



PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio  
Cultural  
ISSN: 1695-7121  
[info@pasosonline.org](mailto:info@pasosonline.org)  
Universidad de La Laguna  
España

Ribeiro de Almeida, Cláudia; Ferreira, Ana Maria; Costa, Carlos  
Gestão integrada do conhecimento no sector turístico. Proposta de matriz de análise  
PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 7, núm. 3, octubre, 2009, pp. 475-490  
Universidad de La Laguna  
El Sauzal (Tenerife), España

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88111636011>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

## Gestão integrada do conhecimento no sector turístico. Proposta de matriz de análise.

**Cláudia Ribeiro de Almeida<sup>i</sup>**

Universidade do Algarve (Portugal)

**Ana Maria Ferreira<sup>ii</sup>**

Universidade do Algarve (Portugal)

**Carlos Costa<sup>iii</sup>**

Universidade do Aveiro (Portugal)

---

**Resumo:** O sector turístico apresenta-se como um sector de actividade baseado em serviços, assentes em empresas de pequenas e médias dimensões, para quem a informação e o conhecimento são ferramentas chave para definir estratégias e planos de negócio adequados e próximos da realidade. Este artigo visa trazer à discussão o conceito de gestão integrada do conhecimento e apresentar sucintamente uma matriz desenvolvida no âmbito de uma tese de doutoramento em turismo na Universidade de Aveiro. A matriz EGIC (Espiral da Gestão Integrada do Conhecimento) pretende evidenciar uma metodologia de trabalho flexível e facilmente adaptada a diferentes realidades turísticas e segmentos de mercado e que pode ser facilmente utilizada por empresas públicas, privadas e órgãos de gestão dos destinos. Os autores testaram a matriz ao aplicá-la no estudo de um segmento de mercado em expansão, o Turismo residencial, demonstrando deste modo a sua utilidade e as mais valias dos resultados obtidos para o sector.

**Palavras chave:** Gestão integrada do conhecimento; Turismo; Matriz EGIC; Estratégia

---

**Abstract:** Tourism sector is based in services, most of them offered by small enterprises. The information and knowledge represents to this enterprises one of the main areas, used to define strategies and short/medium term business plans. This paper pretends to discuss the integrated knowledge management concept and present a new matrix developed during a Phd Thesis in Tourism at University of Aveiro (Portugal). The EGIC Matrix (Integrated Knowledge Management Spiral) is a new flexible methodology that can be used to analyse different destinations or even tourism market segments. Is a new concept of an integrated approach that can be very useful for public and private enterprises and tourism organizations. The authors used this matrix to study a market segment growing, residential tourism, thus proving its usefulness and added value achieved for the sector.

**Keywords:** Knowledge management; Tourism; EGIC Matrix; Strategies.

---

<sup>i</sup> MSc., doctorate degree student. The Coppead Graduate School of Business. E-mail: simonealves@coppead.ufrj.br.

<sup>ii</sup> DSc., associate professor. The Coppead Graduate School of Business. E-mail: hilal@coppead.ufrj.br.

<sup>iii</sup> DSc., professor. Universidade do Aveiro.

## Introdução

No cenário de incerteza que se vive actualmente as organizações só conseguem ser competitivas ao criarem conhecimento, disseminando-o por toda a organização e ao desenvolverem novos produtos e serviços. O sucesso competitivo baseia-se na forma como o capital intelectual é gerido, desde a sua captação, codificação e transferência de modo a adquirir novas competências por via da formação e desenvolvimento até à reengenharia de processos (Bontis, 1996, cit. in Plessis, 2005).

No sector turístico, onde se podem encontrar organizações de pequenas e médias dimensões, o conhecimento assume um papel fulcral, assegurando a disponibilidade e o acesso a conhecimento estratégico sobre mercados, produtos e serviços, concorrentes, processos e procedimentos, competências, assim como a legislação aplicável, de modo a facilitar a tomada de decisão nas actividades diárias (Plessis, 2005).

## Evolução

O conceito de gestão do conhecimento surgiu nos anos 80, sendo definido na altura por Chase, 1997, cit. in Ruhanen (2004) como “uma forma de encorajar os indivíduos a partilhar conhecimento e ideias de modo a criar valor acrescido aos produtos e serviços”. De um modo geral a gestão do conhecimento é um processo em que a propriedade intelectual e a investigação se associam e se transformam em capacidades que permitem melhorar as competências de uma organização, possibilitando-lhes uma viabilidade e um sucesso a longo prazo (Wiig, 1997, cit. in Ruhanen, 2004).

Beijerse, 1999, cit. in Ruhanen (2004) sugere que a adopção desta estratégia pode permitir a uma organização tornar-se mais lucrativa, eficiente e competitiva, operar de forma mais inteligente no mercado, criar conhecimento e uma rede de parceiros estratégicos.

A gestão do conhecimento descreve uma prática empresarial, um recurso importante para as organizações que pode originar vantagens competitivas (Holsapple, 1987; Winter, 1987; Paradice, 1989; Prahalad, 1990; Nonaka, 1991; Drucker, 1993; Hed-

lund, 1993; Grant, 1996; Prusak, 1996; Roth, 1996; Spender, 1996; Gartner, 1998 e Shin, 2001, cits. in Holsapple, 2002) e tornar-se numa arma poderosa para a sustentabilidade das organizações Choi (2002) e para a resolução de problemas ou aproveitar oportunidades (Earl, 1999; Parlby, 2000, cits. in Plessis, 2005 e Zach, 1999). É também uma nova área de investigação académica Plessis (2005).

Inkpen (1998) refere que a criação do novo conhecimento é o grande desafio das organizações, potenciando a sua mudança. Havens, 1999, cit. in Plessis (2005) salienta que a gestão do conhecimento permite aos indivíduos inovarem e tomarem decisões conscientes e efectivas. Van der Spek, 2000, cit. in Plessis (2005) refere que o principal objectivo da gestão do conhecimento é arranjar, orquestrar e organizar o ambiente em que as pessoas são convividas a fazer, desenvolver, partilhar, combinar e consolidar conhecimento.

## Definição de conhecimento

A definição de “conhecimento” é uma questão que tem vindo a ser debatida no meio académico, tendo sido apresentadas ao longo dos anos diversas definições:

(i) Conhecimento é a informação organizada e utilizada para resolver um problema (Woolf, 1990, cit. in Kakabadse, 2001);

(ii) Conhecimento é a informação que foi organizada e analisada de modo a torná-la comprehensível e aplicável à resolução de um problema ou decisão (Turban, 1992, cit. in Kakabadse, 2001);

(iii) O conhecimento consiste em verdades, perspectivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e know-how (Wiig, 1993, cit. in Kakabadse, 2001);

(iv) O conhecimento é um conjunto de experiências e procedimentos que são considerados correctos e verdadeiros, que guiam pensamentos, comportamentos e formas de comunicar dos indivíduos (Van der Spek, 1997, cit. in Kakabadse, 2001);

(v) O conhecimento é a representação do mundo real e o produto da interacção entre o conhecimento individual e a realidade (Krogh, 1998, cit. in Kakabadse, 2001).

(vi) O conhecimento é uma força que pode ser utilizada para ultrapassar barreiras, influenciar decisões e normalmente para

ajudar os colaboradores das organizações a actualizarem conhecimentos, permitindo-lhes atingir novos objectivos e desafios (Stewart, 2001, cit. in McInerney, 2002);

(vii) O conhecimento é diferente da informação. A informação está relacionada com dados, enquanto o conhecimento envolve um processo com estruturas cognitivas que assimila a informação e a utiliza consoante o contexto. A informação existe independentemente de existir um receptor e um emissor. O conhecimento constitui informação que foi traduzida de modo para ser compreendida pelos indivíduos. O conhecimento é por isso partilhado e transferido Hall (2008).

