2017, p. 35), quando afirmam que uma Governança do Conhecimento deve considerar quatro objetivos:

- (i) privilegiar o conhecimento organizacional de modo estratégico; (ii) garantir a sobrevivência e a perenidade da organização por meio da gestão dos ativos do conhecimento; (iii) controlar e monitorar os processos de compartilhamento, troca e transferência de conhecimentos e tecnologias e; (iv) delinear estratégias, políticas e práticas de GC.

Assim, com a ajuda da conceituação de Foss (2010) e de Nooteboom (2000) (que estão baseadas em uma análise organizacional), Freire et al (2017, p. 32) definem governança do conhecimento como “um conjunto de mecanismos formais e relacionais gerados pela governança corporativa e da gestão dos processos de conhecimento para a otimização dos resultados econômicos da organização”.

Hess e Ostrom (2007) aglutinaram alguns requisitos necessários para que um sistema de (auto) governança seja sustentável e adaptável, como: prover informação, lidar com conflito, induzir conformidade de regras, ofertar infraestrutura, e estar preparado para mudanças.

Informações boas, confiáveis e personalizadas (em termos de tempo, conteúdo e forma de apresentação) devem estar disponíveis aos tomadores de decisão, tanto no ambiente interno quanto externo a uma entidade. E utilizar mecanismos para resolução de conflitos oriundos de perspectivas e pontos de vistas diferentes, para que os conflitos sejam um apoio para a governança ao fornecer novos entendimentos e processos de alcance de resultados (HESS; OSTROM, 2007).

A indução de conformidade às regras diz respeito a estabelecer um sistema em que os seus criadores, monitores e aplicadores de sanções sejam vistos como legítimos e eficazes pelos membros da entidade. Já a relevância da infraestrutura (física, institucional e tecnológica) está na forma como afeta os vínculos dos membros da entidade. E a preparação para a mudança é condição imprescindível em um mundo em constante mudança, o que requer utilizar de uma gestão adaptativa (HESS; OSTROM, 2007).

2.2.2 Síntese da discussão sobre Gestão do Conhecimento

Este capítulo também foi desenvolvido por meio de uma revisão narrativa da literatura, baseado inicialmente na perspectiva de North e Kumta (2018) sobre “ecologia do conhecimento”, ou seja, a promoção do conhecimento pautada em valores como confiança, cooperação e abertura a mudanças. Valores parecidos com os preceitos do *commons*, como visto anteriormente.

A definição basilar de gestão de conhecimento adotada nesta tese é a dos mesmos autores, que a compreende como um grupo (formal ou informal) de pessoas que processa o conhecimento para atingir alguma finalidade. Esta que pode ser a melhoria da auto-organização de um grupo (como um *commons*), a inovação, eficiência, ou vantagem competitiva, por exemplo.

Para tanto, o conhecimento precisa ser gerenciado (processado, passado por etapas ou ciclos), e por não haver consenso sobre a quantidade de passos existentes, utiliza-se aqui os quatro processos apresentados por Gonzales e Martins (2017). Um deles é a aquisição do conhecimento, que contempla a sua criação, absorção, transformação e a aprendizagem organizacional. Outro é o armazenamento, que diz respeito à memória organizacional e que abarca tanto o aspecto individual (conhecimento tácito) quanto institucional (estrutura – como hierarquia, rotinas, padrões – e cultura – como valores e crenças). Um terceiro é a utilização do conhecimento, responsável também por localizá-lo, acessá-lo, recuperá-lo e transformá-lo.

O quarto processo é o compartilhamento, o qual muitos autores colocam como primordial para alcançar a inovação, e está relacionada à autoaprendizagem, ao convívio social, às relações performáticas e as trocas entre organizações. E por conta de sua importância, North e Kumta (2018) apresentam condições facilitadoras para a sua concretização, como a criação e esclarecimento da missão-visão-valores da instituição (que também demarcam os princípios orientadores e os incentivos ou sistemas de recompensa), e a estruturação de regras. Partes relevantes quando se pensa em desenvolver um bem comum.

Por sua vez, a governança do conhecimento (GovC) é um termo recente no meio acadêmico, que apresenta mecanismos para ajudar a processar o conhecimento. Mecanismos que tratam de forma diferenciada os processos de compartilhamento e de transferência do conhecimento, sendo o primeiro tratado como disponibilização de tal recurso e o segundo

como um processo mais profundo de absorção do mesmo (ou seja, de aprendizagem). Diferenciação que será levado em consideração nesta tese.

E as principais categorias da GovC que ajudam a alcançar os objetivos desta tese são:

- a) Cooperação para sustentabilidade da governança, que implica em mecanismos de “confiança e parceria” (laços de aproximação, compreensão e cooperação sustentáveis); e “redes” e “comunicação efetiva” (para potencializar relacionamentos). Categoria que está em estreita relação com o princípio de resolubilidade (mecanismos de resolução de conflitos, como acesso rápido e fácil aos mesmos) do *commons*;
- b) Responsabilidade e eficiência, que diz respeito a mecanismos de gestão descentralizada (como na tomadas de decisão, para evitar silos de conhecimento centralizados e isolados); e “formação social de sentido”, que fomenta a participação e colaboração entre os envolvidos. Ou seja, uma governança colaborativa, que está ligado ao princípio de “reconhecimento mínimo dos direitos de organização” do *commons*.
- c) Sistema de Autoridade de Governança, que toma como pilar o mecanismo “autoridade e liderança” (sistemas hierárquicos baseados no consenso para tomadas de decisão). Comparável com o princípio do *commons* de “arranjos de escolha coletiva” (ou participação e coprodução);
- d) Controle e monitoramento dos processos de compartilhamento, troca e transferência de conhecimentos e tecnologias. Algo que retrata o princípio de monitoramento e avaliação (acompanhamento) do uso do *commons*.

E para aprofundar nesta relação entre *commons* e GC, parte-se para uma revisão sistemática integrativa da literatura, cujos resultados se encontram no capítulo a seguir.

2.3 COMMONS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Existem poucos estudos que versam sobre os dois elementos (*commons* e gestão do conhecimento) na literatura, fato observado tanto na revisão sistemática de Ramakrishnan et

al (2021) quanto na realizada para esta tese, cuja metodologia se encontra no Apêndice A. Revisão que selecionou treze textos, identificados no quadro 5.

Quadro 5 – Identificação dos artigos selecionados.

Ano	Autor(es)	Título do texto	Enfoques
2009	Shuhuai et al	From information commons to knowledge commons: Building a collaborative knowledge sharing environment for innovative communities	Biblioteca eletrônica
2011	Hermann et al	Collective action towards enhanced knowledge management of neglected and underutilised species: Making use of internet opportunities	Espécies de plantas subutilizadas
2013	Gatarik e Born	The innovative power of (industrial) commons in managing creativity to support network-economics	Gerenciamento de Transições Globais
2013	Gillet e Bogdanov	Cloud-savvy contextual spaces as agile personal learning environments or informal knowledge management solutions	Educação e treinamento superior baseados em tecnologia da informação
2014	Pascual e Casado	Making Sense of KM through users: Information gaps and intellectual property	Métodos Computacionais em Ciências e Engenharia
2015	Burlamaqui	Governing knowledge: Intellectual property management for development and the public interest	Serviço Público
2016	Bem et al	Knowledge Management Framework for University Libraries	Gestão da Biblioteca
2017	Mcnaughton e Rao	Governing knowledge commons in Caribbean disaster management: A comparative institutional analysis	Uso e Serviços de informação
2017	Sampsel	Finding Open Educational Resources for Music: OER Commons, MERLOT II, Openstax CNX, and MIT OpenCourseWare	Serviços de referência musical
2017	Stuermer et al	Digital sustainability: basic conditions for sustainable digital artifacts and their ecosystems	Ciência da sustentabilidade
2021	Ramakrishnan et al	Innovation centric knowledge commons - A systematic literature review and conceptual model	Inovação Aberta (tecnologia, mercado e complexidade)
2021	Sievers-Glotzbach et al	Beyond the material: knowledge aspects in seed commoning	Agricultura e Valores Humanos
2021	Martínez	Servicios académicos en learning commons de bibliotecas universitarias: Una respuesta a los requerimientos educativos actuales	Bibliotecas

Fonte: elaborado pelo autor

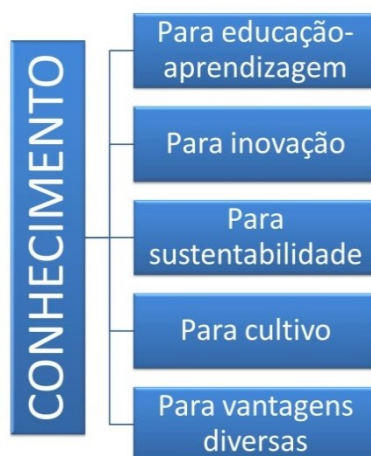
Como indicado no quadro 5, os estudos disponíveis nas bases de dados tiveram início no ano de 2009, com uma pesquisa que trata da mudança do bem comum da informação (*information commons*) para o bem comum do conhecimento (*knowledge commons*), este que apresenta um ambiente de compartilhamento de conhecimento para comunidades inovadoras.

O dado “ênfoque”, retirado do nome da revista científica ou do título do evento científico que o estudo faz parte, mostra a diversidade de temas, apesar da reduzida quantidade de estudos selecionados. Alguns termos em comum (que apareceram mais de uma vez) foram “biblioteca(s)”, “gestão/gerenciamento”, “ciência”, “serviço(s)” e “tecnologia”.

Enquanto os últimos termos citados abarcam a possibilidade de atuação em várias frentes, a biblioteca é um espaço/ambiente específico que parece estar tendo atenção com a gestão do conhecimento em uma perspectiva do *commons*. Assim, de forma geral, isso indica uma vasta possibilidade de pesquisa (lacuna no turismo), uma vez que a relação GC e *commons* pode ser aplicada a vários contextos.

Quanto à função que o conhecimento apresenta na relação entre GC e *commons*, sua aplicação é diversa, podendo ser aglutinada em cinco categorias básicas, como mostra a figura 4.

Figura 4 – Papel do conhecimento na relação entre GC e *Commons*.



Fonte: elaborado pelo autor

O primeiro caso trata de ajudar no processo de educação-aprendizagem, principalmente ligado a usuários e profissionais de bibliotecas universitárias (MARTÍNEZ,

2021; SAMPSEL, 2017; XINGJUN et al, 2009), e em ambiente pessoal de aprendizagem (GILLET; BOGDANOV, 2013). Isso porque se tratam de espaços/ambientes que procuram ou tentam realizar suas atividades tratando o conhecimento como recurso a ser trabalhado de forma colaborativa e compartilhada.

Gillet e Bogdanov (2013), por exemplo, relatam que, no processo de lidar com comunidades *on-line* e artefatos de conhecimento, muitas vezes não se consegue discernir quando se está fazendo uma gestão do conhecimento ou aprendendo, pois este é um processo que ocorre de forma imperceptível ao realizar o primeiro. Assim, por vezes, a tarefa de processar o conhecimento envolve lidar com a aprendizagem, que na abordagem do *commons* acaba tomando uma orientação coletiva (MARTÍNEZ, 2021).

No caso da inovação, Ramakrishnan et al (2021) afirmam que tal resultado já é nítido em pesquisas da GC, mas nem tanto na teoria do *commons*. E quando esta aparece, os autores relatam que se trabalha pela inovação aberta, ou seja, um processo distribuído por meio de um gerenciamento consciente do fluxo do conhecimento dentro e além das fronteiras organizacionais. E os autores colocam o *knowledge commons* como modelo importante neste processo, pois tem como base o compartilhamento colaborativo do conhecimento.

Já Gatarik e Born (2013) dizem que um ecossistema de inovação só será alcançado quando inserir na GC as ideias do *commons*, pois isso – além de combater a visão simplista de que alcançar o conhecimento para uma empresa e transferi-lo é algo fácil - incute soluções de problemas de forma flexível, criativa, inovadora e sustentáveis.

No terceiro caso, a sustentabilidade é alcançada por meio de artefatos digitais e seus ecossistemas, seja para adquirir benefícios competitivos duradouros, para gerenciar desastres ou para promover a recuperação dos mesmos (BURLAMAQUI, 2015; MCNAUGHTON; RAO, 2017; STUERMER et al, 2017).

A sustentabilidade não se limita a recursos, mas abrange: a) a busca e manutenção de benefícios, como a equidade e a eficiência das ações (MCNAUGHTON; RAO, 2017); b) a vantagem competitiva em um mundo em constante mudança; c) o melhoramento do conhecimento de tomadores de decisão; e d) a identificação e análise do conhecimento disponível na organização, que é combinado com o conhecimento fora do sistema (GATARIK; BONR, 2013).

O cultivo, quarto caso do papel do conhecimento na relação entre GC e *commons*, mostra-se importante para lidar com questões relacionadas ao cultivo e à lida com vegetais (HERMANN et al, 2013; SIEVERS-GLOTZBACH et al, 2021), seja para produção, uso e melhoramento de sementes; ou para combater restrições de cultivo e consumo de espécies de plantas específicas. O que requer lidar tanto com o conhecimento (tradicional e científico) quanto com seus aspectos naturais.

Este é um ponto que Sievers-Glotzbach et al (2021) consideram controverso nos estudos de *commons*: os aspectos materiais e o conhecimento, vistos em separado. E afirmam - à luz de autores como Frischmann et al (2014), Hess e Ostrom (2007), e Hess (2012) - que um campo de pesquisa diferente tem surgido para lidar com esta questão, envolvendo *natural resource commons* e *knowledge commons*.

Por fim, a relação da GC com o *commons* resulta em vantagens diversas por meio do conhecimento, como para auxiliar na tomada de decisão (GATARIK; BORN, 2013), para lidar com as constantes mudanças e incertezas da contemporaneidade (PASCUALA; CASADO, 2014) ou para trazer valorização para determinada comunidade (GILLET; BOGDANOV, 2013).

Dentro do que foi exposto, um item chave entre a GC e a teoria do *commons* levantada na revisão integrativa é a de processar o conhecimento por meio de uma ação coletiva. O que acaba aumentando o conhecimento sobre determinado objeto ou tema e, além disso, contribui com a tomada de consciência pública e com o fomento de políticas que defendam tais objetos ou temas (HERMANN et al, 2011).

Para tanto, torna-se importante promover uma cultura que estimule a cooperação, emoção e motivação das partes envolvidas (GATARIK; BORN, 2013), bem como a vontade e o compromisso (HERMANN et al, 2011), demarcando, assim, uma cultura do *commons*. O que também significa desenvolver e seguir regras (GATARIK; BORN, 2013), pautadas em uma visão em comum (GATARIK; BORN, 2013; HERMANN et al, 2011), que guiará de forma espontânea e voluntária seus envolvidos.

Portanto, como pontuam Gatarik e Born (2013), o *commons* ajuda a lidar com uma falha recorrente da GC: a de buscar vantagem apenas para uma empresa. Portanto, pensar na relação da GC e *commons* significa buscar benefícios coletivos, para além de uma empresa, apoiando redes econômicas, por exemplo.

Assim, para entender mais a fundo o *commons* e como este se processa, buscou-se identificar elementos que o caracteriza, resultado alocado no quadro 6.

Quadro 6 – Elementos do *commons*.

Autor(es)	Elemento(s)
Martínez (2021)	Confiança, colaboração, transversalidade, gradualidade, flexibilidade, inovação, dinamismo, trabalho em equipe, corresponsabilidade estendida.
Sievers-Glotzbach et al (2021)	Ação coletiva, autonomia, participação, <i>commoning</i> , conhecimento local, conhecimento científico, responsabilidade coletiva, proteção contra o cerco privado, gestão coletiva ou policêntrica, compartilhamento de conhecimento formal e prático.
Stuermer et al (2017)	Regime de licenciamento aberto, conhecimento tácito compartilhado, cultura participativa, boa governança, financiamento diversificado, desenvolvimento sustentável.
Shuhuai et al (2009)	Confiança, colaboração, inovação, compartilhamento.
Mcnaughton; Rao, (2017)	Compartilhamento.
Ramakrishnan et al, (2021)	Autogoverno, colaboração, ação coletiva.

Fonte: elaborado pelo autor

Frente aos elementos do referido quadro, vislumbram-se alguns que se repetem ou se assemelham, como: confiança; gestão coletiva (policêntrica) ou autogoverno ou autonomia; ação coletiva (trabalho em equipe ou corresponsabilidade estendida ou responsabilidade coletiva ou colaboração ou participação); compartilhamento; inovação; e licenciamento aberto (ou proteção contra cerco privado).

Quanto ao primeiro elemento, Levine (2007) utiliza os argumentos de Uslaner (s/d) para explicar que a confiança está relacionada ao otimismo das pessoas, ou seja, quanto maior o otimismo, mais as pessoas estão dispostas a cooperar entre si. E que um declínio neste quesito leva perigo às configurações de um bem comum. Ou como pontuam Hwang e Stewart (2017), sem a confiança, uma rede de pessoas se torna uma forma de convivência.

Confiança e reciprocidade são vistos por Ostrom (1998), Pereira et al (2015) e Hwang e Stewart (2017) como nevrálgicos para a cooperação, pois fortalecem a adesão e reduzem os custos de transação dos atores em uma rede.

Além da confiança, Poteete et al (2011) inserem a comunicação para referenciar os elementos essenciais à iniciação e manutenção da ação coletiva. Hess e Ostrom (2007) tratam não apenas a confiança e a reciprocidade, mas acrescentam o *design* e execução de regras, o

capital social e a definição de canais de comunicação para o sucesso de uma auto governança do *knowledge commons*.

Como segundo elemento levantado, auto governança está presente no oitavo princípio de *design* de um bem comum de sucesso elencado por Ostrom (1990): empresas aninhadas, ou governança em várias camadas de responsabilidade. E se apresenta em casos específicos para sistemas mais complexos. Elemento que, em termos de pensamento de resiliência e complexidade apresentado por Armitage (2008), recebe vários tipos de nomenclaturas, como cogestão adaptativa, governança adaptativa, governança policêntrica, governança interativa e gerenciamento de resiliência.

E caso este componente seja completado com a autonomia, atinge-se, assim, o sétimo princípio de Ostrom (1990): o reconhecimento mínimo dos direitos de organização – do ponto de vista dos apropriadores, com anuência de autoridades governamentais externas. Portanto, não é à toa que Pereira et al (2015) identificam o autogoverno como uma opção de atuação que vai além dos interesses do mercado e das intenções do Estado.

Mas para alcançar esta auto governança com autonomia, é preciso um engajamento das partes envolvidas em um bem comum, ou seja, colaboração, participação, ação coletiva. Hess e Ostrom (2007) percebem a ação coletiva (vista como voluntários trabalhando em prol de um objetivo comum) como ingrediente chave para entender um bem comum. E pode ser comparada com o terceiro princípio de *design* de sucesso de um bem comum (OSTROM, 1990): arranjos de escolha coletiva, ou seja, a possibilidade de participação coletiva na criação e modificação das regras operacionais.

Para Ostrom (1994), ambientes de ação coletiva costumam criar condições para que seus participantes concordem com um conjunto de regras estabelecidas. O que acaba por envolver outros princípios de Ostrom (1990), como:

- Limites claramente definidos, no sentido de direito de uso e da definição dos limites do bem comum;
- Congruência entre as regras de apropriação e provisão e as condições locais, adequando o uso do recurso ao contexto local em termos de tempo, tecnologia, quantidade de recursos disponíveis;
- Monitoramento e avaliação, com intuito de conter os violadores e incentivar os que seguem as regras operacionais;

- Mecanismos de resolução de conflitos, que deve ter acesso rápido e fácil aos membros.

Ostrom (1990) coloca que a quantidade reduzida de indivíduos, a coerção e o egoísmo são empecilhos para a ação coletiva. E também o tempo, uma vez que há a possibilidade dos membros atribuírem menos valor aos benefícios de longo prazo que os de curto prazo. Por conta de questões como estas que a autora coloca que é preciso enfatizar o processo de acréscimo de capital institucional, ou seja, formalização deste grupo de voluntários.

E nesse fortalecimento de grupo acontece outro elemento constituinte do bem comum: o compartilhamento. Inicialmente tal ação se destina ao compartilhamento de um recurso comum, como demarcado nas definições sobre *commons*.

Levine (2007) reforça este requisito ao informar que todos dentro do bem comum têm o direito de compartilhar o recurso, o que é diferente de propriedade (de uma família ou de uma corporação), em que o compartilhamento só ocorre por pessoas específicas (formalmente ligadas ao proprietário).

Para Vera e Gosling (2017), o ato de compartilhar é comunal, pois liga as pessoas. Ligação que pode ser feita de forma funcional (para sobrevivência) ou de maneira altruísta (por bondade, cortesia) (BELK, 2014).

No caso do conhecimento como recurso, Hess e Ostrom (2007) asseveram que quanto maior seu compartilhamento, maior será o bem comum. O compartilhamento de conhecimento é um processo significativo nos estudos da GC, tendo aparecido, por exemplo, na pesquisa de Ribière e Walter (2013) como o primeiro item das ocorrências nas palavras-chave dos 235 artigos publicados na revista científica *Knowledge Management: Research & Practice*, entre os anos de 2003 a 2012. E entendido por Uriarte (2008) como o elemento mais crucial da GC, ao lado do enriquecimento do conhecimento.

Entretanto, existem barreiras para esse compartilhamento, como os expostos por Serrat (2010): a) fatores psicológicos, nos quais o conhecimento é visto como fonte de poder e que precisa ser retido para benefícios próprios, aumentando a reputação de quem o possui; e b) fatores sociais, como a responsabilidade não compartilhada, a existência de vários níveis de gerenciamento, e a mentalidade de evitar riscos, por exemplo.

Por isso que Dalkir (2005) ressalta a importância de desenvolver valores de compartilhamento do conhecimento nas instituições, sendo refletido nas avaliações pessoais, na revisão periódica de mérito ou nas gratificações, ou seja, a necessidade de criar a cultura de valorização do compartilhamento do conhecimento por meio de incentivos e recompensas. E North e Kumta (2018) dizem que gerenciar uma empresa pela perspectiva do conhecimento é um esforço para enaltecer comportamentos para objetivos e valores compartilhados.

Aqui, então, aparece o compartilhamento para além do foco em recursos, ao enfatizar crenças, valores, normas, histórias e culturas. Elementos importantes para a criação de laços sociais, que reforçam a identidade coletiva e o senso de comunidade, estimulando a ação coletiva (GOODWIN; JASPER, 2009). Coleman (1988) foca na perspectiva de compartilhamento de visão para mobilizar ações desejadas, e inibir as indesejadas, na busca de interesses coletivos.

Por fim, a inovação, que tem seu aspecto de inovação aberta, ou seja, a proteção contra cerco privado, o compartilhamento dos direitos de propriedade do conhecimento, e um processo distribuído por meio de um gerenciamento consciente do fluxo do conhecimento dentro e além das fronteiras organizacionais (como ocorre na ciência aberta) (BURLAMAQUI, 2015; HESS, 2008; RAMAKRISHNAN et al, 2021).

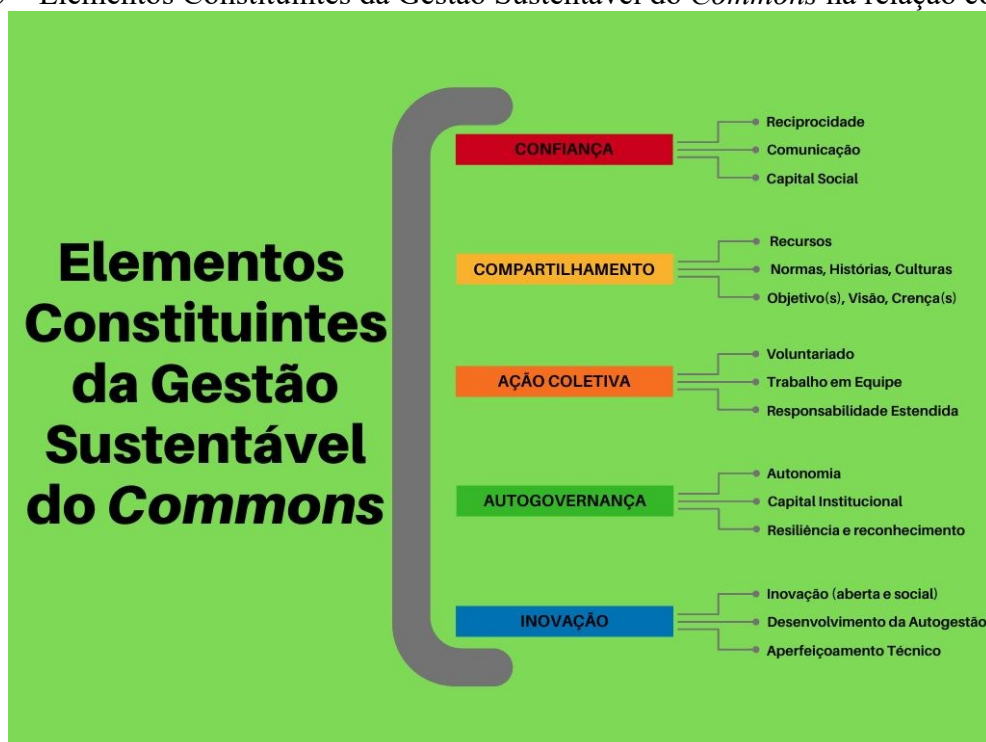
Também se relaciona com o bem comum no desenvolvimento da sua autogestão pelas comunidades e também pela necessidade de aperfeiçoamento técnico de seus membros (MARTINS, 2018). Algo próximo do conceito de inovação social, tendo em vista que esta diz respeito à capacidade de lidar com problemas sociais ao propor novas ideias que transformem de forma positiva a sociedade, seja na sua infraestrutura ou na capacidade da sociedade agir (BEPA, 2011).

Ou como abordado por Castro-Spila et al (2018), diz respeito ao processo criativo e coletivo no uso do conhecimento para desenvolvimentos diversos (como produtos, metodologias, serviços) para lidar com condições de vulnerabilidade.

A figura 5 apresenta um resumo do que foi discutido aqui.

Importante relatar que, por causa de um único artigo ter utilizado o termo *commons* em suas palavras-chave, os elementos acima foram retirados de derivados do bem comum, como apresentado a partir da análise das palavras-chave dos estudos selecionados para a revisão sistemática integrativa.

Figura 5 – Elementos Constituintes da Gestão Sustentável do *Commons* na relação com a GC.



Fonte: elaborado pelo autor

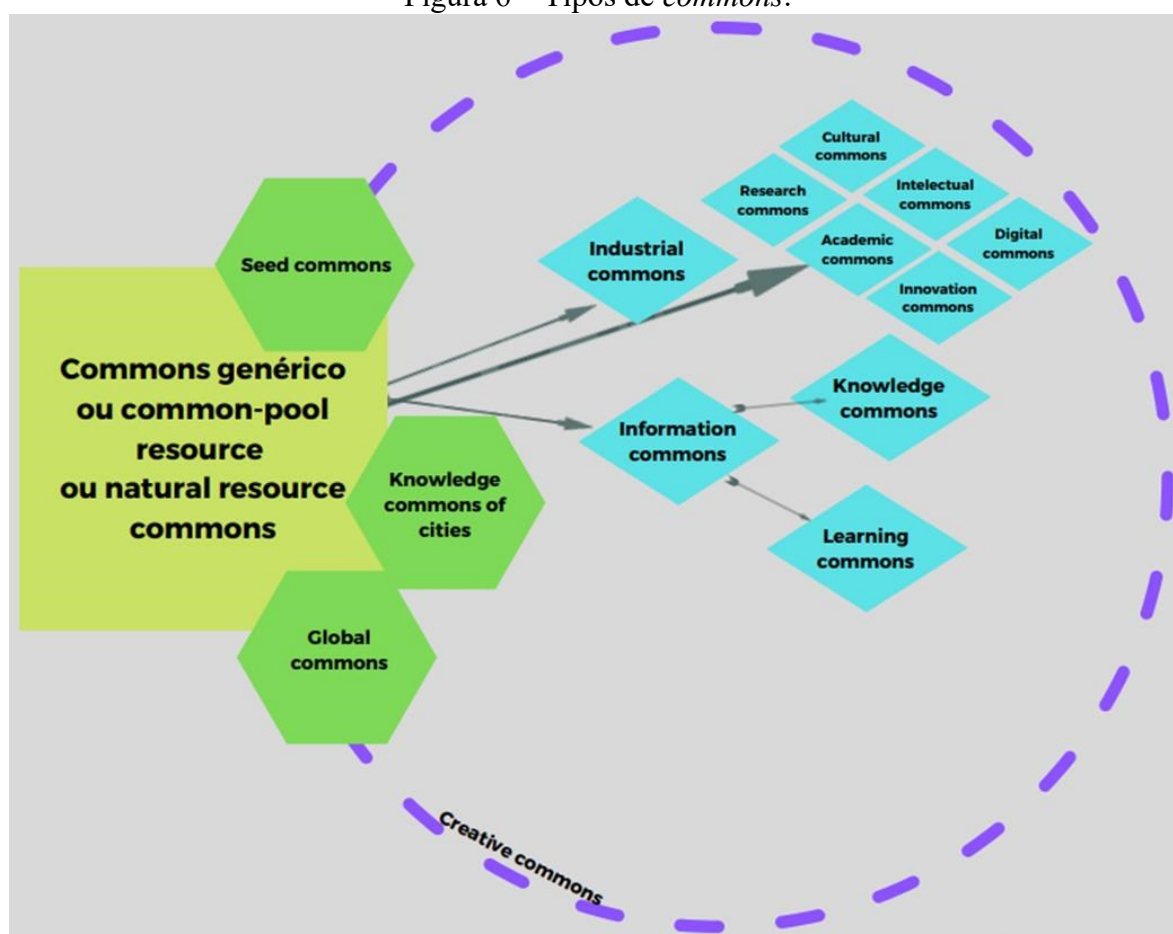
Destes, apenas um não apresentou palavras-chave (SAMPSEL, 2017), dando um total de sessenta e um termos, sendo que a maioria das palavras-chave apareceu uma única vez. Os destaques de repetição foram *knowledge management* (com seis indicações) e *knowledge commons* (com três aparições), termos utilizados na busca sistemática. Contudo, *commons* só apareceu uma vez - sendo suplantado por *Wikipedia* (com duas aparições) - mas esteve presente em tipos diversificados.

Neste quesito, além do termo genérico *commons*, outras modalidades, tipos ou especificidades apareceram na revisão integrativa, como pode ser observado na figura 6.

O tipo que se encontra na forma quadrangular é considerado *commons* tradicional, aparecendo com nomenclaturas do tipo *generic commons*, *natural resource commons* ou CPR. Estes que costumam ser recursos do tipo natural e tangível, ou *natural resource commons*, que, do ponto de vista de Sievers-Glotzbach et al (2021), trata-se do *common-pool resource* abordado por Ostrom (1990).

Em formato de hexágono se encontram o *seed commons*, *knowledge commons of cities* e *global commons*, vistos como *hybrid commons*, uma vez que apresentam tanto características artificiais intangíveis quanto naturais. O primeiro deles é observado por Sievers-Glotzbach et al (2021) como relacionado a instituições pautadas em propriedade comum em uma abordagem de gestão coletiva com intuito de sanar suas necessidades relacionadas à produção de sementes e a melhoria de plantas, na qual uma comunidade lida com os diferentes processos (cultivo, manejo, reprodução e compartilhamento de sementes).

Figura 6 – Tipos de *commons*.



Fonte: elaborado pelo autor

Já *knowledge commons of cities* (ou *knowledge cities*), considera tanto os ativos físicos do planejamento urbano quanto o capital do conhecimento intangível (CARRILLO, 2004; YOUSSEF; TAIBAH, 2011). Pode ser tratado como cidades do conhecimento, que para Youssef e Taibah (2011) são aquelas que utilizam o conhecimento para gerar inovação ao

melhorar seus serviços educacionais, apoiar um ambiente mais digno para minorias e imigrantes, e zelar por uma economia mais sustentável, por exemplo.

Também do tipo híbrido, o *global commons* (categoria que não se restringe a arranjos institucionais locais ou regionais) diz respeito a recursos de interesse de todo o planeta (como a camada de ozônio e oceanos, por exemplo). Portanto, seu gerenciamento se faz por meio de agências internacionais em um esforço coletivo, que acaba afetando a decisão de governos em todo o mundo (CARRILLO, 2002).

Já circundando todos os *commons*, em menor ou maior grau, está o *creative commons*. Este, segundo Williams (2008), consegue redefinir a aplicação da propriedade intelectual, no sentido de possibilitar que alguns aspectos do conhecimento sejam compartilhados para determinadas comunidades, uma alternativa para os *anti-commons*.

Assim, o *creative commons* - com sua licença para uso, criação e compartilhamento, agregação e reaproveitamento aberto (com baixo ou nenhum custo) de conhecimento coletivo (seja por meio de artefatos digitais, recursos de nuvem) - é outra tipologia apresentada (GILLET; BOGDANOV, 2013; RAMAKRISHNAN et al 2021; SAMPSEL, 2017; STUERMER et al 2017).

Assim como este último, os *commons* na cor azul são os novos *commons* e estão diferenciados em formato de losango maior (para indicar os mais abordados nos estudos selecionados) e losango menor (que indica os *commons* citados, mas não trabalhados pelos autores). Portanto, estes não serão detalhados aqui.

Industrial commons é entendido por Gatarik e Born (2013) como algo desenvolvido pelos membros de uma empresa quando compartilham habilidades e conhecimento, o que acaba colaborando tanto para a base de conhecimento quanto para a cadeia de abastecimento da determinada empresa.

Tais autores, assim como Ramakrishnan et al (2021), revelam que, como se trata de um bem comum do setor industrial, há o processo de uso e transformação de *natural resource commons*, com as devidas modificações dos atributos para adequação ao regime local de trabalho.

Gatarik e Born (2013) citam a definição de bem comum industrial de Shih (2021, p. 2, tradução nossa), ou seja:

a infraestrutura de Pesquisa e Desenvolvimento e manufatura, o *know-how*, as habilidades de desenvolvimento de processos e os recursos de engenharia

incorporados nas empresas, universidades e outras organizações que fornecem a base para o crescimento e a inovação em uma ampla gama de indústrias.

Information commons (bem comum da informação) é um dos que apareceram na década de 1990, fruto do desenvolvimento tecnológico da época (MARTÍNEZ, 2021). Tipo percebido por Sheikh (2015) como descentralizado e presente em um contexto estudantil, que fornece um grupo de pontos de acesso à rede, além de ferramentas de tecnologia da informação e outros recursos diversos (físicos, digitais, humanos, sociais) para dar suporte ao processo de aprendizagem. Assim, Shuhuai et al (2009) comentam que se trata de um conceito que nasceu como modelo de serviço inovador.

Frutos da evolução do *information commons* são o *learning commons* (ou ambiente para a aprendizagem), o *research commons* (bem comum de pesquisa) e o *knowledge commons* (bem comum do conhecimento) (SHUHUAI et al, 2009). O primeiro é um termo relacionado a espaços preparados para produzir conhecimento e a aprendizagem de uma forma mais interativa (BEM et al, 2016), e colaborativa (MARTÍNEZ, 2021). O segundo, de acordo com Martínez (2021), se confunde com *learning commons*. E o terceiro é interpretado por Mcnaughton e Rao (2017) como um artefato tecnológico cada vez mais presente no paradigma da Ciência Aberta.

Ramakrishnan et al (2021) e Sievers-Glotzbach et al (2021) afirmam que o *knowledge commons* enfatiza a criação de um conjunto compartilhado de recursos, ou processos de criação coletiva. E como o conhecimento é um desses recursos, possibilita a projeção e análise de uma estrutura de governança de conhecimento. Por tais características, Mcnaughton e Rao (2017) dizem que os dilemas sociais neste tipo de bem comum estão em incentivar a contribuição e compartilhamento de conhecimento, ao invés do que ocorre em CPR (que vivencia o risco de consumo excessivo).

Shuhuai et al (2009) salientam que, em parte, o *knowledge commons* se assemelha ao *learning commons* e ao *information commons*. Só que argumentam que tal tipo de bem comum apresenta um repositório de conhecimento (compartilhado) baseado em rede, que possibilita a participação do usuário entre campos diferentes do conhecimento.

2.3.1 Knowledge commons

Para complementar a explicação sobre *knowledge commons*, recorreu-se a uma revisão narrativa da literatura. Assim sendo, ao realizar um mapeamento de novas formas de bem comum (distintas do bem comum tradicional), Hess (2008) apresentou exemplos de bem comum do conhecimento, como: a educação (cívica e em universidades), a Internet (seu acesso), bibliotecas (que fornecem informação e acesso livre), *softwares* de fonte aberta, e a ciência (aberta e suas taxonomias), por exemplo.

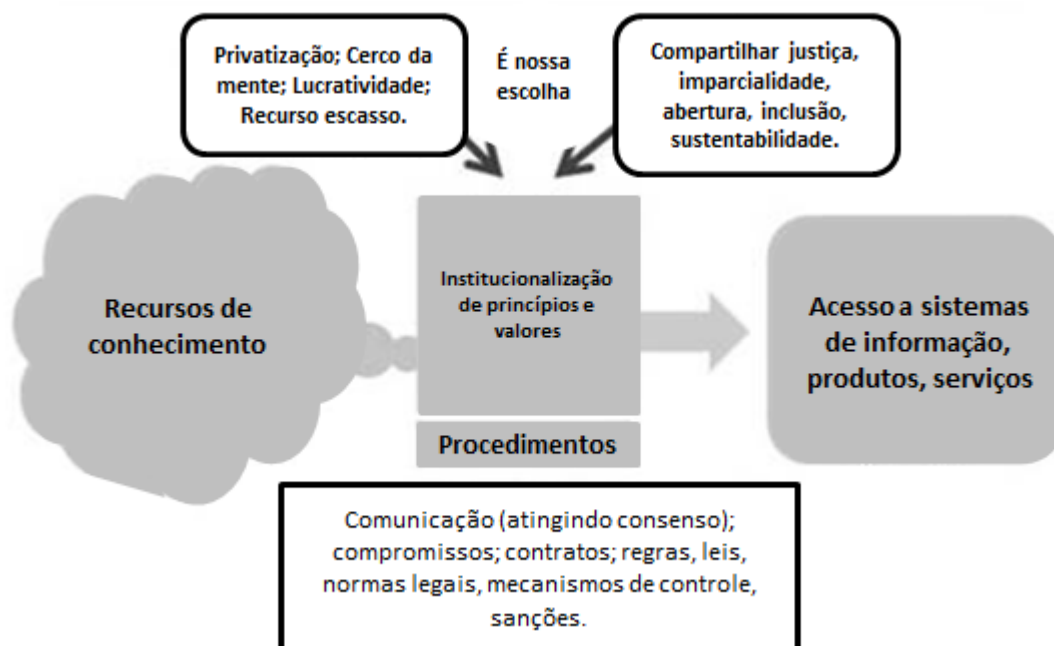
Contudo, tais exemplos não são capazes de mostrar a profundidade de um bem comum do conhecimento, pois, como pontuam Bollier e Helfrich (2019), a forma como o conhecimento é compartilhado define o caráter do bem comum, sua diversidade de colaboradores e *know-how*, suas formas de conhecer e as maneiras de validar tais conhecimentos. Por exemplo, Hess e Ostrom (2007) asseveram que o bem comum do conhecimento não é sinônimo de acesso aberto, apesar do conteúdo e da rede comunitária de acesso livre ser.

Assim, considerar o conhecimento como um bem comum (ou bem comum do conhecimento, ou *knowledge commons*) é considerar "a governança comunitária institucionalizada para o compartilhamento e, em alguns casos, para a criação de informação, ciência, conhecimento, dados e outros tipos de recursos intelectuais e culturais" (FRISCHMANN et al, 2014, p. 3, tradução nossa). Sobre tal conceito, Menaughton e Rao (2017) enfatizam dois aspectos: a governança e o caráter institucional deste bem comum.

Estes aspectos também foram abordados por Hess e Ostrom (2007), no caso a auto governança e os aspectos para a institucionalização do bem comum do conhecimento, como: a definição de suas fronteiras, a forma como as regras são criadas e executadas, a definição de canais de comunicação, o capital social, a reciprocidade e a confiança.

O esquema feito por Kuhlen (2012, p. 299), figura 7, sintetiza essa ideia de institucionalização de um *knowledge commons*. Nele é possível identificar que a instituição criada (que tem como base regras, leis ou normas, mecanismos de controle e sanções, comprometimento dos membros, e a comunicação favorecendo a busca de um consenso) está assentada em princípios e valores de uma dada comunidade, que precisam estar claros para saber a forma como os sistemas de informação, produtos e serviços estarão acessíveis aos seus membros.

Figura 7 – Institucionalização do *knowledge commons*.



Fonte: Adaptado de Kuhlen (2012).

Uma ênfase feita pelo autor é quanto à escolha que se faz (parte superior da figura 7), ou seja, se por uma visão mais mercantilista (cujos fins são a privatização, o lucro, a oferta de recursos escassos e uma mentalidade mais egoísta) ou se por uma visão de compartilhamento de benefícios feito de forma justa, imparcial, inclusiva e sustentável.

Sobre esta última visão, Kuhlen (2012) faz uma observação a partir de perspectiva ética, e diz que institucionalizar o conhecimento só é válido se tal procedimento trazer processos sociais mais justos, inclusivos e sustentáveis para o maior número possível de pessoas. Governança de bem comum que Antonelli (2002) afirma que precisa ser implantada no nível de política.

Por sua vez, a mercantilização é posta por Hess e Ostrom (2007) como uma das ameaças para o conhecimento como um bem comum, juntamente com a sua poluição, degradação e insustentabilidade. Le Crosnier (2012) esclarece um pouco mais tal ideia ao apresentar três formas que um *knowledge commons* pode ser corrompido ou desfeito. Uma delas é pela poluição, ou seja, pela exposição de informações falsas ou distorcidas. Outra se refere à sua superexploração, e a terceira pela sua modificação em *anti-commons*, ou seja, seu uso não mais pelo bem coletivo.

Já Mcnaughton e Rao (2017) falam de desafios para a eficácia de um bem comum do conhecimento, como a sua padronização, a sua produção coordenada e a identificação de quais recursos de conhecimento já existem na comunidade. E Kuhlen (2012) relata que este tipo de bem comum é afetado não apenas por princípios e procedimentos de gerenciamento, mas também pela tecnologia existente. Ou como disse Bollier (2007), quando tal artefato abarca o ambiente *on-line*, percebem-se ricas oportunidades de inovação, oriundo da dinâmica social estabelecida nos ambientes de rede.

Daí se dá importância ao *commons* digital, ou seja, a maneira como se administra ou se governa o conhecimento que está disperso geograficamente (PACHECO, 2016). Artefato que tem na Internet um apoio significativo para coordenar a participação de seus pares, como listas de discussão, sistemas de votação ou *wikis* (ROTTA, 2018).

Tipo de conhecimento (em formato digital) caracterizado pela constante mudança de tecnologias e redes sociais, que possibilita sua distribuição de maneira global e inter-operável, mudando a forma de gerenciamento e governança do conhecimento (HESS; OSTROM, 2007).

2.3.2 Síntese da discussão sobre a relação entre Commons e GC

Este capítulo se baseou em uma revisão sistemática integrativa sobre os termos GC e *commons*, para concretizar um dos passos da metodologia da *Design Science Research* e responder a perguntas, como: por que compartilhar o conhecimento? Como a gestão do conhecimento pode gerar valor sustentável para comunidades auto organizadas? E quais as relações, possibilidades e lacunas de pesquisa existem entre GC e *commons*?

Os poucos estudos selecionados, que indicam uma escassez nesta relação, iniciaram em 2009, com uma pesquisa que aborda a alteração do *information commons* para o *knowledge commons*, indicando uma relevância deste último. Fato reforçado por autores quando relatam a importância do bem comum do conhecimento para a estruturação de qualquer *commons*. Assim, apesar de outros tipos de bem comum, esta tese tem como um de seus focos o *knowledge commons* (junto com o *tourism commons*), e fará uso do modelo conceitual apresentado por Shuhuai et al (2009) e da definição de Frischmann et al (2014).

Como sustentáculos do bem comum (ou cultura do *commons*), e que foram considerados nesta tese, estão: a) a “confiança”, que diz respeito também à reciprocidade, à comunicação e o capital social da comunidade; b) o “compartilhamento”, seja de recursos (tangíveis e/ou intangíveis), normas, histórias, culturas, objetivo(s), visão e crença(s) (ou visão de mundo). E dentro do processo de compartilhamento do conhecimento, levou-se em consideração a diferença entre este (ato relacionado à disponibilização) e a transferência (que se preocupa com a assimilação e usufruto do conhecimento).

O terceiro elemento base do *commons* é a “ação coletiva”, que toma como referência o voluntariado e a responsabilidade estendida entre os membros, e o trabalho em equipe. O quarto diz respeito à “auto governança”, apoiado na autonomia e seu reconhecimento frente a outras instituições e esferas de poder, no capital institucional (formalização do grupo), e a resiliência. Por fim, a “inovação”, que no caso se pauta mais na inovação aberta (não privatizado) e a inovação social (com vistas a sanar um problema não resolvido pelo Estado e mercado), o desenvolvimento da autogestão para sua sustentabilidade, e o aperfeiçoamento técnico dos membros.

Elementos estes que podem se mesclar aos elencados no modelo conceitual de Shuhuai et al (2009), mais especificamente na Camada de Suporte do *Knowledge Commons* que diz respeito à sua Cultura e Espírito. No caso, pensando em uma forma mais geral para um destino turístico que deseje compartilhar seus recursos de forma sustentável e gerenciados de maneira coletiva (para manter a comunidade envolvida e a atividade turística).

Além de estar presente nos elementos bases do *commons*, a inovação também aparece como um dos papéis assumidos pelo conhecimento na relação entre GC e *commons*, ao lado da aprendizagem-educação, da sustentabilidade, do cultivo, e da busca por vantagens diversas; que devem ser apropriados ao longo deste estudo (exceto o cultivo, que a princípio não se relaciona com a atividade turística).

Cabe salientar que a GC e o *commons* (ou o *knowledge commons*), juntam-se para buscar vantagem(ns) para uma comunidade/organização, não apenas para um(a) único(a) indivíduo/ entidade. E assim sendo, os profissionais do conhecimento devem ter em mente que os benefícios alcançados devem ser repartidos coletivamente, combatendo o conhecimento unicamente como direito de propriedade (ou enclausuramento/ cerco do conhecimento).

Além disso, mostrou-se a importância que o conhecimento tem para um bem comum, pois sua forma de compartilhamento dá o tom para o tipo de *commons*. Além disso, abordou-se o conhecimento como um *commons*, recurso que cresce em importância para a auto governança institucionalizada para geração de valor para determinada comunidade. Que também apresenta ameaças, desafios e perigos para sua manutenção em longo prazo.

O bem comum auxilia em formas alternativas de relacionamento, visando o ganho e o comprometimento coletivo, e que devido a tal perspectiva e valores acaba se alastrando por diversos setores produtivos, como o turismo.

2.4 TURISMO

Assim como feito em relação ao *commons* e à GC, a contextualização do turismo e do destino turístico será feita pela revisão narrativa da literatura, formando a base de seu entendimento individual e sua relação com a GC. A aplicação deste tipo de revisão neste último caso se aplica porque uma revisão sistemática integrativa sobre turismo e GC já foi realizada, mas em um trabalho conjunto com colegas do PPGEHC, como explicado na parte metodológica da tese.

Após tais revisões narrativas, será apresentada a relação do turismo com o *commons*, desta vez por meio de uma revisão sistemática integrativa, cuja metodologia está explicada no Apêndice B.

O objetivo da escrita deste capítulo foi de apresentar facetas do turismo (como significados e características), mostrando-o como um setor complexo que pode se beneficiar pelo uso diferenciado da gestão do conhecimento e do bem comum. Além de fornecer uma base conceitual para o alcance do objetivo da tese.

Para tanto, a etimologia do termo será exposta para entendimento inicial do que vem a ser este setor. Como observam Gomes et al (2010), Blanco (1992) identifica que “turismo” está associado ao termo inglês *turn* (que tem o sentido de “volta”) e ao francês *tour* (que significa “viagem” ou “excursão circular”).

Além disso, também tem relação com a palavra hebraica *tur* (que apresenta a ideia de “viagem de reconhecimento”) e do latim *tornare* (ou seja, “viagem circular de volta ao ponto

de partida”). E tem proximidade com o radical indo-europeu *ter*, que significa “atravessar” (CASTRO, 2002).

A semelhança entre tais ideias está na ação de movimentar, de um indivíduo ou grupo. E tal deslocamento tende a ser circular, ou seja, de saída e de retorno de um determinado ponto. Tal percepção está contida no documento Recomendações Internacionais para Estatísticas do Turismo das Nações Unidas, que referencia o turismo como ligado às atividades de visitantes. Este que está “[...] em viagem principalmente a um destino fora de seu entorno habitual, por menos de um ano, por qualquer propósito (negócios, lazer ou outro) que não seja ser empregado por uma entidade residente no país ou local visitado” (UNITED NATIONS, 2008, p. 10, tradução nossa).

Entorno habitual é vislumbrado no mesmo documento como uma área geográfica, que pode ou não ser contígua, na qual a pessoa realiza sua rotina de vida. Rotina que pode estar relacionada à residência habitual do sujeito, seu local rotineiro de trabalho e estudo, bem como qualquer outro local que o mesmo visite de forma frequente.

Uma exceção é dada a casas de férias, ou segunda residência, utilizadas por membros de uma família principalmente em momentos de recreação ou férias. Isso para os casos em que as visitas a tal local não sejam tão frequentes nem de tão longa duração, a ponto de confundi-la com a residência principal.

Como o próprio documento Recomendações Internacionais para Estatísticas do Turismo das Nações Unidas apresenta, este conceito é importante para facilitar os dados referentes aos viajantes e visitantes para dar credibilidade estatística ao turismo. E, portanto, faz a devida definição do que é um visitante, que pode ser um turista (aquele que pernoita no lugar visitado) ou um excursionista (o visitante que retorna para sua residência sem pernoitar no destino) (UNITED NATIONS, 2008).

2.4.1 Destino turístico

Para não limitar a percepção do turismo unicamente pela perspectiva estatística, apresenta-se a seguir um conceito teórico, e também abrangente, de turismo. Assim, Gil et al (2020, p. 83, tradução nossa) entendem o turismo como um “fenômeno complexo que abrange

múltiplos setores e agentes, e deve ser estudado como um sistema cujas interações não podem ser separadas do destino turístico onde a atividade ocorre”.

Neste conceito, já se observa a mudança de perspectiva do turismo, passando do ponto de vista do visitante para o ponto de vista do destino turístico. Significa considerar o turista/visitante, a viagem, os fornecedores de atividades relacionadas especificamente e de forma subjacente ao turismo, e também os residentes do destino. E é essa amplitude de pessoas e setores envolvidos que torna o turismo complexo.

Assim, o termo “destino turístico” também apresenta complexidade, pois pode ser concebido por visões diferentes. Uma delas é a física ou geográfica, que observa o destino por sua abrangência territorial, podendo ser desde uma localidade ou algo mais abrangentes como um conjunto de destinos (LOHMANN; PANOSSO NETO, 2012), ou uma vasta região de vários países (KOTLER; BOWEN; MAKENS, 1997). Ou seja, trata-se de uma perspectiva que observa o destino pelo viés de lugar ou espaço em que ocorrem as atividades turísticas devido a sua(s) atratividade(s) (ASWORTH; GOODALL, 1995).

Outra visão é a econômica, que foca na comercialização de marca, produto, e a satisfação da viagem como orientadores das ações (GIL et al, 2020; VALLS, 2006). Esta visão observa o destino turístico como um produto que precisa ser definido e trabalhado para ser ofertado ao mercado (KOTLER; HEIDER; REIN, 1993).

Gil et al (2020) também observam na literatura uma visão representativa, na qual o destino é entendido como fruto de uma interpretação subjetiva pelo turista, que experimenta seus produtos, serviços e a marca.

Além dessas, há a perspectiva de gestão, na qual a preocupação está voltada para métodos administrativos para gerar valor em destinos. E uma das formas dessa gestão ocorrer é por meio de organizações de gestão de destino (ou *Destination Management Organizations* – DMO), que são “responsáveis pela dinamização de redes, interesses dos *stakeholders*, gestão operacional do destino e seus recursos” (MIRA et al, 2017, p. 53). Apesar de, como apontam Pimentel e Pimentel (2012), a gestão e o planejamento de destinos turísticos tradicionalmente ser de responsabilidade do poder público.

Ao adotar nesta tese a visão de gestão, é relevante considerar que a sua administração ou governança também é complexa, já que é resultado de uma interação - mais coesa (de alta cooperação) ou mais compulsória (de alta concorrência) - de inúmeros atores (BAGGIO;

SCOTT; COOPER, 2010). Atores que podem ser públicos, privados, visitantes, sociedade civil organizada ou da academia. Interação que Trunfio e Campana (2019) dizem ser influenciada por fatores diversos (como sociais, econômicos, políticos) do contexto específico, culminando em uma experiência particular para o turista.

2.4.2 Complexidade do turismo e seus destinos

Para se pensar em turismo é preciso salientar quão complexa é tal atividade. Como afirma Pacheco (2014), trata-se de um setor econômico transversal, uma vez que tem relação com diversos atores (sociais, empresariais, governamentais e acadêmicos), oriundos de diferentes áreas da sociedade.

Martins (2018), baseada em Jafari (1982) e Pearce (1989), alerta que o contexto do turismo diz respeito ao processo de consumir atrações turísticas e lidar com suas consequências. Estas que não estão ligadas unicamente à infraestrutura turística (alojamentos, empreendimentos de alimentação, atividades de recreação, etc.), mas também a questões de infraestrutura básica (sistemas de comunicação, transporte, coleta de lixo e tratamento de água e esgoto, por exemplo). Equipamentos que devem estar interligados e adaptados à realidade local para lidar com a dinâmica entre visitantes e moradores do destino.

Scott e Marzano (2015) acrescentam elementos a tal complexidade, como as relações de poder que nem sempre são amistosas entre os atores no destino, como governo, residentes e elites locais. O que demarca o turismo muitas vezes como um setor fragmentado.

Além disso, Bonham et al (2006) retratam o turismo como um setor frágil, pois é vulnerável a crises diversas, como sanitária, monetária, energética, e de terrorismo, por exemplo. Soma-se a tais constatações a negligência no setor em praticar um planejamento turístico que seja inclusivo e adequado a cada realidade (QUARESMA; CAMPOS, 2006).

Tais condições culminam em efeitos negativos para destinos turísticos, como o acúmulo de benefícios para determinadas grupos de pessoas - como investidores estrangeiros, elites, e interesse privado (STRYDOM et al, 2018) - que ou retêm receita para interesses particulares ou a utiliza para benefício de outras localidades e regiões, que não o próprio destino.

Análise semelhante feita por Trejos (2008), quando fala que empregos com salários maiores vão para aqueles que detêm nível educacional maior. Restando para as pessoas de baixa qualificação os empregos com soldos mais baixos – ofícios marginais (GÓMEZ et al, 2015) – como serviços de limpeza, de segurança e de atendimento de mesa. Empregos estes que costumam ser preenchidos por moradores do destino.

Por isso, autores como Hatipoglu et al (2016) questionam até que ponto o turismo realmente beneficia a comunidade de um destino, tendo em vista esta distribuição de benefícios feita de forma não equitativa. Resultados que podem ser causados pelo tipo de política de turismo implantado em cada destino, política que Fayos-Solá (1996) divide em três gerações. A primeira geração de política de turismo é a de elevar o volume da atividade visando à maximização da renda. A segunda geração tem orientação de expansão da atividade, contando com a promoção, regulações e subsídios para o setor. E a terceira geração foca na melhoria da competitividade, preocupando-se com o aumento da qualidade e eficiência dos serviços prestados.

Palavras como “renda”, “expansão” e “competitividade” remetem à ideia de turismo sob uma perspectiva mais econômica, resumido por Pimentel e Pimentel (2012) como a busca de um equilíbrio entre a oferta e o consumo. Algo que parece mais voltado para interesses individuais e consumistas, não sendo uma surpresa o turismo geralmente apresentar benefícios para uma minoria.

Por exemplo, Hong (2008) entende a competitividade no turismo como fator de aquisição de recursos para manter um destino em uma posição favorável no mercado. A ênfase, assim, é direcionada para a capacidade de preparar e ofertar experiências consideradas significativas exclusivamente para o turista.

Para que o turismo seja visto como um agente para o desenvolvimento - caracterizado por Hatipoglu et al (2016) como aquele que oportuniza empregos e elevação do nível de renda da comunidade e solucionador de problemas econômicos e socioculturais de uma região - Costa et al (2014) e Hjalager (2002) relatam ser importante vinculá-lo a outros setores (como a cultura e a indústria, por exemplo), com intuito de equilibrar as políticas de turismo rumo a um processo mais evoluído.

Devido a tal complexidade que Trunfio e Campana (2019) afirmam que uma perspectiva interdisciplinar é necessária no turismo (e seus destinos), principalmente para

abordá-lo de uma maneira generalizada e contextualizada, com vias a sua inovação. Algo que pode ser apoiado pela gestão do conhecimento.

2.4.3 Turismo e gestão do conhecimento

Uma das causas para a gestão do conhecimento (GC) ganhar força no contexto turístico é o avanço da tecnologia, que ocasiona formas diferentes de pensar, criar e gerir. Outro fato é o ambiente dinâmico existente no setor de turismo e de hospitalidade (ALEGRE; BERBEGAL-MIRABENT, 2016), onde há consecutivas demandas por novidades por parte do visitante. O que cria a necessidade de mudar a forma como se toma decisões e como se atua no setor.

Diante deste cenário, Gronau (2002) identificou possíveis áreas de uso da gestão do conhecimento no turismo e na hospitalidade, como nas operações de serviços, planejamento de negócio, melhoria da qualidade e para uso em casos de emergência.

Ainda assim, Shaw e Williams (2009) percebem que a GC (e a transferência de conhecimento) é uma área emergente de pesquisa na literatura de turismo e hospitalidade, principalmente quando se trata de organizações de pequeno e médio porte. Provavelmente essa abordagem recente também exista por causa do ambiente hostil que tal setor apresenta para a adoção do conhecimento (COOPER, 2006).

Cooper (2006) refere que as características deste ambiente hostil são a presença de pequenos negócios, a fragmentação, e questões vocacionais. A primeira é vista por Zapalska et al (2015) como fator que dificulta a adoção de medidas de GC, porque seus gerentes geralmente estão envolvidos com questões operacionais, além de se depararem com o problema de recursos limitados. Já a segunda característica é fruto da diversidade de atividades que se encontram no turismo, como hospedagem, gastronomia, recreação e lazer, meios de transportes, agências de viagem, entre outras. Por fim, a terceira característica marca as peculiaridades do setor, como sua sazonalidade (variação no fluxo turístico) e as condições de seus trabalhadores e de destinos.

Caso este ambiente hostil seja superado, Trunfio e Campanha (2019), apoiados em vários autores, afirmam que a gestão do conhecimento pode facilitar o alcance da inovação e

de vantagens competitivas no turismo. Benefícios que não se restringem às empresas do setor, mas a todo o destino, incluindo seus níveis de rede e de *clusters*.

O que exige adotar a GC também nas políticas de turismo com vistas ao desenvolvimento econômico sustentável, uma vez que tal ação culmina no aumento da resiliência do destino às mudanças e condições de mercado (SANZ-IBÁÑEZ et al, 2019). Algo que pode contar com uma “rede de conhecimento administrada”, ou seja, formas de governança de conhecimento que auxiliem na aprendizagem e na inovação (MCLEOD; VAUGHAN, 2015).

Inovações e vantagens competitivas podem estar relacionadas ao chamado “turismo inteligente”. Trata-se de um conceito baseado na ideia de “cidade inteligente”, que pode indicar avanços no uso de tecnologias de informação e comunicação, em investimento em tecnologias verdes ou no avanço da sustentabilidade para levar benefícios para seus cidadãos (ARAYA, 2015).

Geralmente no turismo é adotado o termo “destinos turísticos inteligentes” (DTI), definidos por Gretzel et al (2015) como aqueles destinos que são inovadores por investirem em infraestrutura de tecnologia moderna para promoção da sustentabilidade e acessibilidade, gerando qualidade de vida aos seus moradores e melhores experiências turísticas para seus visitantes. Algo valioso, pois, como pontuam Ritchie e Crouch (2000), a experiência do destino é relevante, uma vez que se trata do produto fundamental do turismo.

DTI tem relação com a GC uma vez que também se incumbe de coletar e distribuir dados (de turistas, de potenciais turistas, de empresas, organismos governamentais, etc.) via plataforma(s) mais inteligente(s) (SHAFIEE et al, 2019).

Plataformas que são apresentadas por Polese et al (2018) como um elemento chave para um ecossistema de turismo inteligente, complementado por um suporte de serviço, pela vinculação com outros negócios, pelas tecnologias de viagem, pela infraestrutura, por organizações não governamentais, e pelos atores envolvidos. Portanto, Polese et al (2018) identificam quatro dimensões de um ecossistema de turismo inteligente: a tecnologia, a integração de recursos, as instituições e os atores envolvidos.

Polese et al (2018) também especificam esses atores como: a) órgãos reguladores e organizações não governamentais; b) empresas públicas ou entidades que organizam eventos culturais; c) partes econômicas interessadas, a exemplo os turistas, fornecedores,

intermediários e transportadores; d) outros negócios privados, como restaurantes, lojas de roupas, *shopping centers*; e) serviços de suporte, como telecomunicações e serviços de pagamento.

Já Ozseker (2018) fala que esse envolvimento entre os atores (do setor público, privado e da comunidade local) é importante para considerar um destino como um sistema de inovação local, pois impulsiona processos dinâmicos co-evolutivos no território.

O que requer superar certas barreiras, como a desconfiança de profissionais de turismo em compartilhar conhecimento. Desconfiança oriunda do pensamento de que compartilhar o conhecimento pode afetar negativamente a lucratividade da organização, que o conhecimento apresentado pode ser contestado pelos pares, ou por receio de expor falhas na condução de projetos executados (JETTER; CHEN, 2012).

Para que a GC ajude na inovação no cenário turístico é importante estimular o processo coletivo entre os atores envolvidos (SIPE, 2016), pois os processos de GC em uma inovação colaborativa possibilitam, por exemplo, a redução de custos, a criação de relacionamentos para acesso a recursos, e ao atendimento das necessidades das partes interessadas (DENICOLAI et al., 2010; NOVELLI et al., 2006).

Ku et al (2012) colocam a inovação e a colaboração como os principais impulsionadores de desempenho organizacional no turismo e na hospitalidade. E para tanto é preciso estruturar uma cultura que promova tal colaboração e a troca de conhecimento, papel que cabe à liderança da organização (YANG, 2007).

Sob tal aspecto, Pechlaner et al (2006) relatam cinco possíveis formas de cooperação para a produção e processo de desenvolvimento de produtos que a liderança pode se apoiar: a troca de conhecimento, a troca de experiências específicas, a utilização de recursos específicos comuns, a co-determinação e o impacto sobre o desenvolvimento de competências e aquisição de técnicas / tecnologias de outros atores regionais. Muitos dos quais com estreita relação com o conhecimento.

Do ponto de vista de Kim e Shim (2018), o capital social se encaixa neste processo, pois contempla elementos como visão compartilhada, metas comuns, redes sociais fortes e confiança no grupo. Características imprescindíveis para estimular o compartilhamento e a transferência de conhecimento, uma vez que ajudam a superar dificuldades como a falta de recursos e de habilidades gerenciais, alcançando, assim, a inovação colaborativa.

Percebe-se, assim, que o conhecimento é tido como a base do poder das partes interessadas para a implantação de práticas sustentáveis no turismo (MOSCARDO, 2011). Além disso, Borges et al (2012) asseveram que os atores do turismo compartilham problemas, desafios e dúvidas parecidas (ou comuns) para este desenvolvimento sustentável, situação que requer condições que facilitem a aprendizagem. Assim, os autores instigam considerar uma política ou estratégia que tenha como base o conhecimento, uma que apoie a tomada de decisão responsável.

Essa ação baseada no conhecimento em nível local, bem como a auto iniciativa e contatos pessoais, foram vistos por Stoffelen et al (2017) como essenciais para fortalecer a cooperação das partes interessadas na governança turística. E Hatipoglu et al (2016) acrescentam que a promoção de um modelo que estimule a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento pode ajudar a incorporação gradual de grupos não participantes no processo de planejamento.

O conhecimento local, assim, desempenha um papel importante para o desenvolvimento do turismo, pois pode colaborar para configurar um destino como um produto turístico (OZSEKER, 2019). Nesse sentido, torna-se relevante atentar para o fato de que a falta de conhecimento da comunidade local pode gerar perda de controle e poder influenciador na participação de tomadas de decisão e gestão do turismo (MOSCARDO, 2011).

Por isso que se observam estudos, como o de Capra (2007) e de Islam et al (2018), que enfatizam a importância de uma gestão a partir da comunidade (ou cogestão adaptativa). Uma que prioriza uma aprendizagem baseada na comunidade transformadora (com foco no conhecimento contextual), ao invés de uma aprendizagem baseada em especialistas (com foco no conhecimento de conteúdo). Escolha decisiva, uma vez que pode causar efeitos no fortalecimento das partes interessadas, bem como na melhoria do capital social e da capacidade adaptativa. Elementos similares quando se aborda o turismo sob uma perspectiva da teoria do bem comum.

2.4.4 Síntese da discussão sobre Turismo e sua relação com a GC

Este capítulo trouxe bases etimológicas do termo “turismo” para balizar o entendimento desta atividade, que em geral o mostra ligado ao deslocamento circular de pessoas – turistas (quem pernoita no lugar visitado) ou excursionistas (quem não pernoita no destino) - ou seja, de saída e de retorno a seu entrono habitual. Entorno entendido como um espaço onde determinada pessoa estabelece sua rotina (de trabalho, de estudo, de lazer, ou seja, de atividades frequentes).

O conceito base sobre turismo adotado nesta tese é o de um fenômeno complexo (com uma variedade de atores, setores e recursos) que estabelece interações em um destino turístico. Assim, o foco passa a ser um sistema de interações ao invés de ressaltar apenas uma dos atores desta atividade: o visitante.

Esta perspectiva é uma das diversas visões a respeito de destino turístico, que podem visualizá-lo por uma perspectiva espacial (comunidade, cidade, conjunto de destinos, região, etc.), econômica (orientada pela comercialização de marca e produtos), ou gestão (métodos administrativos para gerar valor em destinos). Esta última adotada nesta tese.

Observar o turismo e o destino turístico como complexos requer considerar sua fragilidade (afetados por distintas causas, como doenças e conflitos); seus diversos atores envolvidos (governo, residentes, visitantes, investidores, etc.), sua distribuição desigual de benefícios e poder; seus inúmeros recursos (infraestrutura turística, infraestrutura básica); e o envolvimento direto ou indireto entre setores (têxtil, imobiliário, etc.). Bem como perceber as diferentes abordagens políticas fornecidas a tal atividade, como de elevação do volume de visitantes, de estímulo da atividade (por meio de promoções, regulações e subsídios), e de qualificação e eficiência para competitividade.

Somado a tal cenário, a atividade turística vem se alterando devido a fatores como a melhoria da tecnologia, que muda a forma de atuação no mercado e pode auxiliar os destinos em sua atuação. E a relação com a gestão do conhecimento, apesar de ainda insipiente na literatura do turismo e da hospitalidade, mas de grande relevância, uma vez que favorece o destino com uma série de benefícios, como a inovação, a busca ou criação de vantagem competitiva, a pesquisa e adequação ao mercado, o aumento da cooperação entre agentes, a sustentabilidade, e qualidade de vida para residentes e de experiências para visitantes.

Uma vez apresentadas tais contextos, ainda resta discutir sobre a relação dos elementos Turismo e *Commons*, como segue no próximo capítulo, desenvolvido a partir de uma revisão sistemática integrativa.

2.5 TURISMO E COMMONS

Nesta revisão sistemática integrativa, cuja metodologia se encontra no Apêndice B, foram selecionados vinte e dois textos, que estão apresentados no quadro 7.

Como pode ser vislumbrada, a relação de estudos relacionando *commons* com turismo data desde 1994, quatro anos após o trabalho seminal de Ostrom (1990) *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*.

Os anos que tiveram pico de quantidade de estudos foram 2014, 2017 e 2020, com três pesquisas em cada. E apesar das lacunas de estudos em alguns anos (1995-2001; 2003 e 2004; 2006; 2008 e 2009; 2012; 2019), tais dados mostram que a relação entre turismo e *commons* tem se tornado mais comum.

Além desse quadro, também foram analisadas as palavras-chave dos estudos, as quais demonstram o rumo que as pesquisas seguem. Neste sentido, os vinte e dois textos colaboraram com um total de cento e cinco palavras-chave, que foram classificadas em quatorze categorias por apresentarem semelhanças semânticas, de ideias ou por um processo de exclusão: CPR; Riquezas usadas no turismo; Turismo/destino; Bem comum; Acesso aos recursos; Gestão e regulamentação; Localidades; Conservação; Capacidade de carga; Meio acadêmico; Sistema dinâmico; Comunidade(s); Ética e meio ambiente; e Outros.

De forma sucinta, a categoria “Outros” contempla as palavras-chave que não se encaixaram nas demais, como: *media, discourse, public policies, Covid-19, derivational problems, economic analysis, countermeasures, outstanding universal values, enabling conditions, externalities e local development*.

Além disso, algumas localidades foram expostas, mostrando a diversidade de contexto (Ásia, América do Sul, Europa, e Oceania) e de abordagens/ferramentas acadêmicas utilizadas, como: *Cox Proportional Hazard Model, Stakeholder Theory, Social-Ecological System(s)* (presente duas vezes) e *Institutional Analysis*. As duas últimas que tem como referência Elinor Ostrom.

Quadro 7 – Textos selecionados para a revisão integrativa de turismo e *commons*

Ano	Título	Autor(es)
1994	The “common pool” problem in tourism landscapes.	Healy
2002	Sustainable tourism and the question of the commons.	Briassoulis
2005	Achieving a sustainable relationship between common pool resources and tourism: The role of environmental ethics.	Holden
2007	“Tragedy of the commons” in the tourism accommodation industry.	Pintassilgo; Silva
2010	Wildlife tourism as a common pool resource issue: enabling conditions for sustainability governance.	Moore; Rodger
2010	Koh Phi Phi: Moving towards or away from sustainability?	Dodds
2011	Modeling the impacts of cetacean-focused tourism in Taiwan: Observations from cetacean watching boats: 2002–2005.	Tseng et al
2013	Building negotiated agreement: The emergence of community-based tourism in Floreana (Galápagos Islands).	Ruiz-Ballesteros; Brondizio
2014	Economic analysis on problems derived from rural tourism “enclave operation”.	Wang
2014	Liberalizing nirvana: an analysis of the consequences of common pool resource deregulation for the sustainability of Fiji’s surf tourism industry.	Ponting; O’Brien
2014	Using Ostrom's common-pool resource theory to build toward an integrated ecosystem-based sustainable cetacean tourism system in Hawai’i.	Heenehan et al
2015	Tourism and common pool resources.	Briassoulis
2015	Tourism and water inequity in Bali: A social-ecological systems analysis.	Cole; Browne
2016	A systemic approach to understand the conservation status and viability of the critically endangered Cat Ba Langur.	Phan et al
2017	Planejamento participativo do turismo e seus desafios: A aplicação dos princípios de Elinor Ostrom na Colônia Witmarsum-PR, Brasil.	Holm et al
2017	Comunidad, bienes comunes y turismo en Floreana (Islas Galápagos).	Ruiz-Ballesteros
2017	Planejamento participativo do turismo em comunidades rurais: Estudo comparativo entre as comunidades étnicas de Castrolândia, Entre Rios e Witmarsum no Paraná, Brasil.	Soares et al
2018	Conflicts, territories, and the institutionalization of post-agrarian economies on an expanding tourist frontier in Quilotoa, Ecuador.	Collaredo-Mansfeld et al
2020	Overtourism in Iceland: Fantasy or reality?	Sæþórsdóttir et al
2020	How did the lost Shangri-La get lost? The tragedy of the groundwater commons in Lijiang, China.	Zhang
2020	Rethinking potentials of co-management for sustainable common pool resources (CPR) and tourism: The case of a Mediterranean Island.	Alipour; Arefipour
2021	Reincorporação da Ética às Políticas Públicas de Turismo: uma necessária reflexão no combate às consequências do Covid-19.	Tasso et al

Fonte: elaborado pelo autor

Mas os destaques foram para os termos CPR e Turismo. O primeiro mostrando ser a perspectiva mais estudada quando se relaciona *commons* ao turismo, e o segundo contemplando o turismo pelas suas características (como sistema dinâmico) e seus recursos (seu acesso e sua sujeição à manutenção ou degradação), geralmente pelo viés da sustentabilidade e/ou da comunidade (e sua participação).

Fortalecendo o parecer sobre sustentabilidade no turismo, encontram-se as categorias “conservação”, “capacidade de carga” e “ética e meio ambiente”. Para tanto, a gestão e regulamentação da atividade foram apresentadas, o que requer a criação de uma institucionalização para lidar com o bem comum do turismo.

Nessa relação entre bem comum e turismo muitos recursos naturais foram colocados como foco da discussão, dentre eles a água (COLE; BROWNE, 2015; ZHANG, 2020). Por exemplo, Cole e Browne (2015) analisaram a desigualdade de distribuição da água em um destino turístico popular; enquanto Zhang (2020) analisou o processo de governança institucionalizado da gestão das águas subterrâneas em Lijiang, China.

Estes autores concordam com o efeito que o turismo tem sobre a disponibilidade e distribuição de tal recurso: a) que costuma consumir boa parte da água disponível; b) que o consumo de água feito por turistas é diferente do feito por residentes, ou seja, usa-se mais; c) que a qualidade da água é afetada. É claro que outros fatores além do turismo podem criar a escassez de água, como a mudança climática e a presença da atividade agrícola.

Já Dodds (2010) levanta a questão do bem comum para as praias, parque marítimo e a própria ilha de Koh Phi Phi Don (Tailândia) como um todo. E Ponting e O’Brien (2014) consideram o *qoliqoli*, ou seja, áreas de pesca tradicionais (um ecossistema de recifes) pertencentes à *yavusa* (um grupo de clãs) e que são utilizados como prática de turismo de surfe em Fiji.

Elementos que elevam a complexidade de tratar de bens comuns no turismo, pois, como pontua Dodds (2010), parte-se do princípio que existe uma suposição inerente de que todos têm (ou deveriam ter) igual acesso ao poder e à representação destes recursos.

Tarefa também complexa é a de analisar a vida selvagem como um bem comum no turismo, devido sua característica móvel. Isso porque os estudos trazem uma reflexão da influência da atividade turística com um primata chamado langur-de-cabeça-branca (PHAN et

al, 2016); cetáceos de uma forma geral (TSENG et al, 2011), ou mais especificamente tubarões-baleia (MOORE; RODGER, 2010) e golfinhos rotadores (HEENEHAN et al, 2014).

Diante de tantos exemplos, Holden (2015) afirma que os bens comuns turísticos se tratam de uma diversidade de recursos naturais, como as já citadas praias, água e vida selvagem; e acrescenta à lista as montanhas e florestas. Elementos que compõem a paisagem turística, considerada outro bem comum (BRIASSOULIS, 2002; BRIASSOULIS, 2015; HEALY, 1994; PINTASSILGO; SILVA, 2007; RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO (2013); SÆÞÓRSDÓTTIR et al, 2020).

As paisagens, como um bem comum turístico, aparecem no trabalho pioneiro de Healy (1994), que as define de forma ampla, incluindo recursos naturais e elementos construídos. Sua análise, de acordo com Briassoulis (2015), restringe-se a tais recursos pela dimensão visual e pela perspectiva dos turistas, não por outros sentidos (audição e olfato), nem como algo usufruído por uma gama de usuários locais e externos.

À medida que estes tipos de estudo avançam, outros recursos vão sendo incorporados. Por exemplo, as paisagens turísticas não mais se restringindo ao aspecto natural, uma vez que começa a envolver elementos construídos pelo ser humano. Portanto, além da qualidade ambiental (como, paisagens, ar, água), Pintassilgo e Silva (2007) falam do saneamento local, o que requer obras humanas.

Já Wang (2014) insere os recursos turísticos naturais e os recursos turísticos humanos como *commons*, apesar de não explicar este último. Elucidação que pode ser assimilada das ideias de Sæþórsdóttir et al (2020), que faz referência ao capital natural, ao capital humano e ao capital social; que se dividem entre tangíveis (paisagens, parques e espaços verdes, por exemplo) e intangíveis (como a cultura e o ambiente). Ou pelo ponto de vista de Ruiz-Ballesteros e Brondizio (2013), que apresentam elementos naturais (espécies, mar, terra, por exemplo), humanos (como história, cultura, significado científico) e gerais (paisagem e patrimônio).

Colloredo-Mansfeld et al (2018) vão além ao colocarem aspectos relacionados às atividades humanas como *commons* (como o comércio) e a maneira como se estrutura um território. O primeiro vinculado à atividade de uma associação comercial que compartilha comércio artesanal e que se reúnem para promover os interesses desse comércio. O segundo relacionado a conflitos e competições, por exemplo, que geram sistemas territoriais comuns

estáveis, mas que por vezes não se tornam um território geograficamente definido oficialmente registrado no estado.

Os autores também observam o turismo como um bem comum, da mesma forma que Briassoulis (2002 e 2015); Holm et al (2017), Soares et al (2017) e Tasso et al (2021). Mas que Ruiz-Ballesteros (2017) reflete que o fato de se utilizar recursos de forma integral e complexa não significa que o turismo possa ser conceituado como um bem comum. E sim como uma atividade que utiliza uma lógica específica do uso do bem comum, com seus bens e serviços. Resumindo, o bem comum estaria em uma dinâmica específica no turismo, mas este não seria um *commons*.

Ideia que pode ser em parte refutada dependendo do conceito que se trabalha de bem comum. Por exemplo, caso esteja pautada unicamente em recursos comuns, a perspectiva de Ruiz-Ballesteros (2017) é coerente.

Entretanto, se for pautada em processos sociais auto organizados para resolução de problemas compartilhados (BOLLIER; HELFRIECH, 2019), o turismo pode ser um bem comum. Como é o caso apresentado, por exemplo, por Holm et al (2017), que enfocam o planejamento participativo no turismo. Estudo pautado nas ideias de Ostrom (2011) e que mostra que o primeiro passo (e mais urgente) para tratar o turismo como um objetivo específico é a formação de uma instituição para juntar pessoas que trabalham ou estão relacionadas à atividade turística.

Não que a formação de uma instituição para tratar o turismo como um *commons* seja isento de conflitos, pois, como já abordado nesta tese, o conflito é um fator presente no bem comum (HESS; OSTROM, 2007; OSTROM; 1990).

2.5.1 Conflitos no bem comum turístico

Acontece que nem todos os estudos levantados apresentaram ou discutiram esta vertente (BRIASSOULIS, 2015; COLE; BROWNE, 2015; HEALY, 1994; HOLDEN, 2005; PHAN et al, 2016; PINTASSILGO; SILVA, 2007; PONTING; O'BRIEN, 2014; TSENG et al, 2011).

A figura 8 mostra as temáticas específicas tratadas, que podem ser compreendidas dentro de um conflito mais geral apresentado por Holm et al, 2017 e Tasso et al, 2021: o conflito “entre interesses individuais versus interesses coletivos”.

Figura 8 – Conflitos no bem comum turístico.



Fonte: elaborado pelo autor

O conflito “entre destino em mídia” é um deles, demarcado pelo estudo de Sæþórsdóttir et al (2020), especificamente no caso da Islândia. País alvo de notícias relacionadas ao *overtourism* (turismo de excesso), e que por meio de tais discursos e representações midiáticas, acaba influenciando a percepção de seus turistas e moradores. O que pode resultar em uma mudança de decisão de viagem do visitante e, da mesma forma, sobre como os destinos escolhem gerenciar o mercado do turismo.

Outro conflito exposto é “entre turismo e natureza”, ao contemplar o primeiro como uma atividade em massa que leva impactos negativos ao meio ambiente, seus recursos e sua conservação (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; BRIASSOULIS, 2002; HEENEHAN et al, 2014).

Conflito este que por vezes eclode pelo uso da terra, levando à ineficiência de recursos e prejudicando a imagem da área (BRIASSOULIS, 2002). Isso porque os diferentes tipos de direito de uso da terra geram diferentes formas de lidar com recursos comuns, como a ameaça à vida selvagem (que não restringe seu deslocamento por causa de delimitações impostas por leis) (MOORE; RODGER, 2010), e o processo de descomunalização, ou seja, uma ruptura

entre as instituições rituais e familiares da sociedade agrária (COLLOREDO-MANSFELD et al, 2018).

Também foram observados conflitos “entre diferentes setores produtivos”, como o turismo, a agricultura e a pesca (BRIASSOULIS, 2002; HEENEHAN et al, 2014; SOARES et al, 2017; ZHANG, 2020). Isso porque muitas vezes estes (e outros) setores acabam disputando um mesmo recurso (como a água, por exemplo), ou porque existe uma hierarquia de importância de setores de uma localidade que acaba valorizando uma atividade em detrimento de outra.

Além destes, há conflito “entre diferentes atores do turismo”, como os locais (nativos e residentes), pessoas do setor público e privado, e também os visitantes (BRIASSOULIS, 2002; COLLOREDO-MANSFELD et al, 2018; DODDS, 2010; HEENEHAN et al, 2014; RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013; RUIZ-BALLESTEROS, 2017; SÆÞÓRSDÓTTIR et al, 2020; TASSO et al, 2021; WANG, 2014).

Tais conflitos surgem da diferença de acesso e uso a recursos entre os atores, principalmente quando acabam beneficiando poucos em detrimento de muitos. E geralmente esses poucos são do setor privado externo à comunidade, que impõe sua visão de mundo (competitiva, com vistas ao lucro e a busca de competência) sobre os locais (que por vezes cultivam valores como a equidade, a reciprocidade e a colaboração entre si).

Além disso, devido a seus diferentes tipos de recursos, os investidores externos conseguem monopolizar a gestão dos recursos no turismo, inclusive contratando mão-de-obra mais barata de outras localidades, concentrando, assim, a receita ganha no turismo. Esta que pode ser reinvestida comprando propriedades da comunidade, aumentando ainda mais o poder de investidores externos sobre o destino turístico.

Essa tensão, caso não solucionada, acaba gerando problemas também aos turistas, que sentem os efeitos negativos por meio de represálias. É o caso do anti-turismo ou turismo-fobia, ou seja, manifestações de rejeição com o turismo e visitantes, vistos como causadores de vários males no destino/localidade (BEAL et al, 2019; GÜRSOY, 2019; HUGHES, 2018; MARTÍN et al, 2018).

Daí nasce um conflito específico entre moradores e turistas, que se confrontam quanto ao uso e acesso de recursos em comum. E inclusive quanto à dinâmica do tempo, pois muitas

vezes os moradores locais têm de se condicionar ao ritmo frenético marcado pelo tempo dos visitantes.

O conflito também diz respeito à figura do setor público, que pode tomar decisões e ações unilaterais, bem como não conseguir controlar de forma efetiva os recursos e serviços públicos disputados entre moradores, setor privado, e a nova demanda trazida por turistas. Além disso, Ruiz-Ballesteros e Brondizio (2013) lembram os conflitos que podem decorrer de interesse político-eleitorais, que geram uma dinâmica à parte ao já complexo bem comum turístico.

2.5.2 Relações entre turismo e commons

De forma geral, as relações entre a atividade turística e *commons* tratadas nos estudos selecionados estão sintetizadas na figura 9.

Os impactos negativos geralmente são tratados como “tragédia do bem comum” (BRIASSOULIS, 2002; DODDS, 2010; PHAN et al, 2016; WANG, 2014). Referência à obra seminal de Hardin (1968), que faz uma reflexão sobre o esgotamento de recursos de uso comum geralmente de acesso aberto, e que requer a intervenção da iniciativa privada ou estatal para preveni-los.

