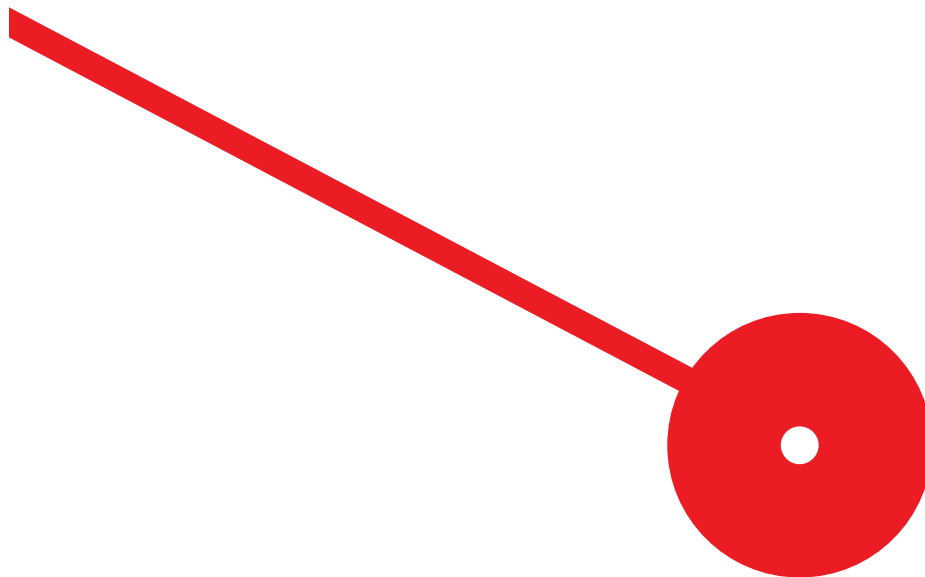




Gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*

Daniela Emília Lessa Pinto

07/2023



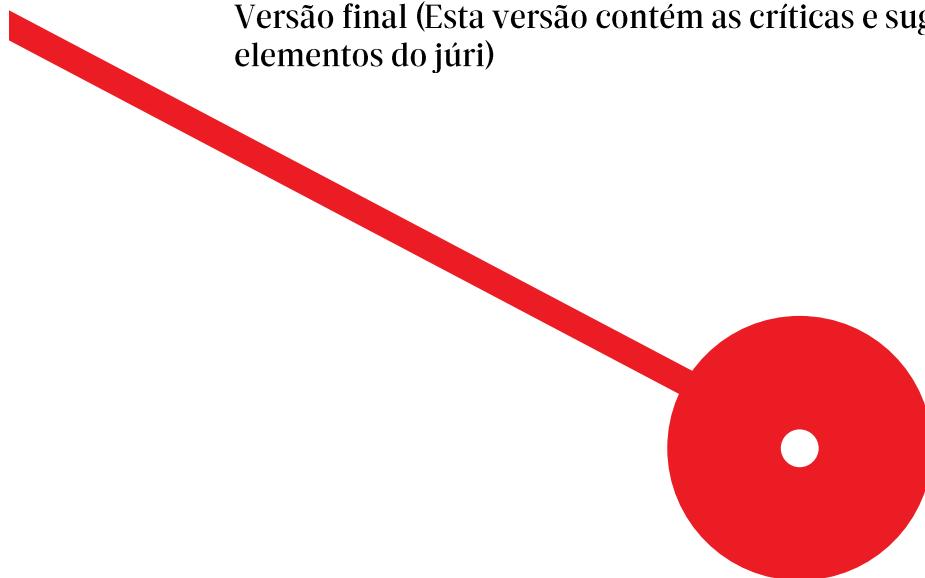


Gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*

Daniela Emília Lessa Pinto

Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre
em Informação Empresarial, sob orientação de Professora
Doutora Paula Peres

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos
elementos do júri)



Agradecimentos

Prestes a concluir mais uma etapa da minha vida académica, existiram pessoas que foram essenciais nesta caminhada e às quais gostaria de agradecer.

À Professora Doutora Paula Peres por ter aceitado ser minha orientadora, pela disponibilidade e por me ter sempre guiado e apoiado em todas as etapas.

A todas as agências de viagens que se disponibilizaram a ajudar na dissertação e que foram fundamentais para que todos os planos se concretisassem.

Aos professores que lecionaram no mestrado, mas em especial ao Professor Doutor Luís Rodrigues e à Professora Doutora Inês Braga que nos ajudaram e aconselharam para tudo corresse da melhor forma possível.

À minha família, em particular aos meus pais, por me terem incentivado e por não me deixarem desistir. Obrigada pela paciência que tiveram comigo e por todo o vosso esforço, para que o sonho se tornasse realidade.

Aos meus colegas e amigos pelo incentivo e força ao longo de todo o percurso.

A todos muito obrigada!

Resumo:

Com o acesso facilitado à *internet*, as agências de viagens deixaram de estar disponíveis apenas em lojas físicas e começaram a disponibilizar os seus serviços *online*, originando as agências de viagens *online*.

As agências de viagens *online* são descritas como um serviço digital para a venda de produtos relacionados com viagens, alojamento, atividades, bilhetes de avião, aluguer de carro ou outros serviços.

Várias empresas na indústria turística adotaram a gestão do conhecimento como forma de obter vantagem competitiva perante os seus concorrentes. Atualmente encontram-se poucas investigações que relacionem a gestão do conhecimento com as agências de viagens *online*, que são parte importante do setor turístico.

De modo geral, gestão do conhecimento é o processo de criar, partilhar, usar e gerir o conhecimento, para aumentar a produtividade e a eficiência nas organizações.

Com este trabalho pretendeu-se determinar a relação entre a gestão de conhecimento e as agências de viagens *online*. Foi realizada uma revisão narrativa da literatura e adotado um estudo de casos como abordagem metodológica, com o objetivo de entender como as agências de viagens *online* estimulam a partilha do conhecimento entre colaboradores, perceber como gerem o conhecimento e compreender como a evolução tecnológica facilitou a gestão do conhecimento.

Foram efetuadas duas entrevistas à agência de viagens *Alma at Porto* e foram aplicados questionários a cinco agências de viagens (*Agência D*, *Break Free Adventours*, *Destinos Ilimitados*, *LusoViagens* e *Top Atlântico*).

Como resultado geral foi possível perceber que as agências de viagens alvo de estudo percebem a importância e aplicam ações para a gestão e disseminação do conhecimento, no entanto, também, é possível notar a falta de entendimento sobre o que significa gestão do conhecimento. Pelo que deste trabalho também foi possível extrair um conjunto de recomendações para a melhoria do processo de gestão do conhecimento no setor do turismo.

Palavras chave: Gestão do conhecimento; *Internet*; Agências de viagens *online*; Estudo de caso.

Abstract:

With the easy access to the internet, travel agencies are no longer only available in physical stores and have started to make their services available online, leading to online travel agencies.

Online travel agencies are described as a digital service for selling products related to travel, accommodation, activities, airline tickets, car rental or other services.

Several companies in the tourism industry have adopted knowledge management as a way to gain competitive advantage over their competitors. Currently one can find little research that relates knowledge management to online travel agencies, which are an important part of the tourism industry.

In general, knowledge management is the process of creating, sharing, using, and managing knowledge to increase productivity and efficiency in organizations.

The purpose of this paper was to determine the relationship between knowledge management and online travel agencies. A narrative literature review was conducted and a case study was adopted as the methodological approach, aiming to understand how online travel agencies encourage knowledge sharing among employees, to understand how they manage knowledge, and to understand how technological developments have facilitated knowledge management.

Two interviews were conducted to the travel agency *Alma at Porto* and questionnaires were applied to five travel agencies (*Agência D, Break Free Adventours, Destinos Ilimitados, LusoViagens and Top Atlântico*).

As a general result it was possible to realize that the target travel agencies realize the importance and apply actions for the management and dissemination of knowledge, however, it is also possible to note the lack of understanding about what knowledge management means. Therefore, it was also possible to extract from this work a set of recommendations for the improvement of the knowledge management process in the tourism sector.

Key words: Knowledge management; Internet; Online travel agencies; Case study.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
1 Introdução.....	2
Capítulo I – Gestão do conhecimento	5
2 Gestão do conhecimento.....	6
2.1 Dados, informação e conhecimento	6
2.2 Conhecimento tácito e conhecimento explícito	7
2.3 Espiral do conhecimento e modelo SECI.....	8
2.4 Gestão do conhecimento	10
Capítulo II – Agências de viagens <i>online</i>.....	16
3 Agências de viagens <i>online</i>	17
3.1 Turismo	17
3.2 <i>Internet</i> na indústria do turismo	19
3.3 Agências de viagens	20
3.3.1 Agências de viagens <i>online</i>	22
3.4 Sistemas de Reservas (GDS).....	26
Capítulo III – Gestão do conhecimento nas agências de viagens <i>online</i>.....	28
4 Modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens <i>online</i>	29
Capítulo IV – Abordagem Metodológica.....	34
5 Metodologia de investigação	35
5.1 Aplicação da metodologia.....	40
5.1.1 Formulação do problema	40
5.1.2 Definição da unidade – caso	40
5.1.3 Determinação do número de casos	40
5.1.4 Elaboração do protocolo	41
5.1.5 Recolha de dados	41
5.1.6 Avaliação e análise dos dados.....	44

Capítulo V – Apresentação das agências de viagens	46
6 Agências de viagens alvo de estudo	47
6.1 <i>Alma at Porto</i>	47
6.2 <i>Agência D</i>	47
6.3 <i>Break Free Adventours</i>	48
6.4 <i>Destinos Ilimitados</i>	48
6.5 <i>LusoViagens</i>	49
6.6 <i>Top Atlântico</i>	49
Capítulo VI – Resultados	50
7 Resultados obtidos.....	51
7.1 <i>Alma at Porto</i>	51
7.1.1 Entrevista ao diretor	51
7.1.2 Entrevista a uma colaboradora.....	52
7.2 <i>Agência D</i>	54
7.3 <i>Break Free Adventours</i>	54
7.4 <i>Destinos Ilimitados</i>	55
7.5 <i>LusoViagens</i>	56
7.6 <i>Top Atlântico</i>	57
Capítulo VII – Discussão dos resultados obtidos.....	61
8 Discussão dos resultados	62
8.1 Validação do modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens <i>online</i>	62
Capítulo VIII – Conclusão	67
9 Considerações finais.....	68
Referências bibliográficas.....	71
Apêndices.....	81
Apêndice I – Entrevista ao diretor da agência de viagens <i>Alma at Porto</i>	82

Apêndice II – Entrevista a colaboradora da agência de viagens <i>Alma at Porto</i>	83
Apêndice III – Questionário realizado às agências de viagens.....	84
Anexos.....	89
Anexo I – Decreto – lei nº17/2018 no diário da república nº48/2018, série I de 2018-03-08, artigo nº3.....	90

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo SECI	9
Figura 2. Modelo de Gestão do conhecimento nas agências de viagens <i>online</i>	32
Figura 3. Entrada, processo e saída de um estudo de caso	38
Figura 4. Gestão do conhecimento nas agências de viagens <i>online</i>	62
Figura 5. Validação do modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens <i>online</i>	65

Índice de Tabelas

Tabela 1. Bases de dados e expressões utilizadas no apoio da pesquisa e resultados obtidos 4

Tabela 2. Resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários 58

Lista de abreviaturas

UNWTO – Organização Mundial de Turismo

CRM – Sistema de gestão de relacionamentos

TIC – Tecnologias de informação e comunicação

GDS – Sistemas de reservas

APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo

Covid-19 – Coronavirus disease 2019

1 Introdução

Gestão do conhecimento é definido como o processo para a criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento através de pessoas, processos e tecnologias, de acordo com os objetivos organizacionais e tendo em conta fontes de conhecimento internas e externas à organização (Oliveira et al., 2010).

Algumas organizações que querem fazer diferença, para conseguirem obter vantagem competitiva, optam por utilizar o conhecimento a seu favor.

O conhecimento é um recurso intangível que decorre de aprendizagens, da capacidade de estabelecer conexões com outras pessoas e da sabedoria para perceber oportunidades que podem ser uma mais-valia para a organização (Maia, 2011).

Compreender o conhecimento e saber geri-lo é fundamental para obter uma posição competitiva valiosa no mercado em que a empresa atua, para que a mesma se torne mais rentável e continue a crescer (Maia, 2011).

As organizações procuram gerir o conhecimento, nomeadamente o conhecimento existente em cada colaborador, que é influenciado pelas crenças e valores e que vão ser o fator diferencial para gerar valor à organização.

Várias foram as mudanças que aconteceram em diversos setores devido ao desenvolvimento tecnológico e a indústria turística não foi exceção. Um dos segmentos turísticos que teve uma mudança significativa, devido ao desenvolvimento tecnológico, foi o das agências de viagens. O que antes necessitava da deslocação do cliente para efetuar a compra numa agência de viagens tradicional, mudou e atualmente o cliente nem precisa de sair de casa, pois tem acesso ao produto turístico na *internet*, através das agências de viagens *online*.

Profissionais qualificados e motivados são contratados para oferecerem o melhor ao cliente, tendo em conta o seu conhecimento. Apesar dos colaboradores terem acesso facilitado à informação, o diferencial está no conhecimento, proveniente de experiências, de valores ou crenças, que confere singularidade aos serviços que as agências de viagens *online* vão disponibilizar.

É possível constatar uma certa lacuna no que concerne à existência de investigações que relacionem a gestão do conhecimento com as agências de viagens *online*.

Com a elaboração deste projeto de investigação pretendeu-se saber qual o impacto da gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*, tendo como objetivos:

- a) Entender como as agências de viagens *online* estimulam a partilha do conhecimento entre colaboradores;
- b) Perceber como as agências de viagens *online* gerem o conhecimento;
- c) Compreender como a evolução tecnológica facilitou a gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*.

A revisão da literatura é dividida em três grandes capítulos, começando pela diferença entre dados, informação e conhecimento, o que é o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, a exposição da espiral do conhecimento e do modelo SECI e as variadas definições defendidas pelos autores sobre a gestão do conhecimento.

De seguida começa-se por definir turismo, para posteriormente apresentar as atividades realizadas por uma agência de viagens, explicar no que consiste uma agência de viagens *online* e esclarecer quais os sistemas de reservas utilizados nas agências de viagens *online*.

A revisão da literatura termina com o desenvolvimento de um modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*.

Optou-se pela revisão narrativa da literatura, pois a fonte de pesquisa não é pré determinada e específica, a seleção de artigos é de livre vontade (desde que vá de encontro ao tema) e depende da interpretação do autor (Cordeiro et al., 2007).

Com o objetivo de enriquecer a investigação, realizou-se pesquisas para a revisão da literatura na base de dados da B-on (<https://www.b-on.pt/>). A pesquisa foi efetuada entre outubro de 2022 e fevereiro de 2023, incluiu textos em português, inglês e espanhol e teve em conta expressões como: “Gestão do conhecimento”, “Dados, informação e conhecimento”, “agências de viagens *online*”, “*online booking*”, “*sabre system*” e “capital humano”.

As expressões a pesquisar foram escolhidas para darem resposta à pergunta de investigação, sendo a questão: “qual o impacto da gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*?”.

Os autores escolhidos para fundamentar o artigo de revisão da literatura, foram selecionados tendo em conta o volume de trabalho desenvolvido na área.

A tabela 1 apresenta os resultados obtidos através das expressões de pesquisa localizadas em artigos, dissertações e livros. Foram incluídos textos em inglês, português e espanhol.

Tabela 1. Bases de dados e expressões utilizadas no apoio da pesquisa e resultados obtidos

Bases de dados	Expressões	Resultados
B-on	Gestão do conhecimento	292
	Dado, informação e conhecimento	19
	Dados na gestão do conhecimento	69
	Agências de viagens <i>online</i>	49
	<i>Online booking</i>	68
	<i>Sabre system</i>	20
	<i>Amadeus</i>	139
	<i>Travelport</i>	8
	Redes sociais no turismo	25
	Capital humano	82
	Estudo de caso no turismo	253
	“Entrevistas” and “estudo de caso”	186

Fonte – Autoria própria

A revisão narrativa da literatura foi importante para ter acesso a dados e informação e para construir o conhecimento necessário de modo a contribuir para a investigação na gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*.

De forma a complementar e a perceber a realidade vivida nas agências de viagens *online*, foi realizado um trabalho de campo, em colaboração com seis agências de viagens.

Foi efetuado um estudo de caso como abordagem metodológica, onde foi possível concretizar duas entrevistas à agência *Alma at Porto* e um questionário que foi respondido por cinco agências de viagens com vertente digital (*Agência D, Break Free Adventours, Destinos Ilimitados, LusoViagens e Top Atlântico*), cujas perguntas basearam-se na revisão da literatura e no modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens *online* que foi desenvolvido no âmbito da revisão da literatura.

As respostas foram analisadas e interpretadas de modo a obter informações importantes para a investigação. Entende-se que nem todas as agências sabem o que significa gestão do conhecimento, no entanto todas aplicam ações que contribuem para a disseminação do conhecimento nas agências de viagens *online*, uma vez que consideram essencial a partilha e a gestão do conhecimento.

CAPÍTULO I – GESTÃO DO CONHECIMENTO

2 Gestão do conhecimento

2.1 Dados, informação e conhecimento

O ser humano precisa de ter acesso a dados e a informação, que vão ser interpretados, para serem transformados em conhecimento.

O conhecimento é influenciado pelo o que o indivíduo sabe, tendo em conta a informação que recebe em forma de mensagem, que tem um objetivo e considera os dados de determinada situação ou acontecimento (Maia, 2011).

Segundo Davenport & Prusak (1998) os dados são fatores discretos e objetivos sobre determinados acontecimentos. São registos estruturados de transações que por si só possuem pouca importância, mas essenciais para gerar informação. Guardam-se em sistemas tecnológicos para que sejam de fácil acesso, para posteriormente serem analisados e para satisfazerem as necessidades da organização (Davenport & Prusak, 1998). Considera-se factos simples que vão ser estruturados para serem transformados em informação (Tuomi, 1999).

Já informação, segundo Davenport & Prusak (1998) e Nonaka (1994) é uma mensagem em forma de documento, comunicação audível e/ou visual que tem um emissor e recetor. O recetor recebe a mensagem e interpreta.

Weschter (2003) acrescenta que a informação são dados recolhidos, organizados e ordenados, ao qual é atribuído um significado ao relacioná-los, de acordo com o contexto.

Davenport & Prusak (1998) apresentam um método, cujas palavras iniciam pela letra “C” e que é importante para a informação:

- a) Contextualização – propósito para a recolha dos dados;
- b) Categorização – conhecimento sobre os métodos aplicados para analisar as componentes essenciais dos dados;
- c) Cálculo – dados podem ser apresentados através de estatísticas ou matemática;
- d) Correção – remoção dos erros contidos nos dados;
- e) Condensação – resumo dos dados.