Todas as escolas de pensamento concordam que o conhecimento é algo diferente de informação e dados, existindo duas linhas de análise, uma que utiliza a concepção da cadeia de valor ou estrutura hierárquica baseada em dados, informação e conhecimento e a outra que se foca na análise do processo de conhecimento.

Os defensores da primeira linha referem-se ao conhecimento como um processo de produção que utiliza como matéria-prima a informação (Dretske, 1999, cit. in Selin, 1994). Neste contexto um conjunto de investigadores (Zeleny, 1987; Gopital, 1995; Tenkasi, 1996; Knapp, 1997; Hibbard, 1997; Vance, 1997; Greenwood, 1998 e Zach, 1999, cits. in Selin, 1994) defenderam ao longo dos últimos anos que o conhecimento não é um objecto que pode ser guardado e manipulado, nem deve ser confundido com documentos, bases de dados, entre outros. Deve ser visto como um conjunto de processos que permitem que a aprendizagem possa ocorrer e o conhecimento interiorizado.

O segundo grupo define conhecimento como um processo relacionado com aplicação (Kogut, 1992; Bohn, 1994; McDermot, 1999; Zack, 1999 e Frappaolo, 1999, cits. in Selin, 1994). Os procedimentos detalhados de aplicação dependem das capacidades interpretativas dos utilizadores. Davenport (1998) salienta que o conhecimento é uma forma valiosa de informação que está pronta a ser aplicada a decisões e acções.

Mais recentemente outros autores tentaram definir o conceito de conhecimento numa perspectiva da gestão, como por exemplo a KPMG, 1998, cit. in Selin (1994)

que o define como uma informação empresarial sobre clientes, produtos, processos e concorrentes. Referem ainda que pode ser apresentado em papel ou em formato electrónico. Posteriormente foram adicionadas outras valências empresariais ao conceito de conhecimento, que se distanciam das definições mais académicas.

### **Barreira para a aplicação de processos de gestão do conhecimento**

Vários autores têm vindo ao longo dos últimos anos a analisar quais as principais barreiras na aplicação dos processos de gestão do conhecimento, tais como Davidson, 2002; Guptara, 2000 e Hayes-Roth, 1994, cits. in Cooper (2006), que salientam o custo como sendo a principal barreira, particularmente se os resultados forem pouco úteis para o utilizador final. Os mesmos autores salientam que a mudança que está associada pode levar tempo a apresentar resultados visíveis, o que nem sempre é percepcionado de forma positiva pelos envolvidos.

Ahmed, 2002 cit. por Cooper (2006), classifica estas barreiras em 4 *gaps* de implementação:

(i) *Gap tecnológico*, originado pelo excesso de dependência nas tecnologias de informação, com sistemas nem sempre adequados às necessidades reais e que temem a gerir dados em vez de conhecimento;

(ii) *Gap de implementação*, causado pela dificuldade que as organizações têm em ligar acções e decisões ao que realmente conhecem, em parte devido às estruturas rígidas que não permitem criar ambientes de aprendizagem. Este gap acontece principalmente devido ao facto deste ser um sector em que o conhecimento tácito é muito superior ao explícito;

(iii) *Gap de integração*, originado pelo facto de existir uma falha entre a gestão do conhecimento e o resto da organização;

(iv) *Gap da transferência*, ou seja, existe uma dificuldade em transferir o conhecimento e as boas práticas para o utilizador final, que pode acontecer devido à falta de capacidade de absorção do utilizador e da debilidade do desenho dos projectos de pesquisa onde o processo de transferência não foi entendido.

Para Davenport (1998) e Hjalager

(2002), no sector turístico as principais barreiras de transferência de conhecimento estão relacionadas com a sua natureza, ou seja, é um sector dominado por pequenas e médias empresas, fragmentado por entre várias actividades, com políticas de recursos humanos desajustadas da realidade, originando uma falta de confiança entre os que desenvolvem o conhecimento e os que o vão utilizar, originado por diferenças culturais e de vocabulário ou até mesmo diferentes práticas de trabalho.

### **A importância da gestão do conhecimento no sector turístico**

De acordo com Kanellopoulos (2006), o conhecimento para além de ser um dos factores de sucesso para as empresas turísticas é a chave para a sua competitividade, envolve uma gestão adequada de recursos humanos, a sua cultura organizacional assim como as tecnologias de comunicação inerentes. Braun (2005), refere que o sector turístico deve conseguir mobilizar informação e captar conhecimento que contribua para o aumento do valor do produto ao longo de toda a cadeia de valor.

Liebowitz, 1999 e Awad, 2004, cits. in Kanellopoulos (2006), salientam que os colaboradores de uma organização utilizam o conhecimento para conseguir atingir os seus objectivos, criando valor ao todo que é a empresa. Ahmed (2008) refere que para que tudo isto seja possível tem que existir uma estratégia empresarial que englobe processos organizacionais coerentes, tecnologias de informação adequadamente estruturadas e objectivos empresariais bem definidos e conhecidos pelos colaboradores, permitindo um crescimento sustentado da organização.

Segundo a OCDE (2004), cada vez mais as pequenas e médias empresas necessitam de aceder a fontes de informação, conhecimento e tecnologias, de modo a construírem plataformas organizacionais baseadas na inovação para assim conseguirem atingir os seus mercados. Este acesso pode ser feito individualmente ou associado a uma rede ou parceria com outras empresas do mesmo sector de actividade ou de outros sectores que tenham os mesmos interesses.

Do ponto de vista de Stamboulis (2003), o sector turístico tem tido dificuldade em

perceber e aceitar esta realidade, devido à pouca ligação com a comunidade académica e da reduzida percepção da importância que o conhecimento gerado pode desempenhar no dia-a-dia da sua empresa e na sua competitividade no mercado.

Segundo a OCDE (2004), as pequenas e médias empresas só vão conseguir sobreviver, crescer e gerar emprego de qualidade quando adoptarem uma cultura de inovação nas suas estratégias de negócio, retirando todos os benefícios de mudanças tecnológicas e da globalização dos mercados de produtos e recursos. No entanto as empresas desta natureza que não tenham desenvolvido este tipo de cultura e que não tenham investido em inovação podem enfrentar obstáculos.

A OCDE (2004) reconhece ainda a importância da inovação para as pequenas e médias empresas, para a sua competitividade e para os sistemas de inovação nacional, pelo que recomenda que as mesmas devem: (i) aceder a redes nacionais e globais de inovação, (ii) participar em programas de inovação e desenvolvimento; (iii) entrar em parcerias que envolvam actores privados, órgãos nacionais do governo, sector público; e (iv) ter acesso a incentivos financeiros e fiscais para inovarem.

La Micela (2002) salienta que as pequenas e médias empresas podem beneficiar da entrada em alianças, redes, *clusters* ou *franchising*s para atingir benefícios mútuos, trabalhar através de intermediários como os órgãos de gestão do turismo, assim como através da cooperação e participação em *clusters* industriais existentes no destino.