Phan et al (2016) relatam que tal tragédia ocorre no turismo quando todos os seus setores tentam maximizar a receita do turismo atraindo mais turistas, resultando em mudança de habitat e perturbação na população de espécies.

Neste rumo, Briassoulis (2002) apresenta fatores que explicam a ocorrência dessa tragédia no bem comum no turismo, e que acabam prejudicando o produto do turismo, a experiência turística e a atividade em si:

- a) A composição, natureza e tamanho do bem comum turístico;
- b) Os regimes de recursos variados e heterogêneos;
- c) A forma de uso do recurso, igualmente variada, heterogênea e em grande quantidade;
- d) A presença de *free-riders* (relação de aproveitamento do bem comum sem colaborar com o mesmo);
- e) A acumulação de impactos nos bens comuns ao longo do tempo;

- f) A volatilidade da demanda turística;
- g) A cultura e estrutura para planejamento e tomada de decisão;
- h) Fatores contextuais diversos;
- i) As mudanças, como as culturais, socioeconômicas e tecnológicas.

Figura 9 – Relações entre turismo e *commons*.



Fonte: elaborado pelo autor

Dentre os elementos apresentados que configuram tal tragédia no contexto do turismo estão o *overtourism* (ou turismo em excesso) e o turismo de massa (PINTASSILGO; SILVA, 2007; PONTING; O'BRIEN, 2014; SÆÞÓRSDÓTTIR et al, 2020; ZHANG, 2020). *Overtourism* significa aglomeração de pessoas em um determinado espaço, superando sua capacidade de carga, e que leva a um esgotamento do capital natural, humano e social a uma taxa mais rápida que pode ser renovada (SÆÞÓRSDÓTTIR et al, 2020).

Ideia intimamente ligada ao turismo de massa, que é a movimentação e concentração de turistas, geralmente caracterizados com baixo poder aquisitivo e baixa vontade de pagar por serviços e produtos (PINTASSILGO; SILVA, 2007), em um mesmo espaço e tempo. Elementos que dificultam a prática de *commoning* (LE CROSNIER, 2012), e se trata, portanto, de um contraste ao turismo sustentável (JAMAL et al, 2013).

Tais formas de turismo contribuem para levantar outros problemas, como usuários externos ao destino (como turistas e empreendedores de fora) influenciando em decisões, condições e valores do bem comum do turismo (BRIASSOULIS, 2002; COLLOREDO-MANSFELD et al, 2018).

Paddison e Walmsley (2018) fornecem um exemplo quando falam que a mudança de poder do estado rumo a parcerias público-privado ou privadas acabam aumentando a centralização das atividades em torno de DMOs e elites locais, o que resulta em déficits democráticos. Isso porque nesse processo também ocorre a concentração de benefícios para um determinado grupo, frustrando residentes locais desejosos por trabalhos e oportunidades, o que acaba criando uma sensação de injustiça social e fragilidade na autossuficiência das comunidades locais (BRIASSOULIS, 2002; COLE; BROWNE, 2015; COLLOREDO-MANSFELD et al, 2018; RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013).

Uma base para este tipo de impacto é a mentalidade unicamente de mercado no turismo, que realça interesses individuais em detrimento de coletivos (COLE; BROWNE, 2015; COLLOREDO-MANSFELD et al, 2018; PONTING; O'BRIEN, 2014; RUIZ-BALLESTEROS, 2017; TASSO et al, 2021; WANG, 2014). O que acarreta em uma série de consequências (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; BRIASSOULIS, 2002; DODDS, 2010; HEALY, 1994; HEENEHAN et al, 2014; HOLDEN, 2005; PHAN et al, 2016; PINTASSILGO; SILVA, 2007; PONTING; O'BRIEN, 2014; RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013; TSENG et al, 2011; WANG, 2014; ZHANG, 2020), como:

- a) Aumento do valor da terra (e de produtos diversos) decorrente da valorização de mercado, muitas vezes a preços inacessíveis para os locais, fazendo-os saírem de suas residências;
- b) Conflitos entre setores, áreas e patrimônios que são explorados economicamente;
- c) Turismo se adequando unicamente às expectativas do mercado externo, reforçando o aspecto competitivo ao invés de colaborativo;
- d) Superlotação e segregação de espaços (para turistas e moradores);
- e) Aproveitamento de recursos externos em detrimento dos locais, como contratação de pessoas e compra de insumos, por exemplo;

- f) Enfraquecimento do desenvolvimento local e de formas de turismo alternativo;
- g) Insustentabilidade ambiental e ética;
- h) Exclusão das comunidades locais no desenvolvimento e nos benefícios do turismo;
- i) Existência de problemas relacionados a congestionamentos, recursos energéticos, gestão de resíduos e poluentes, urbanização sem planejamento e ao aumento da criminalidade;
- j) Oferta de experiências forjadas aos turistas para melhor satisfazê-los.

Assim, aproveita-se dessa fragilidade e falta de consciência de regulação e participação no turismo, que faz a comunidade do destino achar que seus recursos, seu entorno e seus problemas sejam de responsabilidade de terceiros, como do governo e até do setor privado (COLE; BROWNE, 2015; PONTING; O'BRIEN, 2014; SÆÞÓRSDÓTTIR et al, 2020).

Frente a isso podem ocorrer problemas de desregulamentação, que levam, por exemplo, ao benefício dos mais preparados (com mais recursos); e a um processo de transformação de recursos de propriedade comum em recursos de acesso aberto, mais fáceis de aglomerar e superexplorar (PINTASSILGO; SILVA, 2007; PONTING; O'BRIEN, 2014).

Cenário tal que mostra problemas de investimento e de incentivo para cuidar do bem comum (HEALY, 1994; MOORE; RODGER, 2010; ZHANG, 2020), O primeiro decorrente da não existência de montante financeiro suficiente para protegê-los. O segundo devido à atuação de *free-riders*, que se aproveitam dos benefícios do bem comum sem, contudo, contribuírem para a manutenção do mesmo, ocasionando na redução de investimento no destino.

Contudo, vale utilizar as percepções de Briassoulis (2015), Phan et al (2016) e Zhang (2020) quando afirmam que a atividade turística não é a única a causar impactos negativos ao destino, sendo relevante atentar para outras influências, nem sempre fáceis de serem identificadas, como as dos próprios residentes e de atividades não turísticas.

Fato que marca novamente complexidade do turismo, uma vez que este apresenta: a) uma variedade de atores (visitantes, moradores, investidores, etc.); b) a existência de sistemas

de valores socioculturais distintos; c) uma variedade de setores indiretos e diretos (como acomodação, alimentação, eventos, transporte, agenciamento, por exemplo), realizando atividades em diferentes tempos e espaços difíceis de serem delimitadas; e d) demandas variadas em cima de recursos limitados (BRIASSOULIS, 2002; BRIASSOULIS, 2015; COLE; BROWNE, 2015; HEENEHAN et al, 2014).

Contrapondo os aspectos negativos, alguns autores levantaram exemplos de impactos positivos, como: a) a melhoria das condições dos habitantes locais; b) o contato entre diferentes pessoas, que culmina no enriquecimento da experiência turística; c) os benefícios para atividades de consumo intermediário, como lojas, imobiliárias, indústria têxtil, setor mobiliário, por exemplo; d) o benefício para o governo, com o aumento da receita fiscal; e) a valorização da cultura local (COLLOREDO-MANSFELD et al, 2018; HEALY, 1994; RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013; PINTASSILGO; SILVA, 2007).

Ainda assim, como visto, o turismo gera impactos negativos ao destino, sendo observado por Ruiz-Ballesteros e Brondizio (2013) como um dos principais agentes desse tipo de mudança, mesmo com a existência de leis e projetos para sua regulamentação e controle. O que requer uma reflexão crítica sobre o modelo de turismo que se pretende para um destino (TASSO et al, 2021). E que enxergue o bem comum por valores não apenas econômicos, mas também de suporte à vida, de valor histórico, simbólico, recreativo, entre outros (HOLDEN, 2005).

Trata-se de um turismo sustentável, que para Briassoulis (2002), Briassoulis (2015) e Castro-Spila et al (2018) dizem apresentar características como a melhoria do bem-estar (atual e futuro) e autossuficiência da comunidade; o apoio à proteção das riquezas naturais e culturais; a busca do equilíbrio entre atividades econômicas, sociais e ambientais; e o aproveitamento destas para maior satisfação dos visitantes.

Por isso que Briassoulis (2015) relata que a pesquisa sobre bens comuns do turismo deve ser integrada à pesquisa de turismo sustentável, pois se tratam de temas inseparáveis. Isso porque um não pode ser examinado de maneira significativa sem reconhecer explicitamente o outro. E não se trata de considerar o turismo sustentável como mais um segmento de mercado para facilitar sua comercialização (CASTRO; PINTO, 2013), mas sim como uma filosofia a ser aplicada na prática cotidiana.

Por tais características, o turismo sustentável é antagônico à tragédia do bem comum. E para alcançá-lo é preciso lidar com certos desafios, como (DODDS, 2010; HOLDEN, 2005; PHAN et al, 2016):

- a) A falta ou a baixa educação dos envolvidos com a atividade turística e seus recursos, o que requer o aumento da conscientização da atividade;
- b) O poder e a falta de planejamento do setor privado;
- c) A pobreza de recursos e de oportunidades das comunidades locais;
- d) O crescimento descontrolado da população humana;
- e) A prioridade econômica, com foco de curto prazo e que testa a força da coesão social dos sistemas de propriedade comum;
- f) A falta de envolvimento das partes interessadas.

Assim, para lidar com tais desafios algumas ações são necessárias, dentre elas “esclarecer as regras de direito de uso, acesso e propriedade dos bens comuns”. Significa trabalhar a comunicação e entendimento dos direitos em relação aos recursos comuns: sua gestão, uso, acesso e regime de propriedade, ou seja, a regulamentação e a gestão geral do *commons* (DODDS, 2010; WANG, 2014). Estas que também envolvem a atividade turística, quanto a seus níveis e formas (DODDS, 2010; HEENEHAN et al, 2014; ZHANG, 2020).

Outra ação é relacionada a “incentivar a participação da comunidade”, que começa com a tomada de consciência. Desafio significativo, pois é difícil trabalhar interesses diferentes (de pessoas e setores) no sentido de encontrar um ponto em comum (como regras, objetivos e valores) capaz de auxiliar em uma atuação interdependente dos atores em prol de uma visão maior (BRIASSOULIS, 2015; HOLM et al, 2017).

Assim, passar da conscientização para a atuação requer a presença de líderes e de maior participação local, fatores reconhecidos como importantes para o processo de gestão integrada de tomada de decisões e ações do destino. Requer também um engajamento para combater a pobreza, iniciando com a distribuição de benefícios do turismo, o que incentiva os interesses dos moradores para o bem comum local.

Além disso, é preciso desenvolver o capital social da comunidade e elevar seu nível de interesse e de atuação, que fortalece os interesses coletivos e ajuda a confrontar a pressão exercida pelo mercado (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; BRIASSOULIS, 2015; DODDS,

2010; PINTASSILGO; SILVA, 2007; RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013; WANG, 2014).

Uma terceira ação é “criar arranjos institucionais”, fator que ajuda a concretizar a ação anterior, pois fortalece as vozes da comunidade envolvida com o turismo e a eficácia no alcance deste objetivo. O que facilita a distribuição de responsabilidades, o estabelecimento de mecanismos de distribuição de benefícios, a negociação e busca de recursos externos necessários para um desenvolvimento mais equilibrado, a coordenação do uso da infraestrutura turística coletiva, e o fortalecimento interno contra forças externas opostas (BRIASSOULIS, 2015; RUIZ-BALLESTEROS, 2017; SOARES et al, 2017; TSENG et al, 2011; WANG, 2014).

Briassoulis (2015) complementa tal ideia ao apresentar evidências para a criação de arranjos institucionais bem sucedidos no turismo. Uma delas tem relação aos sistemas de recursos (bem comum), que idealmente apresenta um tamanho reduzido, limites claramente definidos, que seja previsível e não móveis (como a vida selvagem). Características para facilitar a identificação e gestão do *commons*.

Outra envolve os usuários desse bem comum, sendo conveniente que: a) os usuários desfrutassem de uma distribuição equitativa de benefícios e custos, b) os usuários morassem perto e dependessem desses recursos comuns compartilhados, e c) houvesse demanda para que as mudanças no bem comum sejam lentas e administráveis (BRIASSOULIS, 2015).

Interessante também seria trabalhar para o estabelecimento de regras claras e compreensíveis, de fácil aplicação, assim como mecanismos de resolução de conflitos e sistemas de prestação de contas. Bem como despertar o desejo comunitário em aplicar sistemas de propriedade comum, além de trabalhar para que os recursos compartilhados de acesso aberto se convertam a tal regime (BRIASSOULIS, 2015).

Mais uma ação é “utilizar formas de governança/gestão flexíveis”, o que facilita a criação de arranjos institucionais, que se tornam capazes de se adaptar às mudanças e lidar com a complexidade de um *commons*, ainda mais no turismo. Tal prática recebe nomes variados, como: a) governança adaptativa, que deve ser sistematicamente avaliada sob a perspectiva de promover o turismo sustentável (BRIASSOULIS, 2015); b) cogestão, que diz respeito a um processo de participação coletiva e compartilhamento de poder entre os

envolvidos (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020); c) gerenciamento coletivo, que fortalece a cooperação em recursos sob regime de propriedade comum (HEALY, 1994).

Práticas que se pautam na ética e em mecanismos de autogestão (PONTING; O'BRIEN; 2014; TSENG et al, 2011).

Outra ação é “apoiar a forma de autogestão comunitária” para que a governança comunitária consiga se concretizar, pois é preciso apoio e reconhecimento à sua existência, ou autonomia, um dos princípios de Ostrom (1990).

Para tanto, políticas públicas democráticas são necessárias, no que concerne a apoiar iniciativas organizadas pela sociedade para a gestão e acesso ao bem comum (recursos, desenvolvimento sustentável, desenvolvimento político-institucional, cultural, territorial). Políticas que se tornam instrumento para alcançar o direito ao lazer, à hospitalidade e ao turismo não apenas aos visitantes e empresários, mas também para a comunidade anfitriã (GASTAL; MOESCH, 2007; HOLDEN, 2005; TASSO et al, 2021).

Significa também estabelecer e aperfeiçoar mecanismos para supervisão do destino turístico (sob organização dos locais) e de incentivo econômico baseado no mercado. Este último não significa ficar à mercê dos interesses de mercado, mas de controlá-los exercendo uma política de custos e preços sobre quem opera no turismo, beneficiando quem contribui com a sustentabilidade e taxando os que a prejudicam (DODDS; 2010; WANG, 2014).

2.5.3 Papéis do conhecimento na relação entre turismo e *commons*

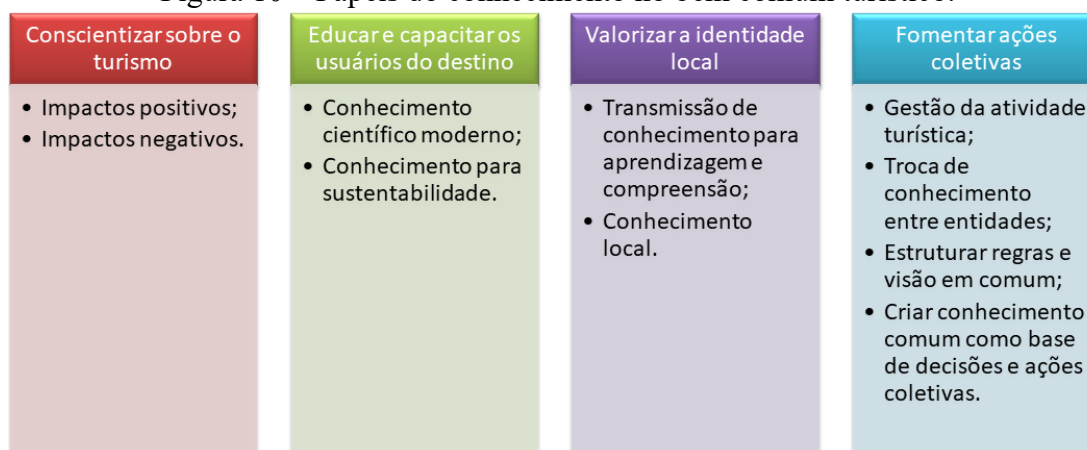
O conteúdo dos estudos de Briassoulis (2015), Healy (1994), Holden (2005) e Phan et al (2016) não abordaram como o conhecimento pode contribuir com o bem comum turístico, mas os demais trouxeram aspectos que foram aglutinados em quatro temas gerais, como pode ser observado na figura 10.

Um é sobre “conscientizar sobre o turismo”, que envolve a necessidade da comunidade do destino tomar consciência e se sensibilizar sobre os benefícios e malefícios da atividade turística (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; COLE; BROWNE, 2015; HOLM et al, 2017; SÆÞÓRSDÓTTIR et al, 2020).

Significa que para uma comunidade investir no bem comum turístico é importante saber seus impactos, que no caso positivo podem ser de natureza econômica (como a geração

de emprego e renda para os moradores locais), social (a divulgação e valorização da cultura local, por exemplo), e ambiental (como a conscientização e proteção das riquezas naturais).

Figura 10 – Papéis do conhecimento no bem comum turístico.



Fonte: elaborado pelo autor

Já os aspectos negativos passam, por exemplo: a) pelo domínio de atividades comerciais sobre os demais interesses locais (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020); b) pela negligência à sustentabilidade ambiental (WEARING; PONTING, 2009); c) pela obstrução da participação da comunidade local (SCHEYVENS, 2011); d) pela criação de dificuldades para aplicação de atividades turísticas alternativas (SOFIELD, 2003), e) pela exclusão e subtração do conhecimento local (tradicional) (MARCINEK; HUNT, 2019); e f) sobre o impacto do turismo excessivo e como o mesmo é retratado nas mídias (SÆÞÓRSDÓTTIR et al, 2020).

Assim, reforça-se a fala de Hatipoglu et al (2016) quando questionam até que ponto o turismo realmente beneficia a comunidade de um destino, tendo em vista uma distribuição de benefícios feita de forma não equitativa. E por isso que a comunidade local deve saber das oportunidades e ameaças do turismo, pois Joppe (2018) aponta que a comunidade local é a que mais sofre os efeitos negativos de tal atividade.

O segundo tópico levantado é sobre “educar e capacitar os usuários do destino”, que aborda dois subtemas. Um deles sobre o conhecimento científico e moderno, que é insuficiente em muitas áreas rurais e que culmina: a) na dependência de tais comunidades do conhecimento operacional e do capital externo (WANG, 2014), e b) na ameaça de danos graves ao ambiente decorrente da falta de certeza científica (TSENG et al, 2001). Fatores que

reduzem a autonomia local na tomada de decisões, de ações e de aproveitamento de benefícios, um dos princípios de sucesso de auto governança de *commons* estipulado por Ostrom (1990).

O outro subtema é sobre o conhecimento para sustentabilidade, que abarca uma série de cuidados. Um deles sobre o uso, disponibilidade e a forma de acessar um *commons* (considerando a variedade de atores, como visitantes, moradores; usuários e tomadores de decisão) (COLE; BROWNE, 2015; DODDS, 2010). Ou como conscientizar e valorizar o patrimônio e o meio ambiente, e promover a educação ambiental junto a ambientes naturais (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; TASSO et al, 2021).

Ações que precisam ser observadas não apenas pelo valor de troca (puramente comercial), mas pelo seu valor de uso, fundamental para a comunhão com o bem comum ao perceber sua importância em si (BOLLIER, 2007; BOLLIER; HELFRIECH, 2019).

Educação para a sustentabilidade que não se restringe aos aspectos econômico e ambiental, mas também ao social. Como tratar os impactos relatados por Pintassilgo e Silva (2007) sobre visitantes que são abusados financeiramente por não terem acesso a certas informações e conhecimentos sobre o destino.

O que requer uma conscientização da atividade turística no sentido de preparar os prestadores de serviços para tratar de forma justa quem visita o destino. Ou como afirmam Ostrom et al (1999), para sensibilizar e convencer os apropriadores e usuários a assumirem uma gestão coordenada em prol de um bem comum é fundamental a educação dos mesmos.

O terceiro tópico é sobre a importância de “valorizar a identidade local”. A começar pelo subtema “transmissão de conhecimento para aprendizagem e compreensão”. Que significa valorizar tal identidade local (cultura, memória, história, geografia, artes, manifestações, religiosidade, saberes tradicionais, gastronomia, etc.), divulgando-a aos visitantes por meio de um processo informativo (TASSO et al, 2021; ZHANG, 2020); e de mecanismos para entendimento transcultural para criar um ambiente de respeito mútuo entre usuários internos e externos (PONTING; O'BRIEN, 2014).

Fato que ajuda, inclusive, a despertar vocações e potencialidades para o desenvolvimento do setor, ao se oferecer ao visitante a autenticidade local (seu conhecimento, vocações, etc.) em forma da estruturação de atrativos e serviços (TASSO et al, 2021).

Ainda dentro deste penúltimo tópico se encontra o subtema “conhecimento local”, responsável pelo alcance de dois dos princípios de Ostrom (1990). Um deles se refere aos limites claramente definidos (COLE; BROWNE, 2015; COLLOREDO-MANSFELD et al, 2018), uma vez que para delimitar recursos e pessoas que acessam tal recurso (mesmo que de maneira informal) é preciso conhecer intimamente o ecossistema envolvido.

O outro princípio diz respeito aos acordos de escolha coletiva, ou seja, a participação coletiva e ativa da comunidade na tomada de decisão. Para tanto, conhecer o local ajuda os membros pertencentes a um *commons* a conhecer e entender a realidade local (territorialmente e socialmente), tornando-os capazes de indicar potencialidades, restrições e alternativas de uso, de criação e de adaptação de regras locais (SOARES et al, 2017).

O último tópico é “conhecimento para ações coletivas”, sendo necessária a “gestão da atividade turística” para ajudar a comunidade local em ações relacionadas especificamente à atuação e ao desenvolvimento do turismo. O que requer o seu preparo por meio de educação (formal ou informal), como oficinas e consultoria (RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013). Bem como a profissionalização da oferta turística em um atendimento de excelência em bem-receber, despertando no turista a consciência sobre o valor do lugar visitado e levando-o, assim, a pagar um preço justo pelos produtos locais (PINTASSILGO; SILVA, 2007).

O segundo subtema é a “troca de conhecimento entre entidades” para atingir um princípio de Ostrom (1990): empreendimentos aninhados. Isso porque a dificuldade de compartilhar conhecimento entre usuários retrata a dificuldade de sustentar um bem comum (COLE; BROWNE, 2015). O que leva a ocorrência de ações unilaterais (entre diferentes instituições locais ou esferas de poder: regional, estadual, federal), pois a inter cooperação entre as entidades exige a troca de conhecimentos e informações para encontrar soluções adequadas alinhadas com a localidade (SOARES et al, 2017).

Assim, o conhecimento também ajuda a “estruturar uma visão em comum e as regras” para alcançá-la, outro subtema. De início é importante ter conhecimento sobre o bem comum: suas fragilidades, limitações, condições especiais para conseguir sustentá-lo, mesmo com a atividade turística. Fato que ajuda a criar um entendimento comum sobre o recurso compartilhado e a direcionar os visitantes no sentido de respeitar tal recurso, o que por vezes

requer restrições na interação visitante-recurso compartilhado (HEENEHAN et al, 2014; MOORE; RODGER, 2010; RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013).

Outro subtema é a “criação de conhecimento comum como base de decisões e ações coletivas”, que tem relação com a estruturação de uma visão em comum. Isso porque cada participante dispõe de elementos distintos (recursos, percepções, conhecimento, visão de mundo) que precisam ser contemplados e compreendidos para direcionar as ações do bem comum no turismo (RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013).

Assim, a falta de conhecimento e consciência comum acaba prejudicando a auto-organização (ou a cogestão), já que o auto regulamento é afetado nos níveis individual, comunitário e regional (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; COLE; BROWNE, 2015). Ou colocado de forma resumida, a gestão do conhecimento comum é um contexto em muitas iniciativas de bem comum (RUIZ-BALLESTEROS, 2017).

Criar um conhecimento comum ajuda também a lidar com a diferença de conhecimento entre os atores, principalmente entre os autóctones e os externos ao destino. Briassoulis (2002) lembra que muitos dos externos se caracterizam como poderosos apropriadores e usuários de recursos comuns, dominando o processo de desenvolvimento do turismo. Diferença que gera conflitos e dificuldades adicionais para a gestão do bem comum no turismo.

Já Soares et al (2017) refletem que os autóctones detêm um conhecimento maior dos conflitos existentes na localidade, e das soluções já implantadas, com ou sem sucesso. Ponto importante quando se pretende realizar um trabalho de bem comum em um destino, que requer a confiança entre grupo para realizar as ações coletivas, além da abertura para lidar com os conflitos existentes.

2.5.4 Síntese da discussão sobre a relação entre Turismo e Commons

Este capítulo se baseou em uma revisão sistemática integrativa sobre os termos turismo e *commons*, para concretizar um dos passos da metodologia da *Design Science Research* e responder as seguintes perguntas: quais as relações e lacunas de pesquisa existem entre *commons* e turismo? O que é *tourism (tourist) commons*? Qual papel o conhecimento assume em contextos de *tourist commons*?

De início, percebeu-se que tal relação se iniciou em 1994 e costuma ser feita primordialmente pela perspectiva do CPR (*common-pool resource*), fruto dos estudos de Ostrom (1990). Tanto que aparecem palavras-chave que contemplam perspectivas relativas a tal pesquisa, como *Social-Ecological System* e *Institutional Analysis*.

CPR tende a focar recursos naturais e sua durabilidade ao longo do tempo, e que no turismo faz uma relação com os impactos desta atividade em tais recursos. Impactos que, resumidamente, tendem a ser ambíguos: de tragédia ou de sustentabilidade.

A primeira geralmente diz respeito à superexploração dos bens comuns turísticos, no desequilíbrio entre as dimensões ambiental, social e econômica, no foco em interesses e ações individuais (particularmente do mercado), e visão de curto prazo. Enquanto a segunda marca uma consciência da dependência e importância dos bens comuns para o turismo, o que requer um equilíbrio entre as dimensões ambiental, social e cultural, e o foco em interesses e ações coletivas para uma visão de longo prazo. Sendo, portanto necessário repensar a atividade turística: se como atividade fim ou meio para o destino.

Esta mudança de perspectiva requer um turismo alternativo às formas comumente observáveis, como o turismo excessivo e o turismo de massa. Ou seja, um turismo não focado apenas no mercado, no visitante e do tipo de intervenção *top-down* (pelo ponto de vista do mercado e do Estado unicamente). Até porque Carlsson e Sandström (2008) relatam a existência de evidências mostrando que sistemas centralizados do tipo *top-down* são menos adequados para a tarefa desafiadora de utilizar de forma sustentável recursos de uso comum. O foco, assim, desloca-se para a comunidade local e seu autogerenciamento dos recursos e do sistema de recursos, o que remete ao *tourism* (ou *tourist*) *commons*.

Apesar de não ter aparecido na tese, foi realizado um trabalho para entender tal conceito, sendo duas definições centrais aqui contempladas. Uma de Briassoulis (2015, p. 92, tradução nossa), que entende o bem comum turístico como uma “coleção de recursos naturais, artificiais e socioculturais das áreas dos anfitriões e regiões adjacentes que são intencional ou inadvertidamente usadas em comum por atividades turísticas e não turísticas”. Proposta que reforça a ideia de bem comum turístico como seus recursos que atraem pessoas.

A outra definição é de Ruiz-Ballesteros (2017) que compreende o *tourist commons* como a cogestão de parte do território (destino turístico) a ser explorado turisticamente sob

uma orientação comunitária. A qual contempla o processo de participação comunitária no usufruto e cuidado pelos recursos compartilhados.

Assim, para abarcar tanto a perspectiva de recursos quanto dos processos sociais envolvidos em seu uso compartilhado, esta tese toma como definição basilar de *tourism commons* a mescla de ambos os conceitos, ou seja, o bem comum turístico como a cogestão comunitária de recursos comuns (naturais, socioculturais e artificiais – tangíveis e intangíveis) usados de forma intencional ou inadvertidamente por atividades turísticas e não turísticas, dentro de um destino turístico e áreas adjacentes.

Definição que tem estreita relação com o turismo sustentável, ou destino turístico sustentável. Até porque foi mostrado que *tourism commons* e sustentabilidade devem ser tratadas de forma dependente.

Por exemplo, o turismo sustentável é entendido por Bacal et al. (2007, p. 179) como “aquele que, com base no planejamento e estruturação de suas práticas, considera a conservação ambiental, a autenticidade cultural e ainda a inclusão social, buscando sempre a qualidade dos serviços prestados, viabilizando a perenidade da atividade”.

Filosofia que também contempla conflitos para ser alcançada, os quais foram resumidos aqui como conflitos entre interesses particulares versus interesses coletivos (como entre destino e mídia, atividade turística e natureza, setor turístico versus outros, e entre atores turísticos).

Para alcançar a sustentabilidade foram mostrados desafios, como buscar a clareza das regras de direito de uso, repensar o acesso e propriedade dos bens comuns, fomentar o interesse e participação da comunidade local, criar arranjos institucionais, utilizar formas de governança/gestão flexíveis, e apoiar a autogestão comunitária. Desafios que foram contemplados, em maior ou menor grau, no artefato a ser proposto nesta tese.

Embora o conhecimento não tenha sido abordado diretamente como um recurso a ser compartilhado, sua relevância se mostra no que tange à conscientização dos usuários sobre o turismo (e seus impactos), e, portanto, sobre a necessidade de educá-los e capacitá-los (baseado na ciência e na sustentabilidade) para usufruir ou trabalhar o turismo.

O conhecimento também se torna relevante para valorizar a identidade local do destino, ao ter pessoas que conhecem a fundo tal espaço e transmitem tal conhecimento para outros usuários. Além de ser importante para fomentar ações coletivas no turismo, no que diz

respeito à sua gestão, à troca de informação entre atores e setores, e para a institucionalização dessa atuação. Questões que também foram contempladas no artefato a ser proposto.

Finalizando esta parte, cabe mostrar que esta tese está em sintonia com as agendas de pesquisas abordadas na literatura, quando se refere a entender a interação entre turismo e seus recursos, a identificar recursos turísticos adequados ao bem comum (no caso, o conhecimento), e como e porque a comunidade participa ou não dessa governança.

2.6 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica foi fruto de um misto de revisão narrativa e revisão sistemática. O primeiro serviu para o pesquisador adentrar nos elementos da tese, resultando nas discussões sobre *Commons*, Gestão do Conhecimento (e Governança do Conhecimento), *Knowledge Commons* e Turismo (Destino Turístico, sua complexidade e relação com a gestão do conhecimento). Aspectos apresentados, respectivamente, nos capítulos 2.1; 2.2 e 2.2.1; 2.3.1; 2.4, 2.4.1, 2.4.2 e 2.4.3.

A revisão sistemática foi desenvolvida para o pesquisador aprofundar sobre as relações dos elementos, como se mostra no capítulo 2.3 (GC e *Commons*) e no capítulo 2.5 (Turismo e *Commons*). Exceção que acontece no caso entre GC e Turismo, que foi desenvolvida, mas não contemplada na fundamentação teórica, e cujo motivo está explicado nos procedimentos metodológicos.

Ao fim do processamento da fundamentação teórica foi possível encontrar as definições basilares para esta tese, a começar pelo *commons*, entendido como “sistemas sociais vivos por meio dos quais as pessoas dirigem seus problemas compartilhados de maneira auto organizada” (BOLLIER; HELFRICH, 2019, p. 17, tradução nossa). Sistema marcado por governança entre pares (ou auto governança, ou seja, a perspectiva política), a busca pelo provisionamento (ou seja, a solução do problema), e hábitos sociais cotidianos (que demarcam a comunidade).

Para tanto, torna-se importante caracterizar que comunidade (ou *commoners*) é esta, que Bollier e Helfrich (2019, p. 5, tradução nossa) percebem como aqueles “que inventam os sistemas, criam as regras, fornecem o conhecimento, executam o trabalho difícil, monitoram a conformidade e lidam com infratores”.

Relevante também frisar a definição basilar sobre gestão do conhecimento, que para North e Kumta (2018) se trata do processamento do conhecimento por um grupo de pessoas para alcançar algum tipo de vantagem (inovação, eficiência, vantagem competitiva, por exemplo). Tal definição de GC foi utilizada porque tais autores trabalham com a ideia de “ecologia do conhecimento”, entendendo-a como a promoção do conhecimento fundamentada em valores como confiança, cooperação e abertura a mudanças. Valores também encontrados no *commons*.

Como pontuado na relação entre GC e *commons*, tais valores foram identificados como elementos constituintes para uma gestão sustentável do *commons* (Figura 5): confiança (que contempla a reciprocidade, a comunicação e o capital social), o compartilhamento (de conhecimento, outros recursos, normas, objetivo e crenças em comum), ação coletiva (muitas vezes em forma de voluntariado), auto governança (que conta com a autonomia e reconhecimento, capital institucional, resiliência), e inovação (como a aberta e a social, e que ajude no processo técnico e na autogestão do bem comum).

Elementos que compõem o bem comum do conhecimento, ou *knowledge commons*. E para melhor esclarecimento, a definição utilizada para este bem comum é o de Frischmann et al (2014, p. 3, tradução nossa), ou seja, "a governança comunitária institucionalizada para o compartilhamento e, em alguns casos, para a criação de informação, ciência, conhecimento, dados e outros tipos de recursos intelectuais e culturais".

Aqui, dois processos da GC são enfatizados (o compartilhamento e a criação do conhecimento), que devem ser institucionalizados para alcançar benefícios coletivos para a comunidade. Contudo, foi relatada durante a discussão a diferenciação entre o processo compartilhamento e transferência. O primeiro como um ato mais simples de disponibilizar o conhecimento, enquanto o segundo trabalha a parte cognitiva do receptor, no sentido de haver uma preocupação com a absorção do conhecimento. E por isso, acabou ficando em três processos: o compartilhamento, a criação e a transferência/absorção do conhecimento. Este último visto como inseparáveis.

Todos estes componentes levantados devem estar presentes no artefato a ser desenvolvido nesta tese, e que conta com outros artefatos para sua produção, como é o caso modelo conceitual para *knowledge commons* de Shuhuai et al (2009). No caso, pensando em uma forma mais geral para um destino turístico que deseje trabalhar de forma sustentável e

com gerenciamento coletivo (para proteger seus recursos, manter a comunidade envolvida e a atividade turística em desenvolvimento).

O turismo aqui foi pensado em sua atuação em um destino turístico, mais pautado na ideia de destino turístico sustentável, pois tem estreita relação com o *tourism commons*. Cujos desafios estão relacionados à clareza das regras de direito de uso, à reflexão sobre o acesso e a propriedade dos bens comuns, ao fomento do interesse e participação da comunidade local, à criação de arranjos institucionais, à utilização de formas de governança/gestão flexíveis, e a ajuda à autogestão comunitária.

A definição basilar de *tourism commons* desta tese é a integração das concepções de Briassoulis (2015) e de Ruiz-Ballesteros (2017), ou seja, a cogestão comunitária de recursos comuns (naturais, socioculturais e artificiais – tangíveis e intangíveis) usados de forma intencional ou inadvertidamente por atividades turísticas e não turísticas em determinado destino turístico e áreas adjacentes.

E como a ideia é desenvolver um turismo do tipo sustentável (duradouro; com equilíbrio entre os aspectos ambiental, social e econômico; que integra as partes interessadas e fornece valor tanto para os anfitriões quanto para os visitantes), o *tourism commons* é tratado como turismo sustentável em determinado território, ou seja, um destino turístico sustentável.

Lembra-se que esta pesquisa se justifica pela escassez de estudos sobre os três elementos centrais (turismo, gestão do conhecimento e *commons*). Por exemplo, o turismo pelo ponto de vista da gestão do conhecimento gera benefícios diversos, apesar de ser pouco aplicado devido às características do primeiro. Só que tais benesses costumam se voltar para o conhecimento do visitante no sentido de gerar vantagem competitiva, ou para criar plataformas de conhecimento de redes públicas para adquirir inovação e sustentabilidade na governança turística. Nesse sentido, falta uma perspectiva que contemple inicialmente a comunidade que trabalha para o bem comum do destino turístico.

Já pela perspectiva do *commons* o enfoque no turismo se dá nos recursos naturais, pouco tratando o conhecimento e o diferencial que o mesmo pode causar. E a relação entre GC e *commons* não costuma ser desenvolvida de forma direta, e quando ocorre foca em plataformas de governo eletrônico e *urban commons*.

Todas estas informações mostram a baixa adesão de estudos relacionando o turismo com a gestão do conhecimento e com o *commons*, ainda mais quando se tenta relacionar os

três elementos (*knowledge commons* e *tourism commons*). O que mostra a necessidade de trabalhar o conhecimento comunitário para desenvolvimento de um destino turístico.

Os benefícios da GC no turismo podem ser ampliados com a aplicação do *commons* (inovação de forma aberta e coletiva para o destino, inovação social, na forma de administrar o turismo, e na forma de lidar com os conflitos), superando formas tradicionais de atuação (intervenção do mercado ou do Estado) e de enfoque de gestão (geralmente voltado para o público externo: visitante, empresas não locais, investidores externos).

Assim, este trabalho contribui para entender como destinos turísticos sustentáveis (ou que pretendem ser sustentáveis) se fortalecem por meio do *knowledge commons*. No caso, para lidar com seus recursos, sua comunidade e a atividade turística em si de forma mais duradoura.

Além disso, o presente estudo acaba lidando com certas lacunas, por exemplo, como se cria um *commons*? Como se cria um *commons* do conhecimento? Mais especificamente, como isso ocorre ou pode ocorrer no turismo?

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo apresenta a metodologia de pesquisa da tese com sua contextualização, etapas da pesquisa e modelo adotado.

3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO METODOLÓGICA

Seguindo o direcionamento do objetivo geral desta tese, que foi propor um artefato (*framework*) de governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento (*knowledge commons*) que mostre elementos e relações básicas para potencializar a cogestão para alcançar um destino turístico sustentável (*tourism commons*), esta pesquisa foi de natureza aplicada. Gil (2008, p. 27) a vislumbra como a “aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial”.

De acordo com Merriam (2009), a pesquisa aplicada é realizada para melhorar a qualidade da prática de uma determinada disciplina, uma vez que seus pesquisadores intencionam construir um trabalho útil para que administradores e formuladores de políticas aprimorem uma determinada situação. Ou como colocado por Prodanov e Freitas (2013), está ligada às verdades e interesses locais, pois seu objetivo é gerar conhecimentos para resolução de problemas específicos.

Um adendo relevante sobre realizar uma pesquisa aplicada é apresentado por Dresch et al (2015), no sentido de não ser necessariamente uma opção que exclui a pesquisa básica. Isso porque esta ajuda no avanço do conhecimento científico, o que acaba contribuindo para solucionar determinadas dificuldades.

Assim, para abordagem do problema (ou abordagem metodológica) se recorreu à pesquisa qualitativa, na qual a realidade não é vista como exterior ao sujeito, mas intrínseca a ele (ÁLVAREZ, 2011). Merriam (2009) afirma que a pesquisa de caráter qualitativo tem quatro características básicas: a) o foco no significado, entendimento e no processo; b) este que é indutivo; c) o pesquisador é tido como instrumento primordial de coleta e análise dos

dados; e d) o resultado tem uma rica descrição. Portanto, trata-se de uma abordagem que se preocupa mais com a particularidade que com a generalização (CRESWELL, 2010).

Quanto à modalidade, esta pesquisa se caracteriza como do tipo tecnológica. Esta que tem como foco a produção de um artefato, entendido como portador de conhecimento e de teorias (CUPANI, 2006). E que Simon (1996) diz ser um termo usado para descrever algo artificial, caracterizado por questões de objetivos, funções e adaptações.

Assim, para a proposição de um artefato, Cupani (2006) relata a necessidade de passar pelo ciclo “problema prático-projeto-protótipo-prova”, e sua possível correção e reformulação.

Para ajudar neste processo, esta proposta de tese recorreu ao método de *Design Science Research* (DSR), cujo conhecimento é mais prescritivo para a solução para um problema ou classe de problemas (LACERDA et al, 2013). Método sintetizado por Lacerda et al (2013) como tendo três etapas, a conscientização do problema, a revisão sistemática da literatura sobre aspectos do problema, e a localização de artefatos já produzidos.

Contudo, antes de aprofundar no método de pesquisa da DSR, cabe esclarecer sua base epistemológica: a *Desing Science*.

3.2. DESIGN SCIENCE

A construção de um artefato apresenta uma natureza prescritiva (VAN AKEN et al. 2012), característica marcante da *Design Science*. Esta que faz relação com as áreas de gestão e organização desde 2000 (DRESCH et al, 2015), e que coincide com elementos abordados nesta pesquisa: gestão do conhecimento, turismo e *commons*.

A *Design Science*, segundo Dresch et al (2015), geralmente começa a partir da projeção ou construção de um artefato, que pode surgir da necessidade do pesquisador em formalizá-lo ao observar a realidade. E é colocado por Hevner e Chatterjee (2010) como um paradigma de solução de problemas, com a produção de um artefato que deve ser avaliado para verificar seu impacto.

Tal ciência fornece bases para a construção e validação de sistemas ainda não existentes, que passam por etapas de criação, recombinação, alteração (de processos, produtos, métodos) para melhoria de condições existentes (LACERDA et al, 2013). Ou posto

de forma resumida por Baskerville et al (2009), a *Design Science* tem como atividades-chave projetar, desenvolver e avaliar.

Assim, a *Design Science* se incumba de desenvolver conhecimento para a criação de um artefato (VAN AKEN, 2004), cuja preocupação primária é sua utilidade, não a representatividade da verdade (LACERDA et al, 2013). E vale atentar para a importância do processo de criação de conhecimento (no caso para o desenvolvimento de um artefato para projetar soluções), não apenas em aplicá-lo (DRESCH et al, 2015; VAN AKEN, 2004).

van Aken (2004) reforça que a *Design Science* procura ajudar de forma generalizada na proposição de soluções. Generalizada para uma “classe de problemas”, cujos exemplos são: planejamento e controle de produção, mensuração de custos, alinhamento estratégico (DRESCH et al, 2015; LACERDA, 2013), mapeamento de processos e gestão de projeto (DRESCH et al, 2015).

A *Design Science* ajuda a criar artefatos para um contexto singular (classe de problemas), no sentido de gerar soluções satisfatórias (LACERDA, 2013; SIMON, 1996), ou seja, que não necessariamente tenham o intuito de buscar resultados ideais (DRESCH, 2015). A proposta é melhorar a situação, por ínfima que seja, não necessariamente solucionar definitivamente um problema.

A *Design Science* também é flexível, uma vez que pode aplicar mais de um método científico (como os da ciência tradicional), sendo, portanto, um paradigma de caráter transdisciplinar (DRESCH et al, 2015). Ideal para uma tese que se concentra em um programa de pós-graduação interdisciplinar e que trabalha elementos da mesma natureza: turismo (CAMPANA, 2019; MOESCH, 2000; TRIBE, 1997; TRUNFIO), *commons* (OSTROM, 2009) e gestão do conhecimento (HAZLETT et al, 2005).

Vale reforçar que a *Design Science* é entendida como a base epistemológica da pesquisa do artificial, que necessita de um método para organizar tal estudo que visa à construção de um artefato ou de uma recomendação (seja no contexto acadêmico ou organizacional). Método que no caso é a *Design Science Research* (CHAKRABARTI, 2010; DRESCH et al, 2015).

3.2.1 Design Science Research

Pode-se contemplar a *Design Science Research* (ou DSR) por ideias apresentadas por Hevner e Chatterjee (2010), como:

- a) Foca na solução de um problema ainda não resolvido ou que apresenta solução insatisfatória (não inovadora, nem eficaz e eficiente);
- b) Tem como princípio fundamental o uso do conhecimento e a compreensão de um problema para alguma solução por meio da construção de um artefato (útil e fundamental para entender o problema);
- c) No processo de produção do artefato, a DSR contribui com novos conhecimentos ao corpo de evidências científicas;
- d) Baseia-se em formas rigorosas de avaliação e comparação com artefatos semelhantes para a produção de conhecimentos novos. E caso este último quesito não seja realizado, a pesquisa nada mais será que uma condução de projeto rotineiro ou uma aplicação de melhores práticas.

Por conta de tais características, Lacerda et al (2013) e Dresch et al (2015) caracterizam a DSR como de conhecimento mais prescritivo (construção de artefato ou recomendação) para a solução de um problema ou classe de problemas. Sendo que os primeiros autores comparam tal método com outros tradicionais, como o estudo de caso e a pesquisa-ação.

Assim, enquanto estas duas últimas têm como objetivo a exploração, descrição ou explicação com vistas a entender como as coisas são ou se comportam; a DSR se preocupa com a atividade de prescrever e projetar (artefatos) para vislumbrar como as coisas deveriam ser. Além disso, a DSR apresenta resumidamente cinco atividades principais, a conscientização, a sugestão, o desenvolvimento, a avaliação e a conclusão do artefato (LACERDA et al, 2013).

E ao passar por tais processos, Hevner e Chatterjee (2010) contemplam três ciclos que devem estar claramente apresentados no projeto de pesquisa da DSR, sendo uma delas a relevância da pesquisa. Significa relatar a importância do artefato (e do conhecimento para estruturá-lo) frente ao domínio de aplicação (no caso *tourism commons*, ou, destinos turísticos sustentáveis por meio do *knowledge commons*) para se trabalhar uma meta.

Hevner e Chatterjee (2010) dizem que o segundo ciclo contempla o rigor para a construção do artefato, que contribui tanto para o conhecimento acadêmico (no caso interdisciplinar) quanto para os gestores que estão à frente do problema levantado (como sociedade civil organizada, iniciativa pública e privada de um destino turístico). Para tanto, é necessário desenvolver argumentos convincentes para tais públicos, baseados no rigor científico, pormenorizado e baseado no conhecimento existente.

O terceiro ciclo é o do *design*, que ocorre principalmente na construção, avaliação e retorno do artefato. Fase mais difícil da DSR (HEVNER; CHATTERJEE, 2010), e que Dresch et al (2015) apresentam seis parâmetros gerais de avaliação de rigor da DSR, considerando: o problema de pesquisa, os produtos de pesquisa, a avaliação do artefato, a generalização de soluções, e o rigor na condução do método.

Quanto ao problema de pesquisa é preciso considerar três parâmetros específicos de avaliação de rigor. O primeiro deles é que o problema deve ser relevante, o segundo que o problema deve contribuir para a redução da lacuna entre teoria e prática, e o terceiro que o problema deve contribuir para o avanço do conhecimento (DRESCH et al, 2015).

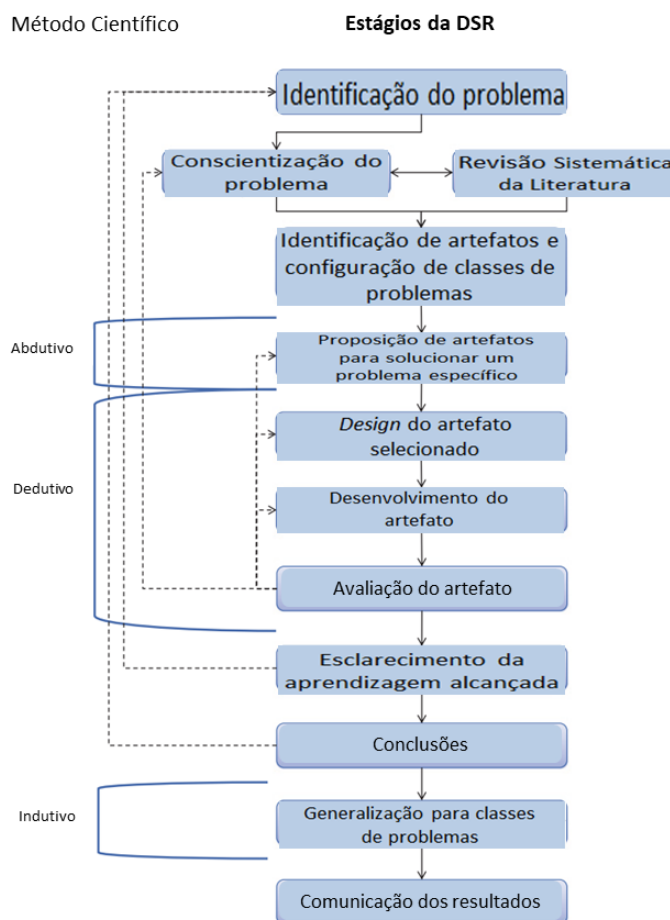
Para explicar os demais parâmetros, coube apresentar e explicar as etapas da DSR que contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa. De antemão, cabe dizer que não existe um método único de condução da DSR.

3.2.2 Modelo de DSR adotado e procedimentos para atingir os objetivos

Um modelo de DSR que apresenta uma explicação pormenorizada das suas etapas (onze ao todo, como mostra a figura 11) é o de Dresch et al (2015). A mesma converge vários passos, ideias, estratégias de autores que estudaram a construção de um artefato pela DSR. Razões que, somados ao fato do modelo ser recente, justificam a sua adoção nesta tese.

As etapas do modelo da figura 11 estão explicadas em partes, tomando como ponto de partida os objetivos específicos da tese, com intuito de fazer uma escrita mais didática.

Figura 11 – Modelo de DSR adotado para a condução da pesquisa.



Fonte: Adaptado de Dresch et al (2015).

3.2.1.1 Compreensão e definição da problemática, do problema de pesquisa e do ambiente externo do artefato

Para atingir o primeiro objetivo específico desta tese (mapear elementos básicos constituintes do *Commons*, da Gestão do Conhecimento e do Turismo) foi necessário primeiramente passar pelo estágio da DSR de Dresch et al (2015) - bem como Hevner e Chatterjee (2010) e Peffers et al (2007) - chamada **Identificação do Problema**. Etapa na qual é preciso compreender e definir de forma clara e objetiva o problema de pesquisa.

No caso, a pergunta está formalmente apresentada no capítulo 1.1 (Contextualização e questão de pesquisa) da seguinte maneira: como potencializar a cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis (*tourism commons*) por meio do *knowledge commons*?

Além da questão de pesquisa, torna-se importante realizar esforços para justificar o problema levantado (BOOTH et al, 2008), ou seja, apresentar uma informação interessante ou nova, uma resposta para algo relevante, ou uma solução para desafios práticos. Tarefa desenvolvida no capítulo 1.3, que mostra razões para investir nesta busca de construção de um artefato de *knowledge commons* para destino turístico sustentável.

Outra etapa da DSR que ajudou a alcançar o primeiro objetivo específico foi a **Conscientização do Problema**, passo primordial para resolver uma questão (SIMON, 1996), já que é preciso reunir informações disponíveis para aprofundar na compreensão do desafio. Além disso, Lacerda et al (2013), baseados em Mason (2006), colocam que este estágio tem caráter subjetivo e é de difícil padronização, o que exige a apresentação de protocolos para fundamentar as escolhas feitas.

De acordo com Dresch et al (2015), também é preciso apresentar causas do problema, além de ser importante relatar as funcionalidades do artefato, como desempenho esperado e requisitos operacionais para resolver de forma satisfatória o problema.

O principal resultado desta fase é a formalização dos aspectos do problema a serem resolvidos, considerando suas fronteiras (ou seja, o ambiente externo) (DRESCH et al, 2015). E complementando, Lacerda et al (2013) relata que esta parte contempla elementos como a problemática de pesquisa, a explicação do ambiente externo e seus pontos de interação relevantes, os atores interessados no artefato e a explicação de classe de problemas.

O ambiente externo mais amplo observado nesta tese é o turismo (ou destino turístico), e o mais específico é destino turístico sustentável (ou *tourism commons*). E quem pode se interessar é a comunidade local em seus vários aspectos: do setor público, privado e organizações não governamentais, bem como outras partes interessadas (outros setores produtivos, investidores externos e visitantes, academia).

Também é importante dizer que o turismo não costuma ser um ambiente facilitador para a adoção do conhecimento, gerando transtornos ao processar o conhecimento e alcançar vantagens (inovação, competitividade, qualidade, por exemplo) para o destino (COOPER, 2006; JETTER; CHEN, 2012; MCLEOD; VAUGHAN, 2015; SANZ-IBÁÑEZ et al, 2019).

Quanto às funcionalidades do artefato e requisitos operacionais para resolver de forma satisfatória, importa mostrar de forma organizada e simplificada elementos gerais de um arranjo institucional de turismo/destino e suas relações. E que possa ajudar na visualização e

compreensão de desenvolvimento de destino turístico sustentável por meio do recurso conhecimento (compartilhado de forma colaborativa) e que gere benefícios de forma equilibrada entre seus envolvidos. Artefato que esteja pautado na confiança, no compartilhamento (de recursos, ideias, objetivos e de responsabilidades) para sua gestão comunitária.

As bases para alcançar estas (e outras) etapas da DSR, e assim o primeiro objetivo específico desta tese, estão em dois tipos de revisões gerais. A revisão narrativa (ou tradicional) de literatura foi a primeira, e diz respeito a um tipo de síntese narrativa de evidências aleatórias (métodos informais e subjetivos de coleta e interpretação de informações) sobre um determinado tópico (*Commons*, Gestão do Conhecimento, e Turismo).

A segunda revisão foi do tipo sistemática, ou seja, com o uso de métodos explícitos e detalhados para busca, identificação, avaliação e síntese dos resultados de textos relacionados a um determinado tópico de interesse (WHITTEMORE; KNAFL, 2005).

Mais especificamente, uma revisão sistemática do tipo integrativa, que Souza et al (2010) entendem ser uma abordagem metodológica de revisão mais ampla, uma vez que inclui estudos tanto experimentais quanto não experimentais, literatura teórica e empírica, que possibilita uma visão mais completa do fenômeno a ser analisado. Além disso, Beyea e Nichll (1998) relatam que este tipo de revisão tem a capacidade de sumarizar pesquisas passadas e levantar conclusões gerais do corpo de literatura sobre um tópico específico.

Ao todo foram realizadas três revisões sistemáticas integrativas da literatura, que possibilitaram acesso ao conhecimento existente sobre o contexto do problema e trouxeram elementos para se desenvolver o artefato (DRESCH et al, 2015). Isso foi necessário para aprofundar em cada relacionamento dos elementos centrais desta tese: GC e Turismo, Turismo e *Commons* (*tourism commons*), e GC e *Commons* (*Knowledge commons*). Isso porque há escassez de estudos envolvendo as três vertentes ao mesmo tempo, o que gera a necessidade deste aprofundamento.

Os detalhes metodológicos de duas revisões sistemáticas estão nos apêndices A e B. Sobre a terceira revisão sistemática integrativa, os métodos adotados não foram inseridos nesta tese por se tratar de um trabalho coletivo entre colegas do PPGEHC. Sua metodologia e resultados foram publicados em duas revistas acadêmicas. E cabe ressaltar que se tratou da primeira revisão sistemática integrativa e que serviu de base para as demais.

De forma sucinta, a metodologia adotada nesta primeira revisão sistemática integrativa teve como fontes de informação as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. E se utilizou de termos em inglês relacionados ao contexto do turismo (*tour**, *hospitality*, *travel**, *trip**, *voyage**, *journey**, *visit**, *holiday**, *entertainment*, *leisure* e *recreation*) e da gestão do conhecimento e seus processos (*knowledge**, *manage**, *governance*, *creat**, *access**, *reu**, *catch**, *captur**, *use**, *stor**, *distribut**, *deliver**, *shar**, *applica**, *acquisition**, *collect**, *retention*, *transf**, *generat**, *formaliz**, *communicat**, *obtain**, *utiliz**, *disseminat**, *diffusi**, *transmission** e *production*). E os textos selecionados foram artigos (teóricos ou empíricos) devido ao fato de passarem por revisão por pares e apresentarem, assim, certa qualificação metodológica.

Após a realização das buscas nas bases de dados no dia 25 de abril de 2019, os textos levantados foram importados para o gerenciador bibliográfico *EndNote*. E os critérios de elegibilidade de tais pesquisas seguiram as seguintes premissas:

- a) Áreas do conhecimento, idioma, origem geográfica - livre;
- b) Temporalidade - livre (tudo que for publicado nas bases anterior à data da busca);
- c) Tópico considerado nos estudos - conter, em inglês, no seu título algum dos termos que se referem ao turismo (e sinônimos e radicais menores), mais a referência à gestão do conhecimento (também considerando os sinônimos, radicais menores e seus processos).

Para tanto, fez-se uma triagem inicial dos artigos com a leitura nos resumos, metodologias e resultados dos estudos, para identificar os artigos aderentes ao objetivo da revisão integrativa (analisar estudos de artigos, empíricos ou teóricos, que fizeram relação entre GC e turismo).

Dois pesquisadores ficaram responsáveis pela realização deste processo em cada artigo, com intuito de minimizar viés na interpretação da aderência. E após esta etapa, os artigos aderentes foram lidos na íntegra para a extração das informações necessárias ao cumprimento de todos os objetivos da pesquisa, com a ajuda de uma planilha de síntese desenvolvida no programa Excel. Sendo que ao final, tais informações passaram por um processo de consenso para a criação de uma categorização válida do conteúdo.

Assim, a técnica de análise temática foi utilizada para estabelecer uma categorização dos dados levantados, a qual ajudou a identificar, organizar e oferecer uma visão sistemática dos padrões de significado (em forma de temas) (BRAUN; CLARKE, 2012).

Braun e Clarke (2006) estabelecem seis etapas para a configuração de uma análise temática, sendo a primeira nomeada de Familiarização com os dados. Esta consiste em ler todos os dados levantados antes de começar sua codificação, pois os padrões vão sendo formados à medida que a leitura vai sendo desenrolada.

A segunda etapa é a Criação de códigos iniciais, momento em que códigos são identificados de acordo com características dos dados que se mostram interessantes pelo analista. O importante é que os dados sejam primeiramente codificados para depois serem agrupados em códigos diferentes (BRAUN; CLARKE, 2006).

Daí se parte para a Busca por temas (terceira etapa), que diz respeito a uma análise mais ampla, para classificar os diferentes códigos em potenciais temas. Tal estágio termina com um conjunto de temas candidatos, bem como subtemas específicos (BRAUN; CLARKE, 2006).

Já a quarta etapa é a Revisão dos temas, na qual se realiza o refinamento dos temas levantados, o que pode levar ao cancelamento de temas, a criação de novos e/ou a reordenação dos mesmos. Cabe frisar que os dados dentro de cada tema precisam ser coerentes em seu conjunto, com distinções claras e identificáveis entre eles (BRAUN; CLARKE, 2006).

Para auxiliar nesta etapa, Braun e Clarke (2006) afirmam que é preciso primeiramente ler todos os extratos agrupados em cada tema, e considerar se eles parecem formar um padrão coerente. Após, parte-se para o segundo nível de análise, no qual se faz o mesmo processo, só que em relação a todo o conjunto de dados. Aqui é importante levar em consideração a validade dos temas individuais em relação ao conjunto de dados, algo que, até certo ponto, depende da abordagem teórica e analítica.

Na quinta etapa a tarefa é identificar a essência de cada tema, e determinar qual aspecto dos dados que cada um captura. Neste sentido, cada tema individual precisa ser conduzido e escrito de forma detalhada, etapa intitulada de Definição e nomenclatura de temas (BRAUN; CLARKE, 2006).

A produção do relatório para apresentação dos resultados é a última etapa, na qual é a oportunidade final de análise e que remonta à literatura e ao objetivo da pesquisa (BRAUN; CLARKE, 2006). E os principais resultados desta primeira ajudaram a estruturar parte da fundamentação teórica e dos resultados da pesquisa desta de tese.

3.2.1.2 Identificação e compreensão de artefatos da literatura na relação Commons, GC e Turismo

Já para o segundo objetivo específico (descrever artefatos - modelos e *frameworks* - que apresentam relação entre os elementos Gestão do Conhecimento, *Commons* e Turismo) se utilizou primeiramente a etapa de **Identificação de artefatos e a configuração das classes de problemas**, terceiro estágio do DSR de Dresch et al (2015).

Esta que também foi alcançada com as revisões sistemáticas integrativas da literatura, uma vez que auxiliaram na busca de potenciais artefatos, do quadro de soluções empíricas conhecidas e de classes de problemas semelhantes ao adotado nesta proposta de tese (DRESCH et al, 2015; LACERDA et al, 2013).

Para a configuração de quadro de soluções empíricas, identificação de classe de problemas e de elementos constituintes da relação entre os elementos (*Commons*, Gestão do Conhecimento, Turismo), utilizou-se da técnica chamada Síntese Temática, realizada de forma descritiva, por meio da estratégia de enquadramento dos dados em agrupamentos de ideias semelhantes. Segundo Barnett-Page e Thomas (2009), tal técnica levanta códigos descobertas que são organizados em temas descritivos, posteriormente interpretados para produzir temas analíticos.

Já para o levantamento de artefatos de nível de modelos e *frameworks* foram consideradas as representações gráficas disponíveis nos textos selecionados das revisões sistemáticas, sejam teóricas ou empíricas, originais ou baseadas em estudos anteriores. A consideração de “representações gráficas” se deve ao fato de nem sempre haver uma definição específica para os desenhos apresentados, que por vezes são nomeados de *frameworks*, modelos, e em outras apenas por um título geral.

Na primeira revisão sistemática integrativa foram selecionados seis artefatos, do nível modelo ou *framework*, cujos critérios de seleção utilizados foram os seguintes:

- a) Incluir os artefatos nomeados de “modelo” ou “*framework*” em seu título ou no corpo do texto do artigo, critério aderente ao segundo objetivo específico da tese;
- b) Excluir modelos e *frameworks* desenvolvidos com base em apenas um dos elementos; por exemplo, que trataram apenas da GC, sem a devida relação com o turismo;
- c) Desconsiderar modelos e *frameworks* de autores secundários, que não receberam atualização pelos autores do artigo. Isso porque o entendimento sobre a construção e funcionalidade do artefato acaba sendo restrito pela pouca explicação fornecida;
- d) Desconsiderar modelos e *frameworks* que não foram detalhados em sua estrutura ou em seu processo de desenvolvimento, e/ou que foram apresentados apenas como exemplo no estudo;
- e) Desconsiderar modelos e *frameworks* relacionados ao processo metodológico de coleta e análise de dados da pesquisa;
- f) Desconsiderar modelos e *frameworks* que retrataram características de uma realidade muito específica, que dificulta sua utilização para outra realidade ou para um aspecto mais geral.

Em se tratando da segunda revisão sistemática integrativa, com enfoque na relação entre GC e *Commons* e cujos procedimentos se encontram no Apêndice A, apenas um artefato artefato foi levantado: um modelo conceitual de *knowledge commons*. E que, como o nome mostra, foi selecionado por apresentar uma dos temas centrais da tese.

Por fim, a terceira revisão sistemática integrativa abordou a relação entre *commons* e turismo, e foram identificados três artefatos, do nível modelo ou *framework*, sendo dois *frameworks* de uma mesma autora, uma do ano de 2002 e outra de 2015. Tratam-se do mesmo artefato, somente se diferenciando no desenho mais rebuscado no caso do ano de 2015. Portanto, pode-se considerar que é a mesma representação gráfica. O outro artefato diz respeito a um modelo conceitual de bem comum turístico.

3.2.1.3 Estruturação do artefato e explicação da relação de seus componentes

Para atingir o terceiro objetivo específico da tese (desenvolver um artefato de *knowledge commons* para destino turístico sustentável a partir das estruturas e teorias levantadas), foram contemplados os estágios quatro a seis da DSR de Dresch et al (2015). Sendo que o quarto estágio se refere à **Proposição de artefatos para solução de um problema específico**, que consiste em identificar a classe de problemas para a qual o artefato genérico será utilizado (DRESCH et al, 2015; LACERDA et al, 2013).

Segundo Dresch et al (2015, p. 104, tradução nossa), classe de problemas significa “a organização de um conjunto de problemas, sejam práticos ou teóricos, que contêm artefatos úteis para ação nas organizações”. Item importante para que o artefato construído não seja uma solução ocasional para contextos particulares (VENABLE, 2006).

Assim, utilizou-se novamente da Síntese Temática (BARNETT-PAGE; THOMAS, 2009) para a análise e síntese dos dados, realizada de forma descritiva. No caso, fez-se um agrupamento das classes de problemas levantadas nos artefatos encontrados em um quadro comparativo, e posteriormente se realizou uma análise temática para chegar a um denominador em comum.

Como indicado no modelo de DSR de Dresch et al (2015), foi utilizado um processo abdutivo, ou seja, um que sugere possibilidades por meio de artefatos encontrados na revisão sistemática de literatura.

Fischer e Gregor (2011) definem o método abdutivo como um processo criativo, sendo o único a permitir a introdução de uma nova ideia. Assim, caso necessário, novos elementos foram inseridos ao longo deste processo, contendo suas devidas explicações e justificativas.

Para a organização desta parte Dresch et al (2015) afirmam que é preciso estudar os fatos e propor teorias para explicá-los. Assim, para cada artefato ou conjunto de artefato trabalhado foi criada uma hipótese explicativa para o fenômeno/situação.

Já o **Design do artefato selecionado** é o quinto processo da DSR de Dresch et al (2015), no qual um artefato é escolhido dentre os trabalhados na fase anterior, contendo seus devidos componentes e relações internas de funcionamento. Leva em consideração sua relação e limites com o ambiente externo.

Aqui foi esclarecido o desempenho esperado dos resultados do artefato. E o produto esperado é um desenho indicando as técnicas e ferramentas para o desenvolvimento e evolução do artefato, bem como as informações detalhadas sobre os requerimentos do mesmo.

Portanto, uma das bases para este estágio é o método descritivo, que para Gil (2008) se trata de visualizar a descrição das características do objeto estudado como um dos produtos da pesquisa, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Até porque, o autor afirma que, juntamente com o método exploratório, a pesquisa descritiva está em prol de uma atuação mais prática.

Hevner e Chatterjee (2010) relatam que quem usa a pesquisa descritiva objetiva produzir regularidades e compreensão teórica que podem ser avaliadas em termos de verdade ou "semelhança com a verdade". E Merriam e Tirdell (2015) asseveram que descrever significa fornecer detalhes suficientes para que os leitores sintam que fazem parte do processo.

Agora, para a identificação dos componentes internos do artefato, toda a escrita da tese foi revisitada para averiguar os elementos levantados, com intuito de melhorar o enquadramento de categorias. Tarefa que se mostrou complexa, pois foi sendo feita inicialmente de forma escrita na própria tese ou em forma de rascunho em papéis avulsos, o que dificultou uma visão mais organizada dos componentes.

Assim, recorreu-se a um *software on-line* para auxiliar na melhor organização e visualização: o *MindMeister*, com sua capacidade de realizar mapas mentais para ajudar na organização visual das ideias levantadas. E a figura 12 mostra um exemplo dessa configuração.

Por sua vez, a sexta fase de DSR proposta por Dresch et al (2015) diz respeito ao **Desenvolvimento do artefato**, processo que corresponde à construção do artefato em si, por meio de diferentes possibilidades de abordagem, por exemplo, modelos em escala, algoritmos computacionais, protótipos, representação gráfica (a escolha feita para esta proposta de tese). Contudo, Veneble (2006) deixa claro que a DSR não se limita a tal desenvolvimento, pois contempla também o conhecimento gerado nesse processo, que pode ser útil para a construção de outros artefatos ou a melhoria de sistemas.

Dresch et al (2015) informam que o resultado principal deste estágio é a Heurística de construção, tipo de investigação que o pesquisador pode incluir uma análise de suas

próprias experiências como parte dos dados. E nesta construção se atinge o artefato em seu estado funcional, mostrando os detalhes da construção do mesmo.

Figura 12 – Organização das ideias das estruturas do *knowledge commons*.



Fonte: elaborado pelo autor

Mais especificamente, foi importante definir e esclarecer os requisitos para o funcionamento interno ideal do artefato, considerando o ambiente externo. Para tanto, foi preciso expor os mecanismos internos e sua organização, levando em consideração os efeitos desejados no ambiente externo (DRESCH et al, 2015).

Tanto no estágio de *Design* do artefato selecionado quanto no Desenvolvimento do artefato, o método base utilizado, de acordo com as instruções de Dresch et al (2015), foi o dedutivo, que mostra a descrição de todos os procedimentos empregados (técnicas e ferramentas), como os utilizados para a construção do artefato, para sua avaliação, seus requisitos necessários e o desempenho esperado dos resultados do artefato.

De acordo com Chalmers (1999), a característica principal do método dedutivo é o uso da (argumentação) lógica na construção conhecimento, tendo como ponto de partida leis e teorias para propor elementos que servem para explicar ou prever fenômenos.

Para esclarecimento, Dresch et al (2015) falam que a construção de modelos conceituais é um exemplo de aplicação do método dedutivo na área da gestão, que toma como

base conhecimentos teóricos prévios. Estes que são utilizados para desenvolver relações entre variáveis de forma lógica, e que podem vir a ser confrontados com a realidade.

Sobre a parte de construção do ambiente interno do artefato, todo o processo foi feito durante a etapa de *Desing* do artefato por meio de desenhos para facilitar a compreensão dos raciocínios adotados. Assim, na etapa de desenvolvimento do artefato foram feitas apenas refinamentos à representação gráfica.

O mesmo aconteceu com o processo de gerar conhecimento aplicável e útil para resolução de problemas, uma vez tendo sido explicado na etapa anterior, restou inserir detalhes ou aprimoramentos ao artefato.

Portanto, o foco desta etapa foi dedicado a explicar os requisitos para o funcionamento do artefato (e seus efeitos desejados, considerando o ambiente externo). E mostrar o artefato em seu estado funcional, ou mostrar a heurística de construção (inclusão de análise das experiências do pesquisador).

3.2.1.4 Verificação da viabilidade estrutural do artefato e desfecho da pesquisa

Para atingir o quarto objetivo específico (verificar a viabilidade estrutural do artefato de governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento para cogestão de destino turístico sustentável) foi utilizado os demais estágios da DSR do modelo de Dresch et al (2015).

Um desses estágios é a **Avaliação do artefato** (sétimo passo), momento percebido por vários autores (MANSON 2006; NUNAMAKER et al 1991; PEFERS et al 2007; VAN AKEN et al 2012) como importante, pois é quando se observa o comportamento do artefato em relação à solução do problema levantado.

Dresch et al (2015) esclarecem que é o momento em que ocorrem as Heurísticas de contingência, que definem os limites, o contexto de utilidade, e condições de uso do artefato. E Lacerda et al (2013) explicam que tal método de avaliação do artefato passa por três considerações:

- a) A explicitação do ambiente interno do artefato, do ambiente externo e os objetivos do artefato;
- b) Explicitar a forma que o artefato pode ser testado;

c) Descrever os mecanismos que medem os resultados.

Hevner e Chatterjee (2010) afirmam que, de forma geral, tais avaliações podem ser sintetizadas em dois grupos filosóficos: o objetivista e o subjetivista. O primeiro apresenta um aspecto lógico-positivista (quantitativo), como ocorre com medições numéricas (como análise estatística) que afere o desempenho preciso do artefato ao longo do tempo. O segundo se baseia em uma filosofia intuicionista-pluralista, avaliação como exercício de argumento (descrição verbal), portanto, qualitativa.

Este que foi adotado na tese, pois Lacerda et al (2013) reforça que o artefato construído para lidar de forma satisfatória com um problema é singular a seu contexto. E Jabarren (2009) afirma que a abordagem qualitativa é útil para a construção de *framework* ao descrever de forma rica os fenômenos de análise. Tipo de abordagem que visa compreender determinado fenômeno, bem como seus elementos, padrões e inter-relações (FERNANDES, 2017; RICHARDSON, 2007).

Como já explicado na parte da DSR, essa particularidade está relacionada a uma classe de problemas, ou seja, um conjunto de problemas com artefatos úteis para ações de organizações. O que ressalta a importância de recorrer à abordagem qualitativa nesta tese, uma vez que está alinhada com os pressupostos até então apresentados.

Taylor et al (2015) relatam que, mesmo que a formulação de problemas de pesquisa tenha como base referências teóricas, os pesquisadores qualitativos têm de permanecer abertos às informações do campo. O que, no caso desta tese, foi realizada para verificar a estrutura do artefato.

Tal verificação foi feita por meio de formulário estruturado, baseado nas estruturas desenvolvidas nos estudos de Fernandes (2017) e Muniz (2020), que acabou composto por uma parte introdutória e mais nove seções relacionadas aos campos do artefato (Atores turísticos locais, Espaço Físico, Espaço Virtual, GC, GovC, Cogestão Comunitária, TIC, Contexto Institucional, e *Creative Commons*). Cada parte continha perguntas para verificar críticas e sugestões do conteúdo do artefato, visando a sua melhoria.

O formulário foi feito inicialmente no *Google Forms*, porém o mesmo não se mostrou adequado para compor de forma geral e simplificado os componentes o artefato. Assim,

partiu-se para um formulário em formato *Word* (Apêndice E), que foi testado no grupo de estudos de turismo do PPGE GC (Knowtour) para refinamento.

Após, foi encaminhado, entre os dias dez de agosto a cinco de setembro de 2022, aos avaliadores selecionados (especialistas de turismo e de domínio) via *e-mail* (encontrados na Internet).

Consideraram-se especialistas de turismo profissionais de diversos órgãos que estivessem envolvidos diretamente na gestão de turismo/ destino turístico na realidade de Santa Catarina, para obter maior possibilidade de retorno do formulário, tendo em vista a proximidade de contato com o orientador e orientando.

Assim, foram abordados; a) uma pessoa do Fecomercio (entidade que representa, orienta e defende o comércio de bens, serviços e turismo); b) duas de Instâncias de Governança Regional de Turismo do estado (organização que coordena, de forma participativa, municípios turísticos de uma dada região, para criar e fornecer condições para sanar suas demandas) (BRASIL, 2007); c) uma do Santur (Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina); d) uma do Sebrae (instituição que se preocupa e representa as micro e pequenas empresas, que fazem parte do contexto do turismo); e) uma do Senac (órgão que tem em sua missão educar para o trabalho, dentro outras atividades, o turismo) (SENAC, 2022). Do total de seis, dois formulários foram respondidos.

Por sua vez, os especialistas de domínio foram pesquisadores do meio acadêmico com desenvolvimento de projetos e/ou pesquisas sobre dois ou três dos eixos centrais da tese: *Commons*, Gestão do Conhecimento e Turismo. Os quais foram selecionados por meio da Plataforma Lattes, sistema criado e mantido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico que integra os currículos de pesquisadores das áreas de Ciência e Tecnologia do Brasil.

A *string* de busca desses especialistas (apenas com título de doutor) foi feita por assunto, no dia 11 de julho de 2022, da seguinte forma: *commons* AND turismo AND gestão do conhecimento. O que gerou 85 resultados, sendo que dois foram desconsiderados por serem os orientadores do trabalho, restando 83 opções.

Como critérios de seleção dos avaliadores foram utilizados: a) currículos com a data atualizada (ano de 2022); b) currículos com artigos ou projetos (de pesquisa e/ou extensão) relacionando pelo menos dois dos temas de pesquisa (*Commons*, Gestão do Conhecimento,

Turismo), realizados nos últimos cinco anos (ou seja, desde 2016). Ambos os critérios foram utilizados para buscar especialistas atuantes em suas áreas. Dessa forma, 15 avaliadores foram selecionados.

Destes, quatro avaliadores deram uma resposta, sendo que para um foi necessária a realização de um encontro virtual para maior esclarecimento do formulário. Assim, ao todo foram angariados seis retornos, cujas avaliações foram listadas em um quadro de observações (não contemplado na tese devido sua proporção) para comparação das sugestões e críticas e posterior tomada de decisão sobre as configurações necessárias.

Lacerda et al (2013) pontuam que a interação pode ser necessária em certas situações da DSR, mas não é essencial como na Pesquisa-Ação. O importante é revisar os requisitos levantados na segunda etapa (Consciência do problema) quando em comparação aos resultados obtidos na avaliação.

Após, passou-se para o oitavo passo do modelo de DSR de Dresch et al (2015): **Esclarecimento da aprendizagem alcançada**. A qual tem o intuito de garantir que a pesquisa seja útil, tanto na perspectiva teórica quanto na prática para construção de conhecimento.

Dresch et al (2015) asseveram que, para tanto, é preciso identificar de forma clara os fatores que contribuíram e os que dificultaram o sucesso da pesquisa. Informações que também aparecem, de forma mais geral, na **Conclusão** da tese. A qual é a nona etapa da DSR de Dresch et al (2015), e envolve a apresentação dos resultados, decisões tomadas e limitações da pesquisa, bem como uma agenda de pesquisa para novos estudos.

A penúltima fase é a **Generalização de classes de problemas**, que possibilita que o conhecimento levantado, mesmo que em uma situação específica, possa ser aplicado no futuro em contextos e situações semelhantes. Este décimo estágio da DSR de Dresch et al (2015) é uma etapa na qual o conhecimento adquirido e apresentado ao longo do processo possa servir para situações semelhantes em outros contextos, desde que considere as devidas particularidades.

Fase que, de acordo com Dresch et al (2015), requer um raciocínio indutivo. Este que tem como ponto-chave a observação, que leva à generalização do conhecimento tendo por base dados e informações particulares (CHALMERS, 1999; SAUNDERS et al. 2012). Ou como Merriam (2009) explica, trata-se de um método que parte do específico (partes de

observações, documentos, entrevistas) para o geral (construção de temas, categorias, conceitos, tipologias, conceitos, tentativas de hipóteses, teorias) sobre um aspecto particular da prática.

E a última etapa se direciona para a **Comunicação dos resultados** em eventos acadêmicos, periódicos e revistas especializadas, por exemplo, e que contribuiu para o avanço do conhecimento ao disseminar as ideias (no meio acadêmico e em organizações de forma geral) (DRESCH et al, 2015) e refletir sobre elas.

Disseminação que foi sendo desenvolvida desde o início do doutorado em eventos, periódicos acadêmicos ou em capítulos de livro, sendo que os resultados derivaram em grande parte das revisões sistemáticas desenvolvidas para a tese. E também contou com pesquisas exigidas em disciplinas do PPGEHC-UFSC (doze ao todo), cada uma tentando focar pelo menos em um dos elementos básicos constituintes desta tese.

Após a explicação dos métodos utilizados nesta tese, parte-se para relatar os resultados alcançados.

4 RESULTADOS

Nesta parte se encontram os resultados das etapas desenvolvidas para se chegar aos objetivos estabelecidos na tese.

4.1 RESULTADOS DO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO

Mapear elementos básicos constituintes do *Commons*, da Gestão do Conhecimento e do Turismo é o primeiro objetivo específico da tese. E para alcançar tal resultado foi preciso passar pelas etapas da DSR, sendo a Identificação do Problema a primeira delas.

4.1.1 Identificação do Problema

O resultado desta etapa é a estruturação da questão de pesquisa formalizada, apresentada no Capítulo 1.1 (Contextualização e questão de pesquisa) da seguinte maneira: como potencializar a cogestão comunitária de bens comuns turísticos (ou destinos turísticos sustentáveis) por meio do *knowledge commons* (governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento)?

E para justificar a importância de se trabalhar para responder tal pergunta, o Capítulo 1.3 apresenta razões (como causas do problema, e requisitos operacionais necessários para sua solução) para investir nesta busca de construção de um artefato de *knowledge commons* para destino turístico sustentável.

Reforça-se que há escassez de estudos que abordem o desenvolvimento de um destino turístico a partir de conceitos do *commons* (BRIASSOULIS, 2002; CORONADO, 2014; HEALY, 1994; MARCINEK; HUNT, 2019; PIROTTA; LUSSEAU, 2015; STRONZA, 2010) e da gestão do conhecimento (COOPER, 2006; HALLIN; MARNBURG, 2008; KIM; SHIM, 2019), ainda mais pela perspectiva do *knowledge commons*. O que requer, como abordado na parte da fundamentação teórica, elementos que caracterizam um bem comum sustentável, como confiança, comunicação e capital social, por exemplo.

Isso porque ainda há falta de colaboração entre *stakeholders* de destinos turísticos, que acaba gerando tragédias aos seus bens comuns e uma oferta não tão qualificada de experiência turística. Portanto, é preciso pensar em uma atividade turística que considere:

- a) O crescimento socioeconômico articulado com as partes interessadas, que seja capaz de gerar tanto competitividade do destino quanto qualidade de vida para a comunidade local (PIRES; ALCANTARINO, 2008);
- b) A busca de equilíbrio entre oferta e demanda turística para gerar distribuição de benefícios localmente (RUIZ-BALLESTEROS, 2017);
- c) O aumento da conscientização sobre a aplicação de políticas para garantir um destino socialmente sustentável (SERAPHIN et al, 2018).

Além disso, o recurso conhecimento não costuma ser tema de estudos que relacionam *commons* e turismo (HEALY, 1994; HEENEHAN et al., 2014; HOLDEN, 2005; LAVANCHY; TAYLOR, 2015; MOORE; RODGER, 2010; PINTASSILGO; SILVA, 2007), mostrando uma lacuna de pesquisa.

Também é importante dizer que o turismo não costuma ser um ambiente facilitador para a adoção do conhecimento, gerando transtornos ao processá-lo e alcançar vantagens (inovação, competitividade, qualidade, por exemplo) para o destino (COOPER, 2006; JETTER; CHEN, 2012; MCLEOD; VAUGHAN, 2015; SANZ-IBÁÑEZ et al, 2019).

A Identificação do Problema vem acompanhada da Conscientização do Problema, outra etapa da DSR. E cujo resultado primordial tem relação com a compreensão do ambiente externo do artefato, para conhecer seu contexto de desempenho e viabilidade (DRESCH et al, 2015).

4.1.2 Conscientização do Problema

Como relatado em partes da tese, o turismo ou destino turístico (realidade de estudo mais ampla) apresenta fatores característicos marcantes que devem ser levados em consideração, os quais foram agrupados e sintetizados no Quadro 8, tendo como referência Cooper (2006), Czerneck (2017), Faulkner (2001), Hatipoglu et al (2016), Larsen (2011),

Mccool e Mccool (2010), Santana (2004), Scott e Marzano (2015), Strydom et al (2018) e Zapalska et al (2015).

Assim, a realidade mais ampla do estudo contempla estas quatro características marcantes (Predomínio de PMEs, Fragmentação, Reforçadores Vocacionais e Fragilidade), que precisam ser observadas no desenvolvimento do artefato para que o mesmo possa ser viável (execução técnica) e desempenhar um papel de solucionador ou apaziguador para determinada classe de problemas.

Já a realidade mais específica aborda a questão do turismo sustentável (ou *tourism commons* ou destinos turísticos sustentáveis), que aborda a mesma quantidade de características da realidade mais ampla. Uma é a Perenidade (ou Durabilidade) (BRIASSOULIS 2002; RITCHIE et al, 2000; TIMUR 2012; UNWTO, 2022).

A outra é a Participação (ou Inclusão Social), junto com a tomada de consciência sobre a importância de tal característica (BACAL et al, 2007; SERAPHIN et al, 2018; TIMUR, 2012). E a terceira é a Compatibilidade (ou Equilíbrio) entre os aspectos ambientais, sociais e econômicos para sua conservação e dos recursos turísticos (BRIASSOULIS, 2002; BRIASSOULIS, 2015; CASTRO-SPILA et al, 2018; TIMUR, 2012).