A informação tem um significado e o propósito de dar resposta a algo.

Relativamente ao conhecimento Weschter (2003) menciona que é obtido de acordo com a interpretação e integração de diversos dados e informação, não sendo estático devido a

influências internas e externas à organização. Nonaka (1994) acrescenta que o conhecimento adquirido vai de encontro às crenças do indivíduo.

Davenport & Prusak (1998) acreditam que o conhecimento não está presente apenas em documentos ou repositórios, mas que também pode vir da rotina organizacional, processos, práticas e normas e de experiências passadas que influenciam o comportamento das pessoas devido a determinada situação.

Adquire-se conhecimento ao ver e observar (Ferreira, 2012), que é essencial para resolver problemas organizacionais, por profissionais qualificados e dotados de competências (Scatolin, 2015).

O conhecimento que era valorizado, passa a ser fundamental e as empresas precisam de o estimular ao promover atividades com diálogo, discussões, partilha de experiências e tarefas práticas para o disseminar (Davenport & Völpe, 2001; Maia, 2011).

Apesar de não ser dada tanta importância aos dados como a que é dada à informação e o conhecimento ser considerado mais importante do que os dados e informação, a verdade é que para ter conhecimento, são precisos dados para transformar em informação e, posteriormente, em conhecimento (Tuomi, 1999; Zins, 2007).

A informação nem sempre deve ficar retida nos níveis hierárquicos superiores ou em pessoas específicas, mas sim ser partilhada por todos os colaboradores, independentemente da sua posição, uma vez que todos precisam de informação para exercer as suas tarefas. Sem informação, não há conhecimento, pois tem de se interpretar o que é apresentado para realizar as tarefas.

2.2 Conhecimento tácito e conhecimento explícito

O conhecimento pode ser classificado em dois tipos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Segundo Nonaka (1994) os conhecimentos tácitos e explícitos tornam-se mais eficazes, quando os atores internos e externos às organizações participam.

Ambos os conhecimentos, para Takeuchi & Nonaka (2008), são extremos que se completam e só se entende o conhecimento explícito, após entender o conhecimento tácito, que é considerado uma forma de expressar o que é inimaginável de ser expressado.

- a) Conhecimento tácito – Pessoal e específico tendo em conta uma ação em determinado contexto, cuja verbalização é difícil. Composto por elementos cognitivos (o indivíduo define a sua realidade, com vista em modelos, paradigmas, esquemas, perspetivas ou crenças) e elementos técnicos (o *know-how*, as técnicas e habilidades de cada pessoa) (Nonaka, 1994; Takeuchi & Nonaka, 2008; Wille et al., 2012).
- b) Conhecimento explícito – Facilmente expressado. Objetivo, racional, organizado e sistemático, baseado no passado e em acontecimentos e não depende do contexto em que se encontra (Nonaka, 1994; Wille et al., 2012).
Formal e transmitido através de manuais, afirmações gramaticais, expressões matemáticas, sons ou recursos visuais (Ferreira, 2012; Takeuchi & Nonaka, 2008).

2.3 Espiral do conhecimento e modelo SECI

Ferreira (2012), Nonaka (1994), Takeuchi & Nonaka (2008) e Weshter (2003) defendem que a espiral do conhecimento é importante para converter o conhecimento tácito em tácito, o conhecimento explícito em explícito, o conhecimento tácito em explícito e o conhecimento explícito em tácito.

Reconhecem um novo conceito, baseado no diálogo contínuo entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, cuja origem está no ser humano e ampliam o conhecimento às diversas áreas existentes na organização (Ferreira, 2012; Nonaka, 1994; Takeuchi & Nonaka, 2008; Weshter, 2003).

A transformação do conhecimento tácito em explícito pode ser demonstrado através do modelo SECI, que é apresentado na figura 1:

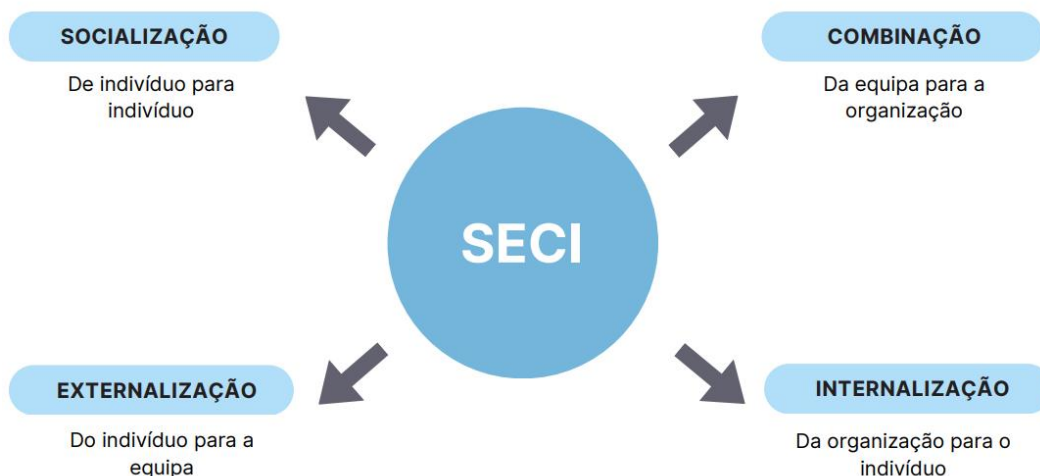


Figura 1. Modelo SECI

Fonte - Autoria própria

Segundo Ferreira (2012), Nonaka (1994) e Wille et al. (2012), a socialização baseia-se na partilha do conhecimento tácito através de observações, experiências ou imitações (conhecimento tácito para o conhecimento tácito).

A externalização consiste na transformação do conhecimento tácito para o explícito, ou seja, deixa de ser subjetivo e passa a ser codificado em escrita, linguagem, entre outros meios.

O conhecimento tácito fica registado num manual ou guia de trabalho e ocorre a combinação (conhecimento explícito para o conhecimento explícito).

Gera-se novos conhecimentos, que são partilhados pelos colaboradores da organização para os mesmos começarem a utilizar, tendo em conta os seus próprios benefícios, o que dá origem à internalização (conhecimento explícito para o conhecimento tácito).

A combinação e a internalização, completam-se e estão em constante interação.

Este modelo ocorre em espiral, a famosa espiral do conhecimento que está em contínua circulação e envolve colaboradores (indivíduo), equipa (grupo que trabalha na empresa) e a organização (empresa).

2.4 Gestão do conhecimento

Senge (1990) defende que nenhuma organização tem sucesso, se não definir os objetivos, os valores e a missão e disseminá-los pela organização.

Trata-se, portanto, de um conhecimento que cada colaborador deve ter e deve saber gerir.

Ferreira (2012) e Scatolin (2015), afirmaram que gestão do conhecimento corresponde ao processo de identificar, criar, renovar e aplicar estrategicamente, os conhecimentos na organização e saber administrar os ativos com conhecimento dentro de uma organização.

Shinyashiki et al. (2003) acrescentam que apesar de não ser um conceito novo, está constantemente a ser redimensionado e revigorado, o que faz com que as funções, oportunidades e efeitos levem tempo a serem compreendidos. Adicionam, também que só se sente os efeitos de uma boa gestão do conhecimento à medida que a organização obtém mais experiência.

O conhecimento não é estático, está sempre a mudar, pois diariamente aprende-se algo novo e na fase inicial de uma empresa é normal que não se sinta muito a boa gestão do conhecimento, porque a atividade empresarial está a começar e pode não existir conhecimento aprofundado sobre a área empresarial em que investiu. Todavia, à medida que se vai percebendo como é o mercado em que está a competir e como se pode utilizar a gestão do conhecimento a favor, mais ênfase é dado e passa a ser fator indispensável.

A verdade é que o ambiente interno e externo está sempre a mudar e fatores como a economia e a sociedade influenciam a gestão do conhecimento nas organizações, pois deixam-se influenciar pelo ambiente onde se inserem, para serem os melhores.

Scatolin (2015) afirma que o interesse pela gestão do conhecimento aumenta, devido à procura de vantagem competitiva num mercado globalizado, feroz e com o ambiente externo em constante mudança. Ferreira (2012) sublinha que os fenómenos económicos e sociais mundiais, devido à globalização da economia e do uso de tecnologias de informação, são responsáveis pela alteração do ambiente e do modo de vida.

Ao longo dos anos presenciou-se alterações em que as organizações deixaram de gerar riqueza devido à existência de maquinaria para a produção em massa de produtos, por vezes sem exigência de qualidade, por parte do consumidor. Com a revolução industrial e a evolução da sociedade, ocorreu uma revolução científica e tecnológica, deixando de

ser uma economia industrial e passou a basear-se na informação e transformação, em que o uso de máquinas, o acesso a terrenos e ter à disposição muitos funcionários, não será o mais importante (Cavalcante, 2000).

Já há alguns anos que o essencial numa organização não se resume aos funcionários que faziam as suas tarefas quase que de uma forma mecânica, sem pensar porque estavam habituados a fazer o mesmo diariamente. É fundamental usar a mente para agregar valor às suas tarefas. Pensar e ter ideias fora da caixa, faz a diferença e permite ganhar vantagem em relação aos concorrentes.

Brito (2008) reforça a opinião de Scatolin (2015) de que a gestão do conhecimento afirma-se como o principal fator de competitividade, ou seja, de poder económico no mercado. Korobinski (2001) adiciona que a crescente aposta das empresas nas tecnologias de informação, no trabalho organizado, na gestão de inovação e na gestão de pessoas ao estimular a criatividade e o talento de cada indivíduo presente na organização, também contribui para o aumento da competitividade.

De acordo com Korobinski (2001) é através da viabilização de talentos que se estimula a criatividade, aumenta a motivação, expande a aprendizagem e se desenvolve o empreendimento.

Deste modo, dar a oportunidade para o funcionário crescer na empresa através de formações, permitir que ele partilhe as suas opiniões, promover a sua criatividade, dar-lhe *feedback* sobre o seu trabalho e oferecer-lhe um ambiente acolhedor, são fatores que contribuem para a viabilização de talentos.

Gretz (1998) afirma que as pessoas não devem ser denominadas de recursos humanos, mas de talentos humanos, pois todos são importantes, com uma missão nobre e quanto mais se sentirem valorizados, maior a produtividade. As empresas têm de entender que *“o ser humano não é custo. É talento. É investimento”* (Korobinski, 2001, p.108)

Ainda que a contratação de um profissional para a organização, seja visto como um investimento financeiro, o que ele pode dar à organização, tendo em conta as suas competências e habilidades, é superior ao seu investimento e inclusive, a empresa poderá obter o retorno de investimento.

Contudo para a eficiente gestão do conhecimento, as empresas precisaram de ir além e transformar o conhecimento individual, num ativo intangível, imaterial e partilhado por

todos, tendo em conta estratégias funcionais para a disseminação da gestão do conhecimento, que quanto mais usada for, maior será o seu valor (Brito, 2008; Korobinski, 2001)

A organização deve implementar estratégias que permitam a interação entre funcionários (por exemplo, a existência de reuniões semanais). Se todos partilharem um pouco do que sabem, irá contribuir para a expansão do conhecimento individual e coletivo, que pode ser utilizado nas funções a desempenhar.

A criatividade desempenha um papel importante nas organizações, uma vez que é necessário que as organizações ofereçam algo de diferente dos seus concorrentes. Utilizar o conhecimento dos seus funcionários, para obter ideias de como ser criativo e diferente, é uma mais-valia.

Amabile (1999) defende que a imaginação deve ser incentivada por práticas promovidas pela gestão, sem pressionar os funcionários e ressalta que a criatividade resulta de três componentes, sendo eles:

1. Expertise – conhecimento técnico, intelectual e o conhecimento de cada indivíduo para realizar as suas funções diariamente;
2. Raciocínio criativo – cria soluções para problemas antigos;
3. Motivação – determina as tarefas de cada pessoa, no entanto este requisito pode ser dividido em dois tipos de motivação: extrínseca (exterior ao indivíduo) e intrínseca (interior da pessoa).

As práticas promovidas pela gestão que Amabile (1999) refere como necessárias para estimular a criatividade, dividem-se em seis categorias:

1. Desafio – é necessário que os colaboradores realizem funções adequadas à sua expertise e ao seu raciocínio criativo, sem esquecer de estimular a motivação intrínseca. Os gestores necessitam de conhecer bem os seus funcionários, para atribuir a função adequada;
2. Liberdade – objetivos estratégicos definidos e constantes que permitem aumentar a criatividade e dão autonomia aos funcionários para realizar o seu trabalho da melhor forma possível, tendo em conta a motivação intrínseca;
3. Recursos – tempo e condição financeira são os principais aspetos a considerar, para saber gerir.

A criatividade exige tempo para desenvolver soluções inovadoras e quem não perceber a importância do tempo, é um obstáculo, mesmo que o faça de forma involuntária.

Os executivos decidem quais os recursos financeiros para a conclusão da tarefa;

4. Características dos grupos de trabalho – os gestores precisam de ser o exemplo, de motivar os colaboradores e de os ajudar. Cada membro possui os seus conhecimentos que devem ser partilhados para que a organização como um todo, conclua com sucesso a tarefa a realizar;
5. Encorajar pela supervisão – os esforços para desenvolver a criatividade por parte dos colaboradores, precisam de ser reconhecidos pelos gerentes, para os manter motivados e para que se sintam valorizados na organização. A maior vantagem competitiva que uma empresa tem é o capital individual, dotado de valores e normas individuais e organizacionais, com competências, habilidades e atitudes. Os indivíduos geram valor à organização (Terra, 2000).
6. Apoio organizacional – o incentivo por parte dos gestores é importante, porém o funcionário necessita de sentir o apoio de todos os níveis hierárquicos, para além de terem recompensas para que sinta que o esforço valeu a pena. Se o esforço não for reconhecido, existe um sentimento negativo e o indivíduo pode sentir que não é valorizado.

Pessoas motivadas e qualificadas são essenciais para a eficiência organizacional (Sveiby, 1998).

Por vezes, quando o funcionário sente que é valorizado e que é um colaborador importante para a organização, maior é o seu esforço para realizar com qualidade a sua função.

Tornar-se importante acreditar no capital humano, garantir a capacitação profissional, ao oferecer educação formal e contínua aos colaboradores, incentivar talentos, promover a participação e satisfazer as necessidades dos funcionários (Cavalcante, 2000).

O capital humano pode ser entendido como fonte de inovação e de renovação estratégica, em especial na pesquisa, nos novos processos e no aumento de competências pessoais. O sentido do capital humano está na inteligência do indivíduo, numa organização (Bontis, 1998).

Schultz (1961) diz que o capital humano é composto pelas habilidades, pelo conhecimento e pelas próprias características do ser humano, que podem advir da formação que obtiveram.

Os valores, as crenças e as normas pelo qual o ser humano é movido, constituem parte importante na gestão do conhecimento e pode ser complicado mudar as convicções do indivíduo.

Implementar estratégias para gerir o conhecimento nem sempre vai ser fácil, pois a mudança é necessária e nem todas as empresas estão dispostas a fazer esse esforço, o que pode levar a alguma resistência, não só por parte da gestão, mas também pelos funcionários.

Alguns colaboradores já exercem as mesmas tarefas há muitos anos e de repente o que era familiar passa a ser desconhecido. Ainda que seja complicado, é essencial que todos concordem com a mudança a implementar, que reconheçam a importância da mesma, que se esforcem e que aconteça de forma gradual para não ser tão agressivo.

Importante referir que as organizações reconhecem a relevância do conhecimento, mas para o implementar eficazmente, tem de existir uma boa comunicação interna, que precisa de fazer parte da cultura organizacional onde todos os membros entendem a necessidade de gerir o conhecimento. A cultura organizacional é fundamental para gerar, partilhar, socializar e transferir o conhecimento (Ferreira, 2012).

Cultura organizacional é definida como a personalidade ou o carácter de uma organização. A cultura organizacional está relacionada com um grupo de pessoas que trabalham juntos e a cultura guia o dia a dia dos mesmos, ao interferir no relacionamento entre colegas e nas suas comunicações (Ribière & Sitar, 2003).

Crenças, valores e normas influenciam a cultura organizacional e proporcionam um ambiente favorável à partilha e à utilização do conhecimento (Yafushi et al., 2019).

O conhecimento gerado não é importante apenas para a empresa, também é essencial para o cliente, que passa a ser o foco, um elemento indispensável no processo e que tem o poder de decidir (Cavalcante, 2000).

O conhecimento que vai ser transmitido, vai ser importante para que o indivíduo dê resposta às suas dúvidas e obtenha os resultados da melhor forma possível. No entanto,

não é só o cliente que toma decisões diariamente e que têm impacto na vida de todos os envolvidos.

Weschter (2003) comenta que o objetivo da gestão do conhecimento, dentro de uma organização, é aprimorar a capacidade intelectual da pessoa que toma decisões diariamente e que têm impacto no sucesso ou fracasso da organização.

O poder de tomada de decisão, deve ficar concentrado nos gestores apenas quando é necessário. Deve-se encontrar soluções e partilhar ideias de como resolver determinado problema, em grupo, incluindo os níveis inferiores na hierarquia.

Nas grandes organizações questões sobre como se vai gerir o conhecimento e como vão gerar mais conhecimento precisam de ser respondidas, sendo que a inovação pode ser considerada um processo da organização em que a mesma cria, define problemas e posteriormente desenvolve conhecimento para os resolver (Nonaka, 1994).

Ao incentivar a criatividade, soluções inovadoras podem ser encontradas para dar respostas a problemas.

É importante estimular a partilha do conhecimento, para que a empresa melhore o desempenho, a otimização e a inovação, para seu próprio benefício. Existe a necessidade de propor estratégias de implementação da partilha do conhecimento e ter em mente que é uma filosofia organizacional, em que a mensagem precisa de ser clara para entendimento de todos e para não terem a ideia de que vão perder a sua fonte de vantagem competitiva (Ferreira, 2012).

Dependendo da cultura organizacional, pois nem todas são flexíveis e adeptas da mudança, todos beneficiam ao partilharem o seu saber, as suas experiências e ao trabalharem juntos, para alcançarem os objetivos profissionais individuais e coletivos, previamente definidos.

CAPÍTULO II – AGÊNCIAS DE VIAGENS *ONLINE*

3 Agências de viagens *online*

3.1 Turismo

Segundo a Organização Mundial de Turismo (UNWTO) em 1991, turismo compreendia as atividades realizadas por viajantes, fora do seu local de residência e por um período que não excedia um ano, por motivos de lazer, negócios ou outros propósitos (citado por Goeldner & Ritchie, 2009).

Alguns anos mais tarde, Lickorish & Jenkins (1997), afirmam que turismo pode ser definido como a deslocação temporária, fora do seu local de residência, por qualquer motivo, exceto para atividades que envolvam remuneração no local a visitar.

O turismo ganha destaque dia após dia, pois é uma realidade cada vez mais praticada.

