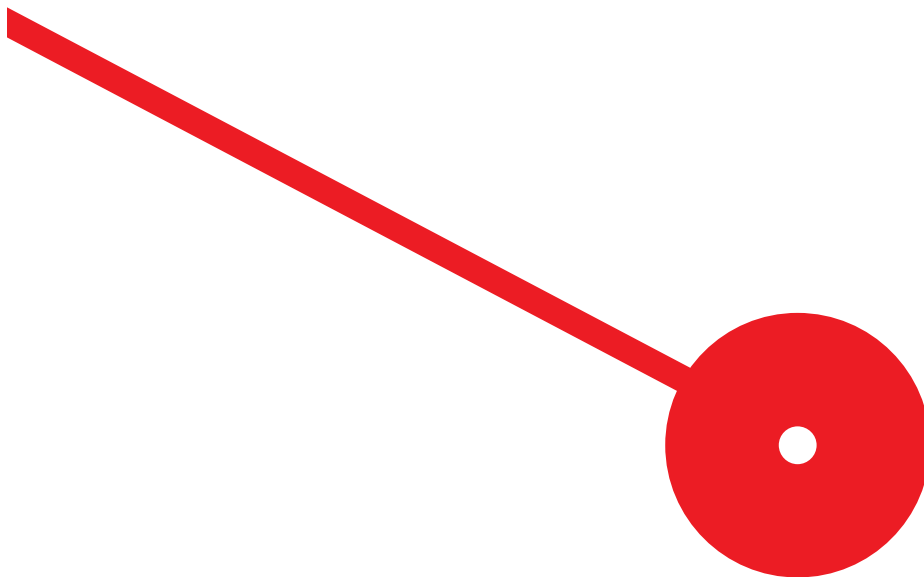




Benefícios da gestão do conhecimento nas empresas: estudo de caso Living Tours

Mariana Azevedo Soares

06/2023

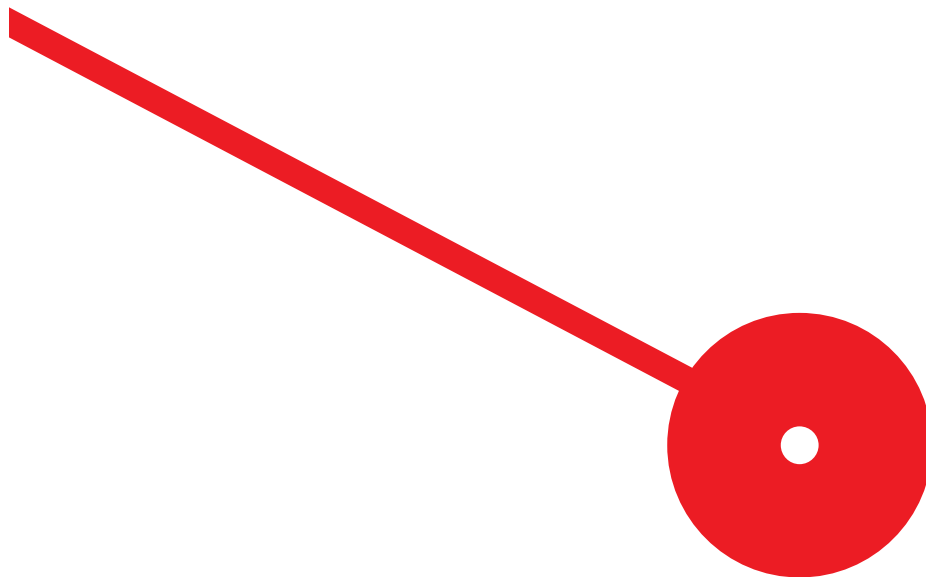




Benefícios da gestão do conhecimento nas empresas: estudo de caso Living Tours

Mariana Azevedo Soares

**Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Informação Empresarial, sob orientação de Paula Peres**



Agradecimentos

Gostaria, previamente, de agradecer à minha orientadora, a Prof. Doutora Paula Peres, por todo o apoio, ajuda, disponibilidade e compreensão que teve comigo desde o começo até ao fim da realização deste projeto.

De seguida, quero prestar os meus agradecimentos ao CEO e Fundador da empresa *Living Tours*, pela sua contribuição e por ter tornado possível um bom estudo da organização, assim como toda a informação que me disponibilizou.

Não posso deixar de agradecer ao Prof. Doutor Luís Rodrigues e à Prof. Doutora Inês Braga, por todas as aulas de apoio e dúvidas, para que, fosse possível obter um trabalho mais organizado e correto.

Dirijo, por último, os meus agradecimentos à minha família, que mesmo a viver momentos difíceis estiveram sempre presentes com todo apoio, carinho e ao meu companheiro e aos meus amigos pela força e motivação que me transmitiam constantemente para continuar esta etapa com coragem.

A todos muito obrigada.

Resumo:

Atualmente, vive-se um cenário complexo no mercado de trabalho. As empresas procuram, progressivamente, por instrumentos capazes de envolver e motivar os colaboradores no trabalho. A gestão do conhecimento é caracterizada como uma forma de partilhar a exploração da informação nas empresas. A sua principal função é ajudar as empresas a evoluir no mercado de trabalho através da obtenção de novos clientes e do aumento do nível financeiro. Isto significa que a gestão do conhecimento poderá ser um dos instrumentos chave de que as empresas precisam.

Neste trabalho, pretende-se perceber a relevância da gestão do conhecimento na empresa *Living Tours*, através de um estudo de caso com base numa abordagem qualitativa, quantitativa e exploratória, com base em dois métodos de recolha de dados, de modo a perceber o valor da gestão do conhecimento para a empresa.

A empresa tem como objetivo criar itinerários turísticos entre Portugal e Espanha. O estudo permitiu validar as boas práticas identificadas no processo de revisão da literatura e enunciar um conjunto de atividades para potenciar a gestão de conhecimento na *Living Tours*.

Inicialmente, foi realizada uma revisão narrativa da literatura, tendo o propósito de analisar trabalhos de investigação que expliquem a importância e as diferentes formas de implementação de processos de gestão do Conhecimento nas empresas. A revisão foca-se nos conceitos: gestão, conhecimento e empresa que, através de uma investigação detalhada e necessária, possibilitou uma melhor perceção da investigação sobre quais os benefícios da gestão do conhecimento nas empresas. O processo de revisão da literatura permitiu extrair um conjunto de sugestões para a implementação da gestão do conhecimento, que poderiam ser aplicadas e validadas na empresa *Living Tours*.

Palavras chave: Gestão, Conhecimento, Empresa, Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Empresas.

Abstract:

Currently, there is a complex scenario in the labor market. The companies are progressively searching for instruments capable of involving and motivating employees at work. Knowledge management is characterized as a way to share the exploitation of information in companies. Its main function is to help companies to evolve in the labor market by obtaining new customers and increasing the financial level. This means, that knowledge management could be one of the key instruments that companies need.

In this work, it is intended to understand the importance of knowledge management in the company Living Tours, through the study of a case based on a qualitative approach, with various modes of data collection, in order to deepen the study of the company. The case study is exploratory in nature, with a closer proximity to the topic, which can be based on a hypothesis.

The company aims to create tourist itineraries between Portugal and Spain. The study allowed to validate the good practices identified in the literature review process and to enunciate a set of activities to enhance knowledge management in Living Tours.

Initially, a narrative review of the literature was carried out, with the purpose of analyzing research works that explain the importance and the different ways of implementing knowledge management processes in companies. The review focuses on the concepts: management, knowledge and company that, through a detailed and necessary investigation, enabled a better perception of the research on what are the benefits of knowledge management in companies. The literature review process allowed to extract a set of suggestions for the implementation of knowledge management, which could be applied and validated in the Living Tours company.

Key words: Management, Knowledge, Companies, Benefits of Knowledge Management in Companies.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Benefícios da gestão do conhecimento nas empresas	5
1 Revisão da literatura	6
1.1 Gestão.....	7
1.2 Conhecimento.....	10
1.3 Empresa.....	14
1.3.1 Gestão do conhecimento nas empresas.....	19
1.3.2 Benefícios da gestão do conhecimento nas empresas.....	23
Capítulo II – Estudo de caso	26
2 Metodologia de investigação	27
2.1 Empresa <i>Living Tours</i>	28
2.2 Questão de investigação	34
2.3 Classificação de investigação.....	34
2.4 Instrumentos de recolha de dados	37
2.4.1 Entrevista	42
2.4.2 Questionário.....	43
2.5 Resultados	49
Capítulo IV – Conclusão	52
Referências bibliográficas.....	56
Anexos.....	61
Anexo I – Entrevista ao CEO e fundador da empresa <i>Living Tours</i>	62
Entrevistado: Dr. Rui Terroso, CEO e fundador da empresa <i>Living Tours</i>	62
Anexo II – Entrevista a uma colaboradora da empresa <i>Living Tours</i>	66
Entrevistado: Menina Carina Tomaz, colaboradora da empresa <i>Living Tours</i>	66

Índice de Figuras

Figura 1 Características da gestão;	10
Figura 2 Espiral do Conhecimento;	13
Figura 3 Características do conhecimento;	14
Figura 4 Ambiente interno de uma organização;	16
Figura 5 Organização como sistema aberto;	17
Figura 6 Características da empresa;	18
Figura 7 Características da gestão do conhecimento;	20
Figura 8 Esquema conceptual de uma empresa;	24
Figura 9 Logotipo da empresa Living Tours;	29
Figura 10 Organograma da empresa;	31
Figura 11 Empresa Living Tours;	33
Figura 12 Empresa Living Tours;	33
Figura 13 Resultados da aplicação da gestão do conhecimento e os seus processos; ...	50

Índice de Tabelas

Tabela 1 Conceitos de investigação;	7
Tabela 2 Questões da 1ª entrevista;	40
Tabela 3 Questões da 2ª entrevista;	40
Tabela 4 Questões do questionário;	42

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Percentagem da estratégia da gestão do conhecimento na empresa;.....	44
Gráfico 2 Percentagem da gestão do conhecimento em tecnologias;.....	44
Gráfico 3 Percentagem do contributo da gestão do conhecimento na empresa;	45
Gráfico 4 Percentagem do contributo da gestão do conhecimento na satisfação dos clientes;.....	45
Gráfico 5 Percentagem do contributo da gestão do conhecimento para eficiência e redução de custos;.....	46
Gráfico 6 Percentagem do contributo da gestão do conhecimento na inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços;	46
Gráfico 7 Percentagem da gestão do conhecimento na retenção e formação de talentos;	47
Gráfico 8 Percentagem financeira da gestão do conhecimento na empresa;.....	47
Gráfico 9 Percentagem da importância a gestão do conhecimento no sucesso financeiro da empresa;	48
Gráfico 10 Percentagem das melhorias para a gestão do conhecimento e aumento do impacto financeiro;	48

As empresas são organizações sociais formadas por um grupo de cooperantes (chefias e colaboradores), que trabalham de forma coordenada num determinado ambiente interno ou externo, visando um objetivo comum, que envolve a divisão e atribuição de responsabilidades entre todos os membros. Estas defrontam diversas fases de evolução que permitem que novos procedimentos e conhecimentos sejam criados para a sua melhoria e posição no mercado de trabalho.

A gestão do conhecimento refere-se a atividades e processos que visam identificar, capturar, organizar, armazenar e partilhar o conhecimento numa empresa. Sendo o conhecimento valorizado e utilizado de forma eficaz para alcançar os objetivos de uma empresa. Ademais, a gestão do conhecimento também pode envolver a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, incentivando a colaboração, o diálogo e a troca de ideias entre os colaboradores e, assim, aumentar a formação pessoal e profissional de cada membro. A liderança, sendo uma forma de manipulador cultural, desempenha um papel importante neste processo, ao promover a importância do conhecimento e apoiar as iniciativas de gestão do conhecimento numa empresa.

Ao expor a importância da gestão do conhecimento e incorporá-la à cultura organizacional torna-se fundamental para o sucesso da implementação dessa prática nas empresas. Quando a gestão do conhecimento faz parte da cultura de uma empresa, torna-se numa forma de trabalhar mais fluida, em que todos os colaboradores reconhecem o valor do conhecimento e estão dispostos a partilhá-lo. A gestão do conhecimento promove a abertura para partilhar ideias, opiniões e experiências, incentivando a colaboração e a ajuda entre os colaboradores. Esta estimula o diálogo e a procura por soluções inovadoras. Conforme refere Davenport & Prusak, (1998) ao estabelecer a gestão do conhecimento numa empresa cria-se um ambiente favorável para a criação, divulgação e utilização do conhecimento de forma eficaz. Além do mais, a gestão do conhecimento é cada vez mais uma fonte de vantagem competitiva reconhecida pelas empresas. O conhecimento é um recurso estratégico e valioso e a gestão adequada pode levar a melhores tomadas de decisões, resolução de problemas mais eficazes e promoção da inovação e criatividade.

Uma distribuição do conhecimento de forma eficaz serve para impulsionar a vantagem competitiva numa empresa e, assim, conseguir destacar-se no mercado de trabalho. Complementarmente, ao integrar a gestão do conhecimento na cultura numa empresa e utilizá-la como fonte de vantagem competitiva pode trazer benefícios

significativos, aumentar a sua capacidade de adaptação ao ambiente de negócios em constante mudança e alcançar um melhor desempenho global.

Posto isto, o presente trabalho inicia-se com uma revisão da literatura narrativa, com o propósito de reunir e explicar os conceitos de “gestão”; “conhecimento” e “empresa”, estando inserido neste último conceito os subtópicos “gestão do conhecimento nas empresas” e os “benefícios da gestão do conhecimento nas empresas”, e sintetizar os resultados dos diversos estudos. Nesta revisão pretende-se determinar e perceber a importância que a gestão do conhecimento pode ter numa empresa e de que forma podem evoluir e ganhar vantagens competitivas no mercado de trabalho.

Seguidamente, é apresentado o estudo de caso realizado sobre a empresa *Living Tours*. É um estudo qualitativo, com o objetivo de aprofundar a compreensão da empresa. O estudo é também de natureza exploratória, de modo a fornecer informações para uma investigação mais aprofundada.

No já aludido caso de estudo é realizada a metodologia de investigação, estando este capítulo organizado pelos seguintes subcapítulos: apresentação da empresa *Living Tours*, demonstrando, de facto, que a gestão do conhecimento é aplicada na empresa; a questão de investigação e o propósito de perceber qual o benefício da gestão do conhecimento na *Living Tours*; a classificação da pesquisa, ou seja, explicar o porque de ser uma investigação qualitativa, quantitativa e exploratória; os instrumentos de recolha de dados, estando neste inserido os subtópicos: entrevista e questionário e, por fim, o subcapítulo com a apresentação dos resultados alcançados.

A empresa tem o objetivo de realizar atividades, excursões, visitas e experiências aos poucos turistas que havia na altura da sua fundação. O seu objetivo é a criação de itinerários entre Portugal e Espanha com variadas atividades para todos os clientes, de forma a mantê-los motivados e, assim, os fidelizar na empresa. A gestão do conhecimento pode contribuir para melhorar e obter cada vez mais benefícios a diversos níveis, desde financeiro, à criação e inovação de novos produtos e serviços, conseguindo, desta forma, manter e aumentar o número de clientes.

Os resultados têm o intuito de: ajudar a perceber se existe uma gestão do conhecimento devidamente planeada e definida na empresa; a forma como a gestão do conhecimento contribui para melhorar a qualidade dos produtos ou serviços que a

Living Tours oferece e, consecutivamente, melhorar o contentamento dos clientes, a forma como reduzir custos e melhorar a sua eficácia, ou seja, se a gestão do conhecimento contribui para a inovação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Os resultados mostram também se a gestão do conhecimento teve impacto na evolução financeira da empresa e no melhoramento do desenvolvimento da *Living Tours*. No fim, é apresentado um conjunto de recomendações de melhoria da aplicação da gestão do conhecimento para a empresa.

**CAPÍTULO I – BENEFÍCIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS
EMPRESAS**

1 Revisão da literatura

O presente capítulo dedica-se a uma revisão narrativa da literatura existente na área desta investigação, sendo o enquadramento teórico do estudo. A revisão da literatura pretende investigar e perceber quais os benefícios que a gestão do conhecimento pode trazer para uma empresa. A revisão da literatura contribui para reunir o conhecimento necessário sobre o tema, aumentar a autonomia em relação ao mesmo, saber identificar e analisar material pertinente para a realização da revisão da literatura, distinguir a informação de qualidade da menos relevante e oferecer uma maior formação a nível da procura de artigos.

Esta é constituída por três subcapítulos. Inicialmente, é dedicado ao conceito de “gestão”. Torna-se fundamental dominar a importância do conceito de um modo geral, ou seja, para que serve, quais os benefícios que pode trazer às empresas, a forma como deve ser trabalhada, de que modo os membros de uma empresa a devem aplicar e a relação da gestão com o conhecimento. O segundo subcapítulo é dedicado ao conceito de “conhecimento”. Este é semelhante ao anterior, sendo importante saber a sua relevância, os benefícios, como é que as pessoas ganham conhecimento e, principalmente, como é que o devem partilhar com o próximo. Estes dois primeiros conceitos trabalhados mutuamente expõem inúmeros benefícios para uma empresa. O terceiro subcapítulo é destinado ao conceito de “empresa”. É essencial aprender e analisar como é definida uma empresa, os seus objetivos, a forma como uma esta pode ser beneficiada no mercado de trabalho e lucrar financeiramente e, por fim, como é que os colaboradores de uma empresa devem aplicar a gestão e o conhecimento para esse benefício. Finalmente, inserido no terceiro subcapítulo estão os tópicos que descrevem a gestão do conhecimento nas empresas e os seus benefícios para as mesmas.

Neste seguimento, esta fase é dedicada à investigação da gestão do conhecimento e de como a sua boa aplicação pode beneficiar uma empresa. Através, por exemplo, de um bom ambiente no trabalho, novas ideias e inovações para serem aplicadas, partilha de conhecimento, entre outros.