Quadro 8 – Características Marcantes da Atividade Turística

Característica	Descrição	Condições	Consequências
Presença significativa de pequenas e médias empresas.	Limitação de recursos e foco em gestão operacional.	- Baixa adesão ao risco; - Expectativa de colher benefícios de forma rápida; - Maior incidência de conhecimento tácito; - Alta competição; - Falta de experiência em gestão; - Incapacidade de atingir economias de escala; - Baixo nível de comunicação entre turistas, empresários e acadêmicos.	- Elevado nível de desconfiança; - Atitudes reativas (medo); - Desejo limitado de cooperação; - Problema de <i>free-riding</i>.
Fragmentação	Diversidade de oferta turística (hospedagem, gastronomia, recreação e lazer, meios de	- Variedade da oferta turística em termos de tamanho, estrutura, necessidades, capacidade absorviva; - Distância física entre tais entidades; - Diferença no poder de decisão; - Conflitos não gerenciados entre governo, residentes e elites locais; - Distribuição desigual de	- Falta de confiança entre agentes; - Dificuldade ou impossibilidade em difundir conhecimento; - Relutância em cooperar com outros prestadores de serviços, e de adquirir conhecimento da academia;

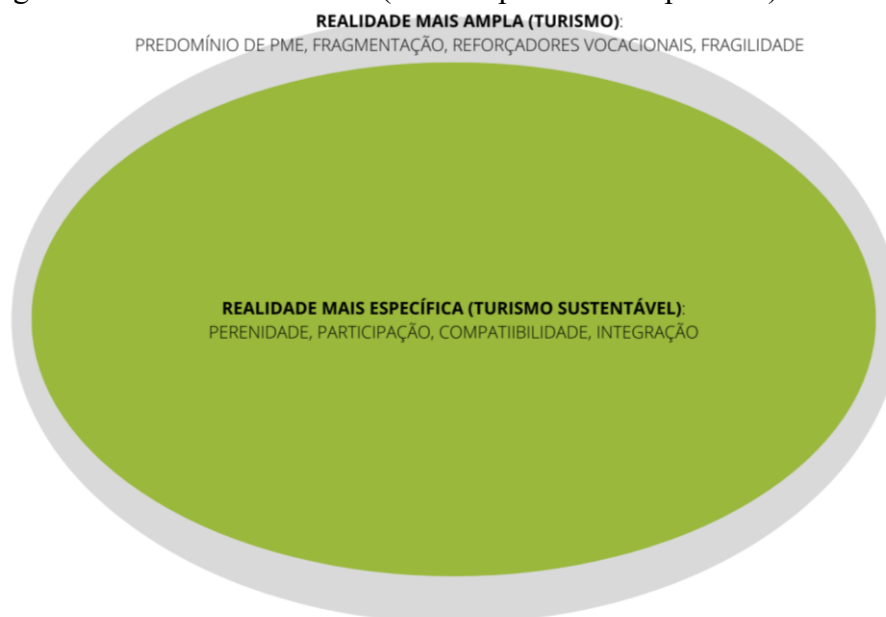
	transportes, agências de viagem, entre outras).	benefícios.	- Acúmulo de benefícios para determinadas grupos (como investidores estrangeiros).
Reforçadores vocacionais	Sazonalidade e condições específicas para trabalhadores .	- Variação no fluxo turístico; - Variação na oportunidade de empregos/trabalhos; - Baixa qualificação e remuneração de empregados.	- Limitação na absorção e transferência de conhecimento; - Elevada rotatividade de funcionários.
Fragilidade	Vulnerabilidade a crises (sanitárias, políticas, econômicas, geopolíticas, energética, desastres naturais...).	- Capacidade de gestão de crise limitada; - Atividade turística vista como preocupação secundária.	- Estagnação do deslocamento de pessoas e paralisação de atividades; - Geração de outras crises (como financeira e política); - Surgimento de formas alternativas de turismo (regional, outros destinos, novos comportamentos de compra).

Fonte: baseado em Cooper (2006), Czerneck (2017), Faulkner (2001), Hatipoglu et al (2016), Larsen (2011), Mccool e Mccool (2010), Santana (2004), Scott e Marzano (2015), Strydom et al (2018) e Zapalska et al (2015).

A quarta é a Integração das necessidades da comunidade anfitriã (melhor bem-estar e geração de oportunidades, por exemplo) (BRIASSOULIS, 2002; BRIASSOULIS, 2015; CASTRO-SPILA et al, 2018; TIMUR, 2012) concomitantemente com as necessidades dos “estrangeiros” (visitantes, investidores e instituições externas ao destino), como sua satisfação pela qualidade dos serviços e de experiências significativas (BACAL et al, 2007; BRIASSOULIS, 2002; BRIASSOULIS, 2015; CASTRO-SPILA et al, 2018; RITCHIE et al, 2000; UNWTO, 2022). Esforços realizados para alcançar a sustentabilidade comunitária, de recursos turísticos e da própria atividade turística.

Portanto, uma forma de iniciar a visualização do artefato é demarcar seu ambiente externo (mais amplo e mais específico), que a princípio pode ser observado na Figura 13.

Figura 13 – Ambiente externo (mais amplo e mais específico) do artefato



Fonte: elaborado pelo autor

Outra etapa da DSR para alcançar o primeiro objetivo específico é a relacionada à Revisão Sistemática, que beneficiou tanto os estágios levantados até então quanto o segundo objetivo específico da tese.

4.2 RESULTADOS DO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO

Descrever artefatos (modelos e *frameworks*) que apresentam relação entre os elementos Gestão do Conhecimento, *Commons* e Turismo é o segundo objetivo específico da tese. Para tanto, recorreu-se à revisão sistemática para buscar artefatos relacionando GC a turismo, GC a *commons*, e turismo a *commons*; uma vez que não se encontrou artigos relacionando os três elementos ao mesmo tempo.

4.2.1 Revisões Sistemáticas

A primeira revisão feita foi sobre GC e Turismo (destino turístico) e mostrou:

- a) A evolução temporal (crescente) das publicações a respeito da GC com o turismo, principalmente a partir de 2006;

- b) A origem geográfica profissional dos autores, com ênfase no Reino Unido, Austrália e Estados Unidos;
- c) Os periódicos acadêmicos mais utilizados para publicação, com presença marcante da *Tourism Management* (do Reino Unido);
- d) Que os estudos são em sua maioria de natureza empírica, com predominância pela abordagem qualitativa;
- e) Que além dos termos de busca *knowledge management* e *tourism*, as palavras-chave dos artigos levantados enfocam os processos de compartilhamento e de transferência de conhecimento, bem como do termo “inovação” (o que se busca) e “pequenas e médias empresas” (contexto);
- f) Que o turismo na perspectiva da GC é estudado considerando mais de um setor (como acomodação, atividades culturais e agência de viagens, por exemplo);
- g) Uma preocupação maior sobre o conhecimento tácito;
- h) Críticas às pesquisas acadêmicas nessa relação, no sentido de serem tangenciais, desnecessariamente complexas, e comunicadas de formas pouco acessíveis.

Além disso, ajudou a estruturar argumentos para várias partes da tese (Introdução, Contextualização e questão de pesquisa, Justificativa), principalmente para o capítulo 2.4.3 (Turismo e Gestão do Conhecimento).

Passando para a segunda revisão sistemática integrativa, cujo método se encontra no Apêndice A, seu enfoque foi na relação entre GC e *Commons* ou *knowledge commons*. E os principais resultados se encontram mais especificamente no capítulo 2.3 (*Commons* e gestão do conhecimento). O que culminou na identificação de elementos constituintes para a gestão sustentável do *commons* (figura 5), de tipos de *commons* (figura 6) e de papéis que o conhecimento assume nesta relação (figura 4).

Já a terceira revisão sistemática integrativa abordou a relação entre *Commons* e Turismo ou *tourism commons*, e contribuiu para a identificação de tipos de conflitos existentes neste tipo de bem comum (figura 8), algumas relações existentes entre tais dimensões (figura 9) e de papéis que o conhecimento assume no *tourist* (ou *tourism*) *commons* (figura 10). Elementos presentes nos capítulos 2.4.4 e 2.4.4.1.

Além de contribuir para mapear elementos essenciais na relação *Commons* – GC – Turismo, tais revisões sistemáticas contribuíram para outra etapa da DSR: a Identificação de artefatos e configuração de classes de problemas.

4.2.2 Identificação de artefatos e configuração de classe de problemas

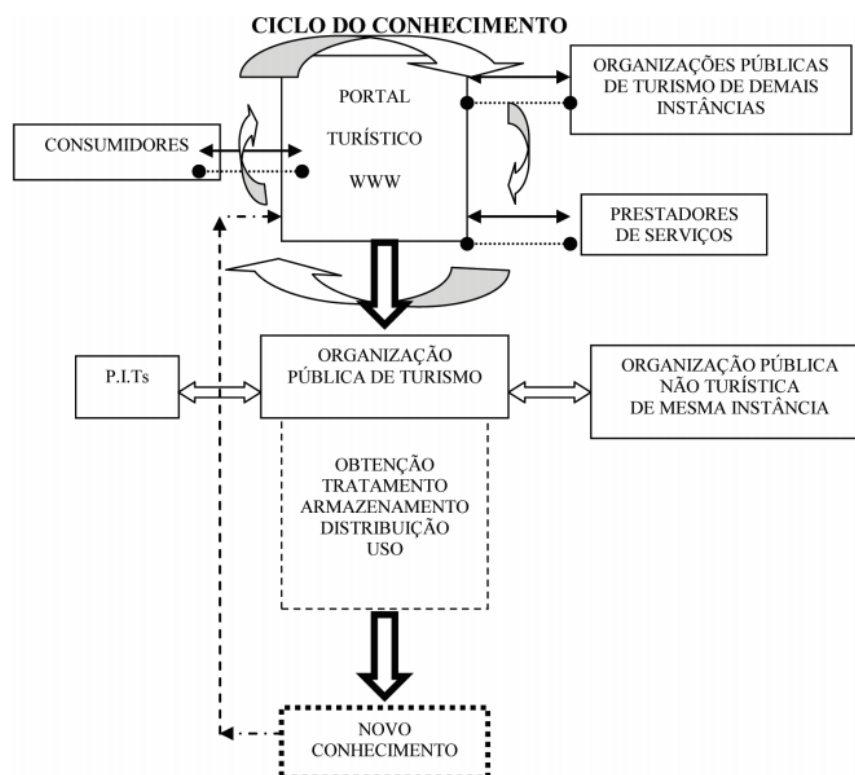
Na primeira revisão sistemática integrativa foram selecionados seis artefatos, do nível modelo ou *framework*. Estes foram apresentados juntamente com uma explicação resumida, o levantamento de classe de problemas, suas soluções satisfatórios, e as funcionalidades dos mesmos.

4.2.2.1 Artefatos da primeira revisão sistemática integrativa e suas classes de problema

Um dos artefatos levantados é o modelo de Biz et al (2013), que aborda a GC para apoiar a construção de instrumentos de avaliação de portais turísticos, como mostra a figura 14.

Trata-se de um modelo para portal turístico apoiado na gestão do conhecimento que tem como propósito identificar o fluxo de informação entre consumidores, organizações públicas de turismo e prestadores de serviços turísticos. Processo relacionado à obtenção (por meio de intranet, extranet, comunidades virtuais), ao tratamento (sistema de informação, mapas de conhecimento, interoperabilidade de sistemas), à distribuição (gestão da informação e tecnologias de colaboração), ao armazenamento (intra e extra organizacional), e ao uso (interno, estratégico e de planejamento) da informação (BIZ et al, 2013).

Figura 14 - Modelo de suporte de construção de instrumento de avaliação de portais turísticos quanto à gestão do conhecimento



Fonte: Biz (2009).

Assim, torna-se possível criar um novo conhecimento que retoma o seu ciclo, pois alimenta o portal turístico com conteúdos para os interessados (consumidores, organizações públicas de destino de outras instâncias governamentais, e prestadores de serviços) (BIZ et al, 2013).

As retas negras com setas em cada ponta mostram a informação solicitada por determinado ator, e as retas tracejadas com bolas negras em suas pontas a informação realizada (ou a resposta à solicitação feita) (BIZ et al, 2013).

A classe de problemas aqui está relacionada ao fluxo de conhecimento entre os atores envolvidos, sejam da mesma ou de instância governamental diferente, de agentes direta ou indiretamente ligados ao turismo, que se retroalimentam para compartilhar e alcançar conhecimentos (novos ou não).

O modelo foi validado pelo autor (BIZ, 2009). E suas considerações finais indicam que os portais turísticos pesquisados acabam não contribuindo para uma integração entre os

atores que participam ativamente das atividades turísticas, servindo mais para disponibilização de informações (BIZ et al, 2013).

Quanto às soluções satisfatórias, o estudo mostra a necessidade da aplicação da semântica das informações e de ontologias. O primeiro para melhorar a compreensão, e o segundo para diminuir ou resolver possíveis confusões quanto a conceitos e terminologias, ainda mais que cresce o uso de ferramentas e arquiteturas de tecnologia da informação e comunicação.

Além disso, os autores relatam que para a funcionalidade do modelo é preciso que a atividade turística seja posicionada como uma estratégia de governança em todas as instâncias (municipal, estadual e federal), pois são atores que exercem o papel de fomento de políticas públicas e controle do turismo. E que os conteúdos e informações disponibilizadas não estejam preparados apenas para que todos os atores tenham acesso, mas que o que seja acessado tenha um uso operacional e estratégico (BIZ et al, 2013).

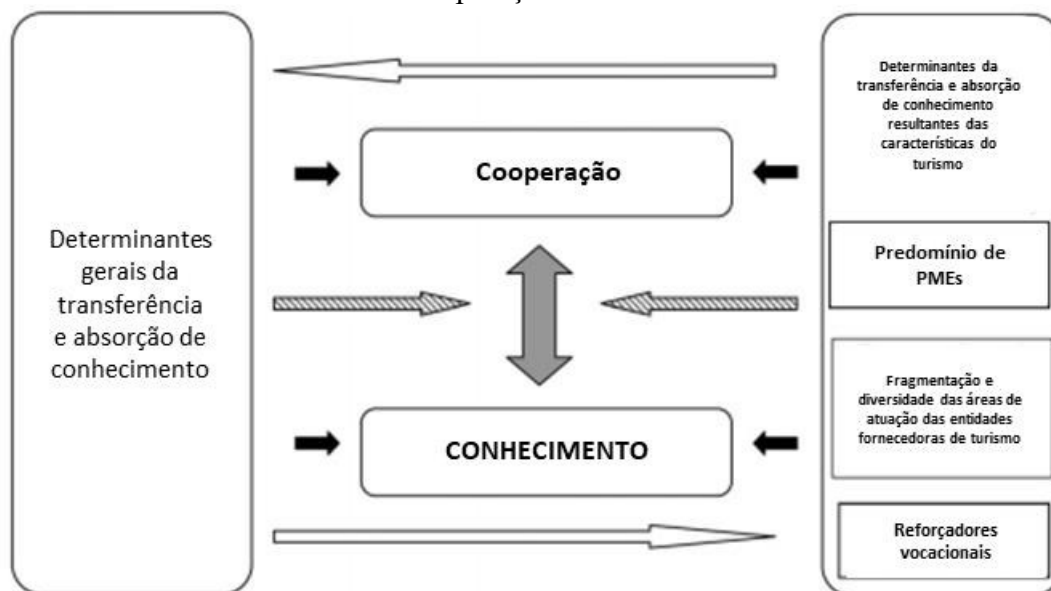
Tal modelo traz elementos que devem ser considerados na proposição de um artefato de *knowledge commons*, como os processos da GC, os atores envolvidos (organizações públicas de diferentes instâncias, prestadores de serviços e consumidores) e recursos necessários para criar um fluxo de conhecimento (como portais turísticos e postos de informação turística). Entretanto, o relacionamento entre tais atores para gerar o fluxo do conhecimento não foi apresentado, que é um diferencial do *knowledge commons*, com sua preocupação com a confiança, comunicação e reciprocidade, por exemplo.

Questão também relacionada ao artefato (figura 15) de Czerneck (2017), que aborda as características do turismo como influenciadores para a transferência e absorção do conhecimento no processo de cooperação em uma região turística.

Trata-se de um *framework* conceitual (que foi analisado por meio de estudo de caso múltiplo em uma região turística com cinco municípios ao sul na Polônia) que apresenta as principais categorias e conceitos que interferem nesse processo de transferência e absorção do conhecimento. Sendo que as setas indicam as ligações entre o conhecimento (tipos e características) para a sua transferência e absorção, que apoiam a cooperação em uma região turística. Conhecimento que pode estar relacionado à região turística, a ideias para atrair turistas e parceiro(s) em potencial(is), e formas e custos de operação, por exemplo. E que

pode ajudar na criação de um produto turístico e no desenvolvimento da atividade na região (CZERNECK, 2017).

Figura 15 – *Framework* conceitual de transferência e absorção de conhecimento no processo de cooperação no turismo.



Fonte: Adaptado de Czerneck (2017).

O *framework* mostra que os processos (interdependentes) de transferir e absorver o conhecimento são influenciados por dois grupos amplos e interligados. O primeiro sobre fatores gerais, como os canais de transferência de conhecimento, a qualidade e quantidade de conhecimento existente, a cultura organizacional e a liderança, por exemplo. E o segundo sobre fatores característicos da atividade turística, como a predominância de pequenas e médias empresas no turismo, a fragmentação e a diversidade da oferta turística, e reforçadores vocacionais (CZERNECK, 2017).

Tais grupos têm a possibilidade de ajudar ou atrapalhar os processos de transferir e absorver o conhecimento, o que influencia de forma indireta na cooperação (no sentido de apoiar ou dificultar) em uma região turística, como mostram as setas negras (CZERNECK, 2017).

A Predominância de pequenas e médias empresas no turismo culmina na maior incidência de conhecimento tácito; da presença do problema de *free-riding*; na disponibilidade de conhecimento sobre os concorrentes e atividade na região; no elevado nível de

desconfiança e alta competição; na baixa adesão ao risco; na falta de experiência em gestão; na incapacidade de atingir economias de escala; na expectativa de colher benefícios de forma rápida; e no baixo nível de comunicação entre turistas, empresários e acadêmicos. Característica que acaba gerando consequências para a cooperação, como atitudes reativas (como o medo) e desejo limitado em cooperar (CZERNECK, 2017).

Já a Fragmentação e a diversidade da oferta turística tem como exemplos a variedade de entidades no turismo, em termos de diferenças de tamanho, de estrutura, de necessidades, de capacidade absorviva e de idioma; e a distância física entre tais entidades, que culmina em uma dificuldade ou impossibilidade em difundir conhecimento. Fatores que geram a relutância em cooperar com outros prestadores de serviços, e de adquirir conhecimento oriundo da academia. Fruto, por exemplo, da falta de confiança e do elevado custo envolvido no processo (CZERNECK, 2017).

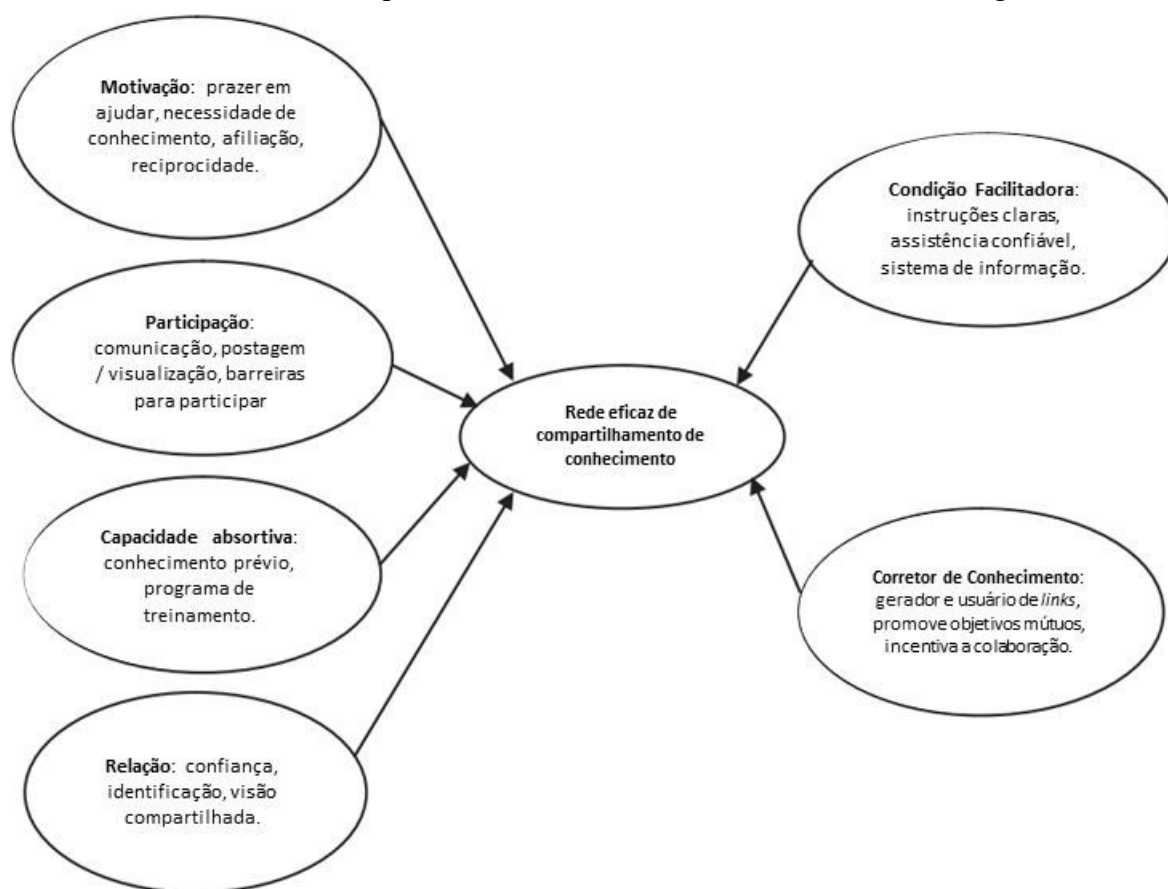
E os Reforçadores vocacionais são a característica sazonal da atividade e de seus empregos; a baixa qualificação de empregados junto com a baixa remuneração; e a elevada rotação de funcionários. O que ocasiona na absorção e transferência limitada de conhecimento, por exemplo (CZERNECK, 2017).

Assim, a classe de problemas de tal artefato está relacionada à transferência e absorção de conhecimento para a cooperação em determinada região turística. E o *framework* pode ser utilizado de forma satisfatória caso se leve em consideração tais fatores específicos da atividade.

Neste artefato, o enfoque está nos processos de transferência e absorção do conhecimento, que, junto com alguns determinantes, influenciam no nível de cooperação de uma região turística. E apesar de o *framework* não esclarecer como maximizar esta cooperação, sendo necessário buscar no respectivo artigo informações detalhadas, o artefato contribui ao mostrar os determinantes característicos da atividade turística. Estes que interferem de forma significativa na gestão do conhecimento e, portanto, devem ser levados em conta para o objetivo principal desta tese.

A questão do relacionamento já não é um problema no artefato de Hawkins et al (2015), figura 16:

Figura 16 – *Framework* conceitual sobre o efetivo compartilhamento de conhecimento em comunidades virtuais para o desenvolvimento do turismo sustentável global.



Fonte: Adaptado de Hawkins et al (2015).

Este também se trata de um *framework* conceitual, só que sobre uma rede de turismo virtual na qual as tecnologias de informação e comunicação podem ser utilizadas para facilitar o processo de compartilhamento e transferência de conhecimento entre as partes interessadas, baseadas na construção de consenso (HAWKINGS et al, 2015).

No caso, Hawkins et al (2015) aproveitaram para examinar o Fórum de Política de Turismo da Organização Mundial do Turismo de 2004, e trouxeram sugestões para a eficácia da construção de uma rede virtual para gestão do conhecimento e construção de consenso entre doadores e receptores de ajuda em países em desenvolvimento.

Do lado esquerdo do *framework* se encontram os recebedores do conhecimento (destinos e atores turísticos) que precisam de certas condições para criar um ambiente de compartilhamento e absorção de conhecimento. E do lado direito é a parte dos doadores (como investidores, fundações internacionais, bancos de desenvolvimento, e corporações

filantrópicas, por exemplo), que precisam promover o conhecimento e criar condições facilitadoras, até porque é a parte que afeta diretamente o portal de compartilhamento de conhecimento. Tudo baseado no Fórum do *website* da Rede de Assistência ao Desenvolvimento para Empresa e Investimento no Turismo (*Development Assistance Network for Tourism Enterprise and Investment* - DANTEI), um portal de conhecimento para desenvolvimento do turismo sustentável (HAWKINGS et al, 2015).

Para tanto, as soluções satisfatórias dizem respeito aos fatores que os recebedores têm de lidar, como os motivacionais (necessidade de conhecimento e de afiliação, prazer em ajudar, e reciprocidade), os de participação (comunicação, postagem e visualização, barreiras para a comunicação), os de capacidade absorativa (conhecimento prévio, programa de treinamento, importante para adquirir e aplicar o conhecimento), e os de relacionamento (confiança, identificação, visão compartilhada) (HAWKINGS et al, 2015).

E também os doadores, que devem prover condições facilitadoras (instruções claras, assistência confiável e sistema de informação) e intermediar o conhecimento (ligar o criador com o usuário do conhecimento, que fomentam objetivos mútuos, e que encorajam a colaboração). Papel protagonizado, por exemplo, pela Organização Mundial do Turismo das Nações Unidas (HAWKINGS et al, 2015).

Portanto, a classe de problemas deste *framework* é a criação de um portal para desenvolvimento de turismo sustentável - baseado em ferramentas e formas de tecnologia da informação e comunicação (como rede de aprendizagem virtual, conferências e grupos de trabalho, por exemplo) e na construção de consenso (por meio de fórum) - entre governo, setor privado, sociedade civil e outros atores no sentido de colaborarem para aumentar suas ideias e forças.

Uma falha neste artefato é a não clareza dos atores relacionados à atividade turística. Em contrapartida, fornece indicações de elementos pertinentes para desenvolver um *commons* digital para ajudar no desenvolvimento do turismo de forma sustentável, colaborativa e por consenso. Uma dessas indicações é a já comentada parte sobre relacionamento, que traz elementos como confiança, identidade e visão compartilhada, questões levantadas na fundamentação teórica.

Além disso, são identificados fatores motivacionais, para estimular a participação e a capacidade absorativa, bem como de condições facilitadoras. Outrossim, o processo de

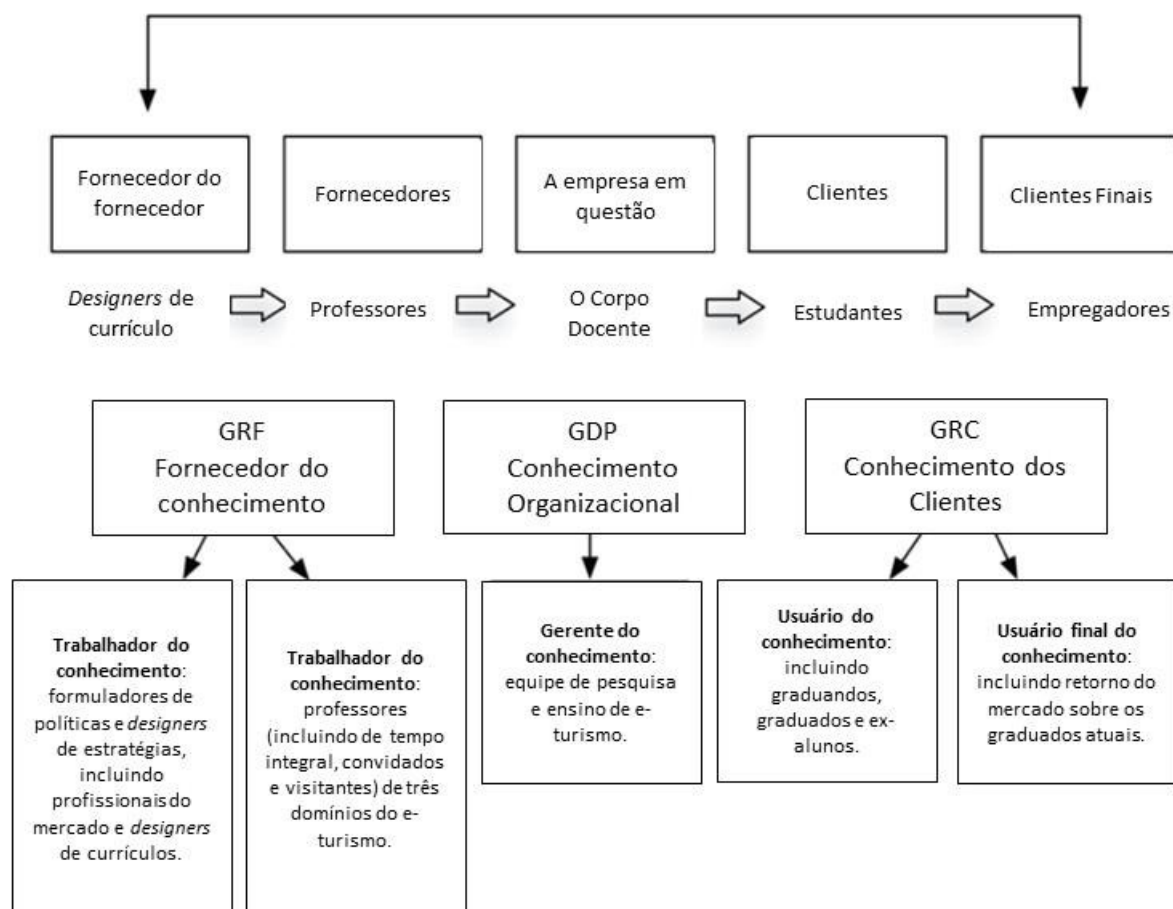
conhecimento ressaltado é o de compartilhamento, que pode ser considerado juntamente com o papel relevante que o intermediário (corretor) do conhecimento apresenta. Este que tem a função de estreitar a distância entre o criador e o usuário do conhecimento, de fomentar objetivos mútuos, e de encorajar a colaboração.

Elemento este (intermediário do conhecimento) que não foi tratado, pelo menos de forma categórica, em outros artefatos, como é o caso do *framework* de Jing et al (2012) (figura 17), que tem como foco o meio acadêmico.

Os autores definem a cadeia de abastecimento de conhecimento como “o fluxo de conhecimento e seu processo operacional no círculo de projeto, implantação e manutenção de currículos, desde fornecedores de conhecimento até usuários finais” (JING et al, 2012, p. 91, tradução nossa).

A parte superior do *framework* apresenta cinco atores principais envolvidos na eficácia do desenho do currículo. Um deles é o corpo docente (a faculdade), que funciona como empresa focal (empresa em questão) e atua como gerente de currículo. E seu objetivo é prever as necessidades dos clientes, selecionar fornecedores de conhecimento, e supervisionar a garantia de conhecimento e controle de qualidade (JING et al, 2012).

Também têm os fornecedores de conhecimento, divididos em dois níveis. Os desenvolvedores de currículo e os professores, que são encarregados, respectivamente, pelo planejamento e entrega de conhecimento. Os alunos (clientes diretos) ou os usuários do conhecimento da cadeia de suprimento de conhecimento, que fornecem a opinião necessária para a revisão do currículo. E por fim os clientes finais, os empregadores, que ajudam na atualização e melhoria do conhecimento do currículo (JING et al, 2012).

Figura 17 – *Framework* conceitual de Cadeia sobre Suprimento de Conhecimento

Fonte: Jing et al (2012).

Na parte inferior há a Gestão de Relacionamento com o Fornecedor do conhecimento (GRF ou *Supplier Relationship Management* - SRM), representado, de um lado, o comitê que desenvolve o currículo e que deve estudar e analisar as necessidades dos clientes (mercado e estudantes), e quem tem o conhecimento necessário para tanto. Por outro lado os professores, que recebem os padrões, regulamentos, políticas e estratégias do primeiro para conseguir produzir conhecimento (que pode estar relacionado a negócios digitais, marketing, tecnologia da informação, entre outros) (JING et al, 2012).

Também contempla a Gestão de Desenvolvimento de Produto (GDP, ou *Product Development Management* - PDM), relacionada ao conhecimento organizacional. Aqui a relação é com o corpo docente (pesquisadores e professores de turismo), que são incumbidos de fazer a ligação da lacuna de conhecimento por meio de pesquisa e investigação (JING et al, 2012).

Por fim, a Gestão de Relacionamento com o Consumidor (GRC, ou *Customer Relationship Management* - CRM), que ajuda o corpo docente a adaptar o currículo com vistas a atender às demandas do mercado e dos alunos (graduandos e graduados). Sendo que é por meio do fortalecimento dos alunos que se atinge a satisfação de clientes finais (mercado), e também da universidade e corpo docente (JING et al, 2012).

Nesta proposta se fala de *e-turismo*, que é a integração do mercado turístico e seus destinos com as tecnologias de informação e comunicação. Assim, de forma geral, trata de prover conhecimento no meio acadêmico, pautado nas demandas decorrentes do mercado (demandas que costumam não ser consideradas nesse processo) e de seus alunos, contribuindo para melhorar a produção de produtos intelectuais qualificados por meio dos processos de transferência e criação de conhecimento. Processos estes que depende de como o conhecimento é trabalhado dentro de um currículo (JING et al, 2012). Tais características, assim, são as soluções satisfatórias do artefato.

Portanto, a classe de problema deste *framework* é a criação de uma cadeia de suprimento de conhecimento para desenhar currículo voltado para *e-turismo*, que integre tanto a gestão do conhecimento quanto a gestão da cadeia de abastecimento, fazendo uma integração entre mercado e academia.

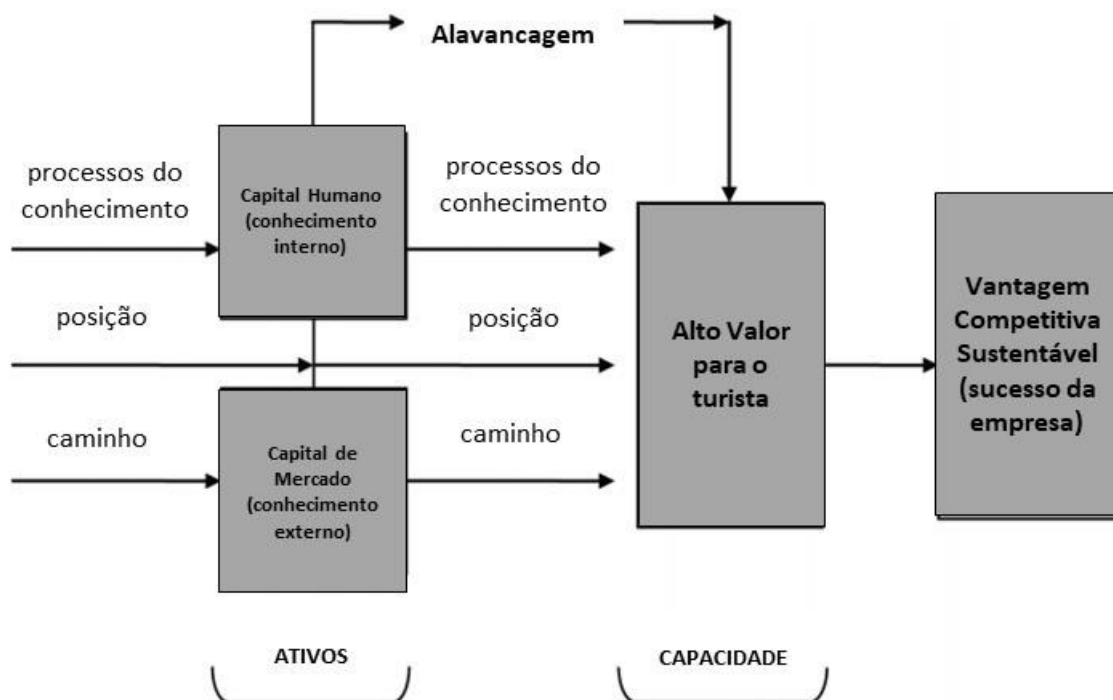
Jing et al (2012) sugerem o apoio e o reforço de um sistema de gestão de conhecimento para fazer a devida administração dos processos de criação, armazenamento, recuperação, difusão e aplicação do conhecimento (com uso de sistema de gestão de banco de dado, sistema de gestão da informação e armazenamento de dados).

Tal *framework* tenta reforçar a necessidade de criar um elo entre o meio acadêmico com o mercado, este entendido de forma ampla como instituições privadas, públicas e outras. Sendo que o meio acadêmico pode vir a assumir um papel de intermediário do conhecimento.

Para o objetivo desta tese, pode-se aproveitar deste artefato os atores envolvidos com o conhecimento, como seus trabalhadores, os seus gestores e os seus usuários. Bem como a relevância que a academia tem para a cadeia de suprimento do conhecimento, desde que atenta e em comunicação com o mercado.

Mercado turístico que contempla, por exemplo, meios de hospedagem. Estes, especificamente hotéis cinco estrelas da Grécia, que serviram de estudo piloto para o *framework* teórico desenvolvido por Tzortzaki e Mihiotis (2012) (figura 18).

Figura 18 – *Framework* para estratégia de sustentabilidade competitiva para o turismo



Fonte: Adaptado de Tzortzaki; Mihiotis (2012).

O *framework* é baseado nas teorias da Gestão do Conhecimento, Estratégia de Negócio e Marketing, e foi desenvolvido para atender a classe de problemas de alavancar o capital humano e de mercado pela GC em capacidades que oferecem um alto valor ao produto turístico, para atender ao turista pós-moderno, que está interessado em experiências e contatos significativos (TZORTZAKI; MIHIOTIS, 2012).

Geralmente o que ocorre é o processamento do conhecimento (processos de aprendizagem de uma empresa e a coerência de seus processos internos e externos) de forma individualizada no posicionamento dos ativos da organização (capital de mercado ou capital humano que determinam sua vantagem competitiva). E nos caminhos (estratégias, ou o que a empresa pode fazer e aonde ir) adotados para enfrentar mudanças rápidas no mercado, com intuito de gerar capacidade de geração de alto valor ao turista (vantagem competitiva) (TEECE et al, 1997).

A diferenciação deste *framework* ocorre quando coloca tais ativos trabalhando em conjunto para alavancar o diferencial de mercado. Tzortzaki e Mihiotis (2012) citam Ketchen

et al (2007) e Zack (1999) para definir o capital de mercado como o conhecimento advindo do ambiente externo da organização (clientes, concorrentes, fornecedores, universidades, eventos, conselhos consultivos, etc.). E utilizam a definição de Mayo (2001) sobre capital humano, representado pelo intelecto humano de uma dada organização, suas experiências, nível educacional, habilidades profissionais, atitudes, capacidade de aprender, etc.

Ao unir tais ativos por meio da gestão do conhecimento, alcança-se a vantagem competitiva sustentável, ou seja, a criação de valor duradouro por meio da utilização estratégica do conhecimento para levar benefícios em um nível ainda não contemplado por concorrentes. Ou o fato de outras organizações não conseguirem se manter, devido à vantagem competitiva trazer benefícios tão significativos que não abre espaço para uma competição (TZORTZAKI; MIHIOTIS, 2012). Estas consideradas as soluções satisfatórias do artefato.

Assim, a gestão do conhecimento age como facilitador ao transformar os ativos (capital humano e de mercado) em capacidades únicas, sendo que “o conhecimento dos funcionários tem um impacto positivo na experiência dos clientes, criando assim um maior número de valor aos clientes e aumentando a competitividade” (TZORTZAKI; MIHIOTIS, 2012, p. 248, tradução nossa).

Como falhas, o artefato desconsidera os fatores determinantes da atividade turística, visto em outro artefato e também na fundamentação teórica desta tese, que afetam os ativos mostrados (tanto externos quanto internos). Também não deixa claro quais as estratégias utilizadas com os processos do conhecimento, tanto de forma individualizada entre os ativos quanto em seu conjunto.

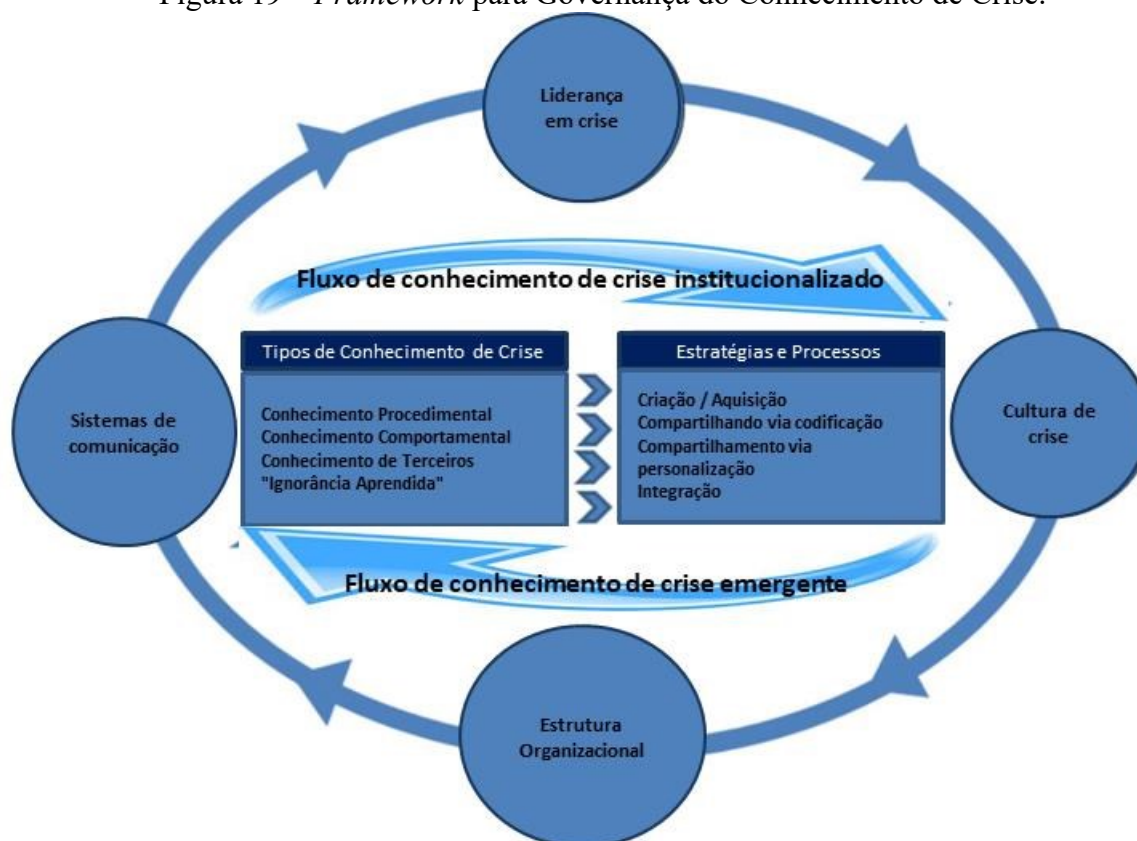
Entretanto, o fator diferencial deste *framework* é o fato de perceber a importância de trabalhar os ativos de conhecimento externo e interno da organização de forma articulada, contribuindo para gerar benefícios, para clientes e organizações e destinos turísticos, de forma duradoura.

Ainda que o sucesso dos empreendimentos dependa dessa vantagem competitiva, Paraskevas et al (2013) apresentam um artefato que traz outro tema relevante para o turismo, ainda mais após o advento da pandemia, como mostra a figura 19.

Diz respeito à classe de problemas relacionada à governança do conhecimento de crise no turismo, fruto de revisão de literatura e de pesquisa empírica. Isso porque uma gestão do

conhecimento de crise eficaz consegue melhorar a resiliência de organizações e destinos turísticos ao fortalecer seus mecanismos de defesa, limitar potenciais danos e permitir a volta à normalidade de forma mais rápida (PARASKEVAS et al, 2013).

Figura 19 – *Framework* para Governança do Conhecimento de Crise.



Fonte: Adaptado de Paraskevas et al (2013).

Na parte central do artefato existem quatro tipos de conhecimento de crise, que não possuem fronteiras claramente delineadas, mas são separadas para esclarecê-los de forma didática. Um desses conhecimentos é o Procedimental, relacionado aos procedimentos (passos) para responder a uma determinada crise, que apresenta um processo claro de tarefas a serem executadas (aspecto operacional) durante a crise, e que também envolve os meios de comunicação. E está mais relacionado ao conhecimento explícito, como rotinas, regras, relatórios, e exercícios ensaiados. Porém, sozinho não consegue sanar a complexidade de crises que acometem a atividade turística, pois pode atrapalhar as ações ao torná-las inflexíveis, e gerar uma resposta inadequada ao problema (PARASKEVAS et al, 2013).

O Comportamental é outro tipo necessário e que em parte se constitui pelo conhecimento formal por meio de procedimentos (portanto, explícito) e também por meio de interações sociais entre atores envolvidos, que moldam e replicam um modelo de comportamento (então, tácito). O que mostra sua complexidade, já que o conhecimento pode ser compartilhado por muitos na organização, mas também é determinado por fatores individuais (como julgamento, atitude e sistema de crenças) (PARASKEVAS et al, 2013).

Já conhecimento de Terceiros diz respeito ao conhecimento de especialistas existente fora da organização ou destino. Conhecimento que pode estar disponível para internalização ou permanecer fora do contexto e ser utilizado especificamente para a resolução de uma crise (PARASKEVAS et al, 2013).

E o último é a Ignorância Aprendida, ou seja, saber que não se sabe, no caso sobre como definir e lidar com uma crise. Está relacionada com a externalização do sujeito, que reconhece de forma aberta o seu desconhecimento. E a busca desta lacuna pode ser realizada dentro ou fora da organização ou destino, ou por meio de ações especulativas e experimentações (PARASKEVAS et al, 2013).

Já a segunda caixa central do *framework* mostra as formas como o conhecimento de crise flui para dentro da organização ou destino, que lida com os processos da gestão do conhecimento (criação/aquisição e compartilhamento) e as estratégias adotadas (codificação, personalização e integração) (PARASKEVAS et al, 2013).

E circundando estas duas caixas existem dois fluxos de conhecimento interno. O institucionalizado que é fruto de repositórios e do compartilhamento e integração do conhecimento, e envolve tanto a codificação e a personalização do conhecimento. E o emergente, pautado na interação social, pois é criado em cenários incertos e do esforço coletivo para reduzir tais incertezas (PARASKEVAS et al, 2013).

O conhecimento que se cria neste último fluxo abastece o primeiro (institucionalizado - tanto codificado quanto personalizado), complementando-o ou substituindo-o, sendo disseminado até surgir um novo conhecimento emergente, que acaba se tornando institucionalizado ao fazer o conhecimento anterior ser obsoleto (PARASKEVAS et al, 2013).

Por fim, existem as influências de fatores organizacionais sobre a governança de conhecimento de crise, que circulam os tipos, fluxos e estratégias de conhecimento. Um deles é a Liderança de crise, cujo papel é criar um ambiente organizacional em que o conhecimento

de crise seja criado, compartilhado, integrado e aplicado de forma proativa. Trata-se de um papel facilitar e coordenador para preparar os atores a lidarem com crises, que aproveitam os problemas decorrentes nesse processo para aprimorar a gestão de crise (PARASKEVAS et al, 2013).

Uma vez estabelecido tal fator, fica mais fácil de atingir uma Cultura de crise, que potencializa a detecção de sinais de crise e respostas adequadas por parte da organização ou destino. Aqui se desenvolve a participação, a distribuição de responsabilidades e a comunicação entre os atores envolvidos (PARASKEVAS et al, 2013).

A Estrutura Organizacional também interfere nesta governança de conhecimento de crise, pois uma estrutura rígida compromete respostas rápidas e flexíveis, como as exigidas em crises. Portanto, estruturas não tão hierárquicas (como as descentralizadas) são necessárias neste processo, uma vez que fornecem flexibilidade e interação, além de possibilitarem a distribuição de autoridade para que os atores desempenhem um papel mais ativo (PARASKEVAS et al, 2013).

Por fim, os Sistemas de Comunicação se mostram importantes, ainda mais que as tecnologias de informação e comunicação facilitam a codificação, a manipulação e a transmissão de conhecimento (PARASKEVAS et al, 2013).

Este é um artefato relevante para a atividade turística, que costuma ser vulnerável à diversidade de crises existentes (sanitária, econômica, política, etc.). Assim, vários fatores podem ser considerados, como os tipos de conhecimentos necessários a cada etapa da crise, os processos e estratégias para o conhecimento, e os fatores organizacionais expostos de forma clara.

Também a se pensar é sobre os fluxos de conhecimento apresentados, que no caso do *commons* é comum falar da parte institucionalizada, importante para a configuração de arranjos institucionais. Contudo, ao pensar na duração ao longo do tempo de um bem comum, o fluxo de conhecimento emergente também é significativo, e pode ser considerado na tese.

Uma limitação do artefato de Paraskevas et al (2013) para esta tese é o fato de observar a governança de crise unicamente pelo viés de uma organização, e não pelo aspecto coletivo de um destino turístico.

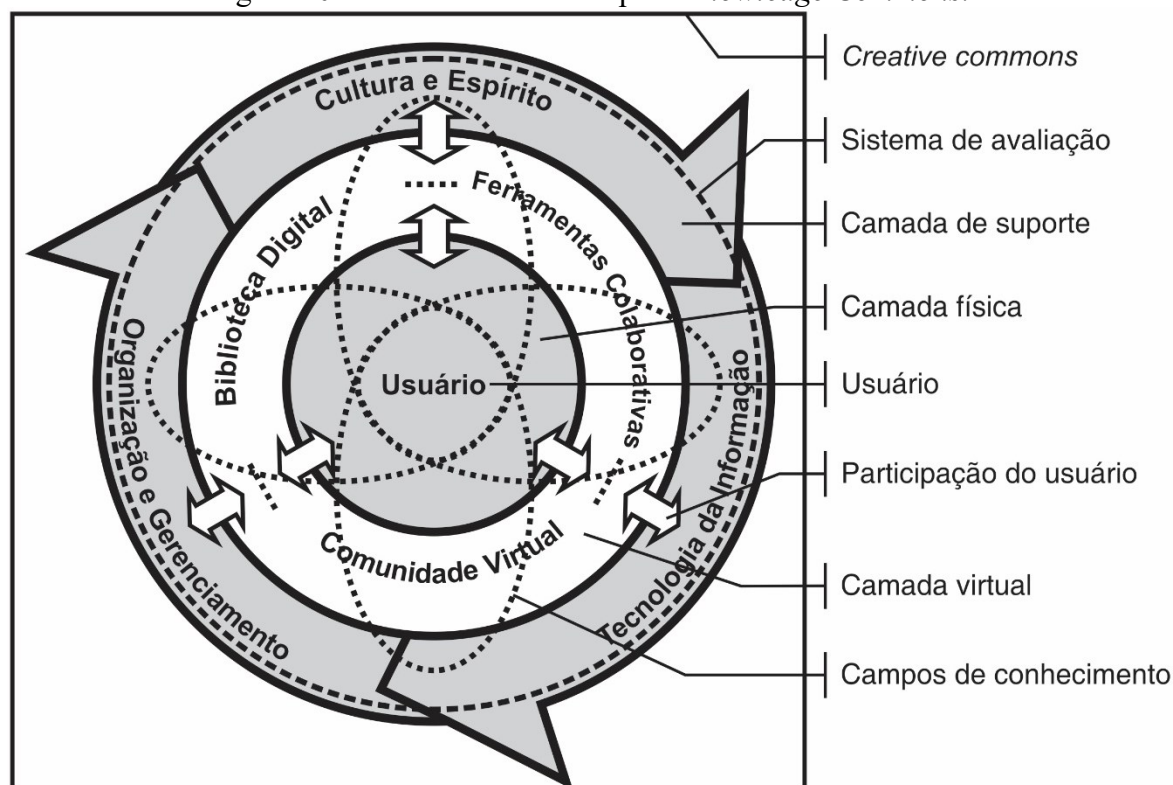
Importante pontuar também que a complexidade da governança de conhecimento de crise apresentada gera a reflexão sobre o quanto é importante estimular a promoção de

instituições específicas para assumir o papel de intermediário do conhecimento. Ponderações que consideradas no desenvolvimento do artefato de *knowledge commons* para destino turístico sustentável.

4.2.2.2 Artefato da segunda revisão sistemática integrativa e sua classe de problema

Na revisão sobre GC e *Commons* foi encontrado um modelo de *knowledge commons* (SHUHUI et al, 2009), como mostra a figura 20.

Figura 20 – Modelo Conceitual para *Knowledge Commons*.



Fonte: Adaptado de Shuhuai et al (2009).

Para a construção deste modelo os autores buscaram auxílio em teorias. A da Gestão do Conhecimento, principalmente pelo aspecto do compartilhamento do conhecimento, que acaba gerando atividades de inovação. A de Alinhamento Estratégico, mais voltada para a tecnologia da informação, que trabalha tanto para a harmonização das estratégias de negócios quanto para o relacionamento interno da infraestrutura organizacional e processos com infraestrutura. Da Teoria da Colaboração, que busca resolver conflitos ou promover visões

compartilhadas. E da Biblioteca 2.0, que tem como filosofia central o foco no usuário, que experimenta, participa, socializa, cria e compartilha conhecimento (SHUHUI et al, 2009).

Trata-se de um modelo dinâmico, pois muda de acordo com a necessidade do usuário (que diz respeito à comunidade que utiliza deste bem comum e da equipe que a atende), e apresenta, de forma geral, quatro camadas (SHUHUI et al, 2009) para soluções satisfatórias:

- a) a Física, que possibilita encontros presenciais entre os envolvidos, e tem como base, por exemplo, móveis e *hardwares*;
- b) a Virtual, como as redes sociais, biblioteca digital e ferramentas colaborativas;
- c) a de Suporte, composta pela Tecnologia da Informação (visto como acelerador deste bem comum), pela Gestão e a Organização (que são a garantia da gestão de recursos humanos), pela Cultura e o Espírito (recursos que inspiram a inovação e exploram o valor) dos envolvidos, nas quais os usuários interagem para essa criação conjunta e compartilhada do conhecimento. Esta última camada contempla também o sistema de avaliação constante para melhoria do processo;
- d) Campos de conhecimento, demarcados pelas linhas pontilhadas ovaladas e que se baseiam no conceito de *ba* (NONAKA et al, 2000), que de forma sucinta ajuda na espiral do conhecimento por meio de quatro quadrantes. Originar *ba* (contexto de socialização para interações individuais e face a face no campo físico que contribuem para um ambiente de compartilhamento de experiências, sentimentos, emoções e modelos mentais, ou seja, de conhecimento tácito). Dialogar *ba* (contexto de externalização para interações coletivas face a face no campo físico, no qual há compartilhamento de modelos mentais e habilidades que são convertidos em termos comuns e articulados como conceitos). Sistematizar *ba* (contexto para combinação de conhecimento explícito por meio de interações coletivas e virtuais). E Exercitar *ba* (contexto para internalização de conhecimento explícito, referente à camada de interações individuais e virtuais, e sintetiza a transcendência e a reflexão por meio da ação).

Shuhuai et al (2009) salientam que, em parte, o *knowledge commons* se assemelha ao *learning commons* e ao *information commons*. Só que, além disso, argumentam que tal tipo de bem comum apresenta um repositório de conhecimento (compartilhado) baseado em rede, que possibilita a participação do usuário entre campos diferentes do conhecimento.

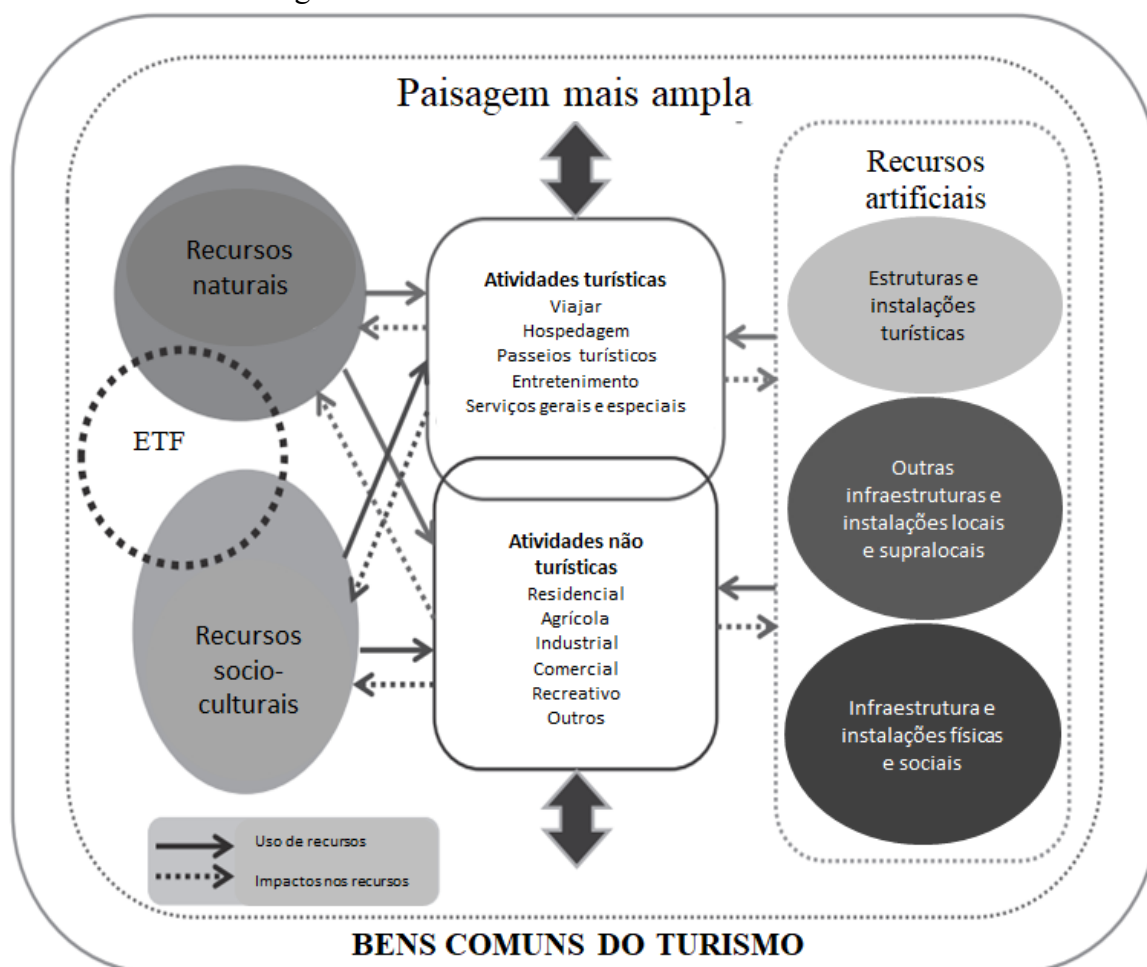
A classe de problemas que tal modelo abarca é sobre a promoção de um ambiente comunicativo e de compartilhamento de conhecimento inovador na realidade da biblioteca. Ou como colocam Shuhuai et al (2009, p. 250, tradução nossa), trata-se de redefinir o padrão, a função e a responsabilidade da biblioteca, em busca de “um ambiente acolhedor, harmonioso e cooperativo de compartilhamento de conhecimento para uma comunidade inovadora”.

Dresch et al (2015) relatam que caso um artefato pronto seja encontrado, ainda assim é importante continuar a pesquisa para averiguar se há soluções melhores que a existente. Ação interessante de ser adotada neste caso, pois o modelo de *knowledge commons* de Shuhuai et al (2009) é conceitual, sendo possível testá-lo e aprimorá-lo empiricamente. Além disso, tal modelo retrata uma classe de problemas de um espaço para apoiar comunidades inovadoras de bibliotecas universitárias, havendo oportunidade para a criação de um artefato deste tipo considerando o turismo/destino turístico como ambiente externo.

Além desses aspectos é importante notar que os atores, no caso os usuários, apesar de ocuparem o centro do *knowledge commons*, não têm sua identidade apresentada de forma clara. Mas ainda assim se trata de um artefato que pode contribuir para o objetivo desta tese, pois apresenta camadas importantes para um ambiente de compartilhamento de conhecimento (como o repositório de conhecimento em rede).

4.2.2.3 Artefatos da terceira revisão sistemática integrativa e suas classes de problema

Nesta parte foram identificadas três representações gráficas sobre bem comum turístico, sendo duas de Briassoulis (uma do ano de 2002 e outra de 2015). Trata-se de um mesmo artefato, diferenciando-se apenas no desenho mais elaborado no caso do ano de 2015. Portanto, pode-se considerar que é a mesma representação gráfica, como pode ser vislumbrada na figura 21.

Figura 21 – *Framework* de bem comum turístico.

Fonte: Adaptado de Briassoulis (2015).

Tal artefato é conceitual e coloca a “paisagem mais ampla” como um de seus elementos, que integra a experiência total e regula a satisfação psicológica dos turistas, ou seja, tudo o que é experimentado no turismo (imagens, sons, cheiros, etc.). Experiência que geralmente engloba os “elementos turísticos de fundo” (ETF), como as riquezas históricas, áreas cênicas (montanhas, costas, etc.) e paisagem rural, por exemplo.

Briassoulis (2015) afirma que outros recursos contribuintes deste bem comum turístico são os recursos naturais, como o ar, lagos, clima, montanhas, ecossistemas, praias. Os recursos socioculturais, divididos em tangíveis (artefatos arqueológicos e históricos, monumentos, construções, igrejas e cemitérios, por exemplo) e intangíveis (como tradições, eventos e culinária local). E os recursos artificiais, que se dividem em três categorias:

- a) Estrutura e Instalações Turísticas, como os meios de hospedagem, áreas de *camping* e marinas;
- b) Infraestrutura e Instalações Físicas e Sociais (locais e supralocais), como os relacionados aos meios de transporte, energia, coleta de lixo, comunicação, educação, saúde;
- c) Outras Infraestruturas e Instalações Locais e Supralocais, como as relacionadas aos setores comercial, industrial, de recreação, de habitação.

Tais recursos são usados e impactados por uma série de atividades, dentre elas a turística (demarcada na estrutura como as relacionada à viagem, acomodação, pontos turísticos, entretenimento, e serviços gerais e especiais); e as atividades não turísticas (como a agricultura, a indústria, o comércio, a recreação, as atividades dos residentes, entre outras) (BRIASSOULIS, 2015).

Ao apresentar os bens comuns do turismo, o *framework* de Briassoulis (2015) se enquadra na classe de problemas de identificação desses recursos que sofrem impactos da atividade turística e de outras.

Esta perspectiva de bem comum do turismo de Briassoulis (2015) é mais específica e complexa que a de Hess (2008) e Ostrom et al (1999), que observam o turismo pertencente à categoria de *cultural commons*. Bem comum este que, de acordo com Martins (2018), estabelece-se principalmente no uso do espaço público e acesso ao patrimônio que é comum à humanidade.

Os estudos de Briassoulis (2002 e 2015) trazem uma perspectiva pautada na teoria de CPR, ou seja, focada nos recursos. E, assim, são levantadas quatro características do bem comum turístico: a) a “não exclusividade”, que se trata da dificuldade ou inviabilidade de excluir visitantes ou outros usuários desse bem comum; b) a “subtração”, ou a variação do uso deste bem comum, no sentido de que sua utilização por alguém diminui a disponibilidade para outros; c) a “heterogeneidade”, que indica que cada bem comum turístico é único, compreendendo diversos recursos (materiais ou imateriais); d) a “variedade”, que mostra as múltiplas formas de uso desses recursos.

Tal artefato pode contribuir com o objetivo desta tese no sentido de esclarecer os recursos comuns que a atividade turística lida, além de indicar atores direta e indiretamente

ligados ao turismo que podem ter um interesse potencial no bem comum do conhecimento do destino.

Ainda assim, os modelos teóricos de bem comum de turismo de Briassoulis (2002 e 2015) carecem de detalhes, como os atores envolvidos e seus processos sociais desencadeados no contexto turístico. Aspectos tratados no modelo conceitual de Alipour e Arefipour (2020), também encontrado na revisão sistemática integrativa sobre *commons* e turismo. Artefato que trata do potencial de cogestão sustentável no turismo e que explora os atores envolvidos (na figura de instituições) e os elementos para seu fortalecimento, como indica a figura 22.

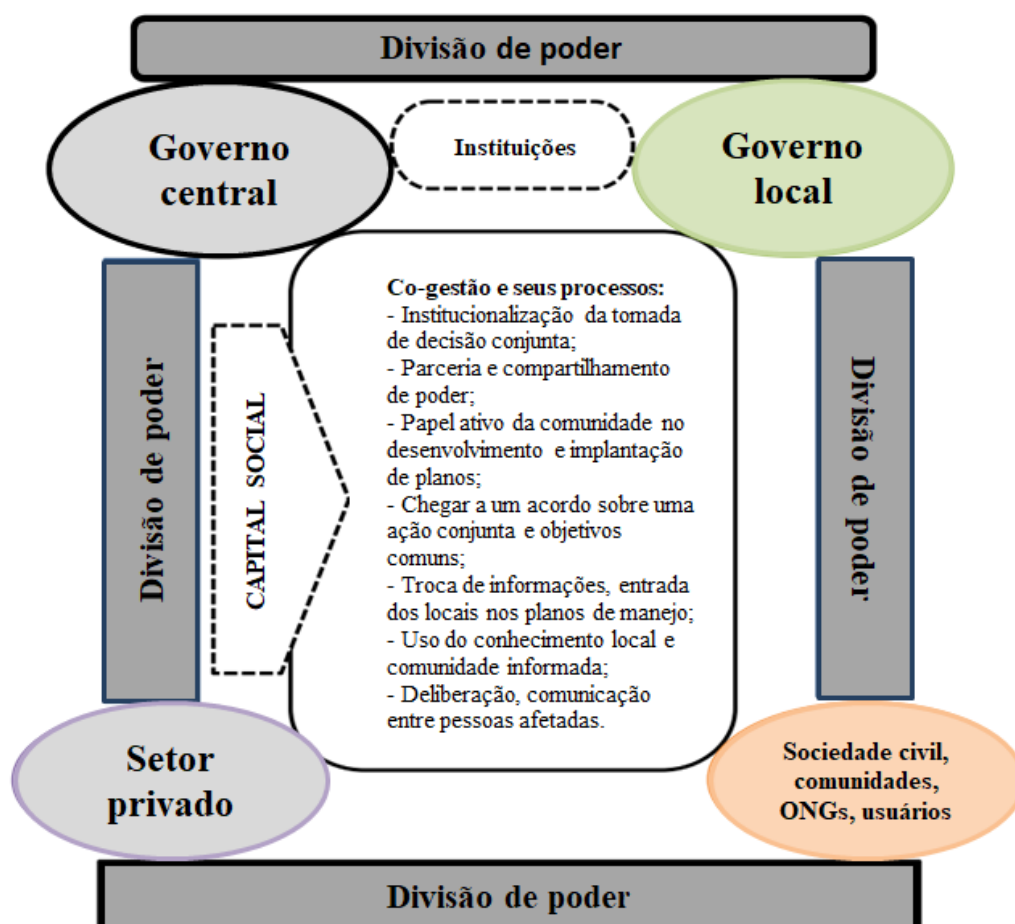
Em tal modelo, a comunidade é representada por instituições locais (como do setor privado, governo local e sociedade civil organizada, por exemplo) e pelo governo central, distante da realidade local, mas fornecedor de incentivos e ações para o desenvolvimento do turismo.

Apesar de o estudo de Alipour e Arefipour (2020) também abordar o bem comum turístico pelo prisma do CPR, seu modelo apresenta questões relacionadas às instituições e ao processo para a sua construção e manutenção. De forma sucinta, tal modelo apresenta a cogestão como mecanismo que direciona a comunidade ao processo para a proteção de recursos e do turismo sustentável, não relegando a comunidade apenas o papel de ser parte do produto turístico.

E dentre os elementos constituintes deste modelo conceitual está o capital social, considerado por Alipour e Arefipour (2020) como parte fundamental de seu modelo conceitual de pesquisa sobre o potencial de cogestão para a sustentabilidade de CPR em turismo.

O capital social é relevante para o bem comum turístico por operar tanto na questão da reciprocidade quanto da solidariedade da comunidade, sendo as bases para as redes de cooperação (VILLAVICENCIO et al, 2016). Também por possibilitar o cogerenciamento do bem comum, uma vez que a sua presença consegue domar as relações conflituosas entre a proteção do meio ambiente e a economia de livre mercado (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020).

Figura 22 – Modelo conceitual sobre o potencial de cogestão para a sustentabilidade de CPR em turismo.



Fonte: Adaptado de Alipour e Arefipour (2020).

Aqui, a classe de problemas se relaciona com o potencial de cogestão (de instituições ligadas ao turismo) sobre recursos do destino que se pauta no capital social e na distribuição de poder. E se trata de um modelo que ajuda nesta tese ao esclarecer os atores envolvidos no bem comum turístico e ao enfatizar a importância da divisão de poder e do capital social para este bem comum.

4.2.3 Aspecto geral dos resultados da identificação de artefatos e configuração de classe de problemas

Ao fim das revisões de literatura, especificamente sobre os artefatos, é possível apresentar os achados do terceiro estágio da DSR (Identificação de artefatos e configuração de classe de problemas) de forma geral. Assim, foram elencadas:

- a) Sete definições basilares (GC, *commons*, *knowledge commons*, *tourism commons*, *commoners*, turismo);
- b) Seis figuras ilustrativas tratadas na fundamentação teórica da tese (papel do conhecimento entre GC e *commons*; elementos para gestão sustentável do *commons*; tipos de *commons*; conflitos no bem comum turístico; relações entre turismo e *commons*; papel do conhecimento no *tourism commons*);
- c) Três modelos, um que mostra a relação entre GC e turismo, outro a relação entre GC e *commons* (*knowledge commons*), e outro sobre a relação entre *commons* e turismo (*tourism commons*);
- d) Seis *frameworks*, cinco que tratam da relação entre GC e turismo e um da relação entre turismo e *commons*.

Findado o segundo objetivo específico, parte-se para a realização do terceiro.

4.3 RESULTADOS DO TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO

Desenvolver um artefato (*framework*) de *knowledge commons* para destino turístico sustentável (*tourism commons*) a partir das estruturas e teorias levantadas é o terceiro objetivo específico desta tese, cuja primeira etapa utilizada da DSR é a Proposição de artefatos para solução de um problema específico.

4.3.1 Proposição de artefatos

Como argumentado na parte metodológica, antes de propor um artefato é preciso entender a classe de problemas a qual o mesmo visa sanar ou minimizar. Para tanto, o quadro 9 para aglutinar as classes de problemas encontradas nos artefatos levantados nas revisões sistemáticas integrativas foi desenvolvido.

Quadro 9 – Classes de problemas dos modelos e *frameworks* selecionados

Relação	Classes de problemas
GC e Turismo	Fluxo de conhecimento em portal turístico entre atores do setor para tomada de ações estratégicas e operacionais.
	Transferência e absorção de conhecimento para cooperação de região turística.
	Desenvolvimento de turismo sustentável de forma colaborativa e consensual entre seus atores com ajuda de um portal e fórum.
	Desenho de currículo de turismo de forma integrada com a cadeia de suprimento de conhecimento (academia e mercado).
	Governança de conhecimento de crise no turismo para aumentar a resiliência de organizações e destinos turísticos.
	Desenvolvimento de ativos organizacionais (capital humano e de mercado) da atividade turística para alcançar vantagem competitiva duradoura.
GC e Commons	Promoção de ambiente comunicativo e de compartilhamento de conhecimento inovador para biblioteca.
Commons e Turismo	Identificação de bens comuns que sofrem impactos de atividades turísticas e não turísticas.
	Potencial de cogestão de recursos turísticos comuns pautada no capital social e na distribuição de poder.

Fonte: elaborado pelo autor

As classes de problemas na relação entre GC e Turismo destacam processos da gestão do conhecimento, atores da atividade turística e a busca de benefícios (como desenvolvimento sustentável, tomada de ações estratégicas, cooperação, consenso, integração entre atores, prevenção e gestão para lidar com crises, resiliência e vantagem competitiva).

Já na relação entre GC e *Commons*, a classe de problemas é desenvolver um ambiente propício para a comunicação e compartilhamento de conhecimento. E entre *Commons* e Turismo são destaques os recursos comuns, ou sua identificação ou a forma como lidar com os mesmos.

Assim, de forma resumida, o artefato de *knowledge commons* para cogestão de destino turístico sustentável ruma para lidar com o preparo de um ambiente (colaborativo, de consenso, comunicativo e de compartilhamento) para ajudar o cogerenciamento do fluxo de conhecimento (principalmente pelos processos de compartilhamento, transferência, absorção e criação) para beneficiar de distintas maneiras (ajudar na tomada de decisões, aumentar o nível de cooperação, desenvolver turismo sustentável, formar pessoas para trabalhar no turismo contando com as necessidades do mercado, aumentar a resiliência organizacional e do destino, alcançar vantagens competitivas duradouras, a inovação, a identificação, a proteção de *tourist commons*, e a distribuição de poder da) a comunidade envolvida, bem como seus recursos e o desenvolvimento do turismo em si.

É possível refinar tal classe de problemas para do artefato para: a institucionalização do compartilhamento, da transferência/ absorção e da criação de conhecimento para potencializar a cogestão comunitária de destino turístico sustentável. E a partir desta base, torna-se mais factível propor artefatos para solução desta classe de problema.

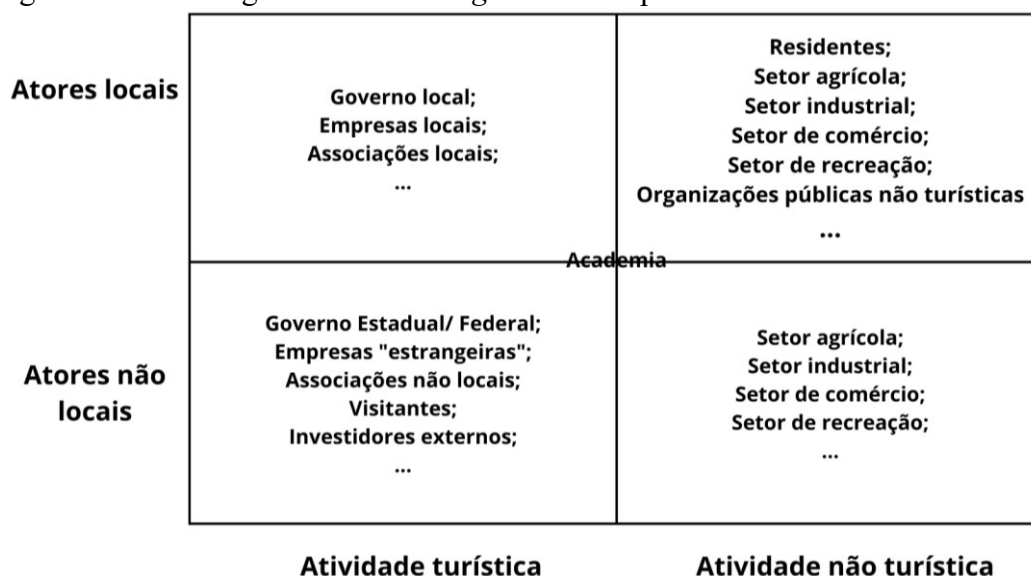
Pela perspectiva do *commons* (OSTROM, 1990; KUHLEN, 2012; MERETZ, 2012, BOLLIER; HELFRICH, 2019), e também da DSR (LACERDA et al, 2013), um dos principais elementos do artefato é a comunidade (os atores interessados no mesmo), que utiliza ou se beneficia da representação gráfica.

Está exposto no modelo conceitual para *knowledge commons* de Shuhuai et al (2009) como “usuários”. Os quais se encontram centralizados no respectivo artefato, e definido pelos autores como “todas as pessoas envolvidas no processo criativo, além da equipe atendendo as comunidades inovadoras” (SHUHUAI et al, 2009, p. 251, tradução nossa). No caso, a equipe está relacionada aos profissionais que trabalham em bibliotecas com o conceito de Biblioteca 2.0.

Especificamente no turismo, tais usuários são observados de diferentes maneiras. É possível vislumbrá-los por setores, mais especificamente as atividades de turismo e as atividades não turísticas (BRIASSOULIS, 2015); bem como separá-los entre recebedores e doadores do conhecimento, mais o intermediário desse conhecimento (HAWKINGS et al, 2015). Também é possível destacar os atores locais e não locais ao destino (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020); assim como os atores individuais e coletivos (PIMENTEL; PIMENTEL, 2012).

Como o bem comum demarca uma comunidade institucionalizada (em maior ou menor grau), o conceito de atores individuais de Pimentel e Pimentel (2012) não será utilizado. Bem como a perspectiva de Hawkins et al (2015), uma vez que pelo conceito adotado de *knowledge commons* nesta tese, a comunidade compartilha e cria conhecimento, não diferenciando quem recebe ou doa conhecimento.

Portanto, optou-se pela junção da concepção de Briassoulis (2002 e 2015) - entre atividades turísticas e não turísticas - com a de Alipour e Arefipour (2020) - entre atores locais e não locais. Como se observa na figura 23.

Figura 23 – Atores gerais do *knowledge commons* para destino turístico sustentável

Fonte: baseado em Alipour e Arefipour (2020) e Briassoulis (2002; 2015).

No quadrante superior direito estão os atores locais, mas não relacionados diretamente à atividade turística, como residentes (que podem se dividir entre nativos ou agregados), e atividades diversas que, de alguma forma, influenciam o turismo (parte comercial, industrial, agrícola, de recreação – esta que a princípio é destinada à população local) (BRIASSOULIS, 2002; BRIASSOULIS, 2015).

No terceiro quadrante (inferior esquerdo) se encontram os atores não locais ligados ao turismo, dentre eles os governos Estadual e Federal, empresas não locais (de hospedagem, transporte, eventos, entre outras, não relacionadas ao residente), associações não locais (instituições sem vínculo local, mas que atua no destino, como corporações filantrópicas), visitantes (turistas e excursionistas) e órgãos de financiamento externo (como banco de desenvolvimento nacional ou internacional e fundações internacionais) (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; BRIASSOULIS, 2002; BRIASSOULIS, 2015; HAWKINGS et al, 2015).

O quadrante inferior direito apresenta os atores não locais e não relacionados diretamente à atividade turística (o comércio, a indústria, a agricultura, a recreação - nas regiões adjacentes ao destino turístico) (BRIASSOULIS, 2002; BRIASSOULIS, 2015).

E isolado no centro dos quadrantes se encontra o meio acadêmica, pois pode ser de âmbito local ou não (estar localizado dentro ou fora do destino), e trabalhar direta ou

indiretamente com o turismo (por meio de pesquisa, extensão ou ensino). Ator composto, segundo Jing et al (2012) pela faculdade (ou equipe de suporte, como técnicos, professores com cargos administrativos, por exemplo), os fornecedores de conhecimento (desenvolvedores do currículo e professores em aula), e corpo discente.

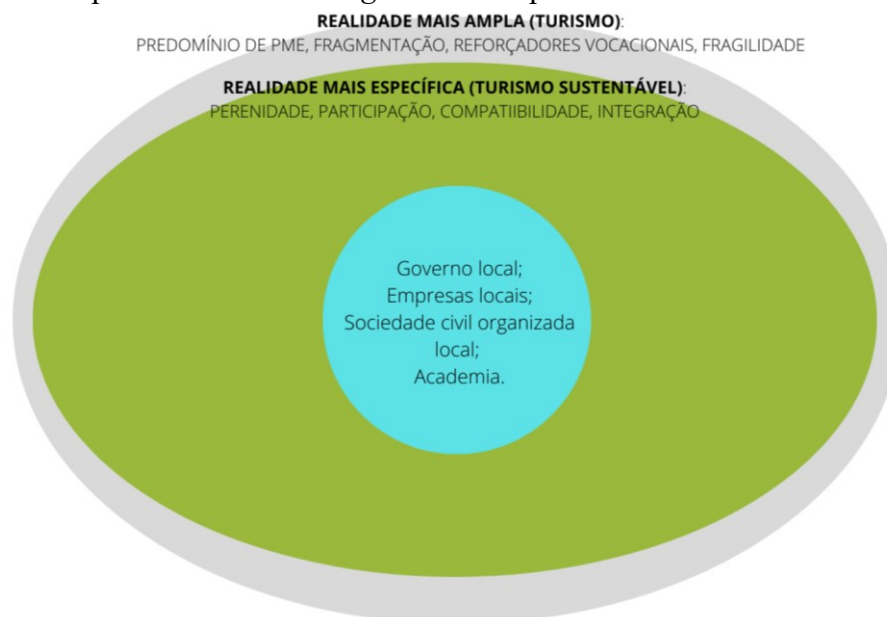
No geral, todos podem ser os beneficiários do artefato, mas, segundo a Organização Mundial do Turismo (WTO, 1993), os principais parceiros para o turismo sustentável são os atores locais. E como é maior a probabilidade daqueles que estão ligados diretamente ao setor de turismo de trabalharem pelo destino, o primeiro quadrante (superior esquerdo) acaba recebendo maior enfoque no artefato *knowledge commons* para cogestão de destino turístico sustentável, e passa a fazer parte na representação gráfica (Figura 24).

Até porque, como já levantado previamente, quanto mais força seus atores locais tiverem (ou mais capital social), mais conseguem fazer frente às pressões externas que direcionam o destino para uma atividade não sustentável (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; BRIASSOULIS, 2015; CAPRA, 2007; DODDS, 2010; ISLAM et al, 2018; MARTINS, 2018; MOSCARDO, 2011; OZSEKER, 2018; PINTASSILGO; SILVA, 2007; RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013; SOARES et al, 2017; WANG, 2014).

Tais atores são do governo local (prefeitura, departamentos, secretarias ou diretorias de turismo, por exemplo), empresas locais (como iniciativas privadas ligadas à hospedagem e passeios turísticos, cuja propriedade é de residentes no destino), sociedade civil organizada local (ou outra forma institucional que esteja ligada aos moradores do destino, como Conselho Municipal de Turismo, Cooperativa de Turismo, por exemplo).

Apesar deste enfoque nos atores turísticos locais, cabe explicar que nem todos os que foram listados de fato atuam diretamente no desenvolvimento do turismo sustentável. Pois a comunidade, no fim, é aquele que Bollier e Helfrich (2019) enfatizam como *commoners*, ou seja, os que realmente se engajam (inventam sistemas, desenvolvem regras, distribuem conhecimento, executam e monitoram as ações) com o bem comum.

Figura 24 – Atores específicos do *knowledge commons* para destinos turísticos sustentáveis



Fonte: elaborado pelo autor

Vale pontuar ainda a necessidade colocada por Hawkins et al (2015), no sentido de que um destes atores assuma o papel de intermediário do conhecimento, cuja função é de estreitar a distância entre o criador e o usuário do conhecimento, bem como fomentar objetivos mútuos e encorajar a colaboração entre os atores.

A princípio, este papel cabe a um dos atores locais para que seja facilitada a iniciação e manutenção deste compromisso, mas que ao longo do tempo essa responsabilidade possa ser estendida. E o meio acadêmico pode ser um dos que assumiriam tal feto, já que se dedica a criar e difundir conhecimento.

Agora que os atores interessados no artefato e seu contexto de aplicação foram apresentados, parte-se para a sua estruturação geral. Para tanto, busca-se refúgio no artefato de Shuhuai et al (2009), pois, afinal, trata-se de um modelo conceitual de *knowledge commons*, apesar de ser para o ambiente de biblioteca. Entretanto, tal modelo apresenta distintas camadas que são relevantes para ajudar atores que trabalham por um destino turístico sustentável.

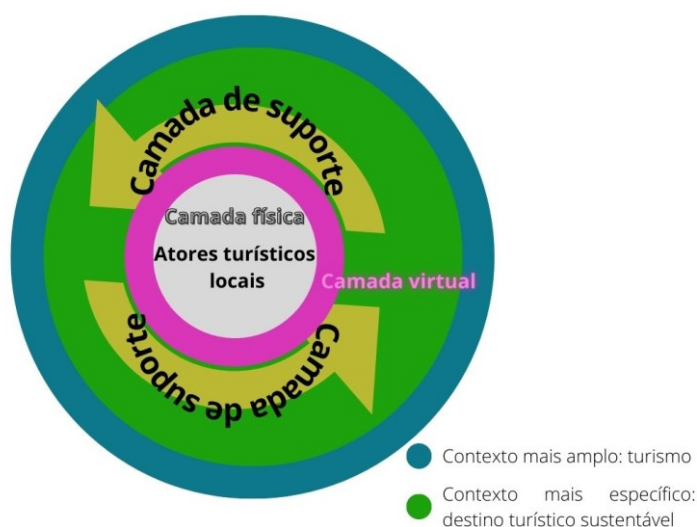
Relembrando, as camadas são três (SHUHUI et al, 2009). A Física, que possibilita o encontro presencial dos envolvidos, equipado com instalações que possibilitam a interação entre os atores turísticos locais, como salas de reunião, cadeiras, mesas, computador, espaço

para treinamento. E que pode ser exemplificados no turismo por centros de atendimento ao turista ou postos de informações turísticas.