Pires (2004) alega que o turismo se iniciou a partir do ano 1000, momento em que o homem deixa o sedentarismo e passa a fazer viagens para realizar transações comerciais com outros povos, uma vez que as condições para a realização de viagens a longa distância progrediram com a melhoria das estradas e com o advento de infraestruturas ferroviárias, dando origem ao turismo, em especial ao turismo de negócios e lazer.

Goeldner & Ritchie (2009) defendem que o turismo resulta das relações e interações entre turistas, fornecedores, entidades governamentais, comunidades de acolhimento e ambiente circundante que está envolvido no acolhimento e atração de turistas. Envolve indústrias relacionadas com o turismo, como viagens, hotéis, restauração, entre outras que ajudam a apoiar o turista no local visitado.

Os alojamentos, as atividades turísticas, a restauração, os locais de informação para turistas (como postos de turismo), a comunidade local, entre outros setores de apoio ao turismo necessitam de trabalhar com rigor, em conjunto e oferecer qualidade aos visitantes. Se o turista for bem tratado, existe maior probabilidade de voltar ao local onde teve uma experiência positiva.

Buhalis (2004) afirma que cada turista é diferente, que é movido pela experiência, motivação e desejos.

Procura lugares diferentes, quer explorar novos locais e novas culturas e ver de perto o que era imaginação. Sair da rotina e descobrir-se (Pires, 2004).

Observar novas paisagens, visitar o comércio local, falar com a população local, presenciar e participar nas tradições, provar a gastronomia da região e viver experiências que não teriam no dia a dia, são vivências muito valorizadas pelos turistas. Vai fazer a diferença na hora de escolher determinado destino turístico para visitar.

Durante a última década, a indústria turística foi marcada pela internacionalização que contribuiu para a existência de concorrência. A solução para a sobrevivência passou por conseguir obter vantagem competitiva perante os mercados internacionais adversários (Mendonça et al., 2000).

Quando se obtém vantagem competitiva, maior ênfase é dada e consegue-se atrair mais turistas, sendo que Portugal é um exemplo em que a aposta na atração turística resulta.

O Turismo de Portugal (2022) afirma que o setor turístico tem gerado muita riqueza e emprego para Portugal. Enquanto em 2010 registou-se um aumento de 37 milhões de dormidas, em 2019 o valor aumentou para 70 milhões de dormidas.

O setor turístico beneficia ao adotar estratégias a longo prazo, cujos objetivos passam por querer ser referência na estratégia e no turismo nacional, por querer estabilidade, promover e integrar políticas setoriais, articular os agentes do turismo e ter ações no presente, com o pensamento a médio e longo prazo (Turismo de Portugal, 2022).

Adotam um conjunto de estratégias que permite que Portugal receba um elevado número de turistas anualmente, mas se o advento de melhores estradas e melhores meios de transporte permitiu o desenvolvimento turístico, também o aparecimento da *internet* revolucionou a indústria turística.

Com o desenvolvimento da *internet* em 1990, faz-se uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) no turismo, proporcionando comunicação a nível mundial (Buhalis, 2004).

Interfaces foram desenvolvidas para permitir comunicar com os clientes e parceiros, guardar informação nas bases de dados (de companhias aéreas, hotéis, agências de viagens, entre outras áreas da indústria turística) que, posteriormente, deverão ser utilizados para benefício das empresas de modo a satisfazer atuais e potenciais clientes, através de um sistema de gestão de relacionamento (CRM).

As tecnologias passam a ser um fator indispensável na indústria turística (Buhalis, 2004).

3.2 *Internet* na indústria do turismo

No final de 1960, a *internet* deixou de ser apenas destinada a fins militares e permitiu a integração de empresas e particulares na nova rede de comunicações (Nagiller, 2004). O turismo não é exceção e em 1990, a nova rede passou a ser essencial para a comercialização de produtos turísticos e para a divulgação de informação sobre os produtos e sobre a indústria turística, mesmo que a intenção inicial não fosse a obtenção de lucro (Nagiller, 2004).

Abranja & Marques, (2014), Buhalis (2004), Mendonça et al. (2000) e Standing et al. (2014) mencionam que a *internet* é vital para a obtenção de informações que, posteriormente, são utilizadas para a eficiente tomada de decisão.

O acesso à *internet* permite que o turista seja autónomo e que tenha acesso às ofertas de outros concorrentes, para obter a informação que deseja, sem o recurso a profissionais da área.

O acesso fácil à informação permite que o cliente possa pesquisar o que quiser e de acordo com os seus critérios. Encontra rapidamente o que deseja, em tempo real, a disponibilidade de determinado serviço e consequentemente, o seu preço, a possibilidade de encomendar ou reservar o serviço/produto, efetuando o pagamento seguro e obtendo respostas no caso de ter dúvidas (Mendonça et al., 2000).

Apesar do cliente ter acesso fácil à informação, exige que o mesmo tenha tempo para o fazer. O cliente quer ter acesso a informação de qualidade e que lhe permita tomar uma decisão, por isso terá a necessidade de comparar informações o que não será fácil. Alguns clientes optam por recorrer a uma empresa para que realize as pesquisas por si e que o ajude.

De acordo com Mendonça et al. (2000) as empresas turísticas beneficiam com o uso da *internet*, na medida em que podem:

- a) Armazenar os dados dos clientes e atualizá-los constantemente;
- b) Efetuar promoções de acordo com os gostos e necessidades do cliente;
- c) Ter áreas reservadas para clientes exclusivos de modo que se sintam únicos;
- d) Comparar preços com os seus principais concorrentes para adotarem estratégias competitivas;

- e) Concluir vendas com a utilização do cartão de crédito;
- f) Fazer publicidade para atrair mais clientes e aumentar as vendas.

Quando a empresa tem dados, como o *email* e o histórico de compras do cliente, permite que a mesma personalize a sua oferta para o cliente, enviando *emails* com promoções apelativas e com produtos/serviços que o cliente gostaria de adquirir. O cliente sente-se tentado a comprar e as vendas aumentam.

É valioso tanto para fornecedores como para consumidores e o número de utilizadores cresce dia após dia. As empresas estão presentes em vários mercados, em constante comunicação com os clientes, mesmo que estejam separados por muitos quilómetros (Law et al., 2010).

Com o advento da *internet*, todos os setores da indústria turística, beneficiam. Por exemplo, as companhias aéreas disponibilizam a emissão de bilhetes de avião para compra *online*, hotéis realizam reservas *online* e as agências de viagens conectam-se com o cliente e vendem pacotes turísticos *online*.

3.3 Agências de viagens

Em 1874, Thomas Cook em conjunto com o seu filho John Cook, criaram a primeira agência de viagens organizada, denominada de “*Thomas Cook and son*”, promovendo viagens de comboio em Inglaterra. Contudo o que era pequeno, rapidamente cresceu e deixou de ser apenas em Inglaterra (Talavera, 1997).

Devido ao pagamento do subsídio de férias aos trabalhadores, originou-se o turismo de massa e as agências de viagens controlaram a oferta e a procura turística (Talavera, 1997).

Com o acesso a estradas melhores e a infraestruturas de transportes adequadas para viagens de longa distância, como foi o caso do comboio, também apareceu a indústria da aviação que causou uma revolução ao permitir viagens internacionais, com as agências de viagens a realizarem pacotes turísticos nacionais e internacionais (Cavlek, 2002).

As agências de viagens são divididas em três categorias, de acordo com Barros (2012):

1. Recetivas (*incoming*) – receciona os turistas em representação de uma agência de viagens, sendo que faz as reservas, trata de *transfer* e vende excursões. Apoia o turista durante a sua estadia;

2. Emissoras (*outgoing*) – agências de viagens que realizam pacotes turísticos para o estrangeiro ou para outros locais no país onde têm a sua atividade profissional, no entanto podem especializar-se num só tipo de turismo (por exemplo o turismo de negócios ou o turismo religioso);
3. Emissoras e recetoras – uma agência de viagens pode ser emissora e recetora ao mesmo tempo, pois podem organizar e, também, receber turistas em nome de outras agências de viagens.

Independentemente de ser uma agência de viagens recetiva, emissora ou emissora e recetiva, têm de saber fazer a diferença no mercado em que se encontram.

A necessidade de construir um pacote turístico com qualidade levou Cavlek (2002) a acrescentar que os agentes de viagens responsáveis pela realização dos pacotes turísticos, fazem-no consoante o seu conhecimento, tendo em conta a qualidade das infraestruturas de acolhimento, em concordância com as regras governamentais e com a segurança proporcionada pelo destino turístico.

De acordo com o decreto – lei nº17/2018 no diário da república nº48/2018, série I de 2018-03-08, artigo nº3, as atividades das agências de viagens e turismo desenvolvem a título principal:

- a) Preparação e venda de viagens organizadas;
- b) Venda de outros serviços perante pagamento por parte dos clientes;
- c) Representação de outras agências de viagens e turismo, nacionais e internacionais;
- d) Intermediação na venda de produtos turísticos;
- e) Reservas de serviços em empreendimentos turísticos e estabelecimentos de alojamento local turístico;
- f) Venda e reserva de lugares nos diversos meios de transportes;
- g) Rececionar, transferir e assistir turistas.

A título acessório podem:

- a) Obter certificados de identidade, vistos ou outros documentos necessários para a realização da viagem;

- b) Organizar congressos e eventos;
- c) Reservar e vender bilhetes para espetáculos e/ou outras manifestações públicas;
- d) Realizar operações cambiais, de acordo com a legislação e apenas para o cliente que vai participar na viagem;
- e) Intermediar contrato de aluguer de veículos de passageiros sem condutor;
- f) Vender seguros de viagens;
- g) Vender serviços de guia turístico e de publicações semelhantes;
- h) Vender bilhetes para transportes públicos, para visitas a museus, monumentos históricos e/ou outros locais relevantes.

3.3.1 Agências de viagens *online*

As agências de viagens *online* desempenham o papel de intermediários de vendas, para os diretores de turismo e grossistas e fornecem informações (por exemplo, o valor de um bilhete de avião) para os clientes que as solicitam (Buhalis, 2004; Macedo & Silva, 2016).

Quando uma pessoa quer viajar pode recorrer a uma agência de viagens *online* que fará as pesquisas pelo cliente, informando qual é a melhor opção de acordo com as informações a que teve acesso e ao seu próprio conhecimento sobre o local (por já ter viajado para o destino turístico em questão ou pelo *feedback* de outros conhecidos).

O cliente também pode sentir-se mais seguro, pois se tiver dúvidas de algo, pode ligar ou mandar *email* de imediato e mesmo que aconteça alguma coisa no país que está a visitar, pode entrar em contacto rapidamente com a agência, em vez de estar a procurar por respostas em diversos locais físicos e digitais.

Com o desenvolvimento das TIC, as agências de viagens transformaram-se, pois para além das companhias aéreas, também as agências de viagens investiram na criação de *sites*, de modo a fomentar as vendas, partilhar o seu conhecimento sobre determinado destino turístico e estar presente no mercado nacional e internacional (Goeldner & Ritchie, 2009).

Sites que devem de estar bem estruturados, ser de fácil acesso, permitir que o cliente entre em contacto com a agência de viagens para pedir esclarecimentos adicionais e que tenha

acesso a diversas ofertas com variados preços e atividades de acordo com a motivação para viajar de cada cliente.

O acesso facilitado à informação aliado com o *know-how* do agente, permite que se consiga construir um roteiro turístico, efetuar reservas e emitir documentos em pouco tempo, pois obtém-se instantaneamente preços, horários e dados importantes a serem utilizados. O cliente beneficia, uma vez que tem um serviço exclusivo, à sua medida e de confiança, mediante o pagamento de uma comissão (Buhalis, 2004).

Primeiramente, os agentes selecionam a informação sobre o destino escolhido para realizar a viagem. De seguida colocam na *internet* e em brochuras, tendo em conta o *feedback* que recebem e o seu próprio conhecimento (Clerides et al., 2008).

A diferença estará no conhecimento, pois todas as agências de viagens *online* podem ter acesso às mesmas informações, uma vez que facilmente se encontra *online*, contudo a experiência do agente fará com que os pacotes turísticos que vendem sejam diferenciados da concorrência.

Teles (2010), ressalta que a fácil aquisição de informação, faz com que o mercado se torne mais competitivo e as agências de viagens *online* podem diferenciar-se ao afirmar presença na *internet*, interagir constantemente com clientes e outros *stakeholders* através das redes sociais, *email*, *newsletters*, entre outros meios de comunicação à distância, para qualquer parte do mundo. Focam-se mais nas necessidades do cliente, sendo que será de extrema importância estabelecer conexões duradouras e de confiança.

Se o cliente gostar do serviço prestado, pode voltar a recorrer à mesma agência para viagens futuras.

Kotler et al. (1996) defendem que a distribuição da informação agregada ao conhecimento é fundamental, uma vez que, primeiramente distribuem pesquisas e informações no mercado, para depois realizarem promoções ou ofertas de modo a conectarem-se com possíveis clientes e negociarem para que a compra se realize.

Ser ágil e aliar a informação ao conhecimento é uma forma de se diferenciar da concorrência e de oferecer valor ao cliente.

Salvado (2009) considera que as agências de viagens *online* têm de ser ágeis, aproveitando as oportunidades que surgem e explica os cinco princípios que uma organização tem de ter para ser ágil, sincronizada e baseada no conhecimento:

1. Liderança – estabelecer prioridades, ter recursos, comunicar de forma clara e ser valorizados pelos líderes da empresa;
2. Cultura – transmitir os objetivos a todos os intervenientes na empresa, para que em conjunto, os alcancem. É necessário transmitir confiança aos funcionários, fornecedores e outros parceiros, oferecendo recompensas;
3. Pessoas – colaboradores devem ser selecionados, motivados, apoiados e liderados adequadamente, pois todas as empresas são feitas de pessoas.
4. Sistemas – infraestrutura virtual capaz de guardar informação e promover a associação e comunicação. Empresas equipadas com infraestruturas tecnológicas, serão mais ágeis.
5. Ambiente de trabalho – ambiente flexível e ágil para a redução de riscos. Atrair pessoas com gosto pelo trabalho de equipa, que querem evoluir, aprender, enfrentar novos desafios e partilhar as suas experiências, de forma a contribuir para o sucesso e para a agilidade da empresa.

É essencial que as agências de viagens *online* tenham um líder capaz de incentivar os funcionários a darem o seu melhor diariamente e quererem ser melhores profissionais, trabalhando num ambiente bom, sem rivalidades e com colaboração entre todos para que ofereçam o melhor aos seus clientes.

É importante que os colaboradores se sintam valorizados na empresa e que sejam recompensados pelo seu trabalho excecional. Um profissional feliz, certamente que estará motivado para fazer mais e melhor e conseguirá transmitir o seu profissionalismo para os clientes.

Aliado à agilidade, deve estar as estratégias, como promoções ou publicidade, para atrair clientes atuais para voltar a comprar e clientes potenciais para comprar e tentar fidelizar.

O Travelbi by Turismo de Portugal (2022) menciona que o mercado das agências de viagens *online* evolui rapidamente, pois as agências têm a necessidade de criar experiências únicas e que acrescentam valor, o que contribui para o aumento das vendas.

Nagiller (2004) descreve as reservas *online* como um encontro importante por meio da *internet*, entre a procura e a oferta turística, sem necessidade de deslocação física a um lugar (a uma loja, por exemplo).

O facto de o cliente não precisar de ir a determinado lugar para ter um serviço de qualidade, é uma mais-valia. Com apenas um *click* e no conforto da sua casa consegue resolver tudo.

Segundo Ramos (2022) o número de portugueses que realizam reservas *online* ultrapassa em 30%, sendo que é liderado pela *Booking*¹, seguido de agências de viagens *online* como a *Odisseias*¹ e a *eDreams*¹.

Para aumentar a procura pelas agências de viagens *online*, é importante apostar em estratégias de *marketing*, como a utilização de redes sociais para a divulgação de viagens e permitir a partilha de experiências por parte dos clientes, sobre o destino e sobre a qualidade do serviço prestado pela agência de viagens *online* e potencializar o contacto de possíveis clientes de forma rápida e eficaz (Cantante, 2018; Teles, 2010).

Teles (2010) apresenta vantagens e desvantagens sobre o uso de redes sociais nas empresas de turismo:

Vantagens

- a) *Website* não será o único meio de comunicação, facilitando a interação com os clientes;
- b) Permitirá divulgar promoções de última hora;
- c) Facilitará o acesso à informação;
- d) Possibilitará um posicionamento estratégico da empresa;
- e) Possibilidade de acesso a uma ampla rede de contactos nacionais e internacionais;
- f) Baixo custo.

Desvantagens

- a) Não ter a certeza sobre a veracidade da informação a que se tem acesso;
- b) Poderá ter problemas a transmitir uma mensagem, podendo causar polémicas e críticas à empresa;
- c) Possibilidade de ter depoimentos falsos sobre a empresa.

¹ Plataformas digitais que permitem reservar viagens, alojamento e outros serviços turísticos.

As agências de viagens *online* podem utilizar as redes sociais a seu favor, para incentivar as vendas. Hoje em dia, quando se precisa de saber mais sobre determinada empresa, de imediato realiza-se uma pesquisa *online* e o mesmo acontece com as agências de viagens *online*. Quando o cliente está indeciso sobre a agência que deve contactar, vai procurar testemunhos de outras pessoas para ver se existe críticas e procura saber o *feedback* dos turistas sobre determinado destino turístico.

Frequentemente os clientes das agências de viagens *online*, são incentivados a partilhar a sua experiência na aquisição de algum pacote turístico. As redes sociais, como o *Instagram*, o *Facebook*, o *Twitter* ou o *Pinterest* facilitam esta partilha, pois não impõem barreiras para socializar virtualmente (Cantante, 2018).

As agências de viagens *online* apostam no *marketing* para promoverem as suas vendas e de acordo com Machado et al. (2011), o *marketing* envolve um conjunto de atores (turistas, governo, habitantes e empresários) que estão, constantemente, em interação, uma vez que compreende aspetos tangíveis e intangíveis e obriga a que o foco vá além do cliente e do produto.

Refere, também, que o envolvimento de todos estes atores traz benefícios, para melhor entender a comunidade acolhedora, para facilitar a comunicação e para ir ao encontro da cultura do destino e da população local. Inclusive são uma mais valia para avaliar a mensagem transmitida nas campanhas promocionais e identificar os valores e características importantes na promoção do destino turístico.

As agências podem envolver a cultura e a população local, em vez de utilizarem excessivamente os produtos turísticos. As pessoas confiam no saber do povo, que os vai acolher e mostrar o que de melhor têm.

As políticas estratégicas de *marketing* que as agências de viagens *online* adotam, devem ser encaradas como uma oportunidade de serem competitivas, num mercado veloz, em que tem de estar sempre atento para fazer a diferença, para atrair clientes e, consequentemente, aumentar as vendas.