Segundo Hjalager (2002), no sector turístico as barreiras para a partilha e transferência de conhecimento advêm do facto deste ser constituído por pequenas e médias empresas, onde existe uma fragmentação das várias actividades, dispersão geográfica, assim como de práticas de recursos humanos simples e por vezes pobres em termos de concepção. Salienta-se ainda o facto de existir uma falta de confiança entre os que concebem o conhecimento e quem o utiliza, devido a diferenças culturais e tipo de vocabulário utilizado. Jenkins, 1999, cit. in Cooper (2006), salienta que o conhecimento proveniente da comunidade académica pode influenciar a reali-

dade empresarial, ponto de vista que é partilhado por Faulkner, 1994, cit. in Cooper (2006), que refere que este pode ser um dos desafios chave para transferir o conhecimento para o turismo.

Cooper (2006) apresenta o seu ponto de vista salientando a importância do processo de gestão de conhecimento e do seu entendimento por parte das empresas turísticas. O autor defende que a gestão tradicional de conhecimento se foca na organização de forma individual, que deve ser alterada de modo a integrar diferentes realidades empresariais e pontos de vista que permitam o crescimento do sector.

Davenport (1998) refere que isso implica uma abertura por parte das organizações, assim como um reconhecimento por parte dos colaboradores de que o conhecimento é um recurso que deve ser partilhado e não escondido, situação que nem sempre se verifica no sector turístico.

A importância do conhecimento neste sector é ainda mais fulcral devido ao facto de ser baseado em serviços, que apresentam características associadas à intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade, heterogeneidade e propriedade.

Evans (2003) salienta que os serviços turísticos apresentam outras características que os diferem dos demais, propondo por isso que sejam tidos em conta outros seis outros factores, são eles:

(i) *O custo elevado* – Os serviços turísticos representam normalmente um custo elevado para os consumidores e implica que disponibilizem parte do orçamento familiar. O preço enquanto característica ímpar na promoção de um produto ou serviço constitui um desafio para o marketing;

(ii) *Sazonalidade* – O sector turístico tem taxas de sazonalidade elevadas em termos de procura, com implicações directas no preço e quantidade consumida nas diferentes estações. Para enfrentar esta situação as empresas turísticas têm que encontrar formas de diversificar os seus produtos para poder atrair clientes ao longo do ano;

(iii) *Facilidade de entrar ou sair do mercado* – Para vários negócios turísticos os custos de entrada no mercado não é muito elevado, pois estão associados a serviços de gestão de informação e reservas, como as agências de viagens, ao contrário de outros, como o de rent a car onde é necessário efec-

tuar um investimento elevado em veículos automóveis diversos;

(iv) *Interdependência* – Este é um sector que é constituído por vários intervenientes, tais como os transportes, a acomodação, as atracções, os organizadores de viagens, entre outros, que funcionam com um propósito meramente comercial (caso dos operadores turísticos), ou não comercial (posto turismo);

(v) *Impacte do turismo* – Os impactes que estão associados ao destino/sociedade onde se integra o turismo são uma realidade, e podem ser económicos, sociais ou ambientais, afectando a forma como um destino e a população local se desenvolve, originando alterações no seu dia-a-dia;

(vi) *Choques externos* – O sector do turismo é afectado por factores externos que muitas vezes não têm a ver directamente com uma empresa ou até mesmo com a região ou país (clima de guerra, mudanças climatéricas, ataques terroristas, poluição, entre outros).

A comunidade académica associada ao turismo cresceu nos últimos anos e com ela o número de publicações e artigos técnicos (Tribe, 1997, cit. in Cooper (2006)), o que nem sempre é reconhecido ou utilizado pelas organizações do sector. Ruhanen (2004) salienta mesmo que a transferência de conceitos associados à gestão do conhecimento tem sido lenta no sector turístico, principalmente se o compararmos a outros sectores também baseados em serviços.

No sector turístico encontramos dois tipos de fontes que geram conhecimento, a comunidade académica, normalmente associada ao ensino superior, com diferentes valências e equipas multi-disciplinares, assim como as organizações públicas ou privadas. Muitas organizações recorrem ao segundo tipo de fontes, ou seja, de empresas privadas de consultoria ou outras, a quem solicitam um serviço específico de recolha ou sistematização de informação, pela urgência da obtenção da mesma, o que por vezes limita a sua utilização ou até mesmo a aplicação a médio e longo prazo. Do nosso ponto de vista uma informação obtida em coordenação com a comunidade académica pode ser estruturada de uma forma diferente devido às equipas multi-disciplinares que apresenta, o que permite a observação de diferentes prismas, apon-

tando soluções e estratégias de actuação à organização.

Como referido anteriormente, o sector turístico é constituído por pequenas e médias empresas, que apresentam debilidade nos seus processos internos, delineação de estratégias ou até mesmo na promoção dos seus serviços. Malhotra (2003) salienta que a gestão do conhecimento pode oferecer uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação a estas empresas, permitir-lhe a sobrevivência num mercado cada vez mais global e competitivo, onde a mudança é uma constante, seja ao nível da procura como da oferta.

Braun (2005) salienta que se espera que o gestor turístico de hoje seja capaz de procurar e captar conhecimento que contribua para a melhoria do produto ao longo da cadeia de valor. No caso das pequenas e médias empresas turísticas, é visível o pouco interesse que ainda existe na partilha de informação e no trabalho em rede.

Segundo a OMT (2001) os destinos turísticos estão em constante adaptação devido às mudanças do mercado, recorrendo ao conhecimento para dar resposta a novas necessidades, tais como a criação de medidas de segurança reforçadas nos aeroportos após os ataques terroristas de 11 de Setembro de 2001.

Autores como Echtner, 1997, Jafari, 1990 e Tribe, 1997, cits in Cooper (2006), efectuaram uma análise geral ao estado da arte da gestão do conhecimento, sem no entanto terem efectuado uma aplicação prática do mesmo. Das aplicações relacionadas com o turismo salienta-se a de Carson (2004) aos postos de informação turística; Gamble (2001) ao sector intermediário; Ayala (2000), Choi (2000) e Bouncken (2002) à gestão de hotéis; Pechlaner (2002) aos sistemas de gestão dos destinos; Hawkins (2004) e Kahle (2002) ao processo de transferência em turismo e ainda Kanellopoulos (2006) sobre os sistemas de informação aplicados ao turismo.

No entanto Cooper (2006) refere que ainda existem muitos sub-setores do sector turístico que estão esquecidos, não sendo possível obter informações estruturadas e documentadas que permitam um maior contacto por parte do meio académico e até mesmo empresarial.

Se a gestão do conhecimento for utilizada num nível de destino, o enfoque micro da empresa deve ser expandido de modo a introduzir novos conhecimentos provenientes da rede de organizações que constituem o destino (Archibugi, 1999 cit. in Cooper, 2006).

Torraco (2000) defende que criar uma cultura organizacional que suporte a criação e a partilha de conhecimento requer uma atenção continuada por parte dos líderes de factores externos e internos e principalmente do desenvolvimento de confiança que se gere entre os colaboradores.

Matriz EGIC – espiral da gestão integrada do conhecimento

O processo de revisão de literatura permitiu-nos analisar os principais conceitos relacionados com a questão da gestão do conhecimento, assim como as barreiras existentes que impedem o decorrer normal do processo.

Autores como Wiig, 1995, cit. in Choi (2002); Ahmed, 2002 e Jones, 2001, cits in Cooper (2006); Wall (1998), Holsapple (1999), Von Krogh (2000), Bouthillier (2002), Malhotra (2003); Breedt, 2000, cit. in Schutte (2007); Gibbert (2002), Coakes (2002), Reinhardt (2002), Hoegl (2005), Cooper (2006), Dwyer (2008) apresentam nos seus estudos um enfoque nas organizações de diferentes áreas de negócio, permitindo-nos confrontar quais as mais-valias e principais problemas inerentes à aplicação do conceito.