A Virtual, que diz respeito a ferramentas digitais colaborativas e redes sociais, que se junta ao espaço físico. Exemplos são recursos digitais (navegação na Internet, repositório, recursos multimídia), espaços digitais (como redes sociais e comunidades de prática), e ferramentas de rede (*software* de compartilhamento de conhecimento e de mensagem instantânea, *wiki*). Ou portais (*on-line*) turísticos, para trazer um exemplo com o contexto do estudo. E a de Suporte, motor do artefato, composta por três forças: Tecnologia da Informação, Gestão e Organização, e Cultura e Espírito (SHUHUI et al, 2009).

Del Chiappa e Baggio (2015) argumentam que os componentes virtuais e reais (estruturais) da rede do destino são elementos a serem considerados para um destino turístico baseado no conhecimento. E uma possibilidade de representação gráfica do artefato está apresentada na figura 25.

Figura 25 – Primeiro artefato generalista de *knowledge commons* para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis

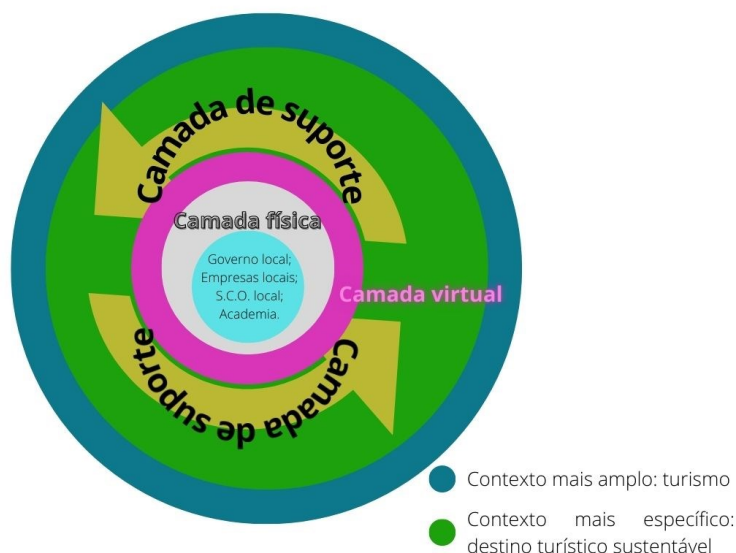


Fonte: elaborado pelo autor

O artefato da figura 25 mostra o contexto mais amplo (cor azul) e o contexto mais específico (cor verde). É composto pela Camada de Suporte (setas na cor amarela), Camada Virtual (cor rosa) e Camada Física (cor cinza), além do dispor os atores turísticos locais como elemento central, como no modelo de Shuhuai et al (2009).

Talvez, para melhor caracterizar a comunidade envolvida, fosse importante detalhar quais são os atores, como na figura 26.

Figura 26 – Segundo artefato generalista de *knowledge commons* para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis



Fonte: elaborado pelo autor

Para acrescentar profundidade entre às camadas, foram inseridos elementos geométricos ao artefato, principalmente para diferenciar a Camada de Suporte e a Camada Virtual, representadas na figura 27, respectivamente, pela pirâmide quadrangular amarela e pelo círculo preto tracejado. E os atores continuam no centro do artefato (mas apresentados de forma resumida como “atores turísticos locais”), sendo apoiados pela camada física que está representada pelo topo plano da pirâmide quadrangular.

Figura 27 – Terceiro artefato generalista de *knowledge commons* para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis



Fonte: elaborado pelo autor

A pirâmide é um símbolo utilizado por diversas civilizações antigas, e que pode representar a elevação do ser humano. No caso pode ser interpretado como a busca da coletividade no tratamento do conhecimento para solução de problemas comunitários locais. Contudo, como a Camada de Suporte apresentada por Shuhuai et al (2009) considera três componentes, tornou-se necessário refazer tal representação, substituindo, assim, a pirâmide de base quadrangular por uma pirâmide de base triangular (figura 28).

Figura 28 – Quarto artefato generalista de *knowledge commons* para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis



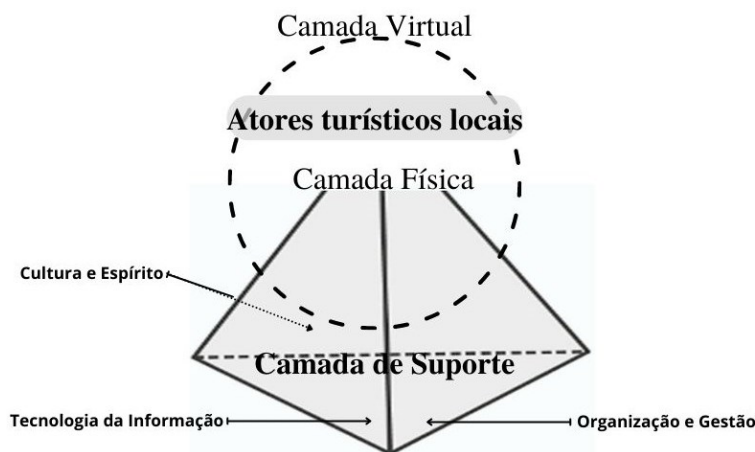
Fonte: elaborado pelo autor

Uma vez utilizada a pirâmide de base triangular, tornou-se relevante identificar as faces de cada um de seus lados, seguindo o modelo conceitual de Shuhuai et al (2009). E para facilitar tal tarefa, uma vez que os contornos do artefato vão aumentando, o próximo artefato retira a representação do ambiente externo (mais amplo e mais específico). Até porque o artefato deve ter em mente o ambiente em que se insere, mas não necessariamente mantê-lo na representação gráfica. Portanto, na figura 29 são feitas tais alterações.

Relembrando, Shuhuai et al (2009) explicam que a face Organização e Gestão está relacionada aos aspectos para lidar com as pessoas envolvidas no *knowledge commons*, ou de forma mais específica, para cuidar dos recursos humanos. Sua importância reside no fato de compreender as pessoas como elemento mais ativo e fundamental, pois são os agentes da ação.

A outra faceta é a da Tecnologia da Informação, que ajuda a acelerar o processo de gestão do bem comum do conhecimento (SHUHUAI et al, 2009). Já a face Cultura e Espírito inspira e gera valor por meio de ética, regras e valores, sendo considerado por Shuhuai et al (2009) como o elemento mais importante. E por ser algo mais intangível, foi representado pela face de trás da pirâmide e com uma seta parcialmente pontilhada.

Figura 29 – Quinto artefato generalista de *knowledge commons* para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis



Fonte: elaborado pelo autor

Como toque final desta etapa de proposição do artefato, para um ambiente de compartilhamento é imprescindível a inserção do *creative commons*, que por meio de

artefatos digitais permite - a baixo ou sem custo - a criação, o uso e o compartilhamento de conhecimento (GILLET; BOGDANOV, 2013; RAMAKRISHNAN et al 2021; SAMPSEL, 2017; STUERMER et al 2017).

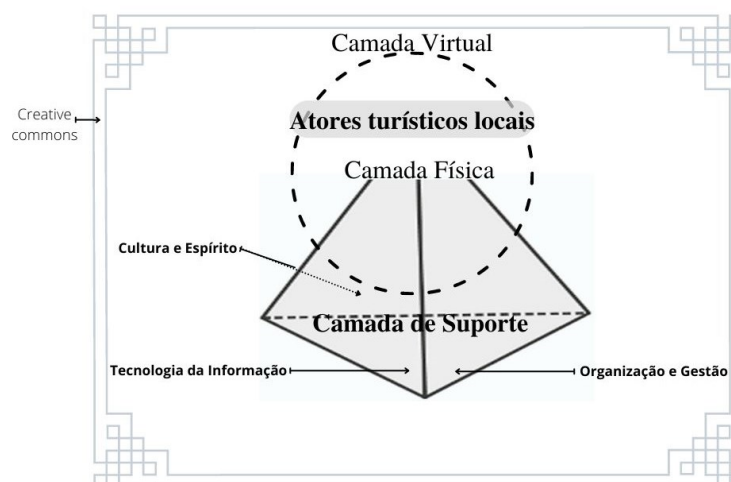
Commons este que ronda o artefato de *knowledge commons*, pois não diz respeito apenas ao uso de tecnologia, mas também a licenças para tal usufruto (o que envolve a face da Cultura e Espírito ao colocar regras, valores e ética para inspirar tal ação) e gerenciamento das pessoas nesse processo (o que diz respeito à face Organização e Gestão).

O resultado é o quadrado com adornos que envolve o artefato, figura geométrica utilizada para representar a criatividade nesse processo de liberdade de usufruto do conhecimento, como exposto na figura 30.

Outra maneira de representar o artefato é levar em consideração a importância dada por Shuhuai et al (2009) sobre a parte da Cultura e Espírito. Nesse sentido, não seria conveniente colocar tal elemento como mais uma faceta da pirâmide, até devido a sua inspiração e geração de valor, que parece ser a energia central para o *knowledge commons*.

Neste caso, refletiu-se que a posição mais adequada para a Cultura e Espírito é na fundação do artefato, que pode ser representado como o terreno em que é construído, ou mais especificamente, como a pedra fundamental do artefato. A pedra fundamental é um elemento simbólico que marca não apenas uma parte da estrutura, mas também o processo cerimonial (capacidade de dar sentido, significado) fornecido a uma obra importante.

Figura 30 – Sexto artefato generalista de *knowledge commons* para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis



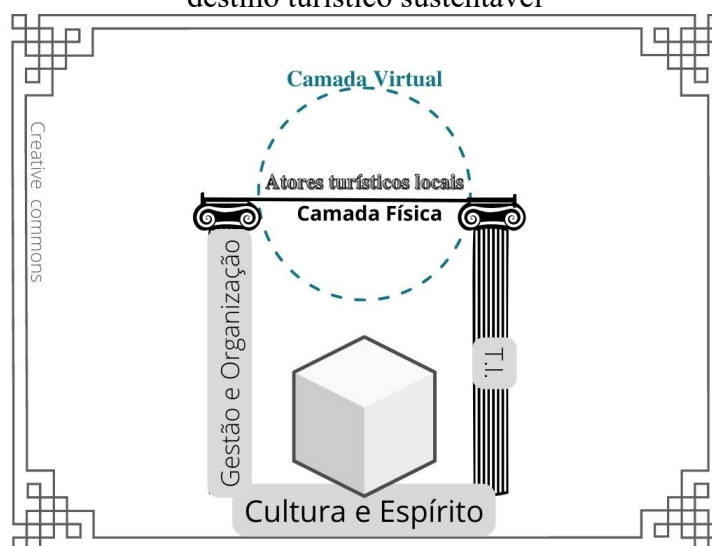
Fonte: elaborado pelo autor

Portanto, ao invés do artefato ser representado por uma pirâmide, pode mostrar a pedra fundamental (apresentada como um cubo) central no terreno, que fornece a inspiração para estruturar os pilares do *knowledge commons* (Gestão e Organização, e Tecnologia da Informação), sustento às camadas Física (traço que se apoia entre os pilares) e Virtual (círculo tracejado envolvendo a camada física e os atores), conforme a figura 31.

Para seguir na finalização da etapa de Proposição de artefatos do modelo de DSR adotado nesta tese, cabe mostrar que o artefato está adaptado à realidade do estudo. E como ainda se trata de uma representação gráfica generalista, tal apresentação também terá um contorno mais amplo.

Assim, centralizar os atores no artefato foi estratégico, tendo em vista que se trata da comunidade que assume a responsabilidade por resolver ou minimizar problemas de seu contexto. No caso, os atores turísticos locais são os que têm mais chance de se interessar e participar desse processo de lidar com o processo de fortalecer a comunidade e proteger os recursos turísticos, desenvolvendo a atividade turística por meio da institucionalização de um fluxo do conhecimento e que ajuda na cogestão comunitária.

Figura 31 – Sétimo artefato generalista de *knowledge commons* para cogestão comunitária de destino turístico sustentável



Fonte: elaborado pelo autor

Para desenvolver um destino turístico é preciso considerar seu contexto mais amplo. E o artefato proposto consegue se adequar a tal realidade ao mostrar a necessidade de providenciar um espaço físico (Camada Física) para que os atores se encontrem. Isso porque se trata de uma camada que facilita o compartilhamento de experiências e de modelos mentais (SHUHUI et al, 2009) e, portanto, ajuda no compartilhamento de conhecimento tácito: difícil de explicar e transferir (POLANYI, 1967) e intrínseco ao sujeito (GONZALES; MARTINS, 2017).

Tem relação também com a possibilidade de proporcionar uma convivência (ou coexistência) entre os envolvidos, a qual Pacheco (2016) entende ser a base para a construção de trabalhos coletivos. Para tal autor, a convivência (ou coexistência) é um passo para se alcançar a confiança. Item importante para lidar com o ambiente de desconfiança presente em uma atividade com predomínio de pequenas e médias empresas, e que contempla uma diversidade de oferta de serviços (fragmentação do turismo) (CZERNECK, 2017).

E a confiança ajuda no relacionamento entre os atores do turismo, tanto internamente em uma organização (o que pode ajudar a lidar com a fragilidade do setor e com os reforçadores vocacionais), quanto entre organizações de um destino (como é o caso da fragmentação do turismo e a predominância de pequenas e médias empresas).

A Face Virtual da pirâmide consegue se adequar ao ambiente externo mais amplo do artefato, por exemplo, ao lidar com a fragilidade do turismo, favorecendo uma troca de conhecimento com atores internos e externos, este último que marca a busca do conhecimento chamado de Conhecimento de Terceiros (especialistas fora do destino) (PARASKEVAS et al, 2013). Algo que ocorre devido à combinação do conhecimento explícito existente (SHUHUI et al, 2009), de fácil comunicação e transmissão (SVEIBY, 1997), uma vez que pode ser formalizado em especificações, manuais e procedimentos (POLANYI, 1967).

Além disso, com recursos digitais diversos é possível lidar com o problema de custo de comunicação e compartilhamento de conhecimento entre os atores envolvidos (empresários, governo local, visitantes e academia). Ainda mais para os pequenos e médios negócios que apresentam dificuldade em liberar um colaborador para realizar treinamentos, que a princípio precisaria deixar seu cargo desocupado pela dificuldade deste ser substituído.

E a Tecnologia da Informação, um dos elementos da Camada de Suporte, pode auxiliar nessa redução de custos ao possibilitar um encurtamento de distância entre os atores,

bem como na parte de treinamento com a utilização de educação por meios digitais, que possibilitam a flexibilidade para capacitação no tempo disponível do colaborador, ou pontuado por Czerneck (2017) como canais de transferência de conhecimento.

Já a face Organização e Gestão colabora com o turismo, por exemplo, na sua característica de reforçadores vocacionais. Isso porque o problema da sazonalidade da atividade também significa sazonalidade do trabalho no turismo, o que gera problemas como elevada rotatividade de colaboradores, e a baixa qualificação e remuneração dos mesmos. Daí, organizar e gerir o capital humano (conhecimento interno) da empresa se torna imprescindível para minimizar tais efeitos, seja com ações de recompensas, de gestão de competências ou de carreira, por exemplo.

Enquanto Cultura e Espírito colabora para lidar com a fragilidade do turismo, uma vez que trata da cultura organizacional, elemento que: a) influencia na transferência e absorção do conhecimento (CZERNECK, 2017); b) aumenta a capacidade da organização de detectar os primeiros sinais de crise (PARASKEVAS et al, 2013).

Sobre este último, uma detecção rápida potencializa respostas mais ágeis e adequadas por parte da organização ou destino. Ação baseada na inspiração à participação, à abertura e à distribuição de responsabilidades pela comunicação bidirecional entre os atores envolvidos.

O artefato até então proposto também colabora com o contexto mais específico (destinos turísticos sustentáveis). No caso a Cultura e Espírito cria um ambiente de perspectiva e atuação mais coletiva em relação à inclusão e participação dos atores do turismo, bem como destes com os recursos locais (equilíbrio sócio-econômico-ambiental).

A face Organização e Gestão trabalha, por exemplo, para que as responsabilidades e benefícios sejam duradouros, ao gerenciar conflitos existentes no sentido de entendê-los e saná-los. E a face T.I. fornece ferramentas para integração dos atores.

Cabe mencionar que o artefato até então produzido é uma reconfiguração do modelo conceitual de *knowledge commons* de Shuhuai et al (2009). A diferença está nos componentes internos, trabalhados e apresentados na próxima etapa da DSR.

4.3.2 Design do artefato selecionado

Para seguir na estruturação do artefato, selecionou-se nesta parte um dos artefatos para melhor trabalhar seus componentes e relações internas de funcionamento, considerando o ambiente externo (destino turístico e destino turístico sustentável).

Assim, elegeu-se o artefato da figura 31 como ponto de partida para esta etapa, pois é a que apresenta a forma mais evoluída até então dos aspectos mais gerais: pedra fundamental (Cultura e Espírito) que inspira e fornece energia para duas colunas (Gestão e Organização, e Tecnologia da Informação), que são a concretização de ações para sustentar os espaços Físico e Virtual do *knowledge commons*, circundado pelo *creative commons*.

Depois, partiu-se para a identificação dos componentes internos. O primeiro passo foi rever toda a escrita da tese para averiguar os elementos levantados para melhor enquadramento de categorias (TI, Gestão e Organização, e Cultura e Espírito). Tarefa que se mostrou complexa, pois foi sendo feita inicialmente de forma escrita na própria tese ou em forma de rascunho em papéis avulsos, o que dificultou uma visão mais organizada dos componentes.

Assim, recorreu-se a um *software online* para auxiliar na melhor organização e visualização: o *MindMeister*, com sua capacidade de realizar mapas mentais para ajudar na organização visual das ideias levantadas (como mostrado na figura 12).

4.3.2.1 Cultura e espírito

Segundo Gonzales e Martins (2017), a cultura (valores e crenças) é um aspecto da institucionalização (ou contexto institucional), sendo a estrutura (hierarquia, rotinas, padrões) o outro. Portanto, a camada Cultura e Espírito faz parte da institucionalização (ou arranjo institucional ou capital institucional) do *knowledge commons*, a qual passa ser nomeada de Contexto Institucional, e que se subdivide em duas partes.

Começando pela Estrutura, é possível extrair de Kuhlen (2012) os seguintes exemplos: códigos, padrões, rotinas, hierarquias, protocolos, regras, contratos, compromissos, leis, regimes, licenças. Em resumo, diz respeito à estrutura organizacional e, devido a tais características, está mais relacionada ao conhecimento explícito, por ser mais fácil de ser codificado e transferido.

E como a ideia é fomentar a participação, inclusão e flexibilidade na gestão, tal estrutura deve assumir uma forma não tão rígida, entendida por Paraskevas et al (2013) como descentralizada, e por Grandori (2009) como poliarquia.

No caso específico do bem comum do conhecimento, Hess e Ostrom (2007) estabelecem que a sua auto governança e sua institucionalização devem levar em conta a definição de seus limites (até onde vai tal conhecimento e quem tem usufruto ao mesmo), bem como a forma como as regras são criadas e executadas; o que envolve elementos como o capital social, a reciprocidade e a confiança.

Estes últimos já mostram indícios da outra parte do Contexto Institucional: a Cultura, ou Cultura Organizacional. A qual, de acordo com Heisig (2009), está ligada aos valores, crenças e ações da instituição. Portanto, a pedra fundamental (Contexto Institucional) do artefato passa a ser representada como na figura 32.

Completando tais princípios orientadores, North e Kumta (2018) ainda lembram a importância de trabalhar a missão, a visão e os valores (planejamento estratégico) da instituição, pois é uma das condições facilitadoras para efetivar a transferência do conhecimento. Discurso reforçado por Czerneck (2017) quando afirma que a cultura organizacional é um fator influenciador para a transferência e absorção do conhecimento.

Retomando a definição basilar de *knowledge commons* adotada nesta tese, Frischmann et al (2014) apresentam a ideia de “governança comunitária institucionalizada”. Nesse sentido, parte-se da perspectiva de que o quesito “institucional” já foi abordado, restando tratar ainda da governança comunitária, ou seja, da parte prática (procedimentos e recursos) para difundir os princípios e valores da pedra fundamental. E que diz respeito ao pilar Gestão e Organização, que é acelerado pela Tecnologia da Informação.

Figuras 32 – Componentes do Contexto Institucional de knowledge *commons* para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis



Fonte: elaborado pelo autor

4.3.2.2 Gestão e organização

O pilar Gestão e Organização pode ser comparado à forma de administração de um destino para gerar valor aos envolvidos. Valor maior quando carrega princípios de responsabilidade estendida, participação coletiva e compartilhamento de poder, resiliência, e avaliação sistemática; algo relacionado à gestão sustentável dos bens comuns do turismo.

Por conta de tantas características, acaba recebendo diferentes nomes, como: cogestão adaptativa, governança adaptativa, governança policêntrica, governança interativa, gerenciamento coletivo, gerenciamento de resiliência, cogestão (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; ARMITAGE, 2008; BRIASSOULIS, 2015; CAPRA, 2007; HEALY, 1994; HESS; OSTROM, 2007; ISLAM et al, 2018).

No fim, a ideia é alcançar a auto governança, ou seja, a determinação pelo grupo (atores turísticos locais) pela construção de seus objetivos, pela escolha dos meios a serem utilizados, e o estabelecimento de controles pertinentes (BORDENAVE, 1994).

Mas para padronizar uma nomenclatura a ser utilizada no artefato, escolheu-se o termo “cogestão” por este se relacionar com a definição basilar utilizada para tratar os bens comuns turísticos, ou seja, cogestão comunitária de recursos comuns (naturais, socioculturais e artificiais – tangíveis e intangíveis) usados de forma intencional ou inadvertidamente por atividades turísticas e não turísticas, dentro de um destino turístico e áreas adjacentes (BRIASSOULIS, 2015; RUIZ-BALLESTEROS, 2017).

Quadro 10 – Componentes da Cogestão Comunitária e seus respectivos autores.

Tipo de gestão	Componentes
Processos de cogestão para proteção de recursos para o turismo sustentável de Alipour e Arefipour (2020)	Institucionalização da tomada de decisão conjunta; Compartilhamento de poder e parceria; Papel ativo da comunidade no desenvolvimento e implantação de planos; Chegar a um acordo sobre uma ação conjunta e objetivos comuns; Troca de informações, entrada dos locais nos planos de manejo; Uso do conhecimento local e comunidade informada; Deliberação, comunicação entre pessoas afetadas.
Princípios de sucesso na gestão de bens comuns de Ostrom (1990)	Limites claramente definidos (quanto ao direito de uso e a definição de seus limites físicos); Congruência entre as regras de apropriação e provisão e as condições locais; Arranjos de escolha coletiva (criação e modificação das regras operacionais); Monitoramento e avaliação (acompanhamento do uso do <i>commons</i>); Sanções e recompensas graduais; Mecanismos de resolução de conflitos (acesso rápido e fácil); Reconhecimento mínimo dos direitos de organização (apropriadores e autoridades governamentais externas); Empresas aninhadas ou adocracia (governança em várias camadas de responsabilidades).
Elementos da governança de Freire et al (2017)	Sistema de autoridade; Responsabilidade e eficiência; Respeito aos direitos dos <i>stakeholders</i> ; Tratamento equitativo; Cooperação para sustentabilidade; Transparência; Avaliação e monitoramento.
Fator elementar da governança adaptativa de Briassoulis (2015)	Avaliação sistemática.
Característica da gestão coletiva ou policêntrica de Sievers-Glotzbach et al (2021)	Sanar necessidades comunitárias.
Requisitos para sistema de auto governança para sistemas complexos segundo Ostrom e Hess (2007)	Prover informação; Lidar com o conflito; Induzir conformidade de regras; Ofertar infraestrutura; Estar preparado para mudanças.
Características da cogestão de acordo com Bordenave (1994)	Administração compartilhada; Mecanismos de decisão conjunta (comitês, conselhos); Influência de forma direta em um plano de ação.
Características da governança para destinos turísticos segundo Bruyn e Alonso (2012)	Sistema (formal ou informal) de regras (costumes, valores, procedimentos, normas, leis, etc.); Consolidação de decisões políticas e institucionais; Interdependência e interação entre as partes interessadas.

Fonte: elaborado pelo autor

Como visto, a cogestão vem acompanhada do termo “comunitária” para enfatizar os atores de determinado destino. E, portanto, passa a ser o termo utilizado no lugar de Gestão e Organização. Para tanto, elaborou-se o quadro 10 sobre o tema (cogestão adaptativa, governança adaptativa, governança policêntrica, governança interativa, gerenciamento coletivo, gerenciamento de resiliência, cogestão) e seus componentes abordados na literatura levantada na tese.

Apresentando semelhanças mais nítidas se encontram “avaliação sistemática” (BRIASSOULIS, 2015), “monitoramento e avaliação” (OSTROM, 1990) e “avaliação e monitoramento” (FREIRE et al, 2017). Desta forma, um dos componentes recebe a

nomenclatura de **avaliação e monitoramento**, que diz respeito às formas utilizadas na cogestão comunitária para constantemente acompanhar o uso do bem comum.

Além deste, outro que apresenta semelhanças semânticas é o que envolve o “papel ativo da comunidade no desenvolvimento e implantação de planos” e a “entrada dos locais nos planos de manejo” (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020), junto com a “influência de forma direta em um plano de ação” (BORDENAVE, 1994). Neste caso, o termo “plano(s)” é o elemento central, que ocorre de forma participativa.

Mas ao pensar em participar da elaboração de um plano, entra também a ação de tomar decisão, ou a “institucionalização da tomada de decisão conjunta” (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020), “mecanismos de decisão conjunta (comitês, conselhos)” (BORDENAVE, 1994), a “consolidação de decisões políticas e institucionais” (BRUYN; ALONSO, 2012), “arranjos de escolha coletiva (criação e modificação das regras operacionais)” (OSTROM, 1990). Portanto, o segundo componente da cogestão comunitária é **a participação e decisão coletiva no desenvolvimento de planos**.

Como acompanhante deste componente, encontra-se a necessidade de uma administração compartilhada (BORDENAVE, 1994), do compartilhamento de poder e parceria (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020), de responsabilidade e eficiência (FREIRE et al, 2017) e de “empresas aninhadas ou adocracia (governança em várias camadas de responsabilidades)”. Neste caso, a ideia se resume a **responsabilidade compartilhada**. Ou como encontrado na fundamentação teórica: responsabilidade estendida, indicando a necessidade da comunidade envolvida de assumir tarefas além das rotineiras.

Para tanto, é preciso ajudar a comunidade estabelecida, ou as partes envolvidas, a sanar suas necessidades (SIEVERS-GLOTZBACH et al, 2021), a adaptar as regras e meios de provisão às condições locais e o “reconhecimento mínimo dos direitos de organização (apropriadores e autoridades governamentais externas)” (OSTROM, 1990), e a respeitar os direitos uns dos outros (FREIRE et al, 2017).

Este último inserido aqui pelo fato de consolidar o reconhecimento de direito de tomada de decisão e participação na elaboração dos planos de uma comunidade. O que requer uma interdependência (e interação) entre as partes interessadas (BRUYN; ALONSO, 2012). Assim, **respeito aos e entre os *commoners*** é outro elemento da cogestão comunitária, pois é

preciso compreender e considerar as necessidades, formas de relacionamento e de existência dos envolvidos.

Estes *commoners*, no caso, têm relação com os atores turísticos locais. E, de acordo com Biz et al (2013), precisam colocar o turismo como setor estratégico de governança. Principalmente os das instâncias Municipal, Estadual e Federal, que fomentam as políticas públicas e de controle do turismo.

Para que a cogestão comunitária seja duradoura é preciso cooperação (cooperação para sustentabilidade) (FREIRE et al, 2017), ou seja, criar “mecanismos de resolução de conflitos (rápidos e acessíveis)” (OSTROM, 1990), ou colocado por Ostrom e Hess (2007) como “lidar com o conflito”. O que ajuda a se chegar a um acordo para assuntos diversos (como para estruturar uma ação conjunta e objetivos em comum) (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020), e a alcançar um tratamento mais equitativo entre os envolvidos (FREIRE et al, 2017). Sendo tal componente identificado como **busca da equanimidade e da equidade**. Busca porque se trata de um desafio a ser conquistado, mas que o simples fato de o grupo mostrar um esforço para alcançá-lo, pode conquistar a harmonia dos envolvidos.

Completando e fornecendo base para os componentes acima da cogestão comunitária se encontram o **fluxo de informação e transparência** e **sistemas de regras gerais**. O primeiro envolve “prover informação” (OSTROM; HESS, 2007), trocar informações e manter a “comunidade informada”, bem como ajudar na “deliberação, comunicação entre pessoas afetadas” (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020). O que significa trabalhar para desenvolver mecanismos de “transparência” quanto a tarefas, cargos e trabalho em equipe (FREIRE et al, 2017), pois todos os passos conjuntos tomados pela comunidade precisam estar disponíveis e acessíveis.

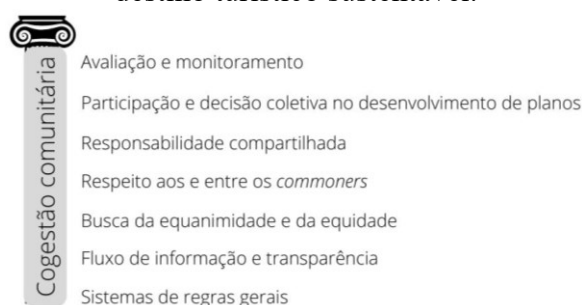
Já o segundo (**sistemas de regras gerais**) se mostra necessário ao estabelecer sistemas de regras (formal ou informal) (BRUYN; ALONSO, 2012) quanto aos limites de recursos físicos e de direito de uso, às sanções e recompensas graduais aos envolvidos no processo; à forma de apropriação e provisão e à delimitação dos membros (OSTROM, 1990). E quanto aos direitos dos envolvidos (FREIRE et al, 2017). Bem como em relação ao sistema de autoridade (FREIRE et al, 2017), ou como colocado por Ostrom e Hess (2007,), “induzir conformidade de regras”, ou seja, sistema em que os seus criadores, monitores e aplicadores de sanções sejam vistos como legítimos e eficazes pelos membros da entidade.

De todos os aspectos levantados no quadro 10, apenas três não foram contemplados: “ofertar infraestrutura”, “estar preparado para mudanças” (OSTROM; HESS, 2007) e “uso do conhecimento local” (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020). O primeiro diz respeito a questões físicas, institucionais e tecnológicas que acabam afetando a forma de relacionamento (vínculo) entre os membros da comunidade; e que de certa forma já foi abordado no artefato na parte da pedra fundamental (Contexto Institucional), ou abordado no pilar Tecnologia da Informação (T.I.).

“Estar preparado para mudanças” não foi contemplado em nenhum outro processo ou elemento levantado no quadro 10, portanto, foi excluído do contexto geral da cogestão comunitária. Enquanto que usar o conhecimento local foi deslocado para outra parte do artefato (GC).

Dessa forma, os componentes do pilar Cogestão Comunitária acabaram ficando em sete, como demonstrado na figura 33.

Figura 33 – Componentes do Pilar da Cogestão Comunitária do *Knowledge Commons* para destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

Finalizada a caracterização do pilar Cogestão comunitária, passa-se para o outro: Tecnologia da Informação.

4.3.2.3 Tecnologia da informação

Começando pela tecnologia, Kuhlen (2012) e Ostrom e Hess (2007) falam que a mesma afeta a forma como um bem comum é construído e institucionalizado. Tanto que Hess

(2008) coloca o surgimento de novos bens comuns (para além dos *commons* tradicionais) como consequência do surgimento de novas tecnologias.

Fortalecendo o discurso da importância da tecnologia para o *commons*, Tenenberg (2012) diz que a mesma ajuda na disponibilização de mais poder aos seus gestores, mas alerta que tais instrumentos têm de ser projetados para o propósito dos participantes, ou seja, adequados aos mesmos e a seu contexto.

A tecnologia mesclada com a informação permite que tal recurso seja distribuído de forma global e inter operável, o que altera a estrutura do conhecimento como recurso (HESS; OSTRUM, 2007). Isso porque a tecnologia de informação fornece auxílio a quem trabalha com o conhecimento ao codificá-lo (HEISIG, 2009), sendo que Gonzales e Martins (2017) afirmam que facilitam os processos de gestão do conhecimento do tipo explícito.

As tecnologias da informação podem até não garantir o sucesso na governança, mas facilita a governança em rede (BRUYN; ALONSO, 2012). Processo que é ampliado quando se insere sistemas de comunicação entre as partes envolvidas, pois além de codificar o conhecimento, auxilia na sua manipulação e transmissão (PARASKEVAS et al, 2013), podendo ser visto como um canal de transferência e absorção do conhecimento (CZERNECK, 2017).

Fator imprescindível para apoiar a auto governança institucionalizada do *knowledge commons* (HESS; OSTRUM, 2007), até porque North e Kumta (2018) dizem que a TIC é uma das três forças motrizes da economia do conhecimento, pois contribui com a conectividade, a colaboração, a interação e a transparência a um custo mais reduzido.

Assim, como visto na base etimológica do termo *commons*, a comunicação é um elemento significativo para o manuseio de bens comuns sustentáveis. Assim, passa-se a utilizar o termo Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), com vistas a ampliar essa perspectiva. Tal ação se apoia em argumentos como o de North e Kumta (2018) quando afirmam que as TIC são imprescindíveis para a gestão da informação e de dados, bases para a gestão do conhecimento. Ferramenta que só se efetiva se existirem condições organizacionais e motivacionais, como as trazidas, em parte, no pilar Cogestão Comunitária e na Governança do Conhecimento (abordado mais adiante).

Também há as falas de Trunfio e Campana (2018) quando se referem à importância das TIC para sustentar processos inovadores no turismo. Ou a lembrança de Castells (2003) e

Martins (2018) a respeito da significância que as TIC têm no acesso à informação e comunicação, interferindo na relação de membros de comunidades ao encurtar distâncias.

Bem como o apoio na gestão do conhecimento, ao possibilitar sistemas de gestão de banco de dados, da gestão de informação e armazenamento de dados (JING et al, 2012); e a gestão de crise, ao fortalecer sistemas de comunicação na codificação, manipulação e transmissão do conhecimento (PARASKEVAS et al, 2013).

A TIC também colabora com a atividade turística, ao interferir na relação entre comunidades receptoras e visitantes (MARTINS, 2018), e no compartilhamento e transferência de conhecimento às partes interessadas para decisões baseadas em consenso (HAWKINGS et al, 2015). O que remete ao que Jing et al (2012) chama de *e-turismo*, ou seja, a integração do mercado turístico e seus destinos com as tecnologias de informação e comunicação.

Nesse sentido, várias tecnologias e ferramentas são possíveis de serem utilizadas, como plataformas digitais, fóruns, rede de turismo virtual (HAWKINGS et al, 2015), portais turísticos (BIZ et al, 2013), observatórios de turismo e bancos de dados integrados (PACHECO, 2014).

E quando a TIC se envolve com o conhecimento (disponível em plataformas) tido como um recurso compartilhado e integrado em uma cadeia de valor, ou seja, como um *commons*, é possível nomeá-lo de *digital commons* (PACHECO, 2016). O qual auxilia na interoperabilidade de serviços (PACHECO, 2014).

Como coloca Bollier (2007), a preocupação com os bens comuns *on-line* cresce à medida que a alta tecnologia se insere mais na construção de normas e estruturas sociais de maneira colaborativa. E, portanto, o pilar TIC é representado como na figura 34.

Com a pedra fundamental (Contexto Institucional) e os pilares (Cogestão Comunitária e TIC) definidos, coube adentrar na parte do conhecimento, que, por ser mais específica, localiza-se no espaço interno entre os pilares Cogestão Comunitária e TIC, e entre o Contexto Institucional e os Espaços Físico e Virtual.

Figura 34 – Pilar TIC de *knowledge commons* para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis.

Benefícios: conectividade, colaboração, interação, transparência, menor custo, encurtamento de distância, manipulação e distribuição de conhecimento codificado, facilita governança em rede.

e-turismo: integração com o mercado turístico e destinos.

Ex: plataformas digitais, fóruns, rede de turismo virtual, portais turísticos, observatórios turísticos, bancos de dados integrados, sistemas de gestão de banco de dados, da gestão de informação e armazenamento de dados.

Digital commons: transmissão e criação de conhecimento e interoperabilidade de serviços



Fonte: elaborado pelo autor

4.3.2.4 Governança do conhecimento

Governança do conhecimento (GovC) diz respeito às capacidades organizacionais em prol da melhoria de processos de aplicação de mecanismos (de motivação, de implantação, de monitoramento e de avaliação) adequados para lidar com o conhecimento (FREIRE et al, 2017). Portanto, o foco aqui está nos procedimentos para maximizar o tratamento e o fluxo do conhecimento.

Pela síntese realizada por Freire et al (2017), a Governança do Conhecimento apresenta dez elementos. Um deles é a gestão descentralizada, que significa a promoção de equipes de projetos e comunidades que assumem a administração.

Paraskevas et al (2013) e Stonehouse e Pembeon (1999) acrescentam que a gestão descentralizada é um elemento eficaz, pois fornece flexibilidade na disseminação do conhecimento, autoridade para desempenhar papel ativo na organização ao institucionalizar o aprendizado, e capacita os funcionários a aprender com crises anteriores.

Entretanto, Batterbury e Fernando (2006), Fabricius e Currie (2015) e Islam et al (2018) alertam que a descentralização pode não ser a panaceia esperada, já que também cria conflitos (nepotismo, corrupção, surgimento de novos atores com mais poder e controle) entre as partes interessadas.

Bollier e Helfrich (2019) preferem o termo “estruturas distribuídas”, uma vez que possibilitam maior autonomia e autodeterminação da comunidade, já que estruturas descentralizadas se relacionam a algum órgão central (por exemplo, os municípios em relação ao Estado). Mas no caso do turismo, devido à dependência de políticas públicas e distribuição de recursos advindos de outras esferas governamentais, a **gestão descentralizada** ainda é a realidade do turismo no contexto nacional.

Outro elemento da GovC de Freire et al (2017) é o compartilhamento dos direitos de propriedade. Os direitos de propriedade (como direitos autorais e patentes) levam a criação de escassez de recursos (BURLAMAQUI, 2015; ROTTA, 2018), pois defini como alguém pode restringir seu acesso e usufruto.

Assim, o direito de propriedade se trata do direito de acesso, uso, exclusão, regulamentação e transferência de recurso (MCINTOSH; RENARD, 2010). Ou, mais especificamente no caso do conhecimento digital, o direito ao acesso (adentrar em local específico definido e se beneficiar do recurso), à contribuição (acrescentar conteúdo), à extração (obter unidades de recursos), à remoção (retirar artefatos), à gestão / participação (regular padrões e fazer melhorias), à exclusão (determinar quem pode usufruir), e à alienação (vender ou arrendar) (OSTROM; HESS, 2007).

Bollier e Helfrich (2019) escrevem que este direito de propriedade foi posto junto com a ideia de “indivíduo” e “liberdade”, que acabaram formando os pilares da ideologia da civilização ocidental e do livre mercado, ou seja, determinantes de como as pessoas interagem entre si e lidam com seus recursos. Portanto, algo difícil de ser combatido.

Para trabalhar no sentido do compartilhamento dos direitos de propriedade do conhecimento é preciso outra racionalidade. Uma que pense na redistribuição dos ativos intangíveis de forma mais igualitária e que flui por uma rede descentralizada (BURLAMAQUI, 2015). E ajudando nesta empreitada se encontra o surgimento da mídia digital, do movimento *Wiki* e de *software* de código aberto (BURLAMAQUI, 2015; PASCUAL; CASADO, 2014).

Assim, o que se almeja com o compartilhamento do direito de propriedade do conhecimento é a melhoria do usufruto do conhecimento como recurso comum, ou nas palavras de Bollier e Helfrich (2019), formas de propriedade inter-relacionadas de bens comuns com vistas a fortalecer relacionamentos e a melhorar a vida em conjunto. E para

retirar o peso ou o ranço da ideia de direito de propriedade, adota-se o termo utilizados pelos autores: **propriedade relacionalizada**, que passa a ser a nomenclatura adotada no artefato.

“Canais para transferência e controle” é mais um dos elementos levantados por Freire et al (2017) na GovC, mas que não encontra muito respaldo na literatura quando relacionado à *commons* e ao turismo. Exceções ocorrem na fala de Czerneck (2017) sobre a importância de canais de transferência de conhecimento (como seminários, observações, imprensa especializada e associações comerciais, mobilidade laboral e certas formas de redes). Ou na percepção de Beckenkamp (2012) e Bollier e Helfrich (2019), da importância do controle do processo nas mãos dos *commoners* para proteger a integridade dos bens comuns.

Talvez tal ideia já esteja inserida no elemento anterior (propriedade relacionalizada), não sendo, então, necessário dar destaque a tais canais. Assim, este elemento (canais para transferência e controle) não será exposto no artefato aqui proposto, pois pode ser contemplado em propriedade relacionalizada.

Dando sequência, sobre o elemento “custos e riscos de transferência de conhecimento” o que se destaca é a parte sobre os custos. No turismo, autores (FRECHTLING, 2004; JENKINS, 1999; LEE et al, 2009; LONG, 2017; RITCHIE; RITCHIE, 2002) reclamam da dificuldade de transferir conhecimento do meio acadêmico para profissionais do mercado, devido à forma como o mesmo é apresentado (linguagem acadêmica com ferramentas de difícil aplicação e soluções complicadas). Além disso, trata-se de um setor que apresenta conexões fracas e informalizadas entre cientistas e empresas (STAMBOULIS; SKAYANNIS, 2003).

Também há o caso da dificuldade de transferir conhecimento com entidades cujas pessoas não são originárias do destino (CZERNECK, 2017). O que mostra a necessidade de haver contatos frequentes, interações e confiança para facilitar o processo de transferência do conhecimento (BATHELT; GLÜCKLER, 2011; BOSCHMA; LAMBOOY, 2002; GLÜCKLER et al 2017; SCOTT et al, 2008), principalmente quando relacionado ao conhecimento tácito, que requer troca oral (POLYANI; SEN, 2009).

Também é necessário um ambiente de socialização (espaço físico e cultural, como os presentes, respectivamente, no Espaço Físico e na Cultura Organizacional do artefato aqui desenvolvido) para que o conhecimento seja transferido (AVDIMIOTIS, 2016a;

AVDIMIOTIS, 2016b; NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Portanto, o respectivo elemento da GovC passa a se chamar **custos de transferência de conhecimento**.

“Capacidade absorptiva” é outro elemento do GovC elencado por Freire et al (2017), que também não é algo com grande respaldo na literatura levantada, a não ser quando ligado ao aspecto do capital humano, como fez Paraskevas et al (2013). No caso, a capacidade absorptiva é importante para capacitar os colaboradores do turismo a aprender sobre crises, preparando-os para disseminar o conhecimento de forma flexível e assumir autoridade para ajudar no aprendizado de crise. Assim, capacidade absorptiva e capital humano contemplam questões como conhecimento prévio do colaborador e programas de treinamento.

Para a Teoria do *Commons*, Ostrom (1994) esmiúça o capital humano como o conhecimento e habilidades de pessoas para a solução de problemas. Enquanto Ostrom et al (1999) inserem a educação dos apropriadores e usuários do bem comum como importante para sensibilizá-los e convencê-los a assumirem uma gestão coordenada.

Já na perspectiva da Gestão do Conhecimento, capital humano (conhecimento, perícia, intuição e sabedoria) pode ser interpretado como o principal ativo do capital intelectual (NORTH; KUMTA, 2018). E no Turismo (junto à gestão do conhecimento), capital humano é representado pelo intelecto, experiências, nível educacional, habilidades profissionais, *know-how*, atitudes e a capacidade de aprender de recursos humanos de uma organização (TZORTZAKI; MIHIOTIS, 2012). Ou como a força que conecta (de maneira inovadora) os recursos organizacionais e cria sinergias com redes e destinos (MARÍNEZ-ROS; ORFILA-SINTES, 2012; PIKKEMAAT et al, 2018).

Para tanto, faz-se necessário a capacitação e treinamento deste tipo de capital (MAKKONEN et al, 2018; MARTINS, 2018). Portanto, no lugar da capacidade absorptiva se inseriu o elemento **capital humano**.

Este que precisa ser preparado também para entender e aceitar a estratégia da organização em que está inserido, além do estilo de gestão e cultura da mesma, do ambiente de trabalho; o que diz respeito também da retenção de pessoal, sua satisfação no trabalho e prontidão (TZORTZAKI; MIHIOTIS, 2012). O que requer uma organização do ambiente e estratégias de trabalho da organização. Algo relacionado ao elemento “autoridade, liderança e incentivos formais” da GovC apresentado por Freire et al (2017).

A necessidade de autoridade é colocada por Mcnaughton e Rao (2017) como necessária para organizar o conhecimento existente no caso de gerenciamento de desastres em destinos; e que em caso de falta, leva à criação de silos de conhecimento (compartilhamento limitado). Em outros estudos (GIL et al, 2020; HATIPOGLU et al, 2016; HENRIKSEN; HALKIER, 2009; PHAN et al, 2016; SPIROU, 2018), a autoridade é mostrada como importante para gerenciar um destino de forma geral, pelo aspecto financeiro, de planejamento e organização, de implantação política, e de sustentabilidade de recursos naturais.

O que é mais enfatizado nos estudos é a liderança e os incentivos. No primeiro caso, o modelo de Czerneck (2017) indica que a liderança é um influenciador da transferência e absorção do conhecimento. Ou colocado por Paraskevas et al (2013) e Yang (2007) como um papel importante (facilitador e coordenador para o capital humano) para desenvolver uma cultura comunicativa, participativa, colaborativa, de troca de conhecimento e de responsabilidades; ao fornecer treinamento, recursos diversos e suporte aos colaboradores.

Além disso, a liderança contribui com a criação de um ambiente de aprendizagem sem culpa, fornecendo oportunidades para que as pessoas assumam riscos sem se preocupar com erros (EDVARSSON, 2008; PARASKEVAS et al, 2013). E como se trata de uma preocupação constante com o desenvolvimento e a inovação de conhecimentos e competências, Skyrme (2000) nomeia tal estilo como “liderança do conhecimento”.

Quanto aos incentivos, autores como North e Kumta (2018) apontam tal necessidade para trabalhar o fluxo do conhecimento, principalmente a transferência. E Dalkir (2005) fala da necessidade de criar a cultura de valorização do compartilhamento do conhecimento por meio de incentivos e recompensas, como gratificações, revisão periódica de mérito e avaliações pessoais.

Já Yang e Wu (2008) sugerem que para encorajar o compartilhamento de conhecimento é mais indicado criar um projeto de incentivo centrado na recompensa de cada ação de contribuição de conhecimento na organização, pois é um processo mais eficaz que a ação periódica de avaliação do desempenho organizacional.

Nesta discussão, vale pontuar que nem sempre incentivos econômicos são os mais adequados para lidar com um bem comum, pois Stronza (2010) afirma que podem ser insuficientes para garantir a sustentabilidade do *commons*. Discurso reforçado por Bollier e

Helfrich (2019) quando falam que o dinheiro geralmente acaba gerando condições desmotivadoras para criar e contribuir com um *commons*.

Assim, para além dos benefícios financeiros, a GovC pode fazer uso de exemplos de incentivos levantados por Stuermer et al (2009), como o baixo custo de proteção do conhecimento, a adoção e o aumento da inovação a custos mais módicos, a reputação que o compartilhador alcança em determinada comunidade, e os efeitos de aprendizagem ao compartilhador decorrentes desse processo.

Relembrando que o conhecimento é um recurso distinto, pois quanto mais se compartilha, maior é este bem comum (BOLLIER; HELFRICH, 2019; HESS; OSTROM, 2007; KUHLEN, 2012; ROTTA, 2018). Diferentemente de recursos naturais, por exemplo, o qual Healy (1994) fala do problema de incentivo em investir em tais recursos, ou seja, perspectiva em que o investimento para melhorar a qualidade de um produto em uma situação em que os não investidores (*free-riders*) podem aproveitar dessas vários benefícios.

Como sugere Freire et al (2017), autoridade, liderança e incentivos formais ajudam ao criar sistemas hierárquicos baseados no consenso para tomadas de decisão; o que gera um clima de trabalho que encoraje a troca de conhecimento (DALKIR, 2005). Elemento que se relaciona com ações coletivas, como trabalho voluntário e em equipe e responsabilidade estendida. E, assim, lida também com questões de motivação, ou como sugere Hawkings et al (2015) em seu *framework* conceitual sobre o efetivo compartilhamento de conhecimento em comunidades virtuais para o desenvolvimento do turismo sustentável global: fatores motivacionais. Estes marcados pelo prazer em ajudar, pela reciprocidade, pela necessidade de afiliação e de conhecimento.

Portanto, este elemento da GovC passa a se chamar **liderança e fatores motivacionais** para sintetizar as ideias levantadas, até porque “autoridade e liderança” e “incentivo e fatores motivacionais” acabam aglutinando perspectivas similares.

Ladkin e Bertramini (2002) relatam que a liderança, estratégia de longo prazo e uma visão compartilhada são ingredientes para uma abordagem de planejamento do tipo colaborativo. E como visto na revisão de literatura, o compartilhamento extrapola uma visão em comum, abarcando recursos, normas, histórias, cultura, objetivos, crenças. Ou colocado por Kim e Shin (2018) como visão compartilhada, metas comuns, redes sociais fortes e confiança no grupo, características que ajudam no compartilhamento e transferência de

conhecimento ao superar a falta de recursos e habilidades gerenciais, como acontece no turismo.

Ostrom (1990) coloca padrões compartilhados de reciprocidade e normas como importante para o bem comum, característica marcante do capital social. E reforçando, Hess e Ostrom (2007) argumentam que o *commons* precisa de mecanismos de ação coletiva e autogestão (presente no pilar Cogestão Comunitária), além de um elevado grau de capital social das partes interessadas. Sendo que Ostrom e Hess (2007) colocam a cooperação e a reciprocidade como características marcantes do capital social, elemento que ajuda a alcançar o *commons*.

Pelos teóricos do capital social, este contempla fatores como normas, confiança e redes de contato (PUTNAM, 1993), valor agregado das redes sociais (quem as pessoas conhecem) e normas de reciprocidade (inclinações que surgem dessas redes para as pessoas fazerem coisas umas pelas outras) (PUTNAM, 2000), estruturas sociais e redes sociais que fornecem acesso a recursos (COLEMAN, 1988; PRETTY; WARD, 2001), e redes e valores compartilhados que potencializam a cooperação para lutar por objetivos comuns (FIELD, 2008).

Grootaert et al (2003) consideram seis dimensões como uma tentativa de medir o capital social: grupos e redes de contato, confiança e solidariedade, ação coletiva e cooperação, informação e comunicação, coesão social e inclusão, e fortalecimento e ação política. Portanto, a concepção de capital social acaba que abarca os demais elementos ainda não tratados da GovC de Freire et al (2017): redes (que potencializa relacionamentos), confiança e parceria (criação de laços de aproximação, compreensão e cooperação), formação social de sentido (que fomenta a participação e a colaboração) e comunicação efetiva.

Tanto que há possibilidade de fazer outras relações destes elementos com o capital social, uma vez que Nahapiet e Ghoshal (1998) o dividem em três dimensões: a) a estrutural, conexão e configuração de ligações entre pessoas, ou laços de interação social; b) a cognitiva, que diz respeito a uma visão, representações, interpretações e sistemas de significado compartilhados e que ajuda no entendimento comum; c) a relacional, com vínculos de confiança, respeito, amizade, e fé uns nos outros.

Em acréscimo, podem-se colocar as ideias trabalhadas por Hawkins et al (2015) sobre fatores para compartilhamento e de participação de conhecimento em comunidades

virtuais para o desenvolvimento do turismo sustentável global. O primeiro (fatores de relacionamento) é atrelado à confiança, identificação e visão compartilhada; compatíveis com o elemento “confiança e parceria” da GovC de Freire et al (2017) e com todas as dimensões do capital social de Nahapiet e Ghoshal (1998). O segundo (fator de participação) relacionado à comunicação; ideia que está ligada etimologicamente ao *commons*, como colocada na fundamentação teórica da tese (BOLLIER; HELFRICH, 2019), e, portanto, uma base para o bem comum.

Assim, o último elemento da GovC do artefato é o **capital social**, cujo significado, de acordo com Cisne (2015), varia dependendo do campo de pesquisa dos pesquisadores. Por exemplo, Macke et al (2012, p. 37), que aglutinaram conceitos de estudiosos do turismo, chegaram ao entendimento que capital social é “um conjunto de normas informais e valores comuns aos membros de determinado grupo, que permitem a cooperação entre eles”, e que contempla elementos como a confiança, redes de relacionamento e normas compartilhadas.

Assim, a camada da GovC se encerra com estes seis elementos: gestão descentralizada, propriedade relacionalizada, custos de transferência de conhecimento, capital humano, liderança e fatores motivacionais, e capital social, como mostra a figura 35.

Uma vez contemplado a GovC, que para Freire et al (2017) envolve um contexto mais amplo que a GC, passa-se agora para esta última, que fechará os componentes internos do artefato. Por isso a GC se localiza na parte central da GovC, ou seja, no meio dos seus componentes.

Figuras 35 – Componentes da GovC de *knowledge commons* para cogestão comunitária de destino turístico sustentável



Fonte: elaborado pelo autor

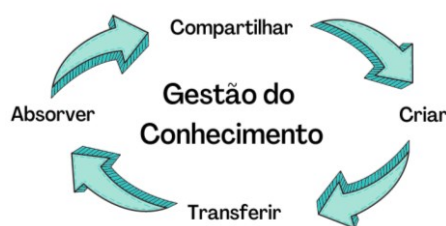
4.3.2.5 Gestão do conhecimento

Pela definição basilar de *knowledge commons* utilizada nesta tese (FRISCHMANN et al., 2014), os processos da gestão do conhecimento que são colocados em jogo são o compartilhamento e a criação. Assim, a princípio, estes são os processos que serão enfatizados no artefato. Contudo, como visto na discussão sobre GovC e ao longo da tese, é possível levantar uma diferença entre o processo de compartilhamento e de transferência, esta que exige um processo cognitivo de capacidade de absorção do conhecimento; portanto, mais complexo.

Como pontua Czerneck (2017), o processo de transferência do conhecimento está intimamente ligado ao processo de absorção de conhecimento. Aspecto também levantado por Hawkings et al (2015), que utiliza dos seguintes exemplos: o conhecimento prévio do indivíduo e programa de treinamento. Dessa forma, o círculo que compete à GC do artefato (figura 36) enfatiza os processos de compartilhamento, a transferência, a absorção e a criação do conhecimento.

Tais processos interagem com alguns tipos de conhecimento, como o explícito e tácito. O primeiro pode ser entendido como “saber sobre” (GRANT, 1996), que é de fácil comunicação e transmissão (SVEIBY, 1997), uma vez que pode ser formalizado em especificações, manuais e procedimentos (POLANYI, 1967). O segundo é difícil de explicar e transferir, pois é mais intuitivo (POLANYI, 1967) e intrínseco ao sujeito (GONZALES; MARTINS, 2017), portanto, mais relacionado ao “saber como”, ou saber prático (GRANT, 1996).

Figura 36 – Processos da GC de *knowledge commons* para cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis.



Fonte: elaborado pelo autor

Nelson e Winter (1982) vislumbram que o conhecimento explícito é mais frágil quando se pensa em vantagem competitiva, pois pode ser facilmente copiado por concorrentes. Enquanto que o conhecimento tácito tem o potencial de inovação, pois é de difícil transferência e está ligado a um contexto específico.

Paraskevas et al (2013) complementa a compreensão destes tipos de conhecimento ao acrescentar duas camadas a cada um deles. O conhecimento tácito seria dividido em técnico (a informação e o conhecimento especializado, bem como habilidades desenvolvidas e utilizadas) e o cognitivo (relacionado às percepções implícitas, modelos mentais, crenças e valores).

Já o conhecimento explícito está baseado no objeto (como patentes, desenhos técnicos, plantas, códigos de base de dados de *softwares*, relatórios estatísticos e planos de negócio), e baseado em regras (rotinas, regras e procedimentos) (PARASKEVAS et al, 2013).

Conhecimento tácito e explícito são elementos significativos abordados por Nonaka e Takeuchi (1995) em seu modelo de Espiral do Conhecimento, o qual apresenta a constante conversão do conhecimento para sua criação. De forma resumida, os autores apontam que o conhecimento é criado por meio de sua conversão em quatro formas diferentes:

- a) do tácito para o tácito, processo nomeado de “socialização” e que está conectado com teorias da cultura organizacional e processos de grupo;
- b) do tácito para o explícito, conhecido como “externalização”, posto pelos autores como negligenciado em estudos acadêmicos;
- c) do explícito para o explícito, ou o processo de “combinação”, comumente visto em processamento de informação;
- d) do explícito para o tácito, intitulado de “internalização”, processo presente, por exemplo, na aprendizagem organizacional.

Tal modelo pode ser visualizado na figura 37:

Figura 37 - Espiral do conhecimento.



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).

Os demais elementos, que estão externos ao quadrado da figura 37, indicam a forma como o conhecimento pode ser convertido:

Primeiro, o modo de socialização geralmente começa com a construção de um “campo” de interação. Este campo facilita o compartilhamento de experiências dos membros e modelos mentais. Em segundo lugar, o modo de externalização é acionado por significativo “diálogo ou reflexão coletiva”, em que o uso de metáforas ou analogias apropriadas ajuda os membros da equipe a articular conhecimento tácito que, de outra forma, é difícil de comunicar. Terceiro, o modo de combinação é acionado por “networking”, conhecimento recém-criado e conhecimento existente de outras seções da organização, assim, cristalizando-os em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Finalmente, “aprender fazendo” desencadeia a internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 70-71, tradução nossa).

Tais premissas ajudam a entender os campos de conhecimento do modelo de Shuhuai et al (2009), que é baseado no conceito de *ba* de Nonaka et al (2000) e que ajuda na espiral do conhecimento ao sustentar um contexto compartilhado para a criação de conhecimento.

Resumidamente são quatro quadrantes, sendo “originar *ba*” um deles, relacionado à socialização e interações individuais face a face que contribuem para um ambiente de compartilhamento (de sentimentos, experiências, emoções e modelos mentais), baseado na simpatia e empatia. Sendo que daqui surgem sentimentos de cuidado, amor, confiança e comprometimento.

O outro é “dialogar *ba*”, ou seja, a externalização de modelos mentais e habilidades de forma coletiva presencial, convertidos em termos comuns. Trata-se de alcançar a transcendência e a reflexão por meio do pensamento. E estes dois quadrantes precisam da parte presencial (Espaço Físico) para ocorrerem.

“Sistematizar *ba*” está relacionado à combinação de conhecimento por meio de interações coletivas virtuais, com a existência premente do conhecimento explícito. Para tanto, faz-se uso de tecnologia da informação, como redes on-line, *groupware*, documentação e bancos de dados. Assim, trata-se de um ambiente virtual colaborativo.

Por fim, “exercitar *ba*” é a combinação de conhecimento, camada de interações individuais virtuais, onde se faz a internalização do conhecimento por meio virtual, como manuais escritos ou programas de simulação. Trata-se de alcançar a transcendência e a reflexão através da ação. E como exemplos de contexto virtual, Nonaka et al (2000) citam livros, manuais, memorandos, *e-mails* e teleconferência.

Ao pensar neste ambiente *ba* em um *knowledge commons* para cogestão comunitária de destino turístico sustentável é importante inserir o conhecimento do mercado, mesmo que o foco esteja nos atores turísticos locais. Tal importância decorre do fato destes terem de trabalhar com determinado público, o qual deve ser compreendido, estudado e trabalhado de acordo com os interesses do destino e de sua comunidade.

Biz (2013) entende o mercado como os consumidores, organizações públicas de turismo (da mesma instância ou não), organizações públicas não turísticas e prestadores de serviço. Já Tzortzaki e Mihiotis (2012) vislumbram os clientes, concorrentes, fornecedores, universidades, eventos, conselhos consultivos. Enquanto Jing et al (2012) reforça a academia, que desempenha um papel importante ao colaborar com pesquisas e investigações para entender e buscar ajudar o mercado a sanar seus problemas.

Problemas no turismo já levantados anteriormente e resumidos em quatro aspectos: predominância de pequenas e médias empresas, reforçadores vocacionais, fragmentação e fragilidade do setor. Quanto a este último, é possível utilizar as estratégias de Paraskevas et al (2013) para lidar com o fluxo do conhecimento. A primeira é a codificação, com ênfase na coleta e na organização do conhecimento. A segunda é a personalização, mais voltada para os recursos humanos e os processos de comunicação. E em ambas o conhecimento é

compartilhado por meio do contato entre pessoas, como ocorrem em comunidades de prática, sessões de *brainstorming*, ou contação de histórias.

Para tanto, os autores esclarecem a existência principal de dois tipos de fluxos de conhecimento. Um Institucionalizado, oriundo de repositórios e do compartilhamento e integração do conhecimento. Outro Emergente, que surge de forma espontânea do esforço coletivo para reduzir a incerteza com uso da racionalização (buscar conhecer o desconhecido) ou da improvisação e experimentação (o qual deve ser trabalhado pela liderança dos atores).

Paraskevas et al (2013) também colaboram ao levantar os tipos de conhecimento de crise: a) procedimental, ou seja, procedimentos para responder a crises (execução de tarefas e uso adequado dos meios de comunicação), vinculado às rotinas, regras, relatórios, e exercícios ensaiados; ligado, portanto, ao conhecimento explícito; b) comportamental, que é o conhecimento formal por meio de procedimentos (explícito) e de interações sociais (tácito), determinado por fatores individuais (julgamento, atitude e sistema de crenças); c) ignorância aprendida, que é saber que não se sabe, ou a externalização do sujeito, que reconhece de forma aberta o seu desconhecimento sobre o assunto; e d) de terceiros, ou de especialistas fora da organização ou do destino.

Pode-se fazer um relacionamento deste conhecimento “de terceiros” com a aprendizagem baseada em especialistas, cujo foco é no conhecimento de conteúdo. Contudo, quando se trata de pensar em uma comunidade transformadora, outro conhecimento é importante: o contextual (CAPRA, 2007; ISLAM et al, 2018). O qual se aproxima do conhecimento local, ou seja, o usufruto de práticas e tradições locais (SIEVERS-GLOTZBACH et al, 2021), com vistas a transformar a realidade comunitária por meio da implantação da cogestão (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020), e colaborar na estruturação de um destino como um produto turístico (OZSEKER, 2019). E cuja falta, exclusão ou subtração (MARCINEK; HUNT, 2019) pode acarretar na perda de controle e poder influenciador na participação de tomadas de decisão e gestão do turismo (MOSCARDO, 2011).

Na revisão integrativa sobre Turismo e *Commons* realizada para esta tese, o conhecimento local faz referência a pelo menos dois princípios de gestão sustentável de *commons* de Ostrom (1990): limites claramente definidos (COLE; BROWNE, 2015;

COLLOREDO-MANSFELD et al, 2018) e acordos de escolha coletiva (SOARES et al, 2017).

Conhecimento que se encontra no tópico “valor e identidade local”, um dos papéis que o conhecimento assume no *tourist commons*, que se junta à conscientização do turismo (compreender tal atividade para saber lidar com a mesma), à educação e capacitação de usuários do destino (relacionada ao capital humano e, portanto, à capacidade absorviva), e o fomento a ações coletivas, relacionado ao capital social e liderança e fatores motivacionais (o que significa lidar também com os conflitos que podem surgir: com a mídia, com recursos naturais, com outros setores produtivos e entre atores do turismo).

Na revisão integrativa sobre GC e *Commons*, a inovação veio em destaque, para lidar com o conhecimento aberto e o aperfeiçoamento técnico, o desenvolvimento da autogestão dos envolvidos, e a proposição de novos produtos, metodologias e serviços.

Após tal explanação, uma síntese da parte referente à GC está apresentada na figura 38.

Assim, finaliza-se esta parte do projeto do artefato, mas antes de passar para a próxima etapa da DSR, cabe esclarecer alguns pontos.

Figura 38 – Componentes da GC do *knowledge commons* para cogestão comunitária de destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

4.3.2.6 Esclarecimentos

De acordo com Dresch et al (2015), nesta etapa de *design* do artefato é preciso responder algumas condições, uma delas sobre a solução satisfatória para o problema. Lembrando que o problema (a classe de problema) a ser solucionado ou melhorado é “institucionalização do fluxo de conhecimento (compartilhamento, transferência, absorção e criação) para potencializar a cogestão comunitária de destino turístico sustentável”.

Nesse sentido, é preciso reforçar quais processos da GC são mais necessários neste tipo de artefato: o compartilhamento é o principal. Então, caso o artefato ajude a alavancar o compartilhamento do conhecimento, já pode ser considerada uma solução satisfatória para o *knowledge commons* para cogestão comunitária de destino turístico sustentável.

Caso a criação do conhecimento seja alcançada, juntamente com a transferência e a absorção de conhecimento, o artefato terá colaborado ainda mais. Então, como solução satisfatória para conseguir o compartilhamento do conhecimento é possível: a) utilizar ferramentas de rede (como *software* de compartilhamento de conhecimento e de mensagem instantânea, *wiki*) (SHUHUI et al, 2009); b) trabalhar com *creative commons* (licenças e artefatos digitais de baixo ou sem custo) (GILLET; BOGDANOV, 2013; RAMAKRISHNAN et al 2021; SAMPSEL, 2017; STUERMER et al 2017); c) disponibilizar espaço físico para socialização, que facilita o compartilhamento de experiências e de modelos mentais (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; SHUHUI et al, 2009); d) utilizar TIC para colaborar em decisões baseadas em consenso (HAWKINGS et al, 2015); e) fazer uso de incentivos e recompensas, como gratificações, revisão periódica de mérito e avaliações pessoais (DALKIR, 2005); f) criar um projeto de incentivo centrado na recompensa de cada ação de contribuição de conhecimento na organização (YANG; WU, 2008); g) instigar a reciprocidade, o prazer em ajudar e a necessidade de afiliação e de conhecimento entre os membros (HAWKINGS et al, 2015); h) trabalhar para a criação de uma visão compartilhada, metas comuns, redes sociais fortes e confiança no grupo (KIM; SHIN, 2018).

Para a criação do conhecimento é possível recorrer: a) ao conceito de *ba* de Nonaka et al (2000); b) ao *networking* e o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995); c) ao *creative commons* (GILLET; BOGDANOV, 2013; RAMAKRISHNAN et al 2021; SAMPSEL, 2017;

STUERMER et al 2017); d) ao meio acadêmico para produção de conhecimento (JING et al, 2012).

Já para transferência/absorção de conhecimento se utiliza: a) TIC para auxiliar na redução de custos, encurtar distâncias entre os atores e tornar mais flexível a capacitação de colaboradores (CZERNECK, 2017); b) a cultura organizacional (CZERNECK, 2017); c) o planejamento estratégico (missão, visão e valores da instituição (NORTH; KUMTA, 2018); c) sistemas de recompensa (NORTH; KUMTA, 2018); d) seminários, observações, imprensa especializada e associações comerciais, mobilidade laboral e certas formas de redes (CZERNECK, 2017); e) contatos frequentes, interações e confiança (BATHELT; GLÜCKLER, 2011; BOSCHMA; LAMBOOY, 2002; GLÜCKLER et al 2017; SCOTT et al, 2008); f) um ambiente de socialização (espaço físico e cultural) (AVDIMIOTIS, 2016a; AVDIMIOTIS, 2016b; NONAKA; TAKEUCHI, 1995); g) a visão compartilhada, metas comuns, redes sociais fortes e confiança no grupo (ou capital social) (KIM; SHIN, 2018); h) a liderança e a criação de um ambiente de aprendizagem sem culpa (EDVARSSON, 2008; PARASKEVAS et al, 2013; CZERNECK, 2017); i) programas de treinamento, que trabalhem com o conhecimento prévio do indivíduo (HAWKINGS et al, 2015); j) a TIC, que facilita a governança em rede (BRUYN; ALONSO, 2012) e codifica o conhecimento (CZERNECK, 2017; PARASKEVAS et al, 2013).

Processos que devem lidar com uma variedade de tipos de conhecimento, como o explícito (códigos e regras) e tácito (intuitivo e mais voltado para processos de gestão de pessoas), de conteúdo (de especialistas) e contextual (de onde se vive e formas de convivência local), bem como o de mercado (visitantes, fornecedores, etc.), e o conhecimento de crise.

Essa etapa de gerenciar o conhecimento tem como finalidades aumentar a conscientização da comunidade para a atividade turística, valorizar o contexto local (cultura, patrimônio), preparar a comunidade para outros processos (saber lidar com os bens comuns), fomentar ações coletivas (trabalhar no turismo, estruturar regras e objetivos em comum) e inovar (de forma aberta e socialmente, em produtos ou em métodos).

Nesse ínterim, criam-se mecanismos para apoiar tal processo (GovC), que perpassa seis esferas: descentralizar a gestão do conhecimento, criar uma cultura de propriedade relacionalizada, diminuir ou eliminar custos de transferência de conhecimento, capacitar o

capital humano, trabalhar processos de liderança e fatores motivacionais na equipe, e lutar para atingir o capital social na comunidade envolvida.

E o que ajuda a acelerar tais atividades é a inserção de tecnologias de informação e comunicação, ao reduzir custos de operação, facilitar uma governança em rede, ajudar no tratamento de conhecimento (principalmente o codificado), reduzir distâncias entre pessoas, e fomentar conexão, colaboração, integração e transparência entre os envolvidos.

Principalmente ao lidar com a cogestão comunitária, que se baseia na criação de sistemas regras gerais para melhor convivência, no esforço para criar um fluxo de informação e transparência na comunidade, na busca da equanimidade e equidade para ter uma comunidade duradoura, o que também tem base no respeito aos *commoners* e entre eles, que faz com que haja uma responsabilidade compartilhada entre os membros, tanto para participar de decisões coletivas em planos, quanto para avaliar e monitorar os processos sociais de um arranjo social.

Isso juntamente com a estruturação de uma cultura e estrutura organizacional que preparam as bases (valores, crenças, planejamento estratégico e hierarquia, rotinas e padrões) para o desenvolvimento de estruturas físicas e virtuais adequadas a uma cogestão comunitária para destinos turísticos sustentáveis.

Em resumo, a solução satisfatória está em realçar certos tipos de conhecimento, processos de GC, mecanismos, ferramentas e processos para apoiar o fluxo de conhecimento para potencializar a cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis.

Ao praticar tal solução satisfatória são alcançados benefícios, ou desempenhos esperados do artefato, uma representação gráfica que visa facilitar a compreensão do que precisa para ser trabalhado: a) o acesso a sistemas de informação, produtos e serviços (BURLAMAQUI, 2015; GILLET; BOGDANOV, 2013; KUHLEN, 2012; PASCUAL; CASADO, 2014; SAMPSEL, 2017; SHUHUI et al, 2009; STUERMER et al, 2017); b) a inovação, com destaque para o desenvolvimento da autogestão do bem comum e o aperfeiçoamento (conhecimento teórico, técnico e gerencial) no tratamento de recursos diversificados do turismo (GATARIK; BORN; 2013; RAMAKRISHNAN et al, 2021; TZORTZAKI; MIHIOTIS, 2012); c) o fortalecimento comunitário para lidar com forças internas (como fragilidades do setor) e externas (pressão de mercado, por exemplo) (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; HERMANN et al, 2011; HOLM et al, 2017; RUIZ-

BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013); d) o aumento da resiliência do destino (MCNAUGHTON; RAO, 2017; PARASKEVAS et al, 2013; SANZ-IBÁÑEZ et al, 2019); e) a sustentabilidade de recursos (naturais e socioculturais), da comunidade e da atividade turística (BRIASSOULIS, 2002; BRIASSOULIS, 2015; HEALY, 1994; HEENEHAN et al, 2014; HOLDEN, 2002; MOORE; RODGER, 2012; PHAN et al, 2016; SIEVERS-GLOTZBACH et al, 2021; TASSO et al, 2021).

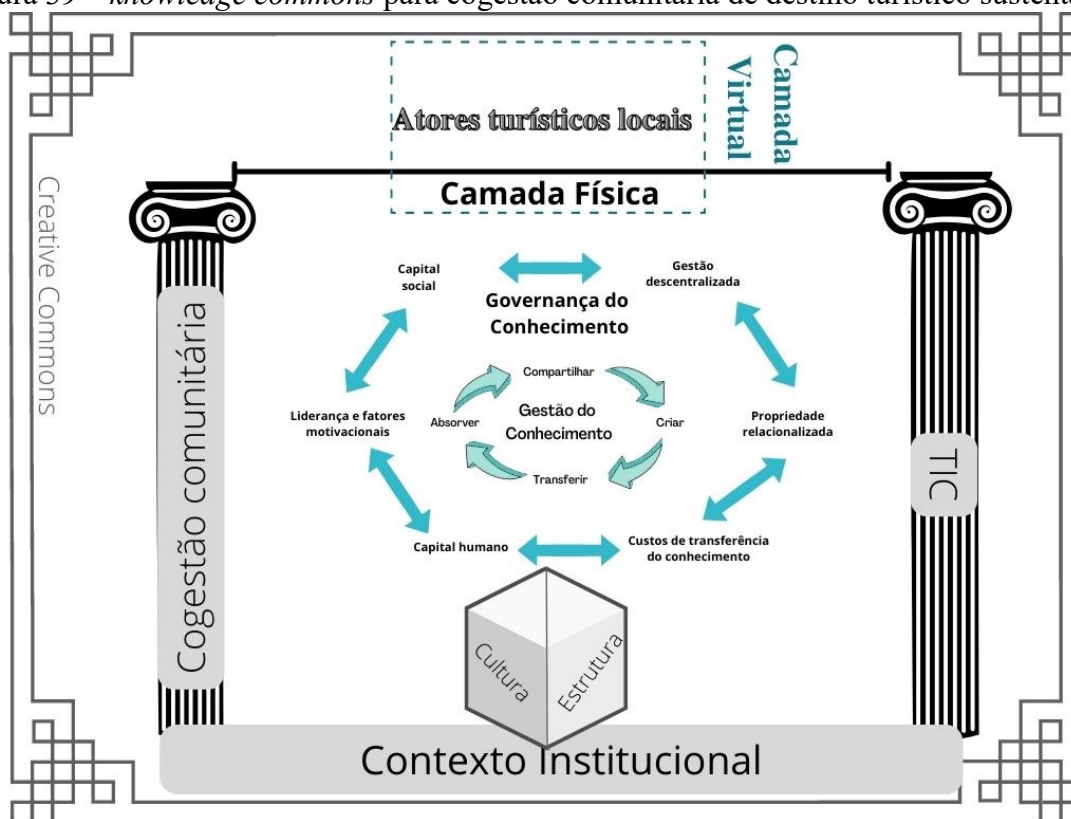
Para concretizar mais essa parte de solução satisfatória, volta-se ao problema de pesquisa. A parte sobre a “institucionalização” diz respeito à preparação, criação e manutenção de um ambiente (com o devido esclarecimento de regras, leis, mecanismos de controle e sanções, procedimentos, valores, crenças, visão em comum) comunicativo, colaborativo, de compartilhamento e de busca de consenso entre as partes envolvidas.

Já a parte de “potencialização da cogestão comunitária, por meio do compartilhamento, transferência, absorção e criação do conhecimento”, diz respeito aos benefícios que podem ser gerados, como: auxílio na tomada de decisões, aumento do nível de cooperação dos envolvidos, desenvolvimento do turismo sustentável, formação de pessoas para trabalhar no turismo contando com as necessidades do mercado, aumento da resiliência organizacional e do destino, aquisição de vantagens competitivas duradouras como a inovação, identificação e proteção de bens comuns turísticos, distribuição de poder, ajuda na melhoria técnica e gerencial da auto governança.

Por fim, a questão sobre “destinos turísticos sustentáveis” (ou *tourism commons*) leva em consideração a conservação ambiental e cultural, compatibilidade ambiental-social-cultural-econômico, inclusão social, qualidade dos serviços e experiências ao visitante e que também fortalece a comunidade (com a criação de oportunidades de emprego/trabalho e renda) e a durabilidade (longo prazo) da atividade.

Portanto, o artefato de Governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento (*knowledge commons*) para cogestão de destino turístico sustentável está representado de forma geral até então pela figura 39.

Figura 39 – *knowledge commons* para cogestão comunitária de destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

Além de fazer a relação deste artefato com o ambiente externo é recomendável explicitar os seus limites. De início, o artefato tem como foco os atores turísticos locais, para que os mesmos juntem conhecimentos e forças para saber lidar com atores externos (como visitantes, fornecedores, investidores, instância de governança estadual e federal, etc.). Mas para os casos em que a atividade turística já existir em determinado local, o mais indicado seria fazer o trabalho de desenvolver a comunidade concomitantemente com os anseios dos outros atores. Contudo, neste caso específico, reforça-se a importância dos atores turísticos locais assumirem a conscientização e a gestão do desenvolvimento da atividade.

Um dos atores que pode contribuir com este processo é a academia, que, como colocado no artefato, pode estar atuando como um interno ou externo ao destino. Caso esteja no segundo caso (externo), podem surgir dificuldades na relação com o destino, como: a) não poder se beneficiar da cadeia do abastecimento que ocorre no planejamento, implantação e manutenção do currículo junto com os fornecedores de conhecimento e usuários finais (alunos e mercado) (JING et al, 2012); b) não instigar um comportamento inovador nos alunos e,

portanto, no mercado (CHANG, 2018; HIGUCHI; YAMANAKA, 2017); c) não realizar pesquisas, prestar serviços e capacitar pessoas para trabalhar no turismo (HAWKINGS, 2006; HUNG et al, 2010), por exemplo.

Além disso, a academia pode ser um importante intermediário do conhecimento, que promove o estreitamento entre o criador e o usuário do conhecimento ao fomentar objetivos mútuos e encorajar a colaboração (HAWKINGS et al, 2015). Podendo o destino perder tal papel caso a academia não esteja presente.

Entretanto, isto pode ser conduzido por outros atores, que pode contar com a TIC para amenizar tal problema. Por exemplo, Mcnaughton e Rao (2017) afirmam que uma alternativa é o corretor do conhecimento, técnica alternativa baseado em tecnologia da informação e comunicação que visa a integração de silos de conhecimento ao fornecer uma referência semântica comum para recursos de conhecimento e artefatos distribuídos no destino. Mas ainda assim, torna-se relevante ter algum ator para coordenar tal técnica.

Daí surge outros limitadores para o artefato, como: a) a falta de padronização (mínimo) de conjunto de dados; b) a compreensão limitada ou acesso deficiente do uso de dados e informações; c) a irregularidade (ou insustentabilidade) nas capacidades de hospedagem dos dados (MCNAUGHTON; RAO, 2017).

Os primeiros problemas podem até ser solucionados por meio de componentes da Cogestão Comunitária (como sistema de regras gerais, fluxo de informação e transparência), da GovC (por exemplo, liderança e fatores motivacionais, capital humano) ou da GC (como conhecimento explícito e tácito, com uso da codificação e personalização), no intuito de criação de um formato mais adequado (padronizado e de fácil acesso) aos envolvidos. Entretanto, o último problema parece estar mais relacionado ao armazenamento do conhecimento, processo não considerado até então no artefato.

Ainda cabe mencionar que o foco do artefato também está na institucionalização de processos de conhecimento para auxiliar na cogestão comunitária de destino turístico sustentável. Mas Batista-Matamoros et al (2015) enfatizam que a institucionalização dos processos de tomada de decisão e de gestão do conhecimento não garante a aprendizagem organizacional e a eficácia decisória em si.

Portanto, torna-se relevante trabalhar o fluxo de conhecimento emergente levantado por Paraskevas et al (2013), que pode (e deve) ser considerado principalmente nos processos

de compartilhamento, criação, transferência e absorção do conhecimento (da GC); nos componentes “gestão descentralizada”, “custo de transferência do conhecimento”, “capital humano” e “liderança e fatores motivacionais” (da GovC); e nos elementos “responsabilidade compartilhada” e “participação e decisão coletiva para desenvolvimento de planos” (da Cogestão Comunitária).

Com o projeto do artefato trabalhado, encaminha-se para o próximo estágio do modelo de DSR adotado na tese (DRESCH et al, 2015).

4.3.3 Desenvolvimento do artefato

Com a representação gráfica do artefato encaminhada, esta parte visa refinar o mesmo, seus componentes e processos de funcionamento (requisitos, estado funcional, efeitos desejados). Além de incluir análise de experiência do pesquisador.

De início, parte-se da consideração do ambiente externo, bem como os efeitos desejados no mesmo. Assim, o artefato Governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento (*knowledge commons*) para cogestão de destino turístico sustentável está adequado para lidar com os ambientes externos: o turismo/destino (contexto mais amplo) e destino turístico sustentável (contexto mais específico).

4.3.3.1 Ambiente externo mais amplo: destino turístico

Uma das características do turismo é a “Predominância de pequenas e médias empresas”, que resumidamente levanta problemas de limitação de recursos e uma gestão mais focada na parte operacional.

Para satisfazer tal aspecto entra:

- a) o fomento ao compartilhamento de conhecimento, que possibilita atalhos na tomada de decisão e gestão, e também na forma de acessar benefícios (CZERNEK, 2017; GRONAU, 2002; SURAYA; AHMAD, 2008; YANG, 2009; YIU; LAW, 2014; ZEHER, 2011), como reduzir procedimentos burocráticos e realizar compras coletivas para negociar a redução dos custos;

- b) o trabalho em fatores de participação na comunidade, o que exige um esforço na melhoria da comunicação dos indivíduos e grupos para que os mesmos tenham interesse nas práticas comunitárias (CZERNEK, 2017; JETTER; CHEN, 2012; HAWKINGS et al, 2015);
- c) o trabalho em fatores motivacionais da comunidade (reciprocidade, prazer em ajudar, necessidade de afiliação e de conhecimento) para que a mesma prossiga no processo de cogestão do conhecimento (BORGES et al, 2012; CZERNEK, 2017; HATIPOGLU et al, 2016; HAWKINGS et al, 2015);
- d) o esforço para aumentar a conscientização do turismo para que os atores saibam das dificuldades e os impactos do setor (como sazonalidade, os riscos que os investidores e trabalhadores do setor se deparam, a preparação para alcançar benefícios não tão imediatos, a elevada competição) (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; COLE; BROWNE, 2015; HOLM et al, 2017; SÆÞÓRSDÓTTIR et al, 2020);
- e) a criação de processos para alcançar o capital social, fortalecer laços de convivência, confiança, compartilhamento de objetivos e visão de futuro (KIM; SHIM, 2018; OZSEKER, 2018; SIPE, 2016; STOFFELEN et al, 2017);
- f) a busca da confiança em grupo, alcançável pela convivência e reciprocidade; o que facilita a troca de conhecimento tácito;
- g) a redução de custos, possibilitada em parte pela TIC e pela Camada Virtual (DENICOLAI et al., 2010; MCLEOD; VAUGHAN, 2015; NOVELLI et al, 2006), como participação em reuniões *online* ou gravadas, e acesso a treinamentos no local de trabalho, por exemplo.

Outra característica do ambiente externo mais amplo é a “Fragmentação”, ou a diversidade de tipos de oferta no turismo em termos de atividade (hospedagem, agenciamento, transporte, etc.), de tamanho e estrutura (pequena, média e grande), de colaboradores e necessidades das empresas.