3.4 Sistemas de Reservas (GDS)

Inicialmente os sistemas de reservas (GDS) são um sistema informacional, para fins turísticos, em que as agências de viagens têm acesso para saber a disponibilidade de obter

um lugar, em determinado voo, que vá ao encontro dos requisitos do cliente e da disponibilidade da companhia aérea (Jović et al., 2016; Vinod, 2009).

Permite que não seja necessário o recurso a manuais de reservas, aumentando a produtividade dos agentes ao socorrer-se de um GDS, sendo que o primeiro a ser desenvolvido foi o *Sabre*, seguido do *Amadeus* e do *Galileo* (Ionut & Cristina, 2016).

Posteriormente, os GDS aumentam as suas ofertas, ao expandirem a sua atividade e, para além de ser possível a reserva de bilhetes de avião, também pode-se reservar produtos turísticos, como alojamento, *rent-a-car*, entre outros serviços (Salvado, 2009).

Lickorish & Jenkins (1997) definem os GDS como sendo um sistema de distribuição, com acesso a serviços para reserva, utilizado por produtores de turismo (companhias aéreas, agências de viagens, hotéis...) e asseguram o pagamento e a conformidade relativamente às normas legais.

a) Amadeus

O *Amadeus* facilita a venda e a distribuição de viagens em grande escala ao permitir a conexão entre fornecedores de viagens (companhias aéreas, hotéis...) e vendedores de viagens (agências de viagens e outros intermediários). Oferece serviços de pesquisa, acesso a preços e permite reservas, emissão de bilhetes e transações, para satisfazer as necessidades dos seus clientes, permitindo que agências de viagens e companhias aéreas trabalhem em conjunto. Reúne conteúdos relativos à aviação, hotelaria, transportes terrestres, serviços de destino e seguros. Permite comparar e reservar (Amadeus, 2022).

b) Sabre

O GDS *Sabre* iniciou a sua atividade em 1976 e no final do mesmo ano, já tinha a aderência de 130 agências de viagens. O *Sabre* permite efetuar reservas em companhias aéreas, em quartos de hotéis, em *rent-a-cars* e em cruzeiros (Vinod, 2009).

c) Travelport

É composto pelo *Apollo*, *Worldspan* e pelo *Galileo*, sendo uma das três principais operadoras de sistemas de reservas. Inicialmente seria usado para ter acesso a bilhetes aéreos, contudo o seu desenvolvimento permitiu a expansão para reservas de quartos, reservas de hotéis e reservas em *rent-a-cars*, permitindo a conexão entre agências de viagens e turistas (Travelport, 2022).

CAPÍTULO III – GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS *ONLINE*

4 Modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*

A gestão do conhecimento envolve a partilha de conhecimento dentro de uma organização de modo a obter vantagem competitiva, utilizando os seus recursos humanos e a tecnologia a seu favor.

As agências de viagens *online* são um exemplo de como a gestão do conhecimento é importante, uma vez que estão em contacto direto com pessoas que necessitam dos seus serviços e as próprias agências de viagens funcionam na base da boa informação, aliada ao conhecimento, que deve estar registado nos sistemas para uma comunicação, interna e externa, eficaz.

As agências de viagens *online* são uma vertente muito importante da indústria turística, um nicho de mercado relativamente recente (existia as agências de viagens tradicionais, mas não *online*) e que viram os seus modelos de conhecimento mudar.

Com a introdução da *internet*, o acesso à informação é facilitado e o cliente com a conexão a um *site* está em contacto com a agência que precisa de responder rápido e ser eficaz com o que vai transmitir. A informação transmitida vai depender do que o agente pesquisa e do seu próprio conhecimento sobre determinado assunto, ou seja, o seu *know-how*.

As agências de viagens *online* devem aproveitar o seu capital humano, promovendo formações para adquirirem mais conhecimento, apostando em estratégias para disseminar o conhecimento na empresa, para desenvolver a partilha do conhecimento e impulsionar a criatividade para que os funcionários sejam mais produtivos e inovadores.

A criatividade é fundamental, pois pode resultar em ideias inovadoras que ajudam a agência a diferenciar-se das outras agências de viagens *online* e, conseqüentemente, a ganharem vantagem competitiva. Uma agência de viagens *online* terá mais dificuldades em ter sucesso, se no pacote turístico que realizou para os clientes, tiver tudo igual aos das agências de viagens *online* concorrentes. Às vezes o facto do hotel sugerido ter um conceito diferente do habitual, será o suficiente para o cliente escolher a agência com a qual irá celebrar contrato.

Os funcionários necessitam de ser escolhidos segundo as suas qualificações e motivações. Um funcionário motivado produz mais, uma vez que terá maior empenho na realização das suas funções. Será necessário que a agência de viagens *online*, também reconheça o

esforço por parte dos colaboradores e os motivem ainda mais ao oferecer recompensas, por exemplo.

A motivação será essencial, pois existirão mudanças que são inevitáveis. Um exemplo de uma mudança difícil foi a substituição da informação em papel, pela informação disponível na *internet*. As agências tiveram de fazer um investimento em equipamentos, mas muito importante, também, todos os funcionários tiveram de perceber o benefício e tiveram de aprender.

Será necessário tempo e paciência para todos os envolvidos, porque as mudanças são graduais, não algo que acontecerá de um momento para o outro.

Nas agências de viagens *online* o contacto entre cliente e empresa é sobretudo *online* e por isso a agência tem de empenhar-se na construção do *website* ao qual o cliente tem acesso. Este *website* deve ser de fácil acessibilidade, com informação bem-apresentada e compreensível. Será ainda importante que o cliente tenha uma secção específica para entrar em contacto com a agência em caso de necessidade.

As agências de viagens *online* dispõem de pacotes turísticos para diversos destinos turísticos, que são construídos com base na informação que procuraram e do próprio conhecimento do agente.

O conhecimento que as agências de viagens *online* oferecem, faz diferença para o cliente, pois ele contrata um serviço, no qual vai depositar a sua confiança.

As agências de viagens *online* têm o poder de permitir e incentivar a partilha de conhecimento, entre colaboradores. É importante que as agências encorajem a comunicação interna, de modo a que quem trabalha na agência socialize com os seus companheiros, pois pode ser uma forma de partilhar experiências ou de aprender com quem trabalham diariamente. É uma forma de partilhar conhecimento.

As agências de viagens *online* devem impulsionar a cultura organizacional, para que o trabalho em equipa seja encorajado. A agência de viagens *online* que trabalha em equipa, pode criar um ambiente profissional de ajuda e de partilha, com o objetivo de dar o melhor aos seus clientes e de trabalhar num ambiente descontraído.

Numa agência de viagens *online* o conhecimento pode ser obtido por vários meios como as experiências vividas, no trabalho em equipa, em conversas formais e informais, através do líder, entre outras formas.

O agente de viagens não sabe tudo, mesmo que realize diversas pesquisas, porque existe detalhes que só quem viveu determinada experiência sabe. Será importante socializar com os colegas de trabalho, pois eles podem saber desses detalhes e todos saem beneficiados, uma vez que podem personalizar ainda mais a experiência do cliente com base no que compartilharam e a empresa obtém sucesso.

Algumas agências de viagens *online* promovem jantares ou eventos para permitir a socialização entre funcionários, o que é uma ótima forma para partilhar o conhecimento num ambiente informal.

Formalmente, as agências de viagens *online* podem realizar reuniões semanais, por exemplo, para saber qual o ponto de situação em relação a determinada tarefa, ouvir sugestões de melhoria e partilhar ideias entre os envolvidos.

As agências de viagens *online* após partilharem, irão ter em mãos material exclusivo que precisa de ser gerido, ou seja, será necessário existir uma excelente gestão do conhecimento.

O conhecimento deve estar registado num *software* para que seja de fácil acesso na hora de transmitir ao cliente, quando precisar de comunicar com algum colaborador para delegar alguma tarefa ou no caso de algum membro novo integrar a equipa, para que o mesmo tenha a oportunidade de aceder a todos os registos, ficando a par dos procedimentos a adotar, sem ter a necessidade de estar a incomodar algum colega para esclarecer dúvidas.

É importante que a agência de viagens *online* peça ao colaborador que coloque tudo no *software* e que o mantenha sempre atualizado, contribuindo para a boa gestão do conhecimento.

Na figura 2 é apresentado o modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens *online* criado com base nos resultados do processo de revisão da literatura descrito no capítulo anterior, que contribui para o sucesso das mesmas.

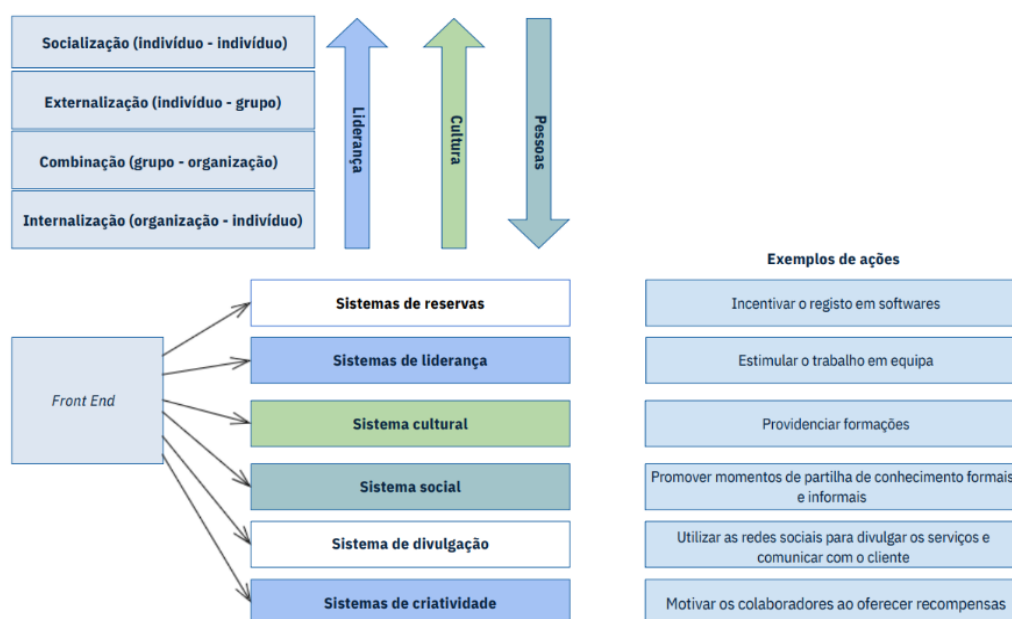


Figura 2. Modelo de Gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*

Fonte – Autoria própria

O modelo agrega diferentes pontos de vista e interseções. Neste modelo a estrutura SECI é influenciado pela liderança, pela cultura e pelas pessoas.

A liderança e a cultura é algo que tem de vir da organização para o indivíduo. Ou seja, a organização tem o poder de liderar e incluir na cultura organizacional ações que contribuem para a partilha do conhecimento nas agências de viagens *online*. As agências de viagens *online* devem ter um sistema de liderança forte, que incentiva à criatividade dos colaboradores.

As pessoas vão ter um papel importante na partilha do conhecimento, ao socializarem e partilharem ideias, valores e experiências.

Os sistemas de reservas são importantes, pois armazenam dados essenciais para os colaboradores poderem desempenhar as suas funções. É necessário que as agências de viagens *online* incentivem ao registo para que seja de fácil acesso o conhecimento e para que nada se perca, uma vez que o conhecimento será o elemento que fará a diferença nos serviços turísticos que oferecem aos seus clientes e é uma fonte de vantagem competitiva.

No sistema de liderança, o líder desempenha um papel importante, pois deve incentivar os colaboradores a darem o seu melhor diariamente, promovendo o trabalho em equipa, num ambiente de colaboração entre todos.

O sistema cultural é fundamental, uma vez que as agências de viagens *online* podem incluir ações na cultura organizacional que promovam a partilha do conhecimento entre os intervenientes na agência, nomeadamente a oferta de formações.

No sistema social as agências de viagens *online* podem promover reuniões ou organizar convívios para a disseminação do conhecimento entre colaboradores. Existirá uma troca de ideias e de experiências, onde aprendem uns com os outros.

No que diz respeito ao sistema de divulgação, as agências podem utilizar as ferramentas tecnológicas como um meio para estar em contacto com os clientes, ao divulgar os serviços das agências de viagens *online* e ao comunicarem com os atuais e potenciais compradores.

Relativamente ao sistema de criatividade, é fundamental incentivar os colaboradores a terem ideias diferentes, não esquecendo de os recompensar, pois o funcionário sentir-se-á valorizado.

Em suma, é perceptível a importância da gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*. Conseguiu-se identificar ações que influenciam a gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*, de forma a contribuir para a boa gestão do conhecimento. As agências de viagens *online* devem apostar na implementação desses mesmas ações, pois serão uma mais-valia para o aumento do conhecimento dos funcionários e, consequentemente, para o sucesso da empresa.

CAPÍTULO IV – ABORDAGEM METODOLÓGICA

5 Metodologia de investigação

Segundo Hissa (2002) a metodologia refere-se a um conjunto de procedimentos que vão ser adotados para produzir conhecimento. Trata-se de um estudo de métodos, adequando-os aos objetivos definidos.

A metodologia corresponde a um processo que permite alcançar os objetivos que foram previamente definidos, tendo em conta etapas de trabalho necessárias para ter orientação durante o processo, de modo que nada falhe.

A metodologia de investigação pode ser de natureza básica em que se gera novos conhecimentos, mas não existe aplicação prática dos mesmos, ou de natureza aplicada em que se produz novos conhecimentos com aplicação prática para dar solução a problemas específicos (Vianello, 2017).

Neste caso, a metodologia de investigação, de acordo com os resultados da investigação esperados é de cariz aplicado, uma vez que se tem como objetivo encontrar soluções específicas para a gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*.

Relativamente ao propósito de investigação, este trabalho apresenta uma natureza descritiva e analítica, também designada por explanatória. Trata-se de uma investigação que vai para além da investigação descritiva de factos tal como eles acontecem e se apresentam, mas tem também como objetivo analisar e perceber problemas e fenómenos, descobrindo e avaliando as relações de causa e efeito entre as variáveis envolvidas.

Em consonância com a natureza do processo de investigação, os dados recolhidos são analisados numa perspetiva qualitativa. A investigação segue uma lógica dedutiva pois parte de um modelo genérico que se pretende validar num contexto específico.

Este relatório descreve um trabalho de investigação descritivo com recurso ao método de estudo de caso.

O estudo de caso consiste no estudo aprofundado e detalhado de um ou poucos objetos de forma a aumentar o conhecimento, tendo diferentes propósitos (Gil, 2002).

De acordo com Gil (2002) os propósitos podem estar relacionados com:

- a) Exploração de situações reais com limites que não estão bem definidos;
- b) Preservar o carácter unitário do objeto alvo de estudo;
- c) Descrever a situação do contexto em que está a ser feita a investigação;

- d) Elaborar hipóteses ou criar teorias;
- e) Explicar as variáveis causais de determinado fenómeno, em situações difíceis e que não permitem levantamentos e experimentos.

Yin (1994) defende que os estudos de caso são importantes quando são consideradas questões que envolvem “como” e “porquê”, quando não se tem muito controlo sobre os acontecimentos e quando o foco é baseado num contexto de vida real.

O estudo de caso envolve a recolha de dados por meio de observação direta e entrevistas sistemáticas, sendo que documentos, artefactos, entrevistas e observações também precisam de ser considerados. É um inquérito empírico que incorpora abordagens específicas de recolha e análise de dados (Yin, 1994).

Gouveia (2020) afirma que o estudo de caso envolve a análise de uma entidade bem definida, de modo a avaliar os indivíduos que constituem o grupo, os atributos dos indivíduos, as ações e interações, os comportamentos, o ambiente, incidentes e acontecimentos e as coletividades.

É essencial haver coerência no objetivo a alcançar e analisar o caso ao detalhe (Gouveia, 2020).

Existem etapas mencionadas por Gil (2002) que precisam de estar bem definidas no estudo de caso:

- a) A formulação do problema

A formulação do problema é a etapa inicial da investigação, que envolve a reflexão e a pesquisa em fontes bibliográficas de acordo com o tema escolhido.

É importante que o problema definido seja possível de ser verificado, sendo que o estudo de caso não é adequado para descrever as características de uma população ou para verificar hipóteses casuais, por exemplo.

O estudo de caso é utilizado em investigações exploratórias e descritivas e para se obter resposta sobre determinado fenómeno.

As investigações exploratórias utilizam métodos amplos e versáteis. Compreendem o levantamento de informações em fontes secundárias, estudos de casos, observação informal e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas, sobre o tema alvo de estudo (Mattar, 2001; Prodanov & Freitas, 2013).

As investigações descritivas consistem na descrição, observação, análise, classificação e registo de factos, sem a interferência do investigador. Maioritariamente, incluem pesquisas desenvolvidas no âmbito das ciências humanas e sociais, como as investigações de opinião mercadológicas e os levantamentos socioeconómicos e psicossociais (Prodanov & Freitas, 2013).

Gil (2002) acrescenta que as investigações descritivas, também envolvem descobrir relações entre variáveis, como por exemplo pesquisas eleitorais que indicam a relação entre a preferência político-partidária e o nível de rendimentos ou de escolaridade.

b) A definição da unidade-caso

A definição da unidade-caso corresponde a um indivíduo num contexto específico, sendo que o caso pode ser referente a uma família ou a algum grupo social, a um pequeno grupo, a uma organização, a um conjunto de relações, a um processo social, a uma comunidade, a uma nação ou a uma cultura.

Os casos também podem ser espaciais (referentes a uma comunidade, por exemplo) ou temporais (sobre algum acontecimento em específico, por exemplo) e o critério de seleção varia conforme os propósitos da pesquisa, existindo três modalidades, segundo Stake (2000) (como citado em Denzin & Lincoln (2017):

1. Estudo de caso intrínseco – O caso é o objetivo da pesquisa. O investigador não quer desenvolver alguma teoria, apenas quer obter mais informações;
2. Estudo de caso instrumental – Pretende ajudar no conhecimento ou na redefinição de algum problema, no entanto o investigador não tem um interesse em específico no caso, mas sabe que é essencial para alcançar os objetivos;
3. Estudo de caso coletivo – Estuda características de uma população, ao saber mais sobre o universo ao qual as pessoas pertencem.

Vasconcelos et al. (2015) acrescentam que os dados obtidos na unidade-caso correspondem ao *input* que será processado pelo investigador, alcançando o *output* que representa o caso aliado à interpretação da realidade. Isto significa que um estudo de caso, tem entrada (dados obtidos da unidade-caso), processo (atividades de observação, seleção e análise dos dados) e saída (conclusões), como se pode observar na figura 3.