A escolha dos autores para apoiar esta revisão deve-se ao facto de que, durante o processo de investigação foi evidente os livros publicados por cada autor sobre os conceitos e as diversas investigações publicadas e partilhadas, o que provocou interesse para os analisar, e, desta forma, aprender por meio de diversos pensamentos relativos ao

conhecimento de cada conceito. Independentemente de serem interpretados de maneiras diferentes, as conclusões retiradas de cada trabalho e artigo dos autores têm, maioritariamente, a mesma linha condutora, tendo adquirido conclusões idênticas.

A estratégia de investigação aplicada no processo de revisão narrativa da literatura foi fundamentada e justificada com base na leitura de diversos livros e artigos de investigação. A maior parte dos artigos foram retirados através de duas plataformas digitais: B-on e Google Académico.

Tabela 1 Conceitos de investigação;
Fonte: Autoria própria

1.1 Gestão	1.3 Empresa
1.2 Conhecimento	1.3.1 Gestão do conhecimento nas empresas
	1.3.2 Benéficos da gestão do conhecimentos nas empresas

1.1 Gestão

O conceito de gestão pode ter várias interpretações, dependendo do contexto em que é aplicado. É importante adaptá-lo às características específicas de uma empresa, dos seus produtos e serviços, e, consecutivamente, às pessoas envolvidas (Pires, 2010). A gestão é um conceito amplo e multifacetado, que envolve a coordenação de todos os membros de uma empresa, desde os colaboradores até a liderança, para que seja possível alcançar os resultados e atender às necessidades e expectativas dos clientes através da coordenação de recursos, estabelecimento de metas, implementação de estratégias e a tomada de decisões (Andrade & Amboni, 2010).

Cada empresa pode interpretar e aplicar a gestão de acordo com sua própria realidade e contexto. O papel do líder é fundamental neste processo, pois o líder desempenha um papel central na definição da visão, na condução da equipa, na definição de estratégias e na criação de uma cultura de trabalho que permita alcançar os objetivos estabelecidos. A gestão é realmente um campo que engloba várias dimensões, incluindo a gestão de pessoas, liderança, planeamento, inovação e comunicação. A gestão de pessoas é fundamental, pois os colaboradores são a força do desempenho e sucesso de uma empresa. Os gestores devem ser capazes de liderar e inspirar as suas equipas, promovendo um ambiente de cooperação e entajuda (Martins, 2017).

Precisam de ter as habilidades de comunicação eficazes para estabelecer uma comunicação clara e aberta com seus colaboradores, facilitando a troca de informações e ideias (Andrade & Amboni, 2010). Para além disto, os gestores devem assumir responsabilidades pelo desempenho e resultados da empresa. A gestão envolve uma variedade de habilidades e práticas interligadas, desde a liderança e a gestão de pessoas até à organização, inovação e responsabilidade pelos resultados. Uma gestão eficaz requer uma combinação de conhecimentos, competências e atitudes que permitam aos gestores enfrentar os desafios e alcançar os objetivos da empresa de forma eficiente e competitiva (Andrade & Amboni, 2010).

Os líderes desempenham um papel fundamental na divisão de responsabilidades com base nas competências individuais dos membros da equipa. Estes precisam de ser capazes de identificar as habilidades de cada pessoa e atribuir as responsabilidades adequadas às mesmas, também necessitam de incentivar um ambiente aberto, onde os colaboradores se sintam à vontade para expressar as suas ideias, sugestões e planos. Isto requer orientação e apoio por parte dos líderes, garantindo que todos tenham a oportunidade de contribuir para a evolução da empresa e do desenvolvimento pessoal (Fernandes, 2013). A disponibilidade e vontade de partilhar experiências são elementos essenciais para uma gestão eficaz do conhecimento adquirido. A troca de conhecimento e a entajuda são fundamentais para impulsionar a evolução e o crescimento tanto da empresa quanto dos indivíduos envolvidos (Fernandes, 2013).

Para aumentar a produtividade dos colaboradores, os gestores devem procurar constantemente processos mais infalíveis e competentes, de forma a aprimorar a qualidade dos produtos e serviços da empresa e, assim, aumentar o reconhecimento da mesma no mercado de trabalho. Os gestores com trabalho contínuo devem de identificar áreas de melhoria, implementar novas práticas e fornecer o suporte necessário aos seus colaboradores, para que, possam desempenhar e melhorar o seu trabalho de maneira mais profissional e responsável. É fundamental que haja um diálogo aberto e contínuo entre todos os colaboradores e líderes, criando uma cultura de comunicação clara e transparente. Os líderes desempenham um papel crucial ao demonstrar apoio, colaboração, reforço da formação, incentivo à interação e integração para, assim, contribuir para um ambiente de trabalho produtivo e propício ao crescimento e sucesso de todos (Fernandes, 2013).

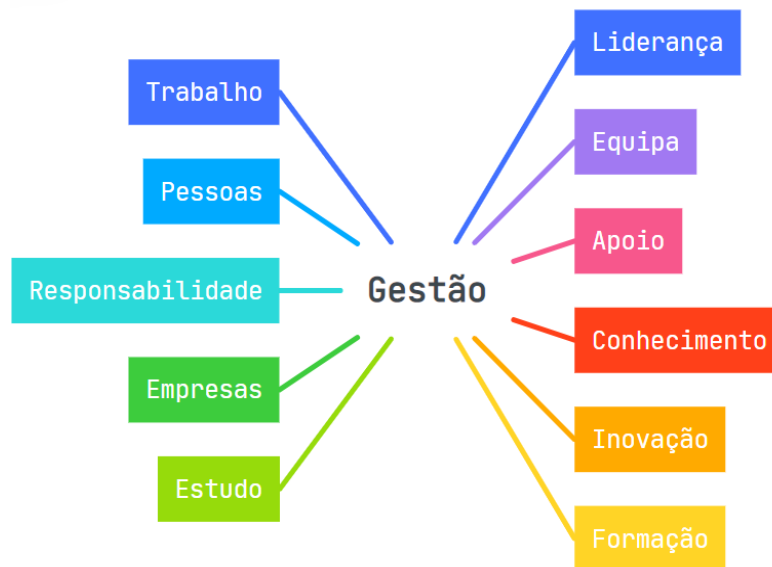
Um gestor que percebe a existência de falhas recorrentes ou críticas dos clientes que afetam a presença da empresa no mercado de trabalho, precisa de estabelecer uma comunicação direta para identificar os pontos negativos e, assim, conseguir corrigi-los. Este processo de comunicação é essencial para o desenvolvimento de planos de ação que procuram solucionar os problemas e melhorar a posição da empresa no mercado. Ao identificar as principais reclamações e críticas, tanto dos clientes como dos próprios membros da equipa, o gestor pode direcionar os esforços para corrigir os problemas e atender às expectativas do mercado de trabalho, a partir de possíveis alterações ou melhorias nos processos de trabalho, revisão de políticas ou qualquer outra medida necessária para solucionar as questões levantadas (Pires, 2010).

A gestão, quando aplicada corretamente, pode impulsionar a inovação, a criatividade e o desenvolvimento de uma empresa. Uma empresa que investe na gestão de pessoas, proporcionando um ambiente de trabalho saudável, com comunicação eficiente, desenvolvimento profissional e reconhecimento, tem mais possibilidades de se manter competitiva no mercado de trabalho (Kerzner, 2017).

Em resumo, a gestão é um fator fundamental para a evolução de uma empresa, envolvendo a implementação de estratégias, a gestão de recursos e a liderança adequada para alcançar resultados. A gestão de pessoas desempenha um papel crucial nesse processo, garantindo que a empresa tenha uma equipa motivada e preparada para enfrentar os desafios do mercado de trabalho.

Na Figura seguinte, com a informação recolhida dos autores mencionados, foi possível realizar um esquema com a exposição de algumas características que definem gestão e a tornam um dos fatores principais de uma boa empresa.

Figura 1 Características da gestão;
Fonte: A autoria própria



1.2 Conhecimento

O conhecimento acumulado ao longo da vida de um indivíduo desempenha um papel fundamental no desenvolvimento pessoal e profissional. É adquirido através de diversas formas, tais como, as experiências pessoais; interações sociais; educação formal e experiências profissionais. Estas diferentes formas de aquisição de conhecimento contribuem para moldar a personalidade de uma pessoa, as suas crenças, habilidades e perspetivas. Quando uma pessoa traz consigo o conhecimento adquirido para o ambiente de trabalho, a mesma pode ter um impacto significativo no desempenho e no crescimento da empresa. O conhecimento de um colaborador é relevante e pode se alinhar com as necessidades da empresa, visto ser um recurso valioso para impulsionar a inovação, resolver problemas e alcançar metas organizacionais. As experiências de vida, valores, crenças e habilidades pessoais são transferidas para o ambiente de trabalho e podem afetar a forma como um colaborador se relaciona com os seus colegas, clientes e superiores. Uma pessoa que valoriza a comunicação efetiva, a disposição para ajudar e a colaboração, tende a demonstrar essas características na sua vida pessoal e, também, no ambiente de trabalho.

Nonaka e Takeuchi (1995) são os autores da “Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional” que foi apresentada no livro "The Knowledge-Creating Company" publicado em 1995. Nesta teoria, os autores destacam a diferença entre informação e conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi, a informação é considerada

como dados objetivos e factos que podem ser transmitidos e comunicados entre as pessoas. Por outro lado, o conhecimento é mais pessoal, relacionado às crenças, valores, experiências e compromissos individuais (Nonaka e Takeuchi, 1995). Por outras palavras, os autores Davenport & Prusak, (1998) referem que os dados são representações objetivas de factos, eventos ou medidas. Podem ser registados, mas, por si só, não têm significado ou utilidade direta. Quando os dados são processados, organizados e contextualizados, estes transformam-se em informações. As informações são o resultado da análise e interpretação dos dados, fornecendo resolução e significado, tendo o potencial de influenciar a tomada de decisões e ações dentro de uma empresa. No entanto, o conhecimento vai além das informações, sendo este o resultado da assimilação das informações, juntamente com a experiência, intuição e reflexão. É a compreensão e interpretação das informações, aplicadas em contextos específicos (Davenport & Prusak, 1998). Quando o conhecimento é partilhado, existe o poder de melhorar o comportamento a nível pessoal e, também, a nível profissional do próximo (Martins, 2010).

Os autores Nonaka e Takeuchi (1995) enfatizam que o conhecimento não pode ser simplesmente transmitido como informação. Deve ser criado, partilhado e ampliado através da interação social e da reflexão individual. Assim sendo, a teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1995), destaca a importância do conhecimento como um processo humano ativo e dinâmico, que vai além da transmissão de informações. O conhecimento nas empresas, por Nonaka e Takeuchi (1995), está dividido em duas etapas: a primeira é designada como “Conhecimento Tácito” e a segunda como “Conhecimento Explícito”.

❖ **Conhecimento Tácito:**

Este conhecimento refere-se ao conhecimento pessoal e subjetivo que é difícil de ser concretizado, articulado ou transmitido explicitamente. É um tipo de conhecimento que está fixo nas experiências individuais, intuições, habilidades práticas e perspetivas pessoais. É incorporado na mente e no corpo de uma pessoa, sendo, frequentemente, aplicado em ações e decisões. O conhecimento tácito é adquirido através de anos de experiências, práticas e interações pessoais.

❖ **Conhecimento Explícito:**

O conhecimento Explícito pode ser articulado, comunicado e formalizado de maneira clara e objetiva. Este tipo de conhecimento é facilmente expresso em palavras, números, fórmulas, manuais, documentos ou qualquer outra forma de informação tangível. O conhecimento explícito pode ser facilmente partilhado e transmitido entre indivíduos. É conseguido por meio de educação formal, formações, estudos, pesquisas e qualquer tipo de aprendizagem estruturada e documentada.

É importante ressaltar que o conhecimento explícito pode ser limitado se não estiver envolvido com conhecimento tácito. O conhecimento tácito fornece o contexto e as experiências pessoais que complementam e enriquecem o conhecimento explícito. Logo, uma abordagem equilibrada que integre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito é essencial para uma gestão eficaz do conhecimento numa empresa (Nonaka & Takeuchi, 1995). Nonaka e Takeuchi também introduzem o conceito de "espiral do conhecimento", que significa, a representação do ciclo contínuo de conversão do conhecimento tácito (conhecimento pessoal e subjetivo) em conhecimento explícito (formalizado e comunicável) e vice-versa. Esta espiral do conhecimento é alimentada por quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização. Segundo os autores, estas fases estão inseridas em duas dimensões: a dimensão ontológica e a dimensão epistemológica.

A dimensão ontológica refere que o conhecimento é realizado pelos indivíduos, o que significa que a criação do conhecimento organizacional é compreendida como um método que aumenta o conhecimento criado pelos indivíduos. Este fica estagnado numa união de conhecimentos da empresa. Por outro lado, a dimensão epistemológica é referente ao homem. Esta tem em consideração o conhecimento próprio, a sua validade prática, as suas etapas de desenvolvimento e os seus limites.

- ❖ **Socialização:** expressa a transformação de conhecimento tácito num outro conhecimento tácito. Este método acontece devido à própria relação entre as pessoas no ambiente de trabalho;
- ❖ **Combinação:** sucede sempre que é modificado o conhecimento explícito num outro conhecimento explícito. Posto isto, ao mudar-se o contexto, acrescenta-se/evolui-se um conhecimento explícito, que de certa forma foi também alterado;

- ❖ **Externalização:** acontece quando é dada a transformação de conhecimento tácito em explícito. Fundamenta-se na ideia de que ambos os conhecimentos são suplementares, e que podem aumentar com esta interação;
- ❖ **Internalização:** este último tópico, transforma conhecimento explícito em conhecimento tácito. De uma maneira vai definir-se como a noção comum de “aprender” (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Seguidamente, na **figura 2** apresenta-se a “espiral do conhecimento”.

Figura 2 *Espiral do Conhecimento;*
 Fonte: Nonaka I. & Takeuchi H., 1995

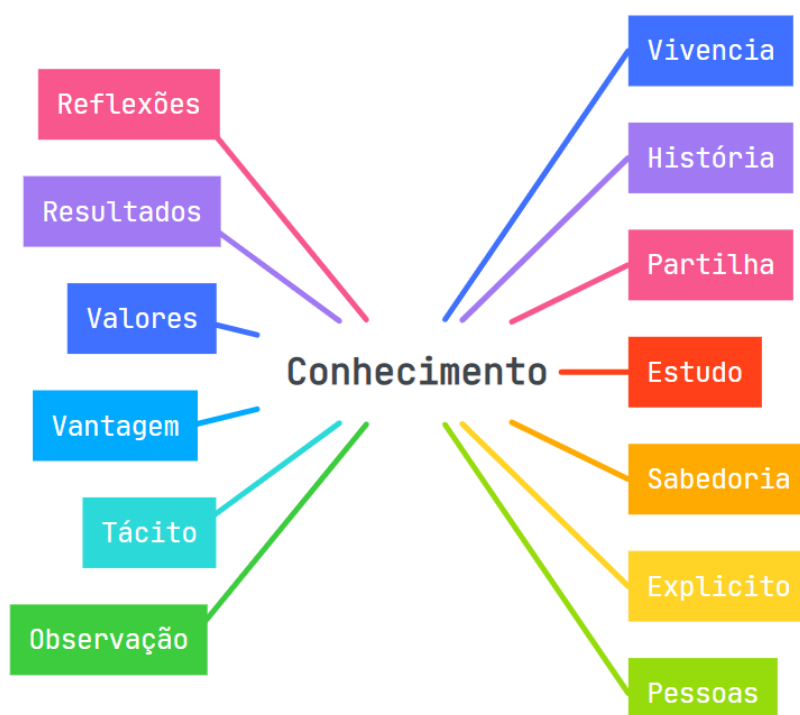


As autoras Sousa & Batista, (2012) estudaram e dividiram o conhecimento pelas seguintes etapas:

- ❖ **Conhecimento Empírico:** relacionado com o senso comum de cada pessoa, as experiências, observações e as relações pessoais;
- ❖ **Conhecimento Científico:** representa a investigação sistemática da realidade, o descrever pormenorizado dos fenómenos as suas causas e leis, (este conhecimento pode ser ligado mais à parte de informação e dados, ou seja, objetiva e clara);
- ❖ **Conhecimento Filósofo:** tal como o autor Oliva (2011), as autoras, definem este como uma “reflexão e investigação e a probabilidade da realidade, não quer gerar ciência, mas sim reflexões religiosas” (Sousa & Batista, 2012)
- ❖ **Conhecimento Teológico:** suportado por pessoas crentes na fé humana.

A **figura 3** representa mais uma vez uma série de características mencionadas por todos os autores referidos, sobre o conhecimento e os benefícios que este proporciona a nível pessoal e profissional.

*Figura 3 Características do conhecimento;
Fonte: A autoria própria*



1.3 Empresa

Uma empresa pode ser caracterizada como uma organização composta por pessoas, ideias e produtos ou serviços criados com o propósito de oferecer bens ou serviços ao público-alvo e gerar retorno financeiro (Ribeiro, 2017). As empresas são desenvolvidas de acordo com os padrões da sociedade e do ambiente em que estão inseridas. Uma empresa para ser bem-sucedida, precisa de se adaptar ao ambiente em que está inserida e apresentar as suas virtudes, tais como: a competição de mercado; as mudanças tecnológicas; os pedidos dos clientes; as regulamentações governamentais; entre outros fatores. A capacidade de se ajustar a essas variáveis, é essencial para o sucesso da empresa (Ribeiro, 2017). Uma empresa procura proporcionar lucros e sucesso aos seus colaboradores e aos seus líderes. É importante ressaltar que o sucesso de uma empresa não se resume apenas à componente financeira, ou seja, o impacto social, a sustentabilidade, a satisfação dos clientes e a qualidade dos produtos ou serviços também desempenham um papel importante na construção de uma empresa bem-sucedida.