Neste aspecto, o artefato colabora ao:

- a) indicar a necessidade de distribuir benefícios de forma mais igualitária, que equaliza o poder e confronta intenções unilaterais do mercado por meio do capital social (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; KIM; SHIN, 2018; MACBETH et al, 2004; VILLAVICENCIO, 2016);
- b) facilitar a comunicação e a participação da oferta turística de um destino ao encurtar distâncias e reduzir custos com o uso das TIC, e criar um ambiente de respeito mútuo (BIZ et al, 2013; CZERNECK, 2017; PARASKEVAS et al, 2013; PONTING; O'BRIEN, 2014);
- c) distribuir conhecimento ao propor uma gestão descentralizada (CARLSSON; SANDSTRÖM, 2008; HUANG et al, 2010; JING et al, 2012);
- d) apresentar estratégias (codificação e personalização) para o fluxo do conhecimento, para lidar com o problema de diferenças na capacidade absorptiva da oferta (BIZ et al, 2013; CALANTONE; DIBENEDETTO, 1991; CZERNECK, 2017; HAWKINGS et al, 2015; PARASKEVAS et al, 2013);
- e) gerenciar conflitos e reduzir casos não resolvidos pela adoção de uma gestão participativa, pela criação e uso de regras gerais e sua constante avaliação (DODDS, 2010; OSTROM, 1990; WANG, 2014);
- f) contribuir para lidar com a fragmentação do setor (SCOTT; MARZANO, 2015) ao fornecer um direcionamento alinhado dos atores diversificados do turismo, possível devido ao composto “liderança e fatores motivacionais” da GovC, por exemplo.

Já para lidar com o baixo nível de confiança presente nas duas características do turismo apresentadas acima, é possível recorrer a um espaço (Físico ou Virtual) de convivência (como refeitórios) entre as partes, que acaba ajudando na transmissão de conhecimento tácito. Além disso, a criação de regras junto à liderança (em resumo, uma cultura organizacional positiva) também faz aumentar a confiança e a comunicação, acelerando o processo de transferência do conhecimento (AVDIMIOTIS, 2012; AVDIMIOTIS, 2016).

“Reforçadores vocacionais” é a terceira característica, que mostra o turismo como uma atividade sazonal (variação no fluxo turístico e de oportunidade de emprego) e que

desencadeia condições específicas a seus trabalhadores, como a temporalidade do trabalho, a baixa qualificação e remuneração, e a elevada taxa de rotatividade de colaboradores. Assim, o artefato se adapta a tal realidade ao perceber o turismo como um setor estratégico de governança para a localidade ou região (BIZ et al, 2013), o que se observa mais especificamente na parte da Cogestão Comunitária (atores turísticos locais). Até porque, segundo a concepção de Buhalis (2000, p. 97), destino turístico se refere a “amalgamas de produtos turísticos, que oferecem uma experiência integrada para os consumidores”. Assim, é preciso que os atores turísticos locais estejam unidos para propiciarem uma experiência integrada.

Para tanto, ressalta-se no artefato:

- a) o fomento de ações coletivas (no pilar Cogestão Comunitária) e ao mostrar a necessidade de desenvolver o capital social e a liderança (GovC) para buscar uma atividade turística contínua ao longo do ano, e para compreender e valorizar o capital humano e diminuir a taxa de rotatividade (DENICOLAI et al., 2010; KIM; SHIM; 2018; NOVELLI et al., 2006; PECHLANER et al, 2006);
- b) o planejamento estratégico, localizado no Contexto Institucional (com a especificação da missão, visão e valores), que auxilia na transferência de conhecimento (NORTH; KUMTA, 2018);
- c) o uso da TIC e da Camada Virtual para fornecer ferramentas de análise e banco de dados (como observatórios turísticos, fóruns de discussão e portais turísticos), bem como auxiliar no acesso a cursos à distância para desenvolvimento de capital humano (detentor de um dos principais diferenciais de mercado) e na integração com o mercado (*e-turismo*) (ALEGRE; BERBEGAL-MIRABENT, 2016; MCLEOD; VAUGHAN, 2015; SHAFIEE et al, 2019).

A última característica do turismo é a “Fragilidade”. E o artefato fornece elementos para ajudar a lidar com tal vulnerabilidade ao:

- a) levantar a necessidade de buscar certos tipos de conhecimento (como os de crise: procedimental, comportamental, ignorância aprendida e de terceiros) e

usar certas estratégias (codificação, personalização e fluxo de conhecimento institucional e emergente) (FAULKNER, 2001; LARSEN, 2011; MCCOOL; MCCOOL, 2010; PARASKEVAS et al, 2013; SANTANA, 2004), partes presentes na GC;

- b) ao utilizar a comunicação como ferramenta significativa, presente, por exemplo, no uso de TIC e nas regras básicas para seu uso (como quem deve expressar as informações necessárias) (PARASKEVAS et al, 2013);
- c) ao incluir a comunidade e seus recursos no processo de valorização do turismo e sua recuperação (MACBETH et al, 2004), como pode ser vislumbrado na Cogestão Comunitária (participação na estruturação de planos e tomadas de decisão) e na GovC (liderança e fatores motivacionais) (DALIKIR, 2005; FREIRE et al, 2017).

4.3.3.2 Ambiente externo mais específico: destino turístico sustentável

Neste quesito, existem fatores do artefato que contribuem com as características Perenidade, Participação, Compatibilidade e Integração. No primeiro caso, pode-se citar:

- a) a avaliação e monitoramento dos processos e recursos para saber sobre a situação e encaminhamento dos mesmos (BRIASSOULIS, 2015; FREIRE et al, 2017; OSTROM, 1990), e que pode ser apoiado pela TIC;
- b) a existência de cooperação devido a uma gestão de conflitos, presente na “busca de equanimidade e equidade”, e a força de grupo e de conformidade com as regras (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; FREIRE et al, 2017; OSTROM, 1990; OSTROM; HESS, 2007);
- c) o conhecimento sobre os impactos do turismo oriundo da conscientização sobre a atividade, como abordado na parte da GC do artefato (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; COLE; BROWNE, 2015; HOLM et al, 2017; SÆÞÓRSDÓTTIR et al, 2020).

Já para reforçar a necessidade de Participação, o pilar Cogestão Comunitária apresenta os elementos “participação e decisão coletiva”, “responsabilidade compartilhada” e “fluxo de

informação e transparência”. E na GovC são destaques a “liderança e fatores motivacionais”, que auxilia na sustentabilidade da comunidade que trabalha com o turismo de forma colaborativa (LADKIN; BERTRAMINI, 2002; RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013). E é considerado por Ostrom (1992) como um atributo importante (liderança) para comunidades de bem comum. Além disso, podem ser incluídos os componentes “gestão descentralizada” e “capital social” para fortalecimento da comunidade.

Sobre a Compatibilidade, existe o “respeito aos e entre os *commoners*”, a “busca de equanimidade e equidade” (ambos na Cogestão Comunitária); o “capital social”, a “propriedade relacionalizada”, o “capital humano” (presentes na GovC); e o conhecimento local, bem como a valorização da identidade local (na GC). Aspectos que trabalham para preparar a comunidade a buscar o equilíbrio sócio-econômico-ambiental, bem como a fortalecer a comunidade para lidar com pressões externas, e a trabalhar uma identidade local.

Por fim, exemplos de partes do artefato que colaboram com a busca da Integração (entre atores locais, e entre atores locais com os externos) são:

- a) o “fluxo de informação e transparência” (Cogestão Comunitária) e que pode se beneficiar do pilar TIC;
- b) o “sistema de regras gerais” (também na Cogestão Comunitária e que ajuda a estabelecer regras a serem seguidas pelas partes interessadas), e “liderança e fatores motivacionais” (para trabalhar equipes e motivá-las a alcançar uma maior coerência dos relacionamentos estabelecidos);
- c) o Espaço Virtual e o pilar TIC para confrontar os elevados custos de compartilhamento e absorção de conhecimento, e diminuir distância (convergindo o conhecimento dos atores) (BIZ, 2009).

4.3.3.3 *Efeitos desejados com o artefato*

O efeito desejado generalista com o artefato é apresentar direcionamentos sobre o que um destino turístico deve considerar quando pensa em trabalhar o recurso conhecimento no sentido de alcançar a cogestão comunitária e a sustentabilidade do destino.

Em termos específicos, esperam-se benefícios no trato das características do turismo e do destino turístico sustentável. No caso da Predominância de pequenas e médias empresas,

listam-se: a) uma melhoria no nível de comunicação, da confiança e de atitudes cooperativas entre os atores; b) a busca de soluções para lidar com o problema de *free-riding*; c) maior integração de atores turísticos locais para assumir riscos coletivos e confrontar a elevada concorrência do setor com a inovação em produtos e serviços; d) capacitação continuada de colaboradores e gestores (tanto na parte técnica quanto na parte de cogestão comunitária do turismo); e) maior conscientização dos atores turísticos locais quanto às características e impactos do turismo; f) melhoria na incidência de conhecimento tácito dos envolvidos.

Quanto à Fragmentação, espera-se: a) o encurtamento de distância e diminuição de barreiras na comunidade (entre mercado e meio acadêmico, por exemplo); b) a distribuição de responsabilidade, de poder de decisão e de benefícios entre os atores de forma mais equitativa; c) o gerenciamento de conflito mais ativo entre os envolvidos; d) o estímulo e a facilitação para o compartilhamento de conhecimento, ao observá-lo não como fonte de poder, mas como recurso comum compartilhado; e) a elevação do nível de confiança em grupo.

Na parte sobre Reforçadores vocacionais, espera-se alcançar: a) a conscientização da necessidade de esforços para desenvolver o fluxo turístico no destino de forma mais contínua durante todo o ano, que gera oportunidades de trabalho e emprego não sazonais; b) elevação da capacitação e consequentemente da remuneração de colaboradores no turismo, reduzindo a rotatividade de pessoal; c) aumento da transferência e absorção de conhecimento entre colaboradores e atores turísticos locais.

O que se aspira na característica Fragilidade do turismo é: a) a melhoria na capacitação dos colaboradores e atores, para lidar de forma mais precisa e rápida com os efeitos das crises; b) o esforço para tornar a atividade turística um dos setores estratégicos para o destino, ressaltando sua necessidade e importância para a localidade/região.

Por sua vez, o que se espera do artefato na perspectiva de destino turístico sustentável é o alcance: a) de uma atividade turística mais duradoura ao longo dos anos (menos sazonalidade); b) da participação de atores turísticos locais de forma inclusiva nas decisões e ações; c) de um equilíbrio entre os aspectos ambientais, sociais e econômicos, respeitando as pessoas envolvidas e os recursos naturais, culturais e artificiais; d) da melhoria da integração das necessidades da comunidade anfitriã com as necessidades dos de fora (visitantes, investidores e instituições externas ao destino).

Benefícios que, de maneira ampla, se voltem para a sustentabilidade da comunidade envolvida, dos recursos turísticos e da própria atividade turística. Claro que, pela complexidade do desafio e do artefato, tais resultados podem levar tempo a serem conquistados, dependendo das características do destino turístico a ser trabalhado. Discussão que cabe mais na parte a seguir.

4.3.3.4 Requisitos para funcionamento do artefato

Uma vez finalizado o artefato, cabe considerar a fala de Batista-Matamoros et al (2015), quando pontuam que a institucionalização dos processos de gestão do conhecimento e de tomada de decisões não é garantia de uma eficácia na decisão, nem de aprendizagem organizacional. Portanto, além do ambiente externo do artefato e os efeitos que se deseja alcançar com o mesmo, faz-se necessário levar em consideração e explicar os requisitos para o funcionamento do artefato.

Importante expressar que o artefato aqui desenvolvido serve como um guia, apresentando elementos significativos na estruturação de uma governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento (notadamente o compartilhamento, transferência/absorção e criação) para ajudar a cogestão de destino turístico sustentável. E que cabe a seu usuário conhecer tais elementos e sua relevância, averiguando a presença ou falta no destino turístico analisado. E em caso de falta de algum elemento ou componente, sabe-se onde se deve investir.

Assim, como o artefato contempla três âmbitos (o turismo, a gestão do conhecimento e a Teoria do *Commons*), torna-se interessante a presença de um pesquisador ou gestor que entenda um pouco de cada uma delas para poder dominar o artefato.

Além disso, frisa-se que desenvolver o artefato exigiu uma visão do tipo prescritiva, que visa construir uma solução definitiva ou satisfatória a um problema. Contudo, para aplicar o artefato é preciso uma visão Descritiva (qualitativa), para dar conta da singularidade de cada caso.

Isso porque, reforçando o que foi exposto na fundamentação teórica, um destino turístico pode ser visto sob diferentes perspectivas. Pode se apresentar como um destino de larga escala, que envolve a ocupação de espaço e gestão de vários países, como região dos

Alpes (PECHLANER; ABFALTER; RAICH, 2002). Como pode representar uma localidade específica, como uma comunidade rural negra (quilombo) na região do Vale do Ribeira em São Paulo (MARTINS, 2018).

Assim, o método qualitativo é a opção para uso do artefato, porque seus pesquisadores buscam compreender a fundo o significado fornecido pelos envolvidos, ou seja, pelo viés único (PRODANOV; FREITAS, 2013). Argumento reforçado pela fala de Bollier (2011), quando diz que os *commons* apresentam afinidades fractais entre si, uma vez que as formas de uso comum variam de um para outro. Além disso, Bollier e Helfrieck (2019) enfatizam o erro de oferecer fórmulas prescritivas para uma governança entre pares, pelo fato de não funcionarem em sistemas complexos.

Autores (CRESWELL, 2010; MERRIAM, 2009) relatam a existência de três técnicas básicas da abordagem qualitativa: entrevista, documentos e a observação. E para conseguir mais consistência (ou validade) de pesquisa, Creswell (2010) e Maxwell (2008) sugerem o uso da triangulação, ou seja, utilização de diferentes fontes de informação (pessoas, documentos, experiências) e/ou de técnicas. Assim, na utilização do artefato desenvolvido cabe recorrer a mais de uma fonte e mais de uma técnica.

A observação, como coloca Maxwell (2008), é uma técnica a ser usada quando uma situação pode ser observada em primeira mão; ainda mais se for observação participante, que induz o pesquisador a participar do grupo observado, mas não a ponto de se tornar totalmente absorvido na atividade.

A entrevista é um recurso factível para quando não é possível observar o comportamento, os sentimentos ou como as pessoas interpretam o mundo ao seu redor. E é possível recorrer a uma entrevista semiestruturada, a qual apresenta uma lista prévia de perguntas para guiar o pesquisador, mas que não necessariamente requer seguir a ordem e o texto de forma exata (MERRIAM, 2009).

Documentos reportam recursos diversos, como materiais impressos (registros públicos, documentos pessoais), cultura popular e mídia popular, documentos visuais e artefatos físicos. Assim, trata-se de um termo genérico para se referir a uma ampla variedade de material escrito, visual, digital e físico relevante para o estudo (incluindo imagens visuais) (MERRIAM, 2015).

Seja qual for a triangulação escolhida, é preciso fazer o registro de campo para cada uma das técnicas utilizadas e para cada fonte abordada. Para tanto, um plano ou uma forma de guiar o pesquisador em sua empreitada se mostra necessário. Guia estruturado em etapas, a partir de cada parte do artefato, para que a ferramenta possa ser assimilada e utilizada.

4.3.3.4.1 Atores turísticos locais

A ideia é começar pela parte do artefato sobre Atores turísticos locais, dada sua relevância. E para averiguar a diversidade de atores que participam dos encontros, pode-se realizar a pergunta a ser pesquisada na entrevista, observação ou em documentos: Quem são os membros constituintes desta instituição? E caso se trate de um grupo ainda informalizado, pode-se trocar o termo “instituição” por “arranjo social”. A ideia com tal questão é identificar as pessoas envolvidas (frequentes) e sua representatividade (se governo, empresa, associações em geral e meio acadêmico), bem como se são mais do contexto local (do destino) ou fora dele.

Ainda na parte dos Atores turísticos locais, dedica-se uma questão no instrumento para saber quem são os principais articuladores da instituição ou grupo, em termos de quantidade e diversidade. Que em caso de maioria local, como visto na literatura, tende a buscar uma maior manutenção de seus recursos.

Na sequência da consideração dos atores turísticos locais, o artefato pode ser utilizado por qualquer outro elemento constituinte. Pois, devido às singularidades de cada destino, um elemento pode se mostrar aplicável, vantajoso ou necessário a cada realidade. Mas para manter uma sequência lógica, parte-se para a consideração dos espaços (Físico e Virtual), necessários para o envolvimento dos Atores turísticos locais.

4.3.3.4.1 Espaços (físico e virtual) e objetivos

Tais espaços indicam o local, frequência e ferramentas utilizadas para os membros se encontrarem, interagirem e discutirem. Para tanto, a pergunta norteadora pode ser: onde e como ocorrem os encontros dos membros? Assim, cabe ao pesquisador fazer a distinção entre tais espaços e seus respectivos recursos.

Os atores se encontram para tratar de um problema ou objetivo específico. Assim, é importante saber a finalidade dos encontros, ou de forma ampla, a missão da instituição (que mostra o direcionamento e a razão de existência do grupo). Pelo artefato desenvolvido, existem três objetivos gerais: a) desenvolver uma governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento; b) desenvolver destino turístico (no caso pautado pelo recurso conhecimento); c) alcançar o status de um destino turístico sustentável. Para tanto, uma possível pergunta é: quais são os objetivos ou a razão de existir deste grupo?

Alguns objetivos específicos já foram abordados na revisão de literatura, e estão apresentados no quadro 11. O qual mostra com qual característica (do turismo e de destino turístico sustentável) contribui e por que.

Quadro 11 – Comparativo de objetivos, contribuição e justificativa.

Objetivo	Contribuição	Justificativa
Conscientizar sobre o turismo: - seus impactos (positivos e negativos); - suas características (alta competição, sazonalidade, baixo nível de comunicação entre atores, baixa qualificação, vulnerabilidade a crises).	Destino turístico: (X) Predomínio de PME; (X) Fragmentação; (X) Reforçadores vocacionais; (X) Fragilidade. Destino turístico sustentável: (X) Perenidade; (X) Participação; (X) Compatibilidade; (X) Integração. <i>Knowledge commons:</i> (X) Governança comunitária; () Institucionalização; (X) Fluxo de conhecimento.	- Predomínio de PME: ajuda para que tais atores saibam antecipadamente das dificuldades e impactos do setor (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; COLE; BROWNE, 2015; HOLM et al, 2017; SÆÞÓRSDÓTTIR et al, 2020), importante uma vez que a comunidade local é a que mais sofre os efeitos negativos de tal atividade (JOPPE, 2018); - Fragmentação: uma vez que ajuda os atores turísticos a questionam até que ponto o turismo beneficia a comunidade de um destino, tendo em vista uma distribuição de benefícios feita de forma não equitativa (HATIPOGLU et al, 2016); - Reforçadores vocacionais: ajuda os envolvidos com a atividade turística a buscarem se qualificar (DODDS, 2010; HOLDEN, 2005; PHAN et al, 2016), inclusive considerando o conhecimento local para não perdê-lo (MARCINEK; HUNT, 2019); - Fragilidade: ajuda a tomar consciência da criação de dificuldades para aplicação de atividades turísticas alternativas (SOFIELD, 2003); - Perenidade: ajuda na minimização de impactos negativos e busca dos positivos, como saber sobre a negligência à sustentabilidade ambiental (WEARING; PONTING, 2009); - Participação: colabora para que as tomadas de decisão sejam feitas de forma estratégica e inclusiva, uma vez que se conhecem os efeitos negativos da obstrução da participação da comunidade local (SCHEYVENS, 2011); - Compatibilidade: mostra que o desequilíbrio entre os vetores é prejudicial ao turismo, como o domínio de atividades comerciais sobre os demais interesses locais (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020), e a necessidade de se aumentar a conscientização sobre a aplicação de políticas para garantir um destino socialmente sustentável

		(SERAPHIN et al, 2018); - Integração: mostra os impactos perniciosos do turismo excessivo e como o mesmo é retratado nas mídias (SÆÞÓRSDÓTTIR et al, 2020), indicando o perigo de suprir necessidades unilaterais. - Governança Comunitária: colabora para que as tomadas de decisão sejam feitas de forma estratégica e inclusiva (gerir o turismo de forma comunitária e responsável), uma vez que se conhecem os efeitos negativos da obstrução da participação da comunidade local (SCHEYVENS, 2011); - Fluxo de conhecimento: para conscientizar é necessário no mínimo o compartilhamento de conhecimento, além de fazer perceber o perigo da exclusão e subtração do conhecimento local (tradicional) (MARCINEK; HUNT, 2019).
Valorizar a identidade local para: - conhecer e compartilhar bem comum; - conhecer e compartilhar o contexto local.	Destino turístico: (X) Predomínio de PME; (X) Fragmentação; () Reforçadores vocacionais; () Fragilidade. Destino turístico sustentável: () Perenidade; (X) Participação; () Compatibilidade; (X) Integração. <i>Knowledge commons:</i> (X) Governança comunitária; () Institucionalização; (X) Fluxo de conhecimento.	- Predomínio de PME: porque pode ajudar a criar atrativos únicos, baseados na autenticidade local (seu conhecimento, vocações, etc.) (TASSO et al, 2021), elevando a competitividade local; - Fragmentação: para reduzir desigualdades sociais e regionais, o que requer valorizar estratégias de desenvolvimento local e regional (MACKE, et al, 2012); - Participação: conhecer o local ajuda os membros pertencentes a um <i>commons</i> a conhecer e entender a realidade local (territorialmente e socialmente), tornando-os capazes de indicar potencialidades, restrições e alternativas de uso, de criação e de adaptação de regras locais (SOARES et al, 2017); - Integração: porque é preciso mecanismos para entendimento transcultural para criar um ambiente de respeito mútuo entre usuários internos e externos (PONTING; O'BRIEN, 2014); - Fluxo de conhecimento: divulgar e compartilhar informação diz respeito a compartilhar/transferir/absorver conhecimento local e do bem comum (cultura, memória, história, geografia, artes, manifestações, religiosidade, saberes tradicionais, gastronomia, etc.); - Governança comunitária: uma vez que é preciso descentralizar as tomadas de decisões e ações no desenvolvimento do turismo (definição de diretrizes, estratégias e ações governamentais) (MACKE, et al, 2012).
Educar e capacitar usuários (internos e externos) ao destino sobre sustentabilidade e conhecimentos científico e moderno.	Destino turístico: (X) Predomínio de PME; (X) Fragmentação; () Reforçadores vocacionais; () Fragilidade. Destino turístico sustentável: (X) Perenidade; (X) Participação; (X) Compatibilidade; (X) Integração.	- Predomínio de PME: porque as ações precisam ser observadas não apenas pelo valor de troca (puramente comercial), mas pelo seu valor de uso (BOLLIER, 2007; BOLLIER; HELFRIECH, 2019). - Fragmentação: conhecimento para sustentabilidade é importante para orientar sobre o uso, disponibilidade e a forma de acessar um <i>commons</i> (COLE; BROWNE, 2015; DODDS, 2010), evitando o benefício de poucos em detrimento de muitos; - Perenidade: conhecimento científico e moderno auxilia na diminuição de danos graves ao ambiente decorrente

	<i>Knowledge commons:</i> (X) Governança comunitária; (X) Institucionalização; (X) Fluxo de conhecimento.	da falta de certeza científica (TSENG et al, 2001); - Participação: porque o conhecimento para sustentabilidade considera a variedade de atores, como visitantes, moradores, usuários e tomadores de decisão (COLE; BROWNE, 2015; DODDS, 2010); - Compatibilidade: educação que não se restringe aos aspectos econômico e ambiental, mas também ao social, como tratar visitantes de forma justa (PINTASSILGO; SILVA, 2007), e para conscientizar e valorizar o patrimônio e o meio ambiente, e promover a educação ambiental (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; TASSO et al, 2021); - Integração: pois o conhecimento científico e moderno ajuda a comunidade a integrar o conhecimento operacional e o capital externo às suas necessidades (WANG, 2014); - Governança comunitária: para sensibilizar e convencer os apropriadores e usuários a assumirem uma gestão coordenada em prol de um bem comum é fundamental a educação dos mesmos (OSTROM et al, 1999); - Institucionalização: a falta de capacitação reduz a autonomia local na tomada de decisões, de ações e de aproveitamento de benefícios (OSTROM, 1990); - Fluxo de conhecimento: pois o conhecimento científico e moderno ajuda a determinada comunidade a não depender do conhecimento operacional e do capital externo (WANG, 2014).
Fomentar ações coletivas quanto: - à participação para gerir o destino; - ao compartilhamento de conhecimento entre entidades responsáveis; - à estruturação e compartilhamento de regras e visão em comum; - à criação de conhecimento comum para decisões e ações coletivas.	Destino turístico: (X) Predomínio de PME; (X) Fragmentação; (X) Reforçadores vocacionais; (X) Fragilidade. Destino turístico sustentável: (X) Perenidade; (X) Participação; (X) Compatibilidade; (X) Integração. <i>Knowledge commons:</i> (X) Governança comunitária; (X) Institucionalização; (X) Fluxo de conhecimento.	- Predominância de PME: conhecimento para ações coletivas consegue combater a falta de experiência em gestão da comunidade local em ações relacionadas especificamente à atuação e ao desenvolvimento do turismo (RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013); - Fragmentação: ações coletivas visam combater uma distribuição de benefícios do turismo desigual, o que incentiva os interesses dos moradores para o bem comum local (BRIASSOULIS, 2015; HOLM et al, 2017); evitando conflitos e dificuldades adicionais para a gestão do bem comum no turismo (BRIASSOULIS, 2002); - Reforçadores vocacionais: ajuda na profissionalização da oferta turística em um atendimento de excelência em bem-receber (PINTASSILGO; SILVA, 2007); - Fragilidade: porque a dificuldade de compartilhar conhecimento entre usuários retrata a dificuldade de sustentar um bem comum (COLE; BROWNE, 2015). - Perenidade: tal ação ajuda a estruturar um entendimento comum sobre o recurso compartilhado e a direcionar os visitantes no sentido de respeitá-lo (HEENEHAN et al, 2014; MOORE; RODGER, 2010; RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013); - Participação: pois passar da conscientização para a atuação requer a presença de líderes e de maior participação local (BRIASSOULIS, 2015; HOLM et al, 2017); - Compatibilidade: uma vez que é necessário um engajamento comunitário para combater a pobreza para que se cuide do bem comum local (BRIASSOULIS,

		2015; HOLM et al, 2017); - Integração: ações coletivas no destino acabam despertando no turista a consciência sobre o valor do lugar visitado (PINTASSILGO; SILVA, 2007). - Governança comunitária: ajuda no processo de gestão integrada de tomada de decisões e ações do destino (BRIASSOULIS, 2015; HOLM et al, 2017), pois a falta de conhecimento e consciência comum prejudica a auto-organização (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; COLE; BROWNE, 2015); - Institucionalização: porque estimular a troca de conhecimento entre entidades (COLE; BROWNE, 2015) evita a ocorrência de ações unilaterais (entre diferentes instituições locais ou esferas de poder: regional, estadual, federal), o que ajuda a encontrar soluções adequadas alinhadas com a localidade (SOARES et al, 2017); - Fluxo de Conhecimento: já que o conhecimento para ações coletivas tem de ser compartilhado e transferido por meio de oficinas e consultoria (RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013), e porque a dificuldade de compartilhar conhecimento entre usuários retrata a dificuldade de sustentar um bem comum (COLE; BROWNE, 2015).
Inovar: - no desenvolvimento da autogestão; - no aperfeiçoamento técnico; - socialmente (produtos, metodologias e serviços).	Destino turístico: (X) Predomínio de PME; (X) Fragmentação; (X) Reforçadores vocacionais; (X) Fragilidade. Destino turístico sustentável: (X) Perenidade; (X) Participação; (X) Compatibilidade; (X) Integração. <i>Knowledge commons:</i> (X) Governança comunitária; (X) Institucionalização; (X) Fluxo de conhecimento.	- Predomínio de PME: porque a inovação no desenvolvimento da auto governança faz superar o simples uso de tecnologia da informação e da comunicação ou de plataformas (MARTINS, 2018; TRUNFIO; CAMPANA, 2019), o que ajuda a trabalhar o conhecimento tácito (que tem o potencial de inovação, pois é de difícil transferência e está ligado a um contexto específico) (NELSON; WINTER; 1982); - Fragmentação: a inovação no desenvolvimento da auto governança pode fazer superar a segmentação de ações de atores do turismo, e o simples uso de tecnologia da informação e da comunicação ou de plataformas (MARTINS, 2018; TRUNFIO; CAMPANA, 2019), bem como a preparar um envolvimento entre os atores (público, privado e da comunidade local) para criar um sistema de inovação local, que impulsiona processos dinâmicos co-evolutivos no território (OZSEKER, 2018); - Reforçadores vocacionais: inovação no aperfeiçoamento técnico e socialmente para melhorar a qualidade (GRONAU, 2002), para reduzir custos, criar relacionamentos para acesso a recursos (DENICOLAI et al., 2010; NOVELLI et al., 2006); - Fragilidade: inovação social para desenvolver diversos produtos, metodologias e serviços para lidar com condições de vulnerabilidade (CASTRO-SPILA et al, 2018). - Perenidade: uma vez que inovar no desenvolvimento da autogestão auxilia na obtenção de vantagem competitiva (TRUNFIO; CAMPANA, 2019); - Participação: inovar no desenvolvimento da autogestão para aumentar a consciência política e pública (CLARKE, 2009; MARTINS, 2018) e ajudar no

		processo coletivo entre os atores envolvidos (DENICOLAI et al., 2010; NOVELLI et al., 2006; SIPE, 2016); - Compatibilidade: para ajudar a desenvolver um turismo sustentável (BORGES et al, 2012; MARTINS, 2018); - Integração: para atender as necessidades das partes interessadas (DENICOLAI et al., 2010; NOVELLI et al., 2006). - Governança comunitária: porque inovar no desenvolvimento da autogestão ajuda na geração de valor na tomada de decisão (BILGIHAN et al 2016) e auxilia na melhoria contínua (KARAGIANNIS; APOSTOLOU, 2004). E para a GC ajudar na inovação no cenário turístico é importante estimular o processo coletivo entre os atores envolvidos (SIPE, 2016); - Institucionalização: inovação de forma geral para atingir uma inovação aberta, ou seja, um processo distribuído por meio de um gerenciamento consciente do fluxo do conhecimento dentro e além das fronteiras organizacionais (RAMAKRISHNAN et al, 2021). - Fluxo de conhecimento: base da inovação, melhorando o aperfeiçoamento técnico pelo uso de TIC (TRUNFIO; CAMPANA, 2019), e para o compartilhamento colaborativo do conhecimento (RAMAKRISHNAN et al, 2021).

Fonte: elaborado pelo autor

Claro que outros objetivos podem ser levantados pelos envolvidos, e cabe ao pesquisador/gestor avaliar se pode ser contemplando em um dos listados acima ou se trata de uma proposta diferente. E se este for o caso, é preciso relacionar o objetivo com alguma das finalidades do artefato: se para sanar uma característica do destino turístico (Predomínio de PME, Fragmentação, Reforçadores Vocacionais e/ou Fragilidade), do destino turístico sustentável (Perenidade, Participação, Compatibilidade e/ou Integração), ou do *knowledge commons* (Governança comunitária, Institucionalização e/ou Fluxo de conhecimento).

4.3.3.4.2 Gestão do conhecimento

Sobre a parte da GC, cabe primeiramente descobrir os conhecimentos (existentes e em falta) necessários aos membros do grupo para realizar seus objetivos. E para tentar facilitar o entendimento dos pesquisados/gestores, a pergunta pode ser feita da seguinte forma: O que os membros constituintes desta instituição/arranjo social precisam saber para alcançar tal objetivo/missão? E de onde e como eles buscam tais saberes?

Como orientação, cabe apresentar resumidamente os conhecimentos discutidos até então. Existe o explícito (GONZALES; MARTINS, 2017; GRANT, 1996; POLANYI, 1967; SVEIBY, 1997), que pode ser dividido em “baseado em objeto” (como projetos e planos) e em “baseado em regras (escritas)” (PARASKEVAS et al, 2013). E estão relacionados à codificação do conhecimento e ao fluxo institucional do conhecimento na organização, e são auxiliados pela TIC (HEISIG, 2009).

Por isso, ajudam: a) na Predominância de PME, ao possibilitar combater o baixo nível de comunicação entre turistas, empresários e acadêmicos; b) na Fragmentação, ao lidar com a dificuldade ou impossibilidade em difundir conhecimento; c) nos Reforçadores Vocacionais, para lidar com a baixa qualificação dos profissionais; d) na Fragilidade, ao difundir conhecimentos de crise, principalmente os relacionados ao conhecimento codificado; e) na Perenidade, no que tange à avaliação e monitoramento dos processos e recursos para saber como anda tal desenvolvimento (BRIASSOULIS, 2015; FREIRE et al, 2017; OSTROM, 1990); f) na colaboração da difusão de conhecimento (codificado) sobre os impactos do turismo oriundo da conscientização sobre a atividade (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; COLE; BROWNE, 2015; HOLM et al, 2017; SÆÞÓRSDÓTTIR et al, 2020); g) na Participação e na Governança Comunitária, ao estabelecer objetos e regras de participação e decisão coletiva, por exemplo (LADKIN; BERTRAMINI, 2002; RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013); h) na Compatibilidade e na Institucionalização, quando na estruturação e apresentação dos direitos dos envolvidos; i) no Fluxo de conhecimento, para facilitar o fluxo de informação e transparência, inclusive organizacional.

Há também o conhecimento tácito, tanto “técnico” (habilidades e perícias) quanto “cognitivo” (crença, valores, modelos mentais) (PARASKEVAS et al, 2013). O qual está relacionado à estratégia de personalização (MERAT; BO, 2013), ligado ao fluxo emergente do conhecimento (PARASKEVAS et al, 2013), apoiado pelo espaço físico e virtual (que facilitam o contato entre os membros) (AVDIMIOTIS, 2016; NONAKA et al, 2000; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; POLYANI; SEN, 2009; SHUHUI et al, 2009), e que faz diferença para alcançar a inovação (NELSON; WINTER, 1982).

Tais conhecimentos colaboram com: a) a Predominância de PME, uma vez que detém maior incidência de conhecimento tácito, gerando inovação para lidar com a incapacidade do setor de atingir economias de escala, e para tratar da falta de experiência em gestão; b) os

Reforços Vocacionais, também para tratar da baixa qualificação do setor; c) a Fragilidade e Fluxo de conhecimento, no que concerne a atingir um fluxo de conhecimento emergente que ajuda a atualizar o enfrentamento de crises; d) a Perenidade, para encontrar formas de cooperação pela gestão de conflitos e pela propagação de conhecimento sobre impactos do turismo; e) a Participação e Governança Comunitária, para troca de ideias para tomada de decisão conjunta; f) Compatibilidade, para se ter uma ideia de como estão os aspectos sócio-econômico-ambiental do destino; g) a Integração, principalmente entre atores locais; h) a Institucionalização, uma vez que mexe com os recursos humanos (personalização do conhecimento) da organização.

Além destes, podem ser levantados conhecimentos variados. O Técnico (operacional, cooperação) (CASTRO-SPILA et al, 2018; MARTINS, 2018), que pode ser adquirido tanto pelo conhecimento explícito quanto o tácito, e que colabora para o Predomínio de PME (pela alta incidência de conhecimento tácito). Para qualificação técnica dos profissionais, o que ajuda a lidar com os Reforçadores Vocacionais e a Fragilidade do setor. E sua utilização para tratar de contextos específicos relacionados à Perenidade, à Participação, à Compatibilidade, à Integração, à Governança Comunitária, à Institucionalização, ao Fluxo de Conhecimento. Ou seja, o conhecimento operacional, de dentro ou de fora do destino, para preencher lacunas existentes.

O conhecimento Gerencial (autogestão, gestão coletiva, gestão de destino) (GATARIK; BORN; 2013; RAMAKRISHNAN et al, 2021; TZORTZAKI; MIHIOTIS, 2012) segue o mesmo direcionamento que o anterior, só que voltado para uma parte mais administrativa. Portanto, além dos objetivos já levantados, também se encaixa a Fragmentação, pois um conhecimento gerencial ajuda a lidar com conflitos entre governo, residentes e elites locais.

O conhecimento de Conteúdo (baseado em especialistas) (CAPRA, 2007; ISLAM et al, 2018), que contribui com todos os objetivos, uma vez existem conteúdos (e especialistas) para cada uma das necessidades.

O conhecimento Local ou Contextual (sobre práticas e tradições ou situações locais, atrativos, pessoas, espaços e bem comum), essencial para fortalecer a cooperação das partes interessadas na governança turística, e para lograr uma aprendizagem baseada em comunidade transformadora (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; CAPRA, 2007; MARCINEK; HUNT,

2019; ISLAM et al, 2018; OZSEKER, 2019; SIEVERS-GLOTZBACH et al, 2021; STOFFELEN et al, 2017).

Assim, pelos argumentos apresentados, tal conhecimento colabora com a Governança (turística) Comunitária, a Participação (para cooperação), o Fluxo de Conhecimento (aprendizagem transformadora), a Compatibilidade (sobre situações locais), o Predomínio de PME e a Fragmentação (que ajuda a lidar com a alta competição entre os atores do destino e em lidar com conflitos entre as partes), a Fragilidade (no sentido de tratar de crises locais), e a Perenidade (para cuidar das tradições, práticas, atrativos, ou seja, recursos em comum de forma geral).

Há também o conhecimento de Mercado (visitantes, concorrentes, fornecedores, universidades, ou seja, do ambiente externo da organização, para saber se planejar e controlar) (DODDS; 2010; KETCHEN et al, 2007; SANZ-IBÁÑEZ et al, 2019; TZORTZAKI; MIHIOTIS, 2012; WANG, 2014). Que ajuda a lidar com a Predominância de PME, no sentido de lidar com *free-riding* e com a elevada competição. Com a Fragmentação, ao conhecer sobre a diversidade de oferta do destino. Com Reforçadores Vocacionais e Fluxo de Conhecimento, ao conhecer melhor o público com quem trabalha e o que este espera para sanar problemas de sazonalidade. Com a Fragilidade, para adquirir conhecimentos diversos para lidar com a variedade de crises possíveis de ocorrer no destino. Com a Perenidade, a Participação e a Integração, quanto a conhecer quem está utilizando o destino e como abordá-lo para respeitar o bem comum do destino. E com a Compatibilidade, para adquirir ferramentas para saber combater o interesse único no aspecto econômico e de curto prazo.

Conhecimento sobre sustentabilidade tem relação com uso, disponibilidade e a forma de acessar um *commons*, com a tomada de consciência da dependência turismo com seus bens comuns e gestão de destino, da necessidade do equilíbrio entre os aspectos econômico, social e ambiental (compatibilidade), ações coletivas (para participação), visão de longo prazo (perenidade), melhoria das condições locais e troca de experiências (integração), para adquirir benefícios competitivos duradouros, gerenciar desastres ou promover a recuperação de desastres (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; BRIASSOULIS, 2002; BURLAMAQUI, 2015; COLE; BROWNE, 2015; DODDS, 2010; HATIPOGLU et al, 2016; MCNAUGHTON; RAO, 2017; PHAN et al, 2016; PINTASSILGO; SILVA, 2007; STUERMER et al, 2017; TASSO et al, 2021).

Portanto, todos os objetivos para um destino turístico sustentável são influenciados pelo conhecimento sobre sustentabilidade (Perenidade, Compatibilidade, Integração e Participação). E uma vez que se aborda a Participação, entre em cena a Governança Comunitária, que depende de uma troca de conhecimento, relacionada ao Fluxo de Conhecimento.

Além disso, o conhecimento sobre sustentabilidade ajuda a trabalhar a Fragilidade, na gestão e recuperação de desastres. A Predominância de PME, quanto à perspectiva de atores turísticos colherem benefícios de forma rápida. E os Reforçadores Vocacionais, para buscar uma atividade turística mais duradoura ao longo de todo o ano.

Ligado também à característica Fragilidade do turismo existe o conhecimento de crise, como: a) o Procedimental, procedimentos contido em conhecimento codificado; o Comportamental, conhecimento que afeta o comportamento dos envolvidos; c) a Ignorância aprendida, saber que não se sabe sobre algo; d) De terceiros, de fora do grupo (PARASKEVAS et al, 2013).

Ainda há duas estratégias do conhecimento levantadas na literatura: a codificação, ênfase na coleta e na organização do conhecimento; e a personalização, mais voltada para os recursos humanos e os processos de comunicação (PARASKEVAS et al, 2013). E como ambas estão relacionadas ao conhecimento do tipo explícito e tácito, respectivamente, exercem influência nos objetivos já levantados: ajudar no *knowledge commons*, ajudar o destino turístico (do conhecimento), ajudar o destino turístico sustentável.

Relembrando que a codificação é uma estratégia de conhecimento mais utilizada em empresas com muitas estruturas (MERAT; BO, 2013), ainda mais que as tecnologias de informação e comunicação facilitam a codificação, manipulação e transmissão de conhecimento (PARASKEVAS et al, 2013). E a personalização é mais usada em empresas com menor rigidez, que compartilham o conhecimento tácito (com base em relações pessoais) (MERAT; BO, 2013), o que requer ambiente para contatos frequentes, interações e confiança para facilitar o processo de transferência do conhecimento (BATHELT; GLÜCKLER, 2011; BOSCHMA; LAMBOOY, 2002; GLÜCKLER et al 2017; SCOTT et al, 2008).

Também existem dois fluxos interno de conhecimento organizacional: o Institucionalizado, que é fruto de repositórios, do compartilhamento e integração do conhecimento, e que envolve tanto a codificação e a personalização do conhecimento. E o

Emergente, pautado na interação social, pois é criado em cenários incertos e do esforço coletivo para reduzir tais incertezas (PARASKEVAS et al, 2013). Ambos abordam o fluxo de conhecimento interno de uma organização, no caso relacionado à gestão do destino, e ajuda a lidar com os aspectos do *knowledge commons* (Institucionalização, Governança Comunitária, Fluxo de Conhecimento).

Tais fluxos de conhecimento organizacional também colaboram com o destino com os Reforçadores Vocacionais, para lidar com a sazonalidade e melhoramento da transferência e absorção de conhecimento. Com a Fragilidade, para lidar com crises, melhorando sua gestão institucionalizada e emergente. Com a Fragmentação, para facilitar a difusão de conhecimento. E com a Predominância de PME, para melhorar o nível de comunicação entre os atores.

Bem como fornece auxílio ao destino sustentável, para fazer a manutenção dos bens comuns (Perenidade), para estimular e facilitar ações coletivas (Participação), para tratar dados e informações locais de forma transparente (Compatibilidade), e para lidar com problemas de *free-riding* e possibilitar maior integração entre atores internos e externos (Integração).

Para finalizar a parte da GC, ainda cabe saber quais os processos de conhecimento estão sendo trabalhados. Para tanto, a pergunta norteadora é: O que os membros (constituintes desta instituição) fazem com tais saberes? Lembrando que os processos levantados são três: compartilhar, transferir/absorver, e criar.

4.3.3.4.3 Demais elementos do artefato

Sobre a parte da GovC, a pergunta que pode facilitar o pesquisador/gestor é a seguinte: Quais os mecanismos ou estratégias são utilizados para ajudar neste(s) processo(s) de lidar com tais saberes? Aqui, o objetivo é identificar qual ou quais componentes da GovC estão sendo trabalhados e quais estão em falta.

Passando para a parte da TIC, a pergunta orientadora é: O arranjo social/ instituição faz uso de ferramentas/tecnologias? Se sim, qual(is)? E para o quê? O intuito aqui é identificar se o grupo se apropria da tecnologia para lidar com seus problemas, e em caso afirmativo, como e quais os benefícios são buscados ou gerados.

Exemplos de benefícios foram levantados na literatura, como: conectividade, colaboração, interação, transparência, menor custo, encurtamento de distância, manipulação e distribuição de conhecimento codificado. E exemplos de ferramentas levantadas são plataformas digitais, fóruns digitais, rede de turismo virtual, portais turísticos, observatórios turísticos, bancos de dados integrados, *creative commons*, e sistemas de gestão de banco de dados, da gestão de informação e armazenamento de dados.

Outras ferramentas/tecnologias também podem ser levantadas, e cabe ao pesquisador avaliar se pode ser contemplado em um dos listados acima ou se trata de uma proposta diferente.

A Cogestão Comunitária abrange sete componentes, e para tentar identificá-los é possível utilizar a seguinte pergunta: Como vocês administram a instituição para alcançar o(s) objetivo(s)/missão traçado(s)? E da mesma forma que a GovC e a TIC, o objetivo aqui é identificar qual ou quais componentes da GovC estão sendo trabalhados e quais estão em falta.

Para o Contexto Institucional podem ser utilizadas duas perguntas: uma para averiguar a condição da Estrutura Organizacional e outra para a Cultura Organizacional. A primeira contempla a questão “como o arranjo social/ instituição está organizada, dividida?”. E a ideia é verificar procedimentos/rotinas e códigos/regras da instituição ou grupo e saber se se trata de uma estrutura descentralizada (que favorece a cogestão).

A pergunta “qual é a cultura da instituição (visão, crenças, valores, ações)?” é para abordar a segunda categoria, que tem o intuito de saber sobre o direcionamento (se para destino, destino sustentável, *knowledge commons* ou outro) e pilares de inspiração e atuação da instituição, que acabam moldando o comportamento do grupo.

Tal roteiro de coleta de dados está disponibilizado no Apêndice C, e contém detalhes que foram expostos aqui para ajudar a guiar o pesquisador/gestor que o utilizar. Dessa forma, é possível levantar quais os componentes estão sendo trabalhados e negligenciados, e perceber qual(is) objetivo(s) está(ão) sendo abordado(s): se a estruturação de destino turístico (do conhecimento), destino turístico sustentável ou *knowledge commons* (cogestão comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento).

Da mesma forma, um glossário (Apêndice D) foi desenvolvido, a partir da literatura levantada, para ajudar o pesquisador/gestor no entendimento dos elementos e componentes do artefato.

Além disso, depois de refletir sobre o artefato desenvolvido, observou-se a necessidade de refinar algumas de suas partes, visando deixar mais claros certos elementos constituintes com cores e símbolos.

4.3.3.5 Refinamento do artefato

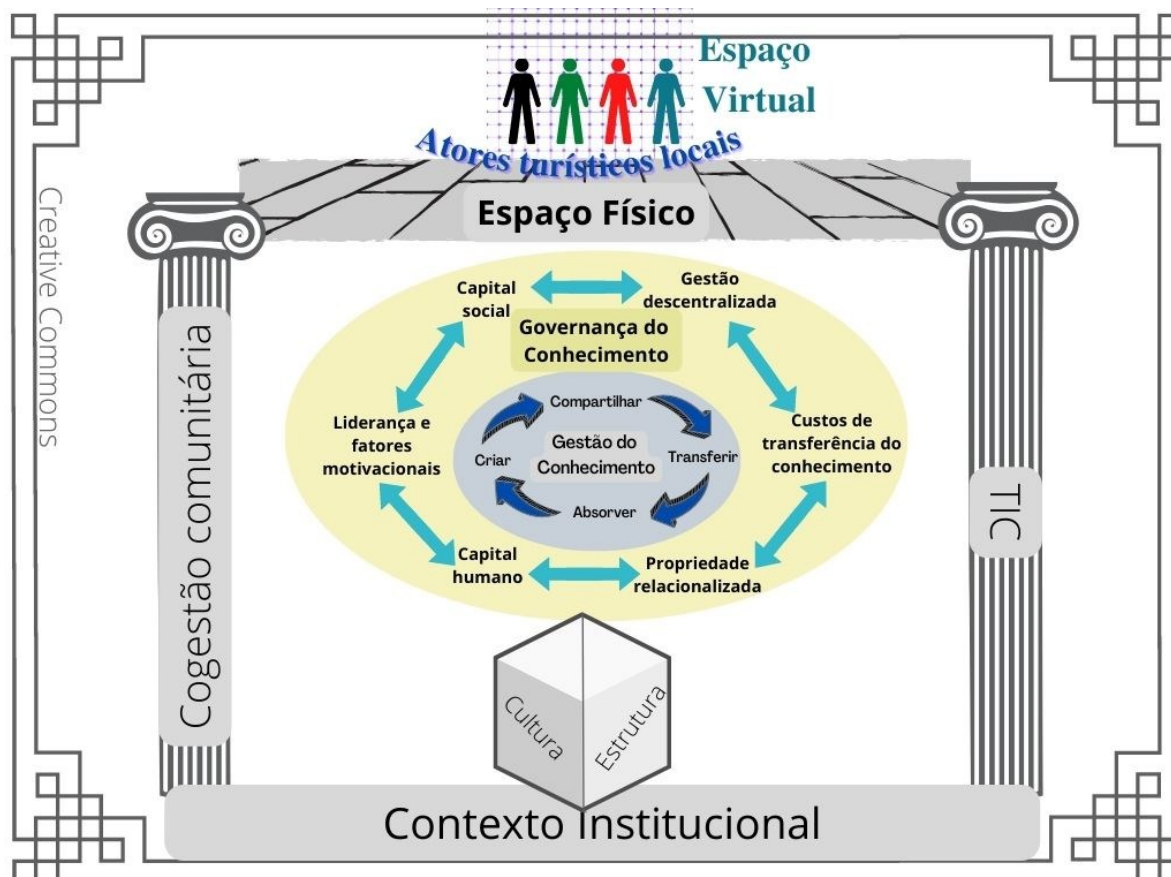
As principais mudanças feitas no artefato foram em relação à necessidade de separar melhor os campos da GC e da GovC (utilizando cores diferentes), uma vez que o fundo branco em ambas as partes dificulta a delimitação de cada um.

Outra alteração foi na parte dos espaços, que precisaram de uma imagem que simbolizasse melhor o aspecto Físico (representado por um piso aos pés dos Atores Turísticos Locais) e Virtual (representado por uma rede sutil localizada atrás dos Atores Turísticos Locais).

Por fim, percebeu-se a importância de melhorar a visualização dos próprios atores, que foram imaginados como bonecos de diferentes cores para indicar a natureza distinta de cada um (Empresas locais, Sociedade Civil Organizada local, Governo local e Meio Acadêmico).

E o resultado é a representação gráfica da figura 40.

Figura 40 – Refinamento do *knowledge commons* para cogestão comunitária de destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

Uma vez finalizado o artefato, cabe considerar alguns componentes que não conseguiram ser visualizados, e que ajudam na estruturação da governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento para cogestão de destino turístico sustentável.

4.3.3.5 Componentes para maturidade do artefato

O processo adotado aqui foi diferente da etapa anterior, que iniciou das partes mais gerais para as mais específicas, pois se mostrou a dinâmica promissora para montar o artefato. Para compreender fatores de amadurecimento do artefato foi preciso seguir um caminho inverso, pois se trata da estruturação de um arranjo institucional, e como tal, seu processo de desenvolvimento e manutenção é orgânico. Ou como colocado por Bollier e Helfrich (2019),

um *commons* deve ser entendido não como um recurso (coleção de peças), mas como um sistema orgânico e integrado.

Portanto, esta parte toma como início a comunidade, por ser um dos elementos centrais do *commons* e estar contemplado no primeiro princípio de sucesso de bens comuns sustentáveis de Ostrom (1990).

Como já apresentado, parte-se do princípio que a comunidade é representada pelos atores turísticos locais, mais especificamente os residentes (nativos ou não), iniciativa privada local, iniciativa pública local e associações locais, bem como o meio acadêmico.

Falar sobre comunidade é discutir um tema complexo permeado por várias facetas, como delimitação espacial, crenças comuns, características de identidade, interação social para perseguir objetivos e interesses em comum, nível de ação coletiva exibido em um determinado tempo, entre outros (BICHLER, 2019, RUIZ-BALLESTEROS, 2017; DREDGE; JAMAL, 2013; MATARRITA-CASCANTE et al, 2010).

Por isso que alguns autores, como Bruyn e Alonso (2012), utilizam o termo “partes interessadas”, no caso para entender os passos necessários para se chegar a uma governança em rede. Tais autores ainda falam da importância em definir as funções que devem ser atribuídas a cada parte interessada.

Sobre as partes interessadas (ou *stakeholders*), Carrol (1993) identifica indivíduo ou grupos que interagem, tem interdependência ou são afetados por organizações. Wicks et al (1994) falam sobre pessoas que afetam ou são afetadas por uma organização, mas que não fazem parte da sua identidade básica. E Mason e Mitroff (1981) dizem que são os requerentes, internos ou externos à organização, com interesse em algum problema e na sua solução.

Portanto, *stakeholders* são os que têm certa relação – direta (principal) ou indireta (secundária) (HATIPOGLU et al, 2016; KOODSELA et al, 2019) - com alguma organização. Wicks et al (1994) ainda relata a existência de um núcleo com características mais básicas, mais essenciais ou de raízes com a organização. Identidade básica que pode dizer respeito ao que Hatipoglu et al (2016) identifica como pessoa ou grupo com nível de atividade mais elevada em determinado interesse, sendo que Blackstock (2005) pontua que tal grupo pode não ser homogêneo com ideias semelhantes.

Pensando na existência de uma diferenciação de termos, partiu-se para o levantamento de categorias para deixar a comunidade mais clara. Assim, como os *stakeholders* em sua

totalidade podem representar um grupo grande e diversificado, **Partes Interessadas Gerais** foi o nome escolhido para contemplar tanto os envolvidos diretos como os indiretos, ou principais ou secundários.

Dentro desta concepção geral, separam-se as partes interessadas indiretas (ou secundários) e as partes interessadas diretas (ou principais). As quais podem estar presentes ou não em reuniões frequentes para solução de um problema, e mais ou menos atuantes nesta resolução. Com possibilidade das partes interessadas diretas serem mais presentes (nas discussões, por exemplo) e mais atuantes (como na realização de trabalhos voluntários). Assim, este grupo se subdivide em **Partes Interessadas Presentes** e **Partes Interessadas Atuantes**, mostrando uma diferença na maturidade em relação ao desenvolvimento do *knowledge commons* para cogestão de destino turístico sustentável.

Contudo, também existe uma categoria mais específica, por ser mais presente e mais ativa na busca do objetivo da comunidade: os *commoners*. Pois, como definem Bollier e Helfrich (2019, p. 5, tradução nossa), tratam-se daqueles “que inventam os sistemas, criam as regras, fornecem o conhecimento, executam o trabalho difícil, monitoram a conformidade e lidam com infratores”. Ou identificado por Kip et al (2015) como indivíduos com objetivos comuns no cuidado e no beneficiamento de um recurso. Ou seja, aqueles que fazem parte do processo de criação e manutenção do *commons*, muitas vezes atuando de forma voluntária (BAUWENS; IACOMELLA, 2012).

Seguindo tais premissas, configura-se na figura 41 um dos componentes que indicam o nível de maturidade do *knowledge commons* para cogestão comunitária de destino turístico sustentável.

Tais atores, antes de definir um objetivo, convivem em um dado contexto. O que segundo a classificação de níveis de importância das decisões de Bordenave (1994), contempla uma **formulação de doutrina e política institucional**, que é aceita e compartilhada pela comunidade. Portanto, é o patamar mais elementar do nível de maturidade da importância das decisões, pois fornece os fundamentos que devem ser seguidos.

A **determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias**, assim, segue tais protocolos, apresentando-se como segundo nível de maturidade das decisões (BORDENAVE, 1994). Pode-se fazer referência ao que Bollier e Helfrich (2019) entendem como a busca de

um **objetivo em comum**, no intuito de sanar um problema compartilhado, de forma espontânea, voluntária.

Figura 41 – Nível de maturidade dos envolvidos em *knowledge commons* para cogestão comunitária para destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

Etzkowitz e Leydesdorff (2000), por exemplo, citam como objetivo comum a criação de um ambiente inovador que garanta o desenvolvimento baseado no conhecimento, que ajuda a alcançar a governança do conhecimento. Algo que pode ser aplicado em redes de conhecimento de destino (SANZ-IBÁÑEZ et al, 2019).

Como já apresentado ao longo da tese, North e Kumta identificaram condições facilitadoras para criar e transferir conhecimento em organizações, uma delas sendo a estruturação da missão, da visão e de valores da organização. Estas que podem ser compreendidas como parte do planejamento estratégico, que dão fundamento às ações a serem adotadas.

A missão da organização é o objetivo geral (mais amplo) que concede significado à existência da mesma (STONER; FREEMAN, 1999), que no caso do *commons*, acaba se direcionando para um fim mais social (BAUWENS; IACOMELLA, 2012).

A importância da visão organizacional, clareza de onde e como se pretende estar no futuro, pode ser esclarecida pela perspectiva da dimensão cognitiva do capital social: visão compartilhada (OKAZAKI, 2017). A qual ajuda na integração de recursos e na agilidade na busca de interesses coletivos. E é vista por Kim e Shin (2018) como um dos elementos-chave

do capital social para o compartilhamento e inovação de pequenas e médias empresas turísticas, que ajuda a superar a falta de habilidades gerenciais e a limitação de recursos.

Este planejamento estratégico também conta com o compartilhamento de valores, que pela visão do capital social segundo Field (2008), estimula a cooperação para atingir objetivos mútuos.

Além destes conceitos, parte-se do princípio que o detalhamento destes procedimentos consiste em um plano de ação. Assim, trata-se de uma forma organizada e que segue uma metodologia definida para definir objetivos e as atividades que devem ser realizadas, apontar os responsáveis pelo desenvolvimento de cada uma delas, e acompanhar o andamento de um projeto para atingir os melhores resultados. E Bordenave (1994) identifica este terceiro nível como a **elaboração de planos, programas e projetos**.

No campo do turismo, pode ser interpretado como um plano como o de desenvolvimento do turismo (HENRIKSEN, HALKIER, 2009; KOODSELA, DONG, SUKPATCH, 2019). Sendo que Bruyn e Alonso (2012) relatam que os passos para atingir uma governança em rede são a identificação de cada problema a ser resolvido, desenvolvendo um projeto específico para cada um. Daí é preciso decidir quem se envolverá em cada projeto (para dividir as funções), depois determinar os principais responsáveis por cada projeto (setor público, setor privado, sociedade civil), e em terceiro lugar esclarecer procedimentos para cada projeto (ações, recursos e meios a serem utilizados, e também os marcos a serem alcançados).

O quarto nível de importância das decisões de Bordenave (1994) é a **alocação de recursos e administração de operações**. Um exemplo que se encaixa neste nível é apresentado por Bollier e Helfrich (2019), quando falam de circuitos de financiamento público para *commons*, uma estratégia de colaboração que permite que os fundos dos contribuintes administrados pelo governo sejam usados para apoiar um bem comum. Cujo objetivo é contribuir que grupos reorganizem suas vidas no sentido de diminuir a dependência do mercado ao aumentar sua auto sustentabilidade.

O quinto nível é o de **execução de ações**, no qual geralmente há uma disposição (relativa) no sentido de permitir que membros da instituição participem, mas restringindo o acesso ao nível 1 (BORDENAVE, 1994).

E o ultimo nível é a **avaliação dos resultados** (BORDENAVE, 1994), para medir se e o quanto os objetivos traçados foram alcançados. Neste tópico, é importante trazer a ideia de “metas em comum”, termo utilizado por Kim e Shim (2018) ao estudarem o capital social, o compartilhamento de conhecimento e a inovação de pequenas e médias empresas em *cluster* turístico.

Assim, enquanto um objetivo em comum mostra o direcionamento que a comunidade decide tomar (o resultado a ser atingido), uma meta em comum é um marco para avaliar se o objetivo está sendo alcançado (como prazos, por exemplo). Desta distinção, passa-se de algo mais geral (objetivo), para algo mais definido (meta).

Considerando tais aspectos, a figura 42 apresenta outro componente que indica o nível de maturidade do *knowledge commons* para cogestão de destino turístico sustentável.

Figura 42 – Nível de maturidade da gestão do problema em *knowledge commons* para cogestão para destino turístico sustentável.



Fonte: baseado em Bordenave (1994).

Ostrom e Ahn (2009) colocam que a busca de um interesse comum por um grupo de indivíduos e os conflitos daí existentes fazem parte da Teoria da Ação Coletiva. Portanto, para que o nível de gestão apresentado acima seja mais bem trabalhado, a ação coletiva é um fator importante, pois Hess e Ostrom (2007) afirmam se tratar de um dos ingredientes chave para a compreensão do *commons*. Elemento que para Hwang e Stewart (2017) diz respeito à

colaboração dos membros da comunidade para alcançar objetivos comuns por meio de atos de solidariedade.

Hwang et al (2012) asseveram que uma ação coletiva bem sucedida não ocorre de forma imediata, pois precisa de longo tempo para ser alcançada. Pensando nisso, para entender melhor esse processo de maturidade das ações coletivas, utiliza-se aqui a classificação feita por Pacheco (2016) (figura 43) sobre os tipos de trabalho coletivo. No caso, com exemplos relacionados à ciência, tecnologia e inovação, que podem ser aderidos ao artefato aqui proposto.

Figura 43 – Tipos de trabalho coletivo e exemplos em ciência, tecnologia e inovação.



Fonte: Pacheco (2016).

Como observado, as ações coletivas podem apresentar diferentes níveis, mas necessitam primeiramente da **coexistência** entre indivíduos que atuam em um ambiente em comum. E que se desenvolve a medida do tempo, primeiramente para o nível operacional (**co-operação** em conjunto, ou seja, participar em tarefas independentes específicas), depois para o nível de elaboração em conjunto (**co-elaboração**, como na estruturação de objetivos e metas), a assim para o nível de produção em conjunto (**co-produção**, criação de valor e compartilhamento do mesmo) (PACHECO, 2016).

Ostrom (1994) coloca que a ação coletiva contribui na geração de melhorias no fluxo de benefícios aos envolvidos, os quais concordam em seguir regras construídas de forma participativa. E o que pode atrapalhar tal ação é a quantidade reduzida de indivíduos participantes, formas de coerção e o egoísmo (OSTROM, 1990).

Pitt et al (2017), ao pensarem na gestão do conhecimento com os princípios de Ostrom (1990), apresentam três fases para a configuração de ação coletiva. A primeira seria a tomada de decisão coletiva, obtendo a concordância dos membros sobre os cursos de ações para solução de problemas comuns. A segunda seria a coordenação coletiva, para organizar as tarefas individuais dos membros constituintes. E a memória coletiva, que ajuda na deliberação nas etapas anteriores ao usarem na deliberação e ações futuras.

Etapas estas que mostram a importância de elevar o grau de participação dos membros da comunidade para aumentar seu nível de controle sobre as ações tomadas. Proposta que está em sintonia com a perspectiva de Bordenave sobre os diferentes níveis de tomada de decisão, que foram sintetizadas na figura 44.

Figura 44 – Grau de importância das decisões.



Fonte: Adaptado de Bordenave (1994).

Tal ideia já foi apresentada na fundamentação teórica na figura 1, mostrando que a maturidade para o grau de decisão (e participação) dos membros começa por mantê-los informados, depois se abre um espaço para *feedback* dos mesmos, passando para a obrigatoriedade de buscar o retorno dos membros. Posteriormente os membros já passam a fazer recomendações ou elaborações na tomada de decisão, seguindo para uma administração compartilhada, e na sequência para a seleção de delegados com autonomia de ação. Enfim, chega-se ao grau mais elevado que é a plena participação no planejamento, tomada de decisões e ações (BORDENAE, 1994).

Bordenave (1994, p. 68) também auxilia quando diz que a:

participação democrática se baseia em canais institucionais. Em primeiro lugar, de informação; não há participação popular sem informação qualitativamente pertinente e quantitativamente abundante sobre os problemas, os planos e os recursos públicos. Em segundo lugar, canais de consulta. Em terceiro lugar, canais de reivindicação e de protesto.

Além destes, existem outro componente que indicam o nível de maturidade do *knowledge commons* para cogestão comunitária de destino turístico sustentável e que tem a capacidade de integração e fortalecimento dos demais: os Elementos Básicos de Integração. E começa com um primordial: a **comunicação**. Isso porque Angelis (2012) a visualiza como o principal mecanismo de desenvolvimento do *commons*. Ideia reforçada na fundamentação teórica, principalmente quando se relacionai com o primeiro princípio de sucesso de gestão de bens comuns sustentáveis de Ostrom (1990). Isso porque é importante uma comunicação quanto às regras de direito de uso, acesso e propriedade do *commons* (DODDS, 2010; WANG, 2014). Entendimento alcançado com a comunicação, ou seja, da informação com diálogo (BORDENAVE, 1994).

Tal perspectiva também é contemplada por Bollier e Helfrich (2019), quando buscam a etimologia do *commons* e encontram proximidade com os termos comunicação, comunidade e comunhão. Sendo que, por exemplo, Ruiz-Ballesteros (2017) afirma que a comunidade é a reunião de indivíduos fundada em elementos como a confiança e a capacidade de compartilhar e se comunicar.

Alguns autores (CARLSSON; SANDSTRÖM, 2008; OSTROM et al, 1992; POTEETE et al, 2011) incluem a comunicação como fator imperativo para promoção (iniciação e manutenção) da ação coletiva; como um dos elementos para a difusão/transferência do conhecimento tácito (AVDIMIOTIS, 2012; CZERNEK, 2017; NONAKA; KONNO, 1998); como uma das condições prévias de pesquisadores universitários qualificados (HIGUCHI; YAMANAKA, 2017). E Alves (2018) ainda alerta que a falta ou deficiência na comunicação acaba criando situações embaraçosas e mal entendidos, ingredientes que aumentam a rivalidade e equívocos.

Além disso, a comunicação é percebida: a) por Hall (2011) como elemento-chave para um dos três modos de governança: o participativo; sendo os demais a baseada em hierarquia (comando e controle) e a concorrência (mercado); b) por Alipour e Arefipour (2020) e

Grootaert et al (2003) como uma das dimensões do capital social, ao lado da informação; e c) por Islam et al (2018) como um dos quatro princípios da cogestão adaptativa, junto com a colaboração.

Portanto, na base dos elementos base de integração se encontra a comunicação, a qual pode contribuir com o processo de transparência. Villavicencio et al (2016) colocam que a transparência (e a prestação de contas) é característica da governança comunitária, e que precede a confiança para lidar com necessidades coletivas.

Ostrom (1990) colabora ao afirmar que a transparência gera confiança ao contribuir tanto com arranjos e procedimentos legais quanto com as práticas sociais estabelecidas. Além disso, “transparência e confiança” são colocados juntos com “valorização e respeito” como bases para as práticas sociais em bens comuns de semente pelo ponto de vista de Sievers-Glotzbach et al (2021).

Portanto, atrelado ao elemento comunicação se encontra a **transparência**, que juntos ajudam a alcançar a confiança. Um exemplo é fornecido por Bollier e Helfrich (2019) quando colocam que a abertura ao diálogo entre o governo e o cidadão ajuda a aumentar a confiança e legitimidade do poder estatal.

Comunicação e confiança são vistos por Poteete et al (2011) como essenciais à criação e manutenção da ação coletiva, sendo que Pereira et al (2015) acrescentam a reciprocidade à equação; e juntos fortalecem a coesão e a cooperação entre os membros do grupo. Assim, no segundo grupo de elementos aparecem a confiança e a reciprocidade: forças sociais e culturais vistas como apoiadores de acordos informais, regulamentos e governança formal (HEENEHAN et al, 2014; HOLDEN, 2005; RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013), apoiadores da cooperação entre apropriadores para resolver dilemas sociais (OSTROM, 1998; OSTROM, 2002), e indispensáveis ao *commons* (LEVINE, 2007; OSTROM; HESS, 2007).

Confiança e reciprocidade são comumente observados em conjunto em ações coletivas e *commons*, tanto que Ostrom (2002) os compreende como lubrificadores que facilitam a cooperação, e que culmina em redução de custos de transação. E também como elementos indispensáveis para a ação da troca e compartilhamento (HIGUCHI; YAMANAKA, 2017; SHARMA; BHATTACHARYA, 2013).

Quaresma e Campos (2006) entendem que a confiança é a disposição em cooperar, que está baseada na reciprocidade. Portanto, reciprocidade é o elemento a ser tratado posteriormente à comunicação e transparência em um bem comum, mas antes da confiança.

Para Marins (2018), reciprocidade é o compartilhamento ou retorno(s) de ações entre agentes. Já para Quaresma e Campos (2006) se trata de identificar os envolvidos, avaliar os cooperadores e estabelecer sanções (para quem não coopera) e recompensas (para quem coopera).

Bollier e Helfrich (2019) ressaltam a importância de alcançar uma reciprocidade que supere o cálculo preciso daquilo que um deve ao outro, numa tentativa de exceder ou pelo menos igualar os valores que foram trocados (tempo, dinheiro ou trabalho). Assim, os autores investem no conceito de “**reciprocidade gentil**”, que passa a ideia de um sentimento de justiça, garantindo que as necessidades da comunidade sejam vistas e conhecidas.

Algo desafiador de ser alcançado no turismo, pois Ruiz-Ballesteros (2017) e Stronza (2010) dizem se tratar de uma atividade que desativa progressivamente as formas de reciprocidade e solidariedade, pelo menos em contextos específicos de pequenas comunidades na Amazônia e na Ilha Galápagos, que passaram da atividade de subsistência para a comercialização.

Dificuldade também encontrada no caso de estabelecer confiança entre atores turísticos (como já visto nas características do turismo), por exemplo, no turismo de base local (TAYLOR, 2017), e com prestadores de serviços em destino turístico (HJALAGER, 2000). Item necessário inclusive para alterar as estruturas formais tradicionais para o desenvolvimento do turismo, principalmente no que concerne trabalhar processos informais nas localidades (CLARKE et al, 2009).

Mas o desafio de construir confiança também é uma realidade de todo *commons* (BOLLIER; HELFRICH, 2019), que ajuda em sua manutenção (NONINI, 2007). Isso porque se trata de um componente importante para a cooperação, sendo tanto um fenômeno psicológico quanto institucional (BECKENKAMP, 2012). Até porque uma rede de pessoas sem confiança demarca uma relação apenas de convivência (OSTROM, 2000).

Assim, outro item básico de integração do *knowledge commons* para cogestão de destino turístico sustentável é a **confiança**, sendo que Tzafrir e Dolan (2004) analisam que a

literatura não apresenta um consenso para a definição de confiança, mas Khodyakov (2007) acredita que se trata de um processo.

Recorre-se novamente a Quaresma e Campos (2006) para levantar a ideia de que a confiança é a disposição para cooperar. Já Teixeira e Popadiuk (2003) dizem ser um elemento importante para a construção do capital intelectual, gerador de vantagem competitiva sustentável.

Field (2008) alerta que a literatura aponta que a confiança apresenta dois aspectos: a particularizada e a generalizada. A primeira se limita ao processo (observações e experiências ao longo do tempo) de uma pessoa em relação à outra. A segunda se estende à experiência direta em relação a um conjunto de indivíduos e instituições semelhantes.

Confiança (ARMITAGE, 2008; COLEMAN, 1988; FUKUYAMA, 1995; GROOTAERT et al, 2003; MACKE et al, 2012; MCGEHEE et al, 2009; PUTNAM, 1993; PUTNAM, 1995; SOUSA, 2006; TRUNFIO; CAMPANA, 2019), reciprocidade (MCGEHEE et al, 2009; OSTROM, 1990; OSTROM; AHN, 2003; OSTROM; HESS, 2007; PUTNAM, 1993; VILLAVICENCIO et al, 2016; PUTNAM, 2000), e comunicação (GROOTAERT et al, 2003) são colocados como componentes do **capital social**. Portanto, este passa a ser o próximo elemento básico de integração do artefato. E como se trata de um assunto já abordado, não será debatido novamente.

O elemento integrador que dá sequência ao capital social é o **capital institucional**, pois alguns autores dão a entender que o primeiro acaba ajudando a se chegar ao segundo. Por exemplo, Bordieu (1986) define capital social como um conjunto de recursos ligados por uma rede de relações de conhecimento ou reconhecimento mais ou menos institucionalizadas. A ideia é que o capital social não necessariamente se trata de um arranjo institucionalizado, mas que pode ajudar em tal alcance.

Ostrom (1990) relata que o capital social pode ser aproveitado para criar arranjos institucionais para lidar com problemas, e quanto maior o arranjo, maiores as chances de tratar problemas complexos. Argumento que recebe reforço de Silveira et al (2001) quando afirmam que o capital social pode concretizar múltiplas dimensões de desenvolvimento, como o institucional.

Especificamente no turismo, Silva et al (2018) colocam que o cenário do turismo comunitário desenvolvido no Rio Grande do Norte por locais necessitou da estruturação de

alguns ambientes, como o institucional, sendo que foi necessário o capital social para auxiliar na busca de objetivos individuais e coletivos.

Portanto, a figura 45 representa o nível de maturidade dos elementos básicos de integração do artefato.

Figura 45 – Nível de maturidade dos elementos básicos de integração do *knowledge commons* para cogestão comunitária para destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

4.3.3.6 Níveis de maturidade do artefato

Para fechar esta parte, apresenta-se na figura 46 um esquema para resumir o que foi discutido.

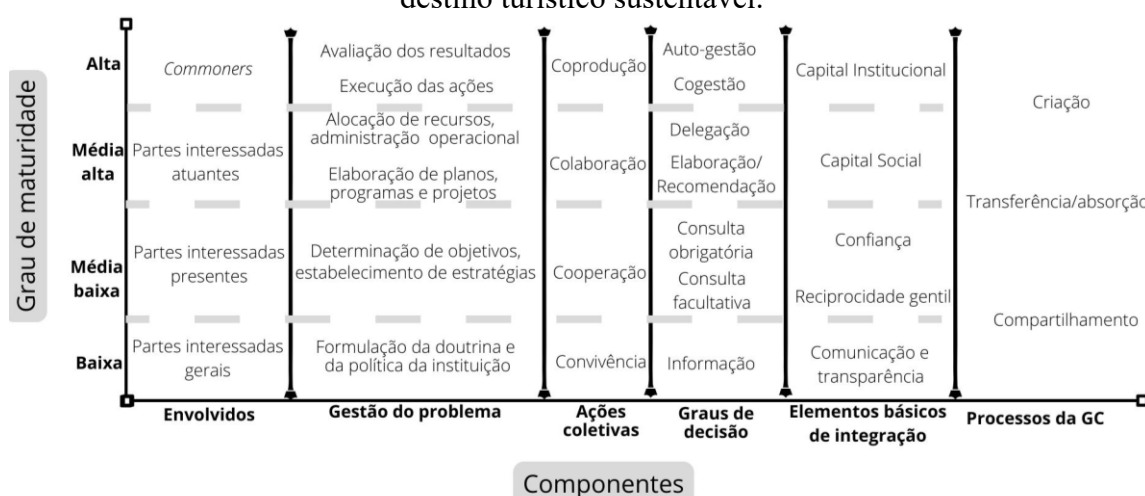
A ideia da figura 46 não é mostrar um processo definitivo (estaque/padrão) de como ocorre a maturação de uma governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento para cogestão de destino turístico sustentável, mas auxiliar na compreensão de como tal *commons* pode ser desenvolvido (e suas etapas de amadurecimento).

As linhas horizontais foram colocadas tracejadas para indicar a permeabilidade de um nível para o outro, ou seja, transição difícil de ser percebida. Já as linhas verticais estão cheias para separar didaticamente cada ponto considerado, não para indicar a falta de relação entre as partes.

A primeira camada (de baixo para cima) contempla os elementos iniciais na estruturação do artefato, pois a tomada de conscientização de um problema requer

conscientização coletiva e reuniões (físicas e/ou virtuais) das partes envolvidas, ou seja, de certo grau de convivência. Esta que se realiza a priori pela busca e troca de informações, e que abrange um grupo grande e diversificado de pessoas com interesses em comum, exigindo comunicação e transparência na relação. Até porque, lembrando Bollier e Helfrich (2019), a etimologia do *commons* tem estreita relação com os termos comunidade, comunhão e comunicação. Esta que, para Ruiz-Ballesteros (2017), é um fundamento da comunidade.

Figura 46 – Processo de maturação do *knowledge commons* para cogestão comunitária para destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

A segunda camada mostra uma atuação conjunta em nível operacional (cooperação), que requer definições mais estruturadas (como a determinação de objetivos e estratégias). Aqui é necessária uma atuação mais ativa dos envolvidos, sendo que alguns atores preferem não se apresentar, restando aqueles que provavelmente tenham interesse maior e postura para assumir um trabalho voluntário no processo.

No caso, no formato de consulta (facultativa ou obrigatória), que junto com a convivência mais frequente acaba gerando oportunidades de reciprocidade, aumentando as chances de se alcançar a confiança entre os membros do grupo. Pois, lembrando Ostrom (2000), uma rede de pessoas sem confiança demarca uma relação apenas de convivência (característica da primeira camada de maturidade do artefato).

A terceira camada trata de um trabalho mais intenso na resolução do problema (na forma de co-elaboração ou delegação), como na criação de planos, programas, projetos; e

busca de recursos. Tal condição exige uma maior coesão do grupo, como é o caso do capital social, que faz com que o objetivo proposto seja mais fácil de ser atingido.

Assim, neste nível, a tendência é que o grupo já se encontre mais unido e, provavelmente, mais reduzido, devido o aumento de responsabilidades exigidas. Por isso os envolvidos são nomeados de partes interessadas atuantes, que podem trabalhar inclusive com delegação de tarefas. E a formação desta camada se fortifica com o capital social e sua visão compartilhada (KIM; SHIN, 2018; OKAZAKI, 2017) e valores compartilhados (FIELD, 2008).

A última camada representa o nível de atuação para enfrentamento do problema (execução e avaliação de ações), desenvolvidas de forma conjunta (coproduzida) por aqueles que assumem o compromisso da estruturação e acompanhamento de regras, e execução do trabalho mais difícil (*commoners*).

Para tanto, principalmente no contexto do turismo, por vezes é necessária uma relação de grupo mais formal, alcançada com a estruturação de uma instituição (capital institucional). O que ajuda no seu reconhecimento e respaldo por parte de autoridades, pois há a configuração de uma administração compartilhada, com vista a se alcançar uma autogestão.

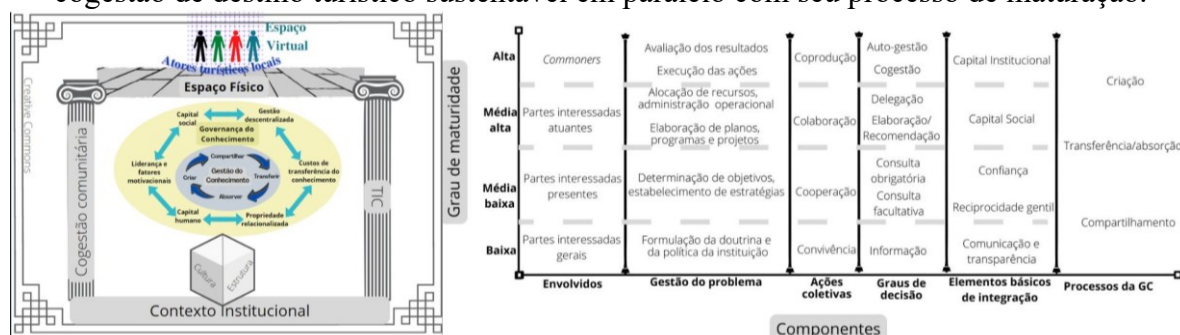
Já a última coluna não está separada por linhas horizontais tracejadas porque caso haja institucionalização apenas do compartilhamento do conhecimento, significa que já se alcançou o *status* de *knowledge commons*. Isso porque a característica básica do bem comum é o compartilhamento institucionalizado de recursos entre os membros (MADISON et al, 2010).

Os demais processos de GC seriam ganhos ou ações necessárias se o compartilhamento de conhecimento não for suficiente para lidar com o problema coletivo. Daí se passa para a transferência/absorção do conhecimento (como em capacitações), e, se ainda assim necessitar de mais profundidade, investe-se na criação do conhecimento.

Assim, a figura 47 coloca lado a lado o artefato desenvolvido junto com componentes que favorecem seu processo para atingir a maturidade.

Cabe relatar que para o quarto objetivo da tese, tais componentes para o processo de maturação não foram levado em consideração, pois, assim como outras figuras trabalhadas ao longo do trabalho, trata-se de um complemento para dar maior entendimento sobre o artefato principal.

Figura 47 – Governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento para cogestão de destino turístico sustentável em paralelo com seu processo de maturação.



Fonte: elaborado pelo autor

4.4 RESULTADOS DO QUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO

Verificar a estrutura do artefato da Governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento para cogestão de destino turístico sustentável é o quarto e último objetivo específico da tese.

4.4.1 Avaliação do artefato

Para iniciar a avaliação, cabe apresentar o perfil dos avaliadores, que foram definidos por letras maiúsculas (A) e número identificador (1, 2, 3...), conforme quadro 12.

Conhecido as pessoas que aceitaram participar como avaliadores do artefato, passou-se para a sua reconfiguração, tendo por base o retorno fornecido. E da mesma forma como foi feito no formulário de avaliação, a explicação da reestruturação do artefato foi feita por partes, iniciando pelos Atores.

Quadro 12 – Perfil dos avaliadores.

Avaliador	Graduação	Pós-Graduação	Atuação profissional atual	Motivo da escolha
A1	Engenharia Eletrônica e Psicologia	Doutorado em Engenharia de Produção	Servidor Público (Professor Titular)	Publicações sobre destinos turísticos e <i>commons</i> .
A2	Administração	Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento	Servidor Público (Professor)	Publicação sobre turismo inteligente (<i>Smart Tour</i>).
A3	Turismo e Hotelaria	Especialização em Gestão e Planejamento de Eventos, e em Gestão de Pessoas.	Senac (Programa Turismo em Santa Catarina)	Experiência profissional (Senac). Membro do Conselho Municipal de Turismo de Florianópolis. Coordenação da Instância de Governança do Turismo da Região da Grande Florianópolis.
A4	Administração	Doutorado em Engenharia Florestal	Servidor Público (Professor Associado B)	Projeto relacionado a <i>commons</i> , e publicações sobre turismo.
A5	Turismo e Hotelaria	Mestrado profissional em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental	Servidor Público (Estatutário) - SANTUR	Analista de Turismo (Diretoria de Estudos de Inovação).
A6	Biblioteconomia	Doutorado em Ciências da Informação	Servidor Público (Professor Adjunto)	Publicação sobre organização do conhecimento e sobre turismo rural.

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.1.1 Atores turísticos locais

Para A1, A2 e A5, os atores que fazem parte do artefato devem ser mais bem identificados, seja de forma escrita ou por exemplos. Neste caso, os quatro atores foram identificados por nomes gerais, como foi levantado ao longo da tese: Governo local, Empresas locais, Sociedade Civil Organizada local, Academia.

Além disso, A4 frisou que tais atores deveriam ser deslocados para o centro do artefato, justificando que, pela perspectiva da semiótica, isso mostra que os mesmos fazem parte do processo.

É o que propuseram Shuhuai et al (2009) em seu modelo conceitual de *knowledge commons*, proposta que foi considerada no início da construção do artefato. Entretanto, tais atores foram sendo deslocados por uma questão de estética do artefato e também para mostrar que os mesmos precisavam de certos elementos (Cogestão Comunitária, TIC, Contexto Institucional, GC e GovC, Espaços Físico e Virtual) para poderem desenvolver um destino turístico sustentável. Por isso acabaram ficando na parte superior.

As solicitações dos avaliadores foram consideradas e, portanto, o termo antes usado (Atores Turísticos Locais) para identificar a todos perdeu sua funcionalidade, sendo retirado do desenho. E o resultado parcial pode ser visto na figura 48.

Figura 48 – Principais atores para um destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

Cabe mencionar que tais atores se juntam para discutir e implantar um objetivo em comum: no caso, a sustentabilidade do destino turístico. E para tanto, além dos atores identificados na figura 48, é necessário um local de encontro para que os mesmos possam se reunir. Elemento tratado a seguir.

4.4.1.2 Espaços físico e virtual

Uma vez deslocado os Atores para o centro da figura, o mesmo deve ser feito com os espaços Físico e Virtual, uma vez que estes existem para oferecer apoio à comunidade envolvida no processo de *knowledge commons* para *tourism commons*. Portanto, o Espaço Físico e o Virtual também foram centralizados, com o acréscimo de serem mais bem identificados por nomes (A2) ou símbolos (A5 e A6), como solicitado por alguns avaliadores.

O primeiro caso (Espaço Físico) foi representado por um escritório, símbolo de espaço de trabalho para atingir um objetivo. E o segundo (Espaço Virtual) foi simbolizado por uma nuvem, como sugestão de A6. Representações visualizadas na figura 49:

Figura 49 – Espaços Físico e Virtual para atores trabalharem por um destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

Nestes elementos do artefato, A4 afirmou que as representações eram claras, mas que não remetiam à ideia de sustentabilidade, que inclusive é difícil de representar. Mas que tal ideia pode ser apreendida pelos elementos em circularidade na parte central do artefato, ou seja, na GC e na GovC.