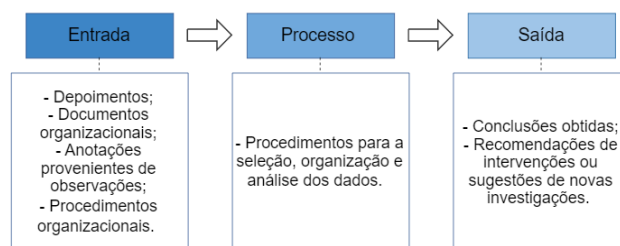


Figura 3. Entrada, processo e saída de um estudo de caso

Fonte – Adaptado de Vasconcelos et al. (2015)

c) A determinação do número de casos

O número de casos a determinar para a investigação varia. Pode ser um único caso ou múltiplos casos.

O recurso a um único caso ocorre quando é difícil conseguir múltiplos casos, sendo que a pesquisa será denominada de exploratória.

Os múltiplos casos proporcionam diversas perspetivas, em diferentes contextos, o que contribui para uma investigação de qualidade superior. Contudo exige mais tempo para recolher e analisar os dados tendo em consideração as questões realizadas em todos os casos.

Neste caso foram utilizados múltiplos casos e foram efetuadas duas entrevistas e cinco questionários a agências de viagens que dispõem de vertente digital e que aceitaram colaborar na investigação.

d) A elaboração do protocolo

Na etapa de elaboração do protocolo, deve-se redigir um documento que contém a forma de como vai ser realizada a recolha de dados e a definição de como vai ser aplicada.

O protocolo é importante, em especial nos múltiplos casos, para garantir a credibilidade do estudo de caso.

Yin (2001) inclui etapas de:

1. Visão geral do projeto – indica os objetivos e como será desenvolvido o estudo de caso. Pode incluir, também, leitura relevante para o estudo;
2. Procedimentos de campo – necessário ir conhecer as organizações e ter material e informações sobre os procedimentos a desenvolver. Os dados devem ser obtidos através de pessoas e nas empresas existentes;

3. Determinar as questões – as questões devem ir ao encontro das informações que são necessárias recolher;
4. Guia para a elaboração do relatório – frequentemente o relatório é realizado em conjunto com a recolha de dados e, por norma, apresenta as questões de investigação, a descrição do projeto de pesquisa, os procedimentos para obter os dados, a divulgação e interpretação dos dados e as conclusões alcançadas.

e) A recolha de dados

O estudo de caso utiliza dados obtidos através de pessoas, dados adquiridos em papel e outros meios de alcançar dados igualmente importantes.

Os dados podem advir de análise de documentos, entrevistas, testemunhos pessoais, observações espontâneas, observações participantes e análise de artefactos físicos.

f) A avaliação e análise dos dados;

A análise de dados pode ocorrer tendo em conta diferentes modelos de estudo e de acordo com Pozzebon & Freitas (1998), a análise de dados é uma das etapas mais difíceis de uma investigação qualitativa.

É essencial desenvolver um quadro de referência teórico para evitar tirar falsas conclusões na fase de análise de dados.

Segundo Mendonça (2014) e Yin (2003) embora o caso de estudo seja uma forma de investigação empírica distinta, os investigadores consideram que alguns casos de estudo não seguem os procedimentos adequados ou deixam-se influenciar por opiniões de terceiros, o que tem impacto nos resultados e conclusões. Outra queixa frequente, é o facto de um estudo de caso demorar tempo e obter-se resultados pouco consistentes.

Um estudo de caso tem de seguir determinadas regras e pode demorar até se obter resultados, que podem ser positivos, ou não, e por vezes não se chega à conclusão esperada para a investigação.

Por outro lado, Bruyne et al. (1994), defendem que o estudo de caso é uma mais valia, pois permite o desenvolvimento de novas descobertas para a investigação, trabalha com situações da vida real, relaciona a teoria com a prática e não requer um único meio para recolher dados.

5.1 Aplicação da metodologia

Tendo em conta as etapas apresentadas por Gil (2002) que foram abordadas anteriormente, as mesmas irão ser aplicadas tendo em consideração a dissertação em curso.

5.1.1 Formulação do problema

Várias empresas na indústria turística adotaram práticas de gestão do conhecimento como forma de obter vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Atualmente encontram-se poucas investigações que relacionem a gestão do conhecimento com as agências de viagens *online*, que são parte importante do setor turístico.

Com a elaboração da dissertação pretende-se contribuir para o estudo destas duas áreas, dando resposta à questão de investigação “qual o impacto da gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*?”

5.1.2 Definição da unidade – caso

Realizou-se duas entrevistas na agência de viagens *Alma at Porto* e um questionário que foi respondido por cinco agências (*Agência D*, *Break Free Adventours*, *Destinos Ilimitados*, *LusoViagens* e *Top Atlântico*), de modo a perceber como é executada a gestão do conhecimento na vertente digital que os mesmos possuem.

Trata-se de um estudo de caso intrínseco, uma vez que se tenciona aprofundar o conhecimento e validar o modelo desenvolvido sobre a gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*.

5.1.3 Determinação do número de casos

É uma investigação exploratória e descritiva com a colaboração de seis agências de viagens.

A *Alma at Porto, Turismo e Animação Lda*, foi fundada em 2016, está sediada no Porto e mantém contacto com os seus clientes através da loja, do *site* e das redes sociais (*Alma at Porto*, 2023).

A *Agência D* localiza-se no Norte de Portugal e foi fundada em 1991. Dispõem de ofertas individuais e para grupos como família ou escolas, que podem ser vistos no *site* e nas redes sociais.

A agência de viagens *Break Free Adventours* dá a conhecer Portugal, ao proporcionar experiências junto da população local. Contactam com o cliente através das redes sociais, do *site*, do *WhatsApp*, do telemóvel e do *email* (Break Free Adventours, 2023).

A agência *Destinos Ilimitados – N'Destinos Viagens e Turismo* tem uma loja no Porto, no entanto disponibiliza os seus serviços no *site* e nas redes sociais. Apresentam várias opções de viagens nacionais e internacionais e circuitos turísticos que dão a conhecer diversos destinos Portugueses (Destinos Ilimitados, 2023).

A *LusoViagens Lda* conta com mais de 30 anos de experiência em viagens de negócios e de lazer. Possui espaço físico em Leiria, mas também permite que o cliente os contacte através do *site* e das redes sociais como o *Instagram* e o *Facebook* (Luso Viagens, 2023).

A *Top Atlântico* tem uma loja na Boavista (Porto) e também atua no mundo digital através do seu *site* e redes sociais. Pertence ao grupo *Wamos Portugal* e é uma das maiores empresas do mercado de viagens de negócios e lazer em Portugal (Top Atlântico, 2023).

5.1.4 Elaboração do protocolo

Antes da realização das entrevistas na agência *Alma at Porto* e do questionário na Agência *D*, na agência *Break Free Adventours*, na agência *Destinos Ilimitados*, na agência *LusoViagens* e na agência *Top Atlântico*, foi feita uma leitura de forma a tentar obter mais informações sobre as agências de viagens que colaboraram.

As informações recolhidas sobre as agências e o modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens *online* que foi desenvolvido na revisão da literatura, foram utilizados na elaboração das questões que foram efetuadas nas entrevistas e no questionário.

5.1.5 Recolha de dados

Foram efetuadas duas entrevistas na agência *Alma at Porto*, para perceber como é executada a gestão do conhecimento, como promovem a partilha do conhecimento e como a evolução tecnológica facilitou a gestão do conhecimento na agência de viagens *online*.

Conseguiu-se falar com o diretor e com uma colaboradora, para obter a informação necessária, numa entrevista semiestruturada e aberta.

De acordo com Quivy & Campenhoudt (1998) as entrevistas distinguem-se por serem processos de comunicação e intervenção humana fundamentais. Se forem valorizadas permitem que o investigador obtenha elementos de reflexão essenciais.

As entrevistas possuem vantagens na medida em que não exige que a pessoa entrevistada tenha um curso superior, oferece maior flexibilidade uma vez que possibilita que o entrevistador esclareça as dúvidas e permite adaptar as perguntas às pessoas (Silva et al., 2006).

A entrevista semiestruturada consiste na criação de um roteiro com questões previamente formuladas e questões abertas. Permite que o entrevistador tenha controlo, de modo a existir espaço para reflexões livres e espontâneas por parte do entrevistado (Minayo & Costa, 2019).

A entrevista aberta possibilita que no início seja explicado o propósito da conversa, para fazer questões além das que estarão no guião, permitindo maior profundidade e a obtenção de outras informações que poderão ser relevantes para a investigação (Minayo & Costa, 2019).

As entrevistas tiveram um roteiro, no entanto existiu espaço para fazer perguntas além das que foram previamente pensadas, para tentar obter o máximo de informação possível.

Também foi realizado um questionário que foi respondido por cinco agências de viagens (*Agência D, Break Free Adventours, Destino Ilimitados, LusoViagens e Top Atlântico*), de modo a analisar a gestão do conhecimento na vertente digital que as empresas dispõem.

Segundo Santos & Henriques (2021) um questionário é aplicado a inquiridos para recolher informação (dados) para analisar, interpretar e obter conclusões, de modo a responder aos objetivos da investigação.

Colocam-se questões de âmbito social, profissional ou familiar, opinião sobre algo, expectativas de determinado assunto, o nível de conhecimento ou outras situações que sejam do interesse do investigador (Quivy & Campenhoudt, 1998).

As questões que foram colocadas no questionário tiveram como objetivo aprofundar o nível de conhecimento sobre a gestão do conhecimento nas agências de viagens alvo de estudo.

Os questionários podem ser denominados de “administração indireta” quando são preenchidos pelo investigador ou de “administração direta” quando completados pelo inquirido (Quivy & Campenhoudt, 1998).

O questionário que foi enviado é denominado de “administração direta”, uma vez que foi preenchido pelos inquiridos.

Lakatos & Marconi (2003) acrescentam que os questionários são constituídos por questões ordenadas, que devem ser respondidas por escrito, devem ir ao encontro dos objetivos e apresentam algumas vantagens e desvantagens:

Vantagens

- a) Poupança de tempo, não é necessário deslocar-se ao local e obtém-se um grande número de dados;
- b) Abrangência de uma ampla área geográfica;
- c) Obtenção de respostas rapidamente e com precisão;
- d) Maior liberdade e segurança nas respostas para o inquirido, devido ao anonimato;
- e) Menor risco de distorção e sem influência do investigador;
- f) Possibilidade de o inquirido responder com tempo e no horário que quiser.

Desvantagens

- a) Existência de perguntas que não são respondidas;
- b) Dificuldade em ajudar o inquirido quando as questões não são bem compreendidas pelo mesmo;
- c) Perguntas sem respostas no tempo definido, o que prejudica a investigação;
- d) Desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos, o que dificulta o controlo e a verificação da veracidade das respostas.

Para maior eficácia, o questionário necessita de ser testado antes de se realizar o envio do mesmo, para se identificar falhas e proceder a alterações (Lakatos & Marconi, 2003).

O questionário teve a validação da Professora Doutora Paula Peres e de uma conhecida com Licenciatura em Assessoria e Tradução, tornando-se mais fácil de identificar os erros e ter a perceção se é de leitura clara e perceptível para todos.

De acordo com Hill & Hill (1998) é possível desenvolver três tipos de questionários:

- a) Questionário com perguntas abertas - Útil quando se quer realizar entrevistas, mas não existe tempo e nem facilidade para as fazer, quando não há muita literatura sobre o tema de investigação ou quando não existe variáveis relevantes e o

investigador quer fazer um estudo preliminar para encontrar as variáveis. É importante para obter informações qualitativas.

- b) Questionário com perguntas fechadas - Essencial quando o investigador conhece a natureza das variáveis mais relevantes e quer obter informações quantitativas sobre as mesmas. O questionário com perguntas fechadas, também é utilizado quando se quer fazer questões de modo a criar uma nova variável.
- c) Questionário com perguntas abertas e fechadas - Importante quando se quer obter informações qualitativas para complementar e contextualizar as informações quantitativas obtidas, através de outras variáveis.

O questionário que foi enviado, via *email* a 136 agências e que obteve apenas cinco respostas, teve como propósito conseguir mais informações úteis para a investigação, ao colocar perguntas abertas e fechadas sobre a gestão do conhecimento.

As 136 agências escolhidas para responder ao questionário, foram selecionadas devido ao facto de disporem da vertente digital e por estarem presentes em Portugal. Numa primeira fase foram enviados vários *emails* e estabeleceu-se contactos telefónicos para realizar uma entrevista, no entanto devido à pouca adesão pois só uma agência aceitou ser entrevistada, foi enviado um questionário por *email* para conseguir-se alcançar um maior número de respostas.

Com o envio do questionário conseguiu-se obter cinco resposta, aliado a duas entrevistas que foram efetuadas na agência *Alma at Porto*, por contacto telefónico.

5.1.6 Avaliação e análise dos dados

Após a recolha dos dados qualitativos, os mesmos foram analisados e interpretados para dar resposta à questão de investigação (qual o potencial impacto da gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*?) e atingir os objetivos estabelecidos para a investigação (saber como as agências de viagens *online* podem promover a partilha do conhecimento, perceber como gerem o conhecimento e compreender como a evolução tecnológica facilitou a gestão do conhecimento).

A pesquisa qualitativa possui um conjunto de elementos, como a experiência, a vivência e o senso comum, que se complementam e que fazem a diferença. Baseia-se em três verbos: compreender, interpretar e dialetizar (Minayo, 2012).

Aos dados qualitativos obtidos nas entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, segundo Bogdan & Biklen (1994), é um processo de pesquisa e organização sistemático de entrevistas, observação de campo e outros materiais, cujo objetivo é compreender melhor estes mesmos materiais e apresentar aos outros o que foi descoberto.

Bardin (1977) acrescenta que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas para o estudo das comunicações. Defende, também, que a análise de conteúdo se classifica em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento, interpretação e conclusão dos resultados.

1. A pré-análise corresponde à interpretação das informações recolhidas, à leitura do material selecionado e das entrevistas transcritas. Esta fase compreende quatro etapas:
 - a) Leitura do texto para conhecê-lo, obter impressões e orientações;
 - b) Escolha dos documentos que vão ser alvo de estudo;
 - c) Elaboração de objetivos, tendo em conta o que foi lido;
 - d) Planeamento de indicadores de acordo com a interpretação do material recolhido.
2. A exploração do material refere-se ao processo de codificação e tem em conta as partes mais importantes do texto e as regras para agrupar e classificar as informações. O processo de codificação é essencial, uma vez que os dados são transformados após a seleção dos que são essenciais para a investigação e são agrupados para ser atribuído um significado.
3. A interpretação e conclusão dos resultados consiste no tratamento do conteúdo contido no material recolhido. O investigador atribui significados aos resultados, tendo em conta a sua interpretação e conclusão.

Tendo em consideração o que Bardin (1977) defende, as entrevistas na agência de viagens *Alma at Porto* foram efetuadas e gravadas através de um *smartphone*, para posteriormente serem reproduzidas, de modo a facilitar a interpretação. A informação recolhida foi analisada e o conteúdo mais importante anotado para conseguir-se obter conclusões.

O questionário realizado foi elaborado no *google forms* para que o inquirido tivesse facilidade em responder. Posteriormente, as respostas foram exportadas para *excel* a fim de análise.

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS

6 Agências de viagens alvo de estudo

Seis agências de viagens com vertente digital aceitaram participar na investigação, sendo elas:

6.1 *Alma at Porto*

No emblemático número 151 da Rua de Trás, no Porto, situa-se a agência de viagens *Alma at Porto, Turismo e Animação Lda*, que conta com oito anos de experiência (Alma at Porto, 2023).

Dispõem de viagens internacionais e nacionais, visitas guiadas, roteiros históricos, artísticos e gastronómicos e trilhos na natureza. Organizam, também, eventos culturais e de aventuras e atividades de lazer para empresas, particulares e escolas.

Oferecem atividades que incluem *tour de jet ski*, aulas de *surf*, passeios de bicicleta, rotas, trilhas, entre outras. Apresentam, igualmente, sugestões de roteiros turísticos internacionais que podem ser adquiridos através do *site*.

As atividades que dispõem para empresas e escolas incluem visitas guiadas (com e sem animação), *team building*, *paddy paper* e outros programas mediante pedido dos clientes.

Têm como missão divulgar o património histórico-cultural, ao oferecer soluções divertidas e criativas, com valor para os visitantes. Inspirados pela cidade do Porto, são uma equipa jovem, motivados e apaixonados pela sua profissão.

Os clientes podem adquirir e pedir mais informações através do *site* e das redes sociais que a agência de viagens possui.

6.2 *Agência D*

Sediada na região Norte, conta com mais de 30 anos de experiência. Realizam pacotes de viagens turísticas à medida, para grupos e pessoas individuais que incluem transporte, alojamento, atividades, entre outros serviços.

Apresentam sugestões de viagens, no entanto o cliente tem a oportunidade de personalizar a sua viagem, para o destino turístico que desejar e de acordo com as suas necessidades.

São especializados no turismo educativo, onde combinam a cultura com o lazer ao proporcionar viagens para alunos e professores.

Os clientes podem consultar as informações, as ofertas turísticas e efetuar reserva através do *site* e das redes sociais que a agência dispõe. Os sete funcionários que constituem a agência de viagens, comprometem-se a dar o melhor aos seus clientes ao satisfazer os seus pedidos e ao oferecer um serviço com qualidade.

6.3 *Break Free Adventours*

Com o intuito de dar a conhecer o que Portugal tem para oferecer, a *Break Free Adventours* proporciona experiências e vivências autênticas (Break Free Adventours, 2023).

Realizam *tours* privadas para grupos de amigos ou família, *tours* originais onde planeiam toda a viagem sem a possibilidade de o cliente pedir alguma alteração no programa previamente estabelecido pela agência, *tours self-drive* onde o cliente pode andar de acordo com os seus desejos e *tours* à medida que incluem transporte, motorista, guia de viagem, alojamento, atividades e outros serviços que vão ao encontro do desejo do cliente.

Têm parceria com negócios locais, de modo a proporcionar uma visão mais intimista dos destinos aos clientes. Combinam os locais conhecidos, com os que não têm tanta notoriedade, para os turistas sentirem e vivenciarem a cultura como se fossem um habitante local (Visit Portugal, 2023).

Dispõem de *tour* nas Buracas do Casmilo, trilha nas Figas de Ermelo, subida do Rio Poio, entre outras sugestões que permitem explorar diversos locais turísticos. Os clientes podem consultar todas as informações e fazer reservas no *site*, no *Facebook*, no *Instagram*, pelo *email* e pelo *WhatsApp*.

6.4 *Destinos Ilimitados*

Destinos Ilimitados – N´Destinos Viagens e turismo é uma empresa jovem, experiente no planeamento e na gestão de circuitos turísticos na Europa, na comercialização de produtos de operadores nacionais, na venda de bilhetes de avião, hotéis, cruzeiros e na coordenação de eventos (Destinos Ilimitados, 2023).

Têm como objetivo proporcionar experiências únicas por diferentes destinos turísticos, com interesse cultural e de lazer. Possuem loja física no Porto, contudo também têm *site* e redes sociais, onde o cliente pode consultar informações e fazer reservas.

Dispõem de pacotes turísticos com sugestões de viagens nacionais e internacionais.

