

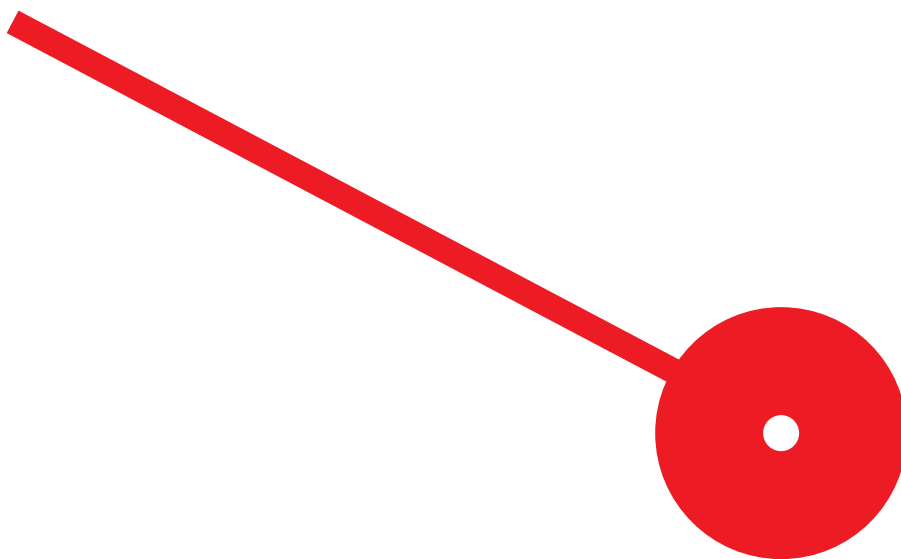
**M** MESTRADO  
INFORMAÇÃO EMPRESARIAL

# As Práticas Informacionais e as Competências Digitais no contexto da Gestão de Alojamento Local na Região Autónoma da Madeira

Ana Carolina Andrade Conduto

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

10/2024

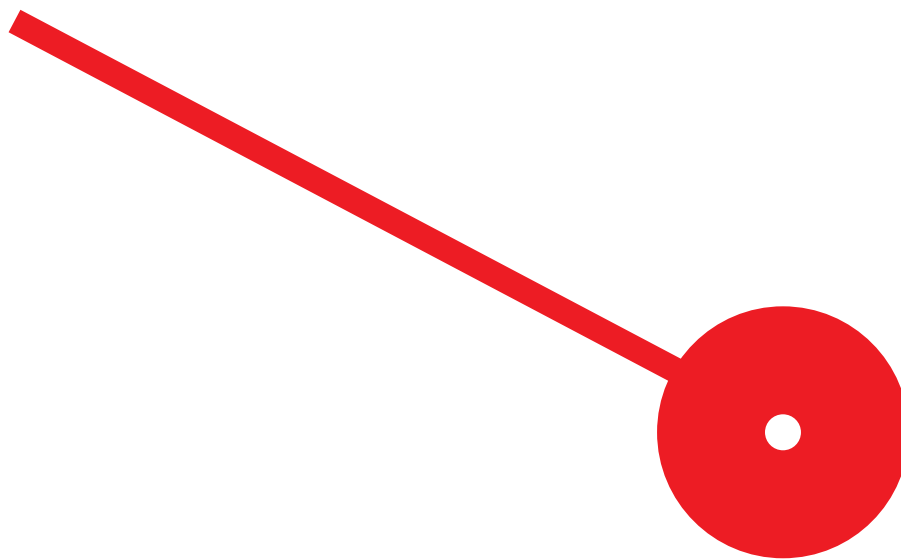


**M** MESTRADO  
INFORMAÇÃO EMPRESARIAL

# As Práticas Informacionais e as Competências Digitais no contexto da Gestão de Alojamento Local na Região Autónoma da Madeira

Ana Carolina Andrade Conduto

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Informação Empresarial, sob orientação da Prof<sup>a</sup> Doutora Inês Braga e do Prof. Doutor Luís Silva Rodrigues**



## **Agradecimentos**

Aos meus Orientadores que, não só me acompanharam durante a realização da dissertação, mas também desde a Licenciatura. À Prof<sup>a</sup> Doutora Inês Braga e ao Prof. Doutor Luís Silva Rodrigues que, com dedicação, disponibilidade e cuidado, souberam transmitir muitos conhecimentos, orientando os diferentes assuntos, permitindo-me elaborar este grande trabalho.

A todos os gestores de Alojamento Local da Região Autónoma da Madeira, que, respondendo às questões que foram colocadas, deram o seu contributo e possibilitaram a conclusão deste estudo.

À minha família, que me proporcionou a oportunidade de ingressar no ensino superior fora da ilha, me dando liberdade para experienciar uma realidade que me ensinou a ter mais autonomia e, naturalmente, mais maturidade. Agradeço-lhes por acreditarem em mim e nas minhas capacidades.

À minha amiga Veva, por todos os momentos vividos durante estes últimos anos no Porto. Pelos momentos felizes (não esquecendo também o apoio nos momentos menos bons), pelas palavras de encorajamento e, sobretudo, pela companhia.

Aos meus colegas de turma pela união e bom senso mas, principalmente, à Andreia, pela amizade, atenciosidade e colaboração em muitos trabalhos do Mestrado.

## **Resumo:**

A investigação explora a gestão de Alojamento Local (AL) na Região Autónoma da Madeira (RAM), visando, principalmente, compreender as práticas informacionais e as competências digitais dos gestores deste setor, uma vez que os mesmos aparentam ser profissionais sem vínculo ao turismo nem ao marketing digital.

A realização desta investigação surge motivada pela relação entre o crescente número de gestores de AL na RAM e a inexistência de estudos sobre a gestão da informação aplicada neste setor de atividade. Assim, os objetivos específicos do estudo são: 1) Analisar as práticas informacionais inerentes à gestão da informação na gestão de AL; 2) Investigar as competências digitais dos gestores de AL e o modo como são postas ao serviço da gestão da informação dos AL; 3) Identificar os processos de negócio aplicados pelos gestores de AL. A metodologia utilizada foi o *Survey*, que integra técnicas tanto qualitativas quanto quantitativas, tendo sido ministrados uma entrevista semiestruturada a uma gestora madeirense de quatro unidades de AL e um inquérito por questionário aos gestores de AL da RAM, num total de 103 respostas válidas.

Os resultados evidenciaram uma gestão da informação eficaz, com uma boa capacidade de uso de tecnologias disponíveis, porém, notou-se uma baixa utilização combinada de plataformas digitais de partilha de alojamentos, de redes sociais e de sites próprios, a fim de promover os alojamentos, bem como a necessidade de uma maior integração de ferramentas digitais mais avançadas. Por outro lado, a variedade de abordagens utilizadas pelos diferentes gestores permitiu compreender que os processos constantes do *Cross Industry Process Classification Framework* fazem parte das tarefas que integram a gestão de AL na RAM, pois os resultados revelaram um nível de implementação predominantemente médio.

Desta forma, esta investigação oferece uma visão detalhada das práticas e desafios apontados pelos gestores de AL da ilha da Madeira e do Porto Santo, destacando, de um modo geral, a importância do papel da informação no sucesso organizacional.

**Palavras chave:** Gestão da Informação, Práticas Informacionais, Competências Digitais, Processos de Negócio, Gestão de Alojamento Local e Região Autónoma da Madeira.

## **Abstract:**

The investigation explores the management of Local Accommodation (AL) in the Autonomous Region of Madeira (RAM), primarily aiming to understand the informational practices and digital skills of managers in this sector, as they appear to be professionals with no ties to tourism or digital marketing.

The motivation for this investigation stems from the relationship between the growing number of AL managers in RAM and the absence of studies on information management applied in this activity sector. Thus, the specific objectives of the study are: 1) To analyze the informational practices inherent in information management within AL management; 2) To investigate the digital skills of AL managers and how these are applied to the information management of AL; 3) To identify the business processes applied by AL managers. The methodology used was a Survey, which includes both qualitative and quantitative techniques, consisting of a semi-structured interview with a Madeiran manager of four AL units and a questionnaire survey of AL managers in RAM, totaling 103 valid responses.

The results showed effective information management, with a good capacity for using available technologies. However, there was low combined usage of digital platforms for accommodation sharing, social media, and own websites to promote accommodations, as well as a need for greater integration of more advanced digital tools. On the other hand, the variety of approaches used by different managers allowed an understanding that the processes in the Cross Industry Process Classification Framework are part of the tasks that make up AL management in RAM, as a predominantly medium level of implementation was observed.

Thus, this investigation offers a detailed view of the practices and challenges highlighted by AL managers on the islands of Madeira and Porto Santo, generally emphasizing the importance of the role of information in organizational success.

**Key words:** Information Mangement, Information Practices, Digital Competencies, Business Processes, Local Accomodation Management and Autonomous Region of Madeira.

## Índice geral

<b>Capítulo I - Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II – Enquadramento Teórico.....</b>	<b>3</b>
2.1.    O Alojamento Local na Região Autónoma da Madeira.....	3
2.1.1.    Definição e contextualização do Alojamento Local e seu contributo no turismo madeirense .....	3
2.1.2.    Perspetiva histórica, desempenho evolutivo e atrações turísticas na Região Autónoma da Madeira.....	8
2.2.    As Práticas Informacionais .....	9
2.2.1.    Do Comportamento Informacional às Práticas Informacionais .....	9
2.2.2.    O papel da Informação na satisfação das necessidades dos utilizadores.....	15
2.3.    As Competências Digitais para a Gestão da Informação .....	16
2.3.1.    As Competências Digitais .....	17
2.3.2.    A Gestão da Informação: definições e o seu impacto .....	21
2.3.2.1.    A importância da Gestão da Informação aplicada à Gestão de Alojamento Local.....	23
2.3.3.    A importância da utilização de plataformas digitais na Gestão de Alojamento Local.....	25
2.4.    A Arquitetura de Processos .....	28
2.4.1.    Process Classification Framework .....	29
<b>Capítulo III – Abordagem de investigação .....</b>	<b>32</b>
3.1.    Questões de investigação e objetivos .....	32
3.2.    Metodologia de Investigação .....	33
3.2.1.    Entrevista.....	35
3.2.2.    Questionário .....	38
<b>Capítulo IV – Resultados.....</b>	<b>40</b>
4.1.    Resultados .....	40

4.1.1.	Apresentação dos resultados da entrevista .....	40
4.1.2.	Apresentação dos resultados do questionário.....	45
4.1.2.1.	Caracterização dos participantes no estudo.....	45
4.1.2.2.	Práticas Informacionais .....	51
4.1.2.3.	Competências Digitais .....	68
4.1.2.4.	Gestão de Processos de Alojamento Local .....	74
4.1.3.	Discussão dos resultados do questionário .....	85
<b>Capítulo V – Conclusão .....</b>		<b>98</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>		<b>102</b>
<b>Apêndices .....</b>		<b>111</b>
Apêndice I – Introdução do questionário .....		112
Apêndice II – Estrutura do questionário.....		113
2.1.	I Parte: Contexto Pessoal .....	113
2.2.	II Parte: Práticas Informacionais .....	115
2.3.	III Parte: Competências Digitais .....	121
2.4.	IV Parte: Gestão de Processos de AL.....	123
Apêndice III – Definições dos processos do <i>Cross Industry Process Classification Framework</i> (disponibilizadas na pergunta 29 do questionário) .....		127
<b>Anexos .....</b>		<b>139</b>
Anexo I – Versão 7.2.1. do “ <i>Cross Industry Process Classification Framework</i> ” ...		140

## Índice de Figuras

Figura 1 - Processos primários do Process Classification Framework .....	30
Figura 2 - Processos de gestão do Process Classification Framework.....	31
Figura 3 – Q.1: Género dos gestores de AL da RAM.....	46
Figura 4 – Q.3: Nível de escolaridade dos gestores de AL da RAM .....	47
Figura 5 – Q.4: Situação profissional dos gestores de AL da RAM .....	48
Figura 6 – Q.5: Desempenho de funções enquanto gestores de AL na RAM.....	49
Figura 7 – Q.6: Quantidade de unidades turísticas dos gestores de AL da RAM.....	50
Figura 8 – Q.7: Ano de início enquanto gestores de AL na RAM.....	51
Figura 9 – Q.11: Utilização de pesquisas de outros alojamentos turísticos pelos gestores de AL da RAM.....	57
Figura 10 – Q.14: Conhecimento linguístico dos gestores de AL da RAM na satisfação das necessidades informacionais dos turistas.....	60
Figura 11 – Q.15: Conhecimento de informações turísticas partilhado aos hóspedes pelos gestores de AL da RAM.....	61
Figura 12 – Q.21: Uso de dados pessoais dos hóspedes para uso posterior dos gestores de AL da RAM.....	66
Figura 13 – Q.22: Comportamento informacional dos gestores de AL da RAM face a um mau feedback .....	67
Figura 14 – Q.24: Realização de promoções de última hora pelos gestores de AL da RAM .....	68
Figura 15 – Q.25: Acompanhamento das tendências tecnológicas pelos gestores de AL da RAM.....	69
Figura 16 - Introdução do questionário, no Google Forms .....	112