De fato, a sustentabilidade se encontra nestes elementos do artefato, além de outros. Isso porque o artefato apresenta a comunidade envolvida e o conhecimento como foco para alcançar a sustentabilidade. E os espaços (Físico e Virtual) apoiam o fluxo do conhecimento, ao possibilitar que seus agentes se encontrem para discutir, planejar, implantar e avaliar o objetivo de alcançar um destino turístico sustentável. Por exemplo, Moreira e Morell (2020) colocam que a falta de encontros físicos de socialização atrapalham as trocas.

Portanto, tais espaços não retratam necessariamente o patrimônio natural ou cultural de um destino turístico, mas o local onde os atores se encontram, convivem e trabalham com o conhecimento para tornar ou manter um destino sustentável. E como assevera Ostrom (1990), suas ações em uma situação operacional afetam diretamente o mundo físico.

Entretanto, cabe colocar que representar o Espaço Físico da maneira colocada se deve ao simbolismo do esforço (trabalho) empreendido. Mas que pode acarretar certos problemas, como acreditar que o encontro entre os atores e o fluxo de conhecimento só ocorra em ambiente fechado, edificado.

Em um destino turístico, tais encontros e trocas de conhecimento podem ocorrer em espaço aberto, o que depende da disposição das pessoas e de condições climáticas. Portanto, permanece a ideia de que um Espaço Físico edificado propõe condições adequadas para essa convivência entre os atores turísticos locais, mas não se limita ao mesmo.

4.4.1.3 *Gestão do conhecimento*

Pouco foi pontuado sobre a GC. Uma sugestão feita por A6 para inserir “sistema de gestão de informações (estruturas, metadados e vocabulários)”, bem como no pilar TIC. Outra realizada por A4 ao não entender a diferença entre “compartilhamento” e “transferência” de conhecimento.

Entendeu-se que a primeira solicitação requer tecnologia para melhor ser processada, portanto se optou por deixá-la no pilar TIC. Já para deixar mais clara a separação das ideias entre compartilhar e transferir conhecimento, proposta defendida por Ribière e Walter (2013), recorreu-se à postura de Czerneck (2017), que coloca o processo de transferência juntamente com a ideia de absorção do conhecimento. Configurando, assim, a figura 50.

Lembrando que a parte da GC ainda contempla os tipos, táticas e finalidades de conhecimento que ajudam no *knowledge commons* para *tourism commons*, mas que não foram expostas para evitar excesso de informação no artefato. Contudo, como colocou A4, a GC e a GovC pode conter a ideia de sustentabilidade que não foi assimilada nos espaços Físico e Virtual.

Figura 50 – Gestão do conhecimento para atores trabalharem nos espaços físico e virtual por um destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

Então, com a intenção de trazer de forma mais notória essa preocupação com a sustentabilidade do *tourism commons*, foram pontuados pelo menos as finalidades da GC, trazidos da discussão teórica desenvolvida na tese, sintetizados em: conscientização do turismo, valorização da identidade local, educação e capacitação de usuários do destino, fomento a ações coletivas, e inovação. Conforme figura 51:

Figura 51 – Segunda proposta da gestão do conhecimento para atores trabalharem nos espaços físico e virtual por um destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

Contudo, como a exposição de tais conhecimentos pode atrapalhar o próximo elemento (Governança do Conhecimento), decidiu-se retirá-los para tornar o artefato mais sucinto, menos carregado de informação.

4.4.1.4 Governança do conhecimento

Da mesma forma que a GC, pouco foi criticado em relação à GovC. No caso, apenas o A4 disse que o termo deveria ser colocado em forma elíptica envolvendo seus componentes, e que estivesse cor semelhante aos mesmos. Isso para passar a ideia de integração entre as partes.

Proposição que foi acatada, com a diferença de o termo Governança do Conhecimento ser colocado de forma resumida: GovC, como mostra a figura 52.

Figura 52 – Governança do conhecimento para atores trabalharem nos espaços físico e virtual por um destino turístico sustentável.



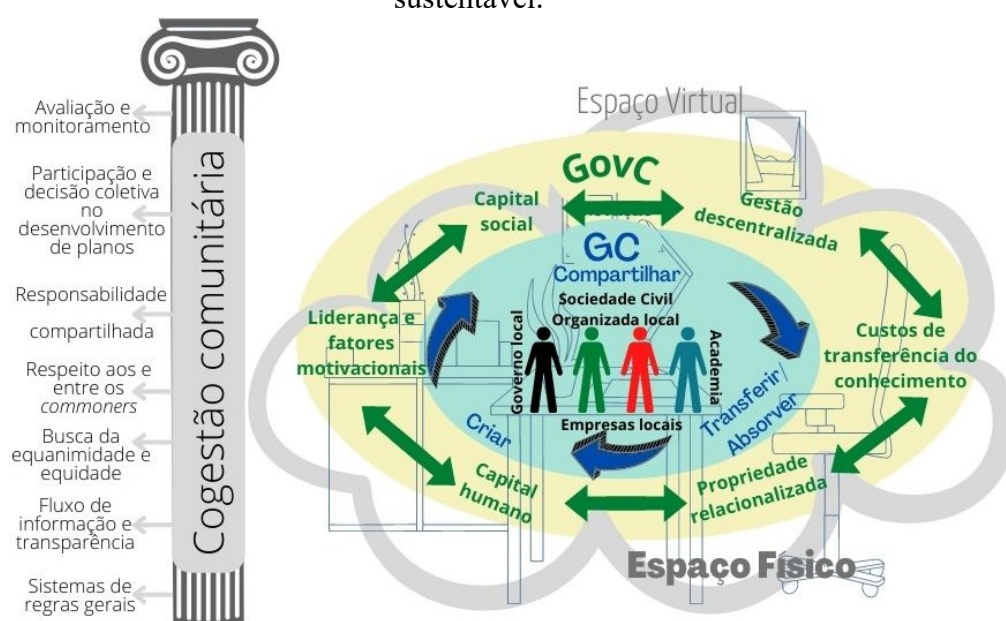
Fonte: elaborado pelo autor

Agora, passa-se para os pilares que sustentam o *knowledge commons* para *tourism commons*.

4.4.1.5 Cogestão comunitária

Da mesma forma que as anteriores, a Cogestão Comunitária recebeu apenas uma sugestão para deixar seus componentes mais explícitos no artefato, seja de forma escrita ou por meio de símbolos. Então, uma primeira tentativa foi inserir os nomes dos componentes ao longo do pilar, como mostra a figura 53:

Figura 53 – Cogestão comunitária da governança do conhecimento por um destino turístico sustentável.

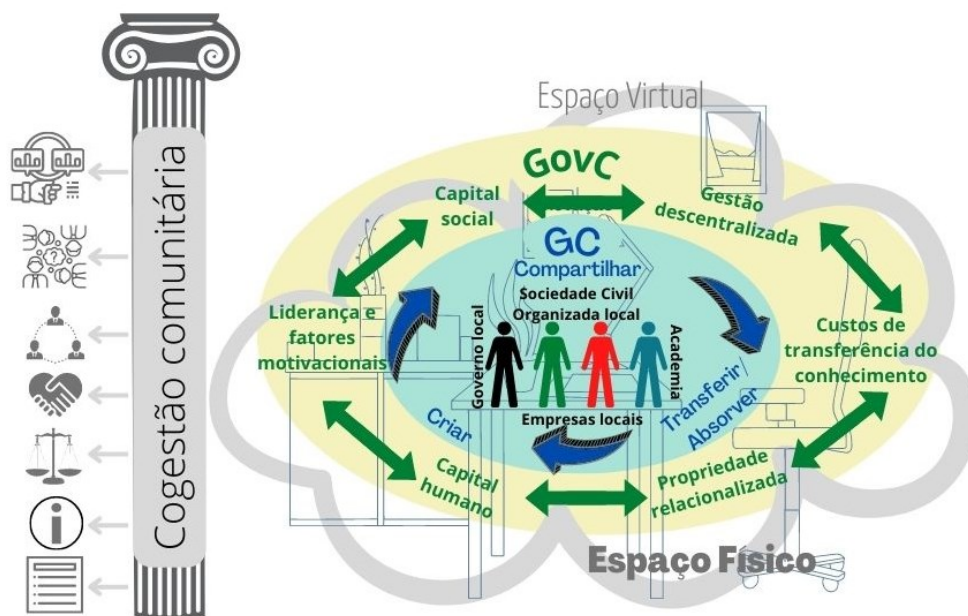


Fonte: elaborado pelo autor

Já a figura 54 mostra a configuração do pilar Cogestão Comunitária com representação de seus componentes por símbolos.

Representação que parece ser mais adequada quando se pensa na síntese das ideias, mas que tem de ser averiguada em conjunto com o pilar TIC para criar uma simetria no artefato. Mas antes disso, ao reconfigurar o artefato nesta parte, reflexões foram feitas a respeito do primeiro componente do pilar Cogestão Comunitária: Sistemas de regras gerais. No sentido de melhorar a explicação do mesmo, colocando uma possível ordem de relevância sobre o que costuma ser considerado nas regras.

Figura 54 – Segunda versão da cogestão comunitária da governança do conhecimento por um destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

No formulário enviado aos avaliadores, tal componente estava explicitado como: um conjunto (formal ou informal) de regras quanto aos limites do recurso compartilhado (como um atrativo turístico, aplicativos, conhecimento científico) e seu direito de uso, sanções e recompensas graduais aos envolvidos, bem como formas de apropriação e provisão, delimitação dos envolvidos (comunidade envolvida), e sistema de autoridade (legitimidade dos líderes pelos demais membros da entidade).

Pautado nos princípios de Ostrom (1990) para sucesso de governança bem sucedida de bens comuns, a primeira regra é sobre delimitar claramente o recurso, tanto sobre seus limites físicos quanto de direito de uso. No caso do presente estudo, é importante delimitar o destino turístico e a comunidade envolvida. Bem como o conhecimento, mas que não é o caso por ter sido identificado por Hess e Ostrom (2007) como recurso sem delimitações claras.

A partir desta delimitação, parte-se para as demais, como as formas de apropriação e provisão dos envolvidos, as sanções e recompensas graduais, e o reconhecimento de líderes (ou *commoners*) dentre os membros da comunidade envolvida. Esta última relacionada ao sistema de autoridade.

Assim, para o glossário, o texto passa a ser o seguinte: um conjunto (formal ou informal) de regras quanto aos limites do recurso compartilhado (como o destino turístico, aplicativos, conhecimento científico) e seu direito de uso (delimitação dos envolvidos), bem como as sanções e recompensas graduais aos envolvidos, formas de apropriação e provisão, e sistema de autoridade (legitimidade dos *commoners* pelos demais membros).

Aqui, o termo “entidade” foi retirado da frase “legitimidade dos líderes pelos demais membros da entidade” por uma questão de readequação do Contexto Institucional, como analisado posteriormente. De momento, coube fazer a reestruturação de o outro pilar: TIC.

4.4.1.6 TIC

Da mesma forma que o pilar Cogestão Comunitária, o pilar TIC recebeu sugestão de A5 para tornar seus componentes mais explícitos na lateral do pilar (com nomes ou símbolos). Além disso, A6 indicou a importância da inserção de um componente: Sistema de Gestão de Informação (estrutura, metadados, vocabulários).

Assim, acataram-se ambas as sugestões, sendo que a primeira configuração está apresentada na figura 55.

Figura 55 – TIC e cogestão comunitária da governança do conhecimento por um destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

E para testar a estética com símbolos, fez-se a segunda proposta (figura 56), a qual parece ser a mais indicada para representar as ideias levantadas.

Figura 56 – Segunda versão de TIC e cogestão comunitária da governança do conhecimento por um destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, passa-se para os últimos elementos do artefato.

4.4.1.7 Creative commons e contexto institucional

Sobre o *Creative Commons*, quatro avaliadores (A2, A4, A5 e A6) solicitaram enfatizá-lo (seja em termos de posicionamento, cor ou com símbolos referentes), uma vez que não estava clara sua importância em relação ao todo. Especificamente, A4 apresentou a ideia de que tal elemento faz parte do ambiente institucional, e por tal razão o *Creative Commons* foi explicado juntamente com o Contexto Institucional.

A nova configuração do *Creative Commons*, entretanto, deve esperar a nova configuração do Contexto Institucional, o qual recebeu outras considerações. Por exemplo, A5 sugeriu inverter sua posição com a dos Atores Turísticos Locais, e como não houve justificativa para tal, entendeu-se que talvez tal recomendação fosse para mostrar a relevância

dos atores e indicar que os mesmos são os organizadores do Contexto Institucional. Contudo, como o posicionamento dos Atores Turísticos Locais já se deslocou para o centro do artefato, indicando ser o cerne do mesmo, tal sugestão não foi acatada.

A2 pediu que a forma do cubo fosse revista, no intuito de mostrar sua relação com os demais elementos do artefato. Sugestão aceita, mas que precisou primeiramente de uma definição da configuração do Contexto Institucional para analisar a melhor forma de mostrar tal relação. Isso porque A4 foi o que apresentou a crítica mais incisiva de todos os avaliadores, especificamente neste último elemento, ao dizer que o ambiente institucional é o que realmente envolve o conjunto do processo.

Mais que isso, A4 alertou que o ambiente institucional supera uma forma organizacional administrativa, pois ficou presa a elementos do planejamento estratégico formal. Perspectiva que o avaliador considerou como reducionista e instrumental, fadada a mecanismos burocráticos restritivos, contaminado com o viés de teorias convencionais de gestão corporativa. E que talvez por isso que os atores tenham sido posicionados acima e fora do processo de governança do conhecimento, como burocratas de uma pirâmide hierárquica.

Como discutido no referencial teórico, Moesch (2000) escreve que o turismo recebeu inicialmente uma abordagem sistêmica de questões administrativas e operacionais, e que um caráter interdisciplinar do turismo ainda está em construção. Enquanto que em pesquisa no portal de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2020), observou-se que a maioria dos estudos levantados se concentrou nas Ciências Sociais Aplicadas, mais especificamente na Administração.

Diante disso, a primeira ação feita para reverter tal quadro foi retomar a literatura utilizada na tese e notas feitas das revisões integrativas, procedimento aderente ao modelo de DSR adotado na pesquisa (DRESCH et al, 2015). E como a ideia original do Contexto Institucional do artefato estava focada em uma organização, fez-se uma reformulação deste elemento.

Sobre uma organização, Bollier e Helfriech (2019) falam que geralmente é entendida como um conjunto de pessoas que se organizam para buscar objetivos compartilhados, posicionar-se e se expressar em uníssono. Mas refletem que é um significado convencional que vem se modificando devido ao poder das redes abertas, que fazem as relações serem mais dinâmicas e fluídas. E, dessa forma, os autores defendem que é mais útil enfatizar uma

organização dentro de uma instituição, o que do ponto de vista do *commons* tem como características a auto-organização consciente, rede e governança entre pares.

Para iniciar o entendimento de uma instituição, recorre-se à ideia central de “carta para comunhão” de Bollier e Helfrich (2019), considerada uma ferramenta significativa para um propósito compartilhado e desenvolvimento de *commoners*. Também pode ser entendido como “carta social” ou “documentos da comunidade”, que apresenta os princípios fundamentais, práticas e metas do *commons*; e funciona como a constituição ou a pedra fundamental da instituição. Forjada por inúmeras discussões, reflexões e negociações para um compromisso fundamental para o bem comum.

Para abordar de uma maneira geral a instituição, A4 sugeriu a leitura do livro “A construção social da realidade” de Berger e Luckman (1968), que tem uma abordagem sociológica, mais especificamente da sociologia do conhecimento. Recorreu-se a uma versão mais atual, de 2003, que em resumo entende a institucionalização como a “ordem social vigente”. Algo próximo da ideia de “hábito social” posta por Ostrom (2011), ou seja, a obediência às regras estabelecidas, muitas vezes de forma inconsciente devido à internalização das mesmas.

Tal ordem social é marcada por algumas características. Uma é a “tipificação recíproca de ações habituais e de tipos de atores”. Então, existem ações habituais (hábitos sociais) compartilhadas por tipos de atores (que representam um papel na sociedade, por exemplo, quem lidera e quem é liderado) que se fortalecem pela reciprocidade, ou seja, pela acessibilidade e aceitação destes hábitos e representações em jogo (BERGER; LUCKMAN, 2003).

Explicada de outra maneira, há uma tipificação dos desempenhos de cada indivíduo dentro de uma comunidade, tanto das ações como a forma dessas ações. E para cada desempenho (e forma de ação), há uma representação de papéis. Representação que ocorre em dois níveis: a execução do papel em si, e a necessidade institucional desta conduta (representação) (BERGER; LUCKMAN, 2003).

Outras características da instituição de Berger e Luckman (2003) são a “historicidade” e o “controle”. A primeira porque uma instituição é desenvolvida ao longo do tempo, com sua história particular de como chegou à sua configuração atual. Ou como posto

por Ostrom (1990), o passado molda as escolhas institucionais, pois esta é o resultado do primeiro.

Berger e Luckman (2003) relatam que esta característica é importante, pois se torna a realidade objetiva de quem nasce neste ambiente institucional. Portanto, é anterior ao indivíduo.

Já a segunda característica (controle) existe para dominar o comportamento de seus membros por meio de padrões de conduta definidos, com intuito de seguir em uma direção desejada. Característica que ocorre em momento anterior, por exemplo, à construção de mecanismos de sanções (BERGER; LUCKMAN, 2003), pois diz respeito a um passo que precede a configuração de um bem comum.

Outra característica é a “legitimação”, a maneira que a instituição é “explicada” e justificada, e que mantém a instituição com a ajudada da transmissão desses argumentos. Entretanto, apesar de uma instituição ter a tendência de perdurar no tempo, Berger e Luckman (2003) indicam que pode haver um processo de desinstitucionalização em certas áreas da vida, devido a uma variedade de motivos históricos. Até porque, essa relação entre o ser humano (produtor) e o mundo social (produto) é dialética, um agir e reagir um com o outro.

Para completar tais premissas, teóricos do *commons* se referem à instituição como as regras em uso (ARMITAGE, 2008); regras, normas ou estratégias compartilhadas (CONWAY, 2012); elemento transversal que gera regulamentações de hábitos, rotinas e práticas sociais (VILLAVICENCIO et al, 2016). Ou colocado por Ostrom (2005) como a organização e interações rotineiras por meio de regras (formais ou informais), ou como a adoção de valores e comportamentos em dado contexto sociocultural.

De acordo com a estrutura teórico-metodológica da Análise e Desenvolvimento Institucional (IAD *Framework*) de Ostrom (1990), as situações de escolha institucional envolvem o primeiro nível, que é de situações de escolha constitucional, ou seja, os membros escolhem como as regras têm de ser feitas. Este primeiro nível afeta o segundo: o das situações de escolha coletiva, na qual os membros do subcomitê fazem as regras, de acordo com as diretrizes do nível 1. E, assim, o nível dois influencia o nível três: das situações operacionais, na qual o membro decide como executar suas tarefas, seguindo o determinado no nível 2. Portanto, o nível três é afetado indiretamente pelo nível 1.

Como afirmam Bollier e Helfrich (2019), um *commons*, como qualquer instituição, requer regras e normas, e faz diferença em como as mesmas são aplicadas e mantidas na sua comunidade. Um acordo pautado na honestidade, transparência, respeito e zelo pelas partes envolvidas.

No caso do artefato desenvolvido na tese, existem dois tipos de bem comum: o conhecimento e o turismo (destino). No primeiro caso, Frischmann et al (2014) relatam a importância de esclarecer sobre o pano de fundo do *knowledge commons*: o contextual, que envolve a cultura e o ambiente natural em que a comunidade se encontra. Pode-se explicar tal fato pela influência que os ambientes causam um nos outros: o cultural (leis, histórias, práticas, tradições e normas sociais), o natural (meio ambiente), o material (feito pelo ser humano) (BRIASSOULIS, 2015).

Portanto, o compartilhamento do conhecimento exige uma investigação deste pano de fundo, que passa a fazer parte do artefato, inclusive na mesma posição original, ou seja, na base, fornecendo sua sustentação. Entretanto, esta base passa a ser representada por uma escada, sendo que cada degrau especifica um dos ambientes citados.

No primeiro deles o Ambiente Natural do Destino, seus atrativos naturais, recursos naturais não utilizados pela atividade turística, etc. Postado como inicial por ser antecedente ao ser humano e, assim, influenciando em como este lida consigo mesmo, com os outros e com o meio ambiente como um todo.

O segundo, o Ambiente Cultural e Histórico do Destino, é caracterizado pelos valores, modelos mentais, crenças, história compartilhada, bem como o patrimônio histórico e cultural, etc. Sendo importante averiguar como se encontra a cultura do *commons* (GATARIK; BORN, 2013; HERMANN et al, 2011), ou seja, o nível de confiança, reciprocidade, comunicação, colaboração, compartilhamento, capital social da comunidade do destino.

E o Ambiente Material do Destino o terceiro, como sua infraestrutura geral, sua infraestrutura turística, como apresentado por Briassoulis (2002 e 2015); e sua tecnologia. Pois, reforçando as falas de Kuhlen (2012) e Ostrom e Hess (2007), a tecnologia afeta a forma como um bem comum é construído e institucionalizado.

E como sugerido por A4, o *Creative Commons* também é um desses panos de fundo, portanto, passa a ser incluído no artefato, juntamente com os demais, no Contexto

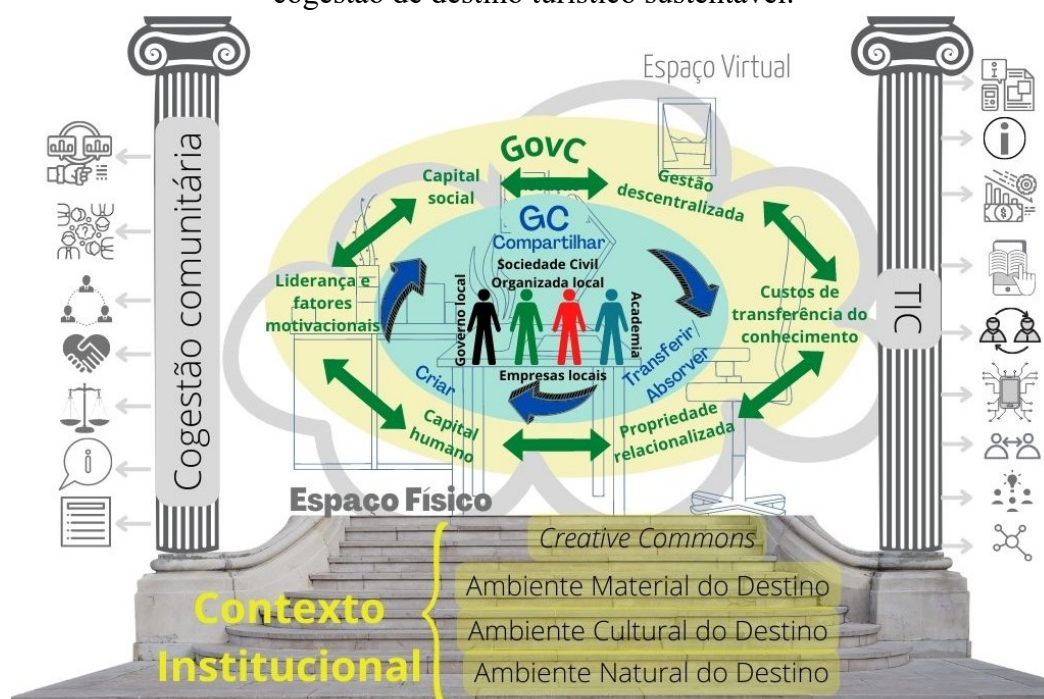
Institucional. Portanto, os últimos elementos do artefato desta tese se apresentam como na figura 57.

Valer pontuar que Frischmann et al (2014) falam que neste ambiente institucional (aqui, Contexto Institucional) do *knowledge commons* estão inclusos mercados e estruturas empresariais, estruturas sociais, organizações e ou mecanismos de mediação, o domínio público, e outras instituições.

O que mostra a diversidade de atores, que se tornam mais complexos quando inseridos no contexto de um destino turístico sustentável, o outro bem comum tratado no artefato.

O *tourism commons*, ou destino turístico sustentável, necessita de estruturas de governança apropriadas para mediar, regular e estimular os diversos agentes (públicos, privados, não governamentais) presentes em seu contexto. Estruturas de difícil desenvolvimento devido à complexidade dos arranjos institucionais (ALBAN, 2008), mas cuja heterogeneidade institucional é de suma importância para sua governança (BRIASSOULIS, 2015).

Figura 57 – Governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento para cogestão de destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

Assim, a governança de um destino turístico não pode ficar à mercê de apenas um órgão administrativo, como estava representado no artefato original. É preciso realçar o oitavo princípio de sucesso na sustentabilidade de um bem comum de Ostrom (1990): entidades aninhadas, que ajuda a articular o objetivo de tornar um destino turístico sustentável por meio de recursos (aqui principalmente pelo conhecimento) na forma de rede.

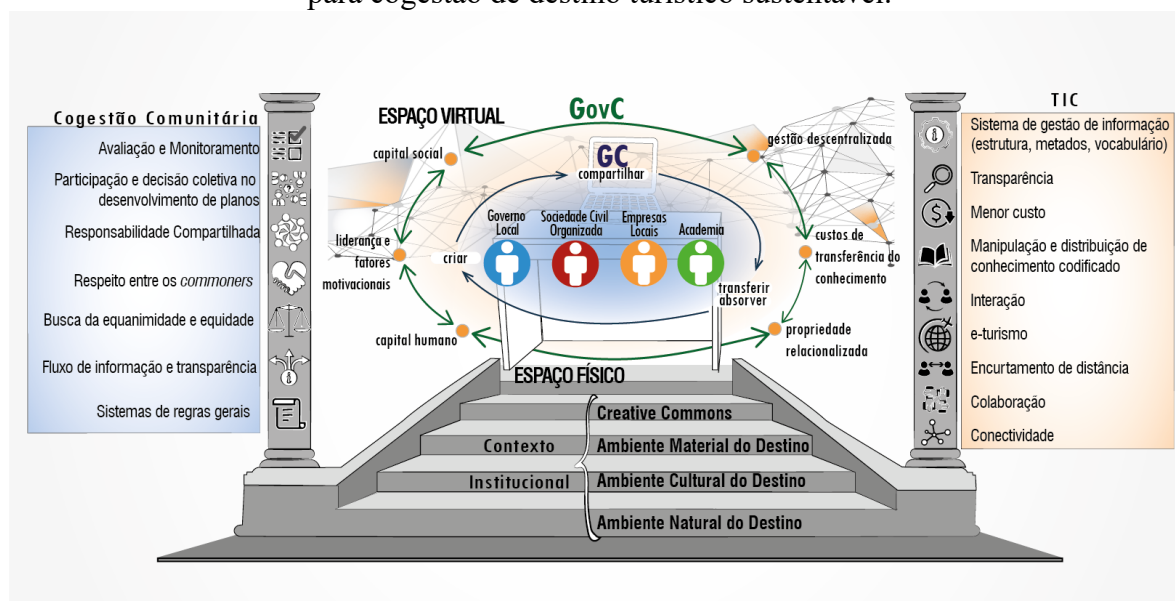
Arranjo institucional que tem em sua base grupos locais, que se envolvem com outros grupos de maior escala (ALVES, 2018). O que demarca uma miscelânea de fatores institucionais, de locais endógenos (por exemplo, conflito de grupos de interesse econômico, e características demográficas e socioculturais, como confiança e liderança) a não locais endógenos (ou exógenos, como tendências de demanda de turismo doméstico e global, e finanças públicas), como regulamentações locais, regionais e supranacionais (CZERNECK, 2013).

Hatipoglu et al (2016) levanta que alguns estudos reforçam a necessidade de estruturas institucionais de múltiplos níveis de tomada de decisão e participação no cenário turístico, mas que precisam estar alinhadas com as realidades da estrutura institucional do destino e da dinâmica interna da comunidade. Dessa maneira, é possível alcançar a sustentabilidade do destino.

Vale mencionar que A4 frisou que o Contexto Institucional envolve todo o artefato, pois afeta toda sua estrutura. No caso, a opção selecionada para mostrar tal influência foi manter o Contexto Institucional na base do artefato, para retratar a ideia de sustentação de toda a estrutura, ou como levantado no início da discussão: a pedra fundamental do artefato. E a escada é um símbolo dos desafios (degraus) a serem considerados neste contexto e que o completa.

E com o intuito de tornar as ideias do artefato mais claras ao limpar excessos de informações, solicitou-se a ajuda de uma terceira pessoa com competência em desenhos e *softwares* relacionados. Assim, a figura 58 apresenta o resultado final do artefato de Governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento (knowledge commons) para cogestão de destino turístico sustentável.

Figura 58 – Portal da governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento para cogestão de destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

Na figura 58, o Espaço Físico ficou representado por uma mesa de escritório com um computador em cima. Este que apresenta uma rede saindo de sua tela, o qual indica ser o Espaço Virtual.

Diante de todas as alterações apresentadas, atualizou-se o glossário para entender o artefato (Apêndice D), ao remodelar o conceito de Contexto Institucional (identificado como “atualizado”) e ao inserir seus componentes: Ambiente Natural do Destino, Ambiente Cultural do Destino, Ambiente Material do Destino, e *Creative Commons*.

Uma última informação sobre o novo artefato diz respeito à sua nomenclatura. Inserir o termo “portal” é simbólico, ainda mais para um destino turístico. Pois pode fazer referência a um portal turístico, tanto no sentido de um indicativo, no meio da estrada, de que se está adentrando em um território específico (destino turístico), quanto a uma página na Internet, onde é possível encontrar informações sobre o destino.

Além disso, um portal indica o limiar de uma zona (comum) para outra (específica), com suas regras, perspectivas e modos de agir distintos. O que mostra uma ruptura ao transpassá-lo, de uma vida ordinária (cotidiana) para uma extraordinária (fora do cotidiano). No caso, para uma governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento em

prol de destino turístico sustentável (ou resumidamente do *knowledge commons* para *tourism commons*).

4.4.1.8 Requisitos para funcionamento do artefato atualizado

Após a avaliação do artefato e sua reconfiguração, cabe alterar a forma de utilização do mesmo. E como apresentado, o artefato tem como fundamento o Contexto Institucional, a ordem social assentada nos componentes Ambiente Natural do Destino, Ambiente Cultural do Destino, Ambiente Material do Destino, e no *Creative Commons*. Os quais afetam todo o artefato desenvolvido. Portanto, é preciso subir os degraus do portal (conhecê-los) para se apropriar no artefato.

Contudo, tais componentes só podem ser compreendidos se antes se colocar em prática o primeiro princípio de sucesso da gestão de bens comuns estipulado por Ostrom (1990): limites claramente definidos, quanto ao seu limite físico e ao seu direito de uso. No caso, o limite físico remete ao destino turístico, até porque este pode tomar proporções diversas, de uma comunidade isolada (MARTINS, 2018) até um atrativo turístico de região transfronteiriça entre países (MAKKONEN et al, 2018; PECHLANER et al, 2002).

Ciente disso fica mais fácil identificar o Contexto Institucional (e seus componentes), bem como as partes interessadas (gerais), que pretendem ter direito de uso do mesmo. Após esta parte, volta-se para o trabalho de definição dos Atores Turísticos Locais.

Portanto, os três primeiros passos são: I) Delimitar o destino turístico; II) Conhecer o Contexto Institucional do destino (seus componentes); III) Identificar e delimitar seus atores.

Os demais elementos do artefato são eixos orientadores e vêm depois: Espaço Físico e Virtual, os pilares Cogestão Comunitária e TIC, e a GC e a GovC. Não necessariamente nesta ordem, pois como já apresentado anteriormente (BOLLIER, 2011; OSTROM et al, 2007), cada *commons* tem sua peculiaridade (sistema complexo, com difícil utilização de soluções simples), o que torna difícil e até não recomendável criar uma padronização fechada para entender e agir em um *tourism commons*.

Como o objetivo é alcançar um destino turístico sustentável por meio do conhecimento, é preciso trabalhar por um destino turístico inteligente e, assim, o *knowledge commons* deste destino. Só que no caso, delimitar o recurso conhecimento é tarefa difícil,

como expressa Hess e Ostrom (2007), mas nem tanto seus atores e seu Contexto Institucional, já identificados quando da análise do destino turístico.

Nesse sentido, a figura 59 resume a discussão deste capítulo.

O “movimento” que se faz é de dentro para fora, até alcançar o objetivo de um destino conseguir ser mais sustentável (por meio do *knowledge commons*). Portanto, no Apêndice C (Instrumento para entendimento do artefato) precisou ser repensado, especificamente na parte referente ao Contexto Institucional.

Assim, a atualização deste item acrescenta questões para cada um de seus degraus. No caso do Ambiente Natural, é possível questionar: a) Como se encontra o patrimônio natural (atrativos, potenciais atrativos e recursos a não serem explorados turisticamente: ar, clima, mar, rio, lago, montanha, unidades de conservação, paisagem, vida selvagem, flora, etc.) do destino turístico? b) Como tal patrimônio tem sido tratado (preservado ou desgastado)? c) Existem políticas, ações e indicadores para monitoramento e avaliação do mesmo?

Figura 59 – Funcionamento do portal da governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento por um destino turístico sustentável.



Fonte: elaborado pelo autor

Quanto ao Ambiente Cultural do Destino, algumas perguntas se assemelham: a) Como se encontra o patrimônio cultural (atrativos, potenciais atrativos e elementos a não serem explorados turisticamente: lendas, eventos, sítios, lugares de fé, arquitetura histórica,

personalidades, gastronomia, obras artísticas, formas de expressão diversas, etc.) do destino turístico? b) Como tal patrimônio tem sido tratado (preservado ou desgastado)? c) Existem políticas, ações e indicadores para monitoramento e avaliação do mesmo?

Mas outras questões aparecem para tratar do que foi levantado como cultura do *commons*: a) As regras de convivência, trabalho e distribuição de benefícios são conhecidas e seguidas pela comunidade? b) Qual o nível de confiança, reciprocidade, compartilhamento, colaboração e comprometimento entre os membros da comunidade? c) Tal comunidade compartilha dos mesmos valores e de visão de futuro? d) Quais seriam?

Já para o Ambiente Material do Destino é possível questionar: a) Como se encontram os recursos materiais (ruas, parques, rodoviária, tecnologia, sistema de segurança, sistema de saúde, sistema de comunicação, postos de informação turística, etc.) do destino turístico? b) Como tais recursos têm sido utilizados (preservados ou desgastados)? c) Existem políticas, ações e indicadores para monitoramento e avaliação do mesmo?

Por fim, referente ao *Creative Commons*, pode-se utilizar como base as perguntas: a) Os atores turísticos locais utilizam de licenças abertas para uso, criação e compartilhamento de artefatos digitais (textos, vídeos, fotos, livros, músicas, filmes, ferramentas, *software*)? b) A preferência é por usar licenças fechadas (*copyright*) ou licenças abertas (*copyleft*) ao compartilhar, transferir e criar conhecimento? c) Os artefatos digitais disponíveis e utilizados podem ser retidos, reutilizados, revisados, remixados e redistribuídos?

Uma vez encerrada tal etapa, volta-se para outra: esclarecimento da aprendizagem alcançada.

4.4.2 Esclarecimento da aprendizagem alcançada

Nesta parte, cabe apresentar o que se alcançou em relação às aprendizagens tanto no campo teórico quanto no prático durante a construção de conhecimento para o desenvolvimento do artefato. Como sugere Dresch et al (2015), este relato se inicia com a retomada dos problemas identificados na tese, que teve como base o turismo/destino (contexto do estudo).

Com as revisões de literatura, percebeu-se que existe uma quantidade de estudos que realiza uma abordagem da GC no turismo. Ainda assim, autores (COOPER, 2006; MCLEOD;

VAUGHAN, 2015; SANZ-IBÁÑEZ et al, 2019) informam a necessidade de mais pesquisas para dar conta das possibilidades existentes e para conseguir superar certas barreiras que dificultam tal aproximação.

Falta de sintonia tal que acaba limitando o desenvolvimento turístico, ao não aproveitar o conhecimento adquirido pelos colaboradores de organizações que atuam no setor (capital humano) e o conhecimento advindo dos visitantes, fornecedores e investidores (capital de mercado). O que acaba por não aproveitar a potencialidade de um destino turístico no que concerne a ofertar uma experiência significativa ao visitante, e melhoria de qualidade de vida ao morador. Assim, apresentando uma baixa competitividade.

Se há certa escassez de estudos inter-relacionado Turismo e GC, menor incidência foi percebida quanto ao Turismo e *Commons*, o que já indica a necessidade de mais aprofundamento dessa relação. Um desenvolvimento turístico com a ausência dos preceitos do *commons* tende a perder uma perspectiva de um turismo sustentável, tendo em vista que o foco da atuação recai sobre a responsabilidade do Estado (que não consegue dar conta de tal complexidade) ou da iniciativa privada (que costuma desenvolver uma gestão segmentada, fruto da junção de interesses de uma parcela da população).

O *commons*, ao ressaltar a sociedade civil organizada em rede, indica uma terceira força política para gerir um destino. Administração pautada na responsabilidade compartilhada e que considera a opinião e atuação de seus próprios moradores do destino na tomada de decisão e articulação de planos. O que possibilita uma opção de atividade que não seja voltada para o *overtourism* e o turismo de massa, evitando, assim, o sentimento de anti-turismo percebido antes da pandemia em destinos turísticos, como: Alaçati na Turquia (GÜRSOY, 2019), Barcelona na Espanha (HUGIES, 2018; MARTÍN et al, 2018), entre outros (Amsterdam, Berlim, Copenhague, Lisboa, Munique) (KOENS et al, 2018).

A sustentabilidade de um destino baseado no *commons* enfoca não apenas seu patrimônio (natural e sócio-histórico), mas também as relações de seus atores, fortalecendo a consciência política e pública, a distribuição de participação (descentralizada) e de benefícios com a atividade turística. O que significa considerar a qualidade de vida da comunidade local no desenvolvimento do destino, não apenas de seus visitantes.

E se já é restrito os estudos sobre *tourism commons*, mais ainda quando se coloca a GC nesta relação, ou o *knowledge commons*. Mescla que pode contribuir com um destino

turístico no gerenciamento sustentável, para o visitante e para os locais, contando com plataformas, processos e produtos inovadores; com a construção de alianças e redes de conhecimento entre os atores; e com a criação de respostas adaptativas a mudanças e resultados de longo prazo. O que leva ao zelo por uma atividade dos visitantes e dos visitados, e ajuda a concretizar uma ação coletiva em prol do destino.

Nessa trajetória, a aprendizagem pela perspectiva teórica foi significativa, tendo em vista a necessidade de levantar estudos em diversas frentes. Uma relacionada à GC e ao Turismo, oriundo de um trabalho coletivo e que possibilitou aprofundar sobre tal relação, como nas dificuldades existentes para aplicação da GC no turismo, ou seja, uma das partes do ambiente externo do artefato. E as vantagens que podem surgir quando se administra um destino sob tal perspectiva. Por exemplo, adequar os produtos às necessidades dos visitantes, a aquisição de vantagens competitivas e duradouras, e a importância dada ao compartilhamento e à transferência do conhecimento.

Mais que isso, saber caminhos para aplicação da GC no turismo, seja por meio de tecnologias da informação e comunicação e de incentivo ao compartilhamento do recurso conhecimento. E também de angariar conhecimento sobre a própria forma de fazer uma revisão integrativa em equipe, que serviu de base para as demais revisões feitas para a construção da tese.

No tocante à relação entre Turismo e *Commons*, uma forma que não dependa apenas da iniciativa público-privada foi ressaltada, que conta com a sociedade que se organiza para zelar por recursos compartilhados ou lidar com um problema comum. Uma perspectiva que contribui com a busca de uma forma de turismo mais sustentável, ainda mais para uma atividade que sofreu com formas massivas de deslocamento de pessoas, e também com os problemas impostos por conta da pandemia. Oportunidade para se repensar o turismo em um destino.

Já na relação GC e *Commons*, levantou-se a importância de buscar inovações, vantagens e benefícios diversos não apenas para uma única organização, mas para uma coletividade. A ideia é promover a busca de soluções com uma mentalidade de compartilhamento de um recurso valioso atualmente: o conhecimento. O que exige esforço para realização de ações coletivas, capital social, confiança e reciprocidade entre os membros envolvidos.

Aprendizagem teórica que se consagra com a união desses elementos (*knowledge commons* e *tourism commons*), relação não observada no momento de desenvolvimento das revisões integrativas e no momento de entrega da tese. O que indica uma contribuição ainda inédita em estudos acadêmicos e que pode ajudar na ampliação da visão de estudos de gestão e governança na área do turismo.

Cabe dizer que a complexidade do artefato desenvolvido se equivale à complexidade dos temas abordados, e que acabou levantando variáveis importantes que, se devidamente interconectadas, conseguem ajudar no alcance de uma cogestão comunitária, uma governança institucionalizada do fluxo do conhecimento e de um destino turístico sustentável. A proposta da construção do artefato.

Neste tópico da tese também é relevante pontuar um ganho com a perspectiva teórica sobre a *Design Science Research*, que ajudou a concretizar os objetivos da tese, uma vez que serviu para deixar procedimentos descritos que podem ser úteis a outros pesquisadores que pretendem utilizar de tal metodologia.

Outra aprendizagem foi em não preocupar tanto no início com a classificação que se daria para o artefato (modelo, *framework* ou outro), pois somente com o processo de construção do mesmo, e com sua compreensão de forma geral, que se teria uma noção de sua representatividade e função. Tanto que foi deixada para a parte de Generalização para classe de problemas a definição do que o artefato representa.

Cabe dizer também que uma perspectiva ampla do conhecimento por outras disciplinas é importante em um programa de pós-graduação interdisciplinar. Uma das lacunas levantadas na tese foi em relação à Sociologia do Conhecimento, a qual pode ser abordada com maior profundidade no programa por meio de disciplinas ou atividades de formação programada, que pode trazer contribuições ao PPGEHC.

Sobre a parte prática, o trabalho ressalta uma possibilidade para gerir e governar um destino turístico que tenha intenção de ser ou manter a sustentabilidade. Portanto, o estudo pode contribuir com gestores públicos, empresários locais e sociedade civil organizada atuantes (em forma de rede) na área. Ainda mais que destino pode ter dimensões variadas, e quanto maior, mais complexo de trabalhá-lo.

Assim, uma perspectiva que compartilha responsabilidades entre os diferentes setores (público, privado, terceiro setor) apresenta maior chance de cuidar dos recursos e da

administração do destino de forma duradoura ao distribuir também seus benefícios. Ainda mais com o usufruto do recurso conhecimento.

Para tanto, o artefato produzido apresenta elementos e componentes pertinentes para uma prática da auto governança de destino turístico sustentável pelo viés principalmente do fluxo de conhecimento, como: a importância de criar e manter um ambiente que foque mais no aspecto coletivo (como o capital social, a liderança e fatores motivacionais, a propriedade relacionalizada, a cogestão comunitária de uma forma geral), de compartilhamento (de conhecimento pela GC, de recursos outros, de responsabilidades, confiança e reciprocidade) e de comunicação mais acessível (facilitada pela TIC, apoiada pelo Contexto Institucional e desenvolvida nos espaços Físico e Virtual onde os atores se encontram).

Inclui-se nesta aprendizagem prática a preparação e desenvolvimento do pesquisador durante o processo de produção da tese, incumbindo-o de uma visão mais crítica, apurada e estruturada para lidar com problemas, projetos, programas, entre outros na vida profissional (como professor, mediador, pesquisador e consultor).

Além das aprendizagens teóricas e práticas, cabe apresentar os fatores contribuintes e os que dificultaram a realização da pesquisa, que colabora para o rol de conhecimento para o campo acadêmico e futuros pesquisadores que desejam seguir em um desafio semelhante.

Sobre os fatores contribuintes é possível citar primeiramente o fato de o pesquisador ter feito mestrado em área também interdisciplinar. O que ajudou no tratamento de uma pesquisa com o mesmo caráter.

Durante o percurso do doutorado, o fato de ter conseguido acesso a uma bolsa de estudo (CAPES - PROEX) ajudou na dedicação e foco nos estudos das disciplinas realizadas, em pesquisas, na escrita da tese e na participação em outros projetos do PPGEHC. Também contribuiu para desenvolver artigos científicos e participar de eventos acadêmicos, bem como ser mais ativo no grupo de estudos Knowtour, e trocar experiências e conhecimentos com outros colegas do curso também dedicados à temática do turismo.

Os regulamentos para os alunos do PPGEHC serviram de orientação para saber o papel do discente (ainda mais como bolsista), principalmente no que tange às obrigações com publicações, exigência em participação em defesas de colegas de curso, e tarefas para fortalecer o próprio PPGEHC. Elementos que auxiliaram no desenvolvimento do aluno, e

indiretamente no melhoramento da qualidade do programa e, conseqüentemente, na manutenção (e talvez acesso) de mais bolsas de estudo.

A forma de trabalho do corpo docente no PPGE GC também é um dos fatores contribuintes, uma vez que ministrar disciplinas em dupla ajuda a ampliar a perspectiva sobre o tema estudado. Ou na proposta de trazer professores de fora do programa para complementar o conhecimento. Ou na proposição de atividades programadas (de pesquisa ou de Formação), que aglutinam saberes e esforços de docentes em prol de uma maior eficácia e efetividade nas pesquisas dos discentes. E que reforça o caráter interdisciplinar do programa.

Durante a trajetória da pesquisa, a proximidade com colegas de estudo para trocar informações, percepções e dúvidas contribuiu para o processo de enriquecimento e maturidade da pesquisa. Como aconteceu com o grupo de estudo Knowtour, que forneceu apoio, esclarecimentos, trabalhos coletivos e alento em um esforço de longo prazo que, a princípio, se faz de maneira mais solitária.

Outro fator referente ao Knowtour é a presença do orientador, que, com sua experiência e conhecimento na área do Turismo e GC, trouxe facilidade no entendimento de dois elementos centrais da pesquisa. Além de as orientações terem sido flexíveis, assertivas e aproximadas com as expectativas e dificuldades do orientando.

Ainda em relação ao PPGE GC cabe dizer que estar em uma área interdisciplinar oportuniza o conhecimento e a participação em projetos de aplicação prática para solução de problemas dentro e fora do ambiente acadêmico. Fator que agrega conhecimento, valores e perspectivas sobre abordagens diversas (direta ou indiretamente relacionada ao foco da tese) e que enriqueceram o repertório do pesquisador.

Como foi o caso de participar como pesquisador e mediador do programa de Capacitação e Estudos Urbanos e Regionais para Sustentabilidade (CEURS), que forneceu insumos para aprofundar em temas como: turismo sustentável, Agenda 2030, *commons* digitais, plataformas e jogos digitais, neoaprendizagem e educação digital, *commons* urbanos e sociedade 6.0.

Sobre a parte dos fatores que dificultaram, retomam-se os regulamentos orientadores dos alunos do PPGE GC, pois da mesma forma que auxiliaram também trouxeram ansiedade e, em certos casos, urgência na busca de créditos acadêmicos. O que exigiu uma gestão de si (parte emocional) quanto às cobranças levantadas. Pressão elevada pelo advento da pandemia

(que trouxe incertezas acadêmicas e pessoais) e pela chegada do primeiro filho (fazendo o aluno ser pesquisador em duas frentes de atuação).

A pandemia em si também trouxe um alento: a possibilidade de estar próximo da família. Isso porque outro empecilho foi residir em cidade diferente de onde é realizado o PPGEGC, o que fez dispersar energia para questões secundárias como transporte, moradia temporária e gestão do tempo, ou seja, exigiu disciplina.

Quanto à pesquisa em si, uma dificuldade foi em relação às incertezas metodológicas, principalmente na maneira como proceder no processo de construção do artefato. Isso porque não foi encontrado estudo semelhante que utilizou o modelo de *Design Science Research* (DRESCH et al, 2015) adotado na tese, o que reforça a importância dos conhecimentos levantados aqui para futuros estudos. Assim, uma aprendizagem sobre esta parte é prosseguir realizando a pesquisa mesmo com dúvidas, pois o processo de escrita muitas vezes ajuda a assimilar o conteúdo e a organizar o pensamento.

Importante ressaltar que o trajeto feito durante a tese não foi linear, como pode parecer com a leitura deste documento. Desde o momento de definição do foco da pesquisa (lacunas, problema e objetivos) até o encerramento da escrita, o processo requisitou leituras, releituras, estudos, discussões, correções e refinamentos.

Coloca-se que o pesquisador tem como formação básica (graduação) o Turismo, e que observa dificuldades em sua forma de gestão em cenário nacional. E que ao adentrar no PPGEGC, o enfoque se voltou para a gestão do conhecimento, no caso mais específico para a gestão do conhecimento para sustentabilidade, o que trouxe a Teoria do *Commons* para o estudo. Este que foi um desafio importante, que por conta de sua complexidade e não haver tantas disciplinas no programa aderentes diretamente a tal ideia exigiu do pesquisador muita leitura, escrita e reescrita sobre o tema, para que suas concepções fossem assimiladas.

Para finalizar, cabe trazer a dificuldade com a dependência de terceiros, como no caso de avaliar o artefato, sendo que os profissionais se encontravam ocupados e com pouca disponibilidade. Assim, uma aprendizagem que se retira desta parte é planejar a pesquisa com um tempo maior para os momentos de aplicação do estudo, pois se trata de uma etapa complexa e revestida de variáveis não controláveis pelo pesquisador.

Agora, com as aprendizagens devidamente expostas, passa-se para o estágio que especifica uma classe de problemas relacionada ao artefato desenvolvido, e que possa servir para contextos semelhantes.

4.4.3 Generalização para classe de problemas

Retomando o entendimento sobre classe de problemas de Dresch et al (2015), seu significado remete a um conjunto de problemas, práticos ou teóricos, tratados em artefatos úteis. Ou seja, são situações semelhantes, mas que levam em consideração as devidas particularidades. Como exemplo é possível citar o “mapeamento de processos e gestão de projeto”, e o “planejamento e controle de produção, com mensuração de custos e alinhamento estratégico”.

Relembrando, as classes de problemas na relação entre GC e Turismo levantadas na tese destacaram processos da gestão do conhecimento (mais notadamente o compartilhamento e transferência/absorção), atores da atividade turística (colaboradores ou capital humano, academia e mercado de forma ampla – setores público e privado) e a busca de benefícios (como tomada de ações estratégicas e operacionais, cooperação, consenso, integração entre atores, prevenção e gestão para lidar com crises, resiliência e vantagem competitiva).

Quanto à GC e *Commons*, a classe de problemas levantada (por um único artefato) foi a promoção de um ambiente comunicativo e de compartilhamento de conhecimento inovador em biblioteca. E já sobre *Commons* e Turismo os dois artefatos levantados destacaram a identificação de bens comuns que são impactados pela atividade turística e não turística, bem como a cogestão (distribuição de poder) sobre esses bens comuns pautada no capital social.

Nestas classes de problemas, foram considerados como ambiente externo o destino turístico (do conhecimento), e o destino turístico sustentável. Ambos com características que devem ser atendidas para serem alcançadas. No primeiro caso, lidar com: a) um ambiente com predomínio de pequenas e médias empresas, que marca um baixo nível de comunicação, alto nível de desconfiança, receio de colaboração entre atores, e problemas de *free-riding*; b) a fragmentação, que reforça a falta de confiança, dificuldade de compartilhar conhecimento, relutância em agir de modo cooperado, e acúmulo de benefícios a certos atores; c) os

reforçadores vocacionais, que levantam uma dificuldade de transferência/absorção de conhecimento com a elevada rotatividade de colaboradores; d) a fragilidade, que diminui o fluxo de pessoas e aprofunda os problemas do turismo.

No segundo caso, um destino turístico sustentável precisa satisfazer sua condição: a) da durabilidade ao longo do tempo, ou seja, desenvolver uma atividade turística que seja perene ao longo do ano e do tempo, levando em consideração seu patrimônio e seus atores; b) da inclusão social, no sentido de conscientizar os atores turísticos da importância de sua participação nas tomadas de decisões e elaboração de ações; c) da busca do equilíbrio entre os aspectos do destino (econômico, ambiental e social); d) da integração das necessidades dos atores, internos (ou locais) e externos (ou visitantes e investidores).

Assim, para satisfazer as necessidades desses ambientes é preciso criar um ambiente comunicativo, confiável, participativo-colaborativo, que promova o compartilhamento de recursos e benefícios entre os envolvidos. Com intuito de gerar condições favoráveis para lidar com reveses e desenvolver uma visão de longo prazo para o destino.

De forma geral, a classe de problema do artefato desenvolvido nesta tese trata sobre a **institucionalização de uma governança comunitária (cogestão pautada em ambiente comunicativo, confiável, participativo-colaborativo, de compartilhamento de recursos) do fluxo de conhecimento (compartilhamento, transferência/absorção, criação) para alcançar ou manter a posição de destino turístico sustentável**. Ou de forma sumária, da configuração de um *knowledge commons* para um *tourism commons*.

De maneira mais detalhada, existem duas classes de problemas abordadas, sendo a busca e manutenção de destino turístico sustentável um, e o fomento de destino turístico inteligente outro. Ambos que se baseiam na promoção de uma governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento.

Vale relembrar que o fluxo do conhecimento abordado aqui trata inicialmente do compartilhamento, que vem acompanhado da transferência/absorção e da criação, caso o primeiro não seja suficiente. Também é importante frisar que o artefato não tem o intuito de apresentar resultados ideais (DRESCH, 2015), mas de gerar soluções satisfatórias (LACERDA, 2013; SIMON, 1996) aos problemas levantados na parte introdutória da tese e resumidos no início do tópico anterior (Esclarecimento de Aprendizagem Alcançada).

Para encerrar esta etapa, cabe classificar o artefato. Para tanto, March e Smith (1995) apontam quatro possibilidades: constructos, modelos, métodos e instanciações.

Lacerda et al (2013) explicam que o primeiro termo pode ser entendido como conceitos, que fundamentam o vocabulário. Os constructos, para tais autores, ajudam a descrever problemas de um domínio e a especificar suas possíveis soluções, pois ao definirem os termos a serem usados, cria-se um fundamento e entendimento comum para a execução alinhada de tarefas. De forma resumida, Hevner e Chatterjee (2010) afirmam que constructos lidam com vocabulários e símbolos.

Um modelo, por sua vez, comporta um conjunto de proposições que indicam as relações entre os constructos, isso de forma representativa. O que significa considerar sua imprecisão, embora mostre um esforço para capturar a estrutura da realidade para ser o mais útil possível (LACERDA et al, 2013). Assim, trata-se de criar abstrações e representações (HEVNER; CHATTERJEE, 2010).

Já um método diz respeito a uma junção ordenada de passos que servem para ajudar no alcance de um determinado objetivo, favorecendo a construção e a representação da melhoria das necessidades de um sistema particular (MARCH; SMITH, 1995). Algo que para Hevner e Chatterjee (2010), baseados na ciência da Tecnologia da Informação, está relacionado a algoritmos e práticas.

E a instanciação apresenta a forma de implantar ou utilizar determinado artefato, bem como seus possíveis resultados. Trata-se, assim, de um conjunto de regras orientadoras sobre um artefato (constructos, modelos e/ou métodos) a ser aplicado em um ambiente real específico (levando em consideração fatores como a cultura, a economia, a história de uma organização) para atingir determinado objetivo (sua eficácia e viabilidade) (LACERDA et al, 2013). Ou visto no campo da Tecnologia da Informação por Hevner e Chatterjee (2010) como implantação de sistemas e protótipos.

Nunamaker et al (1991) apresentam outro tipo de artefato: a "teorização" ou "construção de teoria". Esta diz respeito ao desenvolvimento de ideias, seja pela construção de estruturas de conceitos, modelos ou métodos. É caracterizado por Hevner e Chatterjee (2010) como melhores teorias de *design science*, e vislumbrado por Dresch et al (2015) como uma forma generalizada (conhecimento) de indicar uma solução para uma classe de problemas particular (situações semelhantes, levando em consideração as devidas particularidades).

Dependendo do autor, outros artefatos podem ser considerados, como inovações sociais, novas propriedades de recursos técnicos, sociais ou informacionais (IIVARI, 2015; PEFFERS *et al*, 2007).

Ostrom (2011, p. 8) faz uma distinção entre modelos e *frameworks*, ao entender os primeiros como “suposições precisas sobre um conjunto limitado de variáveis e parâmetros para derivar previsões precisas sobre os resultados da combinação dessas variáveis usando uma teoria particular”.

Por sua vez, *frameworks* permeiam análise de forma mais geral, ao organizar inquérito diagnóstico e prescritivo por meio da identificação de elementos (universais que qualquer teoria relevante para o mesmo tipo de fenômeno precisa incluir) e suas relações (OSTROM, 2011). Ou como percebido por Hevner e Chatterjee (2010), tratam-se de esquemas de categorização que mostram um esforço no sentido de organizar e simplificar o mundo por meio de possíveis relações entre fenômenos e resultados de interesse.

Costa (2019) afirma que os *frameworks* se posicionam entre os modelos e os métodos, uma vez que são estruturas não precisamente completas, mas que possibilitam a representação do relacionamento de um ou mais modelos; podendo contemplar ferramentas, técnicas e métodos.

Após tais levantamentos, a princípio pareceu que a instanciação demarca a categorização do artefato aqui desenvolvido. Pois a mesma apresenta formas de ser implantado, contando com regras orientadoras a serem aplicadas em um ambiente específico.

Entretanto, dois fatores reduzem a possibilidade do uso de tal categoria. Uma que o artefato tem caráter teórico, não tendo sido testado em um ambiente específico, devendo, assim, ser aplicado antes de concretizar de fato suas regras de uso. Outra que a pesquisa trabalhou com elementos (Turismo, *Commons* e Gestão do Conhecimento) por si complexos, e indicou que existem poucas pesquisas e representações sobre bem comum-gestão do conhecimento-turismo. Em específico, há escassez de pesquisa sobre *knowledge commons* (RAMAKRISHNAN *et al*, 2021) e sobre *tourism commons* (ALVES, 2018; BRIASSOULIS, 2015; LIU, 2019; MARTINS, 2018), o que gera uma dificuldade para apresentar um esquema preciso de elementos e suas relações.

Fatores que indicaram uma necessidade de trabalhar com elementos mais básicos (constructos, modelos, *frameworks*) antes de avançar em proposições mais abrangentes

(métodos e instâncias, por exemplo). Nesse sentido, levando tais perspectivas em consideração, optou-se nesta tese pela proposição de um *framework*, uma vez que o artefato não tem a intenção de fazer suposições precisas, mas sim de apresentar uma análise geral da relação de elementos identificados na literatura, de forma organizada e simplificada.

Assim, o artefato pode ser entendido como ***Framework conceitual de governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento (knowledge commons) para cogestão de destino turístico sustentável (tourism commons)***.

Framework conceitual porque se baseou em pesquisa e escrita de artigos para se configurar, e cujos resultados se encontram no próximo estágio da DSR de Dresch et al (2015).

4.4.4 Comunicação dos resultados

Este é um estágio que foi desenvolvido desde a entrada no PPGEHC em fevereiro de 2019, e que estimulou a realização da escrita científica de trabalhos anteriores ao doutorado. É o caso dos primeiros artigos científicos publicados e listados a seguir:

- a) Perfil de público e satisfação da 15ª Arraial Fest (2016) de Sombrio-SC, publicado na revista *Turismo y Desarrollo Local Sostenible (TURYDES)*, de Málaga (Espanha);
- b) Análise da percepção de guias de compras sobre eventos de lançamento em *shopping* atacado de Santa Catarina, publicado na Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo (RECAT), do Instituto Federal de Santa Catarina (Florianópolis);
- c) A qualidade do serviço hoteleiro na região turística Caminho dos Cânions (Santa Catarina – Brasil): Percepção de clientes por meio do site de viagens *TripAdvisor*, publicado na Revista Iberoamericana de Turismo (RITUR), vinculada à Universidade Federal de Alagoas (UFA) e à *Universitat de Girona* (Espanha).

As demais publicações já fazem parte dos estudos referentes ao amadurecimento da tese, oriundas em grande parte da dedicação durante as disciplinas do curso. Processo que, até

o momento, gerou dois capítulos de livro, oito artigos em congressos, e seis artigos em revistas científicas. Todos especificados no quadro 13:

Quadro 13 – Comunicação dos resultados durante o desenvolvimento da tese.

Categoria	Ano	Título	Revista/Congresso/Editora	Localização
Capítulo de livro	2020	Turismo e inovação social: levantamento de casos na literatura	Editora Pantanal	Nova Xavantina
Congresso	2020	Turismo, gestão do conhecimento e trabalhos coletivos: uma análise bibliométrica	X Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (CIKI)	Cidade do Panamá
Seminário	2020	Turismo e <i>commons</i> : uma análise bibliométrica	XVII Seminário da Associação de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR)	Virtual
Conferência	2020	<i>Leadership for innovation in the Hospitality and Tourism Industries: An Integrative Review</i>	16th Review of Socio-Economic Perspectives (RSEP) - International Academic Conferences	Phuket, Tailândia (virtual)
Capítulo de livro	2021	<i>Design</i> de serviços e de experiências em destinos turísticos: Resultados bibliométricos preliminares de uma revisão integrativa	Editora Pantanal	Nova Xavantina
Revista	2021	Turismo, gestão do conhecimento e trabalhos coletivos: Uma revisão integrativa	Revista Turismo: Estudos e Práticas (RTEP)	Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN)
Revista	2021	<i>Tourism, knowledge management and its processes</i>	Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo (RBTUR)	Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR), Brasil
Revista	2021	Liderança para inovação nos setores de Hospitalidade e Turismo: Revisão integrativa da literatura	Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade	Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade da Universidade de Caxias do Sul (UCS)
Congresso	2021	Competências do líder em um mundo VUCA: Uma revisão de escopo	X Congresso Virtual de Gestão, Educação e Promoção da Saúde (CONVIBRA)	Virtual
Encontro	2021	Agricultura familiar como bem comum: O papel das cooperativas para atender parte do ODS 2	XXIII Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA)	FEA/USP (Virtual)
Congresso	2021	Gestão do conhecimento e <i>commons</i> : Análises iniciais de uma revisão integrativa	XI Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (CIKI)	PR, Brasil

Revista	2022	Turismo e gestão do conhecimento: Uma revisão integrativa da literatura	PASOS – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural	Instituto Universitário de Pesquisas Sociais e Turismo da Universidade de La Laguna (Espanha), e Instituto Universitário da Maia (Portugal)
Revista	2022	<i>Design</i> de serviços e de experiências em destinos turísticos: Uma revisão integrativa	Podium: Sport, Leisure and Tourism Review	Universidade Nove de Julho (UNINOVE), SP.
Revista	2022	Lições aprendidas para gestão de crise no setor de turismo de Florianópolis durante a pandemia Covid-19	Caderno Virtual de Turismo	Laboratório Tecnologias, Diálogos e Sítios (LTDS) do Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ.
Seminário	2022	Desenvolvimento sustentável à luz da Teoria do Commons: Análise inicial de uma revisão integrativa da literatura	XIX Seminário da Associação de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR)	Recife (PE)
Congresso	2022	Papéis do conhecimento na aplicação da Teoria do Commons para destino turístico sustentável: possíveis aplicações da Gestão do Conhecimento	XII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (CIKI)	Monterrey (México)

Fonte: elaborado pelo autor

Cabe mencionar que este processo de comunicação continua mesmo após a banca de defesa, pois os resultados continuam sendo trabalhados, inclusive com as colaborações a serem realizadas pelos membros que compõem a banca.

5 CONCLUSÃO

5.1 RETOMADA GERAL DA TRAJETÓRIA

A primeira ação para tratar da conclusão foi resgatar o contexto da tese, cujos temas se voltaram para dois tipos de *commons*: o *knowledge commons* e o *tourism commons*. Dentre estes, os principais eixos elementares foram o *Commons*, a Gestão do Conhecimento e o Turismo; os quais se assemelham em sua complexidade de entendimento e aplicação, bem como na necessidade de uma perspectiva interdisciplinar.

Diante deste cenário, percebeu-se a relevância no tratamento dessa relação. No caso do turismo, para uma atuação em rede de atores do destino, superando a visão de dependência unicamente do setor público ou privado (ou de uma parceria entre ambos), para dar conta de um desenvolvimento duradouro de um destino turístico. Além de mostrar alternativa ao turismo tradicional (de massa, *overtourism*), com foco maior nos benefícios para os visitantes que os visitados. Bem como no baixo usufruto do recurso conhecimento (da comunidade local, de colaboradores que trabalham com o turismo e de visitantes) para fortalecer e melhorar um destino turístico sustentável.

Por isso se percebeu necessidade de realizar uma pesquisa juntando *Commons*, GC e Turismo; e que teve como norte a seguinte pergunta de pesquisa: como potencializar a cogestão comunitária para destinos turísticos sustentáveis (*tourism commons*) por meio do *knowledge commons*?

Para dar conta deste desafio, definiu-se como objetivo geral da tese propor um artefato (entendido como um *framework*) de governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento (*knowledge commons*) que mostre elementos e relações básicas para potencializar a cogestão para alcançar um destino turístico sustentável (*tourism commons*).

Para construção de tal *framework*, observou-se a necessidade de estudar as teorias para auxiliar no entendimento do ambiente em que se iria trabalhar. Processo que contou com uma natureza aplicada (aplicação prática do conhecimento para resolução ou minimização de um problema específico); abordagem do problema (ou abordagem metodológica) pela perspectiva qualitativa (resultado com rica descrição e com foco no significado e no processo de construção do artefato); modalidade de pesquisa tecnológica (produção de um artefato

portador de conhecimento e teorias). Enquanto que a espinha dorsal da metodologia foi a *Design Science Research* (DSR), no qual o conhecimento é mais prescritivo para solução ou minimização de problema, que produz novos conhecimentos ao corpo de evidências científicas.

Como resultados parciais, identificaram-se causas da dificuldade de realizar uma gestão do conhecimento no turismo, oriundo do contexto deste último: a) Predominância de pequenas e médias empresas, com problema em realizar uma gestão estratégica; b) Fragmentação da oferta, o que gera uma diversidade de interesse e de natureza de problemas; c) Reforçadores vocacionais, como a sazonalidade da atividade e elevada rotatividade de colaboradores; d) Fragilidade do setor, propenso a ser impactado significativamente por crises variadas, como sanitária, política, dentre outras.

Da mesma maneira, foram levantados desafios para se conquistar a sustentabilidade do destino turístico, como: a) Perenidade, ou a continuidade da atividade turística ao longo do tempo, combatendo a sazonalidade e trabalhando para uma visão de longo prazo quanto a seus atores e suas riquezas (atrativos); b) Participação, incluindo a maior quantidade e diversidade de atores no planejamento e ações no destino, bem como nas benfeitorias adquiridas; c) Compatibilidade, ao buscar uma visão de benefícios não apenas econômicos, mas também sociais e ambientais; d) Integração, ao levar em consideração as necessidades tanto do público endógeno quanto exógeno do destino.

Outro resultado parcial foi a percepção do crescimento de estudo do turismo junto com a GC, como um enfoque sobre os processos de compartilhamento e transferência do conhecimento, e de dificuldades da relação entre academia e mercado quanto à sua forma de comunicação.

Também a variedade de tipos de *commons*, que conta com o *knowledge commons* como principal para manutenção de qualquer bem comum. Além disso, percebeu-se que pela perspectiva do *commons* no turismo é costume ressaltar uma atividade que ou leva a tragédia do *commons* ou investe no turismo sustentável. Neste último caso é preciso lidar com conflitos entre o destino e a mídia, o turismo e seu patrimônio, entre setores produtivos e diversidade de atores existentes no destino. Também é importante conscientizar os envolvidos sobre os impactos (positivos e negativos) do turismo, valorizar a identidade local (como o conhecimento local por meio de atividades que mesclam compreensão e aprendizagem entre

visitantes e visitados), e fomentar ações coletivas (no sentido de fortificar a gestão do destino, a troca de conhecimento entre entidades, a estruturação de regras entre as mesmas, e a criação de conhecimento comum para facilitar a tomada de decisão coletiva).

Diante deste cenário e desafios, definiram-se os principais interessados e atores para o *framework*, diferenciando-os em atores locais/não locais e turísticos/não turísticos. Contudo, as empresas locais, o governo local, a sociedade civil organizada local, e a academia (os Atores Turísticos Locais) foram definidos como principais personagens de um destino turístico sustentável por causa de sua relação (intrínseca) com o destino.

Assim, a classe de problemas que o artefato se incumbiu de cuidar foi a institucionalização do compartilhamento, transferência, absorção e criação de conhecimento para potencializar a cogestão comunitária de destinos turísticos sustentáveis.

Levando tais aspectos em consideração, o artefato foi sendo proposto tendo como base principal o modelo conceitual de *knowledge commons* para biblioteca, o qual foi alterado para ser adaptado à realidade do estudo.

Um de seus pilares é a Cogestão Comunitária, responsável por estruturar e fortalecer o trabalho coletivo das partes envolvidas, e que responde as necessidades de Participação (inclusão dos atores na tomada de decisão e ação em prol do turismo) e de Perenidade (manutenção dos atores turísticos locais) do destino turístico sustentável. Bem como auxilia no tratamento de duas características do turismo: a Predominância de PME (ao insistentemente inseri-los ou tentar inseri-los no planejamento) e da Fragmentação da oferta turística (ao realizar esforços para um entendimento comum).

Para tanto, este pilar conta com sete componentes: I) Sistemas de regras gerais, para fundamentar os procedimentos básicos de conduta da comunidade; II) Fluxo de informação e transparência, para facilitar o alcance da confiança entre o grupo e com o mesmo; III) Busca da equidade e da equanimidade, esforço contínuo para lidar com conflitos de maneira aberta e facilitada, além de equilibrar as benesses distribuída entre os membros; IV) Respeito aos e entre os *commoners*, com a utilização de comunicação mais aberta e que ajuda a compreender e aceitar o papel que cada ator assume no desenvolvimento do turismo; V) Responsabilidade compartilhada, em uma tentativa de desenvolver uma gestão descentralizada, contando com um equilíbrio de poder entre os membros; VI) Participação e decisão coletiva no desenvolvimento de planos, que é a própria essência da característica Participação do destino

turística sustentável; VII) Avaliação e monitoramento, para saber como se desenvolvem e como se encontram os recursos compartilhados e os processos de compartilhamento da comunidade.

O outro pilar do *framework* é a TIC, que contribui com uma série de vantagens para a comunidade envolvida, como a conectividade e a colaboração entre as partes, o encurtamento de distância entre os atores e sua consequente redução de custos, a interação entre os membros e que a facilidade de transparência entre as partes, a inovação na atividade por meio do *e-turismo* (tecnologia da informação e comunicação aplicada aos produtos turísticos), bem como a manipulação e distribuição de conhecimento codificado, aliado a um sistema de gestão de informação (estrutura, metadados, vocabulário). Benefícios que podem ser exemplificados por plataformas digitais, fóruns de discussão, redes de turismo virtual, portais turísticos, observatórios turísticos, bancos de dados integrados, sistemas de gestão de banco de dados e da gestão de informação e armazenamento de dados.

O pilar TIC, assim, colabora para tratar das características do turismo. O Predomínio de PME, ao proporcionar mais conectividade e proximidade entre os atores. A Fragilidade a crises, ao proporcionar ferramentas para gestão de crises. A Fragmentação da oferta, com a possibilidade de estimular a comunicação e a interação entre os diferentes membros da cadeia turística. E os Reforçadores vocacionais, para criar uma transparência entre os membros da comunidade e com os visitantes, bem como angariar, organizar e distribuir conhecimento.

Também contribui com as características da Participação e Integração do destino turístico sustentável, no que diz respeito à integração, conexão, colaboração entre os atores e com os visitantes e investidores do destino.

Colaborando com a gestão do destino e com a busca ou manutenção de sua sustentabilidade, centralizado no *framework* e circundando os atores turísticos locais encontra-se a Gestão do Conhecimento, cujo enfoque se direciona para o processo de compartilhamento. E caso este não seja suficiente, parte-se para o processo de transferências/absorção (processo de ensino-aprendizagem), e posteriormente para o processo de criação do conhecimento.

No campo da GC, os tipos de conhecimento levantados para um destino turístico sustentável foram o explícito (mais para distribuição de conhecimento e relacionado a

conteúdos) e o tácito (mais para a transferência/absorção e criação de conhecimento e relacionado ao contexto), além do de mercado (consumidores, fornecedores, etc.) e de crise.

Algumas táticas para ajudar a GC são o modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento); os campos de conhecimento *ba* (Origem do conhecimento por meio de interações presenciais e individuais, Diálogo do conhecimento pelo encontro presencial coletiva, Sistematização do conhecimento com um trabalho coletivo no meio virtual, e Exercício do conhecimento com interações individuais por meio virtual); a codificação (mais relacionada ao conhecimento explícito) e a personalização (mais relacionada ao conhecimento tácito); e os fluxos do conhecimento Institucional (estruturado e assimilado pelos colaboradores) e Emergente (criado a partir da vivência).

E a Governança do Conhecimento circunda a GC, com seus componentes apoiadores, como: a) Gestão descentralizada, que fortalece a promoção do conhecimento dentro da organização; b) Propriedade relacionalizada, com intuito de gerar benefícios para a coletividade; c) Custos de transferência de conhecimento, que devem ser levados em consideração, zelando para sua redução; d) Capital humano, principal diferencial competitivo se devidamente tratado; e) Liderança e fatores motivacionais, que incentivam os processos de conhecimento da GC com recompensas, estímulos, direcionamento, alinhamento e comprometimento do grupo; f) Capital social, com a criação de redes de pessoas interessadas e preocupadas umas com as outras, que estimula a confiança e a reciprocidade.

Para favorecer os pilares e a camada central do fluxo de conhecimento entre os Atores Turísticos Locais, ainda é preciso zelar pelos espaços em que essa interação ocorre, pois é onde os atores se encontram para trocar conhecimento, tomar decisões e agir. Um é o Espaço Físico, importante para a convivência e compartilhamento de conhecimento tácito, gerador de confiança. O outro é o Espaço Virtual, que facilita a troca de conhecimento explícito e de crise, além de diminuir o custo de comunicação e de capacitação.

E o Contexto Institucional é a base para entender e promover os valores a serem compartilhados entre os membros, como a importância de troca de conhecimento, da participação efetiva, da abertura ao novo e da distribuição de responsabilidades. Responsável por gerar uma governança em rede, levando em consideração a ordem social vigente do destino.

Tal elemento é representado por uma escada, em que cada degrau representa um tipo de ambiente: a) o Ambiente Natural, como os atrativos turísticos naturais e recursos naturais gerais, que podem dizer como a atividade turística pode ser desenvolvida; b) o Ambiente Cultural, ou o contexto cultural e os atrativos turísticos culturais, que influenciados pelos recursos naturais acabam mostrando o comportamento e o jeito de ser dos membros do destino; c) o Ambiente Material, como a infraestrutura de atendimento à população e visitantes, que mostra quanto recurso artificial o destino dispõe para atender as necessidades dos internos e externos; d) por fim, o *Creative Commons*, capaz de proporcionar a abertura do conhecimento e dos produtos criados dessa abertura.

Como cada destino turístico é único, mostrou-se a importância de utilizar uma abordagem qualitativa para dar conta de cada contexto específico, e de considerar a composição dos atores atuantes (que de preferência que sejam em sua maioria de atores turísticos locais).

5.2 PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS

Os principais resultados alcançados pela pesquisa foram as três revisões sistemáticas integrativas (GC e Turismo, *Commons* e GC, e Turismo e *Commons*), que trouxeram as bases de entendimento e de trabalho para a tese, e que possibilitaram a concretização de um *framework* conceitual de *knowledge commons* para *tourism commons*, e dos conhecimentos utilizados para tanto.

Vale dizer que tais resultados se mostraram necessários e suficientes para os objetivos levantados na tese, ainda mais devido à escassez de estudos relacionados aos três eixos principais da pesquisa.

Dito de outra maneira, as contribuições principais da tese são: a) o tratamento e a apresentação de corpo teórico pouco abordado na literatura acadêmica (unindo *Commons*, Turismo e GC); b) uma representação gráfica (*framework* conceitual) que ajuda a entender e a orientar o trabalho de busca ou manutenção da sustentabilidade de destino turístico, no caso a partir da governança comunitária do fluxo do conhecimento; c) o levantamento de conhecimentos sobre caminhos percorridos (metodologia adotada) para produzir tal artefato.

5.3 EXPECTATIVAS COM A PESQUISA

Pretendia-se inicialmente realizar a aplicação do artefato em pelo menos um destino turístico (validação em campo). Tarefa que não seguiu adiante por conta da complexidade de entender e estabelecer uma relação dos eixos temáticos, pouco tratados na literatura. Também por conta do contexto da pandemia, e ainda por conta da época de realização da aplicação ser conturbado para destinos turísticos, com a proximidade de alta temporada (verão) e fim de ano, principalmente para o caso de destinos de sol e praia.

Importante apontar que a existência de poucos estudos sobre os eixos temático da tese acabaram dificultando a compreensão dessa relação, mas que não se tratou de um problema tão significativo quanto desenvolver o *framework*. Especificamente, no desafio de estruturar um artefato de temas tão complexos, o que culminou na necessidade de retirar da parte visual da representação gráfica elementos e componentes significativos, que, assim, só podem ser detectados na discussão e fundamentação que ronda o artefato (portal de governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento para cogestão de destino turístico sustentável).

Nessa empreitada, vale reforçar o ineditismo da pesquisa, pois não foi encontrado até então (momento de início e término do doutorado) um trabalho que contemplasse os três eixos principais: *Commons*, GC e Turismo. Aglutinação que se bem articulada pode levar a conquista de benefícios diversos para um destino, como ajudar a torná-lo mais sustentável (tanto em relação à atividade em si, como de seus recursos e de pessoas interessadas); colaborar para uma gestão compartilhada (de responsabilidades e benefícios) dos atores turísticos (principalmente os locais); gerar inovação nos aspectos da governança, gestão, produtos e serviços; melhorar a experiência tanto para visitantes como principalmente para moradores; dentre outras.

Portanto, argumenta-se que o problema orientador da pesquisa foi respondido. Isso porque o *Framework* conceitual de governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento para cogestão de destino turístico sustentável apresenta elementos, componentes e suas relações para guiar possíveis gestores e tomadores de decisão sobre o que considerar para potencializar uma gestão compartilhada da atividade turística sustentável.

Além disso, no corpo teórico que envolve tal artefato se encontram seu ambiente externo (considerado para solucionar ou minimizar uma classe de problemas específica), suas limitações, soluções satisfatórias e desempenhos esperados (que precisam ser considerados em caso de uso do artefato).

5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PERSPECTIVAS FUTURAS DE PESQUISA

Uma das limitações do *framework* conceitual proposto é em relação ao fluxo do conhecimento tratado, que, em vista do que foi abordado na literatura (compartilhamento, transferência/absorção, criação), acabou não focando, por exemplo, o armazenamento do conhecimento. O que pode trazer certas dificuldades no tratamento integral do conhecimento em destino turístico.

Além disso, como já descrito, faltou verificar a aplicação do artefato *in loco*, tanto em destino sustentável (para analisar se, quanto e como os elementos propostos estão presentes), quanto em destino que pretende se tornar sustentável (para averiguar o que está em falta no mesmo, a partir do ponto de vista do que foi proposto no artefato).

Tais limitações também acabam abrindo possibilidades de novas pesquisas, como fazer uso do artefato em destino turístico sustentável para analisar a coerência do que foi levantado. Ou selecionar destinos turísticos sustentáveis e analisar, de forma comparativa, a presença dos componentes do *framework* proposto. Confirmando ou não a consistência técnica do *framework*.

Posteriormente, caso se confirme a consistência do *framework* com a realidade, pode-se transformar o artefato em um instrumento de avaliação e gestão, com intuito de ajudar destinos na busca de sua sustentabilidade, da sua cogestão por parte de atores locais, por meio da auto governança do fluxo de conhecimento.

Também é possível empreender esforços para compreender mais ainda o *knowledge commons* para diferentes contextos, e como este pode se configurar para ajudar na disseminação de uma cultura coletiva de responsabilidade e de benefícios. Ou especificar como se desenvolve uma governança comunitária institucionalizada em cada ator turístico específico (governo turístico local, empresas locais, sociedade civil organizada local, e meio acadêmico), bem como na forma dessa governança se alastrar em rede.

Além de tais oportunidades, pode-se entender melhor o *tourism commons*, para saber, de forma específica, quais recursos estão mais propensos a serem bem comum. E de forma mais ampla, como proceder para realizar uma governança turística com seus atores locais que vise preservar suas riquezas (naturais, culturais e artificiais) e promover melhorias tendo como base as expectativas dos próprios locais.

Durante o estudo, percebeu-se que a Teoria do *Commons* vai se desenvolvendo ao longo do tempo, uma vez que partiu da ideia da tragédia de recursos de uso aberto e da necessidade da intervenção do Estado ou do mercado para protegê-los, para uma perspectiva comunitária que consegue se auto organizar para tratar de recursos compartilhados. E que, além destas duas gerações de estudos, aparece uma terceira, pautada mais nos processos para soluções de problemas comuns, ou seja, o *commoning*. O qual pode receber mais atenção acadêmica em estudos futuros, no turismo ou em outros contextos.

5.5 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO

As contribuições teóricas da tese foram no sentido de tratar de perspectivas ainda pouco abordadas na literatura. Entre Turismo e GC, ao indicar possibilidades de benefícios a serem gerados nessa relação, como maior facilidade na comunicação, inovação em processos e produtos, alcance de vantagens competitivas duradouras, busca da sustentabilidade. E dos desafios a serem superados, ligados ao ambiente hostil do turismo quanto à aplicação da GC: predomínio de pequenas e médias empresas, diversidade de oferta, característica vocacional, e fragilidade a crises.

Entre Turismo e *Commons*, com a perspectiva de gestão de recursos e do destino em forma de rede, para além da intervenção do Estado e do mercado. Tendo como principais benefícios lidar com conflitos de forma mais aberta entre os envolvidos, a busca de confiança no grupo e de uma maior participação dos atores, a distribuição de responsabilidades e ganhos, o fortalecimento da comunidade na participação de planos e tomadas de decisão, e a sustentabilidade dos bens comuns e da atividade turística.

E entre GC e *Commons*, com intuito de buscar vantagens para mais que uma única organização, ao promover o compartilhamento aberto de conhecimento e sua gestão por parte

da comunidade. Que no caso pode ser um recurso compartilhado específico, como um atrativo turístico, ou até considerar o destino turístico como um bem comum.

Nesse sentido, torna-se importante fazer a varredura da inteligência territorial do destino, que significa identificar todo o potencial que o território possui para fazer a exploração de um turismo sustentável. No caso do *framework* produzido, tal varredura se inicia pelo Contexto Institucional, averiguando seu aspecto natural, cultural e artificial existentes, que dão o tom para rumo que o destino turístico pode seguir. Passo primordial para saber em que estado de sustentabilidade (perene, participativo, compatível e integrado) o destino se encontra.

A partir daí, a sustentabilidade se fortalece com a integração da comunidade local formada (empresas locais, governo local, sociedade civil organizada local e academia), que se estrutura pelos pilares Cogestão Comunitária e TIC mais os Espaços Físico e Virtual. Componentes que fornecem o apoio para usufruto do conhecimento (por meio da Gestão do Conhecimento e da Governança do Conhecimento) para alcançar os objetivos traçados, resumidos em um turismo sustentável e inteligente.

5.6 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS DA TESE

As contribuições práticas da tese se direcionam para gestores, que passam a ter um vislumbre do que é necessário para alcançar vantagens para destino turístico (sustentável) por meio do gerenciamento de múltiplos conhecimentos. E que tais resultados sejam mais bem distribuídos, até porque a gestão se baseia não necessariamente em cargos de ordem pública, mas de toda uma comunidade que abraça o objetivo de desenvolver uma forma de turismo que leve qualidade aos variados atores do turismo (a visitantes e moradores), e que, nesse processo, sejam tomadas ações que valorizem o patrimônio (natural, cultural e artificial) local.