No contexto do nosso estudo, e porque o objectivo é a análise de um segmento de mercado turístico, foi iniciada uma reflexão que nos permitiu concluir que existem diferenças entre analisar o processo de gestão do conhecimento numa organização, destino turístico ou até mesmo de um segmento de mercado específico.

Deste modo e utilizando todo o conhecimento apreendido, foi elaborada uma matriz, denominada de Matriz EGIC (Espiral da Gestão Integrada do Conhecimento), que visa a utilização de uma metodologia de análise de segmentos de mercado turístico, importante para que os gestores dos destinos fiquem munidos de informações valiosas para integrar nas estratégias de actuação que venham a ser criadas (Ver Figura 1).

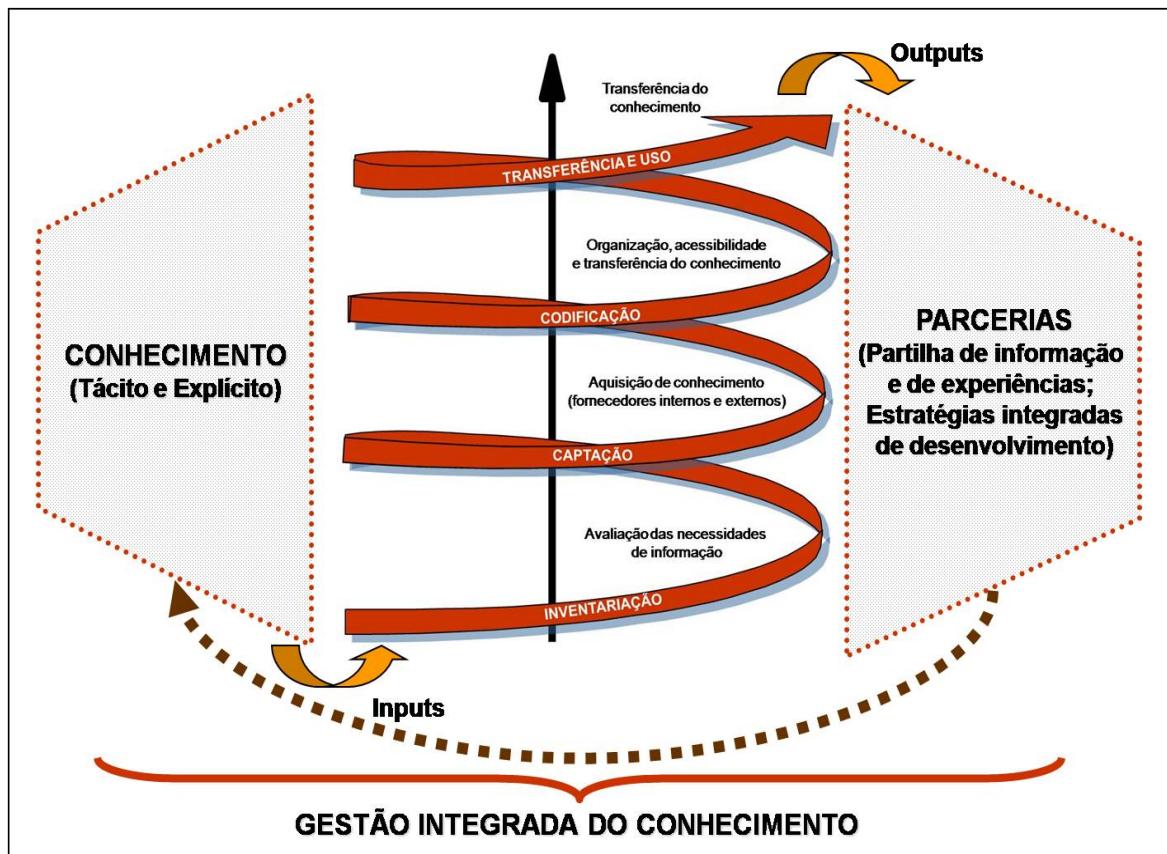


Figura 1 – Matriz EGIC – Espiral da Gestão Integrada do Conhecimento. Fonte: Elaboração própria a partir Ahmed, 2002 e Jones, 2001, cits in Cooper (2006); Wall (1998); Holsapple (1999); Von Krogh (2000); Bouthillier (2002); Malhotra (2003); Breedt, 2000, cit. in Schute (2007); Gibbert (2002); Coakes (2002); Reinhardt (2002); Hoegl (2005) e Cooper (2006)

A matriz EGIC está assente na premissa de que o conhecimento tácito e explícito constitui o *input* essencial para disseminar o fluxo de conhecimento que vai “activar” a espiral da gestão integrada do conhecimento. Esta espiral integra 4 etapas distintas (inventariação, captação, codificação e transferência do conhecimento) gerando no final *outputs* que podem servir para alimentar não só necessidades específicas de informação de uma entidade como e principalmente para suprir necessidades de um sector de actividade ou segmento de mercado específico. Esta informação será tanto mais benéfica se partilhada e trabalhada conjuntamente com outros parceiros com interesses comuns, pelo que se defende o trabalho em parceria para que exista um crescimento global e integrado do todo.

Na primeira área do modelo (esquerda) encontramos duas dimensões, uma que se

refere ao conhecimento tácito e outra ao conhecimento explícito. O termo tácito refere-se a conhecimento que não foi formalizado ou tornado explícito (Zander, 1993, cit. in Kakabadse, 2001), que é difícil de expressar e comunicar a outras pessoas por símbolos (Nelson, 1982 e Spender, 1993, cits. in Liebeskind, 1999), sendo mais difícil de transmitir que o conhecimento codificado e logo transferido de forma reduzida dentro das organizações (Kogut, 1992, cit. in Gulati, 1998). É aquele que é passado do mestre para o aprendiz (Polanyi, 1967, cit. in Cooper, 2006) e que depende do senso comum dos participantes Schulz (2001). O conhecimento tácito estimula a criatividade, o “caos criativo” e as formas inovadoras de resposta e coordenação Schulz (2001). Nonaka (1995) enfatiza no seu estudo que o conhecimento tácito é muito relevante para a criação de conhecimento organizacional.

O mesmo autor refere que as organizações criam conhecimento através de processos sociais, momento em que existe uma partilha de conhecimento tácito e através do qual se criam novas perspectivas.

Este tipo de conhecimento visa a utilização de diálogos entre redes sociais, nomeadamente entre grupos e equipas (Swan, 2000, cit. in Choi, 2002), permitindo a partilha de conhecimento entre indivíduos (Hansen, 1999, cit. in Choi, 2002). Esta estratégia permite a aquisição de conhecimento interno e uma partilha informal (Jordan, 1997, cit. in Choi, 2002).

Pode ser obtido a partir de colaboradores experientes e com competências específicas. Nonaka Nonaka (1995) refere que é difícil de formalizar e comunicar, pelo facto de ser transferido por via de uma interacção pessoal, modelos mentais, competências técnicas e experiência.

De acordo com Liao, 2002, cit. in Choi (2002), as novas tecnologias podem ajudar no processo de partilha de conhecimento tácito, através da utilização de sistemas de vídeo-conferência, grupos de discussão na Intranet ou Internet (Cross, 2000; Malhotra,

2000; Scott, 1998, cit. in Choi, 2002). Liebowitz, 2001, cit. in Choi (2002) salienta que as comunidades virtuais são meios importantes para a partilha e distribuição de conhecimento tácito. Koenig (1996), Stewart (1998) e Stewart, 2001, cits. in Banks (1999) e McInerney (2002) salientam que este tipo de conhecimento é classificado no mercado como o “capital intelectual da organização”.