O propósito de uma empresa passa por executar um trabalho coordenado e estruturado, independentemente de ser uma empresa privada ou uma empresa pública.

Nas empresas, há uma divisão do trabalho, em que cada membro desta desempenha funções específicas e contribui para o alcance dos objetivos da empresa (MORGAN, n.d.). A divisão do trabalho permite que as tarefas sejam distribuídas corretamente, tendo em consideração as habilidades e competências individuais dos colaboradores, possibilitando que a empresa trabalhe de maneira mais produtiva e eficaz (MORGAN, n.d.). Para além de que, numa empresa existem relações de poder entre os participantes. Essas relações de poder podem variar de acordo com a estrutura organizacional da empresa, por exemplo, com o poder estrutural como a hierarquia, a autoridade e as responsabilidades atribuídas a diferentes níveis e cargos. Os participantes da empresa, incluindo colaboradores e líderes, interagem entre si dentro dessa estrutura de poder para tomar decisões, definir metas, coordenar as atividades e alcançar os resultados desejados.

Os autores Andrade e Amboni (2010) consideram que uma empresa deve ter um propósito claro e específico, fundamental para orientar as suas ações, estabelecer metas e direcionar esforços. Antes de iniciar as suas operações, uma empresa deve investigar a concorrência existente e entender o público-alvo que pretende atingir, o que requer um envolvimento eficaz para analisar o mercado, identificar as necessidades e preferências dos clientes e avaliar como a empresa pode se diferenciar e oferecer valor único. Se houver outras empresas com o mesmo conceito, é importante estudar novas formas de inovar o produto e/ou serviço em causa, para, assim ganhar a vantagem competitiva.

Abrir uma empresa requer trabalho, empenho e recursos financeiros. É necessário investir tempo e esforço para planejar, estabelecer a estrutura organizacional, desenvolver um plano de negócios, adquirir os recursos necessários e criar parcerias estratégicas, quando aplicável. Além disso, a disponibilidade de recursos financeiros é essencial para cobrir os custos iniciais e manter as operações até que a empresa comece a gerar receitas. Ou seja, ter um propósito assertivo e específico, estudar o mercado e a concorrência, inovar e, finalmente, a preparação para investir esforço e recursos financeiros são elementos importantes a serem considerados ao iniciar uma empresa.

A **figura 4** representa as características que os autores Andrade e Amboni (2010), atribuíram para definir uma organização.

*Figura 4 Ambiente interno de uma organização;
Fonte: Andrade R. & Amboni N., 2010*



Uma empresa pode ser representada como um sistema aberto, isto é, esta interage e troca recursos, informações e energia com o ambiente externo. Uma empresa depende de recursos e materiais disponíveis, bem como das pessoas que trabalham em equipa para alcançar os seus objetivos. A interação ocorre com o setor externo, ou seja, clientes, fornecedores e concorrência e recursos que a empresa utiliza, como matérias-primas, tecnologia, conhecimento, entre outros.

A empresa procura preencher as suas necessidades por meio dessas trocas e, ao mesmo tempo, influencia e é influenciada pelo ambiente externo. Como um sistema aberto, a empresa está sujeita a influências e pressões do ambiente externo, isto é, mudanças nos requisitos dos clientes, avanços tecnológicos, regulamentações governamentais e concorrência são exemplos de fatores externos que podem afetar a empresa. A capacidade de adaptação e resposta a essas influências é fundamental para o sucesso e a sobrevivência da empresa. Ao mesmo tempo, a empresa também tem o poder de manipular o seu meio externo em certa medida, tendo como estratégias: campanhas de marketing; parcerias; desenvolvimento de novos produtos ou serviços; entre outros, para, assim, conseguir influenciar o seu ambiente externo de maneira favorável aos seus objetivos.

A **figura 5** explica como funciona uma empresa num sistema aberto e o processo para essa influência, ou seja, as entradas e saídas da empresa, os processos de conversão e o ambiente inserido.

*Figura 5 Organização como sistema aberto;
Fonte: Andrade R. & Amboni N., 2010*

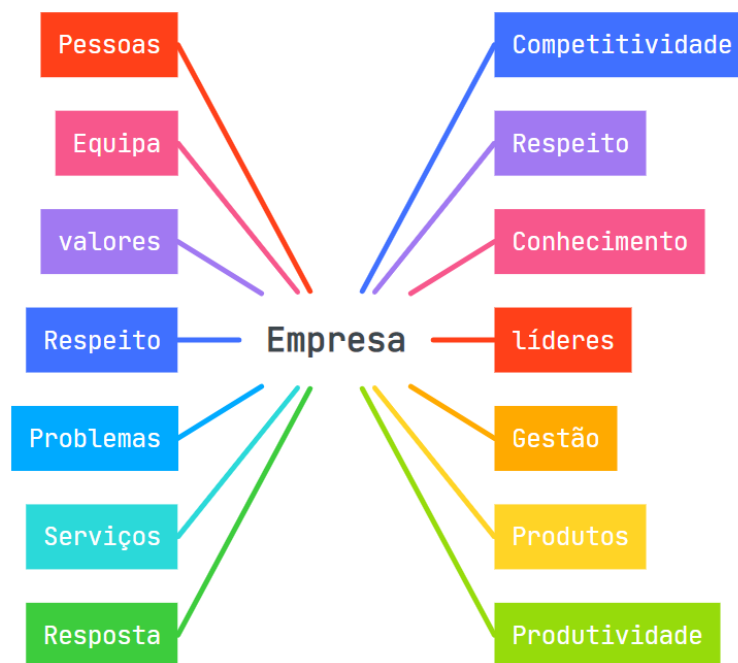


É essencial reconhecer que as falhas são inevitáveis e que nem sempre existem respostas diretas e imediatas para os problemas que surgem numa empresa (Fried-Schnitman, 2011). Essa consciência exige um trabalho constante por parte dos colaboradores e um empenho significativo para contornar essas situações e garantir a sobrevivência da empresa. No ambiente empresarial, é comum enfrentar desafios, obstáculos e situações inesperadas e, nem sempre, existem soluções prontas e diretas para esses problemas. Nestes momentos, é necessário que a equipa esteja preparada para lidar com a incerteza e tomar decisões informadas e estratégicas. Lidar com falhas e adversidades requer um esforço coletivo dos colaboradores, sendo necessário estar disposto a aprender com os erros, identificar as causas das falhas, pensar em soluções alternativas e implementar melhorias contínuas. Estas requerem um trabalho em equipa, comunicação eficaz, partilha de conhecimento e compromisso com os objetivos da empresa (Fried-Schnitman, 2011).

A capacidade de enfrentar as falhas com resiliência, determinação e um espírito de melhoria contínua é o que permitirá à empresa superar os obstáculos e se fortalecer ao mesmo tempo. É um trabalho constante que exige empenho e dedicação por parte de todos os envolvidos na empresa, para conseguir alcançar o objetivo comum de todos os colaboradores (Cristina Bissoli dos Santos et al., n.d.). Conforme refere Chiavento (2014), as pessoas significam o diferencial competitivo que promove o sucesso organizacional: passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva num mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

As empresas que não conseguem implementar uma gestão eficaz do conhecimento correm o risco de ficarem estagnadas e enfrentarem dificuldades, incluindo a possibilidade de falência. Mais uma vez, através das explicações e definições dos autores apresentados, foi possível criar um esquema com as principais características da empresa, apresentadas na **figura 6**.

*Figura 6 Características da empresa;
Fonte: Autoria própria*



1.3.1 Gestão do conhecimento nas empresas

A gestão do conhecimento é uma área que abrange várias disciplinas, incluindo gestão estratégica e marketing. Tem como objetivo melhorar o desempenho das empresas, por meio de condições organizacionais favoráveis, como a comunicação e a partilha de conhecimento. As empresas são diretamente e indiretamente influenciadas pela gestão do conhecimento. A identificação de que o conhecimento é essencial para a manutenção da atividade empresarial e, também, para a obtenção de vantagens competitivas no mercado de trabalho impulsiona as empresas a investigar constantemente melhorias. As empresas detêm um conhecimento organizacional, que é a capacidade de realizar o trabalho em equipa definido pelos líderes. O conhecimento torna-se visível nos produtos e/ou serviços que a empresa oferece à sociedade. A gestão do conhecimento surge como uma abordagem para realizar e aproveitar o conhecimento dentro da empresa. Esta envolve a criação, aquisição, partilha, divulgação e utilização do conhecimento de forma eficaz. É importante que a gestão do conhecimento seja reconhecida e valorizada por todos os colaboradores, independentemente de quem tenha originalmente iniciado a partilha do conhecimento.

Ao promover a gestão do conhecimento as empresas podem desenvolver uma capacidade de aprendizagem contínua, estimulando a troca de conhecimento, a inovação e o aprimoramento das práticas organizacionais (Davenport & Prusak, 1998). O conhecimento permite que a empresa se adapte melhor às mudanças, aproveite oportunidades de mercado de trabalho e fortaleça a sua posição com vantagem competitiva em relação à concorrência. A gestão do conhecimento é uma abordagem estratégica que ajuda as empresas a aproveitarem o valor do conhecimento existente nas mesmas, garantindo que seja preservado, partilhado e utilizado para impulsionar o crescimento e o sucesso empresarial (Davenport & Prusak, 1998).

As alterações nos setores económicos, políticos e sociais podem ter um impacto significativo no desempenho e sucesso de uma empresa. Quando estas mudanças são positivas e favoráveis à empresa, as mesmas podem resultar num aumento do valor lucrativo e num impacto positivo na relação com o público-alvo. Por exemplo, alterações positivas na economia, como o crescimento do mercado, aumento do poder de compra dos consumidores ou mudanças nas tendências de consumo, podem criar oportunidades para a empresa expandir os seus negócios, aumentar a base de clientes e gerar mais valores financeiros ((Ziviani et al., 2019). Ademais, mudanças sociais, como

uma maior informação sobre a sustentabilidade, requisição por produtos ou serviços específicos ou mudanças nas preferências dos consumidores, podem impactar positivamente a empresa, se a mesma estiver alinhada com as tendências e for capaz de atender às exigências do público-alvo. As alterações positivas podem levar a um maior valor lucrativo para a empresa, visto que, podem resultar num aumento da requisição dos produtos ou serviços, maior fidelidade dos clientes, oportunidades de expansão de mercado e maior reconhecimento da marca. No entanto, é importante ressaltar que as alterações nos setores econômicos, políticos e sociais podem ser positivas ou negativas. Assim, as empresas devem estar preparadas para enfrentar tanto os desafios quanto as oportunidades que estas mudanças podem trazer, adaptando-se e ajustando as suas estratégias de acordo com o contexto em que estão inseridas (Ziviani et al., 2019)

A **figura 7** apresenta os fatores essenciais da gestão do conhecimento para poder dar vantagens a uma empresa, quando bem aplicada.

*Figura 7 Características da gestão do conhecimento;
Fonte: Grotto, D., 2001*



As empresas designadas de conhecimento intensivo enfrentam desafios específicos de competitividade num ambiente caracterizado por mudanças rápidas, tecnologias em constante evolução, concorrência estimulada e obsolescência rápida de produtos e serviços. Neste contexto, a gestão do conhecimento torna-se essencial para o sucesso e a sobrevivência das empresas. No entanto, o ambiente em que operam é caracterizado por um "conhecimento inconsciente", ou seja, um conhecimento que está em constante evolução e que pode não estar disponível ou acessível a todos os membros da empresa (Cepeda Carrión et al., 2004). Neste ambiente competitivo, os mercados

mudam rapidamente, o que significa que as necessidades e preferências dos clientes estão sempre presentes. A rápida proliferação de tecnologias é um desafio para as empresas, e estas precisam de acompanhar as inovações tecnológicas relevantes para o seu setor, a fim de aumentar a sua eficiência operacional, melhorar os seus processos de trabalho e oferecer soluções mais avançadas aos clientes (Han & Anantatmula, 2006).

Com a globalização, as novas empresas podem surgir a qualquer momento e competir pelo mesmo mercado de trabalho. As mesmas, devem diferenciar-se dos concorrentes por meio da sua qualidade de entrega, personalização de soluções e outras componentes distintivas para se manterem competitivas. A gestão do conhecimento desempenha um papel crucial que envolve o armazenamento, a divulgação e o uso efetivo do conhecimento interno e externo para impulsionar a inovação, a aprendizagem e a tomada de decisões estratégicas. A gestão do conhecimento permite que as empresas com o conhecimento intensivo possam adaptar-se às mudanças, aperfeiçoar a sua vantagem competitiva e continuar a criar valor num ambiente dinâmico (Han & Anantatmula, 2006).

É essencial aplicar a gestão do conhecimento de acordo com os objetivos estratégicos de negócio da empresa. A gestão do conhecimento organizacional envolve a identificação, aquisição, criação, partilha e utilização do conhecimento de forma eficaz para impulsionar o desempenho e o sucesso da empresa (Trusson et al., 2014). No entanto, é importante que esta gestão seja direcionada para a aquisição de benefícios tangíveis e alinhados aos objetivos estratégicos. A gestão de benefícios procura maximizar o valor financeiro e o sucesso da empresa, considerando fatores como o lucro e o retorno sobre o investimento e satisfação dos clientes. Envolve, ainda, a análise cuidadosa de estudos e a adoção de práticas que ajudem a definir e caracterizar a tomada de decisão em relação ao conhecimento organizacional (Trusson et al., 2014).

Ao aplicar os processos de gestão, a empresa pode acompanhar a evolução do mercado de trabalho, incluindo o avanço das tecnologias, as tendências de consumo e as demandas dos clientes, ou seja, permite que a empresa identifique oportunidades de investimento e tome decisões estratégicas informadas, procurando obter benefícios significativos em termos financeiros e satisfação dos clientes. Por exemplo, a gestão do conhecimento pode ajudar a empresa a identificar áreas de melhoria, desenvolver competências, estimular a inovação e implementar práticas mais eficientes.

Uma gestão eficaz abrange diversos fatores, como planeamento estratégico, organização, controlo, liderança e tomada de decisões. Para a maximização de custos é preciso a sua redução, o aproveitamento das oportunidades de mercado e o melhoramento da produtividade (Greenman, 2006). A gestão adequada dos recursos financeiros é um ponto-chave para a obtenção de lucros, que requer o estabelecimento de metas financeiras claras, a utilização inteligente de recursos, o controlo dos gastos, a análise de custos e receitas, a gestão do fluxo de caixa e a procura por fontes de financiamento adequadas (Greenman, 2006).

Uma boa gestão do conhecimento pode, de facto, ser caracterizada como um processo de comunicação eficaz, criação de uma cultura organizacional saudável e consideração dos contextos específicos das empresas. Trata-se de uma série de práticas e abordagens que têm um impacto positivo nas empresas, resultando em benefícios tangíveis (César & Leite, 2007). Uma boa gestão valoriza a comunicação aberta, transparente e bidirecional, tanto vertical, entre líderes e subordinados, como horizontal, entre colegas de trabalho. O que promove a troca de informações, a partilha do conhecimento e a colaboração, fortalecendo o trabalho em equipa e a eficiência operacional (César & Leite, 2007).

Os líderes devem ser modelos a seguir, inspirando e motivando os colaboradores. Devem demonstrar apoio, fornecer orientação e *feedback* construtivo, reconhecer as conquistas e incentivar o desenvolvimento profissional dos funcionários. Uma liderança eficaz promove um ambiente de trabalho positivo e melhora o desempenho da equipa. Também a formação contínua e o desenvolvimento de habilidades são importantes na boa gestão (César & Leite, 2007).

A aplicação de regras é fundamental para um bom funcionamento pessoal e profissional, bem como para aprimorar a capacidade de relacionamento entre os conhecimentos das pessoas, sejam eles estruturados ou não estruturados (Pacheco, et. al., 2010). A empresa deve estabelecer políticas claras e orientações de trabalho que caracterizem as expectativas e os padrões de conduta dos colaboradores. Essas regras podem abranger diversos aspetos, como ética profissional, respeito mútuo, cumprimento de prazos, qualidade do trabalho, uso adequado dos recursos e confidencialidade (Pacheco, et. al., 2010). Ao definir e comunicar essas regras, a empresa proporciona um ambiente de trabalho organizado e harmonioso, onde os colaboradores sabem o que se

espera dos mesmos e como devem agir em diferentes situações. Isto contribui para a eficiência operacional, a produtividade e a prevenção de conflitos.

É importante fornecer uma boa orientação de trabalho aos colaboradores. O que inclui a definição das responsabilidades e atribuições de cada função, a disponibilização de recursos adequados, a oferta de formações e a promoção de um ambiente que incentive a colaboração, a troca de conhecimentos e o trabalho em equipa. Os colaboradores devem ter uma compreensão clara das expectativas em relação aos resultados a serem alcançados e apoiados no desenvolvimento das suas atividades (Pacheco, et. al.,

2010). Para além disto, é essencial uma empresa estabelecer regras e diretrizes claras, bem como uma boa orientação de trabalho, para promover o bom funcionamento pessoal e profissional e aprimorar a capacidade de relacionamento entre os conhecimentos das pessoas. Estas medidas ajudam a garantir um ambiente de trabalho organizado, produtivo e colaborativo, contribuindo para o sucesso da empresa e o desenvolvimento dos colaboradores.