Expandiram o negócio ao trabalharem em conjunto com operadores turísticos como a *Lusanova Tours* ou a *Viajar Tours*, para alargarem os serviços e oferecerem mais hipóteses de viagens nacionais e internacionais e circuitos de autocarro em Portugal.

6.5 LusoViagens

Fundada em 1991 a *LusoViagens Lda* localiza-se na Avenida Dom João III em Leiria. Dispõem de uma equipa com profissionais qualificados, cujo objetivo é satisfazer os clientes ao oferecer um serviço de qualidade (Luso Viagens, 2023).

São uma agência de viagens que atua no setor de lazer e empresarial e apresentam diversas opções de serviços turísticos aos clientes.

Oferecem variadas atividades como *tours*, cruzeiros, emissão de bilhetes de comboio e de expresso internacionais, excursões, entre outros serviços turísticos. Apresentam pacotes turísticos especiais para momentos importantes, como luas de mel ou festas e feriados.

O cliente pode dirigir-se à loja física para efetuar reserva, ou pode fazê-lo através do *site* e das redes sociais.

6.6 Top Atlântico

A agência de viagens *Top Atlântico* está presente no mercado há 20 anos com mais de 50 lojas, dispersas por todo o território Português (Top Atlântico, 2023).

Têm como visão ser o grupo turístico líder em Portugal na criação e distribuição de experiências, cuja principal missão é proporcionar soluções turísticas de transporte e eventos para os clientes, oferecendo uma experiência única e diferenciadora.

A *Top Atlântico* defende que a experiência e o *know-how* dos consultores de viagens acrescentam valor nas propostas de viagens que oferecem. Dispõem de serviços para turistas e apresentam viagens de acordo com as necessidades do cliente e de diferentes temáticas. Permitem que o cliente reserve voo, hotel, *transfer*, programas, circuitos e cruzeiros, através do *site* ou o cliente pode deslocar-se à loja para o fazer.

A *Top Atlântico* dispõe, também, da vertente *corporate* onde garantem o rigor, qualidade e empenho para satisfazer as necessidades das empresas. Apresentam soluções de viagens personalizadas às empresas com base nos objetivos específicos das mesmas.

7 Resultados obtidos

Após estabelecer-se contacto com 136 agências de viagens espalhadas pelo território português, seis mostraram-se disponíveis para colaborar na dissertação.

Foi possível realizar duas entrevistas à agência *Alma at Porto* e um questionário a cinco agências de viagens (*Agência D*, *Break Free Adventours*, *Destinos Ilimitados*, *LusoViagens* e *Top Atlântico*).

As questões colocadas às agências de viagens basearam-se no modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*, desenvolvido no [capítulo III](#), com a finalidade de proceder à sua validação.

Foram feitas perguntas segundo os sistemas identificados, sendo eles os sistemas sociais, sistemas culturais, sistemas de reservas, sistemas de divulgação, sistemas de criatividade e sistemas de liderança.

7.1 *Alma at Porto*

7.1.1 Entrevista ao diretor

No dia 2 de março de 2023 pelas 13h foi realizado, via telefónica, uma entrevista à agência de viagens *Alma at Porto*.

Foram feitas 21 questões ao Dr. Pedro Barros, Licenciado em Turismo e diretor da agência. Exerce funções de gestão administrativa, elabora roteiros, trata da gestão comercial, da gestão financeira, do *marketing*, entre outras tarefas essenciais.

A empresa reconhece a importância dos sistemas sociais e promovem atividades de convívio como lanches ou *fun trips*, não só para se conhecerem melhor num ambiente diferente, mas, também, como forma de partilhar o conhecimento.

Algumas das *fun trips* que costumam fazer, são as viagens que propõem aos clientes.

Faz parte da cultura a partilha do conhecimento e a *Alma at Porto* reforça a importância ao oferecer formações (exemplo: formação de *marketing* digital) aos seus colaboradores para aprenderem e evoluírem.

A agência regista tudo num *software* exclusivo da empresa, em que todos têm acesso. É um *software* que foi desenvolvido a pensar nas necessidades da *Alma at Porto* e os funcionários são incentivados a registarem tudo.

Contudo para efetuar reservas utilizam o *Galileo*.

Utilizam o *site* e as redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram* para divulgar os seus serviços turísticos.

Os clientes são maioritariamente pessoas adultas, que procuram e contactam, sobretudo, pelo *Facebook* para obter mais informações sobre os serviços oferecidos.

Promovem a criatividade dos seus funcionários ao proporem desafios como irem conhecer um local turístico para terem ideias de programas que podem fazer para o explorar, pois consideram que a criatividade é o diferencial da agência. É o meio utilizado para competir e obter vantagem perante os seus concorrentes.

O Dr. Pedro Barros é o líder da empresa e afirma que tenta passar da melhor forma possível todo o seu conhecimento para os funcionários, uma vez que é fundamental para existir bom trabalho, o que contribuirá para o sucesso da agência.

Os funcionários reconhecem que o conhecimento é fundamental para o bom funcionamento da agência de viagens e estão sempre dispostos a aprofundar o seu próprio conhecimento.

7.1.2 Entrevista a uma colaboradora

No dia 22 de março de 2023 realizou-se uma entrevista, por contacto telefónico, a uma colaboradora da agência de viagens *Alma at Porto*.

A entrevistada respondeu a 13 questões e exerce funções de guia, faz o atendimento ao público no escritório da empresa e trata das reservas.

Relatou que todos os assuntos que a empresa considera de extrema importância são direcionados para o diretor geral e os restantes dois colaboradores (incluindo a própria) tratam das inscrições, fazem a gestão de alojamento para os clientes, gerem as reservas e efetuam a compra dos bilhetes das atividades que os clientes desejam adquirir.

Confidenciou, também, que a ideia inicial da agência era dar a conhecer a cidade do Porto aos turistas e à população local, no entanto à medida que a empresa foi crescendo os clientes habituais queriam outras atividades com a duração mínima de um dia. Expandiram e atualmente trabalham com turistas nacionais e internacionais, fazendo viagens para dão a conhecer Portugal e outros destinos turísticos mundiais.

As atividades mais vendidas são as viagens de comboio *vintage* ao Douro, o *Caminito Del Rey*, os Picos da Europa e os Trilhos Urbanos na Cidade do Porto, que dão a conhecer o património histórico.

Como é uma agência constituída por dois funcionários e um diretor, não têm por hábito fazer reuniões mensais ou semanais em virtude da falta de tempo.

Todas as iniciativas partem da direção e as reuniões ocasionais que existem são maioritariamente devido a alguma reserva de um grupo grande, pois reúnem-se (ao lanche, por exemplo) para trocarem ideias sobre o que devem fazer, devido às características e dimensões do grupo.

Quando têm estagiários, as reuniões podem acontecer mais frequentemente, uma vez que têm ajuda no serviço diário.

Os funcionários, quando não conhecem algum local turístico em que a empresa está a pensar desenvolver alguma atividade, vão com o diretor conhecer o local, para trocarem ideias sobre a melhor forma de organizar o programa turístico que vão vender aos clientes.

Têm uma relação entre direção e funcionários informal e por isso a partilha de conhecimento é algo natural, que surge em conversas descontraídas.

A direção proporciona formações e a entrevistada explicou que antes de se tornar colaboradora, era estagiária na *Alma at Porto*. Aprendeu grande parte do que sabe durante o estágio, ao trabalhar em conjunto com os outros colaboradores da agência, recebendo uma formação interna.

Faz o mesmo com os estagiários que recebe e tenta-lhes transmitir o seu conhecimento, ao explicar como realiza os diversos procedimentos e da forma que acha que é mais fácil para eles aprenderem.

Quando um cliente efetua alguma reserva através do *site*, os dados vão diretamente para o *software* da empresa. O funcionário terá acesso ao pedido de reserva do cliente e os dados do cliente ficam guardados.

Os clientes habituais por norma mandam diretamente mensagem ou *email*, o que simplifica o processo de reserva de uma atividade que o cliente solicita, uma vez que já têm os dados registados no *software*. Quando o cliente liga ou manda *email*, o funcionário

pesquisa pelo contacto telefónico ou pelo *email* no *software*, e tem acesso ao perfil do cliente.

Todo o conhecimento fica registado no *software*, pois é mais fácil de todos os envolvidos na empresa terem acesso.

Quando existe alguma reserva de grupo, escolhem um funcionário que fica responsável por tratar de todo o processo e enviar os dados para os restantes colaboradores, de modo que todos estejam a par.

7.2 Agência D

A pessoa inquirida, do sexo feminino, tem Licenciatura em Economia e é responsável pela *Agência D*.

O questionário continha 18 questões e foi enviado, via *google forms*, no dia 8 de março de 2023.

A *Agência D* afirma que proporciona momentos de socialização entre funcionários, ao presentear com refeições especiais e atividades de convívio.

Faz parte da cultura da empresa a partilha do conhecimento, sendo que o mesmo é incentivado pela agência através de formações e do espírito de interajuda que promovem.

Relativamente aos sistemas de reserva não menciona o tipo de conhecimento que é registado e nem o sistema utilizado.

O principal veículo de comunicação e de divulgação é o *site* e as redes sociais.

A *Agência D* incentiva a criatividade dos funcionários, no entanto não explica como o fazem.

Declaram que é muito importante um sistema de liderança e que a agência se preocupa com a gestão e a partilha do conhecimento.

Afirmam, também, que os colaboradores percebem a importância da gestão do conhecimento.

7.3 Break Free Adventours

A inquirida tem Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e é sócia-gerente da agência de viagens *Break Free Adventours*.

As suas principais funções são de consultoria turística e líder de viagens.

Afirma que a agência proporciona momentos de socialização entre colaboradores, através da organização de jantares.

A agência incentiva a partilha do conhecimento através de formações internas e externas à empresa. Exemplifica com o facto de que sempre que contratam algum funcionário, o mesmo começará por acompanhar o líder com mais experiências, recebendo uma formação inicial interna.

De acordo com o que foi respondido no questionário não registam o conhecimento e não utilizam um sistema de reservas.

As redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram*, o *site*, o *email* e o *WhatsApp*, são utilizados como meio para comunicar com os clientes e para divulgar os seus serviços.

A *Break Free Adventours* incentiva a criatividade dos colaboradores através de sessões de *brainstorming*, ao propor novos desafios e ao estimular a criação de novas atividades a destinos já visitados.

A liderança é importante e exemplificam com o caso da contratação de um novo funcionário, pois o líder irá ensinar e transmitir o seu conhecimento ao dizer como deve lidar em determinadas situações, como deve abordar o grupo ou como o deve manter unido.

Quando questionada sobre a importância de um bom sistema de liderança, demonstra com o facto de que todos os documentos importantes enviados aos clientes, também são apresentados ao líder para que o mesmo esteja preparado para responder a alguma questão colocada pelo consumidor.

Os colaboradores percebem a importância de gerir o conhecimento, uma vez que gostam de participar em todas as etapas que envolve a concretização da viagem.

7.4 Destinos Ilimitados

O inquirido do sexo masculino tem o 12º ano, sendo o gerente da agência de viagens *Destino Ilimitados – N'Destinos Viagens e Turismo, Lda*.

Afirma que a agência não proporciona a socialização entre colaboradores, no entanto faz parte da cultura da empresa a partilha do conhecimento.

A empresa oferece formações aos colaboradores e participa em eventos relacionados com a área de negócio, sendo uma oportunidade de difundir o conhecimento.

Segundo o inquirido não existem registos sobre o conhecimento e fazem reservas presencialmente, pelo telefone e *online* no *site* e redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram*. Todos os envolvidos dentro da agência têm acesso às reservas.

A agência não incentiva a criatividade dos funcionários e por consequência, não utilizam nenhum sistema de criatividade para promover a mesma.

Reconhecem a importância de um bom sistema de liderança para terem a informação sempre atualizada e os líderes preocupam-se com a gestão e partilha do conhecimento, pois participam em reuniões, com a *Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo* (APAVT), com o *Grupo GEA* e com operadores turísticos, para terem acesso a conhecimento pertinentes para o setor.

Os colaboradores sabem que a gestão do conhecimento é essencial, uma vez que consideram fundamental saber geri-la neste setor.

7.5 LusoViagens

O questionário foi respondido por um elemento do sexo feminino, com o Curso Técnico Profissional de Turismo e é diretora da agência *LusoViagens Lda*.

A agência proporciona momentos de socialização entre funcionários através de almoços especiais e reuniões.

Faz parte da cultura organizacional a partilha do conhecimento e a agência promove a mesma ao oferecer formações profissionais digitais e presenciais.

O conhecimento é registado em dois *softwares*, sendo eles o *Smartpoint* e o *Nonius*. O sistema de reservas utilizado é o *Smartpoint* e todos os funcionários têm acesso ao mesmo.

Comunicam e divulgam os serviços através do *site* e das redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram*.

Quando questionados sobre os sistemas de criatividade utilizados, a inquirida afirma que a agência está a recuperar da pandemia causada pelo *Coronavirus disease 2019 (Covid-19)*.

Reconhecem que o sistema de liderança é importante e o líder tem que ser humano no tratamento diário com os clientes.

Os líderes da agência preocupam-se com a gestão do conhecimento e partilham o conhecimento com todos os envolvidos na empresa.

7.6 Top Atlântico

O questionário, com 18 questões, realizado à *Top Atlântico*, via *google forms*, foi enviado e respondido pelo inquirido no dia 12 de fevereiro de 2023.

A inquirida do sexo feminino, tem o 12º ano de escolaridade e é supervisora do BTC empresas na agência *Top Atlântico*.

Nos sistemas sociais, afirma que proporcionam momentos de socialização entre funcionários através da organização de atividades.

Faz parte dos sistemas culturais a partilha do conhecimento, por meio de formações, encontros para troca de ideias e reuniões.

Os sistemas de reservas utilizados são o *Galileo* e o *Amadeus*, onde são registadas informações confidenciais e autorizadas, em que todos os intervenientes da agência têm acesso.

Os principais veículos de comunicação *online* da *Top Atlântico* são por *email*, telefone e *Microsoft teams*, sendo que utilizam sistemas de divulgação como o *site* e as redes sociais para dar a conhecer os seus serviços e comunicar com os clientes.

A agência estimula a criatividade dos funcionários ao propor desafios e ao incentivar a criação de novas ideias para serem colocadas em prática.

Reconhecem a importância de um sistema de liderança na gestão do conhecimento, de forma a criar conhecimento para ser utilizado por todos. A partilha do conhecimento e a gestão do mesmo é alvo de atenção por parte dos líderes.

Consideram essencial a gestão do conhecimento na *Top Atlântico* pois, se não existir gestão, o conhecimento não chega a todos.

Na tabela 2 é possível observar as respostas obtidas na entrevista e nos questionários das seis agências de viagens, categorizados de acordo com os sistemas identificados no modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens *online* ([Capítulo III](#)).

Tabela 2. Resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários

Agência de viagens	Modelo de Gestão do conhecimento nas agências de viagens online	Resultados	
Alma at Porto		Aplica-se?	Quais?
	Sistemas sociais	Sim	Organização de lanches e <i>fun trips</i>
	Sistemas culturais	Sim	Oferta de formações
	Sistemas de reservas	Sim	<i>Software</i> próprio e uso do <i>Galileo</i>
	Sistemas de divulgação	Sim	<i>Site</i> e redes sociais
	Sistemas de criatividade	Sim	Proposta de desafios
	Sistemas de liderança	Sim	Líder transmite o que sabe aos colaboradores
Agência D		Aplica-se?	Quais?
	Sistemas sociais	Sim	Organização de refeições e de atividades
	Sistemas culturais	Sim	Promovem formações e estimulam a interajuda entre colegas
	Sistemas de reservas	Não	
	Sistemas de divulgação	Sim	<i>Site</i> e redes sociais
	Sistemas de criatividade	Sim	Não respondeu
	Sistemas de liderança	Sim	Não respondeu

Tabela 2. Resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários (continuação)

Agência de viagens	Modelo de Gestão do conhecimento nas agências de viagens online	Resultados	
		Aplica-se?	Quais?
<i>Break Free Adventours</i>	Sistemas sociais	Sim	Organização de jantares para convívio
	Sistemas culturais	Sim	Exemplo: Colaborador mais experiente ensina o novo funcionário a liderar uma viagem
	Sistemas de reservas	Não	
	Sistemas de divulgação	Sim	Site e redes sociais
	Sistemas de criatividade	Sim	Sessões de <i>brainstorming</i> , proposta de novos destinos e de novas atividades para destinos que já estão a ser explorados pela agência
	Sistemas de liderança	Sim	O líder está sempre a par do que acontece na agência. Por exemplo todos os documentos importantes que são enviados para os clientes, o líder também os recebe
		Aplica-se?	Quais?
<i>Destinos Ilimitados</i>	Sistemas sociais	Não	
	Sistemas culturais	Sim	Oferta de formações e participação em eventos da área de negócio
	Sistemas de reservas	Não	
	Sistemas de divulgação	Sim	Site, redes sociais e telefone (por mensagens)
	Sistemas de criatividade	Não	
	Sistemas de liderança	Sim	Líder participa em reuniões com associações da área de negócio para obter mais informações

Tabela 2. Resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários (continuação)

Agência de viagens	Modelo de Gestão do conhecimento nas agências de viagens online	Resultados	
		Aplica-se?	Quais?
<i>LusoViagens</i>	Sistemas sociais	Sim	Organização de almoços e de reuniões
	Sistemas culturais	Sim	Promovem formações profissionais
	Sistemas de reservas	Sim	<i>Smartpoint e Nonius</i>
	Sistemas de divulgação	Sim	<i>Site</i> e redes sociais
	Sistemas de criatividade	Sim	Estão a recomençar após a pandemia
	Sistemas de liderança	Sim	Partilha do conhecimento entre todos
<i>Top Atlântico</i>		Aplica-se?	Quais?
	Sistemas sociais	Sim	Organização de atividades
	Sistemas culturais	Sim	Proporciona formações, encontros para troca de ideias e reuniões
	Sistemas de reservas	Sim	<i>Galileo e Amadeus</i>
	Sistemas de divulgação	Sim	<i>Site, Microsoft Teams, email</i> e redes sociais
	Sistemas de criatividade	Sim	Proposta de desafios e de ideias possíveis de serem colocadas em prática
	Sistemas de liderança	Sim	Não respondeu

Fonte – Autoria própria

CAPÍTULO VII – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

8 Discussão dos resultados

Tendo em consideração os resultados alcançados nas entrevistas e no questionário, é possível extrair informações relevantes para a validação do modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens *online* e para atingir os objetivos estabelecidos.