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Número de registos de AL na ilha da Madeira, desde 2013 .....	6
Tabela 2 - Questões da entrevista com fundamentação na literatura .....	35
Tabela 3 – Q.2: Idade dos gestores de AL da RAM .....	46
Tabela 4 – Q.5: Desempenho de funções enquanto gestores de AL na RAM .....	48
Tabela 5 – Q.8: Meios de divulgação de alojamento utilizados pelos gestores de AL da RAM.....	52
Tabela 6 – Q.9: Importância das informações publicadas no anúncio, segundo os gestores de AL da RAM.....	53
Tabela 7 – Q.10: Qualidade das informações publicadas no anúncio, segundo os gestores de AL da RAM.....	55
Tabela 8 – Q.12: Conhecimentos ao nível da gestão da informação dos gestores de AL da RAM.....	58
Tabela 9 – Q.13: Conhecimento do vocabulário turístico específico em diferentes idiomas dos gestores de AL da RAM .....	59
Tabela 10 – Q.16: Tipos de suporte utilizado no registo de informações turísticas utilizados pelos gestores de AL da RAM.....	62
Tabela 11 – Q.17: Forma de recolha de dados para o boletim de alojamento utilizada pelos gestores de AL da RAM.....	63
Tabela 12 – Q.18: Forma de recolha de dados para responder ao inquérito da DREM utilizada pelos gestores de AL da RAM.....	64
Tabela 13 – Q.19: Importância dada pelos gestores de AL da RAM a algumas competências .....	65
Tabela 14 – Q.20: Importância dada pelos gestores de AL da RAM a competências éticas .....	65
Tabela 15 – Q.23: Adequação de preços conforme a competitividade do mercado turístico pelos gestores de AL da RAM .....	67
Tabela 16 – Q.26: Competências digitais dos gestores de AL da RAM.....	70
Tabela 17 - Q.27: Facilidade de uso de dispositivos pelos gestores de AL da RAM .....	72
Tabela 18 – Q.28: Facilidade de uso de plataformas digitais pelos gestores de AL da RAM .....	73
Tabela 19 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 1.0. pelos gestores de AL da RAM.....	75

Tabela 20 - Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 2.0. pelos gestores de AL da RAM.....	75
Tabela 21 - Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 3.0. pelos gestores de AL da RAM.....	76
Tabela 22 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 4.0. pelos gestores de AL da RAM.....	77
Tabela 23 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 5.0. pelos gestores de AL da RAM.....	77
Tabela 24 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 6.0. pelos gestores de AL da RAM.....	78
Tabela 25 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 7.0. pelos gestores de AL da RAM.....	79
Tabela 26 – Q.29 - Nível de implementação dos processos do grupo 8.0. pelos gestores de AL da RAM.....	80
Tabela 27 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 9.0. pelos gestores de AL da RAM.....	81
Tabela 28 - Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 10.0. pelos gestores de AL da RAM.....	82
Tabela 29 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 11.0. pelos gestores de AL da RAM.....	83
Tabela 30 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 12.0. pelos gestores de AL da RAM.....	84
Tabela 31 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 13.0. dos gestores de AL da RAM.....	85
Tabela 32 - Estrutura da I Parte do questionário .....	113
Tabela 33 - Estrutura da II Parte do questionário.....	115
Tabela 34 - Estrutura da III Parte do questionário .....	121
Tabela 35 – Estrutura da IV Parte do questionário .....	123
Tabela 36 – Processos do Cross Industry Process Classification Framework e respectivas definições .....	127

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

---

A transformação digital tem revolucionado diversos setores da economia, dos quais não são exceção o turismo e a gestão de Alojamento Local (AL). No contexto da Região Autónoma da Madeira (RAM), essa revolução reflete-se significativamente no desenvolvimento e crescimento do AL que, embora traga grandes benefícios económicos tanto para a região como para os seus proprietários, pode, por outro lado, apresentar desafios, particularmente no que diz respeito à gestão eficaz das operações que integram a gestão de AL. Esta atividade, que envolve uma variedade de tarefas, desde a gestão de anúncios até a comunicação com os hóspedes, exige uma abordagem organizada e, cada vez mais, digital.

A importância do estudo das práticas informacionais e das competências digitais no AL é evidente no contexto atual, visto que os gestores aparentam ser pessoas sem vínculo ao turismo ou ao marketing digital, podendo enfrentar dificuldades em acompanhar a evolução tecnológica que decorre no panorama turístico. Assim, importa refletir sobre a forma como está a ser conduzida a gestão da informação que a gestão de AL requer por parte das pessoas que a praticam. Surge, assim, a questão: *Será que os gestores de AL têm as melhores práticas ao nível da gestão da informação?*

Como motivação à realização deste estudo, destaca-se a necessidade de analisar as práticas informacionais inerentes à gestão da informação e de investigar as competências digitais dos profissionais deste ramo, analisando o modo de como são postas ao serviço da informação no contexto da gestão de AL, sendo que a pouca bibliografia sobre o tema aliada à inexistência de estudos sobre o mesmo incentivou, em parte, a realização desta investigação.

Os principais resultados esperados para o presente estudo incluem a análise das práticas de gestão da informação e a identificação das principais dificuldades que os gestores de AL apresentam ao adotar dispositivos e ferramentas digitais, podendo haver possibilidade de reconhecer possíveis áreas de melhoria e de desenvolvimento de competências que possam contribuir para a profissionalização do setor.

Em termos de estrutura, esta investigação está organizada em cinco capítulos. O “Capítulo I” é exclusivo à apresentação da introdução. O “Capítulo II” é dedicado ao

enquadramento teórico, abordando o AL na RAM, as práticas informacionais, as competências digitais para a gestão da informação e a arquitetura de processos aplicada ao contexto em estudo. No “Capítulo III” explana-se a metodologia de pesquisa, incluindo as questões de investigação e os objetivos, a abordagem de pesquisa e as técnicas de recolha de dados (que são a entrevista e o questionário). No "Capítulo IV", são apresentados e discutidos os resultados da investigação, enquanto o "Capítulo V" traz as conclusões, destacando as principais ilações do estudo e apontando limitações e oportunidades para futuras investigações. As referências bibliográficas, os apêndices e os anexos fornecem informações adicionais que sustentam a pesquisa realizada.

## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

---

### **2.1. O Alojamento Local na Região Autónoma da Madeira**

O AL na RAM tem desempenhado um papel significativo na evolução do turismo na região. Para compreender melhor o contexto e a importância das práticas informacionais e competências digitais relacionadas com este setor, é essencial compreender o conceito de AL e o seu contributo no turismo da região, traçar a perspetiva histórica, analisar o desempenho evolutivo e entender de que forma as atrações turísticas tornaram a ilha num destino turístico reconhecido internacionalmente.

Por conseguinte, esta contextualização será fundamental para realizar uma análise sobre as práticas informacionais e as competências digitais no contexto da gestão de AL na RAM.

#### **2.1.1. Definição e contextualização do Alojamento Local e seu contributo no turismo madeirense**

O AL é um conceito que tem ganhado extrema relevância nos últimos anos, ao mesmo tempo que o setor do turismo se adapta às novas tendências e tecnologias. Esta nova forma de hospedagem é caracterizada por permitir a oferta de alojamento temporário a turistas, tendo em vista que podem ser explorados por pessoa singular ou coletiva (ePortugal, 2023).

A afirmação do turismo urbano no início da 2ª década do século XXI enquadra-se num contexto de hiper-mobilidade turística associada à globalização. O produto city-break tornou-se mais acessível, estimulado pelo aparecimento das companhias aéreas low cost na Europa e por plataformas on-line [sic] de reservas de alojamento, como a Airbnb (Alpeñana, 2021, p. 218).

A citação anterior destaca a ascensão do turismo urbano no início do século XXI, situando o fenómeno à maior acessibilidade do turismo de curta duração, como é o caso do AL, influenciado pela expansão de companhias aéreas e de plataformas online de reservas, o que sugere uma mudança significativa no comportamento dos viajantes, refletindo assim uma inter-relação entre turismo, tecnologia e globalização.

O conceito de arrendamento de curto prazo a estrangeiros evidencia-se, na RAM, desde o início do século XIX, pois alguns proprietários já alugavam suas habitações para estrangeiros, oferecendo férias (Rodrigues, 2019). Embora na Europa não houvesse o termo AL, eram comuns as *Guest Houses* ou *Bed & Breakfast*, no entanto, a definição de AL varia conforme o país e as características do serviço oferecido (Alves, 2021). Em geral, refere-se à disponibilização e comercialização de uma cama, quarto ou unidade habitacional para arrendamento de curto prazo, geralmente por menos de 30 dias (Alves, 2021). Apesar disso, não há um consenso global sobre a definição do uso comercial de uma habitação, sendo utilizados termos como "*home tourism*", "*short-term rental*", entre outros (Alves, 2021).

Nos termos do art.º 2.º n.º 1 da lei 62/2018, de 22 de Agosto, em Portugal, consideram-se estabelecimentos de AL, em Portugal, “aqueles que prestam serviços de alojamento temporário, nomeadamente a turistas, mediante remuneração, e que reúnam os requisitos previstos no presente decreto-lei”.

O ePortugal (2023) enumera os quatro tipos de acomodação que podem integrar um AL, sendo estes os seguintes:

- a) Moradia – estabelecimento de alojamento local cuja unidade de alojamento é constituída por um edifício autónomo, de carácter unifamiliar;
- b) Apartamento – estabelecimento de alojamento local cuja unidade de alojamento é constituída por uma fração autónoma de edifício ou parte de prédio urbano suscetível de utilização independente;
- c) Estabelecimentos de hospedagem – estabelecimento de alojamento local cujas unidades de alojamento são constituídas por quartos. Esta modalidade integra o «Hostel».
- d) Quartos – a exploração de alojamento local feita na residência do titular (correspondente ao seu domicílio fiscal) quando a unidade de alojamento seja o quarto e estes não sejam em número superior a três.

De acordo com o Turismo de Portugal (2023), a partir de 4 de fevereiro de 2021, os *hostels* abrangem novos requisitos (constantes na Portaria n.º 262/2020, de 6 de novembro). No que concerne à capacidade máxima dos estabelecimentos de AL, estes não podem exceder “9 quartos e 30 utentes, com exceção do hostel que não tem limite de capacidade e dos quartos que apenas podem ser 3 na residência do titular” (Turismo de Portugal, 2023).

Relativamente à diversidade de opções que o AL oferece, este possibilita que os turistas encontrem acomodações mais personalizadas e autênticas, em comparação com a hospedagem tradicional feita pelos hotéis, permitindo adequar as suas preferências e o seu orçamento (Neves, 2022). O AL pode ser compreendido como um tipo de alojamento turístico que se distingue pela sua natureza flexível e personalizada, pois uma das suas características principais é a interação direta entre os anfitriões e os hóspedes (Neves, 2022). Essa interação inclui a partilha de recomendações locais e atrações turísticas, que pode culminar numa conexão mais próxima entre o anfitrião e o cliente (Neves, 2022).

Os benefícios económicos incluem o aumento de emprego e de oportunidades de negócio, uma vez que o turismo torna as cidades mais movimentadas, os ganhos por parte do Estado, devido a taxas turísticas, entre outros (Botinas, 2019).

Quanto ao registo de AL, este implica alguns procedimentos que, embora possam ser feitos totalmente online, requerem a recolha de uma série de documentos a fim de submeter no ePortugal – portal de serviços públicos do governo. Ao proceder ao registo do AL, é obrigatória a comunicação prévia com prazo, no “Balcão do Empreendedor | Portal do Cidadão (Balcão Único Eletrónico) e, caso não haja oposição por parte da Câmara Municipal competente, no prazo de 10 ou 20 dias, é conferido um número de registo ao pedido, constituindo o título válido de abertura ao público e de publicitação do estabelecimento (Turismo de Portugal, 2023).