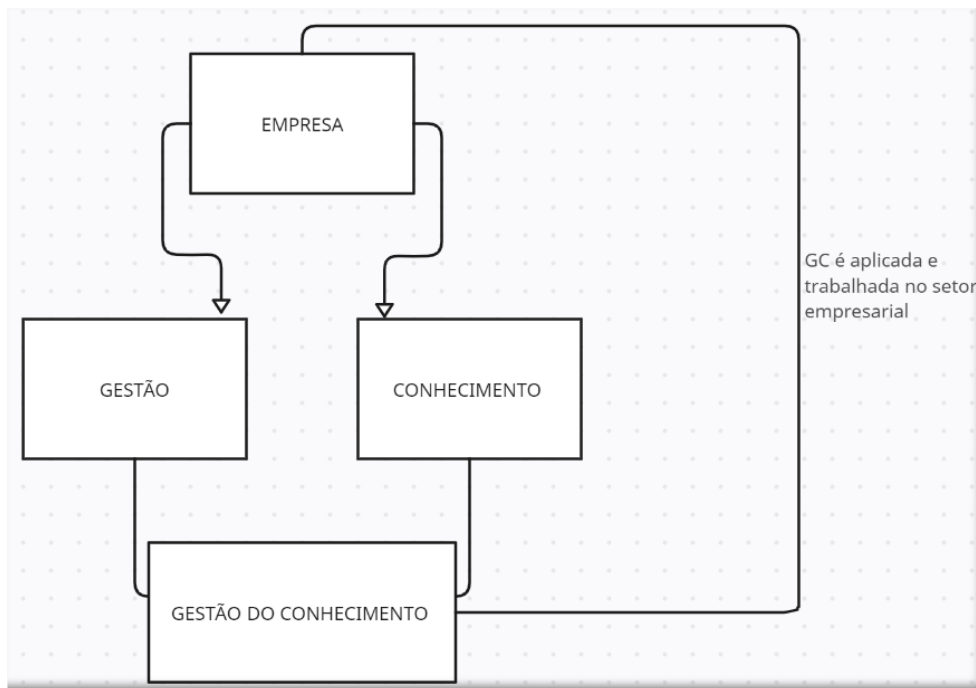
1.3.2 Benefícios da gestão do conhecimento nas empresas

A gestão do conhecimento desempenha um papel crucial nos rumos de uma empresa, proporcionando inovação e vantagens competitivas. Para que esta seja eficaz e gere impactos relevantes na empresa, é fundamental integrá-la à estratégia da empresa, e, assim, será possível alinhar os esforços de gestão do conhecimento aos objetivos estratégicos de longo prazo, ou seja, as atividades de gestão do conhecimento devem ser direcionadas para atender às necessidades e prioridades estratégicas da empresa (Ziviani et al., 2019).

Algumas vantagens da gestão do conhecimento referidas pelo autor Davenport (1998) são: benefício competitivo em relação à concorrência; a diminuição dos gastos e do tempo de produção dos produtos; a ativa e acelerada comercialização de novos produtos; colaboradores mais motivados e informados; o aperfeiçoamento constante da comunicação interna entre os colaboradores; a maior competência no trabalho para a produção dos produtos ou serviços; a elevada qualidade de gestão e liderança dos líderes para com os colaboradores e a melhor e maior qualidade do serviço para o cliente(Davenport & Prusak, 1998).

A **figura 8** representa o tema desta revisão em forma esquemática.

Figura 8 Esquema conceptual de uma empresa;
Fonte: Autoria própria



A gestão do conhecimento é uma abordagem estratégica que visa maximizar o valor do conhecimento da empresa por meio de processos, tecnologias e pessoas. Esta está diretamente relacionada com a gestão e organização da empresa, pois o conhecimento é um ativo importante da empresa que precisa de ser gerido de forma para aumentar a competitividade e garantir o sucesso a longo prazo.

A gestão do conhecimento tem muitos benefícios para as empresas, tais como:

1. Melhor tomada de decisão: Ao partilhar e gerir o conhecimento dentro da organização, os gestores têm acesso a informações relevantes e atualizadas, o que ajuda na tomada de decisão mais assertiva.
2. Inovação: A gestão do conhecimento incentiva a inovação e o desenvolvimento de novas ideias, permitindo que a organização se adapte às mudanças do mercado.
3. Redução de erros e retrabalho: Com o conhecimento disponível e acessível, é possível reduzir erros e retrabalho, uma vez que as informações relevantes estão disponíveis para todos os envolvidos nos processos.

4. Aumento da produtividade: O conhecimento gerido de forma eficiente permite que as tarefas sejam realizadas de forma mais rápida e eficiente, aumentando a produtividade da organização.
5. Melhoria da qualidade: A gestão do conhecimento permite que as melhores práticas e os processos mais eficazes sejam compartilhados em toda a organização, melhorando a qualidade do trabalho e dos produtos oferecidos.
6. Retenção de talentos: Ao permitir que os funcionários compartilhem e desenvolvam seu conhecimento, a gestão do conhecimento contribui para a retenção de talentos, aumentando a satisfação e o envolvimento dos colaboradores.
7. Vantagem competitiva: Vantagem em relação à concorrência, oferecendo atributos superiores, como bens e serviços melhorados aos clientes.

Em resumo, a gestão do conhecimento é uma estratégia importante que permite que uma empresa aproveite o mais possível do seu conhecimento e informações, aumentando assim a sua competitividade e conseguir garantir o sucesso a longo prazo.

2 Metodologia de investigação

O presente capítulo descreve a metodologia de investigação utilizada de forma a analisar, interpretar e explicar todo o seu desenvolvimento. Neste processo de investigação pretende-se esclarecer, de forma eficaz, os métodos a utilizar.

Neste capítulo, inclui-se, por isso, toda a explicitação e fundamentação no que diz respeito às opções metodológicas do estudo. Este foi organizado em quatro subcapítulos. Primeiramente, presta-se uma apresentação da empresa em estudo, a *Living Tours*. Seguidamente, expõe-se uma reflexão da questão metodológica de modo a fundamentar a estratégia de investigação escolhida. No terceiro subcapítulo é realizada a classificação de investigação do estudo. A seguir, menciona-se os instrumentos de recolha de dados utilizados. No quinto capítulo é explicado a primeira recolha de dados, ou seja, as entrevistas e, logo a seguir, no sexto capítulo é exposto o segundo método de recolha de dados, isto é, o questionário. Por fim, é apresentado o subcapítulo com os resultados alcançados.

A metodologia apresentada retrata um estudo de caso. É um processo exploratório qualitativo e quantitativo que consiste em aprofundar a investigação de uma empresa individual. Neste contexto, o objetivo da metodologia é compreender a gestão do conhecimento e a sua importância para a empresa escolhida para estudo. A abordagem é, então, uma investigação qualitativa e quantitativa com recursos a dois métodos de recolhas de dados com o intuito de aprofundar a compreensão de uma empresa em específico. A investigação é definida também como exploratória, sendo uma abordagem que procura realizar a melhor solução de um problema antes de realizar uma investigação mais aprofundada. É, frequentemente, utilizada para analisar o terreno, explorar possíveis ligações e gerar hipóteses iniciais.

O estudo de caso coopera para uma compreensão dos acontecimentos privados e dos processos organizacionais e políticos das empresas. É um instrumento empregue para alcançar a forma e os motivos que conduziram a determinada decisão. Conforme Yin, (2018) é um procedimento de investigação que interpreta o meio que atinge os comportamentos para a análise de dados. O estudo de caso, define-se como uma investigação e assume-se para resolver problemas, com o objetivo de encontrar e solucionar as questões de uma empresa.

O estudo de caso é constituído por cinco componentes: as questões de um estudo; as suas propostas, se existirem; os elementos de análise; a coerência que liga os

dados aos elementos e, por último, os parâmetros para interpretar os resultados. O investigador deve ter a noção de que a investigação deve ser apresentada por elementos coesos e coerentes entre si (Yin, 2018).

Para a realização deste estudo foi desenvolvida uma investigação sobre a empresa *Living Tours* com o objetivo de provar a importância da gestão do conhecimento para as empresas.

2.1 Empresa *Living Tours*

A empresa *Living Tours* foi fundada em 2004, num período em que o turismo em Portugal era quase inexistente, sendo apenas o turismo de negócios predominante. Nesta época, os viajantes eram principalmente empresários que ficavam apenas por algumas horas ou, no máximo, um dia, aproveitando o descanso antes de retornarem para casa. Diante deste cenário, a empresa foi criada com o objetivo de oferecer atividades, excursões, visitas guiadas e experiências para os poucos turistas que apareciam. No ano da sua fundação, os hotéis estavam localizados na área da Boavista, no Porto. Durante os dois primeiros anos, a empresa enfrentou períodos difíceis devido à falta de turistas, uma vez que a inexistência do turismo em Portugal afetou o crescimento lucrativo do negócio. No entanto, todos os membros da empresa estavam determinados a lutar e continuar sem desistir da empresa. Hoje, a *Living Tours* é uma das grandes e mais conhecidas agências de turismo.

A empresa conseguiu superar as dificuldades iniciais e adaptar-se às mudanças no setor turístico. Com estratégias inovadoras, oferta diversificada de atividades e uma abordagem focada na qualidade e satisfação do cliente, a *Living Tours* conquistou reconhecimento e destacou-se no mercado. A perseverança e o compromisso dos membros da empresa foram fundamentais para o seu crescimento e consolidação como uma agência de turismo de renome. É importante ressaltar que a história da empresa demonstra a importância da resiliência, adaptação e procura por oportunidades num contexto desafiador. Ao enfrentar a falta de turismo e dificuldades iniciais, a empresa encontrou caminhos para crescer e para se tornar uma referência no setor.

O propósito desta empresa é incentivar os turistas a conhecer e descobrir Portugal e, consecutivamente, Espanha, levando a cultura, a gastronomia, as paisagens, as vivências, as histórias, entre outros pelo mundo fora através dos clientes. Têm,

também, como objetivo o aumento de novos habitantes no nosso país, através destas estratégias de turismo. É de salientar a presença da gestão do conhecimento na empresa. O CEO e fundador da *Living Tours* permitiu perceber como funciona a sua empresa e como a dirige com a contribuição da gestão do conhecimento, ou seja, que proveitos retira da gestão do conhecimento para conseguir liderar a sua empresa e ganhar vantagens com a mesma.

Figura 9 Logotipo da empresa *Living Tours*;
Fonte: Terroso, R., 2022



Através da revisão da literatura foi possível perceber que o conhecimento está dividido em duas categorias nas empresas. Sendo a primeira designada de “Conhecimento Tácito” e a segunda de “Conhecimento Explícito” (Nonaka e Takeuchi, 1995). Na *Living Tours* ambos os conhecimentos são representados.

O conhecimento explícito é fácil de ser comunicado. A empresa *Living Tours* já está habituada a transmitir este conhecimento para os seus colaboradores através de formações semanais, sendo que, as informações são transmitidas por meio de textos, palavras, análise semanais de dados e outros. Aqui a empresa permite um ciclo de conversão do conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou seja, a empresa permite que os seus membros aprendam as informações necessárias para o desenvolvimento da sua tarefa na empresa.

Contudo, o conhecimento tácito é muito difícil, e até mesmo impossível de ser explicado através de métodos de ensino tradicionais, já que este só pode ser adquirido através da experiência individual dos colaboradores. Logo, a empresa *Living Tours* incentiva cada colaborador a transmitir o seu conhecimento aos restantes funcionários,

criando assim um ciclo de conversão do conhecimento tácito para outro conhecimento tácito, isto é, a empresa *Living Tours* permite a relação entre membros da equipa a fim de aprimorar os seus conhecimentos e comunicação.

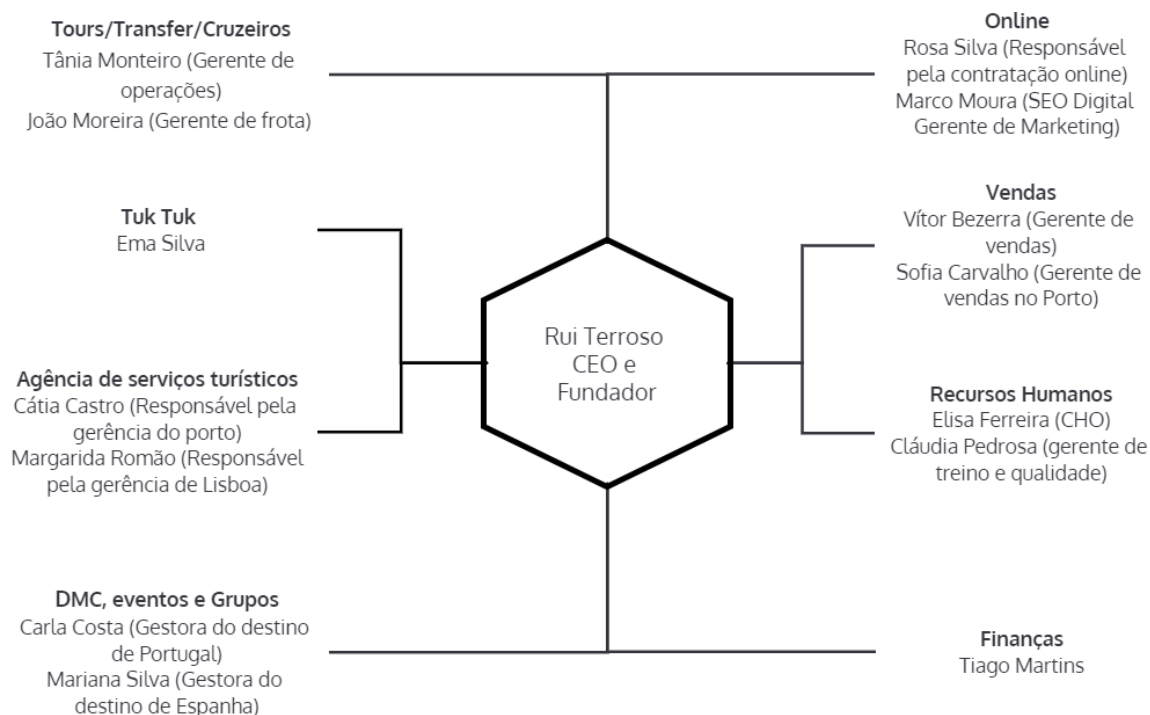
O líder da empresa tem de ter o conhecimento essencial para conseguir manter a *Living Tours* no mercado de trabalho. Existe, por parte do CEO, juntamente com a colaboração da equipa, um estudo constante sobre o mercado de trabalho em que estão inseridos para que seja possível continuar a inovar, evoluir e ganhar vantagens competitivas em relação à concorrência.

A missão da empresa *Living Tours* é proporcionar aos seus clientes vivências inesquecíveis, inspirando os turistas e demonstrando confiança e respeito em todas as interações. Isto implica oferecer experiências de qualidade, transmitir conhecimento de forma precisa e garantir a satisfação dos clientes. Para cumprir a sua missão, a empresa valoriza o compromisso e dedicação dos seus colaboradores. Estes são incentivados a trabalhar com empenho, excelência e o aprimoramento contínuo. A *Living Tours* investe em formações e atualizações de competências, a fim de, garantir que a equipa esteja segura e preparada para atender às necessidades dos clientes.

Na visão da empresa, é reconhecido o que a *Living Tours* já realizou e continua a realizar para alcançar o sucesso da sua missão. Através da sua dedicação, a empresa procura expandir o conhecimento dos turistas, partilhando informações, histórias e experiências que aumentem o interesse dos clientes sobre o país. Além de realizar visitas a monumentos, mostrar paisagens e dar a usufruir dos sabores locais, a *Living Tours* investe em cultivar memórias duradouras nas mentes dos clientes, tornando as suas experiências de viagem significativas e memoráveis.

A figura a seguir apresenta o organograma da empresa. Este mostra os departamentos existentes na *Living Tours* e os respetivos líderes dos mesmos.

Figura 10 Organograma da empresa;
 Fonte: Terroso, R., 2022



É evidente que a gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental na empresa *Living Tours*. Esta valoriza a partilha de ideias, a inovação, o conhecimento e as experiências diárias dos colaboradores, como elementos essenciais para a sua evolução contínua. Uma empresa que incentiva o individualismo e não promove a disponibilidade de partilhar conhecimentos e novas ideias, pode enfrentar dificuldades na sua evolução no mercado de trabalho. No entanto, na *Living Tours*, a cultura organizacional valoriza a colaboração e partilha de conhecimento. A empresa oferece formação aos colaboradores, procurando motivá-los a melhorar o seu conhecimento para um melhor desempenho das suas funções. Acrescentado, que a comunicação efetiva é incentivada para aprimorar os produtos e serviços, esclarecer dúvidas ou colaborar em situações que exigem cooperação entre os membros da equipa. A disponibilidade de ajudar o próximo é uma característica presente na *Living Tours*.

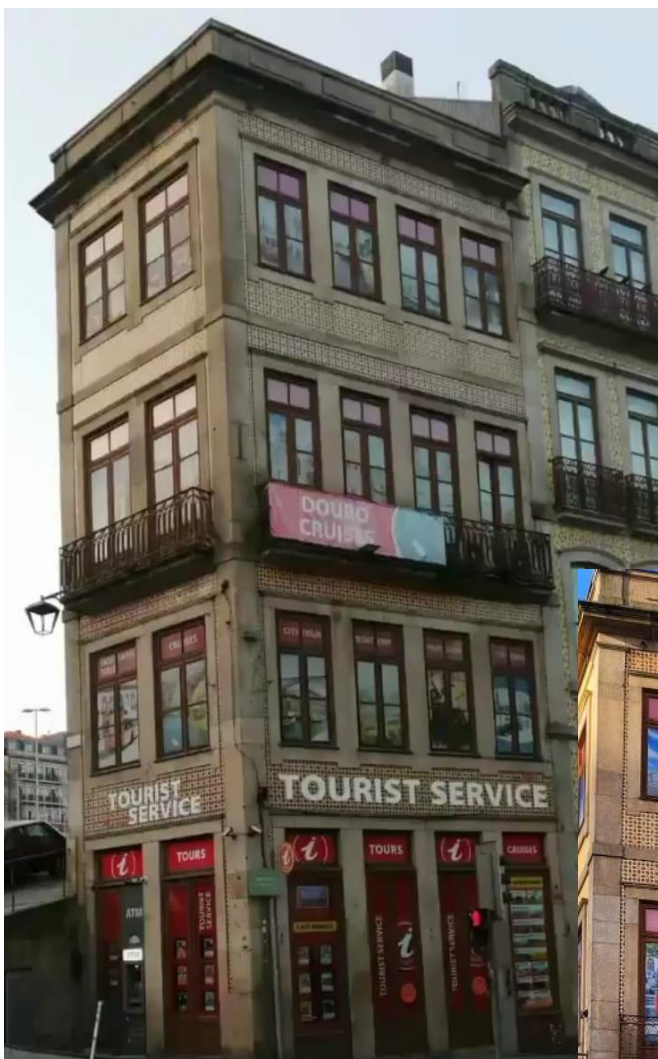
Esta abordagem de gestão do conhecimento na empresa permite que os colaboradores estejam preparados para enfrentar desafios, a procurarem, constantemente, a melhoria e trabalhem em equipa para atingir os objetivos da empresa. A *Living Tours* reconhece que a colaboração e a comunicação efetiva são fatores-chave

para o seu sucesso e evolução no mercado de trabalho. O fundador da *Living Tours* atribui o seu sucesso como líder ao fato de ter uma equipa que partilha o objetivo comum da empresa e está alinhada com os seus valores. Este acredita que, para se tornarem líderes no setor turístico, é necessário um esforço contínuo para conseguir superar a concorrência.