Além da gestão, traz contribuições também como reflexão na governança turística local, no sentido de como buscar fortalecer o destino com usufruto do conhecimento e do fortalecimento da comunidade. Visando um esforço coletivo para tratar o turismo, caso assim os atores decidam, em um dos eixos principais de desenvolvimento de comunidades, cidades e regiões em termos sustentáveis: de longo prazo, ao longo de todo o ano, com efetiva

participação dos interessados e ouvindo tanto moradores quanto visitantes na busca de qualidade de vida e experiências significativas.

REFERÊNCIAS

- ACKEL, Valesca Machado Abi. **Gestão do conhecimento científico e tecnológico na Universidade Federal de Minas Gerais e regime jurídico das patentes de medicamentos: O caso da CTIT**. 2013. 110 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.
- ALBAN, Marcus. A Insustentabilidade do Turismo no Brasil e o Sucesso de Praia do Forte: uma análise exploratória com base na nova economia institucional. **Turismo em Análise**, v.19, n.1, p.3-24, 2008.
- ALEGRE, I.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 6, p. 1155–1176, 2016.
- ALIPOUR, Habib; AREFIPOUR, Tahereh. Rethinking potentials of Co-management for sustainable common pool resources (CPR) and tourism: The case of a Mediterranean island. **Ocean & Coastal Management**, v. 183, 2020.
<https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2019.104993>
- ALMEIDA, F.; PELÁEZ, M. A.; BALBUENA, A.; CORTÉS, R. Residents' perceptions of tourism development in Benalmadena (Spain). **Tourims Management**, v. 54, 259-274, 2016.
- ÁLVAREZ, Carlos A. M. **Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa** – guía didáctica. Colômbia: Neiva, 2011, p. 31-48.
- ALVES, Josemery Araújo. **Turismo, recursos de uso comum e conflitos socioambientais em Pipa- Tibau do Sul/RN: uma perspectiva à luz dos princípios de Ostrom** [tese]. Campina Grande: Programa de pós-graduação em Recursos Naturais, Universidade Federal de Campina Grande; 2018.
- ANGELIS, Massimo de. Crises, Capital and Cooptation: Does Capital need a Commons Fix? In: BOLLIER, David; HELFRICH, Silke (eds.). **The wealth of the commons: A world beyond market and state**, 2012, pp. 355-367.
- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.
- ARAYA, D. Smart cities and the network society: Toward commons-driven governance. In: ARAYA, D. **Smart cities as democratic ecologies**. London: Palgrave Macmillan, 2015, pp. 11-22.
- ARGANDOÑA, A. The stakeholder theory and the common good. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 9-10, p. 1093-1102, 1998.

ARMITAGE, Derek. Governance and the commons in a multi-level world. **International Journal of the Commons**, v. 2, n. 1, p. 7-32, 2008.

ASHWORTH, G. J.; GOODALL, B. (Eds). **Marketing in tourism industry**: the promotion of destination regions. London: Thomson Publishing, 1995.

AVDIMIOTIS, S. Tacit knowledge transfer in tourism organisations, based on the development of fuzzy rules. **International Journal of Tourism Policy**, v. 4, n. 3, p. 222-237, 2012.

AVDIMIOTIS, S. Tacit Knowledge Management Within Hospitality Establishments: Revealing the Body of the Iceberg. **International Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 3, 2016.

BACAL, Sarah Strachman; MELO, Ana Julia de Souza; WIDMER, Gloria Maria; PEREIRA, Raquel Da Silva. Turismo sustentável no Brasil: utopia ou possibilidade? **Revista Gerenciais**, v. 6, n. 2, p. 175-181, 2007.

BAGGIO, R.; SCOTT, N.; COOPER, C. Improving tourism destination governance: A complexity science approach. **Tourism Review**, v. 65, n. 4, p. 51-60, 2010.

BALLAND, P.-A. Proximity and the evolution of collaboration networks: Evidence from research and development projects within the global navigation satellite system (GNSS) industry. **Regional Studies**, v. 46 n. 6, p. 741-756, 2012.

BARNETT-PAGE, E.; THOMAS, J. Methods for the synthesis of qualitative research: a critical review. **BMC Medical Research Methodology**, v. 9, n 1, 2009.

BASKERVILLE, R.; PRIES-HEJE, J.; VENABLE, J. **Soft design science methodology**. DESRIST. Malvern: ACM, 2009.

BASTOS, A. V. B. et al. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BATHELT, H.; GLÜCKLER, J. **The relational economy**: Geographies of knowing and learning. Oxford: Oxford University Press, 2011.

BATISTA-MATAMOROS, Carlos Rafael et al. Alignment between decision making process and knowledge management: The case of touristic business enterprises. **Ingeniare**, v. 23, n. 4, p. 540-555, 2015.

BATTERBURY, S. P. J.; FERNANDO, J. L. **Rescaling governance and the impacts of political and environmental decentralization**: An introduction. *World Development*, v. 34, n. 11, 2006. 1851e1863. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.11.019>.

BAUWENS, Michael; IACOMELLA, Franco. Peer-to-peer economy and new civilization centered around the sustenance of the commons. In: BOLLIER, David; HELFRICH, Silke (eds.). **The wealth of the commons: A world beyond market and state**. Amherst: Levellers Press, 2012, pp. 592-604.

BEAL, L; SÉRAPHIN, H; MODICA, G; PILATO, M; PLATANIA, M. Analysing the mediating effect of heritage between locals and visitors: An exploratory study using Mission Patrimoine as a case study. **Sustainability**, v. 11, n. 11, 2019.

BECKENKAMP, Martin. Institutions and trust in commons: Dealing with social dilemmas. In: BOLLIER, D.; HELFRICH, S. (Eds.). **The wealth of the commons: A world beyond Market and State**. Amherst: Levellers Press, 2012, pp. 73-77.

BELK, R. You Are What You Can Access: Sharing and Collaborative Consumption online. **Journal of Business Research**, v. 7, p. 1595-1600, 2014.

BEM, Roberta Moraes de; COELHO, Christianne Coelho de Souza Reinisch; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. Knowledge management framework for university libraries. **Library Management**, v. 37, n. 4-5, 2016.

BEPA (Bureau of European Policy Advisers). **Empowering people, driving change - social innovation in the European Union**. Publications Office of the European Union: Luxemburgo, 2011.

BERGER, P. L; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BERKES, F.; GEORGE, P. J.; PRESTON, R. J. Co-management. The evolution of theory and practice of the joint administration of living resources. **Alternatives**, v. 18, n. 2, p. 12-18, 1991.

BICHLER, Bernhard Fabian. Designing tourism governance: The role of local residents. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 19, 2019.
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100389>.

BILGIHAN, Anil et al. Consumer perception of knowledge-sharing in travel-related online social networks. **Tourism Management**, v. 52, p. 287-296, 2016.

BIZ, A. A. **Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais quanto ao Suporte a Gestão do Conhecimento**. 2009. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

BIZ, Alexandre Augusto; TODESCO, José Leomar; RADOS, Gregório Jean Varvakis. Reference model for assessment of tourism portals with the support of knowledge management. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 803-813, 2013.

BLACKSTOCK, K. A critical look at community based tourism. **Community Development Journal**, v. 40, n. 1, p. 39-49, 2005.

BLANCO, Manuel R. **Teoria geral do turismo**. 2. ed. México: Diana, 1992.

BOLLIER, Dadiv. **The commons, short and sweet**. Bollier.org, 2011.

Disponível em: <http://eco-literacy.net/wpcontent/uploads/sites/4/2017/05/introduction-to-the-commons.pdf>. Acesso em: 26 abr 2020.

BOLLIER, David. The Growth of the Commons Paradigm. In: HESS, Charlotte; OSTROM, Elinor (Ed.). **Understanding knowledge as a commons: From theory to practice**. Cambridge, Massachusetts: The Mit Press, 2007, pp. 27-40.

BOLLIER, David; HELFRICH, Silke (ed.) **The Wealth of the Commons: A World Beyond Market and State**. Amherst: Levellers Press, 2012.

BOLLIER, David; HELFRICH, Silke (ed.) **Free, Fair, and Alive: The Insurgent Power of the Commons**. Canada: New Society Publishers, 2019.

BONHAM, C.; EDMONDS, C.; MAK, J. The impact of 9/11 and other terrible global events on tourism in the United States and Hawaii. **Journal of Travel Research**, v. 45, p.99-110, 2006.

BOOTH, W. C.; COLOMB, G. C.; WILLIAMS, J. M. **The craft of research** (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press, 2008.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BORGES, Maria do Rosário; EUSÉBIO, Celeste; CARVALHO, Nuno. Knowledge transfer for the development of sustainable tourism: focus on official Portuguese tourism websites. **International Journal of Tourism Policy**, v. 4, n. 3, p. 183-205, 2012.

BORNHORST, T.; RITCHIE, B. J. R.; BRENT, J. R.; SHEEHAN, L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. **Tourism Management**, v. 31, n. 5, p. 572-589, 2010.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>.

BOSCHMA, R.; LAMBOOY, J. G. Knowledge, market structure, and economic coordination: Dynamics of industrial districts. **Growth and Change**, v. 33, p. 291-311, 2002.

BOURDIEU P. The Forms of Capital. In: RICHARDSON, J. (ed). **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. Greenwood Press: New York, NY; 1986, pp. 241-258.

BRAMWELL, B.; LANE, B. Critical research on the governance of tourism and sustainability. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, n. 4-5, p. 411-421, 2011. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. London: Harper Collins Business, 1996.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Ecoturismo**: Orientações Básicas. Brasília, 2008.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic Analysis. In: COOPER, H., et. al. (Ed.). **APA Handbook of Research Methods in Psychology. Research designs**: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological. v. 2, 2012, p. 57-71.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRASIL. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização. **Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 3: Institucionalização da Instância de Governança Regional**. Brasília: Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização, 2007.

BRIASSOULIS, H. Sustainable Tourism and the Question of the Commons. **Annals of Tourism Research**, v. 29, n. 4, pp. 1065–1085, 2002.

BRIASSOULIS, Helen. Tourism and common pool resources. In: HALL, M; GÖSSLING, S; SCOTT, D. (Eds.). **The Routledge handbook of tourism and sustainability**. London e New York: Routledge, 2015, pp. 92-104.

BRUYN, C. de; ALONSO, A. F. Tourism Destination Governance. Guidelines for implementation. In FAYOS-SOLÀ (ed.). **Knowledge Management in Tourism: Policy and Governance Applications**. Emerald Group Publishing, v. 4, 2012, p. 221-242.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, v. 21, n. 1, p. 97-112, 2000.

BURLAMAQUI, L. Knowledge governance: An analytical approach and its policy implications. In: BURLAMAQUI, Leonardo; CASTRO, Ana Celia; KATTEL, Rainer. (Org.). **Knowledge governance - Reasserting the public interest**. Londres: Anthem Press, 2011, pp. 3-27.

BURLAMAQUI, Leonardo. Governing knowledge: intellectual property management for development and the public interest. **Revista do Serviço Público**, v. 66, p. 69-88, 2015.

BUTLER, Richard. **The concept a tourist are life cycle of evolution implications for management of resources**. Canadian Geographer, v. 24, n. 1, p. 5-12, 1980.

BYRD, E. T.; CÁRDENAS, D. A.; GREENWOOD, J. B. Factors of stakeholder understanding of tourism: the case of Eastern North Carolina. **Tourism and Hospitality Research**, v. 8, n. 3, p. 192-204, 2008.

CABRERA, Angel; CABRERA, Elizabeth F. Knowledge-sharing dilemmas, **Organization Studies**, v. 23, n. 5, p. 687-710, 2002.

CACHO, Andréa do Nascimento Barbosa. **Gestão do conhecimento e redes interorganizacionais em organizações públicas de turismo**. 2019. 125f. Tese (Doutorado em Turismo) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/28486>

CALANTONE, R. J.; DIBENEDETTO, C. A. Knowledge acquisition modeling in tourism. **Annals of Tourism Research**, v.18, p. 202-212, 1991.

CAO, Y., WANG, B., ZHANG, J., WANG, L., PAN, Y., WANG, Q., et al. Lake Macroinvertebrate assemblages and relationship with natural environment and tourism stress in Jiuzhaigou Natural Reserve, China. **Ecological Indicators**, v. 62, p. 182-190, 2016.

CAPES: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/> Acesso em: 19 agosto 2020.

OSTROM, Elinor; AHN, Toh-Kyeong. Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. **Revista Mexicana de Sociología**, v. 65, n. 1, p. 155-233, 2003.

CAPRA, F. Forward. In: WALS, Arjen. E. J. (Ed.). **Social learning towards a sustainable world: Principles, perspectives, and praxis**. The Netherlands: Wageningen Academic Publishers, 2007, pp. 13-15.

CARLSSON, Lars; SANDSTRÖM, Annica. Network governance of the commons. **International Journal of the Commons**, v. 2, n. 1, p. 33-54, 2008.

CARRILLO, F. J. Capital systems: Implications for a global knowledge agenda. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, p. 379-399, 2002.

CARRILLO, F. J. Capital cities: A taxonomy of capital accounts for knowledge cities. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, p. 28-46, 2004.

CARROLL, A. B. **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. Cincinnati: South-Western, 1993.

CARSON, D.; ADAMS, K. Strategic Knowledge Management in Tourism: Effectiveness and Constraints. **CAUTHE 2004: Creating Tourism Knowledge**, v. 113, 2004.

CASTRO, Celso Antônio de. **Sociologia aplicada ao turismo**. São Paulo: Atlas, 2002.

CASTRO, L. L. C.; PINTO, R. Sustentabilidade e turismo comunitário: aspectos teórico-conceituais. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 13, n. 2, p. 213-226, 2013.

CASTRO-SPILA, J.; TORRES, R.; LORENZO, C; SANTA, A. Social innovation and sustainable tourism lab: an explorative model. **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, v. 8, n. 3, p. 274-290, 2018.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. **Produção**, v. 10, n. 2, p. 53-64, 2001.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão do conhecimento na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CAVE, Jenny; DREDGE, Dianne. Reworking tourism: Diverse economies in a changing world. **Tourism Planning & Development**, v. 15, n. 5, p. 473-477, 2018.

CHAKRABARTI, A. A course for teaching design research methodology. **Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing**, v. 24, p. 317-334, 2010. <http://dx.doi.org/10.1017/S0890060410000223>

CHALMERS, A. F. **What is this thing called science?** (3rd ed.). Sidney: Open University Press, 1999.

CHANG, Yuan-Cheng. Analyzing the moderating effect of knowledge innovation of tourism and hospitality department teachers on student creative self-efficacy and innovation behaviors by using hierarchical linear modeling. **Cogent Education**, v. 5, n. 1, 2018.

CHATURVEDI, Sanjay. Indian Contributions to Antarctic Social Sciences. **Proceedings...** Indian National Science Academy, v. 83, n. 2, p. 505-512, 2017.

CHEUK, B.; DERVIN, B. Leadership 2.0 in action: A journey from knowledge management to “knowledging”. **Knowledge Management & E-Learning: An International Journal**, v.3, n.2, p. 120-121, 2011.

CHUA, Alton. Knowledge sharing: a game people play. **Aslib Proceedings: New Information Perspectives**, v. 55, n. 3, p. 117-129, 2003.

CISNE, Caroline Santos de. **Competitividade Sistêmica: Conhecimento como Fator de Produção de Capital Social para o Desenvolvimento Local**. 2015. 69 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

CLARKE, Alan; RAFFAY, Agnes; WILTSHIER, Peter. Losing IT: knowledge management in development projects. **Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism**, v. 4, n. 3, p. 149-166, 2009.

COLE, Stroma; BROWNE, Mia. Tourism and water inequity in Bali: A social-ecological systems analysis. **Human Ecology**, v. 43, n. 3, p. 439-450, 2015.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, n. 1, p. 95-120, 1988.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

COLLOREDO-MANSFELD, Rudi; ORDOÑEZ, Angélica; LÓPEZ, Homero Paltán; QUICK, Joe; QUIROGA, Diego; WILLIAMS, Julie. Conflicts, territories, and the institutionalization of post-agrarian economies on an expanding tourist frontier in Quilotoa, Ecuador. **World Development**, v. 101, p. 441-452, 2018.

CONWAY, Ryan T. Ideas for change: Making meaning out of economic and institutional diversity. In: BOLLIER, David; HELFRICH, Silke (eds.) **The wealth of the commons: A world beyond market and state**. Amherst: Levellers Press, 2012, pp. 320-327.

COOPER, C. Knowledge management and tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 33, n. 1, p. 47-64, 2006.

COOPER, C; FLETCHER, J; WANHILL, S; GILBERT, D; SHEPHERD, R. **Turismo: princípios e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORIOLOANO, L. N. O turismo comunitário no nordeste brasileiro. In: BARTHOLO, R.; SAN SOLO, D. G.; BURSZTYN, I. (Orgs.). **Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras**. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009.

CORONADO, Gabriela. Natural and Cultural Commons and the Organisation of Community Tourism Projects in Mexico. **Journal of Iberian and Latin American Research**, v. 20, n. 2, p. 229-244, 2014.

COSTA, Jorge; GOMES, João; MONTENEGRO, Mónica. Conclusion: the context of economic crisis and the image of tourist destinations-challenges and lessons learned. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 6, n. 5, p. 485-490, 2014.

COSTA, L. A. **Km4si: Framework Para Gestão Do Conhecimento Em Organizações De Inovação Social**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUPANI, A. La peculiaridad del conocimiento tecnológico. **Scientia Studia**. v. 4, n. 3, p. 353-371, 2006.

CZERNEK, K. Determinants of cooperation in a tourist region. **Annals of Tourism Research**, v. 40, p. 83-104, 2013.

CZERNEK, Katarzyna. Tourism features as determinants of knowledge transfer in the process of tourist cooperation. **Current Issues in Tourism**, v. 20, n. 2, p. 204-220, 2017.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H. Ten principles of knowledge management and four case studies. **Knowledge and Process Management**, v. 4, n. 3, p. 187-208, 1997.

DEL CHIAPPA, G.; BAGGIO, R. Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. **Journal of Destination Marketing and Management**, v. 4, p. 145-150, 2015.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DENICOLAI, S.; CIOCCARELLI, G.; ZUCHELLA, A. Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. **Tourism Management**, v. 31, p. 260-266, 2010.

DEVIGILI, Federico; MAGLIOCCHETTI, Daniele; CONTI, Giuseppe; AMICIS, Raffaele de. Empowering people through mobile devices for smarter places. **Proceedings...** International Conference on Distributed, Ambient, and Pervasive Interactions. Springer, Berlin, Heidelberg, 2013. p. 284-293.

DIEDRICH, A.; GARCÍA, E. Local perceptions of tourism as indicators of destination decline. **Tourism Management**, v.30, p. 512-521, 2009.

DIETZ, T.; OSTROM, E.; STERN, P. C. The struggle to govern the commons. **Science**, v. 302, p. 1907-1912, 2003. <https://doi.org/10.1126/science.1091015>.

DODDS, R.; ALI, A.; GALASKI, K. Mobilizing knowledge: determining key elements for success and pitfalls in developing community-based tourism. **Current Issues in Tourism**, v. 21, n. 13, p. 1547-1568, 2018.

DODDS, Rachel. Koh Phi Phi: Moving towards or away from sustainability? **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 15, n. 3, p. 251- 265, 2010.

DOXEY, J. **Development of tourism destinations**. London: Torbay, 1975.

DREDGE, D.; JAMAL, T. Mobilities on the Gold Coast, Australia: Implications for

destination governance and sustainable tourism. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 21, n. 4, p. 557-579, 2013. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.776064>

DREDGE, Dianne. Networks, conflict and collaborative communities. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 14, n. 6, p. 562-581, 2006.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES, José Antônio Valle. **Design science research: A method for science and technology advancement**, London: Springer, 2015.

DURMUSOGLU, S. S.; NAYIR, D. Z.; CHAUDHURI, M.; CHEN, J.; JOENS, I.; SCHEUER, S. Barriers to firm service innovativeness in emerging economies. **Journal of Services Marketing**, 2018.

EDVARDSSON, I. R. HRM and knowledge management. **Employee Relations**, v. 30, n. 5, p. 553-561, 2008.

EULER, Johannes. Conceptualizing the commons: Moving beyond the goods-based definition by introducing the social practices of commoning as vital determinant. **Ecological Economics**, v. 143, p. 10-16, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.020>

EVANS M.; DALKIR, K.; BIDIAN, C. A holistic view of the knowledge life cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 85-97, 2014.

FABRICIUS, C.; CURRIE, B. Adaptive co-management. In: ALLEN, C. R.; GARMESTANI, A. S. (Eds.). **Adaptive management of social-ecological systems**. The Netherlands: Springer, 2015, p. 147-179.

FAULKNER, B. Towards a framework for tourism disaster management. **Tourism Management**, v. 22, n. 2, p. 135-147, 2001.

FAYOS-SOLÁ, E. Tourism policy: A midsummer night's dream? **Tourism Management**, v. 17, n. 6, p. 405-412, 1996.

FERNANDES, R. F. **Framework Conceitual para o Processo de Identificação de Oportunidades do Front End da Inovação**, 2017, 264 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.

FERREIRA, Sebastião. Evolution and future of the knowledge commons: emerging opportunities and challenges for less developed societies. **Knowledge Management for Development Journal**. v. 8, n. 2-3, p. 141-168, 2012.

FIELD, John. **Social Capital: Key Ideas**. London and New York: Routledge, 2008.

FISCHER, C.; GREGOR, S. Forms of reasoning in the design science research process. In: FOLKE, C.; HAHN, T.; OLSSON, P.; NORBERG, J. Adaptive governance of social-ecological systems. **Annual Review of Environment and Resources**, v. 30, p. 441-473, 2005.

FOSS, N. J. The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics. **Organization**, v. 14, n. 1, p. 29-52, 2007.

FRECHTLING, D. C. Assessment of tourism/hospitality journals' role in knowledge transfer: An exploratory study. **Journal of Travel Research**, v. 43, n. 2, p. 100-107, 2004.

FREIRE, Patricia de S.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. de; SILVA, T. C.; COUTO, R. M. Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo. **Biblios**, n. 69, p. 21-40, 2017.

FRISCHMANN, Brett M.; MADISON, Michael J.; STRANDBURG, Katherine Jo. Governing Knowledge Commons. In: FRISCHMANN, Brett M.; MADISON, Michael J.; STRANDBURG, Katherine Jo (Ed.). **Governing Knowledge Commons**. Oxford University Press, 2014, p. 1-43.

FUKUYAMA, F. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. London: Hamish Hamilton, 1995.

GALTUNG, J. **Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization**, PRIO. London: Sage Publications, 1996.

GASTAL, S.; MOESCH, M. M. **Turismo, políticas públicas e cidadania**. São Paulo: Aleph, 2007.

GATARIK, Eva; BORN, Rainer. The Innovative Power of (Industrial) Commons in Managing Creativity to Support Network-Economics. **Managing Global Transitions: International Research Journal**, v. 11, n. 2, p. 141-160, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, S. M.; KORSTANJE, M. E.; PERAL, P. P. El turismo como objeto de investigación. **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, v. 12, n. 1, p. 81-105, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i1p81>

GILLET, Denis; BOGDANOV, Evgeny. Cloud-savvy contextual spaces as agile personal learning environments or informal knowledge management solutions. **Proceedings...** International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET). 12. IEEE, 2013. pp. 1-6.

GLÜCKLER, J.; LAZEGA, E.; HAMMER, I. Exploring the interaction of space and networks in the creation of knowledge: An introduction. In: GLÜCKLER, J.; LAZEGA, E.; HAMMER, I. (Eds.). **Knowledge and Networks**. Heidelberg: Springer, 2017, pp. 1-21.

GOMES, Christianne L.; PINHEIRO, Marcos; LACERDA, Leonardo L. L. de. **Lazer, turismo e inclusão social**: intervenção com idosos. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010.

GÓMEZ, C. R. P.; FALCÃO, M. C.; CASTILLO, L. A. G.; CORREIA, S. N.; OLIVEIRA, V. M. de. Turismo de Base Comunitária como Inovação Social: congruência entre os constructos. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 13, n. 5, p. 1213-1227. 2015.

GONZALES, Rodrigo V. D.; MARTINS, Manoel F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico conceitual. **Gestão de Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

GOODPASTER, K. E. Bridging the east and the west in management ethics: Kyosei and the moral point of view. **Journal of Human Values**, v. 2, n. 2, 115-121, 1996.

GOODWIN, J.; JASPER, J. M. **The Social Movements Reader**: Cases and Concepts. Oxford: Wiley-Blackwell, 2009.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Um Estado para todos os turistas**. Disponível em: <<https://www.sc.gov.br/conhecasc/turismo>>. Acesso em: 26 de set. 2019.

GRANDORI, Anna. Poliarchic governance and the growth of knowledge. In: FOSS, Nicolai J.; MICHAILOVA, Snezhina (Ed.). **Knowledge Governance**: Processes and Perspectives. Oxford University Press, 2009, p. 81-107.

GRANT, R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17 p. 109-122, 1996.

GRETZEL, U.; SIGALA, M.; XIANG, Z.; KOO, C. Smart tourism: Foundations and developments. **Electronic Markets**, v. 25, n. 3, p. 179-188, 2015.

GRONAU, Norbert. The knowledge café—a knowledge management system and its application to hospitality and tourism. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 3, n. 3-4, p. 75-88, 2002.

GROOTAERT, Christiaan et al (Eds.). **Measuring social capital**: An integrated questionnaire. World Bank Publications, 2003.

GÜRSOY, Ilkay T. Beauty and the Beast: A Fairy Tale of Tourismphobia. **Tourism Planning & Development**, v. 16, n. 4, p. 434-451, 2019.

HALL, C.M. A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, p. 437-57, 2011.

HALLACK, N.; BURGOS, A.; CARNEIRO, D. Turismo de base comunitária: Estado da arte e experiências brasileiras. **Ambientalmente Sustentable**, v. 4, n. 1, p. 7-25, 2011.

HALLIN, C. A.; MARNBURG, E. Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. **Tourism Management**, 29, p. 366-381, 2008.

HARDIN, G. The tragedy of the commons. **Science**, v. 162, p. 1243-1248, 1968.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Commonwealth**. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2009.

HARDY, A.; BEETON, R. J. S.; PEARSON, L. Sustainable tourism: An overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 10, n. 6, p. 475-496, 2002. <https://doi.org/10.1080/09669580208667183>.

HARDY, Anne; VOROBJOVAS-PINTA, Oskaras; ECCLESTON, Richard. Enhancing knowledge transfer in tourism: An Elaboration Likelihood Model approach. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 37, p. 33-41, 2018.

HATİPOĞLU, Burçin; ALVAREZ, Maria D.; ERTUNA, Bengi. Barriers to stakeholder involvement in the planning of sustainable tourism: The case of the Thrace region in Turkey. **Journal of Cleaner Production**, v. 111, p. 306-317, 2016.

HAWKINS, Donald E. Transferring tourism knowledge: The role of higher education institutions. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 7, n. 1-2, p. 13-27, 2006.

HAWKINS; Donald E.; ELLIOTT; Sheryl M.; YU, Larry. Tourism Knowledge Sharing. In: FAYO-SOLÁ, E. (Ed.). **Knowledge Management in Tourism: Policy and Governance Applications (Bridging tourism theory and practice)**. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2012, pp. 33-53 [http://dx.doi.org/10.1108/S2042-1443\(2012\)0000004005](http://dx.doi.org/10.1108/S2042-1443(2012)0000004005)

HAZLETT, S-A; MCADAM, R.; GALLAGHER, S. Theory Building in Knowledge Management in Search of Paradigms. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 31-42, 2005.

HEALY, Robert G. The “Common Pool” Problem in Tourism Landscapes. **Annals of Tourism Research**, v. 21, n. 3, pp. 569-611, 1994.

HEENEHAN, H.; BASURTO, X.; BEJDER, L.; TYNE, J.; HIGHAM, J. E.S.; JOHNSTON, D. W. Using Ostrom's common-pool resource theory to build toward an integrated ecosystem-based sustainable cetacean tourism system in Hawai'i. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 23, n. 4, p. 536-556, 2014.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management: Comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HELFRICH, S. Common goods don't simply exist – they are created. In: BOLLIER, David; HELFRICH, Silke (ed.) **The Wealth of the Commons: A World Beyond Market and State**. Amherst: Levellers Press, 2012, pp. 66-70.

HELLER, Michael. The tragedy of the anticommons. In: BOLLIER, David; HELFRICH, Silke (eds.) **The wealth of the commons: A world beyond market and state**. Amherst: Levellers Press, 2012, pp. 71-75.

HEMDI, M. A.; NASURDIN, A. M. Predicting turnover intentions of hotel employees: The influence of employee development human resource management practices and trust in organization. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 8, n. 1, p. 21-42, 2006.

HENRIKSEN, Pennie F.; HALKIER, Henrik. From local promotion towards regional tourism policies: Knowledge processes and actor networks in North Jutland, Denmark. **European Planning Studies**, v. 17, n. 10, p. 1445-1462, 2009.

HERMANN, M.; KWEK, M. J.; KHOO, T. K.; AMAYA, K. Collective action towards enhanced knowledge management of neglected and underutilised species: Making use of Internet opportunities. **Proceedings...** International Symposium on Underutilized Plant Species: Crops for the Future-Beyond Food Security 979, II. 2011. p. 65-77.

HESS, C. **Mapping the new commons**. Presented at “Governing Shared Resources: Connecting Local Experience to Global Challenges,” the 12th Biennial Conference of the International Association for the Study of the Commons, University of Gloucestershire, Cheltenham, England, July 14-18, 2008. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=1356835> Acesso em 23/04/2021.

HESS, Charlotte. The unfolding of the knowledge commons. **St Antony's International Review**, v. 8, n. 1, p. 13-24, 2012.

HESS, Charlotte; OSTROM, Elinor. **Understanding knowledge as a commons: from theory to practice**. Cambridge, Massachusetts: The Mit Press, 2007.

HEVNER, A.; CHATTERJEE, S. **Design Research in Information Systems**. Theory and Practice. Boston: Springer, 2010.

HEWLETT, D.; EDWARDS, J. Beyond Prescription: Community engagement in the planning and management of national parks as tourist destinations. **Tourism Planning & Development**, v. 10, n. 1, p. 45-63, 2013. <https://doi.org/10.1080/21568316.2012.723041>.

HIGUCHI, Yukari; YAMANAKA, Yasuhiro. Knowledge sharing between academic researchers and tourism practitioners: A Japanese study of the practical value of

embeddedness, trust and co-creation. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 25, n. 10, p. 1456-1473, 2017.

HJALAGER, A. Repairing innovative defectiveness in tourism. **Tourism Management**, v. 23, n. 5, p. 465-474, 2002.

HJALAGER, A.-M. Tourism destinations and the concept of industrial districts. **Tourism and Hospitality Research**, v. 2, n. 3, p. 199-213, 2000.

HOLDEN, Andrew. Achieving a sustainable relationship between common pool resources and tourism: The role of environmental ethics. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 13, n. 4, p. 339-352, 2005.

HOLM, Carla Caroline; CARDOZO, Poliana Fabíula; FERNANDES, Diogo Lüders; SOARES, Joelcio Gonçalves. Planejamento participativo do turismo e seus desafios: A aplicação dos princípios de Elinor Ostrom na Colônia Witmarsum-PR, Brasil. **Rosa dos Ventos**, v. 9, n. 3, p. 457-471, 2017.

HONG, Wei-Chiang. **Competitiveness in the tourism sector: A comprehensive approach from economic and management points series**. Physica-Verlag Heidelberg: Springer Science & Business Media, 2008.

HUANG, Y.; BASU, C.; HSU, M. K. Exploring motivations of travel knowledge sharing on social network sites: an empirical investigation of US college students. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 19, n. 7, p. 717-73, 2010.

HUGHES, Neil. 'Tourists go home': anti-tourism industry protest in Barcelona. **Social Movement Studies**, v. 17, n. 4, p. 471-477, 2018.

HUNG, Kam et al. Knowledge dissemination in tourism education: A case of tourism marketing. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 27, n. 5, p. 519-532, 2010.

HWANG, D. H.; STEWART, P. W.; KO, D. W. Community-Based Action to Influence Tourism Development. **Journal of Travel Research**, v. 51, n. 3, p. 328-341, 2012.

HWANG, Doohyun; STEWART, William P. Social capital and collective action in rural tourism. **Journal of Travel Research**, v. 56, n. 1, p. 81-93, 2017.

IIVARI, J. Distinguishing and contrasting two strategies for design science research. **European Journal of Information Systems**, v. 24, n. 1, p. 107-115, 2015.

ISLAM, Md Wasiul; RUHANEN, Lisa; RITCHIE, Brent W. Adaptive co-management: A novel approach to tourism destination governance? **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 37, p. 97-106, 2018.

JABAREEN, Y. Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 8, n. 4, p. 49-62, 2009.

JAFARI, J. Tourism and the Host Community. **Journal of Travel Research**, v.20, n. 3, p. 26-27, 1982.

JAIN, H.; SINHA, A. P.; VITHARANA, P. (Eds.), Service-Oriented Perspectives in Design Science Research - **6th International Conference, DESRIST**. Milwaukee: Springer, 2011, pp. 17-31.

JAIN, H.; SINHA, A. P.; VITHARANA, P. (Eds.). **Service-Oriented Perspectives in Design Science Research** - 6th International Conference, DESRIST 2011 (pp. 17–31). Milwaukee: Springer, 2011.

JAIN, P. Knowledge management in academic libraries and information centres: a case of university libraries. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 12, n. 4, p. 1-13, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1142/S0219649213500342>. Acesso em: 29 abr 2014.

JAMAL, T.; CAMARGO, B.; WILSON, E. Critical omissions and new directions for sustainable tourism: A situated macro–micro approach. **Sustainability**, v. 5, n. 11, p. 4594-4613, 2013.

JENKINS, Carson L. et al. Tourism academics and tourism practitioners: bridging the great divide. **Contemporary issues in tourism development**, p. 52-64, 1999.

JETTER, Laura G.; CHEN, Rachel J. C. An exploratory investigation of knowledge sharing and cooperative marketing in tourism alliances. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 13, n. 2, p. 131-144, 2012.

JEUNON, E. E.; MENICUCCI, C.M.B de. O turnover na hotelaria econômica: um estudo nos hotéis IBHIS de Belo Horizonte e Betim. **Anais... Seminário Da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, 25, 2008.

JIANG, Y; RITCHIE, B. W.; BENCKENDORFF, P. Bibliometric visualisation: An application in tourism crisis and disaster management research. **Current Issues in Tourism**, v. 22, n. 16, p. 1925-1957, 2019.

JING, Fu et al. Creating a knowledge supply chain for e-tourism curriculum design: integrating knowledge management and supply chain management. **International Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 4, p. 71-94, 2012.

JOPPE, M. Tourism policy and governance: Quo vadis? **Tourism Management Perspectives**, v. 25, p. 201-204, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.011>.

KAKABADSE, N. K.; KAKABADSE, A.; KOUZMIN, A. Reviewing the Knowledge management: towards a taxonomy. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 4, p. 75-91, 2003. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270310492967>.

KARAGIANNIS, S.; APOSTOLOU, A. Knowledge Management in Eco-tourism: A case study. **Lecture Notes in Computer Science**, 508-521, 2004.

KENNEDY, J. Conceptual boundaries of sharing. **Information, Communication & Society**, v. 19, n. 4, p. 461-474, 2015.

KHODYAKOV, Dmitry. Trust as a process: A three-dimensional approach. **Sociology**, v. 41, n. 1, p. 115-132, 2007.

KIM, Namhyun; SHIM, Changsup. Social capital, knowledge sharing and innovation of small-and medium-sized enterprises in a tourism cluster. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 6, p. 2417-2437, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0392>.

KIM, Namhyun; SHIM, Changsup. Taking it personally: How to increase interorganizational knowledge sharing in a tourist district. **Tourism and Hospitality Research**, v. 19, n. 1, p. 85-97, 2019.

KIP, M. et al. Seizing the (every)day: Welcome to the Urban Commons. In: DELLENBAUGH, M. et al. (eds). **Urban Commons**. Moving Beyond State and Market. Basel: Birkhauser, 2015, p. 7-25.

KOENS, Ko; POSTMA, Albert; PAPP, Bernadett. Is overtourism overused? Understanding the impact of tourism in a city context. **Sustainability**, v. 10, n. 12, p. 4384, 2018.

KOODSELA, Wannipa; DONG, Huang; SUKPATCH, Kassara. A holistic conceptual framework into practice-based on urban tourism toward sustainable development in Thailand. **Sustainability**, v. 11, n. 24, p. 7152, 2019.

KORSTANJE, M. E. El Covid-19 y la guerra invisible: ¿es el fin de la hospitalidad? **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, v. 12, n. 3 (Especial Covid19), p. 1-9, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a03>

KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J. **Mercadotecnia para hotelería y turismo**. México: Prentice Hall, 1997.

KOTLER, P.; HEIDER, D. H.; REIN, I. **Marketing places**: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations. New York: The Free Press, 1993.

KRIPPENDORF, J. **The Holiday Makers**: Understanding the impact of leisure and travel. Heinemann Professional Publishing, 1987.

KROLIKOWSKI, C.; BROWN, G. The Structure and Form of Urban Tourism Precincts: Setting the Stage for Tourist Performances. In: HAYLLAR, B.; GRIFFIN, T.; EDWARDS, D. (Eds). **City Spaces Tourist Places: Urban Tourism Precincts**. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2008, pp. 127-149.

KU, E. C. S.; YANG, C.-M.; HUANG, M.-Y. Partner choice: Adaptation of strategic collaboration between travel agencies. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 37, n. 4, p. 516-536, 2012. doi:10.1177/1096348012442543

KUHLEN, Rainer. Knowledge is the water of the mind: How to structure rights in “immaterial commons”. In: BOLLIER, David; HELFRICH, Silke (eds.) **The wealth of the commons: A world beyond market and state**. Amherst: Levellers Press, 2012, pp. 296-303.

LACERDA, D. P.; DRESCH, A.; PROENÇA, A.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. A. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão e Produção**, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

LADKIN, A.; MARTINEZ BERTRAMINI, A. Collaborative tourism planning: a case study of Cusco, Peru. **Current Issues in Tourism**, v. 5, n. 2, 71-93, 2002.

LANZARA, G.; PATRIOTTA, G. Technology and the courtroom: An inquiry into knowledge making in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, p. 943-972, 2001.

LARSEN, Svein. Tourism in a decade of terrorism, disasters and threats - some lessons learned. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 11, n. 3, p. 215-223, 2011. <https://doi.org/10.1080/15022250.2011.601928>

LARSON, L. R.; POUDYAL, N. C. Developing sustainable tourism through adaptive resource management: A case study of Machu Picchu, Peru. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 20, n. 7, 917-938, 2012.

LAVANCHY, G. T.; TAYLOR, M. J. Tourism as tragedy? Common problems with water in post-revolutionary Nicaragua. **International Journal of Water Resources Development**, v. 31, n. 4, pp. 765-779, 2015.

LE CROSNIER, Hervé. Subtle but effective: modern forms of enclosures. In: BOLLIER, David; HELFRICH, Silke (eds.) **The wealth of the commons: A world beyond market and state**. Amherst: Levellers Press, 2012, pp. 164-167.

LEE, R. P.; GINN, G.O.; NAYLOR, G. The impact of network and environmental factors on service innovativeness. **Journal of Services Marketing**, v. 23, n. 6, p. 397-406, 2009.

LEVIN, Daniel Z.; CROSS, Rob. The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. **Management Science**, v. 50, n. 11, p. 1477-1490, 2004.

LEVINE, Peter. Collective action, civic engagement, and the knowledge commons. In: HESS, C.; OSTROM, E. (eds). **Understanding knowledge as a commons: From theory to practice**. Cambridge, Massachusetts and London, England: The MIT Press, 2007, pp. 247-275.

LEVINE, S. S.; PRIETULA, M. How knowledge transfer impacts performance: a multilevel model of benefits and liabilities. **Organization Science**, v. 23, n. 6, p. 1748-1766, 2012. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0697>.

LIMA, Brenda Cortes de. **O Papel do Observatório de Turismo como Instrumento de Produção, Mediação e Facilitação dos Processos de Gestão do Conhecimento como Apoio as Governanças do Turismo**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Turismo e Hotelaria) - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2021.

LIMBERGER, Pablo Flores. **O Processo de Comunicação nos Destinos Turísticos: um diagnóstico de Balneário Camboriú, SC, Brasil**. 2011. 222 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) - Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Turismo e Hotelaria) - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2011.

LOHMANN, G.; PANOSSO NETO, A. (2012). Destino Turístico. In: PANOSSO NETO, A.; LOHMANN, G. **Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo, Aleph, 353-355.

LONG, P. The parallel worlds of tourism destination management and the creative industries: exchanging knowledge, theory and practice. **Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events**, v. 9, n. 3, p. 331-340, 2017.

LOPES, Boaz Antônio de Vasconcelos. Conhecimento como fator de produção. **Informação & Sociedade**. João Pessoa, v. 16, n. 1, p. 139-145, jan./jun. 2006.

MACBETH, J. **Tourism and the District of Omeo**. Final Report of the Omeo District Sustainable Community Project. Perth: Murdoch University, 1997.

MACBETH, J.; CARSON, D.; NORTHCOTE, J. Social Capital, Tourism and Regional Development: SPCC as a Basis for Innovation and Sustainability. **Current Issues in Tourism**, v. 7, n. 6, p. 502-522, 2004.

MACHLUP, Fritz. **Knowledge: Its creation, distribution and economic significance**. Princeton: Princeton University Press, 1980.

MACHLUP, Fritz. Semantic quirks in studies of information. In: MACHLUP, F.; MANSFIELD, U. (Eds.). **The study of information: Interdisciplinary message**. New York: Wiley, 1983, pp. 641-671.

MACKE, J.; BIASUZ, T. S.; BORTOLOZZO, D. A. Por onde andam os estudos sobre capital social no campo do turismo? Uma meta-análise. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 14, n. 1, p. 35-46, 2012.

MAGNIER-WATANABLE, R.; SENOO, D. Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge initiatives. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 1, p. 21-36, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270810852368>.

MAKKONEN, Teemu et al. Cross-border knowledge transfer and innovation in the European neighbourhood: Tourism cooperation at the Finnish-Russian border. **Tourism Management**, v. 68, p. 140-151, 2018.

MANCINI, Francesca; LEYSHON, Ben; MANSON, Fiona; COGHILL, George M.; LUSSEAU, Davida. Monitoring tourists' specialisation and implementing adaptive governance is necessary to avoid failure of the wildlife tourism commons. **Tourism Management**, v. 81, 2020.

MANFREDO, M.T. **Turismo na Amazônia: elementos culturais, conflitos e imaginários envolvendo a região de Manaus**. 2017. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2017.

MANSON, N. J. Is operations research really research? **Orion**, v. 22, n. 2, p. 155-180, 2006. <http://dx.doi.org/10.5784/22-2-40>

MARCH, S. T.; SMITH, G. F. Design and natural science research on information technology. **Decision Support Systems**, v. 15, p. 251-266, 1995.

MARCINEK, A. A.; HUNT, C. A. Tourism and cultural commons in the Ecuadorian Amazon. **Journal of Tourism and Cultural Change**, v. 17, n. 4, 2019.

MARTÍN, J. M. M.; MARTÍNEZ, J. M. G.; FERNÁNDEZ, J. A. S. An analysis of the factors behind the citizen's attitude of rejection towards tourism in a context of overtourism and economic dependence on this activity. **Sustainability**, v. 10, n. 8, 2018.

MARTÍNEZ, Larisa González. Servicios académicos en learning commons de bibliotecas universitarias: Una respuesta a los requerimientos educativos actuales. **Bibliotecas**, v. 39, n. 1, p. 1-32, 2021.

MARTÍNEZ-ROS, E.; ORFILA-SINTES, F. Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, p. 686-694, 2012.

MARTINS, Mayara Roberta. **Turismo sustentável: o protagonismo da juventude e a conservação do patrimônio natural-cultural do quilombo de Ivaporunduva no Vale do Ribeira**, São Paulo, Brasil. 2018. 1 recurso online (225 p.). Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP, 2018.

MASON, R. O., MITROFF, I. I. **Challenging strategic planning assumptions: Theory, cases, and techniques**. John Wiley & Sons Inc, 1981.

MATARRITA-CASCANTE, D.; BRENNAN, M. A.; LULOFF, A. E. Community agency and sustainable tourism development: the case of La Fortuna, Costa Rica. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 18, n. 6, p. 735-756, 2010.

MAXWELL, J. A. Designing a qualitative study. In: BICKMAN, L.; ROG, D. (Ed.) **Handbook of Applied Social Research Methods**. Thousand Oaks CA: Sage, 2008. pp. 214-253

MCCOOL, B. N. & MCCOOL, A. C. Incorporating lessons learned into tourism industry strategic planning for disaster management. **International Journal of Revenue Management**, v. 4, n. 3-4, p. 259-267, 2010.

MCGEHEE, N. G., LEE, S.; O'BANNON, T. L.; PERDUE, R. R. Tourism-related Social Capital and Its Relationship with Other Forms of Capital: An Exploratory Study. **Journal of Travel Research**, v. 49, n. 4, p. 486-500, 2009.

MCINERNEY, C. Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 53, n. 12, p. 1009-1018, 2002.

MCINTOSH, Sarah; RENARD, Yves. Placing the commons at the heart of community development: Three case studies of community enterprise in Caribbean Islands. **International Journal of the Commons**, v. 4, n. 1, p. 160-182, 2010.

MCINTYRE, G. **Sustainable tourism development: Guide for local planners**. Madrid, Spain: World Tourism Organization, 1993.

MCLEOD, M.; VAUGHAN, R. (Eds.). **Knowledge networks and tourism**. Oxford: Routledge, 2015.

MCMILLAN, D. W.; CHAVIS, D. M. Sense of community: A definition and theory. **Journal of Community Psychology**, v. 14, n. 1, p. 6-23, 1986.

MCNAUGHTON, Maurice; RAO, Lila. Governing knowledge commons in Caribbean disaster management: A comparative institutional analysis. **Information Services & Use**, v. 37, n. 4, p. 437-449, 2017.

MCNAUGHTON, Maurice; RAO, Lila. Governing Knowledge Commons: Applications of an Open Knowledge Broker in Caribbean Disaster Management. In: **ELPUB**. 2017. p. 245-258.

MERAT, A.; BO, D. Strategic analysis of Knowledge firms: the links between knowledge management and leadership. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 1, p. 3-15, 2013. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271311300697>.

MERETZ, Stefan. The structural communality of the commons. In: BOLLIER, David; HELFRICH, Silke (eds.) **The wealth of the commons: A world beyond market and state**. Amherst: Levellers Press, 2012, pp. 41-45.

MERRIAM S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2009.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. John Wiley & Sons, 2015.

MICHAILIDOU, A. V.; VLACHOKOSTAS, C.; MOUSSIOPOULOS, N. Interactions between climate change and the tourism sector: multiple-criteria decision analysis to assess mitigation and adaptation options in tourism areas. **Tourism Management**, v. 55, 1-12, 2016.

MIES, Maria. No commons without a community. **Community Development Journal**. v. 49, p. 106-117, 2014.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Boletim de Estatísticas Turísticas – 2019**. Disponível em: file:///C:/Users/Leonardo/Downloads/Mtur_Boletim_de_Estatisticas_Turisticas_2019.pdf. Acesso em: 02 ago 2020.

MIRA, R.; BREDÁ, Z.; MOURA, A.; CABRAL, M. O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: Abordagem conceitual (1999 - 2014). **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 11, n. 1, 2017. Disponível em: <http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/raoit/article/view/4507>. Acesso em: 05 dez. 2020.

MOESCH, M. **A produção do saber turístico**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2000.

MOORE, S. A.; RODGER, K. Wildlife tourism as a common pool resource issue: enabling conditions for sustainability governance. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 18, n. 7, p. 831-844, 2010.

MOREIRA, Sara; MORELL, Mayo Fuster. Food Networks As Urban Commons: Case Study of a Portuguese “Prosumers” Group. **Ecological Economics**, v. 177, 2020.

MORELL, Mayo Fuster. Qualities of the different models of platforms. In: MORELL, M. F. (Ed.). **Sharing cities: A worldwide cities overview on platform economy policies with a focus on Barcelona**. Barcelona: Dimmons Research Group - Universitat Oberta de Catalunya. 2018, pp. 125-158.

MOSCARDO, G. Exploring social representations of tourism planning: Issues for governance. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, n. 4-5, p. 423-436, 2011.

MUNICÍPIO DE ARARAGUÁ. Comtur reativado, 2021. Disponível em: <https://www.araragua.sc.gov.br/noticias/index/ver/codNoticia/676668/codMapaItem/4496>. Acesso em: 14 out 2021.

MUNIZ, E. C. L. **Gestão do Conhecimento do Cliente e Destinos Turísticos Inteligentes: Um Framework para a Gestão Inteligente da Experiência Turística - SMARTUR**, 2020, 336 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.

NAHAPIET J.; GHOSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press/Harvard University Press, 1982.

NEVES, C. S. B. et al. Os impactos da COVID-19 nas viagens de turistas brasileiros: conjuntura e perspectivas na eclosão e na expansão da pandemia no Brasil. **Turismo – Visão e Ação**, v. 23, n. 1, 2021. <https://doi.org/10.14210/rtva.v23n1.p2-25>

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of ‘Ba’: building a foundation for knowledge creation’, **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-55, 1998.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford university press, 1995. Nonini, D. (Ed.). **The global idea of ‘the commons’ (critical interventions)**. New York: Berghahn Books, 2007.

NONINI, D. (Ed.). **The global idea of “the commons” (critical interventions)**. New York: Berghahn Books, 2007.

NOOTEBOOM, B. **Learning and Innovation in Organizations and Economics**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

NORTH, D. **Institutions: Institutional Change and Economic Performance**. New York, NY: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, Klaus; KUMTA, Gita. **Knowledge management: Value creation through organizational learning**. Cham: Springer, 2018.

NOVELLI, M.; SCHMITZ, B.; SPENCER, T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. **Tourism Management**, v. 27, p. 1141-1152, 2006.

NUNAMAKER, J. F., CHEN, M., & PURDIN, T. D. M. Systems development in information systems research. **Journal of Management Information Systems**, v. 7, n. 3, 89-106, 1991.

NUVEM DE PALAVRAS. Disponível em: <https://wordart.com/nw15dq0aletg/nuvem-de-palavras>. Acesso em: 14 jun. 2021.

ONU (Organização das Nações Unidas). **Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development**, 2015. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>>. Acesso em: 28 jun. 2021.

OSTROM, E. **Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action**, Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OSTROM, E. .The Rudments of a theory of the Origins, Survival, and Performance of Common-Property Institutions. In: BROMLEY, D.W. et al. (eds.) **Making the Commons Work: Theory, Practice, and Policy**. San Francisco, CA: ICS Press, 1992b, pp. 293-318.

OSTROM, Elinor. Constituting Social Capital and Collective Action. In: KEOHANE, Robert O.; OSTROM, Elinor (Ed.). **Local commons and global interdependence**. Sage, 1994, p. 125-160.

OSTROM, Elinor. A Behavioral approach to the rational choice theory of collective action. **American Political Science Review**, v. 92, n. 1, p. 1-22, 1998.

OSTROM, E. Collective Action and the Evolution of Social Norms. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 14, n. 3. p. 137-158, 2000.

OSTROM, Elinor. Reformulating the commons. **Ambiente & Sociedade**, n. 10, p. 5-25, 2002.

OSTROM, E. **Understanding Institutional Diversity**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005.

OSTROM, E. A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems. **Science**, v. 325, p. 419-422, 2009. <https://doi.org/10.1126/science.1172133>.

OSTROM, Elinor. Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. **American Economic Review**, v. 100, n. 3, p. 641-672, 2010.

OSTROM, Elinor. Background on the institutional analysis and development framework. **Policy Studies Journal**, v. 39, n. 1, p. 7-27, 2011.

OSTROM, Elinor; AHN, Toh-Kyeong. Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. **Revista Mexicana de Sociología**, v. 65, n. 1, p. 155-233, 2003.

OSTROM, E.; AHN, T.-K. The meaning of social capital and its link to collective action. In: CASTIGLIONE, Dario; VAN DETH, Jan W.; WOLLEB, Guglielmo (Ed.). **The handbook of social capital**. Cheltenham, UK: Oxford University Press on Demand, 2009, pp. 17-35.

OSTROM, E.; BURGER, J.; FIELD, C. B.; NORGAARD, R. B.; POLICANSKY, D. Revisiting the Commons: Local Lessons, Global Challenges. **Science**, v. 284. n. 5412, p. 278-282, 1999.

OSTROM, E.; GARDNER, R.; WALKER, J. M. **Rules, Games, and Common-Pool Resources**. University of Michigan Press, 1994.

OSTROM, E.; JANSSEN, M. A.; ANDERIES, J. M. Going beyond panaceas. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, v. 104, n. 39, p. 15176-15178, 2007. <https://doi.org/10.1073/pnas.0701886104>.

OSTROM, E.; HESS, C. A framework for analysing the knowledge commons. In: HESS, Charlotte; OSTROM, Elinor. **Understanding Knowledge as a Commons: From Theory Practice**. Cambridge, MA: MIT press, 2007, pp. 41-81.

OSTROM, Vincent; OSTROM, Elinor. Public Goods and Public Choices. In: SAVAS, E. S. (ed.). **Alternatives for Delivering Public Services: Toward Improved Performance**. Boulder, CO: Westview Press, 1977, pp. 7-49.

OSTROM, E.; WALKER, J.; GARDNER, R. Covenants with and without a Sword: Self-Governance is Possible. **American Political Science Review**, v. 86, n. 2, p. 404-417, 1992.

OZSEKER, D. B. Towards a model of destination innovation process: An integrative review. **The Service Industries Journal**, v. 39, n. 3-4, p. 206-22, 2018.

PACHECO, R. C. S. **Instituto InCommons**: Rede Internacional de P&D em Commons Digitais. Projeto submetido ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), para participação na Chamada Pública INCT-MCTI/CNPq/CAPES/FAPs. 15/09/2014.

PACHECO, C.S.R., **Coprodução em ciência, tecnologia e inovação**: fundamentos e visões. In: Interdisciplinaridade: Universidade e inovação social e tecnológica. CRV Editora, pp.21-62, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/307977522_Coproducao_em_Ciencia_Tecnologia_e_Inovacao_fundamentos_e_visoes?amp%3Benric%20hSource=Y292ZXJQYWdlOzMwNzk3NzUyMjtBUzo0MDUxNDExNz%20Q5MzE0NjdAMTQ3MzYwNDU5MTg4Ng%3D%3D&%3Bel=1_%20x_3&%3B_esc=publicationCoverPdf. Acesso em 26 abr 2021.

PECHLANER, H.; ABFALTER, D.; RAICH, F. Cross-Border Destination Management Systems in the Alpine Region–The Role of Knowledge Networks on the Example of AlpNet. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 3, n. 3-4, p. 89-107, 2002.

PADDISON, B.; WALMSLEY, A. New public management in tourism: A case study of York. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 26, n. 6, p. 910-926, 2018.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1425696>.

PAPAGEORGIOU, M. Coastal and marine tourism: a challenging factor in Marine Spatial Planning. **Ocean Coast Management**, v. 129, 44-48, 2016.

PARASKEVAS, Alexandros; ALTINAY, Levent; MCLEAN, Jacqueline; COOPER, Chris. Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance. **Annals of Tourism Research**, v. 41, p. 130-152, 2013.

PASCUAL, Roberto de Miguel; CASADO, Esther Monterroso. Making sense of KM through users: Information gaps and intellectual property. In: **Proceedings...** International Conference of Computational Methods in Sciences and Engineering 2014 (ICCMSE, 2014). American Institute of Physics, 2014. p. 767-773. DOI:10.1063/1.4897845

PEARCE, Douglas G.; BUTLER, Richard (Ed.). **Contemporary issues in tourism development**. London: Routledge, 1999.

PEARCE, D. G. **Tourist Development**. New York: Longman, 1989.

PECHLANER, H; ABFALTER, D.; RAICH, F. Cross-Border Destination Management Systems in the Alpine Region–The Role of Knowledge Networks on the Example of AlpNet. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 3, n. 3-4, p. 89-107, 2002.

PECHLANER, H.; FISCHER, E.; HAMMANN, E.-M. Leadership and Innovation Processes - Development of Products and Services Based on Core Competencies. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 6, n. 3-4, p. 31-57, 2006.

PEFFERS, K. et al. A design science research methodology for information systems research. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.
<http://dx.doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>

PEMSEL, Sofia; WIEWIORA, A.; MÜLLER, R.; AUBRY, M.; BROWN, K. A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 8, p. 1411-1422, 2014.

PEREIRA, Juliana Rabelo; CABRAL, Eloisa Helena de Souza; PEREIRA, José Roberto. Gestão Social e Governing The Commons: A cooperação como elo de convergência. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 43, p. 112-122, dezembro 2015.

PETROU, Anastasia; DASKALOPOULOU, Irene. Social capital and innovation in the services sector. **European Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 1, p. 50-69, 2013.

PHAN, Thuc D.; NGUYEN, Nam C.; BOSCH, Ockie J. H.; NGUYEN, Thanh V.; LE, Tuyen T.; TRAN, Ha T. A Systemic Approach to Understand the Conservation Status and Viability of the Critically Endangered Cat Ba Langur. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 33, n. 6, p. 742-752, 2016.

PIKKEMAAT, B.; PETERS, M.; CHAN, C. S. Needs, drivers and barriers of innovation: The case of an alpine community-model destination. **Tourism Management Perspectives**, 25, 53-63, 2018.

PIMENTEL, T. D.; PIMENTEL, M. P. C. Destino Turístico como Construção Coletiva: os atores envolvidos e sua necessidade de articulação. Congresso Latino-Americano De Investigação Turística, 5., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, 2012.

PINTASSILGO, P.; SILVA, J. A. “Tragedy of the commons” in the tourism accommodation industry. **Tourism Economics**, v. 13, n. 2, p. 209–224, 2007.

PIRES, E. V.; ALCANTARINO, M. D. A participação das comunidades autóctones no turismo e o capital social no processo de desenvolvimento local: um exame do Programa Turismo Solidário - MG. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 8, n. 1, p. 1-15, 2008.

PIROTTA, E.; LUSSEAU, D. Managing the Wildlife Tourism Commons. **Ecological Society of America**, v. 25, n. 3, p. 729-741, 2015.

PITT, Jeremy; OBER, Josiah; DIACONESCU, Ada. Knowledge management processes and design principles for self-governing socio-technical systems. In: 2017 IEEE 2nd International Workshops on Foundations and Applications of Self* Systems (FAS* W). IEEE, 2017. p. 97-102.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul Ltd, 1967.

POLESE, F.; BOTTI, A.; GRIMALDI, M.; MONDA, A.; VESCI, M. Social Innovation in Smart Tourism Ecosystems: How Technology and Institutions Shape Sustainable Value Co-Creation. **Sustainability**, v. 10, n. 140, 2018.

POLYANI, M.; SEN, A. **The tacit dimension**. London: The University of Chicago Press, 2009.

PONTING, Jess; O'BRIEN, Danny. Liberalizing Nirvana: an analysis of the consequences of common pool resource deregulation for the sustainability of Fiji's surf tourism industry. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 22, n. 3, p. 384–402, 2014.

POTEETE, A. R.; OSTROM, E.; JANSSEN, M. A. **Trabalho em parceria: ação coletiva, bens comuns e múltiplos métodos**. São Paulo: Editora Senac, 2011.

PPGEGC (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Cnhecimento). **BTD EGC**. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/>. Acesso em 21 ago 2021.

PRESENZA, A.; ABBATE, T.; MICERA, R. The Cittaslow movement: Opportunities and challenges for the governance of tourism destinations. **Tourism Planning & Development**, v. 12, N. 4, p.479-488, 2015. <https://doi.org/10.1080/21568316.2015.1037929>.

PRETTY, J.; WARD, H. Social Capital and the Environment. **World Development**, v. 29, n. 2, p. 209-227, 2001.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUTNAM, R. D. The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. **The American Prospect**, v. 13, p. 35-42, 1993.

PUTNAM, R. D. Bowling alone: America's declining social capital. **Journal of Democracy**, v. 6, n. 1, p. 65-78, 1995.

PUTNAM, Robert D. **Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community**. New York: Simon and Schuster, 2000.

QUARESMA, Helena Doris de Almeida Barbosa; CAMPOS, Raul Ivan Raiol de. Turismo como instrumento de ação coletiva em áreas pesqueiras do litoral da Amazônia. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**, v. 1, n. 2, p. 139-147, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-81222006000200011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 16 mai. 2019.

RAMAKRISHNAN, Muralidharan; SHRESTHA, Anup; SOAR, Jeffrey. Innovation centric knowledge commons - A systematic literature review and conceptual model. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 35, 2021.

RIBIÈRE, Vincent; WALTER, Christian. 10 years of KM theory and practices. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 11, p. 4-9, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. The competitive destination: A sustainable perspective. **Tourism Management**, v. 21, p. 1-7, 2000.

RITCHIE, J. R. B.; GOELDNER, C. R.; MCINTOSH, R. W. **Tourism: Principles, Practices, Philosophies**. John Wiley & Sons: New York, 2000.

RITCHIE, R. B.; RITCHIE, B. A framework for an industry supported destination marketing information system. **Tourism Management**, v. 23, n. 5, p. 439-454, 2002.
doi:10.1016/S0261-5177(02)00007-9

ROLLAND, N.; CHAUVEL, D. Knowledge transfer in strategic alliances. In: WIIG, Karl M.; DESPRÉS, C.; CHAUVEL, D. **Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management**, 2000, pp. 225-236.

ROTTA, Maurício José Ribeiro. **As plataformas de governo eletrônico e seu potencial para a promoção dos princípios dos commons: O caso dos municípios brasileiros** [tese]. Florianópolis: Programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina; 2018.

RUIZ-BALLESTEROS, Esteban. Comunidad, bienes comunes y turismo en Floreana (Islas Galápagos). **Revista de Antropología Social**, v. 26, n. 2, p. 333-354, 2017.

RUIZ-BALLESTEROS, Esteban; BRONDIZIO, Eduardo. Building negotiated agreement: The emergence of community-based tourism in Floreana (Galápagos Islands). **Human Organization**, v. 72, n. 4, p. 323-335, 2013.

SÆÞÓRSDÓTTIR, Anna Dóra; HALL, C. Michael; WENDT, Margrét. Overtourism in Iceland: Fantasy or reality? **Sustainability**, v. 12, n. 18, 2020.

SAINAGHI, R.; BAGGIO, R. Complexity traits and dynamics of tourism destinations. **Tourism Management**, v. 63, p. 368-382, 2017.

SAMPSEL, Laurie J. Finding Open Educational Resources for Music: OER Commons, MERLOT II, Openstax CNX, and MIT OpenCourseWare. **Music Reference Services Quarterly**, v. 20, n. 3-4, p. 224-226, 2017.

SANCHEZ, P. M.; ADAMS, K. M. The Janus-faced character of tourism in Cuba. **Annals of Tourism Research**, v. 31, n. 1, p. 27-46, 2008.

SANTANA, G. Crisis Management and Tourism. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 15, n. 4, p. 299-321, 2004.

SANZ-IBÁÑEZ, Cinta; LOZANO, Sergi; CLAVÉ, Salvador Anton. Brokers in a destination's knowledge networks. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 11, p. 120-129, 2019.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. London: Pearson Education Limited, 2012.

SCHEYVENS, R. **Tourism and poverty**. New York: Routledge, 2011.

SCHUBERT, Stefan Franz. COVID-19: Consequências econômicas para uma pequena economia dependente do turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1, 2021. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2297>

SCHULTZ, L.; FOLKE, C.; OSTERBLOM, H.; OLSSON, P. Adaptive governance, ecosystem management, and natural capital. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 112, n. 24, p. 7369–7374, 2015. <https://doi.org/10.1073/pnas.1406493112>.

SCOTT, N.; BAGGIO, R.; COOPER, R. (Eds.). **Network analysis and tourism, from theory to practice**. Clevedon: Channel View, 2008.

SCOTT, N.; MARZANO, G. Governance of tourism in OECD countries. **Tourism Recreation Research**, v. 40, n. 2, p. 181-193, 2015.

SENAC. **Missão, Visão, Valores**. Disponível em: <https://portal.sc.senac.br/portal/site/sobre-o-senac/sc/missao--visao--valores>. Acesso em: 13 jun. 2022.

SERAPHIN, H. S.; SHEERAN, P.; PILATO, M. Over-tourism and the fall of Venice as a destination. **Journal of Destinatio Marketing & Management**, v. 9, p. 374–376, 2018.

SERRAT, Olivier. Learning Lessons with Knowledge Audits. In: Asian Development Bank. **Knowledge solutions: tools, methods, and approaches to drive development forward and enhance its effects**. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2010a, pp. 40-50.

SERRAT, Olivier. Notions of Knowledge Management. In: Asian Development Bank. **Knowledge solutions: tools, methods, and approaches to drive development forward and enhance its effects**. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2010b, pp. 113-122.

SERVA, Maurício; JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Pluralidade, inovação social e gestão no Brasil contemporâneo. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 4. Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre: ANPAD, CD, 2006.

SHAFIEE, S.; GHATARI, A. R.; HASANZADEH, A.; JAHANYAN, S. Developing a model for sustainable smart tourism destinations: A systematic review. **Tourism Management Perspectives**, v. 31, 287-300, 2019.

SHARMA, Ravi S.; BHATTACHARYA, Suman. Knowledge dilemmas within organizations: Resolutions from game theory. **Knowledge-Based Systems**, v. 45, p. 100-113, 2013.

SHAW, G.; WILLIAMS, A. Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. **Tourism Management**, v. 30, p. 325-335, 2009.

SHEIKH, Arslan. Development of information commons in university libraries of Pakistan: The current scenario. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 41, p. 130-139, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2015.01.002>.

SHIH, W. C. **Just how important is manufacturing?** hbr Blog Network, 21 February, 2012. <http://blogs.hbr.org/hbsfaculty/2012/02/just-howimportant-is-manufact.html>

SHUHUI, Ren et al. From information commons to knowledge commons: Building a collaborative knowledge sharing environment for innovative communities. **The Electronic Library**, v. 27, n. 2, p. 247-257, 2009.

SIEVERS-GLOTZBACH, Stefanie; EULER, Johannes; FRISON, Christine; GMEINER, Nina; KLIEM, Lea; MAZÉ, Armelle; TSCHERSICH, Julia. Beyond the material: knowledge aspects in seed commoning. **Agriculture and Human Values**, v. 38, n. 2, p. 509-524, 2021.

SILVA, C. B. da; HOFSTAETTER, M.; ALCOBIA, O. Reflexões sobre capital social e turismo comunitário no Rio Grande do Norte, Nordeste do Brasil. **Turismo & Sociedade**, v. 11, n. 3, p. 430-452, 2018.

SILVA, Maria Emilia Martins da. **Gestão sustentável da orla marítima em destinos turísticos costeiros: A percepção dos atores sociais**. 2013 276 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SILVEIRA, Caio; BOCAYUVA, Cunha; ZAPATA, Tania. Ações integradas e desenvolvimento local: Tendências, oportunidades e caminhos. In: OLIVEIRA, F. et al (orgs). **Novos contornos da gestão local: conceitos em construção**. São Paulo: Pólis, 2002. pp. 245-270.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial** (3rd ed.). USA: MIT Press, 1996.

SIMONS, T.; HINKIN, T. The effect of employee turnover on hotel profits: A test across multiple hotels. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 42, n. 4, p. 65-69, 2001.

SIPE, Lori J. How do senior managers influence experience innovation? Insights from a hospitality marketplace. **International Journal of Hospitality Management**, v. 54, p. 75-83, 2016.

SKYRME, D. J. Developing a knowledge strategy: From management to leadership. In: MOREY, D.; MAYBURY, M. ; THURASINGHAM, B. (Eds.). **Knowledge management: Classic and contemporary works**. Cambridge, MA: MIT Press, 2000.

SOARES, Joélcio Gonçalves; CARDOZO, Poliana Fabíula; FERNANDES, Diogo Lüders; HOLM, Carla Caroline. Planejamento participativo do turismo em comunidades rurais: Estudo comparativo entre as comunidades étnicas de Castrolanda, Entre Rios e Witmarsum no

Paraná, Brasil. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 15, n. 4, p. 897-911. 2017.

SOARES, Joélcio Gonçalves; SAHR, Cicilian Luiza Löwen. Ação coletiva, cooperativismo e turismo: Estudo de caso da Comunidade Menonita de Witmarsum (Paraná/Brasil). **PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 14, n. 1, p. 111-125. 2016.

SOFIELD, T. **Empowerment for sustainable tourism development**. Oxford: Elsevier, 2003.

SOUSA, Paulo de Tarso Costa. Capital social e gestão do conhecimento: união responsável socialmente. **Data Grama Zero – Revista de Ciência da Informação**, v. 7, n. 6, p. 1-23, dez. 2006.

SOUZA, Caroline Nagel Moura de. **Inovação: A Compreensão dos Envolvidos com o Ensino Superior em Brasília**. 2012. 137 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, 2012.

SOUZA, M. T. de; SILVA, M. D. de; CARVALHO, R de. Revisão Integrativa: O que é e como fazer? **Einstein**, v. 8, n.1, p. 102-106, 2010.

SOUZA, Marcelino de; ELESBÃO, Ivo. A Introdução de uma inovação social entre agricultores familiares: O turismo rural em dois roteiros do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. **Anais. VII Colóquio Ibérico de Estudos Rurais**, Coimbra, Portugal, outubro de 2008.

SOUZA, Mariana Cristina da Cunha. O Estado e o turismo no Brasil: análise das políticas públicas no contexto da pandemia da COVID-19. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1, 2021. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2137>

SPIROU, Costas. Social forces and the evolution of tourism: A historical framework of urban change. **Society and Leisure**, v. 41, n. 1, p. 68-80, 2018.

STAMBOULIS, Y.; SKAYANNIS, P. Innovation strategies and technology for experience-based tourism. **Tourism Management**, v. 24, n. 1, p. 35–43, 2003. doi:10.1016/S0261–5177(02)00047-X

STEIL, A. V. **Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas**. Florianópolis: Instituto Stela, 2007.

STICKDORN, M.; FRISCHHUT, B.; SCHMID, J. S. Mobile ethnography: A pioneering research approach for customer-centered destination management. **Tourism Analysis**, v. 19, n. 4, p. 491-503, 2014.

STOFFLEN, A.; IOANNIDES, D.; VANNESTE, D. Obstacles to achieving cross-border tourism governance: A multi-scalar approach focusing on the German-Czech borderlands.

Annals of Tourism Research, v. 64, p. 126–138, 2017.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.03.003>.

STONEHOUSE, G. H.; PEMBERTON, J. D. Learning and knowledge management in the intelligent organization. **Participation and Empowerment: An International Journal**, v. 7, n. 5, p. 131-144, 1999.

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. São Paulo: Prentice-Hall, 1999.

STRONZA, A. L. Commons management and ecotourism: Ethnographic evidence from the Amazon. **International Journal of the Commons**, v. 4, p. 56-77, 2010.

STRYDOM, Albert J.; MANGOPE, Dinah; HENAMA, Unathi Sonwabile. Lessons learned from successful community-based Tourism: Case studies from the global south. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, v. 7, n. 5, p. 1-13, 2018.

STUERMER, M.; SPAETH, S.; VON KROGH, G. Extending private collective innovation: a case study. **R&D Management**, v. 39, p.170-191, 2009.

STUERMER, Matthias; ABU-TAYEH, Gabriel; MYRACH, Thomas. Digital sustainability: basic conditions for sustainable digital artifacts and their ecosystems. **Sustainability Science**, v. 12, n. 2, p. 247-262, 2017.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TASSO, João Paulo Faria; MOESCH, Marutschka Martini; NÓBREGA, Wilker Ricardo de Mendonça. Reincorporação da Ética às Políticas Públicas de Turismo: uma necessária reflexão no combate às consequências do Covid-19. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1, p. 2141, 2021.

TAYLOR, S. Issues in measuring success in community-based Indigenous tourism: Elites, kin groups, social capital, gender dynamics and income flows. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 25, n. 3, p. 433-449, 2017.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert; DEVAULT, Marjorie. **Introduction to qualitative research methods**: A guidebook and resource. John Wiley & Sons, 2015.

TEECE, D.J., PISANO, G. AND SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-33, 1997.

TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes; POPADIUK, Silvio. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: O que os empregados esperam de seus líderes? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, p. 73-92, 2003.

TENENBERG, Josh. Technology and the commons. In: BOLLIER, David; HELFRICH, Silke (eds.) **The wealth of the commons: A world beyond market and state**. Amherst: Levellers Press, 2012, pp. 180-194.

TIMUR, Seldjan. **Analyzing urban tourism stakeholder relationships: A network perspective**. Haskayne School of Business University of Calgary Working Papers, 2012.

TOSUN, C. Expected nature of community participation in tourism development. **Tourism Management**, v. 27, n. 3, p. 493-504, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.12.004>.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TREJOS, B.; CHIANG, L.N.; HUANG, W. Support networks for community-based tourism in rural Costa Rica. **The Open Area Studies**, v. 1, n. 1, p.16-25, 2008.

TRIBE, John; LIBURD, Janne J. The tourism knowledge system. **Annals of Tourism Research**, v. 57, p. 44–61, 2016.

TRUNFIO, Mariapina; CAMPANA, Salvatore. Drivers and emerging innovations in knowledge-based destinations: Towards a research agenda. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 14, 2019.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

TSENG, Yung-Ping, HUANG, Yu-Chin; KYLE, Gerard T.; YANG, Ming-Ching. Modeling the impacts of cetacean-focused tourism in Taiwan: observations from cetacean watching boats: 2002–2005. **Environmental Management**, v. 47, n. 1, p. 56-66, 2011.

TSOUKAS, H.; VLADIMIROU, E. What is organizational knowledge? **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, p. 973-994, 2001.

TUSSYADIAH, I. P. Toward a Theoretical Foundation for Experience Design in Tourism. **Journal of Travel Research**, v. 53, n. 5, p. 543–564, 2014.

TZAFRIR, Shay S.; DOLAN, Simon L. Trust me: A scale for measuring manager-employee trust. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 2, n. 2, p. 115-132, 2004.

TZORTZAKI, Alexia Mary; MIHIOTIS, Athanassios. A three dimensional knowledge management framework for hospitality and tourism. **Foresight**, v. 14, n. 3, p. 242-259, 2012.

UNITED NATIONS (UN). **International Recommendations for Tourism Statistics**, 2008. Disponível em: <https://unstats.un.org/unsd/trade/IRTS/IRTS%202008%20unedited.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2021.

UNWTO. **Making tourism more sustainable**: A guide for policy makers. Madrid: UNWTO: 2005, pp. 11-12.

UNWTO. **Sustainable Development of Tourism: Concepts and Definitions**. Disponível em: <<https://www.unwto.org/sustainable-development>>. Acesso em: 07 fev 2022.

UNWTO. **Why Tourism?** Disponível em: <https://www.unwto.org/why-tourism>. Acesso em: 02 agosto 2020.

URIARTE, F. A. Elements of knowledge management. In: URIARTE, F. A. **Introduction to knowledge management**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008, p. 45-66.

USLANER, Eric M. Trust as a Moral Value. (Forthcoming in Dario Castiglione, ed., Social Capital), www.bsos.umd.edu/gvpt/uslaner/uslanerexeter.pdf.

VALLS, J. F. Destino turístico. In: VALLS, J. F. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, pp. 15- 58.

VAN AKEN, J. E. Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules. **Journal of Management Studies**, v. 41, 2n. p. 219-246, 2004.

VAN AKEN, J. E.; BERENDS, H.; VAN DER BIJ, H. **Problem solving in organizations**. Cambridge: University Press Cambridge, 2012.

VARRA, L.; BUZZIGOLI, L.; BUZZIGOLI, C.; LORO, R. Knowledge management for the development of a smart tourist destination: The possible repositioning of Prato. In: **Smart Cities and Smart Spaces**: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. IGI Global, 2019, pp. 1145-1178.

VATN, A. Rationality, institutions and environmental policy. **Ecological Economics**, v.55, n.2, p. 203-217, 2005.

VENABLE, J. R. The role of theory and theorising in design science research. **DESRIST**, p. 1-18, 2006.

VERA, Luciana Alves Rodas; GOSLING, Marlusa de Sevilha. Economia compartilhada no turismo: Uma discussão teórica sobre o consumo colaborativo e o compartilhamento. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, p. 226-251, 2017.

VILLAVICENCIO, Bertha Palomino; ZAMORA, José Gasca; PARDO, Gustavo López. El turismo comunitario en México: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en

territorios indígenas. **El Periplo Sustentable**, [S.l.], n. 30, p. 06-37, 2016. Disponível em: <<https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/4895>>. Acesso em: 08 dez. 2020.

WANG, C.C.; CATER, C.; LOW, T. Political challenges in community-based ecotourism. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 24, n. 11, p. 1555-1568, 2016.

WANG, Hui. Economic Analysis on Problems Derived from Rural Tourism ‘Enclave Operation’. **Proceedings...** International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT), 2014, pp. 151-155.

WEARING, S. L.; PONTING, J. Breaking down the system: How volunteer tourism contributes to new ways of viewing commodified tourism. In: JAMAL, T.; ROBINSON, M. (Eds.). **The Sage handbook of tourism studies**. London: Sage, 2009, pp. 254-268.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

WICKS, A.C., GILBERT JR, D.R., FREEMAN, R.E. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. **Business Ethics Quarterly**, p. 475-497, 1994. Disponível em http://www.jstor.org/stable/3857345?seq=1#page_scan_tab_contents Acesso em 18/08/2017.

WILLIAMS, R. The epistemology of knowledge and the knowledge process cycle: Beyond the “objectivist” vs “interpretivist”. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, p.72-85, 2008.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO). **Guide for local planners on developing sustainable tourism**. Spain: WTO publication, 1993.

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (WTTC). **Economic Impact Reports**. Disponível em: < <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> >. Acesso em: 02 agosto 2020.

WORREN, N.; MOORE, K.; ELLIOTT, R. When Theories become tools: Toward a framework for pragmatic validity. **Human Relations**, v. 55, n. 10, p. 1227-1250, 2002. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726702055010082>

WRAY, M.. Adopting and implementing a transactive approach to sustainable tourism planning: translating theory into practice. **Journal of Sustainable Tourism**, v, 19 n. 4-5, p. 605-627, 2011.

YADAV, Janardan Krishna et al. An IAD type framework for Blockchain enabled smart tourism ecosystem. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 32, n. 1, 2021.

YANG, H. L.; WU, T.C.T. Knowledge sharing in an organization. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 75, n. 8, p. 1128-1156, 2008.

YANG, J.T. Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. **Tourism Management**, v. 28, n. 2, p. 530-543, 2007.

YANG, J. T. Individual attitudes to learning and sharing individual and organisational knowledge in the hospitality industry. **The Service Industries Journal**, v. 29, n. 12, 1723-1743, 2009.

YAO, T.; QIU, Q.; WEI, Y. Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, p. 1-8, 2019.

YIU, M.; LAW, R. Review and application of knowledge management and knowledge sharing in tourism. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 19, n. 7, p. 737-759, 2014.

YOUSSEF, K. A.; TAIBAH, A. A. Knowledge cities through “open design studio” educational projects: The case study of Jeddah City. **International Journal of Knowledge-Based Development**, v. 2, n. 3, p. 295-315, 2011.

ZACH, F. Collaboration for innovation in tourism organizations: leadership support, innovation formality, and communication. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 40, n. 3, 271-290, 2016.

ZAPALSKA, A. M.; BROZIK, D.; ZIESER, N. Factors affecting success of small business enterprises in the Polish tourism industry. **Tourism**, v. 63, n. 3, p. 365-381, 2015.

ZEHRER, A. Knowledge management in tourism - the application of Grant's knowledge management model to Austrian tourism organizations. **Tourism Review**, v. 66, n. 3, p. 50-64, 2011.

ZHANG, Yan. How Did the Lost Shangri-La Get Lost? The Tragedy of the Groundwater Commons in Lijiang, China. **Water**, v. 12, n. 11, p. 3131, 2020.

ZÜCKERT, Hartmut. The commons – a historical concept of property rights. In: BOLLIER, David; HELFRICH, Silke (eds.) **The wealth of the commons: A world beyond market and state**. Amherst: Levellers Press, 2012, pp. 120-125.

APÊNDICE A – Metodologia da revisão integrativa Gestão do Conhecimento e *Commons*

Tranfield et al. (2003) afirmam que se trata de um método que se justifica por melhorar a qualidade do processo de revisão, que deve se desenvolver de maneira sistemática, transparente e reprodutível para minimizar possíveis vieses. Nesse sentido, tais autores apresentam etapas para ajudar no desenvolvimento deste tipo de revisão, como: a) a identificação da pesquisa, b) a seleção dos estudos, c) a avaliação da qualidade dos estudos, d) a extração de dados e monitoramento do progresso, e) a síntese dos dados.

A primeira etapa (identificação de pesquisa) é o momento em que o pesquisador define as palavras-chave e os termos de busca, bem como a estratégia adotada para a busca sistemática. Neste trabalho, os descritores utilizados foram os termos “*commons*”, “*common-pool resource**”, “*common pool resource**” e “*traged* of the commons*” para abarcar a parte sobre bem comum. A estratégia de usar o asterisco foi devido à preocupação de não deixar termos semelhantes de fora da pesquisa, abordando tanto “*resource*” quanto “*resources*”, e tanto “*tragedy*” quanto “*tragedies*”.

Em complemento, foram utilizados os termos “*knowledge management*” (para incluir o outro elemento) e “*knowledge commons*”, termo que costuma apresentar tanto os preceitos de GC quanto do *commons*.

As bases de dados utilizadas foram a *Scopus*, a *Web of Science*, por serem reconhecidas pela comunidade acadêmica e seguindo a estratégia da primeira revisão sistemática integrativa feita para esta tese. Contudo, devido à escassez de textos levantados, outros bancos de dados foram acessados com intuito de ampliar a busca, como foi o caso da *Academic Search Premier - ASP (EBSCO)* e a *SciELO*.

As buscas sistemáticas foram realizadas no dia vinte e quatro de maio de 2021. As equações booleanas usadas nas bases de dados e os resultados da pesquisa se encontram no quadro 10. Vale complementar que houve dificuldade de realizar buscas utilizando o termo *commons*, pois, apesar de ter sido utilizado entre aspas, os resultados apresentavam textos sem relação direta com a proposta, trazendo conteúdos relacionados a “objetivos em comum” e “Casa dos Comuns”, por exemplo.

Quadro 14 – Estratégia de busca sistemática e resultados (GC e *Commons*).

Base de dados	Estratégia de busca	Resultado
Scopus	(TITLE-ABS-KEY ("commons" OR "common-pool resource*" OR "common pool resource*" OR "traged* of the commons") AND TITLE-ABS-KEY ("knowledge management") AND TITLE-ABS-KEY ("knowledge commons"))	13
Web of Science	TÓPICO: ("commons" OR "common-pool resource*" OR "common pool resource*" OR "traged* of the commons" OR "knowledge commons") AND TÓPICO: ("knowledge management") NOT TÓPICO: ("common")	18
EBSCO	("commons" OR "common-pool resource*" OR "common pool resource*" OR "traged* of the commons" OR "knowledge commons") AND ("knowledge management") NOT ("common"))	26
SciELO	"bem comum" OR "bens comuns" OR "recurso* compartilhado*" OR "tragédia do bem comum" OR "tragédia dos comuns" OR "bem comum do conhecimento" AND "gestão do conhecimento" OR "gestão de conhecimento"	Zero

Fonte: elaborado pelo autor

Na *Scopus* se utilizou a estratégia de busca nos títulos, resumos e palavras-chave. E o termo “*knowledge commons*” foi inserido em um campo separado, pois quando estava junto com os termos relacionados ao *commons* (assim como aparece na estratégia da *Web of Science*), nenhum estudo foi identificado. Na *Web of Science* a estratégia contemplou o “tópico”, que abarca os títulos, resumos, palavras-chave e palavras-chave extras (*keyword plus*). Com o acréscimo da estratégia NOT TÓPICO “common” (assim como na *EBSCO*), para evitar a busca de textos que pesquisaram temas diversos, como: objetivos comuns, características comuns, etc. Algo que aumenta a quantidade de estudo sem aderência a presente proposta.