Além disso, as plataformas eletrónicas de divulgação de estabelecimentos de AL, como é o caso do Booking.com, Airbnb, e Vrbo devem exigir aos anfitriões o número do registo e exibi-lo nos anúncios, sendo que o mesmo pode ser consultado no Registo Nacional de Estabelecimentos de Alojamento Local (RNAL). De igual forma, os proprietários de AL também têm de cumprir alguns requisitos para garantir a segurança

dos clientes, porém a Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC) exige diferentes condições consoante a capacidade de utentes (2023).

No que diz respeito ao contributo que esta atividade proporcionou à RAM, os estabelecimentos de AL representam o segundo segmento com maior número de camas disponíveis, superando o turismo no espaço rural e ficando apenas depois da hotelaria (Direção Regional de Estatística da Madeira [DREM], 2023).

A partir da consulta de registos de estabelecimentos de AL no Registo Nacional de Alojamento Local (2023), é possível visualizar, pela Tabela 1, a quantidade de números de AL que têm sido atribuídos em todos os concelhos da ilha da Madeira.

*Tabela 1 - Número de registos de AL na ilha da Madeira, desde 2013*

<b>Data</b>	<b>N.º de registos</b>
2013	142
2014	243
2015	391
2016	626
2017	1070
2018	1782
2019	2386
2020	2783
2021	3047
2022	3416
2023	4159
2024	5280

Fonte: Adaptado do Registo Nacional de Alojamento Local (autoria própria).

Observa-se que, numa fase muito inicial da exploração de AL, na ilha da Madeira, há mais de uma década (em 2013), existiam apenas 142 estabelecimentos de AL registados na região, enquanto os números de 2024 indicam 5280 números de registos. A análise destes dados também permite compreender que a percentagem de aumento de novos registos situou-se nos 22,8%, nos anos de maior foco da pandemia Covid-19 (entre

2020 e 2022) e que entre 2022 e 2024, nota-se um aumento de 54,5% na quantidade de registos de AL efetuados.

De acordo com a DREM (2023), em 2022, registou-se um aumento de 116% face ao ano anterior, dando origem a mais de 1,9 milhões de dormidas em estabelecimentos de AL, perfazendo um total de 20% das dormidas do conjunto do alojamento turístico coletivo da RAM. Assim, o AL tem alavancado o desenvolvimento económico da RAM, aproximando os seus proveitos totais dos 25 milhões de euros em 2022, constituindo um aumento de mais de 110% face ao ano anterior (DREM, 2023). O Instituto Nacional de Estatística (INE) aponta ainda que a RAM se apresenta como a região do país com maior estada média no que concerne aos estabelecimentos de AL: “A estada média nos estabelecimentos de alojamento local foi 2,38 noites (-1,5%; +7,5% face a 2019), tendo os valores mais elevados ocorrido na RA Madeira (3,81 noites), no Algarve (2,95 noites) e na RA Açores (2,89 noites)” (2023, p.53). A partir destes dados, conclui-se que os hóspedes que escolhem o AL como forma de acomodação na RAM, tendem a passar mais noites do que os restantes turistas em todo o país no mesmo setor.

Quanto ao principal mercado emissor de AL, em termos de origem dos clientes, constata-se que se trata de turistas de nacionalidade alemã, responsáveis por 21,3% do total das dormidas, seguindo-se os mercados do Reino Unido (11,8%) e da França (10,7%); já os turistas nacionais produziram 355,2 mil dormidas (+66,3% face a 2021), representando 18,3% do total (DREM, 2023).

Contudo, a expansão do AL não tem gerado apenas impactos positivos na RAM, uma vez que tem levantado problemas no que diz respeito à habitação local, pois algumas unidades habitacionais têm vindo a ser convertidas em alojamentos turísticos, diminuindo a disponibilidade de habitação para os residentes locais.

Segundo Calor e Magarotto (2019):

o arrendamento de longa duração (historicamente com pouca expressão em Portugal) sofre uma escassez crónica de oferta e subida desproporcionada nos preços. Depois de décadas de congelamento de rendas, os desalojamentos

sucedem-se e os apartamentos disponíveis no centro das principais cidades são destinados a outros fins (p.44).

Neste sentido, é essencial que as entidades competentes acompanhem de perto esta evolução de modo a garantir um desenvolvimento equilibrado e sustentável no setor de AL na RAM.

### **2.1.2. Perspetiva histórica, desempenho evolutivo e atrações turísticas na Região Autónoma da Madeira**

A RAM é conhecida pelas suas paisagens naturais deslumbrantes, pelo clima ameno e pela sua rica herança histórica. De acordo com Marujo (2015, p.2), “as condições climáticas, a amabilidade da população, a paisagem e as manifestações culturais permitem que a Ilha desenvolva um tipo de turismo único em Portugal, acolhendo turistas durante todo o ano”.

Ao longo dos anos, a RAM tem recebido vários prémios. A primeira distinção remonta a 1992 e, atualmente, apenas a ilha da Madeira conta com 66 prémios e distinções atribuídas por entidades reconhecidas internacionalmente, por ser o “Melhor Destino de Cruzeiros”, um “Destino Sustentável”, o “Melhor Destino de Réveillon da Europa”, o “Destino mais seguro para visitar da Europa em 2022”, a “Melhor Ilha de Férias para Crianças”, a “Melhor Ilha para Férias da Praia”, o “Melhor Destino Insular da Europa”, entre muitos outros (Visit Madeira, 2023).

As características que resultam na atribuição de distinções tão importantes como as que têm sido atribuídas nos últimos tempos, são as que conduzem os turistas a visitar a RAM. Os turistas visitam a região desde o século XV, sendo que numa primeira fase a região passou por ter um turismo colonial e depois, entre os séculos XIX e XX, por um turismo de carácter terapêutico (Rodrigues, 2019).

Segundo Rodrigues (2019), o alojamento não era um fator de grande relevância no século XIX, sendo que a maioria dos turistas chegavam sem alojamento confirmado, trazendo nas suas bagagens as cartas de recomendação direcionadas aos comerciantes ingleses que residiam na região, solicitando-lhes ajuda; estes ajudavam-nos nas formalidades alfandegárias e indicavam onde poderiam encontrar alojamento, sendo que muitas vezes os acomodavam nas suas próprias residências. As habitações que existiam

para arrendar fora da cidade do Funchal eram, muitas vezes, preferidas pelos visitantes, motivados pelo clima e pela beleza da paisagem, porém não se encontravam preparadas ao nível do aquecimento (Rodrigues, 2019). Quanto à nacionalidade dos turistas que visitavam a região nessa altura, Rodrigues (2019) aponta que nos séculos XVII e XVIII eram sobretudo ingleses e franceses, ao contrário dos que engrandeceram a procura no século XIX, que foram os alemães e austríacos.

À medida da evolução do desenvolvimento turístico, foram construídos hotéis de luxo de renome internacional em áreas costeiras da região que desempenharam um papel crucial na promoção da RAM como um destino de luxo. Contudo, com a maior oferta de companhias a atuar em meios aéreos e marítimos nos últimos anos, a RAM tem vindo a atrair diferentes tipos de turistas que procuram experiências mais económicas, optando por casas e apartamentos disponíveis para arrendamento temporário, como é o caso do AL, levantando desafios às pessoas que fazem a gestão dessas propriedades.

## **2.2. As Práticas Informacionais**

Para compreender as práticas informacionais dos gestores de AL, é necessário conhecer alguns conceitos relacionados com o tema, os quais serão abordados ao longo deste capítulo, como é o caso do comportamento informacional ao qual sucede o conceito de práticas informacionais, bem como o papel da informação na satisfação das necessidades dos utilizadores.

### **2.2.1. Do Comportamento Informacional às Práticas Informacionais**

Os primeiros estudos sobre os utilizadores de informação, das décadas de 1940 a 1980, eram conhecidos como "estudos de utilizadores" ou "estudos de necessidades", e adotavam uma abordagem complementarista (Gasque, 2022).

A partir dos anos 1980, houve uma mudança para uma abordagem mais centrada no indivíduo, em contraste com a abordagem anterior centrada no sistema. Neste sentido, os autores Gasque e Costa (2010) consideram que o comportamento informacional é um processo no qual os indivíduos estão constantemente a pesquisar e a utilizar informações num determinado contexto ou situação. Essa transição foi acompanhada por novas perspetivas metodológicas, diversidade de grupos pesquisados e de autores, resultando na

emergência da área de estudo conhecida como Comportamento Informacional Humano (CIH) e integrando a pesquisa e uso da informação (Gasque, 2022).

Durante as décadas de 1980 e 1990, surgiram estudos cognitivistas, nos quais o termo "comportamento informacional humano" foi bastante utilizado (Gasque, 2022). No entanto, algumas críticas foram feitas em relação à falta de consideração dos fatores sociais, que contribuem para qualificar as percepções individuais (Gasque, 2022).

Remontando às origens do termo "comportamento informacional humano", ele foi adotado por Tom Wilson para descrever a evolução dos estudos de utilizadores. Wilson (1999) destaca que o comportamento informacional faz parte do comportamento comunicacional, tendo origens na Psicologia e focando nas necessidades informacionais dos indivíduos.

O modelo de comportamento de informação de Wilson (1999), que também assume a designação de modelo de resolução do problema, deve ser entendido como uma versão “melhorada” dos seus precedentes, datados de 1981, 1996 e 1999. Estas duas versões iniciais baseiam-se em duas premissas principais: o caráter secundário da necessidade de informação (que se funda a partir de uma fonte principal relacionada com o estado fisiológico, afetivo e cognitivo da pessoa humana, o papel que desempenha na sociedade e o ambiente em que se insere); e as diferentes tipologias de barreiras que se levantam aquando da pesquisa da informação (podendo assumir um caráter pessoal, social ou ambiental) (Wilson, 1999).

Neste modelo, o comportamento informacional engloba a pesquisa de informação que, por sua vez, inclui a recuperação da informação (Wilson, 1999). O autor refere o momento em que se reconhece a existência de uma determinada necessidade informacional, iniciando-se a pesquisa dessa informação com recurso a diferentes fontes (Wilson, 1999). Se essa pesquisa tiver sucesso, irá suprir a necessidade informacional do indivíduo que a realizou que, depois, pode partilhá-la com terceiros (Wilson, 1999). No entanto, se essa pesquisa se revelar infrutífera, este ciclo reinicia-se, visto que não se verificou a satisfação da necessidade de informação que o originou (Wilson, 1999).

Neste modelo, Wilson (1999) relaciona o conceito de comportamento informacional com outros conceitos, referindo que diferentes campos se interseccionam, os quais são:

- Comportamento informacional (“*information behavior*”): refere-se a todos os comportamentos humanos em relação às fontes e canais de informação, incluindo a procura ativa e passiva de informação, bem como a utilização de informação. A título de exemplo, pode-se incluir a comunicação cara a cara entre os seres humanos e a visualização de anúncios televisivos sem qualquer intenção de agir com base na informação adquirida.
- Comportamento de procura de informação (“*information seeking behavior*”): é a procura intencional de informação face à satisfação de uma necessidade. Ao procurar a informação, o indivíduo pode interagir com sistemas de informação manuais (como um jornal ou uma biblioteca), ou com sistemas tecnológicos (como a *World Wide Web*).
- Comportamento de recuperação de informação (“*information searching behavior*”): “*is the ‘micro-level’ of behavior employed by the searcher in interacting with information systems of all kinds*” (Wilson, 2000, p.49); ou seja, refere-se ao nível micro do comportamento do pesquisador, o qual interage com sistemas de informação de todos os tipos (quer a nível intelectual como também com o computador), envolvendo atos mentais, como por exemplo, o julgamento da credibilidade das informações recuperadas.
- Comportamento de utilização de informação (“*information use behavior*”): consiste nos atos físicos e mentais que envolvem o conhecimento que a pessoa tem. Por atos físicos pode-se incluir o ato de assinalar um excerto de texto por se considerar relevante; enquanto um ato mental pode envolver a comparação da uma nova informação com os conhecimentos adquiridos anteriormente.