Uma característica fundamental da liderança da *Living Tours* é a disposição para mudar e crescer. Os colaboradores não sentem medo de se adaptar às mudanças e acompanhar as tendências do setor. Reconhecem a importância de se manterem atualizados para, assim, poderem evoluir e responder às necessidades e expectativas dos clientes. A empresa está empenhada em destacar-se no mercado de trabalho, e, por isso, requer uma liderança visionária. A *Living Tours* valoriza a inovação, a adaptação e o crescimento como elementos essenciais para o seu sucesso contínuo.

A gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental na abordagem da *Living Tours* em relação à componente social. A empresa reconhece a importância de liderar de forma a ter impactos positivos na vida dos seus colaboradores e das comunidades ao seu redor. Para promover este envolvimento social, a empresa convida os seus colaboradores a participarem regularmente em atividades de voluntariado. Essas atividades podem incluir ajudar na limpeza de praias, distribuir alimentos nas ruas, auxiliar na preparação de refeições, plantar árvores e participar em campanhas de recolha solidária. As atividades referidas, refletem o compromisso da *Living Tours* em contribuir positivamente para a sociedade e promover a responsabilidade social corporativa. Ao envolver os empregadores em ações de voluntariado, a empresa demonstra o seu compromisso em causas sociais e, assim, consegue impactar de forma significativa e positiva as comunidades em que atua.

*Figura 11 Empresa Living Tours;
Fonte: Terroso, R., 2022*



*Figura 12 Empresa Living Tours;
Fonte: Autoria própria*



2.2 Questão de investigação

O objeto de estudo é compreender a importância da gestão do conhecimento na empresa *Living Tours* e a sua contribuição no reconhecimento positivo da empresa no mercado de trabalho. Neste contexto, é pretendido compreender os objetivos de como a *Living Tours* aplicou a gestão do conhecimento e se tornou fundamental para analisar o sucesso alcançado pela empresa. Através da investigação, procurou-se identificar como a empresa organizou e geriu o conhecimento interno, como foi estabelecida a comunicação interna e, como, foram implementadas estratégias e abordagens inovadoras para evoluir e adaptar-se às tecnologias e ao mundo em constante mudança.

Com esta investigação, o objetivo pretendido é conseguir perceber se a gestão do conhecimento está inserida na empresa *Living Tours*, através de um planeamento assertivo e, de que maneira, pode contribuir para a evolução da qualidade dos produtos e serviços, no decorrer de novas ideias e inovações de produtos ou serviços. É contestado, igualmente, de que forma a gestão do conhecimento coopera com a redução dos custos ao longo prazo e com a evolução eficaz da empresa. Com isto, pretende-se saber como é que a gestão do conhecimento ajuda a inovar e fortalecer novos produtos ou serviços. No fim, é questionado, também, se a gestão do conhecimento teve algum impacto na evolução financeira da *Living Tours* e o que pode adicionar à empresa para melhorar o seu desenvolvimento e, assim, contribuir para a sua evolução financeira.

2.3 Classificação de investigação

O presente projeto tem por base uma pesquisa de natureza aplicada, ou seja, a investigação será realizada, analisando um problema específico com o conhecimento necessário, em vez de ser criado algo inovador. A investigação realizada é de natureza exploratória qualitativa e quantitativa.

Um estudo de caso exploratório investiga um fenómeno pouco compreendido ou explora novas áreas de pesquisa. Tem como objetivo obter um maior conhecimento e uma maior familiaridade com o assunto em questão. Esta é, frequentemente, realizada quando há uma escassez de informações disponíveis ou quando se deseja explorar novas áreas de investigação. O propósito da pesquisa exploratória é formular questões, identificar variáveis relevantes e estabelecer hipóteses preliminares. Visa fornecer uma visão geral do problema, permitindo uma melhor compreensão do contexto e da identificação de possíveis relações e padrões (Gerhard & Silveira, 2009).

Neste tipo de investigação, os investigadores geralmente realizam uma revisão bibliográfica extensa, entrevistas exploratórias, observações ou análise de dados existentes para recolher informações e construir conhecimento sobre o tema. Não há hipóteses específicas a serem testadas, mas sim uma exploração abrangente para identificar pistas e tendências que possam indicar novas direções de investigação. A investigação exploratória é particularmente útil quando se tem um tema pouco explorado ou complexo onde há poucas informações disponíveis. Autoriza aos investigadores familiarizarem-se com o assunto, gerar ideias, formular perguntas mais precisas e identificar possíveis abordagens metodológicas para investigações futuras. É importante ressaltar que a investigação exploratória não tem o objetivo de alcançar conclusões definitivas. Apenas pretende estimular o pensamento crítico, gerar conhecimento inicial e fornecer *insights* que possam orientar pesquisas posteriores, mais detalhadas e específicas (Gerhard & Silveira, 2009).

As investigações qualitativas são uma abordagem de pesquisa que se concentra em compreender e interpretar fenómenos sociais, humanos e culturais de forma detalhada e em profundidade. As investigações qualitativas procuram capturar a complexidade, os significados e as experiências dos participantes. Na pesquisa qualitativa, são utilizados métodos como entrevistas em profundidade, observação, análise de documentos, análise de conteúdo, entre outros. O objetivo é obter uma compreensão rica e contextualizada dos fenómenos estudados, explorando perspectivas individuais, narrativas e interações sociais.

Os investigadores qualitativos tendem a adotar uma postura mais flexível e aberta durante o processo de análise de dados. Procuram identificar padrões, temas e relações provenientes, permitindo que os dados conduzam a descobertas e interpretações. A análise dos dados qualitativos geralmente envolve a codificação, categorização e identificação de temas recorrentes. As investigações qualitativas são amplamente utilizadas em áreas como ciências sociais, psicologia, antropologia, educação, saúde e muitas outras. São, especialmente, adequadas para explorar questões complexas, entender a perspectiva dos participantes e gerar teorias ou hipóteses iniciais.

No entanto, é importante ressaltar que as investigações qualitativas têm limitações. Os resultados podem ser específicos para o contexto em que foram obtidos e podem não ser específicos para outras populações. No entanto, o objetivo principal é obter uma compreensão rica e aprofundada do fenómeno estudado.

Neste sentido, as investigações qualitativas são uma abordagem de pesquisa que se concentra em compreender e interpretar fenômenos sociais, humanos e culturais de forma detalhada. Elas exploram perspectivas individuais, significados e interações sociais, utilizando métodos como entrevistas, observação e análise de documentos. Esta abordagem é útil para obter uma compreensão aprofundada e contextualizada dos fenômenos estudados, (Gerhard & Silveira, 2009).

Para Gerhard & Silveira, (2009), as pesquisas qualitativas demonstram várias características, tais como: permitir retirar um objetivo específico da pesquisa; possibilitar a categorização das ações que dizem respeito à descrição, compreensão, explicação das relações gerais e de determinadas pesquisas; conseguir observar as desigualdades entre o social e o natural; fornecer a ligação entre os objetivos de quem procura os dados intuitivos da mesma e a teoria existente e permite procurar resultados mais verdadeiros e corretos prováveis.

Porém não existem só vantagens nas abordagens qualitativas e conforme refere Minayo (1994), a pesquisa qualitativa expõe desvantagens. Por exemplo, a subjetividade, devido à pouca presença do conhecimento, ou seja, à falta de conhecimento, que pode existir, por parte dos colaboradores e experiência e sensibilidade do investigador. O desejo pelo poder provoca ao investigador uma sensação de bloqueio de um envolvimento emocional com os restantes intervenientes. De um modo geral, vai possibilitar a obtenção de inúmeras hipóteses sendo vantajoso para a investigação devido à utilização de técnicas como: entrevistas; observações minuciosas; análises de produtos escritos como relatórios; entre outros (Sousa & Batista, 2012).

Por outro lado, a investigação é classificada também como uma investigação quantitativa. A investigação quantitativa é uma abordagem de pesquisa que se baseia em dados numéricos e estatísticos para responder a perguntas de pesquisa e testar hipóteses. Esta investigação procura calcular e quantificar fenômenos, bem como estabelecer relações motivadoras entre variáveis. Neste tipo de investigação, são recolhidos dados através de métodos como questionários, testes padronizados, observações sistemáticas ou análise de registos existentes. Estes dados são geralmente organizados em categorias e analisados estatisticamente para identificar padrões, tendências e associações.

A investigação quantitativa segue um processo rigoroso, que envolve a definição clara das questões de investigação, a seleção de uma amostra representativa da população em estudo e a aquisição de dados de forma estruturada. A análise estatística dos dados é realizada para inferir resultados e retirar conclusões sobre a população em geral. Essa abordagem de pesquisa é amplamente utilizada em diversas áreas, como ciências sociais, psicologia, economia, educação, saúde, entre outras. Permite a obtenção de dados objetivos, comparáveis e possíveis adaptações, proporcionando uma compreensão quantitativa dos fenómenos estudados. No entanto, é importante destacar que a investigação quantitativa tem as suas limitações. Pode não capturar informações detalhadas sobre as experiências individuais, tonalidades contextuais ou aspetos qualitativos dos fenómenos. Por isso, em muitos casos, é complementada por abordagens qualitativas para obter uma compreensão mais abrangente do tema em estudo.

“Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa centra-se na objetividade. Influenciada pelo positivismo, esta considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados, recolhidos com o auxílio de instrumentos uniformizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis, entre outros. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente” (Fonseca, 2002).

Em síntese, a investigação quantitativa é uma abordagem de pesquisa que utiliza dados numéricos e estatísticos para medir e analisar dados, sendo útil para responder a perguntas de pesquisa específicas, estabelecer relações causais e obter uma visão geral e quantificável do objeto de estudo.

2.4 Instrumentos de recolha de dados

Para a elaboração deste trabalho foi executado um método de recolha de dados, ou seja, o inquérito, por a entrevista e questionário. Para a realização da entrevista foi necessário dedicar tempo à idealização e formulação das perguntas. A entrevista pode sofrer variações durante a sua realização, uma vez que, mesmo a partir de um guião, o

desenrolar da conversa pode levar o investigador a desenvolver outras dúvidas e, conseqüentemente, questões. Cada entrevista realizada foi desenvolvida de forma a explorar o funcionamento da empresa *Living Tours* e a contribuição da gestão do conhecimento para a mesma. A primeira entrevista foi realizada ao CEO e fundador da empresa, Dr. Rui Terroso, e a segunda a uma colaboradora da mesma, a menina Carina Tomaz.

Do ponto de vista de Oliveira & Ferreira, (2014) a observação pelo recurso a entrevistas fundamenta-se e cumpre um formato mediador entre as entrevistas estruturadas e não estruturadas.

As entrevistas apresentadas na tabela 2 e 3, apresentam o formato de entrevistas semi-dirigidas. Estas são uma forma de entrevista que combina elementos de estruturação e flexibilidade. Neste tipo de entrevista, o entrevistador tem um guião com os tópicos principais a serem abordados, mas também possui liberdade para explorar outras questões e permitir que o entrevistado aprofunde os seus pontos de vista. Ao contrário das entrevistas estruturadas, onde todas as perguntas são pré-determinadas e formuladas da mesma maneira para todos os entrevistados, as entrevistas semiestruturadas permitem uma abordagem mais adaptável e personalizada. Isto possibilita uma compreensão mais aprofundada do entrevistado para com o entrevistador, permitindo que este expresse as suas opiniões e experiências de forma mais ampla.

Durante uma entrevista semi-dirigida o entrevistador segue um guião básico de perguntas, mas também tem a liberdade de explorar pontos específicos que possam surgir durante a conversa. Desta forma, é possível obter respostas mais ricas e detalhadas, conseguindo assim perspectivas individuais. Estas entrevistas geralmente são utilizadas em pesquisas qualitativas, como estudos sociológicos, psicológicos ou antropológicos, onde o objetivo é obter informações detalhadas e compreender a perspectiva dos participantes de forma mais ampla. Estas também podem ser úteis em entrevistas de emprego, quando se deseja conhecer melhor o candidato e as suas habilidades, não ficando pelas informações do currículo.

Em resumo, as entrevistas combinam uma estrutura simples com a agilidade, permitindo que o entrevistador explore os tópicos de interesse de maneira adaptável, e, assim, conseguir facilitar a obtenção de informações mais aprofundadas e ricas,

promovendo uma compreensão mais completa do entrevistado ou do tema em estudo, (Oliveira & Ferreira, 2014).

Entre as principais características da entrevista semiestruturada, é possível destacar:

1. Guião predefinido: o entrevistador tem um conjunto de temas ou perguntas previamente preparadas que estruturam a entrevista e garantem que se abordem os aspetos essenciais do tema a investigar.
2. Flexibilidade: a diferença das entrevistas estruturadas para as entrevistas semi-dirigidas, é que o entrevistador tem a flexibilidade de se adaptar às respostas do entrevistado e realizar perguntas adicionais ou seguir as linhas de exploração que surjam durante a conversa.
3. Foco na compreensão profunda: a entrevista semi-dirigida permite que o entrevistador investigue mais aprofundadamente os temas e obtenha uma compreensão mais detalhada e rica em perspetivas, experiências e opiniões do entrevistado.
4. Diálogo e empatia: a entrevista assemelha-se mais a uma conversa do que propriamente a uma sucessão rígida de perguntas e respostas, o que pode fomentar uma maior conexão emocional entre o entrevistador e o entrevistado.
5. Objetivos claros: embora tenha flexibilidade, o entrevistador tem objetivos específicos em mente e procura obter informações relevantes para o tema de estudo.

As tabelas apresentadas a seguir expõem as questões realizadas nas entrevistas. Sendo a primeira entrevista realizada para ser respondida pelo CEO e fundador da empresa, enquanto a segunda foi direcionada para ser respondida por uma colaboradora da mesma.

Tabela 2 Questões da 1ª entrevista;
 Fonte: Aatoria Própria

❖ Em que ano fundou a empresa e que dificuldades houve?
❖ Em 2019 surgiu uma pandemia que prejudicou as empresas num modo geral, principalmente no setor turístico. Como é que a <i>Living Tours</i> se manteve no ativo nessa fase?
❖ Em relação à gestão, como foi e continua a ser aplicada a gestão do conhecimento na empresa?
❖ Quais os impactos da gestão do conhecimento para a evolução financeira e reconhecimento da empresa?
❖ Que inovações a empresa apresentou ao longo dos anos, para se manter e conseguir acompanhar a evolução, por exemplo, tecnológica?
❖ Atualmente, praticam algum tipo de inovações?
❖ A nível de sustentabilidade, que iniciativas têm para inovar a empresa?
❖ Quanto é que a empresa evoluiu financeiramente desde o ano da sua fundação até ao momento?

Tabela 3 Questões da 2ª entrevista;
 Fonte: Aatoria própria

❖ Trabalha na <i>Living Tours</i> há muito tempo?
❖ Como descreve a partilha de conhecimento na empresa?
❖ Como interpreta a gestão realizada pelo seu líder?
❖ Aplica diariamente a gestão do conhecimento?
❖ O trabalho é compensado? Se sim, de que modo?

De seguida, foi realizado o questionário. Um questionário é uma ferramenta utilizada na investigação para recolher dados de forma estruturada e uniformizada. Consiste numa série de perguntas que são apresentadas aos intervenientes, geralmente de forma escrita ou em formato eletrónico, com o objetivo de obter informações sobre um determinado tópico. Os questionários podem variar em termos de formato e

conteúdo, dependendo dos objetivos da pesquisa e das características da público-alvo. Podem incluir perguntas fechadas, onde os participantes selecionam respostas pré-determinadas de uma lista, e perguntas abertas, onde os participantes fornecem respostas em suas próprias palavras.

Uma das vantagens dos questionários é a possibilidade de recolher dados de uma amostra de participantes de forma eficiente. Além disso, os questionários permitem a comparação direta das respostas entre os participantes, facilitando a análise estatística dos dados. Ao elaborar um questionário, é importante garantir que as perguntas sejam claras e objetivas a fim de obter respostas precisas. É importante considerar a ordem das perguntas, a formatação visual e a adequação do questionário ao público-alvo.

Os questionários são amplamente utilizados em diversas áreas de investigação, como ciências sociais, psicologia, saúde, marketing, entre outras. Estes fornecem uma maneira eficaz de adquirir dados quantitativos sobre atitudes, comportamentos, opiniões e características demográficas dos participantes.

Em síntese, um questionário é uma ferramenta de pesquisa estruturada usada para coletar dados de forma padronizada. Ele consiste em uma série de perguntas que são apresentadas aos participantes, permitindo obter informações quantitativas sobre um determinado tópico.