Podem existir dois tipos de conhecimento tácito, ou seja, aquele que ainda não foi formalizado (Zander, 1993, cit. in Kakabadse, 2001) e o que não pode ser formalizado (Grant, 1997, cit. in Kakabadse, 2001). No primeiro caso o autor (Zander, 1993, cit. in Kakabadse, 2001) salienta que em determinado momento o mesmo é formalizado. No segundo caso encontramos um tipo de conhecimento que é difícil de formalizar, relacionado com modelos mentais (Jonhson-Laird, 1983, cit. in Kakabadse, 2001), como esquemas, paradigmas, perspectivas, desejos, visões do futuro, ou seja, percepções individuais do mundo, difíceis de perceber e apreender pelos demais.

Schulz (2001) salienta o facto de que o

conhecimento tácito pode assumir um papel distinto nas organizações, ou seja, para uma organização pode ter uma importância elevada pelo tipo de actividade que exerce, enquanto para outra pode ser um elemento redutor de definição de estratégias internas pelo facto de não se encontrar disponível uma sistematização da informação existente. O autor relata que o conhecimento tácito pode ser potencialmente traduzido em conhecimento explícito, sendo para isso necessário utilizar os recursos mais apropriados. Este processo apresenta custos, que nem sempre podem ser assumidos pelas organizações pelo seu valor elevado ou até mesmo pela mudança que gera nos processos internos da organização. Este tipo de conhecimento apoia-se em eventos passados ou objectos e está orientado para uma teoria de “livre contexto” (Polany, 1967, cit. in Cooper, 2006).

O conhecimento explícito exige uma capacidade de codificação adequada, que pode ser realizada por via das novas tecnologias de informação (Davenport, 1998; Lee, 2001; Liebowitz, 1997 e Swan, 2000, cits in Choi (2002)). O conhecimento codificado pode ser reutilizado Choi (2002) e é facilmente formalizado e expresso (Von Hippel, 1994, cit. in Audretsch, 2003 e Nonaka, 1995) por palavras, números, símbolos, diagramas ou modelos (Polany, 1967, cit. in Cooper, 2006; Hall, 2008) e comunicado através dos mesmos às pessoas.

Polanyi, 1967, cit. in Cooper (2006) salienta que este tipo de conhecimento é de fácil transferência e codificação. Ahmed, 2002, cit. in Cooper (2006), refere que no sector turístico só cerca de 10% do conhecimento é explícito, o que é de acordo com Bukowitz, 2000, cit. in Cooper (2006), demonstra a necessidade crescente de estudos e aplicações práticas de todo este processo de forma a permitir que mais conhecimento tácito se transforme em explícito.

Na parte central da matriz EGIC encontramos uma espiral que reflecte o processo de gestão integrada do conhecimento. A espiral demonstra o dinamismo, o movimento e os fluxos que estão inerentes a todo este processo.

A gestão integrada do conhecimento é constituída por quatro etapas distintas:

- (i) Inventariação dos stocks de conhecimento;

- (ii) Captação do conhecimento;
- (iii) Codificação do conhecimento;
- (iv) Transferência e uso do conhecimento.

A primeira etapa, relativa à *Inventariação dos stocks de conhecimento*, ou seja, a identificação do conhecimento já existente (Coakes, 2002, cit. in Cooper (2006)) que contraposto com o conhecimento em falta permite uma avaliação mais próxima das reais necessidades que devem ser preenchidas (Holsapple, 1999, cit. in Cooper (2006)). Segundo Ahmed (2002), cit. in Cooper (2006)), uma empresa turística deve entender o conhecimento como um recurso, difícil de possuir e controlar, sendo que quanto mais for usado mais benefícios pode oferecer. Este conhecimento é normalmente um investimento, que tende a ser criado em comunidades como as dos investigadores.

A segunda etapa, *Captação do conhecimento*, envolve a identificação dos fornecedores internos e externos de informação à empresa ou destino turístico (Jones, 2001, cit. in Cooper (2006); Wall (1998)). Consideram-se os fornecedores internos os colaboradores seniores, que detêm conhecimento operacional ou que gerem as relações entre os fornecedores internos e externos. Os fornecedores externos incluem clientes, consultores e concorrentes Gamble (2001).

O processo de captação de conhecimento envolve também a identificação dos processos de negócio e a sua associação aos centros de conhecimento (como por exemplo a pesquisa, vendas ou o marketing), assim como aos indivíduos de modo a identificar quer o conhecimento requerido para atingir os objectivos da organização, como o já existente ou até mesmo em falta Cooper (2006).

A captação do conhecimento é um desafio pois pode envolver diferentes metodologias que se devem adaptar à realidade que se pretende analisar. O maior desafio no sector turístico é a captação de conhecimento tácito, que não foi até à data muito explorado pelos investigadores Nonaka (1994). Esta situação acontece principalmente porque a tecnologia se baseia em dados provenientes do conhecimento explícito atribuindo-se um menor grau de relevância ao outro tipo de informação.

Para Awad, 2004, cit. in Kanellopoulos (2006) a aquisição de conhecimento tácito é o processo em que os pensamentos e experiências dos peritos são captadas, sendo

para isso utilizadas diferentes técnicas, tais como as entrevistas.

Applehans, 1999, cit. in Cooper (2006), refere que o processo de captação de informação passa por três etapas distintas: (i) recolha de informação dos peritos;

(ii) interpretação da informação recolhida; (iii) representação da informação recolhida em processos ou modelos.

A terceira etapa, *Codificação do conhecimento*, visa a análise de todo o conhecimento obtido na etapa anterior de modo a que este seja perceptível e de fácil uso para quem potencialmente o vai utilizar. Todo este processo deve ocorrer em tempo real, para que o conhecimento obtido não se torne obsoleto.

De acordo com Schulz (2001) a gestão dos fluxos de conhecimento implicam uma codificação correcta do mesmo o que vai facilitar a sua transferência. A codificação pode ser realizada através de diferentes meios, tais como fórmulas, códigos, sistemas de informação, utilizando diferentes suportes tais como relatórios, memorandos, documentos internos, protótipos ou tecnologias apropriadas, assim como pela rotação dos colaboradores entre as diferentes unidades ou departamentos da organização.

Segundo Cooper (2006) o processo de codificação deve seguir três etapas de modo a reduzir as fontes redundantes e obsoletas: (i) Identificação dos objectivos estratégicos da gestão do conhecimento; (ii) Identificação das fontes que geram os objectivos; (iii) Avaliação do conhecimento obtido e utilização das técnicas adequadas à sua codificação.

Segundo Cho (2002) e Kahle (2002), estas técnicas quando aplicadas ao sector turístico incluem análises de dados que permitem a delinearção de previsões e soluções para eventos futuros.

A quarta etapa refere-se à *transferência e uso do conhecimento*, que efectuado de forma adequada pode contribuir para a competitividade da organização ou destino turístico. Segundo Ryan, 1997, cit. in Cooper (2006), o aumento dos *stocks* de conhecimento no sector turístico é uma realidade, no entanto a transferência e posterior uso do mesmo ainda se mostra um desafio.

De acordo com Kakabadse (2001) a partilha de conhecimento é uma das formas de socialização do conhecimento. No entanto a

partilha entre grupos chave ou até mesmo entre os colaboradores da organização requer uma nova visão estratégica, principalmente se não existir uma cultura de conhecimento.