8.1 Validação do modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*

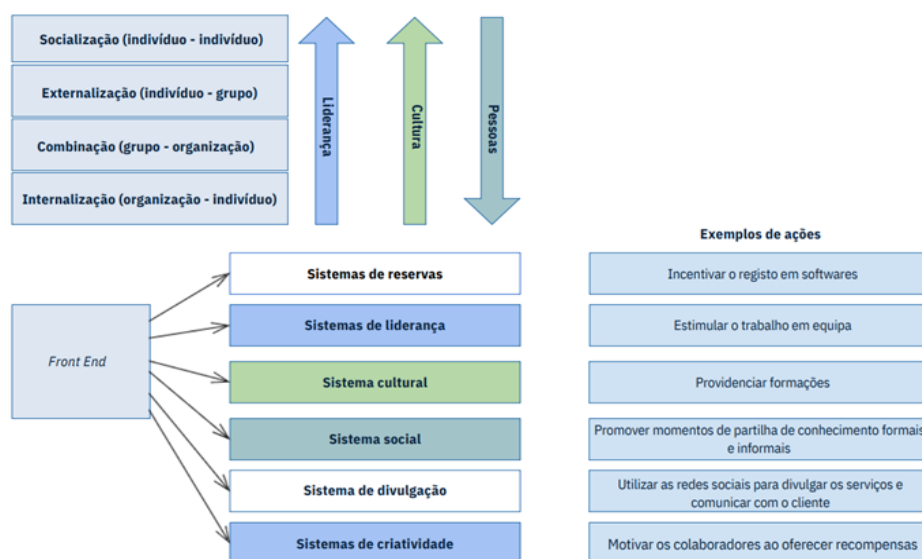


Figura 4. Modelo de Gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*

Fonte – Autoria própria

O processo de revisão da literatura resultou na identificação de seis sistemas que foram confirmados com os resultados obtidos nas entrevistas e questionários realizados.

A transformação digital permitiu que as agências de viagens deixassem os manuais de reservas e utilizassem sistemas de reservas digitais que possibilitam armazenar dados relativamente a serviços turísticos (Salvado, 2009), facto que não obteve consenso nas agências inquiridas. Três agências afirmaram que utilizam sistemas de reservas *online*, sendo que o mais mencionado é o *Galileo*, no entanto outras três agências negaram a sua utilização o que suscita dúvidas quanto à forma como guardam os dados dos clientes e o *know-how* de cada colaborador, pois quando ocorreu a entrevista à agência *Alma at Porto*, facilmente percebeu-se que quando um cliente efetua uma reserva através do *site*, as informações ficam automaticamente guardadas no *software* que a agência utiliza. Fica-se em dúvida relativamente à forma como as três agências processam as reservas.

Também suscita a atenção o facto das três agências que negaram a utilização de registos de reservas digitais, não utilizarem os mesmos para registar e partilhar conhecimento entre funcionários, pois com o advento da tecnologia ficou mais fácil a disseminação do conhecimento que é essencial para melhorar o desempenho da empresa (Ferreira, 2012).

Compreende-se que os sistemas de reservas *online* são fundamentais para processar dados relativos a serviços turísticos e para armazenar o conhecimento de determinada agência de viagens, tornando-se mais fácil para os colaboradores aceder aos mesmos e para utilizá-los nas suas funções diárias.

Conectado com os sistemas de reservas estão os sistemas de divulgação que reúnem consenso quanto à sua importância, dado que as seis agências utilizam, em especial as redes sociais e o *site*, para dar a conhecer os seus serviços e para comunicar com os clientes. Facto que vai de encontro à afirmação de Goeldner & Ritchie (2009) que defendem que a utilização de ferramentas tecnológicas permite fomentar as vendas e partilhar o conhecimento sobre determinado destino turístico. As seis agências utilizam os sistemas de divulgação para levarem até ao cliente os seus serviços e sem qualquer barreira fronteiriça (Teles, 2010), uma vez que apenas com o acesso a um dispositivo móvel com *internet*, as pessoas conseguem consultar os *sites* e redes sociais.

Entende-se, também, que quando um cliente efetua uma reserva através do *site*, os dados vão diretamente para o *software* que a empresa utiliza, tal como foi possível constatar na entrevista à agência *Alma at Porto*, o que permite que a agência fique com as informações guardadas no *software* para posteriormente utilizar a seu benefício, ao mandar *email*, por exemplo, com promoções apelativas ao perfil de determinado cliente.

Relativamente aos sistemas de liderança é impossível negar a sua importância nas agências inquiridas, uma vez que foi unanime a sua utilização em todas as agências. Inclusive a maior parte dos inquiridos, dá exemplos em o líder transmite o seu conhecimento aos colaboradores, o que vai de encontro ao princípio defendido por Salvado (2009) de que numa agência de viagens *online* é essencial a liderança, para a mesma ser ágil, sincronizada e baseada no conhecimento e esse facto foi possível constatar, pois mais do que uma vez foi referido que o líder vai procurar aprofundar o seu conhecimento, em eventos referentes à área de negócio, para transmitir aos demais envolvidos na empresa, contribuindo para a disseminação do conhecimento.

Também, a agência *LusoViagens* através de uma resposta, nos sistemas de liderança, relembra o quanto é fundamental o trabalho em equipa. O líder vai procurar saber mais e vai esforçar-se para incentivar os seus funcionários a darem o seu melhor diariamente, no entanto só é possível se existir um espírito de entreaajuda para aplicar e continuar a disseminar o conhecimento na empresa.

As pessoas necessitam de estar dispostas a aprender e o líder terá um papel valioso para arranjar estratégias de modo a incentivar os funcionários. Estratégias essas que podem passar por incutir sistemas de criatividade nas agências, dado que os dois sistemas (sistema de liderança e sistema de criatividade) se interligam, tal como foi possível averiguar através do estudo realizado.

Um líder facilmente poderá propor desafios para aumentar a criatividade ou para criar novas soluções (Amabile, 1999), tal como foi possível perceber na entrevista à agência *Alma at Porto* e no questionário à *Break Free Adventours*, visto que incentivam a criatividade dos funcionários quando pedem novas atividades em locais que já estão a ser explorados. Dão liberdade aos seus colaboradores para estimularem a sua criatividade e, consequentemente, vão motivá-los, pois não estarão a fazer sempre as mesmas tarefas. Os funcionários não necessitam de ter medo ao proporem ideias diferentes do habitual, dado que essas mesmas ideias vão ser úteis para a agência distinguir-se dos seus concorrentes ao obter vantagem competitiva, visto que terão algo que a outra agência não terá e isso foi possível quando o líder incentivou a criatividade.

Para promover os sistemas de criatividade, é igualmente importante apostar nos sistemas sociais, tendo em conta que a partilha de experiências, de valores e de ideias contribuem para o impulso da criatividade ao tornarem um ativo intangível e imaterial partilhado por todos (Brito, 2008; Korobinski, 2001). A resposta à utilização dos sistemas sociais foi maioritariamente positiva, ou seja, as agências utilizam momentos formais e informais como a organização de convívios e reuniões para promover a partilha do conhecimento. Quase que involuntariamente as pessoas estão num ambiente descontraído, onde aproveitam para partilhar ideias, que acabam por ser benéficas nas suas atividades profissionais.

É geral a concordância com a utilização dos sistemas culturais nas agências. Entende-se que faz parte da cultura organizacional proporcionar ferramentas que permitam que o funcionário cresça dentro da empresa, para que o mesmo não se sinta estagnado e para

que possa expandir o seu próprio conhecimento (Cavalcante, 2000), sendo também considerado um recurso estratégico que vai aprender mais para oferecer um melhor serviço aos clientes (Bontis, 1998), contribuindo para o sucesso da empresa. As agências investem maioritariamente em formações que sentem que são necessárias e fundamentais para os colaboradores aprofundarem o conhecimento, que será utilizado nas suas funções.

Na figura 5 é possível destacar a veracidade do modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*, anteriormente exposto. Do lado esquerdo da figura consta os sistemas onde existiu total concordância (sistemas culturais, sistemas de divulgação e sistemas de liderança) e do lado direito são apresentados os sistemas que não reuniu consenso quanto à sua aplicação nas agências de viagens alvo de estudo (sistemas sociais, sistemas de reservas e sistemas de criatividade). É possível verificar, também, as ações que as agências de viagens mais utilizam e que contribuem para a boa gestão do conhecimento.

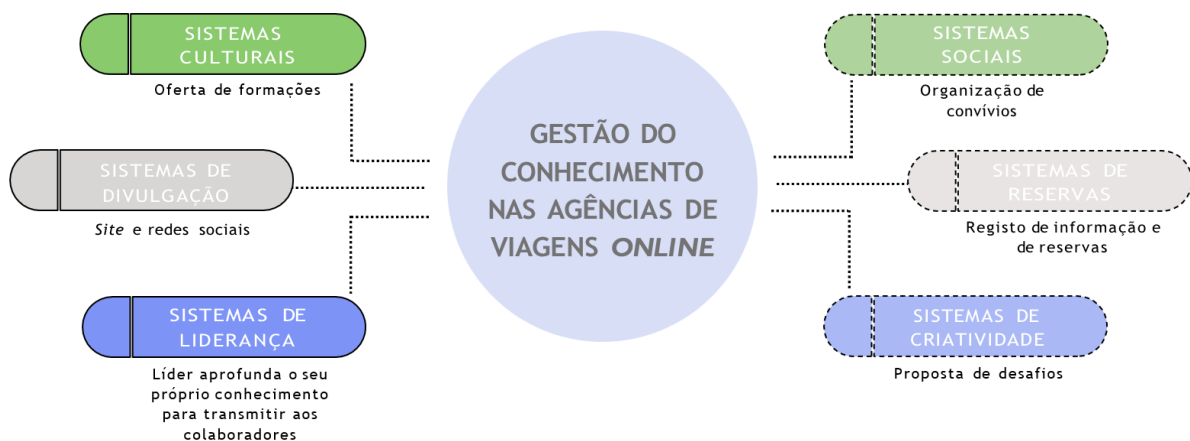


Figura 5. Gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*

Fonte – Autoria própria

Através da análise dos resultados foi possível dar resposta aos objetivos previamente mencionados:

- a) Entender como as agências de viagens *online* estimulam a partilha do conhecimento entre colaboradores;
- b) Perceber como as agências de viagens *online* gerem o conhecimento;
- c) Compreender como a evolução tecnológica facilitou a gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*.

Foi igualmente possível, constatar que alguma das agências alvo de estudo entendem o que é a gestão do conhecimento e aplicam-na, visto que acham essencial para o bom

funcionamento das agências de viagens, todavia algumas respostas que foram dadas demonstram falta de conhecimento sobre o que é gestão do conhecimento. Inclusive, quando questionados sobre a importância de gerir o conhecimento, maior parte não conseguiu fundamentar, pois mencionaram apenas que é essencial e que sem a gestão do conhecimento, o conhecimento não chega a todos os colaboradores da agência.

No entanto, as agências mencionam também que gerir o conhecimento é fundamental, assim como é importante disseminar o conhecimento e ter um líder capaz de estimular a partilha de conhecimento entre todos os intervenientes na agência de viagens *online*.

É evidente a importância da gestão do conhecimento nas agências de viagens *online* e que as agências implementam ações que contribuem para a partilha e gestão do conhecimento beneficiando a empresa e o cliente, o que vai de encontro à afirmação de Buhalis (2004) de que facilita o trabalho do agente e o cliente terá um serviço exclusivo e de confiança.

9 Considerações finais

A gestão do conhecimento envolve manter e partilhar conhecimento dentro de uma organização, tendo em conta as experiências, os valores e o *know-how* dos envolvidos, o que torna importante administrar os ativos com conhecimento na empresa. Deste modo, as empresas podem implementar estratégias que permitam a interação entre colaboradores, podem dar a oportunidade para o funcionário aprofundar o seu próprio conhecimento, podem permitir que partilhem opiniões, podem promover a sua criatividade e podem incentivar a disseminação do conhecimento entre todos os envolvidos. O mesmo acontece nas agências de viagens *online*, tal como se pode constatar no desenvolvimento do trabalho de investigação.

Com esta investigação ambicionou-se saber qual o potencial impacto da gestão do conhecimento nas agências de viagens *online* e atingir os objetivos que envolvem entender como as agências de viagens *online* podem promover a partilha do conhecimento, perceber como gerem o conhecimento e compreender como a evolução tecnológica facilitou a gestão do conhecimento.

Através da revisão da literatura conseguiu-se perceber quais os principais elementos e exemplos de ações que influenciam a gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*, a fim de apresentar um modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*. Concluiu-se que o modelo SECI é influenciada pela cultura, pelas pessoas e pela liderança presente nas agências de viagens *online* e que vão ter um papel importante nos sistemas de reservas, sistemas de liderança, sistemas culturais, sistemas sociais, sistemas de divulgação e sistemas de criatividade.

As agências de viagens *online* são integradas por pessoas que dão o seu melhor, diariamente, para o sucesso da empresa e que devem ser conduzidas por um líder, capaz de incentivar a criatividade e proporcionar momentos para partilhar conhecimento.

Deve fazer parte da cultura da agência a partilha e a gestão do conhecimento ao incutirem ações que contribuem para a disseminação e gestão do conhecimento.

As ações passam por incentivar o registo do conhecimento em *softwares* para que a informação não se perca, o líder deve dar o exemplo e proporcionar momentos formais (exemplo: reuniões) e informais (exemplo: organização de convívios) para promover a partilha de conhecimento, podem fazer uso da tecnologia para dar a conhecer os seus

serviços e comunicarem com os clientes, tendo em conta o conhecimento do funcionário e, consequentemente, contribuindo para que ofereçam o melhor serviço ao cliente e podem incentivar a criatividade dos colaboradores dando a oportunidade dos mesmos participarem ativamente na empresa e de os desafiar constantemente.

De modo a validar o modelo anteriormente mencionado e exposto, realizou-se um trabalho de campo que contou com a participação de seis agências de viagens com vertente digital. Adotou-se como abordagem metodológica um estudo de caso que permitiu aprofundar o conhecimento relativamente aos temas em estudo.

Às seis agências colocou-se questões sobre os sistemas anteriormente referidos (sistemas de liderança, sistemas culturais, sistemas sociais, sistemas de divulgação e sistemas de criatividade), de forma a entender como as agências de viagens (*Alma at Porto, Agência D, Break Free Adventours, Destinos Ilimitados, LusoViagens e Top Atlântico*) procediam e quais as ações que utilizavam para gerir o conhecimento.

Verificou-se a importância dos sistemas de reservas, uma vez que se armazenam dados nos *softwares*, para que sejam de fácil acesso e para que possam ser utilizados no trabalho diário. Confirmou-se, também, que os sistemas de reservas estão interligados com os sistemas de divulgação, visto que os dados são guardados automaticamente no *software* da empresa, podendo ser posteriormente utilizados para divulgar os seus serviços tendo em conta a informação guardada sobre cada pessoa.

Existiu consenso quanto aos sistemas de divulgação e percebeu-se que as agências utilizam os benefícios que a *internet* proporciona para divulgar os seus serviços e estar mais próximo com o cliente, uma vez que também a *internet* facilita o contacto entre o agente e o consumidor.

Foi, igualmente, possível validar a importância de um bom sistema de liderança quando se entendeu que havia unanimidade quanto à sua utilização, existindo exemplos em que o líder vai à procura de aprofundar o seu próprio conhecimento sobre a área de negócio para depois transmitir aos restantes colaboradores. O líder terá um papel essencial no sistema de criatividade, uma vez que caberá ao mesmo desafiar os funcionários a terem ideias fora da caixa, incentivando a criatividade. A criatividade pode ser estimulada com a utilização de sistemas sociais que promovem a organização de momentos formais e informais a onde será transmitido o conhecimento, ao partilhar experiências e ideias.

Da mesma forma entende-se a importância dos sistemas culturais, devido à concordância quanto à sua relevância. Percebe-se que faz parte da cultura organizacional a utilização de ações que permitem que o funcionário participe ativamente no seu local de trabalho e aumente o seu conhecimento através da participação em formações, proporcionadas pela empresa.

Em suma, com este trabalho atingiu-se os objetivos estabelecidos tendo em consideração a revisão da literatura e o trabalho de campo realizado, ao validar o modelo de gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*, uma vez que se verificou que o modelo criado constituiu uma representação das ações essenciais para a gestão do conhecimento nas agências de viagens *online*. No processo de recolha de dados foi ainda possível destacar as ações com maior relevância neste processo de melhoria da gestão do conhecimento.

Com a evolução tecnológica ficou mais fácil gerir o conhecimento e as agências estudadas confirmaram este facto ao mencionarem que utilizam *softwares* para registar o conhecimento e efetuar reservas, utilizando também a *internet* como um recurso valioso para divulgar os seus serviços e comunicar com os atuais e potenciais clientes.

Sugestões para trabalhos futuros

Para trabalhos futuros seria interessante perceber o contributo da gestão do conhecimento na realidade virtual ou na inteligência artificial, uma vez que são vertentes em crescimento e muito exploradas na indústria do turismo. Seria relevante perceber como é gerido o conhecimento e como é incentivada a partilha do conhecimento nestas vertentes que ganham destaque dia após dia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abranja, N. A. P., & Marques, A. P. R. (2014). A relação entre as agências de viagens e a internet = The relation between the travel agencies and the internet. *Revista Cenário*, 2(2). <https://doi.org/10.26512/revistacenario.v2i2.15196>
- Alma at Porto. (2023). *Sobre nós*. https://almaatporto.pt/index.php?id_cms=6&controller=cms&id_lang=2
- Amabile, T. M. (1999). *Como (não) matar a criatividade* (Vol. 3). HSM Management.
- Amadeus. (2022). *Evolving the Global Distribution System*. <https://amadeus.com/en/topic/travel-platform/global-distribution-system-gds>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barros, S. (2012). *Análise comparativa das percepções dos consumidores de agências de viagem físicas e online*. Universidade do Porto.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora. https://www.academia.edu/6674293/Bogdan_Biklen_investigacao_qualitativa_e_m_educacao
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Break Free Adventours. (2023). *Break Free Adventours*. <https://www.breakfreeadventours.com/>
- Brito, L. M. P. (2008). Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem – instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. *Cadernos de Educação*, 204–225.
- Bruyne, P., Herman, & Schoutheete, M. (1994). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Livraria Francisco Alves Editora S.A.

- Buhalis, D. (2004). Strategic and tactical impacts of information communication technologies for tourism. *RT&D*, 1(1), 57–66.
- Cantante, M. C. (2018). Social media, importância no turismo de afinidades. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 32, 107–115.
<https://doi.org/10.18089/DAMeJ.2018.32.7>
- Cavalcante, L. E. (2000). Gestão estratégica de recursos humanos na era da tecnologia da informação e da globalização. *Informação & Informação*, 5(2), 139–147.
<https://doi.org/10.5433/1981-8920.2000v5n2p139>
- Cavlek, N. (2002). Tour operators and destination safety. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 478–496.
- Clerides, S., Nearchou, P., & Pashardes, P. (2008). Intermediaries as quality assessors: Tour operators in the travel industry. *International Journal of Industrial Organization*, 26(1), 372–392. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2007.02.001>
- Cordeiro, A. M., Oliveira, G. M. de, Rentería, J. M., & Guimarães, C. A. (2007). Revisão sistemática: Uma revisão narrativa. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgias*, 34(6), 428–431. <https://doi.org/10.1590/S0100-69912007000600012>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Harvard Business School Press*, 1–15.
<https://doi.org/10.1145/348772.348775>
- Davenport, T. H., & Völpe, S. C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 212–222.
<https://doi.org/10.1108/13673270110400816>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5.^a ed.). Sage Publications, Inc.