Este teve por base dez perguntas englobando a informação necessária a recolher para que fosse possível a confirmação dos resultados pretendidos. As perguntas pretendiam recolher a opinião dos colaboradores da empresa em relação à prática da gestão do conhecimento na empresa e os benefícios retirados com a mesma. Através de uma correta gestão do CEO e fundador da empresa e uma constante divisão de responsabilidades e tarefas através do conhecimento de cada membro, o Dr. Rui Terroso tenta conduzir os colaboradores da empresa da melhor forma possível, dependendo das capacidades de cada um, para beneficiar e favorecer a *Living Tours* e obter vantagem competitiva em relação à concorrência.

A tabela a seguir apresentada, expõe as questões realizadas no questionário.

Tabela 4 Questões do questionário;
Fonte: Aatoria própria

❖ A sua empresa tem uma estratégia de gestão do conhecimento formalmente estabelecida?
❖ A sua empresa utiliza tecnologias de gestão do conhecimento, como sistemas de gestão de documentos ou ferramentas de colaboração on-line?
❖ Como a gestão do conhecimento tem ajudado a sua empresa a melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos?
❖ Como a gestão do conhecimento tem ajudado a sua empresa a aumentar a satisfação do cliente?
❖ Como a gestão do conhecimento tem ajudado a sua empresa a aumentar a eficiência e reduzir custos?
❖ A gestão do conhecimento tem ajudado a sua empresa a inovar e desenvolver novos produtos ou serviços?
❖ A gestão do conhecimento tem ajudado a sua empresa a reter talentos e reduzir custos de recrutamento e formação?
❖ Como você avalia o impacto financeiro da gestão do conhecimento na sua empresa?
❖ Qual é a sua opinião sobre o papel da gestão do conhecimento no sucesso financeiro da empresa?
❖ O que poderia ser feito para melhorar a gestão do conhecimento na sua empresa e aumentar seu impacto financeiro?

2.4.1 Entrevista

Em relação à primeira parte do inquérito, ou seja, as entrevistas, é de referir que estas, foram organizadas com as perguntas necessárias para a elaboração do trabalho. Com as perguntas pretendeu-se perceber a importância da gestão do conhecimento na *Living Tours*. Durante as entrevistas, foram abordados diversos tópicos, tais como: as práticas existentes de gestão do conhecimento; os desafios enfrentados desde o ano da sua fundação até ao momento; as estratégias adotadas e os benefícios observados.

A primeira entrevista realizada foi respondida pelo CEO e fundador da empresa. Durante a mesma, foi possível conhecer a forma como é aplicada a gestão na empresa, bem como impacto da mesma na evolução financeira da empresa. A entrevista permitiu

entender de que maneira a empresa enfrentou a situação pandêmica, sendo deveras importante, devido à atual situação global, quais os impactos a nível financeiro, as suas inovações, se a empresa procura realizar algum produto ou serviço sustentável, entre outros. A segunda entrevista, é realizada com uma colaboradora da empresa, com o intuito de perceber qual a importância da gestão do conhecimento, como funciona a partilha de conhecimento e que opinião tem sobre a liderança do CEO e fundador da empresa.

A primeira entrevista contribuiu para entender o ponto de vista do CEO e fundador da empresa em relação à gestão do conhecimento na empresa e a sua contribuição para a mesma. A segunda entrevista revelou o mesmo entender, mas em relação à colaboradora, ou seja, qual o ponto de vista da colaboradora em relação à forma de como é aplicada a gestão do conhecimento e se traz algum benefício para a mesma.

Ambas as entrevistas estão expostas em anexos.

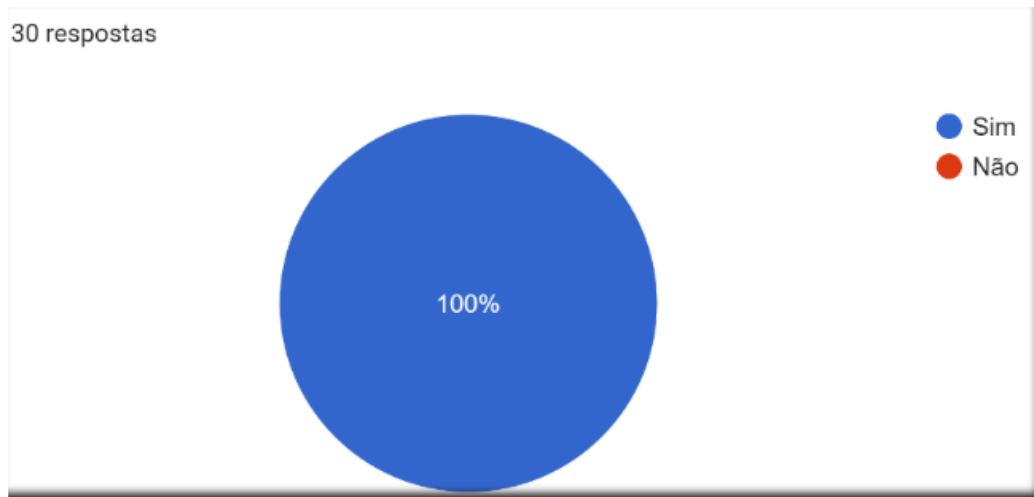
2.4.2 Questionário

De seguida, é apresentado o questionário, com o objetivo de coletar mais dados sobre a gestão do conhecimento na empresa. O questionário foi elaborado de forma a explorar características específicas da gestão do conhecimento e complementar as informações obtidas nas entrevistas. Este questionário foi respondido pelos líderes de cada departamento da empresa, representados na **figura 9** (organograma da empresa) e pelos restantes colaboradores da mesma.

Com este questionário foi perceptível a opinião de todos os colaboradores em relação à aplicação da gestão do conhecimento e os seus benefícios para a *Living Tours*. A empresa apresenta então uma estratégia definida e planeada da gestão do conhecimento, permitindo à empresa melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, aumentar a sua eficiência, a reduzir custos, a melhorar os seus produtos e serviços por meio da inovação, a aumentar o desempenho e envolvimento dos colaboradores e a aumentar o seu desempenho financeiro.

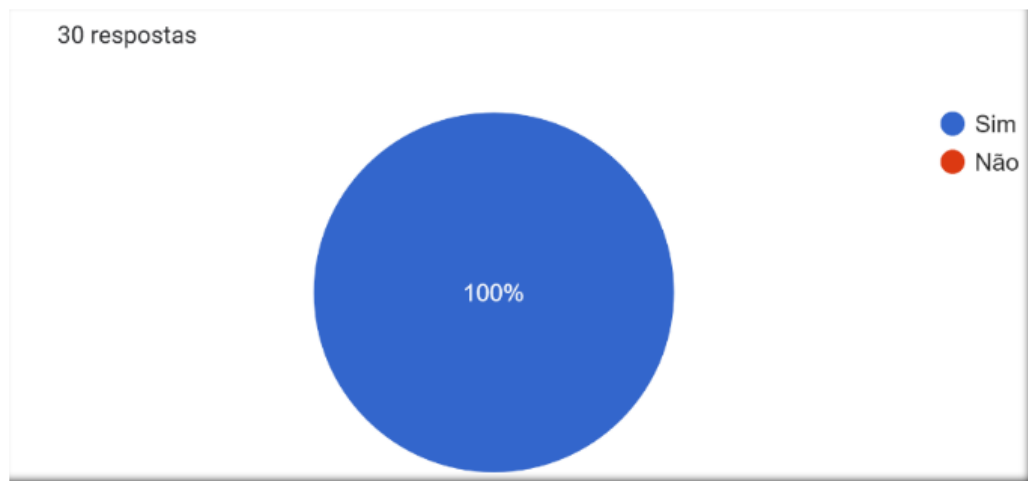
1. A sua empresa tem uma estratégia de gestão do conhecimento formalmente estabelecida?

Gráfico 1 Percentagem da estratégia da gestão do conhecimento na empresa;
Fonte: Google forms



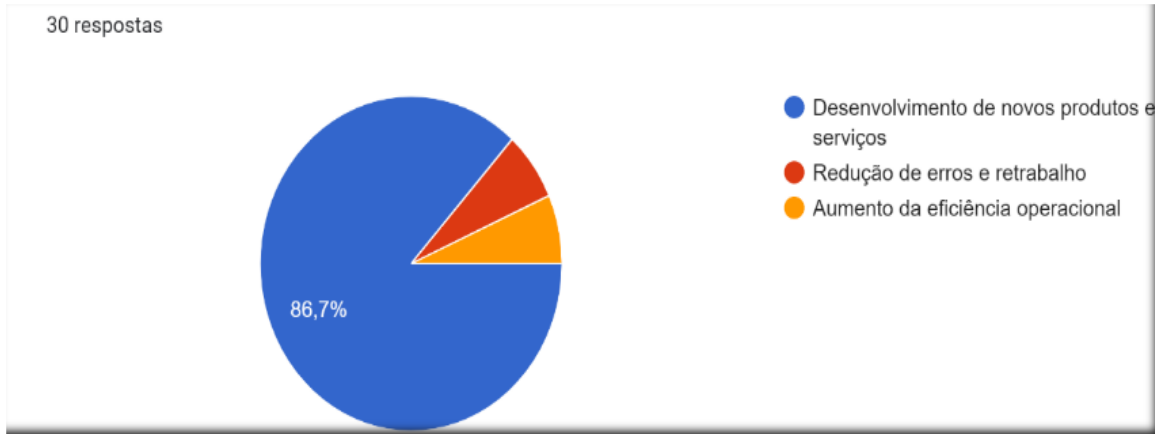
2. A sua empresa utiliza tecnologias de gestão do conhecimento, como sistemas de gestão de documentos ou ferramentas de colaboração on-line?

Gráfico 2 Percentagem da gestão do conhecimento em tecnologias;
Fonte: Google forms



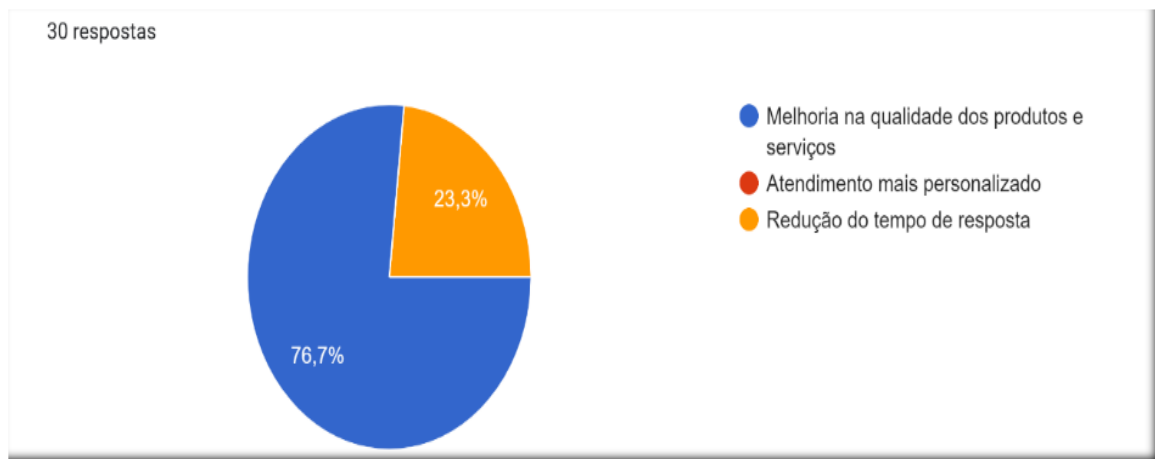
3. Como a gestão do conhecimento tem ajudado a sua empresa a melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos?

Gráfico 3 Percentagem do contributo da gestão do conhecimento na empresa;
Fonte: Google forms



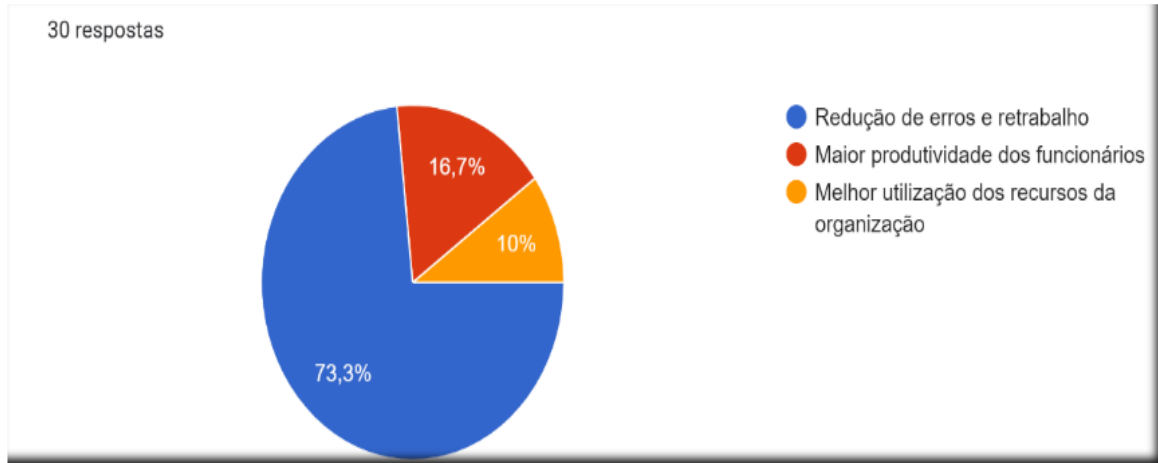
4. Como a gestão do conhecimento tem ajudado a sua empresa a aumentar a satisfação do cliente?

Gráfico 4 Percentagem do contributo da gestão do conhecimento na satisfação dos clientes;
Fonte: Google forms



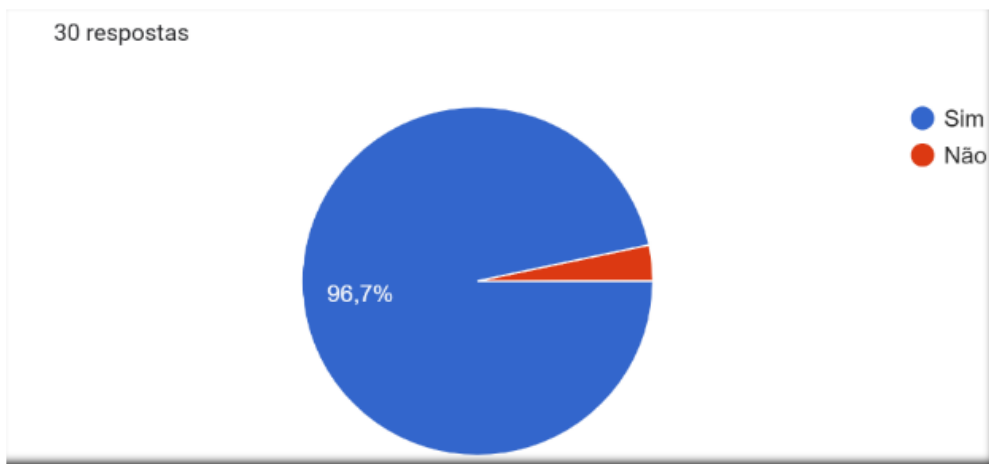
5. Como a gestão do conhecimento tem ajudado a sua empresa a aumentar a eficiência e reduzir custos?

Gráfico 5 Percentagem do contributo da gestão do conhecimento para eficiência e redução de custos;
Fonte: Google forms



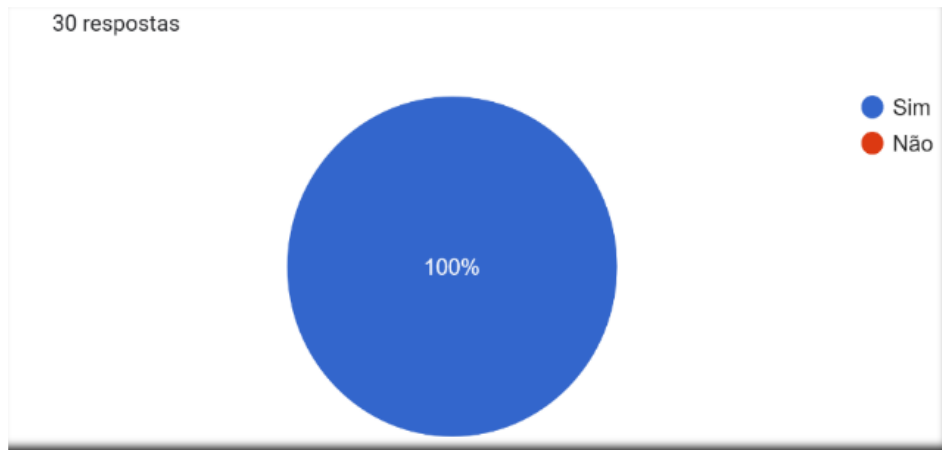
6. A gestão do conhecimento tem ajudado a sua empresa a inovar e desenvolver novos produtos ou serviços?

Gráfico 6 Percentagem do contributo da gestão do conhecimento na inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços;
Fonte: Google forms



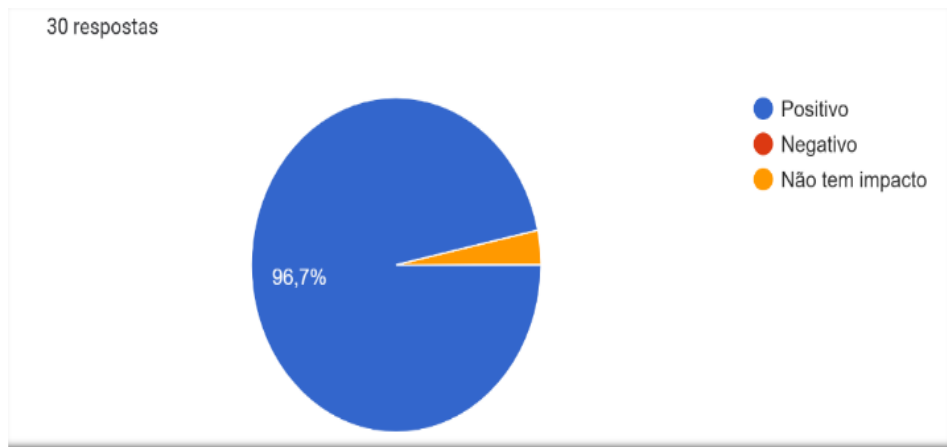
7. A gestão do conhecimento tem ajudado a sua empresa a reter talentos e reduzir custos de recrutamento e formação?