O processo de transferência de conhecimento para ser efectivo tem que ser esquematizado e compreendido por todos. De acordo com Argote (2000), as organizações que conseguem transferir conhecimento de uma unidade para outra são mais produtivas e têm uma maior probabilidade de se manterem no mercado do que as que não o fazem. Szulanski, 1996, cit. in Argote (2000), salienta que os indivíduos que não compreendem a importância da partilha de conhecimento não conseguem comunicar convenientemente com os outros.

Para Polanyi, 1967, cit. in Cooper (2006) e para Nonaka (1994), o processo de transferência ocorre através da interacção de indivíduos ou grupos de quatro modos distintos:

- (i) *Tácito/Tácito*, ou seja, por processos de socialização como reuniões ou discussões de grupo;
- (ii) *Tácito/Explícito*, muito utilizado no sector turístico e conseguido através de técnicas de *brainstorming* e uso de facilitadores;
- (iii) *Explícito/Explícito*, importante para os destinos turísticos, pois implica a passagem do conhecimento por toda a rede de organização em organização;
- (iv) *Explícito/Tácito* onde se pretende utilizar o conhecimento de relatórios ou outros documentos para gerar a discussão sobre um determinado tema e assim reunir novas ideias ou soluções.

A transferência é baseada no conceito de difusão, definido por Rogers, 1995, cit. in Cooper (2006) como o processo em que uma inovação ou nova ideia é comunicada através de canais que abrangem membros de um determinado sistema social. Archibugi (1999), Brown (1981) e Rogers (1971), cits in Cooper (2006), salientam que o conhecimento é dinâmico o que origina uma consequente inovação. Para que este processo possa ser amplamente conseguido uma das etapas fundamentais é a identificação dos factores que estejam relacionados às características e efectividade dos fluxos de conhecimento, recepção, resistência e adopção (Brown, 1981; Ladd, 2002; Larsen,

2001 e Shaphira, 1996, cits in Cooper (2006)). No caso das pequenas e médias empresas turísticas é ainda mais importante, por serem cruciais para a competitividade do destino onde se inserem.

Lionberger (1991), cit. in Cooper (2006), salienta que em estudos sobre transferência de conhecimento se verificou que para as pequenas e médias empresas turísticas é mais relevante o trabalho em rede e a disseminação de conhecimento daí resultante, em oposição à informação obtida através de empresas que efectuem estudos. O trabalho em rede permite o contacto com outras pessoas que trabalham no mesmo sector de actividade, que sentem as mesmas dificuldades ou que tenham a mesma necessidade de informação.

As parcerias ou redes apresentam benefícios mútuos, gerados pelo trabalho conjunto com intermediários comuns e pelas vantagens económicas e processuais daí resultantes.

Neste sentido surge a etapa seguinte da Matriz EGIC a questão das *parcerias*. Boisier (2003), cit. in Urieta (2007), classifica o trabalho em parceria de “aprendizagem colectiva”, que na sua opinião é a forma mais correcta de enfrentar a incerteza e a necessidade crescente de coordenação que deriva da crescente complexidade. Esta aprendizagem colectiva é particularmente importante para a pequena e média empresa, cujo problema não reside só na sua dimensão, mas também no seu isolamento, colocando-a numa posição débil para concorrer com outras empresas.

Segundo Newton (1997), cit. in Urieta (2007)), a aprendizagem colectiva implica uma forte dose de capital social, ou seja, um fenómeno subjectivo, composto por valores e atitudes que influenciam o relacionamento das pessoas entre si. Inclui confiança, normas de reciprocidade, atitudes e valores que favorecem o superar de relações conflituosas e competitivas com vista a criar e vínculos de cooperação e ajuda mútua.

Este trabalho conjunto e em parceria constitui uma variável importante para sectores que estão assentes em empresas de pequena e média dimensão, com uma dispersão geográfica visível, apresentando carências de informação e trabalho conjunto, como é o caso do sector turístico. Selin (1994) refere que o conceito de parceria

tem vindo a ser popularizado na área dos serviços, tendo sido aplicado a diferentes contextos e áreas de negócio.

Waddock, 1991, cit. in Selin (1994) identificou as principais características que devem estar inerentes a uma parceria, nomeadamente:

- A confiança entre parceiros;
- Existência de poder de decisão nos representantes dos parceiros;
- Compreensão dos benefícios mútuos;
- Reconhecimento de que os problemas devem ser resolvidos em conjunto;
- Os parceiros têm que sentir que adicionam valor à parceria;
- O poder tem que ser distribuído entre parceiros;
- Os objectivos devem ser conhecidos e aceites por todos os parceiros;
- Os parceiros devem ter um feedback adequado relativamente às actividades e outras questões da parceria;
- Existência de uma liderança forte.

O mesmo autor (Waddock, 1991, cit. in Selin (1994) salienta ainda que existem um conjunto de características para que as parcerias sejam bem sucedidas (Ver Tabela 1).

Características Pessoais	Características Interpessoais
Pessoas adequadas; Liderança forte; Percepção do risco; Espírito de comunicação;	Comunicação; Confiança; Visão de partilha; Ajuste mútuo
Características Organizacionais	Características Operacionais
Suporte administrativo; Protocolos flexíveis; Continuidade do staff; Existência de um mediador;	Plano escrito; Existência de um espaço físico; Acordos de cooperação; Novos objectivos.

Tabela 1. Características para parcerias bem sucedidas. Fonte: Waddock, 1991, cit. in Selin (1994)

Perante todas as alterações que se sucedem diariamente no mercado, torna-se cada vez mais importante para os destinos conhecerem com detalhe os vários segmentos de mercado turístico que nele operam e que têm potencial para se vir a desenvolver no futuro. Este diagnóstico deve estar assente em recolhas periódicas e estruturadas de informação com vista a conhecer as características e reunir dados que permitam delinear estratégias individuais e em parceria entre vários intervenientes com um objectivo comum, tornar o destino mais competitivo e preparado para as novas mudanças e alterações constantes do mercado.

#### **Aplicação da matriz egic ao estudo do turismo residencial no algarve**

Após definida a estrutura da Matriz EGIC os autores testaram o modelo aplicando-o ao estudo do Turismo residencial no Algarve. Importa salientar que este segmento de mercado turístico, apesar de muito importante na região mais turística de Portugal, o Algarve, ainda constitui uma área em que os dados estatísticos e a informação estruturada são reduzidos.

O Turismo residencial foi apresentado em 2006 pelo Secretário de Estado do Turismo como um dos Produtos estratégicos em aposta nos próximos anos com implicações directas na legislação associada aos meios de alojamento classificado do país.

Utilizando a Matriz EGIC como modelo de apoio ao estudo deste segmento de mercado os autores utilizaram as várias directrizes de inventariação, captação, codificação e transferência de conhecimento, que se demonstraram bastante úteis em todo o processo de estudo integrado do segmento numa perspectiva da procura e da oferta, assim como no desenho de modelos teóricos de apoio, nomeadamente na definição do Modelo do Processo de decisão de compra de uma segunda habitação num destino turístico e na Cadeia de Valor do Imobiliário Residencial-Turístico (Ver Figura 2).