Desde os anos 1980, houve uma mudança para uma abordagem centrada na pessoa, em oposição a uma abordagem centrada no sistema, com uma transição de métodos quantitativos para qualitativos (Wilson, 1999). Wilson desenvolveu um modelo de comportamento de pesquisa de informações baseado nas necessidades fisiológicas, cognitivas e afetivas do indivíduo, considerando diversos contextos em que essas

necessidades surgem e as barreiras que podem impedir a pesquisa de informações (Wilson, 1999). Nesse sentido, ganham igual destaque os mecanismos de ativação, que se prendem com os motivos justificativos que levam um determinado indivíduo a efetuar uma determinada procura de informação, sendo avançadas algumas teorias que a tentam explicar (como, por exemplo, a teoria do stress/esforço ou a teoria do risco/benefício) (Wilson, 1999).

De um modo geral, os modelos de comportamento informacional abordam o uso da informação de forma a integrar todas as suas características: causas, consequências e relacionamentos (Wilson, 1999).

O comportamento informacional é um conceito genérico que se baseia no ponto de vista cognitivo, enquanto o conceito de prática informacional é inspirado pelas ideias de cariz social (Savolainen, 2007). O mesmo autor propôs a substituição do termo “comportamento informacional” pelo de “práticas informacionais”, como alternativa ao primeiro conceito, que considera redutor. Savolainen (1995) publicou o modelo pioneiro ELIS - *Everyday Life Information Seeking* que se centra na pesquisa da informação não relacionada com o trabalho (“*nonwork information seeking*”), sendo que um dos motivos do desenvolvimento do modelo foi a necessidade de se estudar como é que os fatores sociais, culturais e psicológicos interferem na escolha das fontes informacionais usadas no quotidiano.

O modelo de Savolainen (1995) oferece uma perspetiva abrangente sobre a interação entre a dimensão formal e as rotinas diárias vividas pelos indivíduos, reconhecendo a complementaridade entre os dois elementos (individuais e sociais) através da ação dos sujeitos e as determinações que incidem sobre eles. O modelo refere dois conceitos principais relacionados com os fenómenos informacionais: o modo de vida (“*way of life*” - que considera os fatores sociais e culturais) e o domínio da vida (“*mastery of life*” - que analisa como é que as questões de pesquisa de informação não relacionadas com o trabalho são abordadas (Savolainen, 1995).

O modo de vida é definido como o contexto no qual são feitas as escolhas quotidianas dos indivíduos, orientadas pelo habitus, que se manifestam na ordem das coisas, como a gestão do tempo entre trabalho e lazer e o domínio da vida tem a ver com a preparação dos indivíduos para a resolução de problemas quotidianos, conforme os seus

valores, com a finalidade de manter as coisas em ordem; e é neste sentido (da resolução dos problemas) que a pesquisa de informação tem um papel essencial nesse processo (Savolainen, 1995; Rocha et al., 2017).

Savolainen (1995) indica que os tipos ideais de domínio da vida têm implicações para o comportamento de pesquisa de informação, sendo estes: o cognitivo-otimista – em que o indivíduo confia fortemente na resolução positiva de problemas e busca sistematicamente informações de diferentes fontes para encontrar a melhor solução; o cognitivo-pessimista – em que os objetivos de resolução de problemas são menos ambiciosos, aceitando a possibilidade de não alcançar um solução ideal, não afetando pesquisa de informação constante por parte do indivíduo; o defensivo-objetivo - em que existe uma visão otimista na resolução de problemas, mas os fatores afetivos dominam, levando os indivíduos a evitar riscos e manter uma visão idealizada da situação; afetivo-pessimista – em que o indivíduo não confia nas suas competências para resolver determinado problema e evita esforços para melhorar a sua situação, não dando relevância à pesquisa sistemática de informações devido às emoções e à sensação de importância (Savolainen, 1995; Rocha et al., 2017).

Naturalmente, os domínios de vida supramencionados não só exercem influência significativa como também são influenciados pelo comportamento de resolução de problemas dos indivíduos, que ocorre em três etapas: avaliação da importância do problema, seleção de fontes e canais de informação e orientação para a busca de informações práticas (Rocha et al., 2017). O projeto de vida, situações problemáticas do cotidiano e fatores situacionais são elementos que orientam a pesquisa de informações no domínio da vida (Rocha et al., 2017). Já o modo de vida e o domínio da vida estão interligados e são afetados por valores, atitudes e situações de vida, além de fatores sociais, culturais e individuais que são propriedades dos sujeitos (Rocha et al., 2017).

Esse conjunto de fatores inclui três tipos de capitais, dos quais: o capital material - representado por bens tangíveis; o capital social - representado por redes de contatos e conexões; capital cultural - representado por recursos cognitivos adquiridos por meio da educação e da experiência de vida (Rocha et al., 2017).

Desde então, vários estudos sobre as práticas informacionais têm vindo a ser desenvolvidos, sendo que há autores que interrelacionam os conceitos de comportamento informacional e práticas informacionais visto que apresentam uma certa ambiguidade.

McKenzie (2003) também propõe que o termo “práticas informacionais” seria mais adequado do que “comportamento informacional” justamente pela relação espontânea das pessoas com a informação. O mesmo autor construiu um modelo bidimensional de práticas informacionais que contém quatro fases: “*active seeking*” (procurar ativamente o contacto com uma fonte identificada num campo de informação específico), “*active scanning*” (identificar uma fonte provável; navegar num campo provável de informações), “*non-directed monitoring*” (encontros fortuitos em lugares inesperados) e “*by proxy*” (sendo identificado como um pesquisador de informações e encaminhado a uma fonte através de um *gatekeeper*) (McKenzie, 2003).

Para a autora Mata (2022):

As práticas informacionais propiciam a compreensão dos indivíduos/sujeitos em consonância com os ambientes/contextos socioculturais e suas formas de interação, lembrando-se que os conhecimentos prévios, os acontecimentos recentes e passados influenciam as percepções [sic] dos sujeitos perante o mundo” (p.48)

A autora considera que a interpretação de informação por parte dos indivíduos depende do conhecimento que estes já possuem.

Desta forma, é notório que o discurso sobre o comportamento informacional destaca a relação com a informação desencadeada por necessidades e motivações, enquanto os estudos sobre práticas informacionais adotam uma visão construcionista (Gasque, 2022).

Ao contrário da busca de informação devido à sua necessidade, a evolução tecnológica também tem levantado desafios ao nível da sobrecarga informacional, uma vez que o volume de informações que uma pessoa recebe (intencionalmente ou inconscientemente) é muita vasta, podendo tornar-se excessiva. Outros autores destacam esse problema, afirmando que “o excesso de informações pode se [sic] tornar um

empecilho na realização de determinadas atividades, já que a abundância informacional promove mudanças no comportamento de busca, seleção e uso da informação” (Oliveira et al., 2023, p.3). Araújo (2017) refere ainda que o surgimento das redes sociais obrigou a uma transformação de como os indivíduos pesquisam a informação, sendo que atualmente também a partilham, havendo a necessidade de aumentar a conscientização sobre a desinformação.

Desta forma, é necessário que as pessoas consigam filtrar e avaliar as informações relevantes no seu dia a dia, para que o seu impacto se torne um fator positivo, sobretudo os indivíduos que têm de lidar com informações devido à sua área de atividade, como é o caso que será analisado na investigação da dissertação: os gestores de AL.

### **2.2.2. O papel da Informação na satisfação das necessidades dos utilizadores**

O impacto da informação é evidente, a vários níveis, incluído o Turismo, devendo ter-se em conta as necessidades dos utilizadores da mesma. Ao longo deste capítulo são destacados vários aspetos relacionados com o tema em análise.

No âmbito do processo de reservas, os gestores lidam com informações sobre a disponibilidade das datas e devem adequar os preços conforme a sazonalidade (Henriques, 2019). Este cenário pode apresentar um desafio para os gestores de AL, devido à exigência de se manterem atualizados e adaptarem as estratégias em tempo real, principalmente porque aparentam ser pessoas sem formação em marketing e publicidade, pois a grande maioria concilia a atividade de gestão AL com a sua profissão (Henriques, 2019).

A capacidade de comunicação e de fornecer informações úteis são fundamentais quando os hóspedes chegam ao alojamento, pois é importante garantir um *check-in* suave e rápido (Neves, 2022).

Numa fase posterior, o impacto das avaliações atribuídas pelos hóspedes é um elemento crucial para a reputação do alojamento, por isso as pessoas que estão ligadas ao turismo desempenham um papel importante no momento de interpretar essas informações (Mariño-Mesías et al., 2019). Outro autor ainda destaca o impacto da informação no setor do turismo, porém de um ponto de vista do cliente, afirmando o seguinte:

É evidente o papel determinante das reviews no processo de reserva online de alojamento turístico e na avaliação da (in)satisfação do consumidor, já que potenciais consumidores verificam essas avaliações antes de efetuar reservas e com base no seu conteúdo formam expectativas sobre o serviço que determinarão a sua (in)satisfação (Neves, 2022, p.14).

Ou seja, os hóspedes podem opinar sobre o serviço que foi prestado ou até fazer a comparação entre as informações que estão anunciadas nas plataformas digitais ou nas redes sociais e as comodidades reais que lhes foram apresentadas, sendo que essas *reviews* são cruciais no momento que precede o pedido de reserva.

Segundo Mariño-Mesías et al. (2019), a capacidade de lidar com as informações, em especial as críticas negativas, é essencial para manter ou melhorar a qualidade do serviço que é prestado e garantir a satisfação dos hóspedes.

Os atributos que influenciam positivamente a satisfação dos hóspedes incluem aspetos dentre os quais é possível compreender a importância de uma adequada gestão da informação, sendo estes: boa reputação do anfitrião, a comunicação acessível e rápida, a hospitalidade, fornecimento de informações turísticas e confiança transmitida aos hóspedes (Neves, 2022). Por outro lado, a má reputação, a comunicação inadequada, a hostilidade do anfitrião e a falta de auxílio com os hóspedes incluem fatores de insatisfação por parte dos hóspedes (Neves, 2022).

No contexto da gestão de AL, sobre a qual foi possível compreender que o impacto da informação é inegável, torna-se evidente que os gestores precisam de ter sólidas competências digitais, para que sejam capazes de retirar *insights* das situações, de forma a promover o seu negócio. Desde a gestão de reservas até à transformação dos feedbacks em críticas construtivas, é notória a relação entre o impacto da informação e as competências digitais que os gestores de AL devem ter para gerir adequadamente a referida informação.

### **2.3. As Competências Digitais para a Gestão da Informação**

No contexto do AL, as competências digitais são fundamentais para uma gestão eficaz da informação. A presente secção aborda as competências digitais necessárias, que

englobam habilidades técnicas essenciais para fazer face à era digital. Como o foco deste estudo são as competências digitais no âmbito da gestão da informação, de seguida, explora-se o respetivo conceito, o seu impacto na eficiência organizacional e no auxílio de tomada de decisões. Especificamente, destaca-se a importância da gestão da informação aplicada à gestão de AL, mostrando como esta abordagem pode melhorar significativamente a satisfação dos hóspedes. Por fim, enfatiza-se a relevância das plataformas e ferramentas digitais que, não apenas facilitam a gestão diária das pessoas que possuem alojamentos turísticos, mas também oferecem soluções inovadoras para otimizar processos e aumentar a competitividade do mercado turístico.

### **2.3.1. As Competências Digitais**

A evolução digital tem apresentado múltiplos benefícios no setor do turismo do ponto de vista de cada um dos lados: da oferta e da procura. Ao refletir sobre a transformação digital no turismo, Konstantinova (2019) considera que as novas tecnologias influenciaram essa tendência.

O modo como os turistas recolhem informações, compram e avaliam produtos ou serviços no setor do turismo mudou consideravelmente e as novas tecnologias influenciaram para essa tendência (Ferreira, 2023). As fontes online, que incluem plataformas turísticas e redes sociais, permitem uma maior recolha de informações sobre o destino, uma melhor análise de como chegar e quais são as atrações turísticas, permitindo um maior envolvimento no processo que antecede a viagem, fazendo com que os turistas atuais tenham um perfil muito mais informado do que tinham antigamente (Macedo et al., 2021). Ora, nessa medida, há que saber gerir adequadamente a informação disponibilizada para que ela tenha qualidade e corresponda às necessidades e expectativas dos utilizadores das plataformas digitais.