Gráfico 7 Percentagem da gestão do conhecimento na retenção e formação de talentos;
Fonte: Google forms



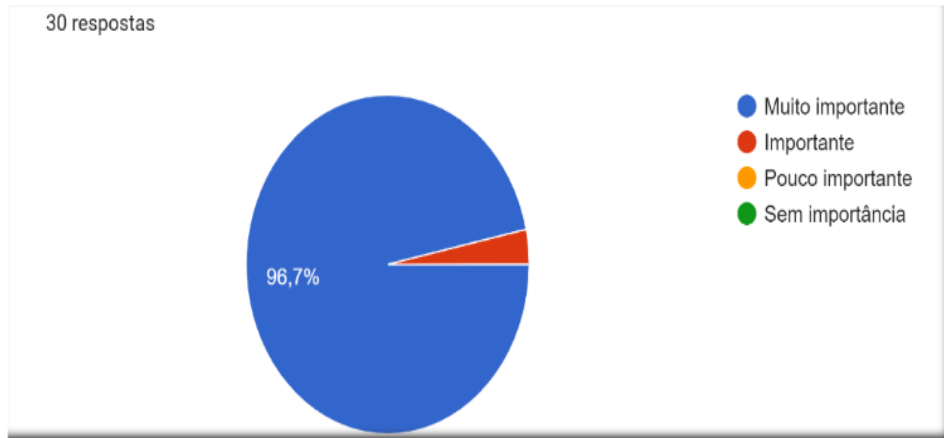
8. Como você avalia o impacto financeiro da gestão do conhecimento na sua Empresa

Gráfico 8 Percentagem financeira da gestão do conhecimento na empresa;
Fonte: Google forms



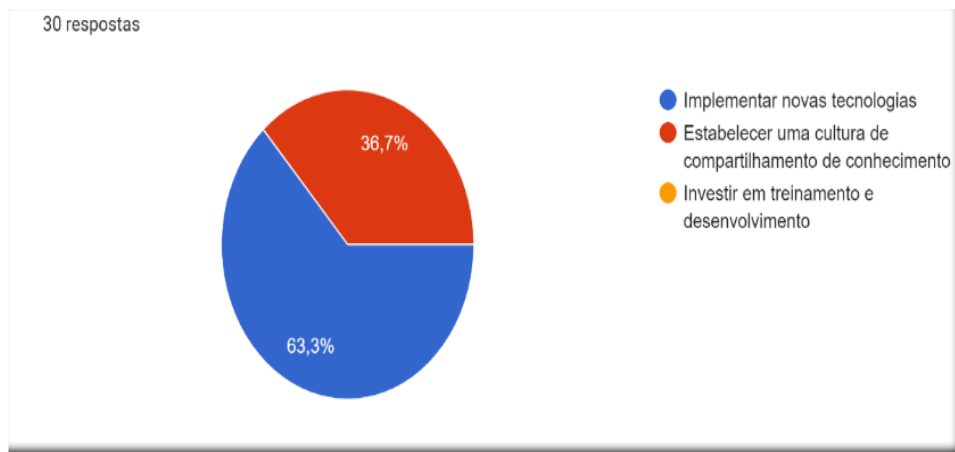
9. Qual é a sua opinião sobre o papel da gestão do conhecimento no sucesso financeiro da empresa?

Gráfico 9 Percentagem da importância a gestão do conhecimento no sucesso financeiro da empresa;
Fonte: Google forms



10. O que poderia ser feito para melhorar a gestão do conhecimento na sua empresa e aumentar seu impacto financeiro?

Gráfico 10 Percentagem das melhorias para a gestão do conhecimento e aumento do impacto financeiro;
Fonte: Google forms



2.5 Resultados

Os resultados obtidos neste trabalho demonstraram claramente as vantagens competitivas que a empresa *Living Tours* obteve por meio da aplicação adequada da gestão do conhecimento. Algumas dessas vantagens incluem:

1. Aumento da eficácia dos membros da empresa e a sua respetiva formação: A gestão do conhecimento permitiu partilhar o conhecimento e experiências entre os colaboradores, resultando num aumento da eficiência e habilidades individuais. Assim, contribuiu para o crescimento profissional e pessoal dos funcionários, tornando-os mais habilitados para realizar as suas atividades.
2. Utilização de ferramentas tecnológicas de gestão do conhecimento: a empresa aproveitou as ferramentas tecnológicas disponíveis para conceber o conhecimento de forma mais eficaz. Isto incluiu a implementação de sistemas de gestão de documentos, plataformas colaborativas e bases de dados, que facilitaram o acesso e a disseminação das informações relevantes.
3. Melhoria de produtos e serviços: a gestão do conhecimento permitiu que a *Living Tours* identificasse lacunas e oportunidades de melhoria nos seus produtos e serviços.
4. Redução de custos: a gestão do conhecimento ajudou a empresa a reduzir custos operacionais, evitando a duplicação de esforços e erros. O acesso rápido a informações relevantes e a experiência partilhada possibilitou uma tomada de decisão mais informada e eficiente, resultando numa economia de recursos.
5. Evolução financeira significativa (lucro): como resultado das vantagens competitivas, a *Living Tours* obteve uma evolução financeira significativa ao longo do tempo. O reconhecimento dos clientes em relação à qualidade dos produtos e serviços, impulsionado pela gestão do conhecimento, contribuiu para o crescimento dos negócios e o aumento da receita.

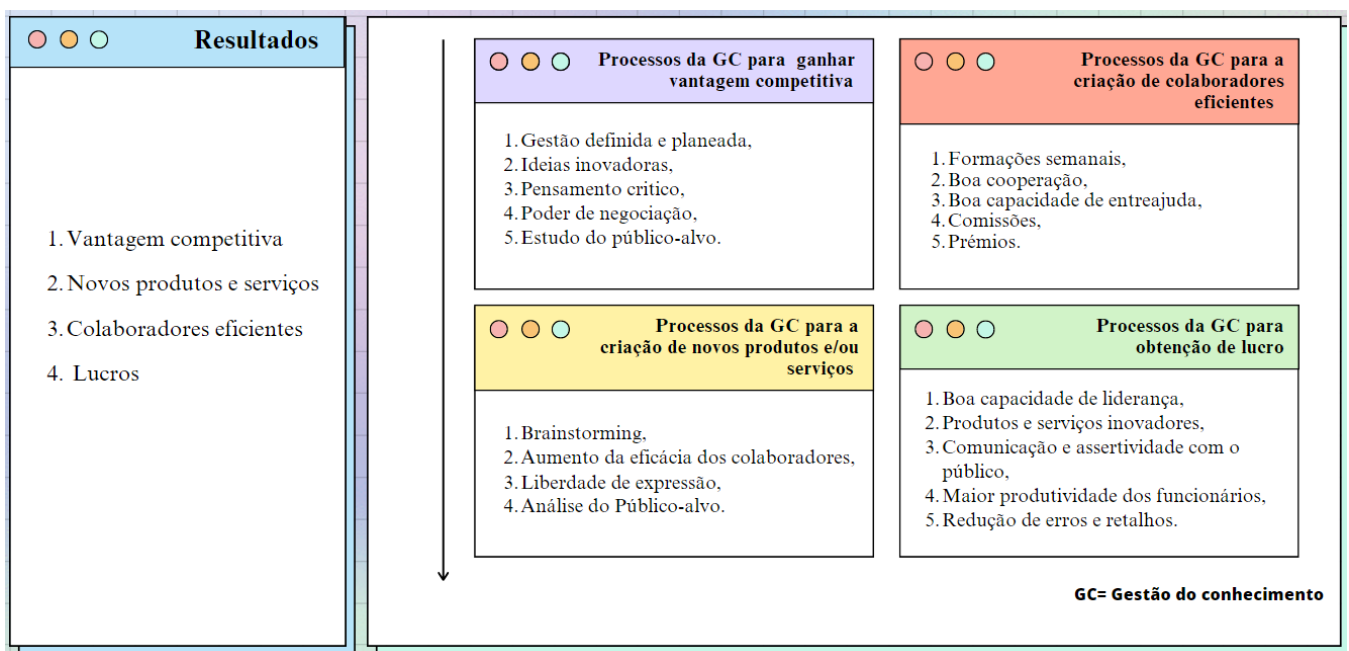
Posto isto, a aplicação correta da gestão do conhecimento proporciona uma vantagem competitiva para a empresa e traz uma série de benefícios, incluindo financeiramente. Ao gerir o conhecimento de forma eficiente, a empresa pode melhorar os seus produtos e serviços, resultando numa posição mais forte no mercado de trabalho. Outro resultado da aplicação da gestão do conhecimento são os colaboradores eficientes que desempenham um papel crucial neste processo. Com uma gestão do conhecimento eficaz, os empregadores tornam-se mais eficientes e eficazes nas suas

tarefas. Têm acesso ao conhecimento relevante, partilham experiências e aprendem uns com os outros.

Uma boa comunicação e um ambiente propício para a expressão de novas ideias são elementos essenciais para a criação de novos produtos e/ou serviços. A gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental, fornecendo as ferramentas e estruturas necessárias para facilitar essa comunicação e promover a inovação. Por último, o lucro é o resultado alcançado através da motivação por parte dos clientes a comprar os produtos e/ou serviços da empresa. Esta motivação deve-se ao facto de os clientes sentirem boa comunicação, disponibilidade, apoio, e a oferta de diversos serviços inovadores.

Resumidamente, a **figura 12** apresenta os resultados da aplicação da gestão do conhecimento na empresa e os seus respetivos processos para alcançar cada resultado.

Figura 13 Resultados da aplicação da gestão do conhecimento e os seus processos;
Fonte: Autoria própria



De acordo com o questionário realizado e tendo em atenção às respostas obtidas, foi possível, ainda, apresentar um conjunto de recomendações para melhoria da gestão do conhecimento na empresa *Living Tours* em especial:

1. Publicidade: manter a publicidade atualizada de acordo com os novos produtos e serviços oferecidos pela empresa, ajudará a informar e atrair a atenção dos clientes para as inovações da empresa.
2. Tecnologia: inserir novas tecnologias que possam otimizar o tempo de produção, reduzir custos e aumentar a segurança da empresa pode melhorar as estratégias da empresa e auxiliar na realização dos produtos e serviços.
3. Ferramentas de gestão do conhecimento: melhorar os sistemas de *software* de gestão empresarial para organizar de forma rápida e eficiente o conhecimento dentro da empresa, facilitará o acesso às informações e a colaboração entre os membros da equipa.
4. Qualificação dos colaboradores: investir em formações, palestras e outras formas de qualificação para os colaboradores é importante para garantir que a equipa tenha as habilidades e o conhecimento adequados para desempenhar as suas funções de forma eficaz, proporcionando uma vantagem competitiva à empresa.
5. Planear a gestão estratégica: trabalhar em conjunto com o líder para desenvolver e executar um plano estratégico abrangente para a empresa, ajudará a ter uma visão mais ampla da empresa e a orientar os colaboradores nos diversos departamentos.
6. Público: melhorar o atendimento ao cliente, focando na comunicação, interação e disposição dos colaboradores em relação aos clientes, é fundamental para que os clientes se sintam bem atendidos e satisfeitos, influenciando a sua decisão de compra.

Em suma, a gestão do conhecimento é um elemento fundamental para o sucesso e a competitividade no ambiente atual de negócios. Ao longo dos anos, diversas empresas têm o dever de desenvolver e implementar estratégias eficazes e eficientes da gestão do conhecimento para otimizar processos, melhorar a tomada de decisões, apoiar a inovação e promover o crescimento sustentável. Um benefício importante é a valorização do conhecimento como um ativo estratégico, ou seja, o conhecimento interno e externo da empresa é reconhecido como um recurso valioso que deve ser tratado como um ativo estratégico. Empresas que investem na identificação, tomada e partilha do conhecimento conseguem obter uma vantagem competitiva significativa.

A rápida evolução da tecnologia e as mudanças constantes no mercado de trabalho exigem que as empresas sejam ágeis e adaptáveis para continuarem relevantes e competitivas. Uma gestão do conhecimento eficaz pode ajudar as empresas a aproveitar ao máximo o conhecimento e as habilidades dos colaboradores, promovendo a colaboração e partilha de informações dentro da empresa. A gestão do conhecimento bem planeada e definida pode ajudar as empresas a identificar e preencher possíveis falhas de conhecimento, seja por meio de formações e desenvolvimento de funcionários ou por meio da contratação de novos talentos. É importante que as empresas avaliem cuidadosamente as suas necessidades e os seus objetivos antes de implementar uma estratégia de gestão do conhecimento, com a intenção de garantir que ela esteja alinhada com as metas e os valores da empresa.

A formação de equipas com base nas habilidades e conhecimentos individuais é uma abordagem eficaz para alcançar os objetivos de uma empresa. Uma equipa bem estruturada e administrada pode levar a uma maior produtividade, eficiência e inovação. As empresas precisam estar atentas aos desejos e necessidades dos clientes e adaptar os seus produtos e/ou serviços para atender esses pedidos em constante mudança. O que exige das empresas um forte foco na gestão do conhecimento, garantindo que os funcionários tenham acesso às informações e habilidades necessárias para inovar e melhorar os seus produtos e/ou serviços.

Uma adequada gestão do conhecimento também pode ajudar a criar um ambiente de trabalho colaborativo e inovador, onde as ideias são partilhadas livremente e os membros da equipa são incentivados a contribuir com as suas ideias. Podendo levar a uma maior satisfação e aliciamento dos funcionários, o que pode, por sua vez, levar a uma maior retenção de talentos. A gestão do conhecimento é essencial para o sucesso de

uma empresa e deve ser comandada pelo líder da empresa ou por um gestor de conhecimento designado. A estratégia de gestão do conhecimento deve ser elaborada com base nas habilidades e conhecimentos dos membros da equipa, e deve ser atualizada constantemente para atender às mudanças no ambiente de negócios. A gestão do conhecimento é um processo crítico para o sucesso de uma empresa. Uma estratégia bem elaborada e implementada pode ajudar a empresa a aproveitar ao máximo o conhecimento dos seus funcionários e a permanecer com a vantagem competitiva no mercado de trabalho em constante mudança.

Posto isto, a revisão da literatura e o estudo de caso da *Living Tours* mostraram que a gestão do conhecimento deve ser planeada e executada de forma eficiente pelos líderes da empresa, para garantir o aproveitamento máximo das habilidades e conhecimentos dos colaboradores. Permitindo, assim, que a empresa possa inovar constantemente com a capacidade de se adaptar às mudanças do mercado, alcançando vantagem competitiva em relação à concorrência. A gestão do conhecimento também engloba a criação de uma cultura de colaboração e partilha de conhecimento entre os membros da equipa, além do uso de tecnologias e ferramentas para facilitar esse processo.

A revisão narrativa da literatura permitiu um estudo abrangente sobre o tema, enquanto o estudo de caso permitiu uma análise mais aprofundada sobre a aplicação desse tema numa situação real. Com a gestão do conhecimento bem implementada, a empresa conseguiu melhorar seus processos internos, aumentar a colaboração entre os colaboradores, melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e, conseqüentemente, aumentar a sua vantagem competitiva. Ademais, foi possível compreender que a empresa *Living Tours* tem uma gestão do conhecimento bem estruturada e definida, pelo líder e fundador da empresa, com ações que visam estimular a partilha de ideias e conhecimentos entre os colaboradores, bem como a sua capacitação e formação contínua. Isto foi evidenciado tanto nas entrevistas realizadas, que destacaram a importância da partilha de conhecimento e da aprendizagem constante na empresa, quanto no questionário.

Por fim, com o estudo de caso realizado permitiu perceber que a gestão do conhecimento é um fator crucial para o sucesso e evolução da empresa *Living Tours*, uma vez que contribui para a inovação, melhoria contínua dos produtos e/ou serviços oferecidos aos clientes, bem como para a valorização dos colaboradores e da empresa

como um todo. A partilha de conhecimento e ideias entre os membros da equipa e a sua capacitação e formação constante, são práticas que devem ser valorizadas e incentivadas pelas empresas que procuram destaque no mercado de trabalho e obter vantagem competitiva

Os resultados alcançados mostraram que a implementação de uma gestão adequada do conhecimento pode trazer muitos benefícios, como o aumento constante de clientes, o aumento financeiro da empresa, vantagens competitivas, o desenvolvimento de novos produtos e serviços e colaboradores mais motivados e eficientes. Finalizando, a gestão do conhecimento pode ser uma estratégia valiosa para ajudar as empresas a crescer e ter sucesso em um mercado cada vez mais competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, R. & Amboni, N. (2010). O Contexto Globalizado Dinâmico e competitivo nas organizações, Em R. Andrade, N. Amboni & Jean Elsevier (Ed.), *Estratégias da gestão: processos e funções do administrador* (pp.4). Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Ltda.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu* (P. U. de France, Ed.; 2nd ed.).
- Cepeda Carrión, G., Luis Galán González, J., & Leal, A. (2004). Identifying key knowledge area in the professional services industry: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 131–150. <https://doi.org/10.1108/13673270410567684>
- César, F., & Leite, L. (2007). *Comunicação científica e gestão do conhecimento: enlances conceituais para a fundamentação da gestão do conhecimento científico no contexto de universidades Scientific communication and knowledge management: conceptual correlations for the foundation of scientific knowledge management in the academic context* (Vol. 19, Issue 2).
- Cristina Bissoli dos Santos, V., Pelogia Martins Damian, I., & Lígia Pomim Valentim, M. (n.d.). *A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES ORGANIZATIONAL CULTURE AS CRITICAL SUCCESS FACTOR IN THE IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS* (Issue 1).
- Chiavenato, I. (2014). Introdução à Moderna Gestão de Pessoas. Em Idalberto C. & Walter Luiz Coutinho (Ed.), *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Brasil: Editora Manole Ltda.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. <https://doi.org/10.1145/348772.348775>
- Fernandes, B. (2013). Introdução: Sistemas de Gestão de Pessoas: simples, transparente e flexível. Em B. Fernandes & Jean Elsevier (Ed.), *Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competência*. (1ª ed.). São Paulo: Elsevier Editora Ltda.
- FONSECA, J. J. S. (2002). Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, Apostila.