Destinos Ilimitados. (2023). *Destinos Ilimitados*.

<https://www.destinosilimitados.pt/index.php?lang=PT>

Decreto – lei nº17/2018 no diário da república nº48/2018: Série I, DRE, 6 (2021).

<https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/17-2018-114832293>

Ferreira, J. (2012). Gestão do Conhecimento nas Organizações. *Academia accelerating the world's research*.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4. ed). Atlas S.A.

Goeldner, C., & Ritchie, Brent. R. J. (2009). *Tourism Principles, Practices, Philosophies* (12.^a ed.). John Wiley & Sons, INC.

Gouveia, L. B. (2020). *Casos de Estudo e Estudos de Caso Práticas e operacionalização*. ESTIEM - European Students of Industrial Engineering and Management, TIMES Local Qualification – EGI, Universidade de Aveiro.

Gretz, J. R. (1998). *Viabilizando Talentos* (4^a).

Hill, M., & Hill, A. (1998). *A construção de um questionário*. Dinâmia CET-IUL.

Hissa, C. (2002). *A Mobilidade das Fronteiras: Inserções da geografia na crise da modernidade*. Editora UFMG.

Ionut, M., & Cristina, D. (2016). Computer systems technologies used in tourism activities. *Analele Universitatii Maritime Constanta*, 17, 239–242.

Jović, J., Radovanović, P., & Andreeski, C. (2016). The impact of global distribution systems on travel agencies business efficiency. *Horizons.A*, 20, 187–201. <https://doi.org/10.20544/HORIZONS.A.20.1.17.P13>

Korobinski, R. R. (2001). O grande desafio empresarial de hoje: A gestão do conhecimento. *Perspect. cienc. inf.*, 6(1), 107–116.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing* (4.^a ed.). Pearson Education Limited.

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5. ed). Atlas.
- Law, R., Qi, S., & Buhalis, D. (2010). Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, 31(3), 297–313. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.11.007>
- Lickorish, L., & Jenkins, C. (1997). *An introduction to tourism*. Butterworth-Heinemann.
- Luso Viagens. (2023). *Luso Viagens*. <https://www.lusoviagens.pt/pt/home>
- Macedo, S., & Silva, R. F. (2016). *Destino turístico e hospedagem: O papel das agências de viagens e dos operadores de turismo*. 6, 115–126.
- Machado, D. F. C., Medeiros, M., & Luce, F. (2011). A miopia do marketing de destinos turísticos. *Tourism & Management Studies*, 1, 654–661.
- Maia, V. (2011). *A Gestão do Conhecimento Integrada nos Processos Empresariais*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração Do Porto.
- Mattar, F. (2001). *Pesquisa de marketing* (3.^a ed.). Atlas S.A.
- Mendonça, D., Januário, S., & Carrasqueira, H. (2000). A distribuição no turismo e as novas tecnologias online. *Revista da ESGHT/UAlg do Algarve*, 7, 7–14.
- Mendonça, W. A. (2014). *Metodologia para estudo de caso*. UnisulVirtual.
- Minayo, M. (2012). Análise qualitativa: Teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 621–626.
- Minayo, M., & Costa, A. (2019). *Técnicas que fazem uso da palavra, do olhar e da empatia: Pesquisa qualitativa em ação* (1.^a ed.). Ludomedia.
- Nagiller, M. (2004). *Online-booking—Aos pacotes turísticos last-minute do Algarve e o seu posicionamento*. Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14–37.

- Oliveira, M., Becker, G. V., Pedron, C. D., & Dall'Igna, F. (2010). Espiral do conhecimento em frameworks de gestão do conhecimento: O caso de duas organizações em Portugal. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 15(3), 155–175. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362010000300009>
- Pires, E. (2004). *As Inter-relações Turismo, Meio Ambiente e Cultura* (Instituto Politécnico de Bragança). <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/222/1/70%20-%20As%20inter-rela%c3%a7%c3%b5es%20turismo%20meio-ambiente%20e%20cultura.pdf>
- Pozzebon, M., & Freitas, H. (1998). Modelagem de casos: Uma nova abordagem em análise qualitativa de dados? *ANPAD, Administração informática*, 22.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª). Editora Feevale.
- Quivy, R., & Campenhoudt, V. L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2.ª ed.). Gradiva.
- Ramos, P. (2022). Quase um terço dos portugueses compra online viagens ou alojamento. *Travelbi by Turismo de Portugal*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/comportamento-do-consumidor/quase-um-terco-dos-portugueses-compra-online-viagens-ou-alojamento>
- Ribière, V. M., & Sitar, A. S. (2003). Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 39–48. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500004>
- Salvado, J. (2009). *Agências de Viagens do futuro: Um arquétipo para Portugal* [Universidade de Aveiro]. <https://ria.ua.pt/handle/10773/1556>

- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: Contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Universidade Aberta.
<http://hdl.handle.net/10400.2/10696>
- Scatolin, H. G. (2015). *A gestão do conhecimento nas organizações: O legado de Nonaka e Takeuchi*. 5(2), 4–13.
- Schultz, T. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Senge, P. (1990). *A quinta disciplina*. <https://cndl.org.br/politicaspUBLICAS/wp-content/uploads/estudos/A%20Quinta%20Disciplina%20-%20Peter%20Senge.pdf>
- Shinyashiki, G. T., Trevizan, M. A., & Mendes, I. A. C. (2003). Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 11(4), 499–506. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692003000400013>
- Silva, G. R. F., Macêdo, K. N. de F., Rebouças, C. B. de A., & Souza, Â. M. A. e. (2006). Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. *Online Brazilian Journal of Nursing*, 5(2). <https://doi.org/10.5935/1676-4285.20060382>
- Standing, C., Tang-Taye, J.-P., & Boyer, M. (2014). The Impact of the Internet in Travel and Tourism: A Research Review 2001–2010. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(1), 82–113. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.861724>
- Sveiby, K. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Campos Ltda.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Bookman.
- Talavera, A. (1997). *¿Nuevas hordas, viejas culturas? La antropología y el turismo*. Ariel.

- Teles, I. V. P. (2010). *Avaliação do Impacto das TIC nas agências de viagens online madeirenses* [Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. <http://hdl.handle.net/10400.26/2417>
- Terra, C. J. (2000). *Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial; uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. Negócio Editora.
- Top Atlântico. (2023). *Quem somos*. <https://www.topatlantico.pt/info/quem-somos>
- Travelbi by Turismo de Portugal. (2022). *Are you experienced?* <https://travelbi.turismodeportugal.pt/tendencias/are-you-experienced-como-podem-as-empresas-de-viagens-e-turismo-ser-bem-sucedidas-na-venda-online-de-experiencias-no-destino-2022>
- Travelport. (2022). *About Travelport*. <https://www.travelport.com/company>
- Tuomi, I. (1999). Data Is More than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 103–117. <https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518258>
- Turismo de Portugal. (2022a). *Estratégia Turismo 2027 (ET2027)*. http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/Estrategia_2027/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal. (2022b). *Visão geral—Turismo em Portugal*. http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx
- Vasconcelos, Y. L., Yoshitake, M., & de França, S. M. (2015). *Método de Estudo de Caso como Estratégia de Ensino, Pesquisa e Extensão*. 16(1).

- Vianello, P. L. (2017). *Métodos e técnicas de pesquisa*. Educação à distância. <https://docplayer.com.br/67914112-Metodos-e-tecnicas-de-pesquisa-luciana-peixoto-vianello.html>
- Vinod, B. (2009). Distribution and revenue management: Origins and value proposition. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 8(2–3), 117–133. <https://doi.org/10.1057/rpm.2008.62>
- Visit Portugal. (2023). *Break Free Adventours*. <https://www.visitportugal.com/en/node/409565>
- Weschter, E. G. (2003). *Gestão do conhecimento: Utilizando o capital intelectual como recurso para o sucesso organizacional*.
- Wille, M. F. de C., Marques, R. A. de M., Silva, H. D. F. N., Stoltz, T., & Branco, V. (2012). Aproximações entre o processo de adaptação de Piaget e os modos de conversão do conhecimento de Nonaka & Takeuchi. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 0(0), 24–39. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2012v17nesp1p24>
- Yafushi, C. A. P., Almeida, M. F. I. de, & Vitoriano, M. C. de C. P. (2019). Gestão da informação, cultura organizacional e competências em informação: O quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 9(3). <https://doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n3p4>
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa estudo de caso—Desenho e métodos* (2.^a ed.). Bookman.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso—Planejamento e Métodos* (2. ed). Bookman.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research—Design and methods* (3^a, Vol. 5). Sage Publications, Inc.

Zins, C. (2007). Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge.
Journal of the American Society for Information Science and Technology, 58(4),
479–493. <https://doi.org/10.1002/asi.20508>

Apêndice I – Entrevista ao diretor da agência de viagens *Alma at Porto*

1. Qual o seu nível de escolaridade?
2. Que função exerce na *Alma at Porto*?
3. Quais as suas principais funções?
4. A agência proporciona momentos para socialização entre funcionários?
5. Acha importante a socialização entre funcionários? Porquê?
6. Quais os sistemas sociais utilizados na agência?
7. Faz parte da cultura da organização a partilha do conhecimento?
8. Como a agência de viagens incentiva a partilha do conhecimento entre colaboradores?
9. Faz parte do sistema cultural da agência proporcionar formações aos seus colaboradores, de modo formal e informal? Como é feito esse processo?
10. Pode dar exemplos de formações já realizadas?
11. Que tipo de conhecimento/informação é registado no *software*?
12. Qual o sistema de reservas utilizado?
13. Todos os colaboradores têm acesso ao *software*?
14. Quais são os principais veículos de comunicação *online*?
15. Divulgam os serviços e comunicam com o cliente através do *site* e das redes sociais?
16. Qual é o meio de comunicação preferido dos clientes para entrar em contacto com a agência?
17. Qual é o meio mais utilizados pelos clientes para comunicar com a agência?
18. A agência incentiva a criatividade dos funcionários? Quais os sistemas de criatividade usados?
19. Qual é a importância de um sistema de liderança na gestão do conhecimento da *Alma at Porto*?
20. Preocupa-se com a gestão do conhecimento e a partilha do conhecimento? De que forma?
21. Na sua opinião, qual é a perceção dos colaboradores sobre a importância da gestão do conhecimento?

Apêndice II – Entrevista a colaboradora da agência de viagens *Alma at Porto*

1. Quantos funcionários tem a agência de viagens *Alma at Porto*?
2. Quais as suas funções na agência?
3. Quais os departamentos existentes na agência de viagens?
4. Qual é o principal objetivo da agência?
5. A agência promove destinos em Portugal e internacionais? Qual a história da agência de viagens *Alma at Porto*?
6. Quais as atividades mais procuradas pelos clientes?
7. Propõem desafios aos colaboradores como forma de incentivar a criatividade deles? Pode dar exemplos de alguns desafios propostos?
8. Fazem reuniões mensais ou semanais para detetar falhas, ver no que podem melhorar e para partilhar opiniões?
9. O que fazem para partilhar o conhecimento entre colaboradores? Pode dar exemplos?
10. Oferecem oportunidades aos funcionários para eles crescerem dentro da empresa, ao oferecerem formações, por exemplo? Pode dar exemplos de formações em que participou?
11. Os funcionários aceitam expandir o seu conhecimento? Aceitam as formações que oferecem?
12. Têm algum *software* para efetuar registos? O que é registado?
13. Como gerem o conhecimento? Açam importante a gestão do conhecimento?

Apêndice III – Questionário realizado às agências de viagens

Questionário

No âmbito do Mestrado em Informação Empresarial do ISCAP (Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto), venho por este meio pedir a colaboração no projeto de investigação.

Com este trabalho de investigação pretende-se determinar os potenciais impactos das ações de gestão do conhecimento nas agências de viagens digitais.

Para obter resultados, gostaria que respondesse às seguintes questões:

a) Caracterização da agência de viagens e do inquirido

Objetivo - Contribuir para a caracterização da agência de viagens e da pessoa que vai colaborar na dissertação.

1. Nome da agência de viagens

2. Caso a agência de viagens disponha de espaço físico, pode indicar a região onde se situa?

3. Género

☐ Masculino

☐ Feminino

4. Escolaridade

☐ 4º ano

☐ 9º ano

☐ 10º, 11º ou 12º ano

☐ Curso Técnico Profissional

☐ Curso Superior

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutorado

4.1. Pode mencionar qual o curso?

5. Que função exerce na agência de viagens e quais as principais atividades?

b) Sistemas sociais na agência de viagens

Objetivo - Saber se a agência promove a partilha de conhecimento formal (exemplo: reuniões semanais ou mensais) e informal (exemplo: jantares de convívio).

1. A agência proporciona momentos para socialização entre funcionários?

☐ Sim

☐ Não

2. Quais os sistemas sociais utilizados (exemplo: organização de atividades para confraternização)?

c) Sistemas culturais na agência de viagens

Objetivo - Perceber se é normal para os funcionários partilharem conhecimento entre eles, no dia a dia, porque a agência proporciona momentos de partilha e se o fazem quase que involuntariamente, uma vez que pode ser natural acontecer.

1. Faz parte da cultura da organização a partilha do conhecimento

☐ Sim

☐ Não

1. Como a agência de viagens incentiva a partilha do conhecimento entre colaboradores (proporcionam formações, por exemplo?)

3. Faz parte do sistema cultural da agência proporcionar formações aos seus colaboradores, de modo formal e informal?

☐ Sim

☐ Não

3.1. Se sim, como é feito esse processo?

d) Sistemas de reservas na agência de viagens

Objetivo - Entender se a agência de viagens incentiva ao registo do conhecimento em algum *software* próprio e saber se o conhecimento é facilmente acedido.

1. Que tipo de conhecimento/informação é registado no *software*?

2. Qual o sistema de reservas utilizado?

3. Todos têm acesso

☐ Sim

☐ Não

e) Sistemas de divulgação na agência de viagens

Objetivo - Entender se a agência disponibiliza todo o seu conhecimento *online*, para que o cliente tenha acesso e possa comunicar com a empresa.

1. Quais são os principais veículos de comunicação *online*?

2. Divulgam os serviços e comunicam com o cliente através:

☐ Site

☐ Redes sociais

☐ Outra:

f) Sistemas de criatividade na agência de viagens

Objetivo - Perceber se os funcionários têm liberdade para dar ideias, tendo em conta o seu conhecimento, de forma que a agência se diferencie das restantes ao aproveitar a criatividade dos seus colaboradores. Entender, também, como estimulam a criatividade dos funcionários.

1. A agência incentiva a criatividade dos funcionários?

☐ Sim

☐ Não

1.1. Se sim, quais os sistemas de criatividade usados (exemplos: sessões de *brainstorming*, proposta de desafios, oferta de recompensas para as melhores ideias)?

g) Sistemas de liderança na agência de viagens

Objetivo - Saber se o líder incentiva a partilha do conhecimento. Se apoia e proporciona momentos para a disseminação do conhecimento.

1. Qual é a importância de um sistema de liderança na gestão do conhecimento na agência de viagens?

2. Os líderes da empresa ou de grupos apresentam preocupação com a gestão do conhecimento e a partilha do conhecimento?

☐ Sim

☐ Não

2.1. Se sim, pode explicar de que forma?

h) Gestão do conhecimento na agência de viagens

Objetivo - Perceber se todos os funcionários acham importante partilhar o conhecimento e a gestão do mesmo. Saber se faz diferença no trabalho diário.

1. Qual a perceção dos colaboradores sobre a importância da gestão do conhecimento?

Autoriza mencionar o nome da agência de viagens e informação sobre a mesma, que se encontra disponível *online*, na dissertação que está em curso?

☐ Sim

☐ Não

Obrigada pela colaboração!

Daniela Pinto

**Anexo I – Decreto – lei nº17/2018 no diário da república nº48/2018, série
I de 2018-03-08, artigo nº3**



**ESTABELECE O REGIME DE ACESSO E DE EXERCÍCIO
DA ATIVIDADE DAS
AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO**

LEGISLAÇÃO CONSOLIDADA

4 - Não constitui um serviço de viagem conexo, aquele em que apenas um dos tipos de serviços de viagem a que se referem as subalíneas i), ii) e iii) da alínea m) do n.º 1, e um ou mais serviços turísticos a que se refere subalínea iv) da mesma alínea m) sejam adquiridos, caso estes últimos serviços não representem uma proporção significativa do valor combinado dos serviços e não sejam publicitados como constituindo uma característica essencial da viagem ou das férias nem representem de outro modo uma tal característica.

Artigo 3.º

Atividades das agências de viagens e turismo

1. As agências de viagens e turismo desenvolvem, a título principal, as seguintes atividades próprias:
 - a) A organização e venda de viagens organizadas e a facilitação de serviços de viagem conexos, quando o facilitador receba pagamentos do viajante, respeitantes aos serviços prestados por terceiros;
 - b) A representação de outras agências de viagens e turismo, nacionais ou estrangeiras, bem como a intermediação na venda dos respetivos produtos;
 - c) A reserva de serviços em empreendimentos turísticos e em estabelecimentos de alojamento local;
 - d) A venda de bilhetes e reserva de lugares em qualquer meio de transporte;
 - e) A receção, transferência e assistência a turistas.
- 2 - As agências de viagens e turismo desenvolvem, a título acessório, as seguintes atividades:

- a) A obtenção de certificados coletivos de identidade, vistos ou outros documentos necessários à realização de uma viagem;
- b) A organização de congressos e de eventos semelhantes;
- c) A reserva e a venda de bilhetes para espetáculos e outras manifestações públicas;
- d) A realização de operações cambiais para uso exclusivo dos clientes, de acordo com as normas reguladoras da atividade cambial;
- e) A intermediação na celebração de contratos de aluguer de veículos de passageiros sem condutor;
- f) A comercialização de seguros de viagem e de bagagem em conjugação e no âmbito de outros serviços por si prestados, sem prejuízo do previsto no diploma que regula as condições de acesso e de exercício da atividade de mediação de seguros ou de resseguros;
- g) A venda de guias turísticos e de publicações semelhantes;
- h) O transporte turístico efetuado no âmbito de uma viagem turística, nos termos definidos no artigo 13.º;
- i) A prestação de serviços ligados ao acolhimento turístico, nomeadamente a organização de visitas a museus, monumentos históricos e outros locais de relevante interesse turístico.

3 - As agências de viagens e turismo só podem comercializar serviços de viagem prestados por entidades que cumpram os requisitos de acesso e exercício das respetivas atividades, de acordo com a legislação aplicável.