O *EndNote Web* foi usado para a gestão dos dados e textos apresentados nas bases de dados, e dos cinquenta e sete levantados, dez eram duplicados. Um dos textos foi acrescentado posteriormente à categoria “duplicados” porque, após leitura, identificou-se que, apesar de terem títulos diferentes, ambos apresentavam praticamente a mesma estrutura e conteúdo (apenas um parágrafo sendo diferente), bem como os mesmos autores. Assim, trata-se de um texto apresentado em um evento científico que foi aproveitado quase que na integralidade para publicação em uma revista científica. O que não acrescenta valor a esta revisão integrativa.

Dos quarente e sete textos restantes, quatro não foram encontrados. Permanecendo, assim, quarenta e três textos. Estes que passaram por um refinamento primário de critérios de inclusão, como: a) áreas do conhecimento - todas, uma vez que o estudo é de natureza multi e interdisciplinar; b) línguas - todas; c) origem geográfica - todas; d) temporalidade – tudo que foi publicado antes da data da busca sistemática; e) tipo de documento – artigos de revistas científicas e anais de eventos científicos, tanto com abordagem teórica quanto empírica; excluindo, assim, textos referentes a relatórios, teses e dissertações, dados de censo, patentes, publicações governamentais, revisões de livro, por exemplo; f) termo de busca – foram aceitos textos que abordam governança do conhecimento ao invés de gestão do conhecimento, tendo em vista que se trata de um termo que abarca uma visão mais complexa da forma como se lida com o conhecimento. Diante destes critérios, mais quatro textos foram excluídos, permanecendo trinta e nove textos.

Como passo seguinte, estudos que não estabeleciam uma relação mínima entre gestão de conhecimento e *commons* foram excluídos. Como mínimo se entende a não existência de relações, possibilidades e lacunas de características presentes na GC (seus processos, por exemplo) e no *commons* (como ações coletivas, instituições auto organizadas, a reciprocidade, por exemplo), mesmo que não houvesse um referencial teórico específico para tais elementos. Também foram excluídas referências a *sites* de bens comuns digitais ou textos que apresentavam uma interpretação diferente do termo *commons* (como, cavernas e bens comuns, Câmara dos Comuns). O que exigiu a leitura integral dos artigos, e que eliminou mais vinte e seis textos.

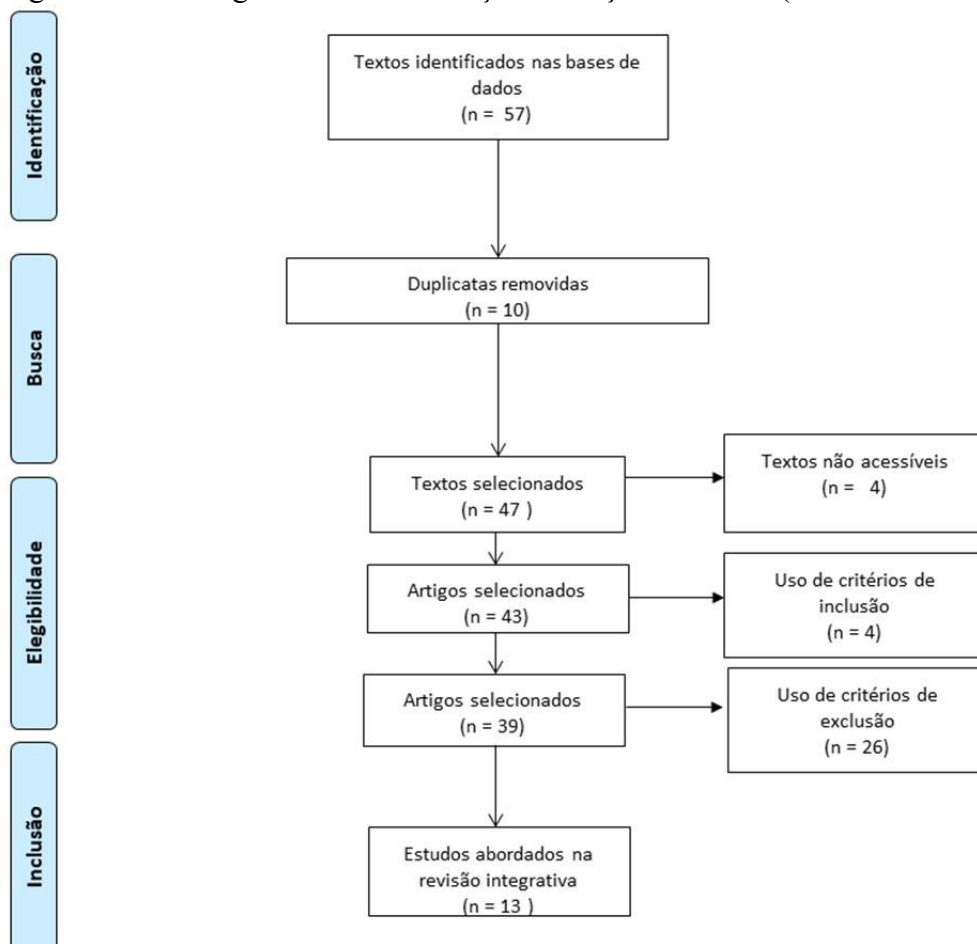
Dos treze estudos restantes, não se utilizou uma exclusão pela qualidade metodológica, pois poderia comprometer a exploração de dados (já escassos) sobre a relação entre GC e *commons*. E o processo de seleção dos textos está resumido na figura 60.

Os treze textos foram lidos na íntegra, e os dados coletados manualmente foram organizados em uma planilha do Excel com os itens dos dados separados: autores, ano de publicação, palavras-chave, significados de GC e de *commons*, papel do conhecimento, relações, possibilidades e lacunas entre GC e *commons*.

Assim, seguiu-se para a análise e síntese dos dados (última fase da revisão integrativa), realizada de forma descritiva, por meio da estratégia de enquadramento dos dados em agrupamentos de ideias semelhantes, ou seja, a técnica da análise temática. Técnica

baseada em Braun e Clarke (2006 e 2012) e que se encontra detalhado nos procedimentos metodológicos da tese.

Figura 60 – Fluxograma de identificação e seleção de textos (GC e *Commons*).



Fonte: elaborado pelo autor

APÊNDICE B – Metodologia da revisão integrativa *Commons* e Turismo

Tranfield et al. (2003) afirmam que se trata de um método que se justifica por melhorar a qualidade do processo de revisão, que deve se desenvolver de maneira sistemática, transparente e reproduzível para minimizar possíveis vieses. Nesse sentido, tais autores apresentam etapas para ajudar no desenvolvimento deste tipo de revisão, como: a) a identificação da pesquisa, b) a seleção dos estudos, c) a avaliação da qualidade dos estudos, d) a extração de dados e monitoramento do progresso, e) a síntese dos dados.

A primeira etapa (identificação de pesquisa) é o momento em que o pesquisador estrutura o(s) objetivo(s) da pesquisa, define as palavras-chave e os termos de busca, bem como a estratégia adotada para a busca sistemática. No primeiro caso, os objetivos gerais do estudo foram: a) analisar as relações e lacunas de pesquisa existentes na literatura científica sobre *commons* e turismo; e b) averiguar como o recurso “conhecimento” é tratado nessa relação? Como complemento, os objetivos específicos foram: (i) identificar a evolução temporal dos estudos e as palavras-chave, que dão o sentido que os estudos estão tomando; (ii) identificar os recursos que são abordados (natural, tangível, artificial, intangível) e as comunidades envolvidas; (iii) mostrar os setores, segmentos do turismo e tipos de destinos são trabalhados; (iv) levantar as definições para *commons* e *tourist commons*; (v) desvelar os instrumentos de regulação de *tourism commons* e os conflitos existentes nessa relação; (vi) levantar o papel do conhecimento entre bem comum e turismo, e as agendas de pesquisa entre tais termos.

Ainda na primeira fase, os descritores utilizados de forma geral foram os termos “*commons*”, “*common-pool resource**”, “*common pool resource**”, “*traged* of the commons*”, “CPR” e “Ostrom”, que abarcam a parte sobre bem comum. A estratégia de usar o asterisco foi devido à preocupação de não deixar termos semelhantes de fora da pesquisa, abordando tanto “*resource*” quanto “*resources*”, e tanto “*tragedy*” quanto “*tragedies*”. Em complemento, foram utilizados os termos “*tourist**” (para abarcar ideias relacionadas a turismo, turista, turístico) e “*destination*” (com intuito de alcançar textos relacionados a destinos turísticos).

As buscas sistemáticas foram realizadas no dia primeiro de julho de 2021, e as bases de dados utilizadas foram a *Scopus* (contemplando títulos, palavras-chave e resumos), a *Web*

of Science (abordando tópicos, que diz respeito aos títulos, palavras-chave, resumos e palavras-chave extras), e a SciELO (tendo como tópico de busca “todos os índices”); seguindo a revisão integrativa anterior.

Houve acréscimo do termo “common” na estratégia de busca AND NOT na base de dados da Scopus e NOT na Web of Science, com intuito de evitar o levantamento de textos com temas diversos e não aderentes a esta proposta, como: objetivos comuns, características comuns, casa dos comuns, etc.

Também se fez uso do Google Scholar, pois na segunda revisão integrativa (sobre GC e Commons) foi encontrado um artigo (RAMAKRISHNAN et al, 2021) que utilizou de tal estratégia e alcançou quantidades maiores de textos. Assim, em uma tentativa de trazer complemento à revisão e buscando trabalhos classificados como “relevantes” pelo Google Scholar, foram abordados os dez primeiro trabalhos apresentados. O que se mostrou profícuo, uma vez que possibilitou o levantamento de trabalhos diferentes dos apresentados pelas demais bases de dados.

As equações booleanas usadas nas bases de dados e os resultados da pesquisa se encontram no quadro 15.

Quadro 15 – Estratégia de busca sistemática e resultados (Commons e Turismo).

Base de dados	Estratégia de busca	Resultado
Scopus	TITLE-ABS-KEY (touris* OR destination) AND TITLE-ABS-KEY ("commons" OR "common-pool resource*" OR "common pool resource*" OR "traged* of the commons" OR CPR OR Ostrom) AND NOT TITLE-ABS-KEY ("common"))	46
Web of Science	TÓPICO: (tourism OR destination) AND TÓPICO: ("commons" OR "common-pool resource*" OR "common pool resource*" OR "traged* of the commons" OR CPR OR Ostrom) NOT TÓPICO: ("common")	106
SciELO	(turismo OR destino turístico) AND ("bem comum" OR "common-pool resource*" OR "common pool resource*" OR "tragédia dos comuns" OR CPR OR Ostrom)	1
Google Scholar	(tourism OR destination) AND ("commons" OR "common-pool resource*" OR "common pool resource*" OR "traged* of the commons" OR CPR	10

Fonte: elaborado pelo autor

Para a fase de seleção dos estudos, o EndNote Web foi usado para a gestão dos dados e de textos apresentados nas bases de dados, e dos cento e sessenta e três levantados (163), trinta (30) eram duplicados, e nove (9) não foram encontrados. Permanecendo, assim, cento e

vinte e quatro (124) textos. Estes passaram pelo crivo de elegibilidade de exclusão, feitos pela leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, que indica a terceira fase da revisão integrativa: avaliação da qualidade dos estudos. Tais critérios foram: a) texto que fazia relação direta ao turismo, tratando-o como tema secundário; b) texto que não abordou o termo *commons* ou *common-pool resource* e suas variações (*common pool resources*, *common pool resource*, CPR); c) texto sem apresentar uma relação entre *commons* e turismo (ou destino turístico); d) tipo de documento relacionado a notas, relatórios, teses e dissertações, dados de censo, patentes, publicações governamentais e editoriais. Frente a tais critérios, mais noventa e dois (92) textos foram excluídos, permanecendo trinta e dois (32).

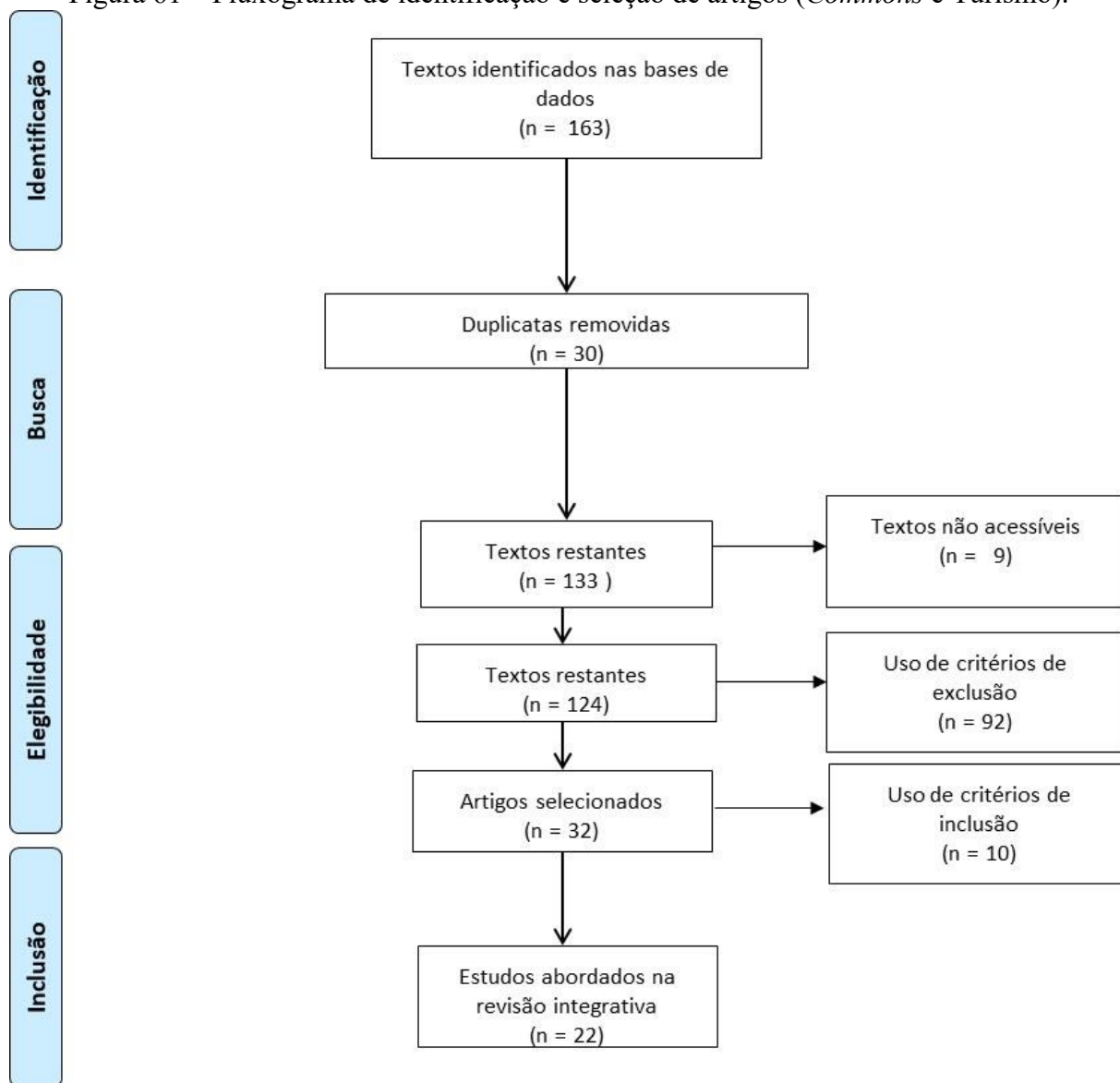
Posteriormente, foram utilizados os seguintes critérios de inclusão para a revisão integrativa: a) áreas do conhecimento - todas, uma vez que o estudo é de natureza multi e interdisciplinar; b) línguas – inglês, espanhol e português, tendo em vista o domínio das mesmas pelos responsáveis pela revisão; c) origem geográfica - todas; d) temporalidade – tudo que foi publicado antes da data da busca sistemática (primeiro de julho de 2021); e) texto que apresentou alguma teoria ou discussão (teórica ou empírica) envolvendo *commons*; f) texto que apresentou o turismo como um (ou o) vetor de contexto; e g) texto que desenvolveu a teoria de Ostrom quando relacionada à *common-pool resource* ou *commons*. Para tanto, os trinta e dois textos foram lidos na íntegra, sendo que dez (10) foram excluídos, permanecendo vinte e dois (22). E todo o processo de seleção dos textos está resumido na figura 61.

Os vinte e dois textos foram lidos na íntegra, e para a quarta fase do processo de revisão integrativa (extração de dados e monitoramento do progresso), os dados foram coletados manualmente e organizados em uma planilha do Excel. Os dados foram separados em: título, autor(es), ano de publicação, palavras-chave, setor/segmento/tipo de destino turístico; comunidade/*stakeholders* envolvidos; significado de bem comum turístico; significado de *commons* ou *common-pool resource*; tipo de recurso ou objetivo do bem comum; papel do conhecimento na relação entre *commons* e turismo; instrumento(s) de regulamentação; conflitos; relações entre turismo e *commons*; e agenda de pesquisa.

Assim, seguiu-se para a análise e síntese dos dados (última fase da revisão integrativa), realizada de forma descritiva, por meio da estratégia de enquadramento dos dados em agrupamentos de ideias semelhantes, ou seja, a técnica da análise temática. Técnica

baseada em Braun e Clarke (2006 e 2012) e que se encontra detalhado nos procedimentos metodológicos da tese.

Figura 61 – Fluxograma de identificação e seleção de artigos (*Commons* e Turismo).



Fonte: elaborado pelo autor

APÊNDICE C – Instrumento para entendimento do artefato

Objetivo: operacionalizar o uso do artefato *knowledge commons* para cogestão comunitária de destino turístico sustentável.

Método: qualitativo.

Técnicas: Entrevista semiestruturada, Análise Documental, Observação participante (OBS: utilizar triangulação: usar mais de uma técnica e fonte de pesquisa).

Data da pesquisa: ____/____/____

Técnica empregada: _____

Contexto Geral

1. Quem são e quantos são os membros constituintes desta instituição/arranjo social?

São locais ou externos?

Pesquisador: para averiguar a diversidade de atores (maior participação e compartilhamento conhecimento)

- Local: Governo____, Empresas____, Associações____, Academia____
- Externo: Governo de outra esfera____, Empresas____, Associações____, Academia____
- Outros (quem e quantidade): _____

2. Quem são os principais articuladores desta instituição/arranjo social?

*Pesquisador: para saber a diversidade e os principais tomadores de decisão
(relacionado aos commoners e ao destino sustentável)*

- Local (quanto mais, maior a probabilidade de sustentabilidade)

Governo __, Empresas __, Associações __, Academia __

- Externo (quanto mais, menor a probabilidade de sustentabilidade)

Governo de outra esfera __, Empresas __, Associações __, Academia __

- Outros (quantidade): _____

3. Onde e como ocorrem os encontros dos membros?

*Pesquisador: para saber local, frequência e uso de ferramentas (relação com
Espaço Físico e Virtual – convivência, interação, fluxo de conhecimento).*

() Espaço físico: _____

Como (frequência, ferramentas): _____

() Espaço virtual: _____

Como (frequência, ferramentas): _____

4. Quais são os objetivos (em caso de arranjo social) desta instituição/arranjo social?

Qual é a razão de existir (missão) desta instituição?

*Pesquisador: para saber qual a finalidade da proposta (turismo, destino do
conhecimento, destino sustentável, knowledge commons)*

Alguns identificados na literatura:

- () 1 Conscientizar sobre o turismo: seus impactos (positivos e negativos), suas características (alta competição, sazonalidade, baixo nível de comunicação entre atores, baixa qualificação, vulnerabilidade a crises, etc.);
- () 2 Valorizar a identidade local para conhecer e compartilhar o bem comum, e o contexto local;
- () 3 Educar e capacitar usuários (internos e externos) ao destino sobre sustentabilidade, e conhecimento científico e moderno;
- () 4 Fomentar ações coletivas quanto à participação para gerir o destino, ao compartilhamento de entre entidades responsáveis, à estruturação e compartilhamento de regras e visão em comum, à criação de conhecimento comum para decisões e ações coletivas;
- () 5 Inovar no desenvolvimento da autogestão, no aperfeiçoamento técnico, e socialmente (produtos, metodologias e serviços).

Outros: _____

Objetivo/missão atende a qual problema do Destino Turístico?

- (1, 2, 3, 4, 5) Predomínio de PME; (1, 2, 3, 4, 5) Fragmentação;
- (1, 4, 5) Reforçadores vocacionais; (1, 4, 5) Fragilidade.

O objetivo atende a qual problema do Destino Turístico Sustentável:

- (1, 3, 4, 5) Perenidade; (1, 2, 3, 4, 5) Participação;
- (1, 3, 4, 5) Compatibilidade; (1, 2, 3, 4, 5) Integração.

O objetivo atende a qual necessidade do *knowledge commons*?

- (1, 2, 3, 4, 5) Governança/Cogestão comunitária;
- (3, 4, 5) Institucionalização;
- (1, 2, 3, 4, 5) Fluxo do conhecimento.

GC:

5. O que os membros constituintes desta instituição/arranjo social precisam saber para alcançar tal objetivo/missão? E de onde e como eles buscam tais saberes?

Pesquisador: para saber quais conhecimentos gerenciar (levantar conhecimentos utilizados, buscados e quais estão em falta).

Orientações:

- () 1 Explícito baseado em objeto (projetos, planos) – codificação do conhecimento, fluxo institucional do conhecimento, auxiliado pela TIC;
- () 2 Explícito baseado em regras (escritas) – codificação do conhecimento, fluxo institucional do conhecimento, auxiliado pela TIC;
- () 3 Tácito - técnico (habilidades, perícia) – personalização do conhecimento, inovação, fluxo emergente do conhecimento, apoiado por espaço físico e virtual;
- () 4 Tácito cognitivo (crença, valores, modelos mentais) – personalização do conhecimento, inovação, fluxo emergente do conhecimento, apoiado por espaço físico e virtual;
- () 5 Conhecimento técnico (operacional, cooperação);
- () 6 Conhecimento gerencial (autogestão, gestão coletiva, gestão de destino);
- () 7 Conhecimento de conteúdo (baseado em especialistas);
- () 8 Conhecimento local/contextual (sobre práticas e tradições ou situações locais, atrativos, pessoas, espaços e bem comum; essencial para fortalecer a cooperação das partes interessadas na governança turística e para uma aprendizagem baseada em comunidade transformadora);
- () 9 De mercado (visitantes, concorrentes, fornecedores, universidades, ou seja, do ambiente externo da organização, para planejamento e controle);
- () 10 Conhecimento sobre sustentabilidade – uso, disponibilidade e a forma de acessar um *commons*; tomada de consciência da dependência turismo de seus bens comuns, gestão de destino, necessidade do equilíbrio entre os aspectos econômico, social e ambiental (compatibilidade), ações coletivas (para participação), visão de longo prazo (perenidade), melhoria das condições locais e troca de experiências (integração), aquisição de benefícios competitivos duradouros, gerenciamento de desastres e sua recuperação;
- () 11 Conhecimento de crise Procedimental - execução de tarefas e uso adequado dos meios de comunicação, vinculado às rotinas, regras, relatórios, e exercícios ensaiados;

- () 12 Conhecimento de crise Comportamental - conhecimento formal por meio de procedimentos (explícito) e de interações sociais (tácito), determinado por fatores individuais (julgamento, atitude e sistema de crenças);
- () 13 Ignorância aprendida - saber que não se sabe sobre algo;
- () 14 Conhecimento de terceiros - de especialistas de fora do grupo/organização.
- () 15 Estratégia de conhecimento - codificação (ênfase na coleta e na organização do conhecimento);
- () 16 Estratégia de conhecimento - personalização (mais voltada para os recursos humanos e os processos de comunicação);
- () 17 Fluxo do conhecimento organizacional - institucionalizado (fruto de repositórios, do compartilhamento e integração do conhecimento, e que envolve tanto a codificação e a personalização do conhecimento);
- () 18 Fluxo do conhecimento organizacional - emergente (pautado na interação social, pois é criado em cenários incertos e do esforço coletivo para reduzir tais incertezas).

Conhecimento atende a qual problema do Destino Turístico?

- (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18) Predomínio de PME;
- (1, 2, 6, 7, 8, 9, 17, 18) Fragmentação;
- (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 15, 16, 17, 18) Reforçadores vocacionais;
- (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18) Fragilidade.

Conhecimento atende a qual problema do Destino Turístico Sustentável?

- (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18) Perenidade;
- (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18) Participação;
- (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18) Compatibilidade;
- (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 15, 16, 17, 18) Integração.

Conhecimento atende a qual necessidade do *knowledge commons*?

- (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 15, 16, 17, 18) Governança/Cogestão comunitária;
- (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 15, 16, 17, 18) Institucionalização;
- (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18) Fluxo do conhecimento.

6. O que os membros (constituintes desta instituição) fazem com tais saberes?

Pesquisador: para saber sobre os processos de GC

() Compartilhamento, () Transferência/Absorção, () Criação

GovC:

7. Quais os mecanismos ou estratégias são utilizados para ajudar neste(s) processo(s) de lidar com tais saberes?

Pesquisador: para ajudar a identificar os componentes da GovC

() Gestão descentralizada,	() Propriedade relacionalizada,
() Custos de transferência do conhecimento,	() Capital humano,
() Liderança e fatores motivacionais,	() Capital social

TIC:

8. O arranjo social/ instituição faz uso de ferramentas/tecnologias? Se sim, qual(is)? E para o quê?

Pesquisador: para ter ciência sobre os componentes da TIC e seus benefícios

() Plataformas digitais, () Fóruns, () Rede de turismo virtual, () Portais turísticos,
 () Observatórios turísticos, () Bancos de dados integrados,
 () Sistemas de gestão de banco de dados, da gestão de informação e armazenamento de dados.
 () Outras: _____

Benefícios:

- () Conectividade, () Colaboração, () Interação, () Transparência, () Menor custo,
 () Encurtamento de distância, () Manipulação e distribuição de conhecimento codificado,
 () e-turismo (integração do mercado turístico e seus destinos com as tecnologias de
 informação e comunicação).
 () Outros: _____

Cogestão Comunitária:

9. Como vocês administram a instituição para alcançar o(s) objetivo(s)/missão traçado(s)?

Pesquisador: para saber a presença ou não dos elementos da Cogestão Comunitária

- () Sistemas de regras gerais, () Fluxo de informação e transparência,
 () Busca da equanimidade e equidade, () Respeito aos e entre os *commoners*,
 () Responsabilidade compartilhada, () Avaliação e monitoramento
 () Participação e decisão coletiva no desenvolvimento de planos

Contexto Institucional (antes da avaliação pelos especialistas):

10. Como o arranjo social/ instituição está organizada, dividida?

Pesquisador: para saber sobre a Estrutura Organizacional (Contexto Institucional)

Exemplos de procedimentos, rotinas, etc.:

Exemplos de códigos, leis, regimes, licenças, etc.:

Estrutura/Hierarquia: () Centralizada, () Descentralizada

11. Qual é a cultura da instituição (visão, crenças, valores, ações)?

Pesquisador: para saber mais sobre a Cultura Organizacional (Contexto Institucional)

Visão: _____

Valores: _____

Crenças: _____

Ações: _____

Missão: _____

Contexto Institucional (após avaliação pelos especialistas):

Ambiente Natural do Destino

12. Como se encontra o patrimônio natural (atrativos, potenciais atrativos e recursos a não serem explorados turisticamente: ar, clima, mar, rio, lago, montanha, unidades de conservação, paisagem, vida selvagem, flora, etc) do destino turístico?

13. Como tal patrimônio tem sido tratado (preservado ou desgastado)?

14. Existem políticas, ações e indicadores para monitoramento e avaliação do mesmo?

Ambiente Cultural do Destino

15. Como se encontra o patrimônio cultural (atrativos, potenciais atrativos e elementos a não serem explorados turisticamente: lendas, eventos, sítios, lugares de fé, arquitetura histórica, personalidades, gastronomia, obras artísticas, formas de expressão diversas, etc.) do destino turístico?

16. Como tal patrimônio tem sido tratado (preservado ou desgastado)?

17. Existem políticas, ações e indicadores para monitoramento e avaliação do mesmo?

18. As regras de convivência, trabalho e distribuição de benefícios são conhecidas e seguidas pela comunidade?

19. Qual o nível de confiança, reciprocidade, compartilhamento, colaboração e comprometimento entre os membros da comunidade?

20. Tal comunidade compartilha dos mesmos valores e de visão de futuro? Se sim, quais?

Ambiente Material do Destino

21. Como se encontram os recursos materiais (ruas, parques, rodoviária, tecnologia, sistema de segurança, sistema de saúde, sistema de comunicação, postos de informação turística, etc.) do destino turístico?

22. Como tais recursos têm sido utilizados (preservados ou desgastados)?

23. Existem políticas, ações e indicadores para monitoramento e avaliação do mesmo?

Creative Commons

24. Os atores turísticos locais utilizam de licenças abertas para uso, criação e compartilhamento de artefatos digitais (textos, vídeos, fotos, livros, músicas, filmes, ferramentas, *software*)?

25. A preferência é por usar licenças fechadas (*copyright*) ou licenças abertas (*copyleft*) ao compartilhar, transferir e criar conhecimento?

26. Os artefatos digitais disponíveis e utilizados podem ser retidos, reutilizados, revisados, remixados e redistribuídos?

APÊNDICE D – Glossário para entendimento do artefato

Ambiente Cultural do Destino (inserido após avaliação do artefato): abarca os componentes tangíveis (artefatos arqueológicos e históricos, monumentos, construções, igrejas e cemitérios, por exemplo) e intangíveis (o senso de identidade local, como memória, manifestações, valores, crenças, grau de cooperação, confiança e compromisso) (BRIASSOULIS, 2015; GATARIK; BORN, 2013; GONZALES; MARTINS, 2017; HERMANN et al, 2011; MACBETH, 1997; SHUHUI et al, 2009; TASSO et al, 2021; ZHANG, 2020).

Ambiente Material do Destino (inserido após avaliação do artefato): diz respeito à infraestrutura básica (equipamentos de meios de transporte, energia, coleta de lixo, comunicação, educação, saúde, setores comercial, industrial, de recreação e de habitação) e turística (como meios de hospedagem, marinas, áreas de *camping*), bem como a tecnologia existente (BRIASSOULIS, 2015; KUHLEN, 2012).

Ambiente Natural do Destino (inserido após avaliação do artefato): o conjunto de elementos naturais existentes no destino, observado como um sistema ecológico, como lenha, florestas, água, lagos, praias, mar, ar, clima, terra, montanhas, paisagem, vida selvagem (BRIASSOULIS, 2002; BRIASSOULIS, 2015; COLE; BROWNE, 2015; FERREIRA, 2012; HEALY, 1994; HEENEHAN et al., 2014; HOLDEN, 2005; LAVANCHY; TAYLOR, 2015; MOORE; RODGER, 2010; PINTASSILGO; SILVA, 2007; RUIZ-BALLESTEROS; BRONDIZIO, 2013; SÆPÓRSDÓTTIR et al, 2020; SAINAGHI; BAGGIO, 2017; ZHANG, 2020).

Avaliação e monitoramento: processo de acompanhar e valorar como está o bem comum e suas formas de acesso/usufruto (BRIASSOULIS, 2015; FREIRE et al, 2017; OSTROM, 1990).

Busca da equanimidade e da equidade: esforço para estruturar ações conjuntas e objetivos em comum de longa duração, contando com mecanismos acessíveis e eficientes de resolução de conflitos e um tratamento equitativo entre os envolvidos (como na distribuição de benefícios) (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; FREIRE et al, 2017; OSTROM, 1990; OSTROM; HESS, 2007).

Capital humano: trata-se tanto do usufruto do conhecimento dos membros (habilidades, perícia, intuição, sabedoria, experiência, nível educacional) quanto de sua capacitação

(programa de treinamento, transferência do conhecimento) (MAKKONEN et al, 2018; MARTINS, 2018; NORTH; KUMTA, 2018; OSTROM, 1994; PARASKEVAS et al, 2013; TZORTZAKI; MIHIOTIS, 2012).

Capital social: diz respeito a estruturas (normas) e redes sociais (criação de laços de compreensão e confiança, aproximação e reciprocidade, formação social de sentido como visão compartilhada) que ajudam no compartilhamento de recursos e na cooperação para busca de objetivos em comum (COLEMAN, 1988; FIELD, 2008; KIM; SHIN, 2018; OSTROM, 1990; OSTROM; HESS, 2007; PRETTY; WARD, 2001; PUTNAM, 1993; PUTNAM, 2000).

Cogestão comunitária: processo de administração compartilhada com a utilização de mecanismos de decisão comunitária direta (como comitês e conselhos), que gera valor ao zelar pelo bem comum, ao alcançar um objetivo em comum, e ao desenvolver pessoas (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; BORDENAVE, 1994; BRIASSOULIS, 2015; RUIZ-BALLESTEROS, 2017).

Commoners: aqueles “que inventam os sistemas, criam as regras, fornecem o conhecimento, executam o trabalho difícil, monitoram a conformidade e lidam com infratores” (BOLLIER; HELFRICH, 2019, p. 5, tradução nossa).

Commons: “sistemas sociais vivos por meio dos quais as pessoas dirigem seus problemas compartilhados de maneira auto organizada” (BOLLIER; HELFRICH, 2019, p. 17, tradução nossa).

Compartilhamento de conhecimento: processo de disseminar o conhecimento de forma individual ou coletiva, presencial ou virtualmente (GONZALES; MARTINS, 2017; LEVINE; PRIETULA, 2012; RIBIÈRE; WALTER, 2013; SHUHUI et al, 2009).

Contexto institucional (antes da avaliação do artefato): aspecto macro da organização importante para sua configuração ao inspirar e gerar valor, e que se divide em Cultura Organizacional e Estrutura Organizacional (GONZALES; MARTINS, 2017; PEMSEL et al, 2014; SHUHUI et al, 2009).

Contexto institucional (após avaliação do artefato): trata-se da ordem social vigente, na qual um conjunto de pessoas interage baseado em histórias, tradições, hábitos sociais, regras e leis compartilhadas (ARMITAGE, 2008; BERGER; LUCKMAN, 2003; CONWAY, 2012;

FRISCHMANN et al, 2014; OSTROM, 1990; OSTROM, 2005; OSTROM, 2011; VILLAVICENCIO et al, 2016).

Creative commons: artefatos digitais de baixo ou sem custo e com licença para uso, criação e compartilhamento coletivo para beneficiar determinadas comunidades (GILLET; BOGDANOV, 2013; RAMAKRISHNAN et al 2021; SAMPSEL, 2017; STUERMER et al 2017; WILLIAMS, 2008).

Criação de conhecimento: processo criativo de indivíduos e grupos na obtenção de conhecimento novo ou transformado (DALKIR, 2005; HEISIG, 2009; NONAKA et al, 2000; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; SHUHUI et al, 2009).

Cultura organizacional (excluído do artefato após avaliação): composta por elementos (missão, visão, valores, crenças, símbolos) institucionais que inspiram, geram valor, orientam e moldam hábitos e comportamentos dos colaboradores, como para influenciar a transferência e absorção de conhecimento e lidar com crises (CZERNECK, 2017; HEISIG, 2009; NORTH; KUMTA, 2018; PARASKEVAS et al, 2013; SHUHUI et al, 2009).

Custos de transferência do conhecimento: condições que dificultam a transferência do conhecimento, como recursos financeiros, linguagem, tempo, contexto cultural, baixa confiança, falta de socialização, etc. Exemplo é a dificuldade de compartilhar conhecimento do meio acadêmico para profissionais do mercado por causa da linguagem acadêmica com ferramentas de difícil aplicação e soluções complicadas, além de ser um setor que apresenta conexões fracas e informalizadas entre cientistas e empresas (BATHOLT; GLÜCKLER, 2011; BOSCHMA; LAMBOOY, 2002; GLÜCKLER et al 2017; FRECHTLING, 2004; JENKINS, 1999; LEE et al, 2009; LONG, 2017; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; RITCHIE; RITCHIE, 2002; SCOTT et al, 2008; STAMBOULIS; SKAYANNIS, 2003).

Destino turístico: amálgama de produtos turísticos gerenciados em determinado território para gerar valor (como oferecer experiência integrada) aos seus públicos (moradores, consumidores, fornecedores) (ASWORTH; GOODALL, 1995; BUHALIS, 2000; MIRA et al, 2017).

Destino turístico sustentável (*tourism commons*): cogestão comunitária de recursos comuns (naturais, socioculturais e artificiais – tangíveis e intangíveis) usados de forma intencional ou inadvertidamente por atividades turísticas e não turísticas, dentro de um destino turístico e áreas adjacentes, gerando perenidade da atividade, equilíbrio ambiental-econômico-social, e

integração das necessidades dos envolvidos (moradores, visitantes, prestadores de serviços, fornecedores, entidades públicas, etc.) (BACAL et al, 2007; BRIASSOULIS, 2002; BRIASSOULIS, 2015; CASTRO-SPILA et al, 2018; RITCHIE et al, 2000; RUIZ-BALLESTEROS, 2017; SERAPHIN et al, 2018; TIMUR 2012; UNWTO, 2022).

Espaço Físico: edificações, instalações e equipamentos físicos (salas de reunião, cadeiras, mesas, computador, espaço para treinamento, centro de informação turística, etc.) que comportam a presença física e apoiam as partes envolvidas, como no compartilhamento de conhecimento tácito (POLANYI, 1967; SHUHUAI et al, 2009).

Espaço Virtual: ferramentas e espaços digitais colaborativas e redes sociais, como navegação na Internet, repositório, recursos multimídia, *software* de compartilhamento de conhecimento explícito e de mensagem instantânea, *wiki* (POLANYI, 1967; SHUHUAI et al, 2009).

Estrutura organizacional (excluído do artefato após avaliação): forma de dividir, organizar e coordenar a instituição em termos de hierarquia, legislação e rotinas; sendo indicada uma estrutura descentralizada para alcançar uma gestão flexível (GRANDORI, 2009; KUHLEN; 2012; PARASKEVAS et al, 2013).

Fluxo de informação e transparência: promoção (disponibilização e acesso) contínua de informação para a comunidade sobre processos desenvolvidos (cargos, tarefas, custos, etc.) com intuito de ajudar na comunicação e deliberação dos envolvidos e pessoas afetadas (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; FREIRE et al, 2017; OSTROM; HESS, 2007).

Gestão descentralizada: promoção de equipes de projetos (relacionadas a algum órgão central) para assumirem a administração, que ajuda na disseminação do conhecimento (FREIRE et al, 2017; PARASKEVAS et al, 2013; STONEHOUSE; PEMBEON, 1999).

Gestão do conhecimento: processo que possibilita a seus interessados (indivíduos, equipes, organizações, redes, regiões ou nações) a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento de forma coletiva e sistemática para alcançar objetivos tanto estratégicos quanto operacionais. Trata de melhorar a eficiência e eficácia das operações e a qualidade da competição, por meio do desenvolvimento de uma organização que aprende (NORTH; KUMTA, 2018).

Governança do conhecimento: “um conjunto de mecanismos formais e relacionais gerados pela governança corporativa e da gestão dos processos de conhecimento para a otimização dos resultados [...] da organização” (FREIRE et al, 2017, p. 32).

Knowledge commons: "a governança comunitária institucionalizada para o compartilhamento e, em alguns casos, para a criação de informação, ciência, conhecimento, dados e outros tipos de recursos intelectuais e culturais" (FRISCHMANN et al., 2014, p. 3, tradução nossa).

Liderança e fatores motivacionais: processos que ajudam na organização do ambiente e na criação de estratégias de trabalho ao coordenar e apoiar o capital humano por meio de uma cultura específica (sem culpa, comunicativa, participativa, colaborativa, de troca e transferência/absorção de conhecimento e de responsabilidades) e de incentivos diversos (gratificações, revisão periódica de mérito e avaliações pessoais e fatores motivacionais como o prazer em ajudar, a reciprocidade, a necessidade de afiliação e de conhecimento) (CZERNECK, 2017; DALKIR, 2005; EDVARSSON, 2008; FREIRE et al, 2017; HAWKINGS et al, 2015; NORTH; KUMTA, 2018; PARASKEVAS et al, 2013; YANG, 2007).

Participação e decisão coletiva no desenvolvimento de planos: institucionalização da decisão, estruturação e implantação de planos de forma participativa (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; BORDENAVE, 1994; BRUYN; ALONSO, 2012; OSTROM, 1990).

Propriedade relacionalizada: compartilhamento dos direitos de propriedade (de acesso, uso, exclusão, regulamentação, transferência e redistribuição de recurso) de forma mais igualitária e inter-relacionada, com o objetivo de fortalecer relacionamentos e melhorar a vida em conjunto (BOLLIER; HELFRICH, 2019; BURLAMAQUI, 2015; FREIRE et al, 2017; MCINTOSH; RENARD, 2010; OSTROM; HESS, 2007; PASCUAL; CASADO, 2014).

Respeito aos e entre os *commoners*: compreensão quanto à comunidade e adaptação de regras e processos às condições locais para sanar suas necessidades, respeitando os direitos uns dos outros para que possam entrar em interação e interdependência (BRUYN; ALONSO, 2012; FREIRE et al, 2017; OSTROM, 1990; SIEVERS-GLOTZBACH et al, 2021).

Responsabilidade compartilhada: compartilhamento (entre pessoas e instituições) da responsabilidade pela administração e pelo poder (ALIPOUR; AREFIPOUR, 2020; BORDENAVE, 1994; FREIRE et al, 2017).

Sistemas de regras gerais: um conjunto (formal ou informal) de regras quanto aos limites do recurso compartilhado (como o destino turístico, aplicativos, conhecimento científico) e seu direito de uso (delimitação dos envolvidos), bem como as sanções e recompensas graduais aos envolvidos, formas de apropriação e provisão, e sistema de autoridade (legitimidade dos

commoners pelos demais membros) (BRUYN; ALONSO, 2012; FREIRE et al, 2017; OSTROM, 1990; OSTROM; HESS, 2007).

Tecnologia da informação e comunicação: ferramenta para distribuição, transferência e manipulação de conhecimento que facilita a governança na tomada de decisão ao encurtar distâncias e ao possibilitar conectividade, colaboração, interação e transparência a um custo mais reduzido (BRUYN; ALONSO, 2012; CASTELLS, 2003; HESS; OSTROM, 2007; MARTINS, 2018; NORTH; KUMTA, 2018; PARASKEVAS et al, 2013).

Transferência/Absorção de conhecimento: disseminação do conhecimento de forma individual ou coletiva, presencial ou virtualmente, desde que haja a absorção (processo cognitivo de capacidade de compreensão e assimilação de conhecimento) pela outra parte (CZERNECK, 2017; FREIRE et al, 2017; HAWKINGS et al, 2015; NORTH; KUMTA, 2018; RIBIÈRE; WALTER, 2013).

APÊNDICE E – Formulário de verificação estrutural do artefato

Identificação: ____

Saudações!

O artefato "*Knowledge commons* para cogestão comunitária de destino turístico sustentável" foi desenvolvido pelo doutorando Leonardo Lincoln Leite de Lacerda, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC), sob orientação dos professores Alexandre Augusto Biz, Dr., e Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.

Este formulário (que leva cerca de 20 minutos para ser respondido) foi criado com o intuito de averiguar e buscar melhorias quanto ao artefato, e apresenta, assim, perguntas sobre a estrutura do mesmo.

Pela experiência no assunto, convidamos o(a) senhor(a) a colaborar com a análise do artefato projetado. Então, por favor, fique à vontade para sugerir melhorias.

Agradecemos por sua disponibilidade e atenção dispensada, e pelo preenchimento do formulário até o dia 25/08/22.

Reforçamos ainda que as informações fornecidas no questionário são destinadas exclusivamente para fins da pesquisa de Doutorado do aluno em questão e serão tratadas de forma confidencial.

DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA:

Declaro que fui informado(a) que o formulário faz parte da pesquisa do aluno Leonardo Lincoln Leite de Lacerda visando o (i) desenvolvimento da tese "*Knowledge commons* para cogestão de destino turístico sustentável"; (ii) para a consequente obtenção do título de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Sei que tenho a liberdade de recusar a participar ou desistir do processo a qualquer momento, e que fui informado(a) que os dados por mim fornecidos serão tratados de forma confidencial.

Em caso de dúvida, o pesquisador Leonardo Lincoln Leite de Lacerda pode ser contatado pelo e-mail leolllacerda@gmail.com

O(a) senhor(a) consente o uso dos dados aqui fornecidos para fins da pesquisa do aluno?

☐ **Sim**

CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O problema da pesquisa está relacionado à dificuldade em obter vantagens ao gerenciar o recurso conhecimento por causa de certas características do turismo (predomínio de pequenas e médias empresas, com limitação de recursos e foco em gestão operacional; diversidade da oferta turística, como hospedagem, gastronomia, meios de transportes, etc; reforçadores vocacionais, como a sazonalidade e condições específicas para trabalhadores; e fragilidade frente a crises, como sanitárias, políticas, econômicas, etc). O que prejudica o desenvolvimento de um destino turístico sustentável, que visa à durabilidade da atividade, a participação da comunidade local nas decisões e ações, o equilíbrio ambiental, social e econômico; e a integração das necessidades dos envolvidos. Relação que se fortalece com a distribuição de deveres e benefícios de forma mais equilibrada entre os membros envolvidos na atividade turística.

Assim, o objetivo do trabalho é o de potencializar a gestão coletiva do turismo na busca de um destino turístico sustentável (bens comuns turísticos), por meio da governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento (*knowledge commons*).

Para facilitar o entendimento do artefato, encontram-se abaixo algumas definições basilares deste estudo.

- *Commons*: “sistemas sociais vivos por meio dos quais as pessoas dirigem seus problemas compartilhados de maneira auto organizada” (BOLLIER; HELFRICH, 2019, p. 17, tradução nossa)².

- *Commoners*: aqueles “que inventam os sistemas, criam as regras, fornecem o conhecimento, executam o trabalho difícil, monitoram a conformidade e lidam com infratores” (BOLLIER; HELFRICH, 2019, p. 5, tradução nossa).

- *Knowledge Commons*: “a governança comunitária institucionalizada para o compartilhamento e, em alguns casos, para a criação de informação, ciência, conhecimento, dados e outros tipos de recursos intelectuais e culturais” (FRISCHMANN et al., 2014, p. 3, tradução nossa)³.

- *Creative Commons*: artefatos digitais de baixo ou sem custo e com licença para uso, criação e compartilhamento coletivo para beneficiar determinadas comunidades (GILLET; BOGDANOV, 2013; RAMAKRISHNAN et al 2021; SAMPSEL, 2017; STUERMER et al 2017; WILLIAMS, 2008)⁴.

² BOLLIER, D.; HELFRICH, S. (ed.) **Free, Fair, and Alive: The Insurgent Power of the Commons**. Canada: New Society Publishers, 2019.

³ FRISCHMANN, B. M.; MADISON, M. J.; STRANDBURG, K. J. Governing Knowledge Commons. In: FRISCHMANN, B. M.; MADISON, M. J.; STRANDBURG, K. J. (Ed.). **Governing Knowledge Commons**. Oxford University Press, 2014, pp. 1-43.

⁴ GILLET, D.; BOGDANOV, E. Cloud-savvy contextual spaces as agile personal learning environments or informal knowledge management solutions. **Proceedings...** International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET). 12. IEEE, 2013. pp. 1-6./ RAMAKRISHNAN, M.; SHRESTHA, A.; SOAR, J. Innovation centric knowledge commons - A systematic literature review and conceptual model. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 35, 2021./ SAMPSEL, L. J. Finding Open Educational Resources for Music: OER Commons, MERLOT II, Openstax CNX, and MIT OpenCourseWare. **Music Reference Services Quarterly**, v. 20, n. 3-4, p. 224-226, 2017./ STUERMER, M.; ABU-TAYEH, G.; MYRACH, T. Digital sustainability: basic conditions for sustainable digital artifacts and their ecosystems. **Sustainability Science**, v. 12, n. 2, p. 247-262, 2017./ WILLIAMS, R. The epistemology of knowledge and the knowledge process cycle: Beyond the “objectivist” vs “interpretivist”. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, p.72-85, 2008.

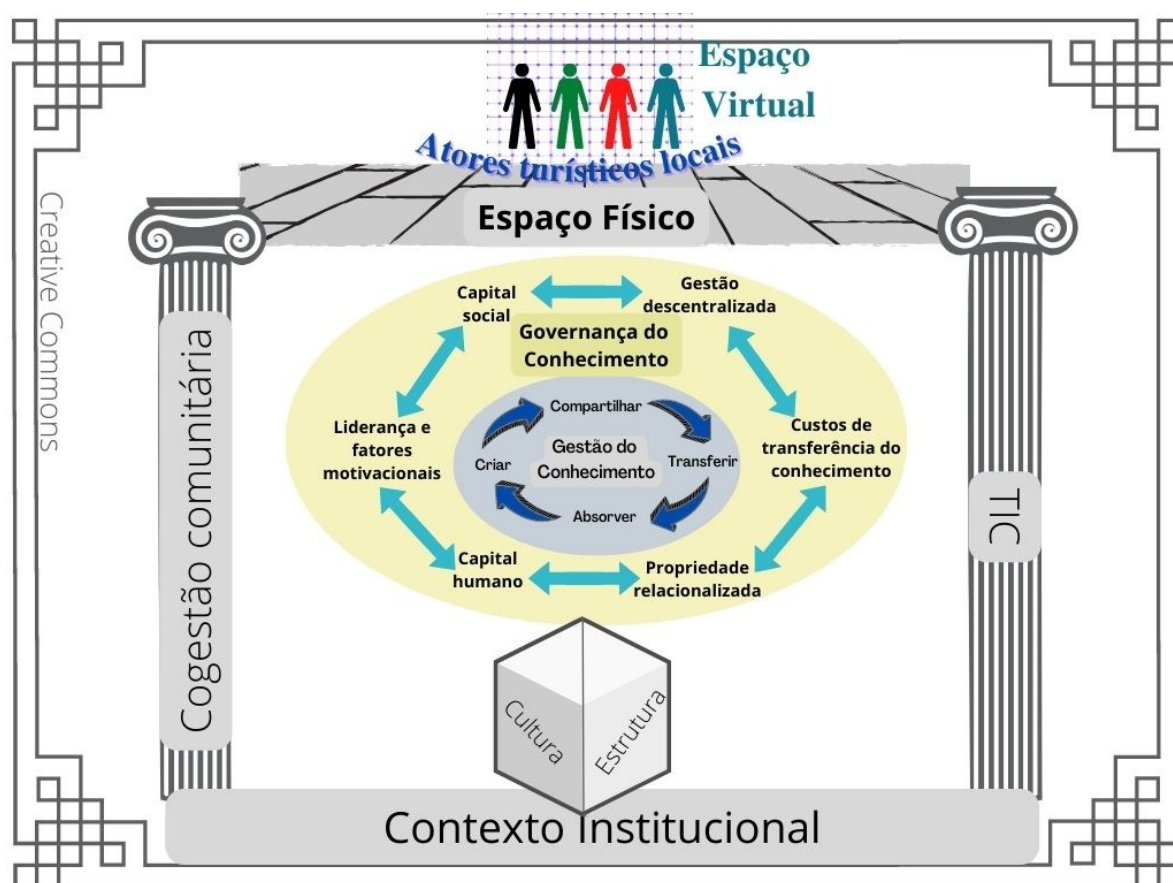
INTRODUÇÃO

Aqui será apresentado o artefato (figura 1), para que o(a) senhor(a) possa se orientar ao verificar a estrutura do mesmo.

Para começar, entende-se artefato como um objeto (no caso uma representação gráfica simbólica) que sintetiza conhecimentos acadêmicos, produzido para minimizar ou solucionar algum problema.

O artefato proposto aglutina os conceitos de Gestão do Conhecimento, *Commons* e Turismo, e é composto por nove campos gerais, alguns contendo subitens, que indicam elementos e processos necessários para alcançar seu objetivo.

Figura 1 – *Knowledge commons* para cogestão comunitária de destino turístico sustentável.



A partir de agora, o(a) senhor(a) será convidado a analisar, em separado, cada elemento da figura acima.

ELEMENTO 1 – ATORES TURÍSTICOS LOCAIS

Nesta parte do formulário, o(a) senhor(a) conhecerá um dos principais elementos do artefato, e será solicitada sua percepção quanto à importância e ao posicionamento do mesmo.

Conforme a literatura, todos podem ser os beneficiários do artefato, mas os principais parceiros para um destino turístico sustentável são os atores locais, com maior probabilidade de pertencerem diretamente ao setor de turismo.

Assim, como elemento essencial do artefato, os Atores Turísticos Locais se posicionam na parte superior do artefato. E são representados pelos bonecos coloridos, indicando as diferentes representatividades: Governo local, Empresas locais, Sociedade Civil Organizada local, e Meio Acadêmico local. Como mostra a figura 2.

Figura 2 – Atores Turísticos Locais.



Em sua análise, a importância do elemento “Atores Turísticos Locais” está clara no artefato?

☐ Sim

☐ Não

Tem alguma contribuição sobre este elemento na busca de uma governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento para alcançar um destino turístico sustentável?

Clique aqui para digitar texto.

ELEMENTO 2 – Espaços

Nesta parte do formulário, o(a) senhor(a) conhecerá os espaços de encontro para debate e articulação dos Atores Turísticos Locais, e será solicitada sua percepção quanto à clareza dos mesmos.

Para que os Atores Turísticos Locais possam lidar com seus problemas comuns relacionados à organização do fluxo de conhecimento para um destino turístico sustentável, é preciso a existência de dois espaços.

O Físico, ou seja, as edificações, instalações e equipamentos físicos, como salas de reunião, cadeiras, mesas, computadores, etc.; que possibilita conversas e trocas de experiências presenciais. E está representado pelo piso aos pés dos Atores Turísticos Locais, como mostra a figura 3.

Figura 3 – Espaço Físico.



E o Virtual, composto por ferramentas e espaços digitais colaborativas e redes sociais, como navegação na Internet, repositório, recursos multimídia, *software* de compartilhamento de conhecimento explícito (como textos) e de mensagem instantânea, *wiki*; que possibilita conversas e trocas de experiências de forma virtual. E está representado pela rede atrás dos Atores Turísticos Locais, como mostra a figura 4.

Figura 4 – Espaço Virtual.



Em sua análise, está compreensível no artefato o papel dos Espaços (Físico e Virtual) na governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento para alcançar um destino turístico sustentável?

☐ Sim

☐ Não

Tem alguma contribuição sobre o elemento Espaços (Físico e Virtual) na estrutura do artefato?

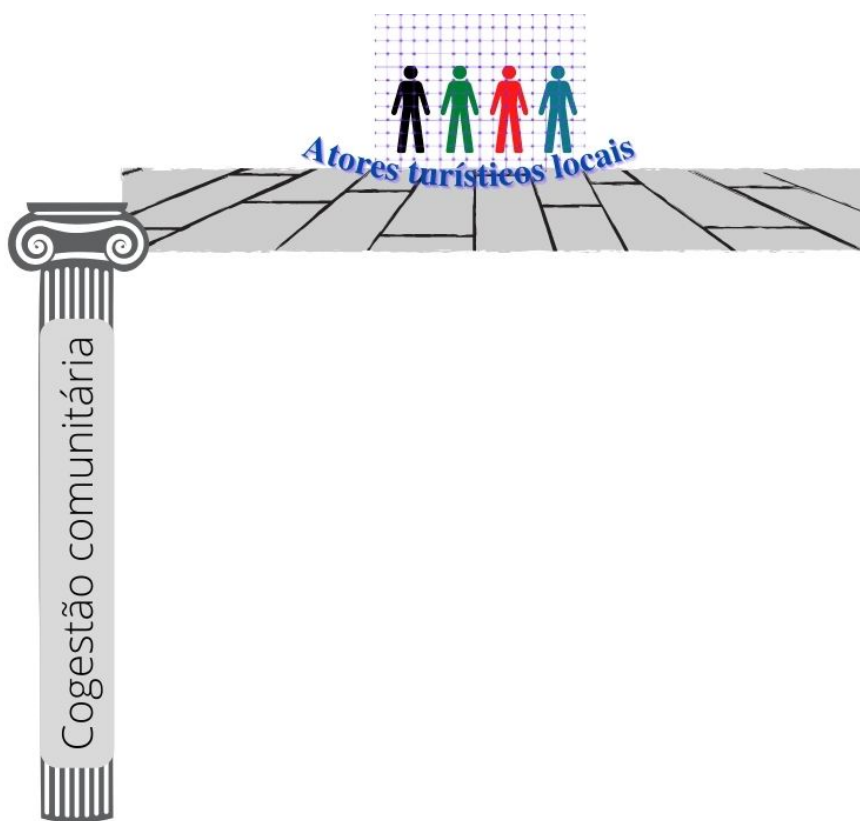
Clique aqui para digitar texto.

ELEMENTO 3 – Cogestão Comunitária

Nesta parte do formulário o(a) senhor(a) conhecerá a forma de gestão dos atores turísticos locais, e será solicitada sua percepção quanto à coerência da mesma.

Para que os Atores Turísticos Locais consigam se organizar como grupo nos Espaços Físico e Virtual, é necessária uma forma de administração nomeada de Cogestão Comunitária, que é um dos pilares do artefato, como indica a figura 5.

Figura 5 – Pilar Cogestão Comunitária.



Cogestão Comunitária gera valor ao bem comum por ser um processo de administração compartilhada entre os membros da comunidade (Atores Turísticos Locais) com a utilização de mecanismos de decisão comunitária direta (como Conselhos Municipais de Turismo).

Tal pilar contempla sete componentes:

- a) **Sistemas de regras gerais:** um conjunto (formal ou informal) de regras quanto aos limites do recurso compartilhado (como um atrativo turístico, aplicativos, conhecimento científico) e seu direito de uso, sanções e recompensas graduais aos envolvidos, bem como formas de apropriação e provisão, delimitação dos envolvidos (comunidade envolvida), e sistema de autoridade (legitimidade dos líderes pelos demais membros da entidade).
- b) **Fluxo de informação e transparência:** disponibilização contínua de informação (por meio de relatórios físicos ou digitais, por exemplo) para as partes interessadas sobre processos (como referentes a gastos, tomadas de decisões, ações realizadas) no desenvolvimento do objetivo em comum (alcançar destino turístico sustentável), com intuito de ajudar na comunicação e deliberação dos envolvidos e pessoas afetadas.
- c) **Busca da equanimidade e da equidade:** esforço para estruturar ações conjuntas e objetivos em comum de longa duração, contando com mecanismos acessíveis e eficientes de resolução de conflitos (como reuniões de discussão) e um tratamento mais equitativo entre os envolvidos (como na distribuição de benefícios - visitantes, por exemplo).
- d) **Respeito aos e entre os *commoners*:** compreensão quanto à comunidade (atores ativos no desenvolvimento do destino turístico sustentável) e adaptação de regras e processos às condições locais (do destino) para sanar suas necessidades, respeitando os direitos uns dos outros para que possam entrar em interação e interdependência.
- e) **Responsabilidade compartilhada:** compartilhamento (entre Atores Turísticos Locais) da responsabilidade pela administração do destino turístico.
- f) **Participação e decisão coletiva no desenvolvimento de planos:** institucionalização da decisão, estruturação e implantação de planos de forma participativa pelos Atores Turísticos Locais.
- g) **Avaliação e monitoramento:** processo de acompanhar e valorar o processo de alcançar o objetivo em comum (desenvolvimento do destino turístico de forma sustentável) e suas formas de acesso/usufruto por parte de estrangeiros e pela comunidade local.

Em sua análise, o pilar Cogestão Comunitária (e seus componentes) atende os requisitos necessários para uma governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento para alcançar um destino turístico sustentável?

☐ Sim

☐ Não

Tem alguma contribuição sobre o elemento Cogestão Comunitária e seus componentes?

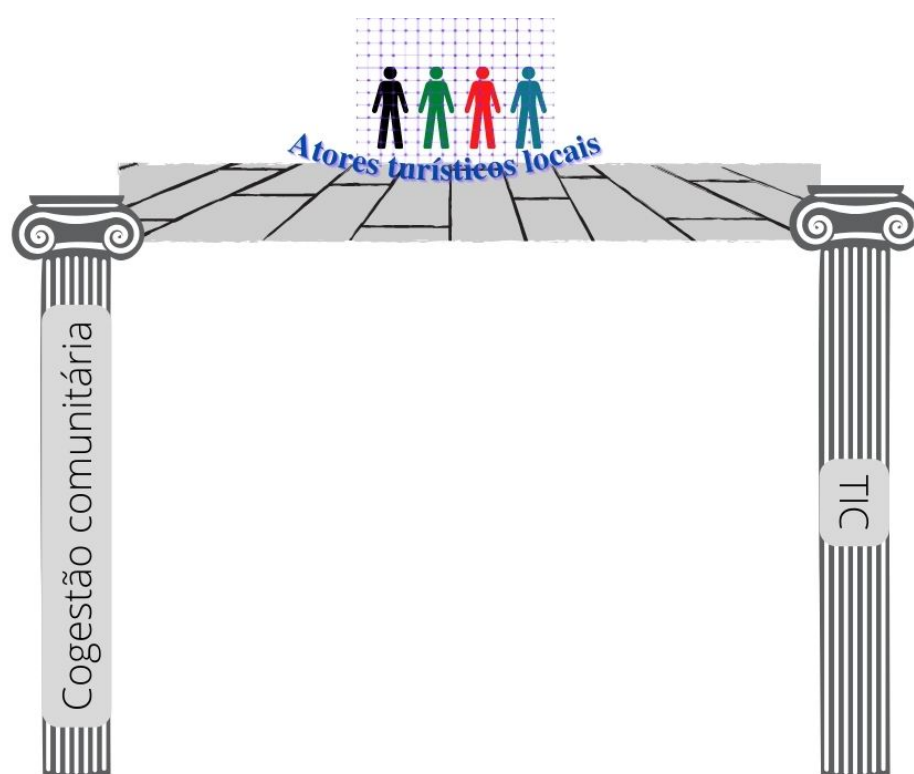
[Clique aqui para digitar texto.](#)

ELEMENTO 4 – TIC

Nesta parte do formulário o(a) senhor(a) conhecerá o segundo pilar do artefato, e será solicitada sua percepção quanto à coerência do mesmo.

Outro pilar do artefato é a TIC (figura 6), que acelera e sustenta processos inovadores, fortalece sistemas de comunicação, auxilia na tomada de decisão, e interfere na relação de membros de comunidades e visitantes. E assim, gera benefícios para lidar tanto com o conhecimento quanto com os objetivos comuns dos Atores Turísticos Locais.

Figura 6 – Pilar TIC.



Dentro da literatura, observou-se que a TIC na governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento, para ajudar um destino a alcançar a sustentabilidade, enfoca oito benefícios:

- a) **Conectividade:** por meio de dispositivos que possibilitam o estabelecimento de conexão entre pessoas, como redes de turismo virtual.
- b) **Colaboração:** com a disponibilização de ferramentas que envolvem os Atores Turísticos Locais em atividades em grupo, como escrita de forma coletiva de projeto no *Google Docs*.

- c) **Encurtamento de distância:** por meio de ferramentas que disponibilizam comunicação entre os membros em tempo real, como aplicativos de comunicação.
- d) **e-turismo:** a integração do mercado turístico e seus destinos com as tecnologias de informação e comunicação, como *QRcode* em atrativos turísticos.
- e) **Interação:** comunicação e troca de ideias entre atores, como em fóruns virtuais de discussão.
- f) **Manipulação e distribuição de conhecimento codificado:** como *softwares* e documentos digitalizados.
- g) **Menor custo:** ao reduzir gastos com deslocamento, por exemplo.
- h) **Transparência:** como a utilização de plataformas, portais e observatórios turísticos para disponibilização de dados.

Em sua análise, o pilar TIC (e seus benefícios) atende os requisitos necessários de uma governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento para alcançar um destino turístico sustentável?

☐ Sim

☐ Não

Tem alguma contribuição sobre o elemento TIC e seus benefícios?

[Clique aqui para digitar texto.](#)

ELEMENTO 5 – GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta parte do formulário o(a) senhor(a) terá acesso ao fluxo do conhecimento e de sua gestão, e será solicitada sua percepção quanto à clareza do mesmo e seu posicionamento no artefato.

Como mostra a figura 7, entre os pilares Cogestão Comunitária e TIC, os Atores Turísticos Locais têm de gerir saberes (conhecimentos) no Espaço Físico e Virtual para conseguir administrar o fluxo do conhecimento. Trata-se da Gestão do Conhecimento, que possibilita a seus interessados (Atores Turísticos Locais) o alcance de objetivos operacionais e estratégicos, como o desenvolvimento de um destino turístico sustentável.

Figura 7 – Gestão do Conhecimento.



Tais saberes estão relacionados à informação, ciência, conhecimento, dados e outros tipos de recursos intelectuais e culturais. Alguns exemplos são a conscientização sobre a atividade turística e seus possíveis impactos, a valorização da identidade local, a educação e capacitação dos usuários do destino por meio da sustentabilidade e de conhecimento científico, o fomento a ações coletivas, e a inovação (no desenvolvimento da autogestão, aperfeiçoamento técnico e socialmente, quanto a produtos, metodologias e serviços).

Dentro da literatura, sobre o fluxo do conhecimento, houve ênfase nos seguintes processos da gestão do conhecimento:

- Compartilhamento de conhecimento:** processo de disseminar o conhecimento, que pode ser feito, por exemplo, por meio de uma troca de experiência, de forma presencial ou virtual, entre Atores Turísticos Locais sobre sua atuação no mercado.
- Transferência/Absorção de conhecimento:** disseminação que requer a absorção (compreensão, assimilação) do conhecimento pela outra parte, como em treinamentos e capacitações realizadas, presencial ou digitalmente, pelo meio acadêmico sobre aspectos gerenciais no turismo, por exemplo.
- Criação de conhecimento:** processo criativo de indivíduos e grupos na obtenção de conhecimento novo ou transformado, como para a estruturação de um novo atrativo turístico ou aplicativo que facilite a experiência turística aos visitantes.

Em sua análise, está compreensível o elemento Gestão do Conhecimento (e seus processos) em uma governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento para alcançar um destino turístico sustentável?

☐ Sim

☐ Não

Tem alguma contribuição sobre o elemento Gestão do Conhecimento e seus processos?

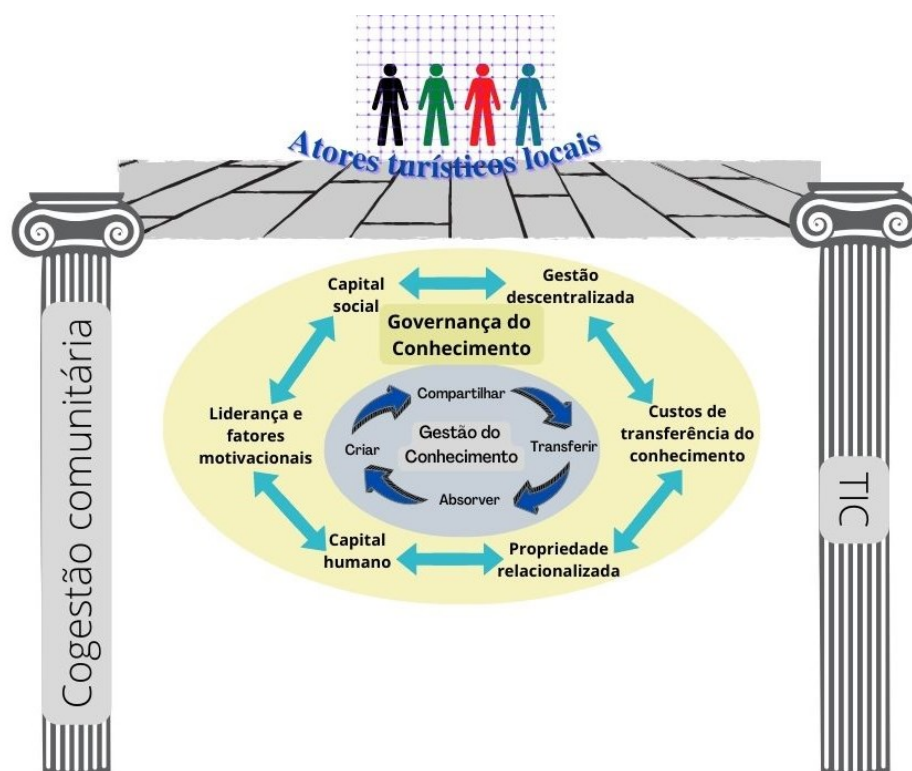
[Clique aqui para digitar texto.](#)

ELEMENTO 6 – GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO

Nesta parte do formulário o(a) senhor(a) terá acesso à perspectiva sobre a governança do conhecimento, e será solicitada sua percepção quanto à clareza do mesmo e seu posicionamento no artefato.

Como aspecto mais amplo que a Gestão do Conhecimento, a Governança do Conhecimento diz respeito a um conjunto de mecanismos formais e relacionais para a otimização dos resultados da organização. Portanto, é apresentada no artefato envolvendo a Gestão do Conhecimento, como mostra a figura 8.

Figura 8 – Governança do Conhecimento.



Dentro da literatura, observou-se que a governança do conhecimento engloba seis componentes.

a) **Capital humano:** trata-se dos indivíduos pertencentes à comunidade atuante (dentro dos Atores Turísticos Locais), que utilizam de suas competências atuais (habilidades, perícias, intuição, sabedoria, experiência, nível educacional) e futuras (adquiridas em cursos e programas de treinamento) para beneficiar o destino turístico de forma sustentável.

b) **Capital social:** significa a força dos laços (aproximação, confiança, reciprocidade, visão compartilhada) e o respeito às normas (formais ou informais) estabelecidas pelos Atores Turísticos Locais, que ajuda no compartilhamento de recursos e na cooperação para busca de objetivos em comum (como o desenvolvimento de um destino turístico sustentável).

c) **Custos de transferência do conhecimento:** condições que dificultam a transferência do conhecimento, como a escassez de recursos financeiros por parte de pequenas e médias empresas turísticas para acessar ferramentas e capacitações, a linguagem acadêmica pouco apropriada aos demais públicos (setores público, privado e terceiro setor), a alta competitividade que leva à baixa confiança entre atores turísticos.

d) **Gestão descentralizada:** que envolve a estruturação de equipes de projetos (relacionadas a algum órgão central, como Secretaria Municipal de Turismo ou Organização de Gerenciamento de Destino) para assumirem a administração de temas específicos ao destino turístico, como Marketing Turístico ou Infraestrutura Turística, por exemplo.

e) **Liderança e fatores motivacionais:** trata-se de processos de influência de grupo para criar estratégias de trabalho que apoiem e estimulem o capital humano (Atores Turísticos Locais) a estabelecer um ambiente organizacional específico (sem culpa, comunicativo, participativo, colaborativo, de troca e transferência/absorção de conhecimento e de responsabilidades), contando com incentivos diversos (gratificações, revisão periódica de mérito e avaliações pessoais, o prazer em ajudar, a reciprocidade, a necessidade de afiliação e de conhecimento).

f) **Propriedade relacionalizada:** o compartilhamento dos direitos de propriedade (de acesso, uso, exclusão, regulamentação, transferência e redistribuição) de determinado recurso (como um serviço *online* comunitário alternativo criado localmente para atender as necessidades específicas quanto a anúncios, pesquisas e reservas de acomodações e experiências turísticas) de forma mais igualitária e inter-relacionada, com o objetivo de fortalecer o relacionamento dos Atores Turísticos Locais e melhorar sua vida em conjunto.

Em sua análise, está compreensível o elemento Governança do Conhecimento (e seus componentes) em uma governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento para alcançar um destino turístico sustentável?

☐ Sim

☐ Não

Tem alguma contribuição sobre o elemento Governança do Conhecimento e seus componentes?

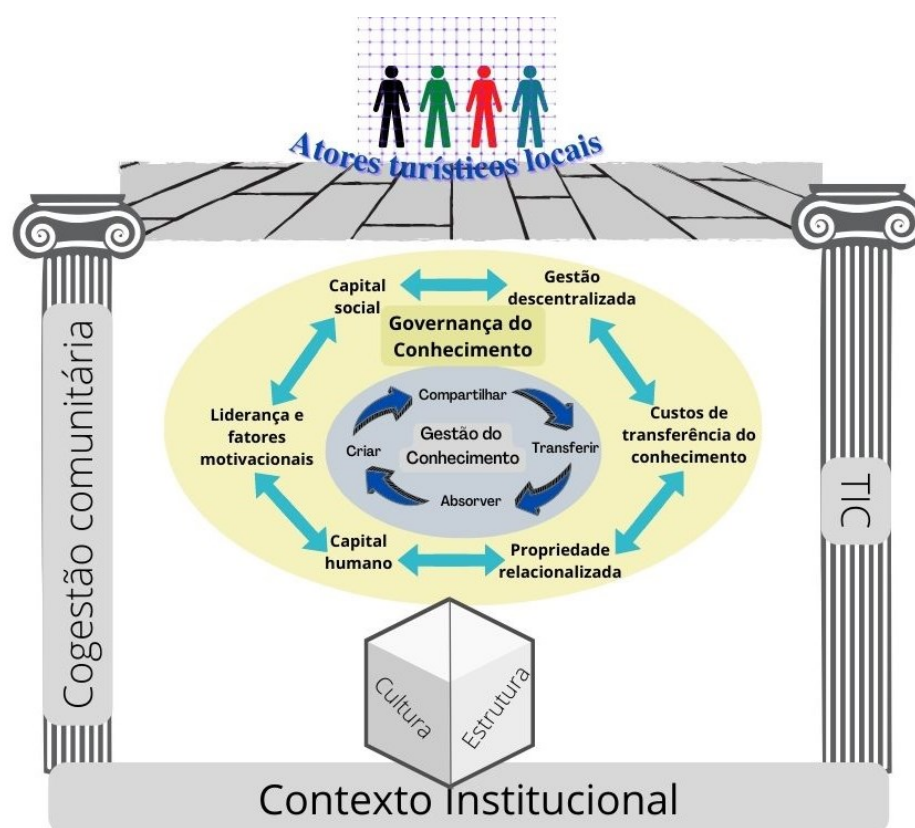
Clique aqui para digitar texto.

ELEMENTO 7 – CONTEXTO INSTITUCIONAL

Nesta parte do formulário o(a) senhor(a) tomará ciência da relevância do contexto institucional, e será solicitada sua percepção quanto à clareza do mesmo e seu posicionamento no artefato.

O Contexto Institucional é o aspecto macro da organização, importante para sua configuração, simbolizado pela pedra fundamental (cubo cinza dividido em duas partes) na base do artefato, como indica a figura 9.

Figura 9 – Contexto Institucional.



Não se resume a um tipo específico de instituição (cooperativa, Conselho Municipal de Turismo, ou Organização de Gestão de Destino), mas a forma como é organizada, e se divide em:

a) **Estrutura Organizacional:** forma de dividir, organizar e coordenar a instituição em termos de hierarquia, legislação e rotinas. Sendo indicada uma estrutura descentralizada (departamentos abertos, existência de poucas regras, e realização de trabalhos em equipes) conectadas a uma direção central (Secretaria Municipal de Turismo, por exemplo), uma vez que facilita a participação das partes interessadas na aprendizagem, disseminação de saberes e autonomia para buscar soluções.

b) **Cultura Organizacional:** composta por elementos institucionais (missão, visão, valores, crenças, símbolos) que inspiram, geram valor, orientam e moldam hábitos e comportamentos dos colaboradores. No sentido de preparar um ambiente colaborativo, de consenso, comunicativo e de compartilhamento.

Em sua análise, está clara a importância e o posicionamento do Contexto Institucional (e suas partes) no artefato da governança comunitária institucionalizada para alcançar um destino turístico sustentável?

☐ Sim

☐ Não

Tem alguma contribuição sobre o elemento Contexto Institucional e suas partes na estrutura do artefato?

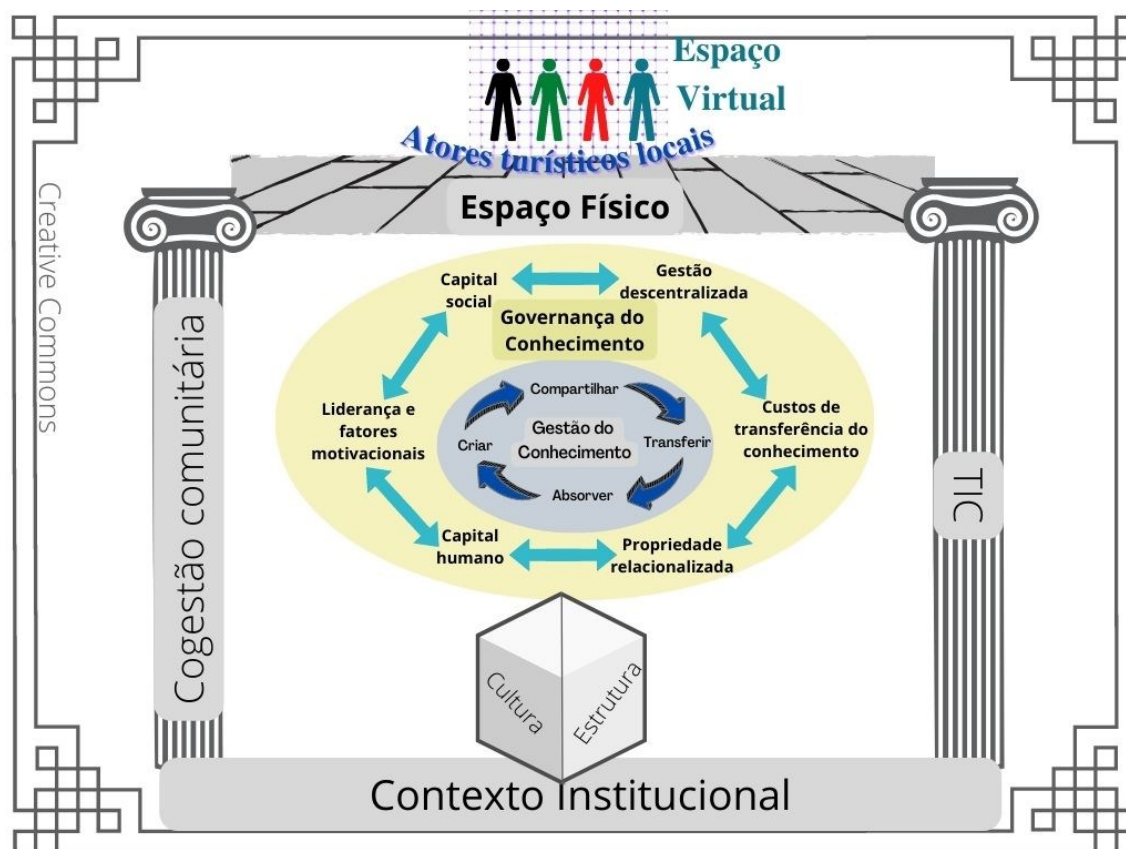
Clique aqui para digitar texto.

ELEMENTO 8 – CREATIVE COMMONS

Nesta parte do formulário o(a) senhor(a) verá o ultimo elemento do artefato, e será solicitada sua percepção quanto à clareza do mesmo e seu posicionamento no artefato.

Para um ambiente de compartilhamento é importante a inserção do *Creative Commons*, que por meio de artefatos digitais permite a criação, o uso e o compartilhamento de conhecimento; a baixo ou sem custo. É representado pelo ornamento que envolve todo o artefato, como sugere a figura 10, pois não diz respeito apenas ao uso de tecnologia, mas também a licenças para tal usufruto.

Figura 10 – *Creative commons* que envolve todo o artefato.



Em sua análise, está clara a importância e o posicionamento do elemento *Creative Commons* na governança comunitária institucionalizada do fluxo do conhecimento para alcançar um destino turístico sustentável no artefato?

☐ Sim

☐ Não

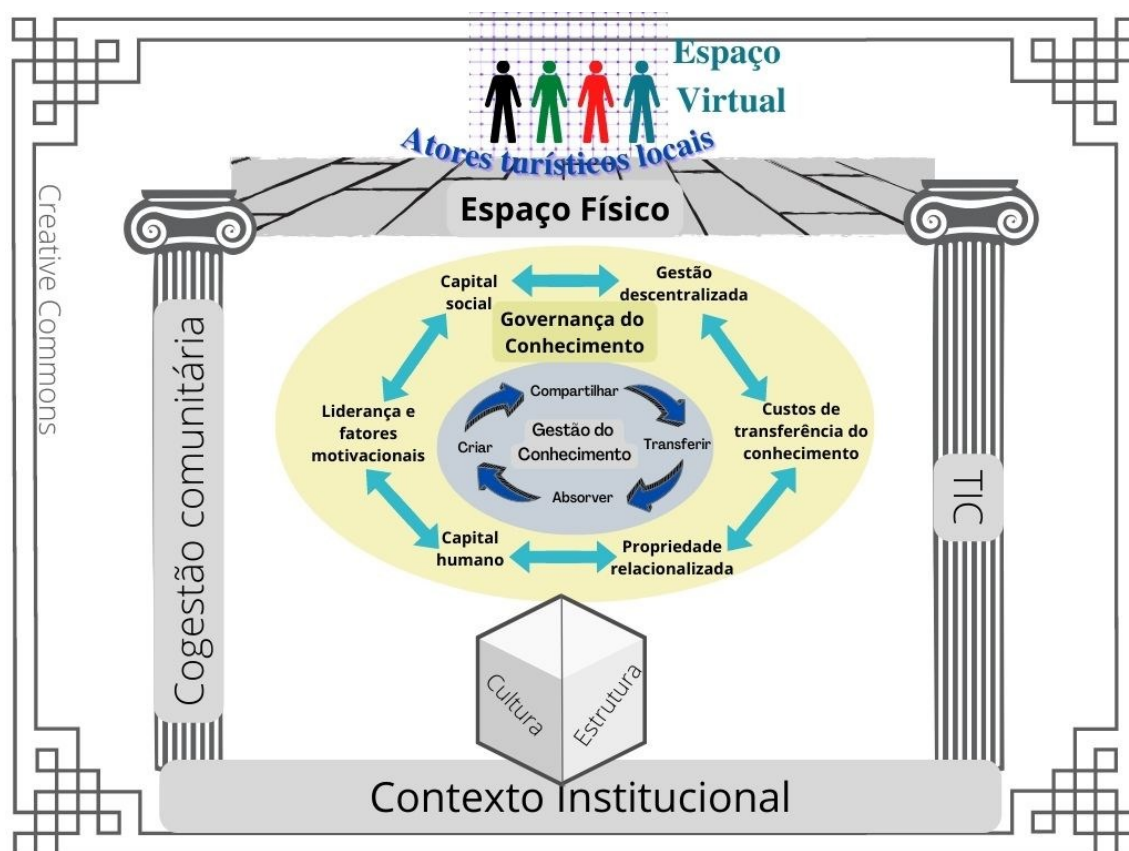
Tem alguma contribuição sobre o elemento *Creative Commons* na estrutura do artefato?

[Clique aqui para digitar texto.](#)

ARTEFATO COMPLETO

Nesta parte do formulário será mostrado novamente o artefato em sua visão geral, e será solicitada sua percepção quanto o artefato como um todo.

Figura 1 – *Knowledge commons* para cogestão comunitária de destino turístico sustentável.



Em sua análise, o artefato apresentado atende ao objetivo de potencializar a gestão coletiva da atividade turística na busca de um destino turístico sustentável (bens comuns turísticos), por meio da governança comunitária institucionalizada do fluxo de conhecimento (*knowledge commons*)?

☐ Sim

☐ Não

Tem alguma contribuição adicional quanto ao artefato?

Clique aqui para digitar texto.

Agradecemos mais uma vez pela atenção e disponibilidade.

Por gentileza, lembre-se de salvar o documento respondido e enviar para o e-mail leolllacerda@gmail.com