O aparecimento da *Internet* e das redes sociais possibilita aos turistas a visualização de publicações e partilha das suas experiências em tempo real, tal como a leitura de avaliações e comentários de outras pessoas, o que concede a este tipo de conteúdo um reconhecimento credível por se tratar de uma experiência autêntica (Macedo et al., 2021), neste sentido é importante que as pessoas tenham competências digitais.

Neves (2021) refere que no setor do Turismo tem-se registado grandes mudanças no que diz respeito ao uso de tecnologia para se realizarem reservas de alojamento bem

como para o tratamento e arquivo de informações e documentos inerentes a reservas, o que obrigou, naturalmente, a que os profissionais do Turismo estejam munidos com materiais avançados tecnologicamente e que detenham competências digitais para a utilização desses mesmos equipamentos.

As competências digitais apresentam especial relevância atualmente, visto que estas não incluem apenas capacidades cognitivas e não cognitivas, mas também a agregação desses elementos para o desenvolvimento de uma atividade profissional (Van der Velden et al., 2013), sendo que, em diversos países as competências digitais já começam a ser assumidas como uma estratégia significativa para o desenvolvimento da produtividade e do crescimento económico (Patrício e Osório, 2016).

Segundo Silva e Behar (2019), a competência digital relaciona-se com a capacidade de mobilizar diferentes literacias, para a gestão da informação, comunicação do conhecimento e com vista à resolução dos problemas numa sociedade em constante evolução. “As competências digitais envolvem, pois, conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos para que as pessoas utilizem dispositivos digitais na busca, armazenamento, produção, disseminação e troca de informações por meio de redes de conexão eletrônica” (Dufloth e Nassif, 2022, p. 44).

Ferrari (2012) acredita que as competências digitais se referem a um conjunto de conhecimentos, habilidades e estratégias aquando da utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação para realizar determinadas tarefas, resolver problemas, comunicar, gerir informação, colaborar, partilhar conteúdo, construir conhecimento para o trabalho, o lazer, a socialização, entre outros.

Segundo a UNESCO (2018):

A literacia digital é a capacidade de aceder, gerir, compreender, integrar, comunicar, avaliar e criar informação de forma segura e adequada através de tecnologias digitais para o emprego, empregos dignos e empreendedorismo. Inclui competências que são referidas como literacia informática, literacia em TIC, literacia informacional e literacia mediática. (p.6)

Assim, para a UNESCO, a literacia digital é a capacidade de lidar com informações de forma segura e eficaz através das tecnologias digitais, abrangendo habilidades como informática, Tecnologias de Informação e Comunicação, informação e media.

As competências digitais têm evidenciado diferentes definições à medida da evolução tecnológica e, nesta ótica, a Comissão Europeia (2022) destacou as competências digitais como uma das oito competências-chave para a aprendizagem ao longo da vida. O Quadro de Referência de Competências Digitais é a principal referência na União Europeia para o fomento das competências digitais, que serve igualmente de incentivo na formulação de políticas para este tema. Este modelo destaca 6 principais áreas, as quais são: literacia digital e da informação, segurança e privacidade, comunicação e colaboração, criação de conteúdos, sistemas inteligentes e desenvolvimento de soluções.

No que diz respeito às várias categorias apresentadas no Quadro de Referência de Competências Digitais, no segmento da literacia digital, a Comissão Europeia (2022) realça 5 atividades inerentes a essa temática: utilização de aparelhos digitais básicos, pesquisa e filtragem da informação, avaliação da informação, armazenamento e recuperação da informação e ainda a análise de dados e estatística.

Para a segurança e privacidade foram destacadas a proteção de dispositivos, proteção de dados pessoais e gestão de identidade digital; por outro lado, na comunicação e colaboração digital, refere-se a interação através de tecnologias digitais, partilha de informação e conteúdo, colaboração através de tecnologias digitais, código de conduta em ambiente digital; no âmbito da criação de conteúdos aponta-se a produção de conteúdos digitais e integração de conteúdos; na categoria dos sistemas inteligentes destaca-se a operação de dispositivos com interfaces digitais, utilização de software avançados; no último segmento, que diz respeito ao desenvolvimento de soluções, existe a resolução de problemas técnicos, identificação de necessidades e respostas tecnológicas, inovação e utilização da tecnologia de forma criativa, pensamento computacional e algorítmico e conhecimentos de programação (Comissão Europeia, 2022).

Numa ótica de cidadão digital, as competências digitais focam-se em atividades como: gerir a identidade e reputação digital, estar consciente da permanência das ações

no mundo digital, envolver-se num comportamento positivo e seguro ao usar a tecnologia, gerir dados pessoais para manter a privacidade e segurança digital, estar ciente da tecnologia de recolha de dados usada para rastrear a navegação online (ISTE, 2019).

Por outro lado, enquanto construtoras de conhecimento, as pessoas devem planear e empregar estratégias de pesquisa eficazes para localizar informações e outros recursos para as próprias atividades, avaliar a perspetiva e credibilidade das informações, seleccionar informações de recursos digitais usando uma variedade de ferramentas, construir conhecimento explorando ativamente questões do mundo real (ISTE, 2019).

Numa perspetiva de designer inovador, é necessário conhecer e usar um processo de design deliberado para gerar ideias e resolver problemas, seleccionar e usar ferramentas digitais para planear e gerir um projeto considerando restrições e riscos possivelmente associados, desenvolver e testar protótipos como parte de um processo de design (ISTE, 2019).

Enquanto pensadores computacionais, os indivíduos devem formular definições de problemas adequados para tecnologia e métodos assistidos, como análise de dados, devem entender como funciona a automação e usar algoritmos pensando em desenvolver uma sequência de etapas para criar e testar soluções automatizadas (ISTE, 2019).

Por outro lado, as competências digitais caracterizam um comunicador criativo, passam por escolher as plataformas e ferramentas adequadas para cumprir os objetivos desejados, criar obras originais ou reaproveitar de forma responsável recursos ou simulações, publicar ou apresentar conteúdo que personalize a mensagem e o meio para o público-alvo (ISTE, 2019).

Atualmente, a importância atribuída ao conceito de competências digitais é tanta que a percepção da falta das mesmas pode levar à exclusão social, já que é incontornável que a utilização de ferramentas digitais se torna cada vez mais difundida em todas as profissões e, por isso, continua a evoluir significativamente em todo o mundo (Patrício e Osório, 2016).

Ainda assim, segundo a Comissão Europeia, Portugal ocupa o 15.º lugar no Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade em 2022 entre os 27 Estados Membros da

UE, o que significa que se apresenta ligeiramente abaixo da média europeia, pelo que há margem para o país acelerar os seus esforços de digitalização (Comissão Europeia, 2022).

### **2.3.2. A Gestão da Informação: definições e o seu impacto**

Depois de terem sido abordadas as competências digitais que, desejavelmente qualquer cidadão do século XXI deve ter, realça-se, de seguida, a sua importância no âmbito da gestão da informação, atividade que, atualmente, já é feita por meios predominantemente digitais. Antes de mais, é importante referir o conceito de Gestão da Informação, para permitir a compreensão da importância da sua aplicação na gestão de AL.

Em meados da década de 1990, Mc Gee e Prusak (1994), apresentaram um modelo de gestão da informação, publicado no *Ernst & Young's Center for Information Technology and Strategy* (citado por Nonato e Aganette, 2022) o qual é composto por 6 fases, as quais são ordenadas sequencialmente da seguinte forma: identificação de necessidades e requisitos de informação, aquisição de informações, classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação da informação e análise e uso da informação.

Para Choo (1999), o objetivo básico da gestão da informação é aproveitar os recursos de informação e as capacidades informacionais da organização para possibilitar que a mesma se adapte a um ambiente em constante mudança. Dessa maneira, a criação, aquisição, armazenamento, análise e uso da informação servem como a base intelectual que permite o crescimento e o desenvolvimento de uma organização inteligente (Choo, 1999).

Para Davenport e Prusak, a gestão da informação é “um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento” (1998, p. 173, citado por Vianna e Freitas, 2019), ou seja, é um processo que decorre de um conjunto de tarefas desde a aquisição da informação até a sua partilha, podendo ser um processo cíclico de forma a garantir a sua atualização e relevância.

No início da década de 2000, Wilson (2002) afirmou, no seu artigo publicado na *International Encyclopedia of Information and Library Science*, que o conceito de gestão da informação diferia conforme as disciplinas que estudavam os aspetos informacionais, sendo que a ciência da computação a via como gestão de dados, a administração como gestão de tecnologia para o desempenho empresarial e a ciência da informação (incluindo a biblioteconomia) a via como um campo de estudo sobre vários aspetos como inteligência competitiva, inteligência organizacional, tecnologias, entre outras, embora o seu foco principal incidisse sobre o conteúdo da informação em si, diferentemente das outras disciplinas. A partir da variedade de perspetivas com base na gestão da informação, é possível reconhecer esta área como um campo multidisciplinar.

Se, por um lado uma empresa ou organização não opera sem informação, por outro, é essencial saber usar a informação de forma a tirar bom partido da mesma, utilizando essa informação para tornar os seus processos mais eficientes. Sendo a informação considerada um ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão, é necessário definir a pertinência da informação no âmbito das necessidades da organização, visto que quanto mais rápido for possível aceder à informação, mais depressa a organização atingirá os seus objetivos (Braga, 2000).

O autor Zorrinho (1995) partilha da mesma opinião ao afirmar:

Gerir a informação é, assim, decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter a capacidade de seleccionar [sic] dum repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório (p. 146, citado por Braga, 2000).

Quer isto dizer que a gestão da informação surge como uma área que assume a responsabilidade de adquirir, seleccionar, analisar, organizar, armazenar, utilizar e disseminar a informação, tendo como objetivo aproveitar ao máximo o seu valor. Visto que estas atividades se prendem com a gestão de AL, no capítulo seguinte desta revisão da literatura, é abordada a importância da gestão da informação aplicada a esta atividade.

### **2.3.2.1. A importância da Gestão da Informação aplicada à Gestão de Alojamento Local**

No contexto da gestão de AL, destaca-se a importância da gestão da informação, visto que a organização e partilha de informação são duas das atividades-chave para o sucesso deste tipo de negócio.

Considera-se que os turistas necessitam de um conjunto de informações para se sentirem verdadeiramente seguros ao viajar para um local desconhecido, pelo que recorrem a diversas fontes de informação a fim de reunir informação suficiente que lhes permita tomar uma decisão consciente (Silva, 2020). Nos últimos tempos, o panorama informacional ao nível do turismo tem acompanhado as evoluções tecnológicas, sendo que muitas das fontes de informação tradicionais têm caído no esquecimento; por outro lado, estas têm sido substituídas pelas plataformas que fornecem informação turística atualizada constantemente e por aplicações em que se partilham imagens e vídeos sobre as experiências reais dos destinos e serviços turísticos (Silva, 2020).

O primeiro contacto com a informação por parte dos gestores de AL, ocorre no momento da criação do anúncio, no qual o gestor tem de ter a capacidade de destacar as comodidades do espaço, escolher fotos atrativas e fornecer informações específicas sobre a zona onde se localiza o alojamento (Aguilar, 2023).

A comunicação e a informação turística constituem um dos aspetos mais importantes para o bom funcionamento do sistema turístico, sendo que o processo infocomunicacional apresenta uma forte influência na decisão do turista (Wichels, 2014). O autor refere ainda que a comunicação, além do seu caráter informativo, apresenta também extrema importância promocional, relacionando-se muitas vezes com o marketing e estratégias para influenciar e seduzir o turista (Wichels, 2014). Neste sentido, é imprescindível que os gestores de AL saibam organizar informações valiosas sobre os seus estabelecimentos para atrair o máximo de clientes.

Segundo os autores Macedo et al. (2021), as fotografias representam muito mais do que apenas uma apresentação de um certo lugar e são consideravelmente mais comunicativas do que o texto, podendo valer mais do que mil palavras. Desta forma, é importante também que os gestores de AL consigam tirar bom partido das evoluções

tecnológicas que estão a acontecer no mundo fotográfico e consigam destacar os seus alojamentos.

Para além das tarefas enumeradas anteriormente, os gestores de AL também têm outras obrigações legais que envolvem a gestão da informação, como a comunicação de alguns dados ao SEF. Segundo o Sistema de Informação de Boletins de Alojamento (SIBA), o registo no Portal do SIBA é obrigatório para “As empresas exploradoras de estabelecimentos hoteleiros, meios complementares de alojamento turístico ou conjuntos turísticos, bem como todos aqueles que facultem, a título oneroso, alojamento a cidadãos estrangeiros” (2024).