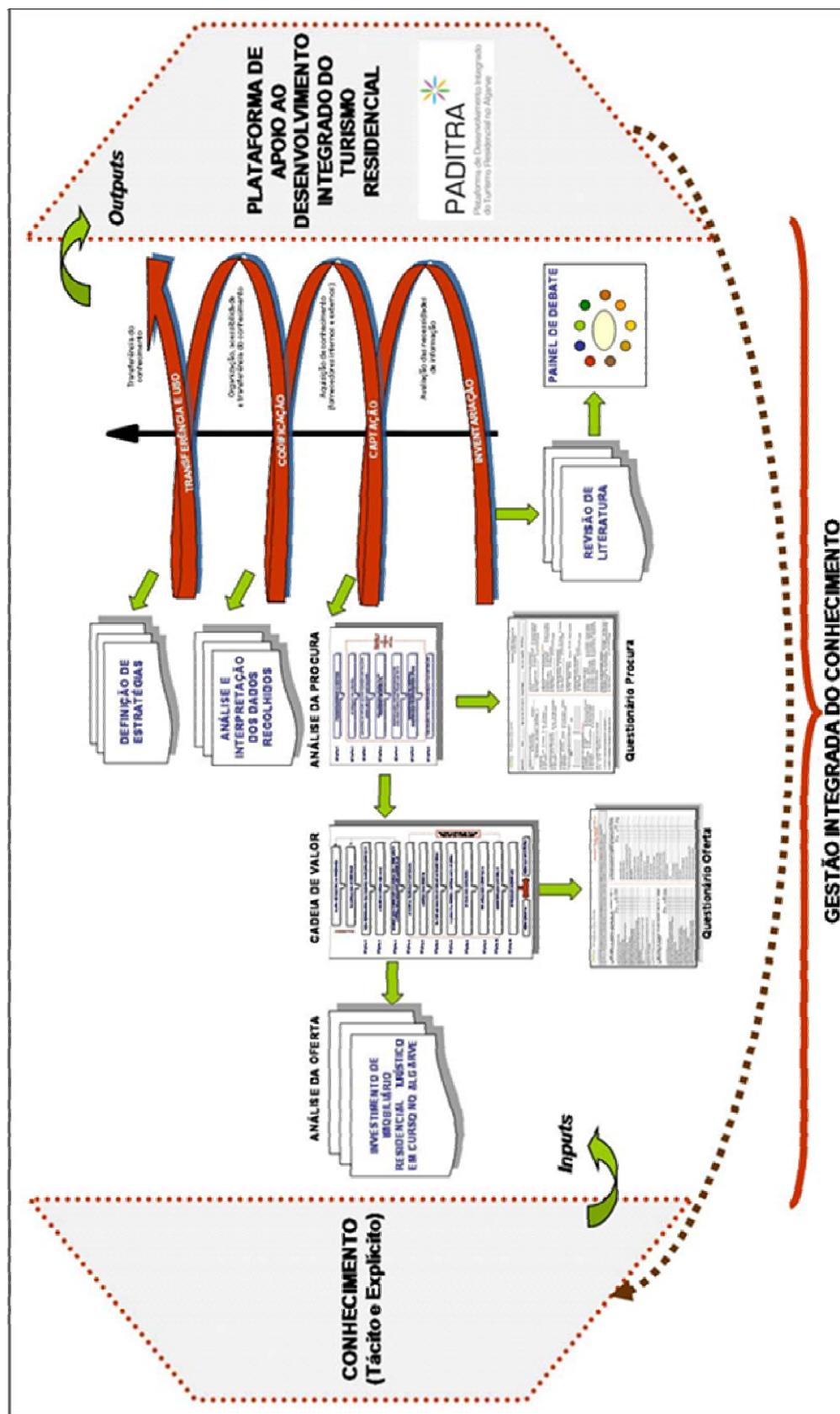


Figura 2 – Matriz EGIC – Espiral da Gestão Integrada do Conhecimento aplicada ao estudo do Turismo Residencial no Algarve

Os resultados obtidos conduziram-nos à proposta estruturada de uma parceria de apoio ao desenvolvimento integrado do turismo residencial no Algarve, estrutura que denominámos de PADITRA, a qual engloba entidade públicas e privadas e uma instituição de ensino superior.

A análise estruturada do segmento permitiu uma visão mais abrangente e integrada do segmento de mercado, numa perspectiva da procura e da oferta. Verifica-se que este é um segmento de mercado muito importante para a região algarvia e para Portugal, não só pela sua dimensão, investimento público e privado associado e pelo número de entidades públicas e privadas que participam na sua gestão e delinearão de estratégias. Uma parceria como a PADITRA poderia constituir o ponto de partida para a criação de mecanismos de monitorização periódica, acompanha-mento das tendências do mercado e na estruturação conjunta de estratégias de promoção e posicionamento no mercado.

### Conclusões

Ao longo deste artigo foram apresentadas diversas análises teóricas sobre a construção do processo de gestão do conhecimento aplicado ao conceito de organizações de diferentes sectores de actividade, assim como as barreiras que existem nas mesmas que impedem que todo este processo decorra de forma simples e fluida.

Foi salientada a importância que a problemática da gestão integrada do conhecimento pode ter no sector turístico. Segundo Davenport (1998) e Hjalager (2002) ainda existe dificuldade na percepção desta importância por parte de muitas empresas turísticas. Foi ainda avaliada a relevância que o trabalho em parceria e em rede pode ter para a partilha de conhecimento e para a constituição de estratégias coordenadas entre intervenientes do sector turístico.

Tendo em conta que o enfoque principal da nossa investigação recaiu sobre o sector turístico e em concreto sobre um segmento de mercado específico, o turismo residencial, foi apresentada uma metodologia assente numa matriz desenhada com base nos conhecimentos apreendidos, que visa uma análise detalhada de um segmento.

O artigo não foca a fundo os resultados

obtidos por via da aplicação da Matriz EGIC ao estudo do turismo residencial, tendo em conta que estes fazem parte de um estudo mais alargado de doutoramento. Pretende-se apresentar num momento posterior um segundo artigo com a aplicação desta matriz ao estudo realizado e deste modo salientar as principais conclusões obtidas.

### Bibliografia

- Ahmed, J.  
 2008 "Knowledge and Technology Transfer from Universities to Business Sector: Evidence from UK Science Parks and Subsidiary Companies", *AIUB Bus Econ-Working Paper Series*, nº14.
- Argote, L.; Ingram, P.; Levine, J. e Moreland, R.  
 2000 "Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, nº 1: 1–8.
- Audretsch, D. e Feldman, M.  
 2003 "Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation", HENDERSON, V. e Thisse, J. (2004). *Handbook of Regional and Urban Economics*, 4. Elsevier Publications.
- Ayala, H.  
 2000. "Surprising Partners — Hotel Firms and Scientists Working Together to Enhance Tourism", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, nº 3: 42-57. Em [http://sipddr.si.edu/dspace/itstream/10088/1274/1/Hana\\_Ayala\\_2000.pdf](http://sipddr.si.edu/dspace/itstream/10088/1274/1/Hana_Ayala_2000.pdf) em 20-02-2008.
- Banks, E.  
 1999 "Creating a knowledge culture", *Work Study*, vol. 48, nº1: 18-20.
- Bouncken, R.  
 2002 "Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels» In *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol.3, nº3/4: 25-60.
- Bouthillier, F. e Shearer, K.  
 2002 "Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective", *Information Research*, vol. 8, nº 1.
- Braun, P.  
 2005 "Creating value to tourism products through tourism networks and clusters:

- Uncovering destination value chains”, *Conference on Global Tourism Growth: A challenge for SMEs - Session 2: The importance of value chains, networks and cooperation as drivers for SMEs growth, performance and competitiveness in the tourism related industries*, 6 e 7 Setembro de 2005, Gwangju, Coreia. Em <http://www.oecd.org/dataoecd/27/3/36886079.pdf>;
- Carson, D. e Adams, K. 2004 “Strategic Knowledge Management in Tourism. Effectiveness and Constraints”, Cooper C.; Arcodia, C.; Solnet, D. e Whitford, M. (2004). *Creating Tourism Knowledge – A Selection of papers from CAUTHE 2004*. Council for Australian University Tourism and Hospitality Education Conference. 14th International Research Conference of the Council for Australian University Tourism and Hospitality Education.
- Cho, V. e Leung, P. 2002 “Towards Using Knowledge Discovery Techniques in Database Marketing for the Tourism Industry”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 3, nº3/4: 109 – 131.
- Choi, B. e Lee, H. 2002 “Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process”, *Expert Systems with Applications*, vol. 23: 173-187.
- Choi, T.; e Cho, V. 2000 “Towards a knowledge discovery framework for yield management in the Hong Kong hotel industry”, *Hospitality Management*, nº19: 17-31.
- Coakes, E. 2002 “Knowledge management: A Socio-technical perspective”, Coakes, E.; Willis, D. e Clarke, S. (2002) *Knowledge management in the sociotechnical world. The graffiti continues*: 4-14.
- Cooper, C. 2006 “Knowledge management and tourism”, *Annals of tourism research*, Vol. 33, nº 1: 47-64.
- Davenport, T. e Prusak, L. 1998 *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. USA: Harvard Business School Press.
- Dwyer, L.; Edwards, D.; Mistilis, N.; Roman, C. e Scott, N. 2008 “Destination and enterprise management for a tourism future”, *CAUTHE 2008 Conference*. Em <http://www.griffith.edu.au/conference/cauthe2008/refereed-papers/RP034.pdf>.
- Evans, N.; Campbell, D. e Stonehouse, G. 2003 *Strategic management for travel and tourism*. Elsevier Butterworth Heinemann.
- Gamble, P.; Chalder, M. e Stone, M. 2001 “Customer knowledge management in the travel industry”, *Journal of Vacation Marketing*, vol. 7, nº 1: 83-91.
- Gibbert, M.; Leibold, M. e Probst, G. 2002 “Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value”, *European Management Journal*, vol. 20, nº 5: 459–469. Em <http://know.unige.ch/publications/ProbstGibbertLeibold.pdf> em 20-02-2008.
- Gulati, R. 1998 “Alliances and Networks”, *Strategic Management Journal*, vol. 19: 293-317;
- Hall, M. e Williams, A. 2008 *Tourism and Innovation*. London: Routledge.
- Hawkins, D. 2004 “Transferring Tourism Knowledge The Role of Higher Education Institutions”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism: improvements in marketing, management, and development*, vol. 7, nº1/2: 13-27.
- Hislop, D.; Newell, S.; Scarbrough, H. e Swan, J. 1997 “Innovation and Networks: Linking Diffusion and Implementation”, *International Journal of Innovation Management*, vol. 1, nº4: 427 – 448;
- Hjalager, A. 2002 “Repairing innovation defectiveness in tourism”, *Tourism Management*, nº 23: 465–474.
- Hoegl, M. e Schulze, A. 2005 “How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An Investigation of Knowledge Management Methods”, *European Management Journal*, vol. 23, nº 3: 263–273;
- Holsapple, C. e Joshi, K. 1999 “Knowledge selection: concepts, issues and technologies” in Liebowitz, J. (1999). *Handbook on Knowledge Man-*

- agement. Section III: Knowledge management: Some elements.* CRC Press.
- Holsapple, C. e Joshi, K.  
2002 "Knowledge Management: A Three-fold Framework", *The Information Society*, nº18: 47-64.
- Inkpen, A.  
1998 "Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances", *European Management Journal*, vol. 16, nº2: 223-229.
- Kahle, E.  
2002 "Implications of "New Economy" Traits for the Tourism Industry", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism: improvements in marketing, management, and development*, vol. 3, nº 3: 5-23.
- Kakabadse, N.; Kouzmin, A. e Kakabadse, A.  
2001 "From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets", *Knowledge and Process Management*, vol. 8, nº3: 137-154.
- Kanellopoulos, D.; Kotsiantis, S. e Pintelas, P.  
2006 "Intelligent knowledge management for the travel domain", *GESTS International Transactions on Computer Science and Engineering*, vol.30.
- La Micela, A.; Roberti, P. e Jacucci, G.  
2002 "From individual tourism organizations to a single tourism organization for destination management", Wöber, K.; Frew, A. e Hitz, M. *Information and communication technologies in tourism* (87-96). New York: Springer Computer Science.
- Liebeskind, J.  
1999 "Knowledge, strategy and the theory of the firm" in Zach, M. *Knowledge and Strategy* (197-219). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 2003 "Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises", Holsapple, C. (2003). *Handbook on Knowledge Management, Vol. 1* (577-599). Berlin: Springer Verlag
- McElroy, M.  
2000 *Managing For Sustainable Innovation*.  
em  
<http://www.macroinnovation.com/images/SustainInnovatn.3.pdf> em 20-02-2008
- McInerney, C.  
2002 "Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, nº 53, vol. 12: 1009-1018.
- Nonaka, I.  
1994 "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, nº1.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H.  
1995 *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: University Press.
- OCDE  
2004 "Networks, partnerships, clusters and intellectual property rights: Opportunities and challenges for innovative SME's in a global economy", *2nd OECD Conference of Ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SME's) – Promoting entrepreneurship and innovative SME's in a global economy: Towards a more responsible and inclusive globalization*, Istambul – 3 a 5 de Junho de 2004.
- OMT  
2001 *Apuntes de metodología de la investigación en turismo*. Madrid: OMT.
- PECHLANER, H.; Abfalter, D. e Raich, F. (2002). "Cross-Border Destination Management Systems in the Alpine Region- in the Alpine Region- The Role of Knowledge Networks on the Example of AlpNet", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism: improvements in marketing, management, and development*, vol. 3, nº 3: 89-107.
- Plessis, M.  
2005 "Drivers of knowledge management in the corporate environment", *International Journal of Information Management*, nº15: 193-202.
- Reinhardt, R.  
2002 "Knowledge management: linking theory with practice", Morey, D.; Maybury, M. e Thuraisingham, B. *Knowledge management classic and contemporary works* (187-222). New York: The Mit Press.
- Ruhanen, L. e Cooper, C.  
2004 "Applying a knowledge management framework to tourism research", *Tourism Recreation Research*, vol. 29, nº1: 83-88;

- Schulz, M. e Jobe, L.  
2001 "Codification and tacitness as knowledge management strategies. An empirical exploration", *Journal of High Technology Management Research*, nº12: 139-165;
- Schutte, M. e Snyman, M.  
2007 "Knowledge flow elements within a context – a model", *South African Journal of Information Management*, vol. 8, nº2.
- Selin, S. e Chavez, D.  
1994 "Characteristics of Successful Tourism Partnerships: A Multiple Case study design", *Journal of Park and Recreation Administration*, vol. 12, nº 2: 51-61.
- Stamboulis, Y. e Skayannis, P.  
2003 "Innovation strategies and technology for experience-based tourism", *Tourism Management*, nº 24: 35–43.
- Urieta, A.  
2007 "La importancia de la visión de territorio para la construcción de desarrollo competitivo de los destinos turísticos", *Cuadernos de Turismo*, nº19: 91-104.
- Von Krogh, G.; Ichijo, K e Nonaka, I.  
2000 *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of innovation*. Oxford: University Press.
- Wall, B.  
1998 "Measuring the Right Stuff", *Knowledge Management Review*, vol.1, nº4: 20–24.
- Zack, M.  
1999 "Competing on knowledge", Faulkner e Gray. *2000 Handbook of Business Strategy (81-88)*. New York.

Recibido: 13/04/2009  
Reenviado: 23/09/2009  
Aceptado: 25/09/2009  
Sometido a evaluación por pares anónimos