- Fried-Schnitman, D. (2011). Afrontamiento generativo de crisis y conflictos en organizaciones. *Persona*, 0(014), 11. <https://doi.org/10.26439/persona2011.n014.251>
- Gerhard, T., & Silveira, D. (2009). *Métodos de pesquisa* (UFRGS, Ed.; 1st ed.).~
- Greenman, M. B. (2006). The contribution of knowledge management systems to interorganizational learning. *Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR Conference on Computer Personnel Research Forty Four Years of Computer Personnel Research: Achievements, Challenges & the Future - SIGMIS CPR '06*, 77. <https://doi.org/10.1145/1125170.1125195>
- Han, B. M., & Anantatmula, V. S. (2006). Knowledge Management in IT Organizations from Employee’s Perspective. *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)*, 146c–146c. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2006.243>
- Grotto, D. (2001). Um olhar sobre a gestão do conhecimento: o foco na gestão do conhecimento. *Revista de Ciência da Administração*,6(3), (pp.33-35). Obtido de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/28272/24178>
- Kerzner, H. (2017). *Project management: a Systems Approach to planning, scheduling, and Controlling*, Em H. Lertzner & J. Wiley (Ed.), (12 ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Han, B. M., & Anantatmula, V. S. (2006). Knowledge Management in IT Organizations from Employee’s Perspective. *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)*, 146c–146c. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2006.243>
- kianto, A. & Andreeva, T. (2014). Review of Knowledge and Process Management: Practices and results in service-oriented versus product-oriented companies. Em, Aino K., Tatiana A. & J. Wiley, (Ed.), *Knowledge and Process Management: Practices and results in service-oriented versus product-oriented companies* 21(4), (pp.221–230). Nova Jersey: John Wiley & Sons, Ltda.
- Lima, A. (2017). A função dos Recursos humanos. Em A. Lima, *Gestão de Pessoas* (2ª ed., pp5-7). São Paulo: Saraiva Educação, S.A.
- Magalhães, M., & Hill, H. A. (1998). *A CONSTRUÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO*.
- Martins, J. M. (2018). O conhecimento como enquadramento competitivo: A Natureza Do Conhecimento. Em J. M. Martins, & M. Robalo (Ed.), *Gestão Do conhecimento* (2ª ed., pp.17.). Lisboa: Silabo.

- Minayo, M. (1994). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (H. Edição, Ed.; 14th ed.).
- MORGAN, G. (n.d.). *IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO*.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). Knowledge and Management, *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Oliva, A. (2011). Como estudar o conhecimento: o conhecimento do conhecimento. Em A. oliva & Denis L. Rosenfield (Ed.), *Teoria do conhecimento* (1ª ed., pp.11–12). São Paulo: Editora Schwarcz - Companhia das Letras
- Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica* (V. Económica, Ed.).
- Pacheco, F., Nunes, S. & Pacheco, A. (2010). Conhecimento e gestão do conhecimento, *Difusão de Conhecimentos Adquiridos em uma Disciplina de Gestão Ambiental: uma Aplicação do Modelo SECI. XIII.* (pp. 2-3). Obtido de <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/886.pdf>
- Pires, A. R. (2010). Formalização De Um Sistema Em Qualidade. Em A. R. Pires & M. Robalo (Ed.), *Sistemas de Gestão da qualidade: Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços* (2ª ed.; pp.181-184). Lisboa: Edições Silabo
- Sousa, M., & Batista, C. (2012). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha* (PACTOR, Ed.; 2nd ed.).
- Trusson, C. R., Doherty, N. F., & Hislop, D. (2014). Knowledge sharing using IT service management tools: conflicting discourses and incompatible practices. *Information Systems Journal*, 24(4), 347–371. <https://doi.org/10.1111/isj.12025>
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE.
- Ziviani, F., Amarante, E. P., França, R. de S., Isnard, P., & Ferreira, E. de P. (2019). O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional:

um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 24(1), 61–83. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3468>

Anexo I – Entrevista ao CEO e fundador da empresa *Living Tours*

Entrevistado: Dr. Rui Terroso, CEO e fundador da empresa *Living Tours*.

1. Em que ano fundou a empresa e que dificuldades houve?

R: “A minha empresa foi fundada em 2004, quando o turismo de lazer era quase inexistente, representando cerca de 1% da atividade turística. Naquela época, o turismo de negócios também era bastante limitado. Durante os dois primeiros anos de operação, os únicos clientes que tinha eram os que vinham a trabalho e ocasionalmente decidiam ficar instalados nos poucos hotéis existentes por um curto período, antes de retornarem às suas cidades. No entanto, com o surgimento da Ryanair em 2006, houve um aumento significativo no número de turistas. À medida que o turismo crescia e mais pessoas começavam a viajar por períodos mais longos, a minha empresa, que já contava com dois anos de experiência, conseguiu acompanhar melhor essa evolução. Desde então, com exceção dos anos afetados pela pandemia, o turismo tem se mantido em constante crescimento. A *Living* atua principalmente como operadora turística, oferecendo passeios e *tours* pelo Porto e Norte de Portugal, incluindo a região do Minho (Braga e Guimarães). Além disso, a empresa também oferece "Tours Religiosos" para destinos como Santiago de Compostela (com passeio até Viana do Castelo) e Fátima (com passeio até Coimbra), explorando cidades com forte contexto religioso.”

2. Em 2019 surgiu uma pandemia que prejudicou as empresas num modo geral, principalmente no setor turístico. Como é que a *Living Tours* se manteve no ativo nessa fase?

R: “Ao início foi complicado, estava tudo a fechar, as pessoas deixaram de viajar, trazendo possíveis consequências. Porém, mantivemo-nos sempre o espírito do trabalho e através de uma boa gestão e um bom conhecimento a nível de trabalho e equipa. Foi possível realizar diversas atividades ao longo do ano com os nossos clientes o que permitiu manter lucros”.

3. Em relação à gestão, como foi e é aplicada a gestão do conhecimento na empresa?

R: “A gestão do conhecimento desempenhou um papel crucial na evolução da minha empresa. Como CEO e fundador, valorizo muito a prática deste conceito desde o

início, promovendo uma grande partilha de conhecimento com os meus colaboradores. Isto criou um ambiente motivador, onde os meus funcionários sentem-se animados a participar, comunicar e não têm medo de cometer erros ou fazer perguntas. Uma empresa que não possui uma boa gestão do conhecimento pode sofrer consequências significativas na sua evolução, uma vez que os funcionários são a base da empresa e são eles que impulsionam o seu crescimento financeiro e reconhecimento. Para garantir isso, a *Living Tours* promove ao máximo a partilha de ideias, a comunicação e, acima de tudo, um ambiente de bem-estar e harmonia. Além disso, como CEO, adiciono um valor extra à empresa através das minhas habilidades de liderança e gestão de equipa. Com os meus conhecimentos e experiência no setor, tento ajudar e transmitir uma energia positiva, para, assim, garantir que os meus colaboradores também realizem um bom trabalho.”

4. Quais os impactos da gestão do conhecimento para a evolução financeira e reconhecimento da empresa?

R: “Os meus colaboradores são escolhidos pela energia positiva, boa comunicação e respeito mútuo. Estas qualidades são essenciais para um ambiente de trabalho coeso e produtivo. Para além disto, a partilha de conhecimento e experiências passadas entre os membros da equipa é uma prática valiosa para o crescimento e formação dos meus colaboradores. A inovação desempenha um papel fundamental na evolução financeira da minha empresa.

Ao ter uma equipa criativa e inovadora, eu incentivo, constantemente, a procura por novas maneiras de partilhar ideias e colocá-las em prática. Esta mentalidade de estar aberto a novas abordagens e soluções ajuda a empresa a manter-se relevante e competitiva no mercado em constante mudança. Eu acredito que boas pessoas são essenciais para o sucesso da empresa. Ao investir em formações e estar atento ao *feedback* dos colaboradores, estou a contribuir para o crescimento e desenvolvimento individual e coletivo da equipa. É importante reconhecer que o dinheiro é uma consequência natural do esforço e trabalho de uma equipa comunicativa, inovadora e responsável.”

5. Que inovações a empresa apresentou ao longo dos anos para se manter e conseguir acompanhar a evolução, por exemplo, tecnológica?

R: “Durante o período de 2007 a 2009, a minha empresa enfrentou várias mudanças significativas. A primeira delas foi a alteração do nome da empresa para *Living Tours*, substituindo o antigo nome de *Living in Portugal*. Além disso, nós adquirimos a representação da marca "Gray Line-sightseeing Everywhere" no Porto, o que trouxe novas oportunidades de negócios. Em seguida, expandimos ainda mais as atividades, adquirindo o "Porto City Train", que oferece viagens de comboio com circuitos panorâmicos pelo centro histórico do Porto, incluindo visitas às Caves do vinho do Porto. Esta iniciativa ampliou a oferta de *Walking Tours Vinhos* (passeios a pé relacionados a vinhos).

Entre 2013 e 2015, a nossa empresa estabeleceu-se em importantes feiras de turismo internacional, aproveitando a gestão do conhecimento para desenvolver uma plataforma de comércio eletrônico, E-commerce, oferecendo produtos e serviços turísticos online relacionados ao país. Possibilitando, assim, uma maior visibilidade e acessibilidade aos clientes. Sem pausas e com coragem para inovar, nós lançamos a DMC (Destiny Management Company), que tinha como objetivo organizar eventos e experiências em Portugal e Espanha. Além disto, expandimos internacionalmente com a abertura de uma seção de eventos em Barcelona, oferecendo serviços para grupos e indivíduos. Esta expansão foi impulsionada pela partilha de novas ideias e gestão do conhecimento dentro da empresa. Em 2017, a empresa continuou a inovar, crescer e a desenvolver-se para atrair e aumentar o número de clientes. Um dos serviços oferecidos foi o transporte de turistas, como *transfers* para hotéis, aeroportos e outros destinos, proporcionando uma experiência mais abrangente e conveniente para os visitantes. Essas diversas mudanças e inovações ao longo dos anos demonstram a adaptabilidade e a busca contínua por novas oportunidades por parte da Living Tours.”

6. Atualmente, praticam algum tipo de inovações?

R: “Neste momento a atividade que nós realizamos e possibilitamos aos nossos turistas é o *Tuk Tuk Privado*, exclusivamente para clientes (casal, família, amigos, e por assim a diante) que queiram o transporte só para si. A nossa empresa também oferece uma alimentação a cada cliente, isto é, por atividade, fornecemos uma refeição a cada participante. A empresa não pretende ficar por aqui e, assim, posso mencionar que a próxima inovação a ser desenvolvida é a criação de eventos, com o objetivo de abrir um parte inteiramente dedicada só a eventos como, por exemplo, comemorações,

festividades, culturais, e muitos outros, transformando a empresa num setor turístico a 100%, sem parar de a fazer crescer”.

7. A nível de sustentabilidade, que iniciativas têm para inovar a empresa?

R: “A sustentabilidade, cada vez mais, é um tema chave, e como tal, a nossa empresa criou a *Living Tours Tuk Tuk Elétricos* com passeios maravilhosos, sem poluir. Além disso, a nossa atividade mais recente, ainda em estudos e planeamento, será a abertura de duas lavagens de viaturas com um sistema por filtragem, que possibilitará a lavagem de centenas de carros com a mesma água, sem gastar em cada carro uma quantidade excessiva de água”.

8. Por último, quanto é que a empresa evoluiu financeiramente desde o ano da sua fundação até ao momento?

R: “No início da fundação da *Living* obtive um lucro de aproximadamente 88 mil e, posteriormente, conseguir atingir cerca de 9.5 milhões de euros em 2022 é realmente notável. O crescimento constante dos lucros anuais da empresa é um indicador claro do sucesso e do reconhecimento que a *Living Tours* tem obtido no setor do turismo. Além disso, o facto de a empresa ter conseguido lucrar positivamente todos os anos é um sinal de uma gestão financeira sólida e eficiente. A evolução do turismo ao longo dos anos desempenhou um papel fundamental no crescimento da minha empresa. A conquista de, aproximadamente, 250 mil clientes anuais demonstra a confiança e a preferência que os turistas têm pela nossa empresa.

A empresa tem crescimento financeiro anual de cerca de 30% desde 2004. Esta taxa de crescimento é uma prova do impacto positivo das estratégias de negócios, da gestão eficaz e da capacidade de se adaptar às necessidades dos clientes ao longo do tempo”.

Anexo II – Entrevista a uma colaboradora da empresa *Living Tours*

Entrevistado: Menina Carina Tomaz, colaboradora da empresa *Living Tours*.

1. Trabalha na *Living Tours* à muito tempo?

R: “Comecei na *Living Tours* à relativamente pouco tempo. Fez em dezembro um ano. Inicialmente, comecei com um estágio profissional e, somente seis meses depois, mudei o meu contrato para efetiva. Sem dúvida, uma grande empresa que me permite ser feliz e fazer o que gosto. A equipa está sempre disponível para ajudar e apoiar os novos colaboradores e isso foi o que me ajudou bastante a criar uma relação de colegas, com uma excelente comunicação.”

2. Como descreve a partilha de conhecimento na empresa?

R: “Todos os dias partilhamos momentos e experiências que aconteceram com clientes e até entre os nós colaboradores. Tentamos ao máximo mencionar e partilhar, principalmente, quando ocorreram erros, para que o próximo não cometa o mesmo e consiga aprender e fazer corretamente. Sempre que um de nós tem uma ideia, partilha logo com o setor da inovação, pois pode ser a próxima inovação da empresa. Nós aqui trabalhamos para uma boa evolução da organização. Eu tento sempre ter ideias que tragam benefícios não só a nós colaboradores, mas acima de tudo aos clientes, assim é uma forma de os cativar a contactar-nos novamente”.

3. Como interpreta a gestão realizada pelo seu líder?

R: “Muito bem. Nós temos gestores incríveis, que são responsáveis por orientar o nosso trabalho. Existe formação para todos os novos colaboradores. Está sempre presente alguém que ajuda caso seja necessário. Os gestores também tentam organizar os membros da melhor forma possível, colocando cada um no setor que se sente mais confortável. Essencialmente, temos um líder excepcional, o CEO da empresa, que está sempre disponível para nós, sempre pronto a ajudar e a esclarecer as nossas dificuldades. Ele orienta-nos muitíssimo bem.

Posso também referir a gestão a nível monetária, ou seja, a gestão é realizada de modo que no fim do trabalho cada membro guarde o dinheiro que lucrou numa pastinha e, normalmente, no fim, sou eu a encarregada de ir ao banco depositar na conta da *Living Tours*. Depois os gestores, juntamente com o Dr. Rui Terroso, fazem as divisões e trabalham essa parte. Nós nos apenas juntamos e depositamos. Um apontamento

importante, tudo tem de estar registado para saber quem fez o quê, para que no fim, ao somar tudo e depois ao entrar na conta, o dinheiro esteja correto”.

4. Aplica diariamente a gestão do conhecimento?

R: “Sim, principalmente desde que me foi entregue o cargo de gerente de loja.

É preciso saber gerir as pessoas que estão comigo, assim como comunicar e ajudar o máximo possível, pois somos nós que confrontamos os clientes e temos de dar o nosso melhor de forma a cativar e demonstrar um bom ambiente aos clientes, para que estes escolham sempre a nossa empresa para viajar e usufruir e umas bonitas férias.

O importante é criar um bom espírito de equipa, saber usar as ferramentas que a gestão do conhecimento nos fornece para conseguir uma adequada organização na empresa, por exemplo, a nível da gestão documental, que se tornou uma solução de arquivo, organização e consulta de todos os nossos documentos, sem ter de recorrer ao papel, onde somos obrigados a colocar a informação importante da empresa, com a vantagem de possibilitar a troca de informação. Esta solução permite que a nossa colaboração enquanto empresa, através da partilha de documentos facilite os nossos processos de negócio.”

5. O trabalho é compensado? Se sim, de que modo?

R: “Sim, inclusive recebemos entre 1% a 1,5% de comissões e por cada comentário, sempre que for de cinco estrelas, são dados cinco euros ao colaborador em questão. A percentagem até pode parecer baixa, mas equivalem entre 300€ a 500€ de comissões ao final do mês. Existem muitos outros benefícios que alcançamos por trabalhar na empresa. Como, por exemplo: desconto em Tours de 20%; protocolos corporativos no ginásio “FitnessHut” e “Solinca”; protocolo com o cabeleireiro “Cláudia Branco Cabeleireiro” com desconto direto de 5%; desconto de 10% no salão “Labor B” e condições privilegiadas para o colaborador na empresa “Visão Ópticas”. Além disto, ainda recebemos dias extras de férias se formos doadores de sangue.

Um dos melhores benefícios são os prémios de incentivos: o prémio de inovação, ou seja, a *Living Tours* oferece 100€ às inovações que se possam colocar em prática na empresa que aumentem a satisfação dos convidados, ou reduzam custos e aumentem as vendas ou a Rentabilidade; prémio melhor experiência, isto é, trimestralmente, a empresa oferece uma experiência ao colaborador que ofereceu a

melhor experiência *Living* aos nossos convidados e por fim o prémio anual (15º salário), este prémio será atribuído com base em objetivos comunicados anualmente na fatorial.”