Este sistema de informação (o SIBA) surgiu para facilitar a comunicação (entre os gestores de AL e o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF)) do alojamento de cidadãos estrangeiros, por via eletrónica, eliminando as comunicações em papel e via fax. Assim, a comunicação é sempre feita por boletim de alojamento, em suporte eletrónico, através do Portal do SIBA, fazendo-se cumprir o prazo de entrega de três dias úteis, tanto para entrada como para a saída do cidadão estrangeiro, sendo obrigatório “a quem aluga/arrenda quartos, frações de casa ou toda a casa (apartamento, vivenda, quinta, entre outros)” (SIBA, 2024).

À semelhança da tarefa anterior que envolve competências de gestão da informação, os gestores de AL também são obrigados a responder ao Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos, sendo que o INE (2024) garante a confidencialidade dos dados recolhidos (pela Lei n.º 22/2008 de 13 de maio). Este inquérito

serve de base à produção de informação estatística relativa aos estabelecimentos hoteleiros e outros estabelecimentos de alojamento turístico coletivo, nomeadamente os estabelecimentos de Turismo no Espaço Rural e outros estabelecimentos de Alojamento Local com utilização turística (INE, 2024).

Para realizar este inquérito, os gestores de AL têm de fazer o registo no Portal *WebInq* e enviar um conjunto de dados sobre as reservas que realizaram ao longo do mês (INE, 2024).

### **2.3.3. A importância da utilização de plataformas digitais na Gestão de Alojamento Local**

As plataformas digitais de partilha de alojamentos têm desempenhado um papel fundamental na angariação de reservas no âmbito do turismo. Com o avanço da tecnologia e o aumento da conectividade, essas plataformas têm-se tornado cada vez mais essenciais para os anfitriões promoverem os seus alojamentos e alcançarem um público mais amplo (Mendes e Teixeira, 2019).

As plataformas digitais são ferramentas poderosas no âmbito do relacionamento e captação dos clientes que influenciam novos comportamentos do consumidor, obrigando os anfitriões a adotarem novas estratégias de marketing e comunicação digital (Henriques, 2019). Deste modo, as escolhas dos consumidores estão cada vez mais influenciadas pela utilização das TIC, tornando efetivamente reconhecida a importância da utilização de plataformas digitais de reservas (Henriques, 2019).

Segundo o relatório do *World Bank Group* (2018), as plataformas *peer to peer* são constituídas por três elementos: a plataforma digital, o gestor do alojamento e os hóspedes; da mesma forma que também podem ser divididas em três grupos diferentes. O primeiro grupo refere-se a plataformas *peer to peer accommodation*, as quais cobram uma taxa ao gestor do alojamento e aos clientes; o segundo grupo refere-se a plataformas de troca recíproca de alojamento, em que os diferentes proprietários trocam as suas casas temporariamente sem qualquer tipo de cobrança, sendo que as plataformas cobram uma taxa fixa independentemente do uso (um exemplo deste tipo de plataformas é *HomeExchange*); por outro lado, o terceiro grupo de plataformas *peer to peer* referem-se a alojamentos gratuitos em que é oferecido alojamento sem qualquer custo ou obrigação para qualquer das partes (exemplos destas plataformas digitais são *Couchsurfing* e *WarmShowers*).

A maioria dos alojamentos locais podem ser considerados *peer to peer accommodation*, referindo-se ao fenómeno de pessoas comuns oferecerem serviços de hospitalidade na sua própria casa. “As plataformas como tripadvisor, Airbnb, HomeAway

tornaram o conceito de “convidar um desconhecido para nossa casa” numa forma de negócio profundamente lucrativo” (Alves, 2021, p.76). O maior exemplo destas plataformas é o Airbnb, sendo que o Booking também se destaca (Perinotto, 2021).

O *Airbnb* e o *Booking.com* foram os primeiros sites de reservas *online*, o que faz com que sejam os mais procurados e utilizados em todo o mundo, ainda que existam diversas alternativas para anunciar AL na *Internet*. O *Airbnb* foi criado em 2007 quando dois anfitriões receberam três hóspedes na sua própria casa, em São Francisco, porém, atualmente conta com 4 milhões de anfitriões em quase todos os países do mundo (Airbnb, 2023). Já a plataforma *Booking* permite que propriedades de todos os tamanhos cheguem a um público global, estabelecendo uma conexão entre milhões de viajantes e uma vasta gama de alojamentos (casas, apartamentos, hotéis, entre outros), experiências e transportes, contando já com 28 milhões de acomodações registradas (*Booking*, 2023). Já a *Vrbo* (antiga plataforma chamada *HomeAway*) também é uma plataforma muito conhecida no setor do turismo, somando 2 milhões de alojamentos no site (*Vrbo*, 2023).

Contudo, o relatório do *World Bank Group* (2018) indicou as plataformas digitais de partilha de alojamentos mais usadas em todo o mundo, pelo que se destacam, pela sua popularidade na Europa, as seguintes: *Booking*, *Airbnb*, *HomeAway* (da propriedade da Expedia e que mudou de nome recentemente para *Vrbo*), *Tripadvisor Rentals* (que inclui *FlipKey*, *Holiday Lettings*, *HouseTrip*, *Niumba* e *Vacation Home Rentals*), *9flats.com* e *Homestay.com*.

Com a utilização de várias plataformas digitais de partilha para anunciar os alojamentos, podem aparecer alguns desafios na gestão de alojamentos turísticos, nomeadamente, na sincronização de datas entre as várias plataformas, surgindo os *channel managers* (Figueiredo, 2018).

Segundo Figueiredo (2018), *channel manager* representa um *software* que permite aos anfitriões gerir uma parte dos canais de onde surgem as reservas (quer seja através de Agências de Viagens Online, Centrais de Reservas e ainda o próprio motor de reservas), permitindo assim controlar os preços e tarifas nos diferentes canais de distribuição cada vez que ocorre uma alteração ao nível de disponibilidade de forma automática, evitando overbooking e falhas de comunicação. O *Airbnb* admite que um *channel manager* “é uma ferramenta de software que permite aos anfitriões centralizar e

gerir os dados da respetiva propriedade, tais como disponibilidade e preços, de modo a centralizar, gerir e distribuir esses dados de forma eficiente para vários canais online”, dando alguns exemplos destes: *Airhost, Guesty, Hostway, Hostfully, Hostify, Kross Booking, Octorate, OwnerRez, stays.net* (Airbnb, 2023).

A maioria das plataformas digitais de partilha de alojamentos dão a possibilidade de importar e sincronizar os calendários entre as plataformas, facilitando o trabalho de quem gere os anúncios (Figueiredo, 2018). Para isso, acede-se ao calendário da plataforma, importa-se o calendário, copia-se o *URL*, atribui-se um nome ao calendário (usualmente, o nome da plataforma que se copiou o calendário) e importa-se o calendário na outra plataforma de gestão de reservas (Airbnb, 2024).

O uso destes métodos veio facilitar a gestão de reservas para as pessoas que fazem a gestão de pequenos negócios, visto que, sendo um processo automático e não manual, os anfitriões têm a possibilidade de utilizar um grande número de plataformas e assim alcançar maior visibilidade e, conseqüentemente, atingir maiores números de reservas (Figueiredo, 2018).

Nos últimos anos foi possível observar também que o uso das redes sociais aumentou significativamente por todo o mundo (Mendes e Teixeira, 2019). Estas também são uma forma de divulgação de serviços turísticos pois impactam diretamente no alcance da visibilidade, partilha de *feedback* e avaliações e interação com os clientes o que, conseqüentemente, resulta num maior sucesso do negócio, desempenhando um papel significativo na promoção dos AL.

Adicionalmente, os autores Macedo et al. (2021) consideram que:

O UGC [User-Generated Content é qualquer tipo de mídia que o utilizador produz] gerado pelo próprio utilizador, se considerado credível, é capaz de influenciar a tomada de decisão do turista, ou seja, não só depende da própria experiência turística da pessoa que gere o conteúdo, [sic] como da plataforma onde é transmitido e do conhecimento prévio do utilizador, considerado este último como um líder de opinião (p.3).

A citação anterior destaca o poder do *User-Generated Content* na influência da tomada de decisão do turista, que quando produzido pelo próprio usuário, esse tipo de conteúdo consegue impactar significativamente as escolhas dos viajantes.

A criação e partilha de conteúdo, a comunicação digital, a publicação de fotografias e a interação com pessoas são alguns exemplos de atividades que podem ser feitas para tirar bom partido das redes sociais (Mendes e Teixeira, 2019). Assim, ao adotarem estratégias eficazes de marketing digital, os profissionais de turismo podem usar as redes sociais para darem espaço à criação de *UGC* por parte dos clientes que foram recebidos no alojamento.

Desta forma, é inegável que o uso de plataformas digitais de partilha de alojamentos é imprescindível neste setor, reiterando a importância da existência de competências digitais em profissionais do Turismo, enquanto produtores de conteúdos veiculados online.

## **2.4. A Arquitetura de Processos**

A arquitetura de processos é um conceito fundamental na gestão organizacional, que permite a compreensão das atividades empresariais e a identificação de oportunidades para vantagem competitiva. No contexto específico da gestão de AL, é importante identificar os processos de negócio que fazem parte desta atividade.

De acordo com Gonçalves (2000), não existe um serviço ou produto sem existir um processo organizacional, da mesma forma que não existe um processo que não ofereça um produto ou serviço. Hammer e Champy (1994) referem que um processo é uma reunião de tarefas realizadas por meio de uma sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou serviço que apresente valor para um grupo de pessoas. Por processos também se entende que são comportamentos realizados que podem ser executados por humanos ou máquinas, para alcançar um resultado (BPM CBOK, 2013).

Nas últimas décadas vários autores desenvolveram e implementaram vários métodos de gestão empresarial a fim de melhorar a produtividade e elevar a competitividade. Um desses métodos é a análise da Cadeia de Valor. Porter (1985) considera que cada empresa realiza um conjunto de atividades distintas que apresentam

valor para os clientes, sendo que o valor criado por uma empresa é medido pelo montante que os mesmos se dispõem a pagar.

Por sua vez, a arquitetura de processos refere-se ao mapeamento das atividades de uma organização, organizando-as de forma lógica e coerente para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Segundo Dumas et al. (2018), uma arquitetura de processos bem elaborada possibilita uma visualização clara dos processos primários e de suporte, além de identificar interdependências e áreas de melhoria dentro da organização. Assim, a arquitetura de processos visa fornecer a representação dos processos de uma organização, incluindo toda a sua complexidade, sendo que é importante diferenciar as categorias de processos e descrever as relações entre os processos mais importantes.

A Cadeia de Valor, introduzida por Michael Porter, em 1985, é uma ferramenta estratégica que descompõe as atividades de uma empresa em processos primários e de suporte, ajudando a identificar quais as tarefas que apresentam vantagem competitiva. As atividades primárias incluem operações como logística interna, operações, logística externa, marketing, vendas e serviços, enquanto as atividades de gestão e suporte incluem processos relacionados com a infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição (Porter, 1985).

Assim, Porter reconhece que, em qualquer organização ou comunidade, a análise da Cadeia de Valor proporciona uma fonte de redução de custos e obtenção de vantagens competitivas (1990).

#### **2.4.1. Process Classification Framework**

A American Productivity & Quality Center (APQC) criou uma taxonomia de processos de negócios que permite que as organizações acompanhem o desempenho interno e externo com organizações de qualquer setor (2024), denominado por *Process Classification Framework*. O *Process Classification Framework* foi desenvolvido na década de 1990, por profissionais de variadas áreas, tornando-se atualmente numa estrutura de referência mundialmente reconhecida, que permite nomear, organizar e mapear processos, independentemente do setor, magnitude ou localização (APQC, 2018).

O *Process Classification Framework* organiza processos primários e de gestão em 13 grupos de nível empresarial, as quais se dividem em níveis cada vez mais particulares:

grupos de processos, processos, atividades e tarefas; incluindo mais de mil processos e atividades (APQC, 2018). Os processos primários encontram-se entre os grupos 1.0 e 6.0 (como é possível observar na Figura 1), enquanto os processos de gestão (ou de suporte) encontram-se entre os grupos 7.0 e 13.0 (podendo-se observar na Figura 2). A APQC elaborou várias taxonomias de processos para diferentes setores de atividades, sendo que a taxonomia geral é a *Cross Industry Process Classification Framework*.

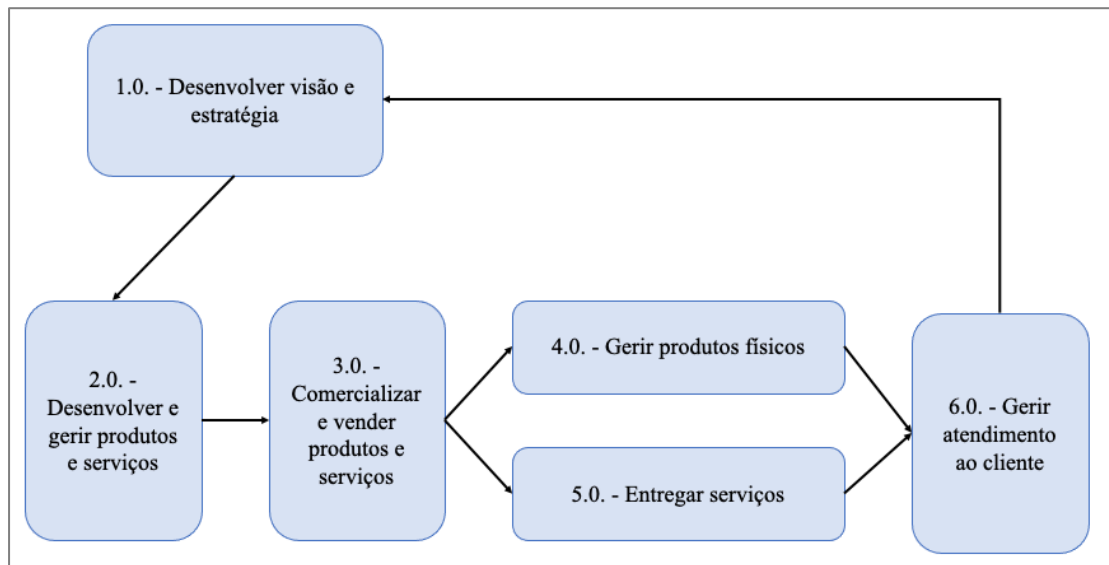


Figura 1 - Processos primários do Process Classification Framework

Fonte: Adaptado de *Cross Industry Process Classification Framework* (autoria própria).

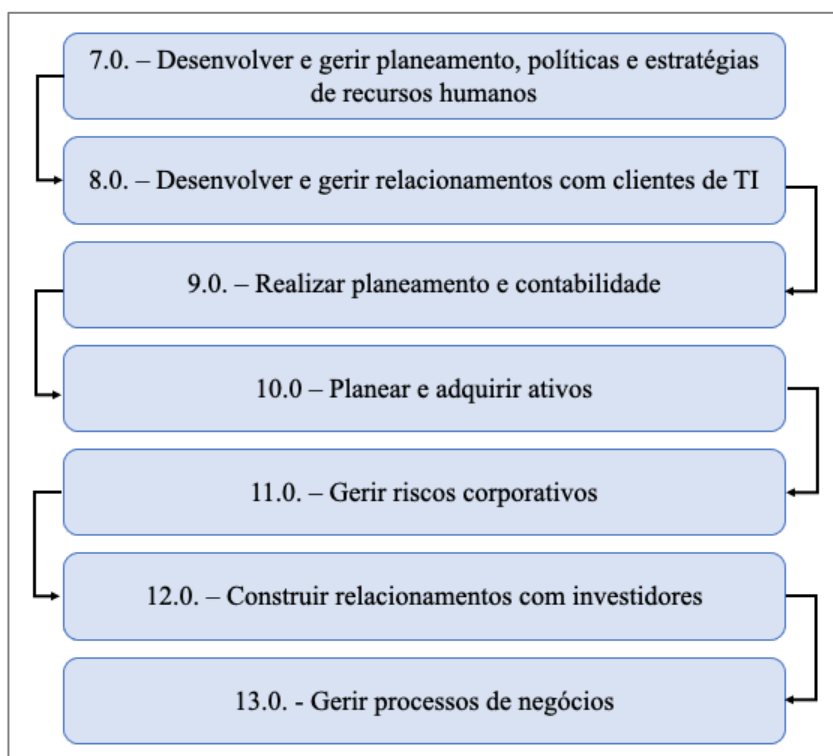


Figura 2 - Processos de gestão do Process Classification Framework

Fonte: Adaptado de Cross Industry Process Classification Framework (autoria própria).

No *Process Classification Framework*, o nível 1 destina-se a representar o mais alto nível do processo, o qual a APQC considera ser a categoria; o nível 2 refere-se ao grupo de processos; o nível 3 representa o processo, o qual pode incluir elementos essenciais necessários para a realização do processo; o nível 4 refere-se à atividade, a qual indica os principais eventos realizados durante a execução de um processo; o nível 5 destina-se a algo ainda mais específico do que a atividade, que é a tarefa e a qual pode variar amplamente entre os setores de atividade (APQC, 2018).

Em suma, a arquitetura de processos, a análise da Cadeia de Valor e o *Process Classification Framework* oferecem uma abordagem estratégica para a gestão empresarial. No contexto dos processos que envolvem a gestão de AL, a aplicação destas ferramentas pode melhorar a eficiência operacional, fortalecendo a posição competitiva dos gestores no mercado turístico da região.

## **CAPÍTULO III – ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO**

---

Como se pode constatar no capítulo anterior, o setor de AL tem desempenhado um papel central no desenvolvimento do turismo, oferecendo opções de estadia flexíveis e variadas, complementando a oferta hoteleira já existente na RAM. No entanto, à medida que o AL continua a crescer, a sua gestão pode tornar-se cada vez mais desafiante, exigindo novas abordagens para lidar com o aumento da procura.

Um dos desafios no contexto da gestão de AL é a forma como os gestores lidam com as informações e com os processos digitais necessários para gerir as suas propriedades de forma eficiente. Um dos resultados esperados desta investigação é a identificação das dificuldades de os gestores de AL adotarem práticas informacionais eficazes e utilizarem ferramentas adequadas. Nesse sentido, o presente estudo apresenta extrema relevância no contexto do turismo regional, pois pretende explorar as práticas informacionais e as competências digitais adotadas pelos gestores de AL da RAM. Ao compreender as lacunas e oportunidades nesse contexto, será possível propor recomendações que podem contribuir para uma melhor gestão dessas unidades turísticas.

No presente capítulo será explicada a abordagem de investigação utilizada neste estudo, nomeadamente, no que se refere às questões e objetivos de investigação e metodologia *Survey*.

### **3.1. Questões de investigação e objetivos**

Delinear as questões de investigação e os objetivos principais na fase inicial do estudo é crucial para orientar todo o processo de pesquisa, pois a formulação dos mesmos fornece uma estrutura que ajuda a compreender o foco e manter a coerência ao longo da investigação. As questões de investigação delimitam o que se pretende explorar enquanto os objetivos delimitam o que se pretende alcançar.

Assim, delineou-se que a presente investigação procura responder a três questões de investigação, nomeadamente:

1. *Quais são as práticas informacionais dos gestores de AL e como é que estas são aplicadas na sua atividade profissional?*

2. *Quais são as competências digitais dos gestores de AL adotadas e como são aplicadas na gestão da informação turística?*
3. *Quais os principais processos de negócio implementados na gestão de AL?*

A primeira questão sugere uma análise descritiva das práticas informacionais existentes, abordando a forma como são efetuadas diferentes etapas da gestão da informação, desde a aquisição da informação até a utilização estratégica da mesma, pelos gestores de AL da RAM. Este ponto é fundamental, pois a eficiência na gestão da informação pode impactar diretamente na capacidade de os gestores tomarem decisões de forma informada. A segunda questão visa identificar as competências digitais dos gestores de AL e a forma como são mobilizadas para a gestão da informação no contexto turístico, um fator que é importante, pois a utilização de tecnologias é fundamental para o incremento do referido setor. A última questão busca compreender quais são os processos na gestão de AL, podendo ser identificadas as atividades e tarefas que fazem parte deste negócio.

O objetivo principal da dissertação é estudar as práticas informacionais e as competências digitais dos gestores de AL da RAM. Quanto aos objetivos específicos do estudo, estes são:

1. *Analisar as práticas informacionais inerentes à gestão da informação na gestão de AL.*
2. *Investigar as competências digitais dos gestores de AL e o modo como são postas ao serviço da gestão da informação dos AL.*
3. *Identificar os processos de negócio aplicados pelos gestores de AL.*

As questões de investigação e os objetivos (tanto o principal quanto os específicos) surgem como pontos fundamentais na condução do estudo. Para elaborar a investigação, utilizou-se uma determinada abordagem, que será explicada no ponto seguinte.

### **3.2. Metodologia de Investigação**

A necessidade de compreender em profundidade as práticas informacionais e as competências digitais dos gestores de AL na RAM propiciou a escolha da abordagem interpretativista, utilizando a metodologia *Survey*, para esta pesquisa.

O paradigma interpretativista busca um entendimento do mundo a partir do ponto de vista dos atores, num nível de experiência subjetiva. Assim, o interpretativismo considera que a realidade advém de uma construção social, na qual o investigador interpreta a interpretação dos outros (Francisconi, 2008). A adoção de uma postura interpretativista para este caso em específico, do estudo das práticas informacionais e das competências digitais dos gestores de AL, fará com que o investigador compreenda a realidade pela interpretação dos gestores de AL e não pela sua explicação, pois este paradigma considera o sujeito e o objeto como interdependentes, sendo que o conhecimento gerado é subjetivo (Creswell, 2009). Para a compreensão do processo entre indivíduos em contextos específicos, a abordagem interpretativista utiliza métodos qualitativos como entrevistas e outras ferramentas que possibilitem uma abordagem aberta (Creswell, 2009).

No caso da presente investigação, será utilizada a metodologia *Survey*, que é uma metodologia amplamente utilizada para recolher grandes volumes de dados, sendo útil para analisar opiniões, comportamentos e características de um determinado grupo de pessoas (Fonseca, 2002). Geralmente, são utilizados questionários nesta metodologia, mostrando-se uma metodologia útil em estudos exploratórios e descritivos, respondendo a questões como “o quê?” e “como?” em vários contextos (Fonseca, 2002).

A metodologia *Survey* pode ser aplicada a partir de diferentes técnicas de recolha de dados; para o atual estudo, será utilizada uma abordagem de pesquisa mista (qualitativa e quantitativa) com a aplicação de uma entrevista semiestruturada e divulgado um questionário, em formato eletrónico. A utilização destes instrumentos de recolha de dados numa investigação interpretativista refletirá um entendimento profundo dos fenómenos sociais no contexto da gestão de AL na RAM.

A entrevista, como sugere Minayo (2014) é uma técnica qualitativa que se centra na abordagem interpretativista, pois permite que o investigador explore em profundidade as experiências individuais e as narrativas pessoais dos participantes. Por outro lado, o questionário utilizado numa abordagem interpretativista pode ser estruturado de forma a incluir perguntas abertas, permitindo aos respondentes uma reflexão e articulação das suas experiências de forma subjetiva (Bryman, 2016). Por fim, para a identificação dos processos de negócio aplicados à gestão de AL na RAM, será utilizada uma taxonomia

geral - *Cross Industry Process Classification Framework*, visto que a APQC não tem uma taxonomia de processos na área da gestão do turismo.

Assim, a combinação destes instrumentos será eficaz para explorar as percepções dos gestores de AL, mantendo o foco na subjetividade e nos significados construídos pelos próprios indivíduos que compõe esta realidade profissional.

### 3.2.1. Entrevista

A realização de uma entrevista nesta investigação é fundamental, pois permite obter informações detalhadas diretamente da fonte, proporcionando uma compreensão completa do tema em estudo. A partir da realização duma entrevista a uma profissional da área do turismo será possível captar a perspetiva pessoal, a experiência e a opinião que não foi possível compreender profundamente a partir da bibliografia. Além disso, a interação direta com a referida profissional possibilitará esclarecer dúvidas e explorar questões de forma flexível, adaptando as questões conforme o desenrolar da conversa.

Desta forma, decidiu-se realizar uma entrevista semiestruturada com questões fundamentadas na revisão da literatura, como é possível observar na Tabela 2. A entrevista foi ministrada a uma mulher que faz a gestão de quatro unidades de AL, na casa da própria, na ilha da Madeira e foi possível fazer perguntas abordando aspetos cruciais da gestão desta atividade. Esta entrevista foi realizada no dia 9 de março de 2024.

*Tabela 2 - Questões da entrevista com fundamentação na literatura*

Questões	Fundamentação na Literatura
1. Como faz a gestão do anúncio de AL na <i>Internet</i> ?	O primeiro contacto com a informação por parte dos gestores de AL, ocorre no momento da criação do anúncio, no qual o gestor tem de ter a capacidade de destacar as comodidades do espaço, escolher fotos atrativas e fornecer informações específicas sobre a zona onde se localiza o alojamento (Aguilar, 2023).
2. Costuma organizar a informação que consta do anúncio de AL?	
3. Como comunica com os hóspedes antes e depois da reserva?	A comunicação e a informação turística constituem um dos aspetos mais importantes para o bom funcionamento do sistema turístico, sendo que o processo infocomunicacional apresenta uma forte influência na decisão do turista (Wichels, 2014).
4. Considera que responde às perguntas dos hóspedes de forma a suprir as suas necessidades informacionais?	

5. Como faz a recolha de dados dos hóspedes para comunicar as entradas e saídas dos estrangeiros ao Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (no Portal SIBA)?	O registo no Portal do SIBA é obrigatório para “As empresas exploradoras de estabelecimentos hoteleiros, meios complementares de alojamento turístico ou conjuntos turísticos, bem como todos aqueles que facultem, a título oneroso, alojamento a cidadãos estrangeiros” (SIBA, 2024).
6. Como é que acha que os outros gestores de AL fazem a recolha de dados?	
7. Como faz para responder ao inquérito mensal à permanência dos hóspedes à Direção Regional de Estatística da Madeira (no portal <i>WebInq</i> )?	Este inquérito “serve de base à produção de informação estatística relativa aos estabelecimentos hoteleiros e outros estabelecimentos de alojamento turístico coletivo, nomeadamente os estabelecimentos de Turismo no Espaço Rural e outros estabelecimentos de Alojamento Local com utilização turística” (INE, 2024).
8. Como lida com os comentários e avaliações deixadas pelos hóspedes na <i>Internet</i> ?	Segundo Mariño-Mesías et al. (2019), a capacidade de lidar com as informações, em especial as críticas negativas, é essencial para manter ou melhorar a qualidade do serviço que é prestado e garantir a satisfação dos hóspedes.
9. Regista informações sobre as reservas? Como?	Sendo a informação considerada um ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão, é necessário definir a pertinência da informação no âmbito das necessidades da organização, visto que quanto mais rápido for possível aceder à informação, mais depressa a organização atingirá os seus objetivos (Braga, 2000).
10. Considera importante registar as informações sobre as reservas?	
11. Armazena os dados dos hóspedes para usar no futuro?	A criação, aquisição, armazenamento, análise e uso da informação servem como a base intelectual que permite o crescimento e o desenvolvimento de uma organização inteligente (Choo, 1999).
12. Qual é a plataforma digital de partilha de alojamentos que usa?	O relatório do World Bank Group (2018) indicou as plataformas digitais de partilha de alojamentos mais usadas em todo o mundo, pelo que se destacam, pela sua popularidade na Europa, as seguintes: Booking.com, Airbnb, HomeAway (da propriedade da Expedia e que mudou de nome recentemente para Vrbo), TripAdvisor Rentals (que inclui FlipKey, Holiday Lettings, HouseTrip, Niumba e Vacation Home Rentals), 9flats.com e Homestay.com.
13. Usa as redes sociais para anunciar o AL?	A criação e partilha de conteúdo, a comunicação digital, a publicação de fotografias e a interação com pessoas são alguns exemplos de atividades que podem ser feitas para

14. Tem um site próprio para o AL?	tirar bom partido das redes sociais (Mendes e Teixeira, 2019).
15. Como atualiza a disponibilidade das datas?	A maioria das plataformas digitais de partilha de alojamentos dão a possibilidade de importar e sincronizar os calendários entre as plataformas, facilitando o trabalho de quem gere os anúncios (Figueiredo, 2018).
16. Usa alguma ferramenta que auxilie a gestão de reservas?	Com a utilização de várias plataformas digitais de partilha para anunciar os alojamentos, podem aparecer alguns desafios na gestão de alojamentos turísticos, nomeadamente, na sincronização de datas entre as várias plataformas, surgindo os <i>channel managers</i> (Figueiredo, 2018).
17. Costuma adequar os preços consoante a sazonalidade?	Ao longo do processo de reservas, os gestores lidam com informações sobre a disponibilidade das datas e devem adequar os preços conforme a sazonalidade (Henriques, 2019).
18. Acha que os gestores de AL adequam o preço consoante a sazonalidade?	
19. Faz ou envia descontos de última hora?	
20. Atualiza as fotografias do AL com frequência?	Segundo os autores Macedo et al. (2021), as fotografias representam muito mais do que apenas uma apresentação de um certo lugar e são consideravelmente mais comunicativas do que o texto, podendo valer mais do que mil palavras.
21. Usa alguma ferramenta para organizar informações?	As plataformas digitais são ferramentas poderosas no âmbito do relacionamento e captação dos clientes que influenciam novos comportamentos do consumidor, obrigando os anfitriões a adotarem novas estratégias de marketing e comunicação digital (Henriques, 2019).
22. O que foi necessário fazer, a nível da gestão de informação, até poder abrir o AL ao público?	O registo de AL requer alguns procedimentos que, ainda que sejam possíveis de realizar totalmente online, é necessário reunir uma série de documentos a fim de submeter no “ePortugal” (“Turismo de Portugal”, 2023).
23. Quais são as tarefas que realiza desde a receção de um pedido de reserva até a saída dos hóspedes?	
24. Quem são os intervenientes do processo de gestão de AL?	

Fonte: Autoria própria.

Como foi possível visualizar, as perguntas focaram-se em áreas como a criação e organização dos anúncios online, comunicação com os hóspedes, recolha e armazenamento de dados, obrigações legais, gestão de reservas e comentários, uso de ferramentas digitais, para além dos procedimentos necessários para abertura do AL ao público. Estas questões visam compreender as práticas e desafios enfrentados na gestão de AL, destacando a importância da gestão da informação, da comunicação e das competências digitais.

### **3.2.2. Questionário**

A aplicação de um questionário numa investigação é fundamental para recolher dados de forma sistémica, permitindo a análise e comparação de resultados e a obtenção de informações precisas sobre as opiniões, atitudes e comportamentos dos participantes, além de se apresentar como uma ferramenta eficiente que permite alcançar um grande número de pessoas.

Na atual investigação, o questionário foi direcionado aos gestores de AL que exercem atividade na RAM e abordou diversos assuntos fundamentais para a compreensão da gestão destes alojamentos turísticos.

Na primeira parte, as perguntas focaram o contexto pessoal dos gestores, incluindo o género, idade, nível de escolaridade, situação profissional e os anos de experiência em gestão de AL. Na segunda parte, o questionário explorou as práticas informacionais dos gestores, como os meios de divulgação dos anúncios, a importância e qualidade das informações publicadas, o conhecimento sobre práticas de gestão de informação e de línguas. A terceira parte contou com questões sobre as competências digitais, para permitir analisar a facilidade ou dificuldade de uso de equipamentos e ferramentas digitais no âmbito da gestão de anúncios. Por fim, a quarta parte centrou-se na aplicação de todos os processos presentes no *Cross Industry Process Classification* (constante no Apêndice IV), para que os gestores de AL seleccionassem aqueles que fazem parte da gestão de AL.

No Apêndice I é possível visualizar a introdução do questionário e no Apêndice II é possível ler todas as perguntas que foram colocadas ao longo do questionário, mencionando o tipo de perguntas, as opções de resposta que foram disponibilizadas e as fontes de informação científicas que foram consultadas para formular as questões. Neste

caso, o uso da plataforma *Google Forms* permitiu a elaboração de um questionário bem estruturado, apelativo e eficaz.

Para a recolha da informação dos contactos das pessoas que gerem AL na RAM, foram feitas várias pesquisas no Registo Nacional de Alojamento Local, em que cada pesquisa se dedicou a recuperar o ficheiro *Excel* que contém os detalhes sobre todos os registos de AL de cada concelho da ilha da Madeira e também da ilha do Porto Santo.

Após a recuperação de todos os ficheiros *Excel*, disponibilizados pelo site do Registo Nacional de Alojamento Local, procedeu-se à junção de todos os contactos num único ficheiro, removendo todos os duplicados. Com a recolha dos contactos e a remoção dos duplicados, totalizaram-se 3246 contactos da ilha da Madeira e 190 da ilha do Porto Santo, perfazendo um universo de 3436 pessoas passíveis de serem utilizadas como objeto de estudo.

A fase de divulgação ocorreu entre 1 de maio de 2024 e 5 de junho de 2024 e, para isso, criou-se várias contas no *Gmail*, o que possibilitou o envio de *email's* para um grande número de endereços eletrónicos. O envio dos *email's* foi realizado em massa, adicionando os endereços das pessoas em “*Bcc*” (cópia oculta), de modo que os destinatários não pudessem ver os outros endereços eletrónicos incluídos no mesmo *email*. Considera-se que este método garantiu a privacidade e a segurança dos contactos, além de assegurar uma comunicação eficaz e ampla com o público-alvo. Para angariação de mais respostas, voltou-se a enviar o mesmo email alguns dias após do envio do primeiro email.

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Apresentação dos resultados da entrevista

A gestão de AL envolve uma série de tarefas complexas e procedimentos administrativos que requerem uma cuidadosa gestão da informação. Com base nas respostas fornecidas por uma gestora de 4 unidades de AL na ilha da Madeira, foi possível identificar os principais aspetos envolvidos nesse processo.

Quanto à questão que marcou o início da entrevista, “Como faz a gestão do anúncio de AL na *Internet*?”, a inquirida destacou o uso de um dispositivo móvel, que neste caso específico, é o telemóvel, para gerir os anúncios e demonstrando preferência pelas plataformas digitais *Airbnb* e *Vrbo*, uma vez que as aplicações oferecem agilidade e eficiência na gestão dos anúncios a partir das aplicações para dispositivos móveis, embora ainda recorra ao uso do site, pelo computador, para fazer promoções específicas, o que demonstra, da sua parte, uma clara adaptação dos recursos tecnológicos disponíveis.

Relativamente à questão “Costuma organizar a informação que consta do anúncio de AL?”, a gestora respondeu que não considera propriamente que organiza a informação do anúncio, pois apenas redigiu e publicou textos através dos quais dá a conhecer a estrutura, as divisões, as redondezas e as comodidades do alojamento, embora tem o cuidado de fazer atualizações da informação em casos de alterações relevantes no alojamento, como avarias de equipamentos, ressaltando, assim, a importância da apresentação de informações reais e credíveis, para que os hóspedes não pensem que existe determinado eletrodoméstico ou outro objeto pois os mesmos encontravam-se no anúncio, quando afinal podem já não existir.

Quando questionada sobre como é que a gestora comunica com os hóspedes anteriormente e posteriormente à reserva, a mesma respondeu que mostra aos hóspedes o seu sentimento de agradecimento pela escolha do alojamento, partilhando informações relevantes para a estadia. Esta comunicação costuma ser feita através da plataforma onde foi efetuada a reserva, do *WhatsApp* e do *iMessage*, demonstrando um compromisso com o atendimento ao cliente e a expectativa de proporcionar boas experiências aos hóspedes.

Da mesma forma, a entrevistada considera que, no geral, consegue responder às perguntas dos hóspedes, pois como resposta à questão “Considera que responde às perguntas dos hóspedes de forma a suprir as suas necessidades informacionais?”, a gestora expressou o seu esforço em atender às solicitações dos hóspedes, reconhecendo, contudo, alguns desafios em realizar o *check-in* dos hóspedes com poucos conhecimentos de inglês e sugerindo a ampliação dos próprios conhecimentos linguísticos para tornar ideal a sua comunicação.

Em relação à quinta questão, “Como faz a recolha de dados dos hóspedes para comunicar as entradas e saídas dos estrangeiros ao Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (no Portal SIBA)?”, a entrevistada mencionou um método de preenchimento manual do boletim de alojamento durante o *check-in* dos hóspedes, preferindo esta abordagem devido ao contacto direto com os hóspedes, no qual consegue auxiliar a nível da explicação dos campos a preencher.

No que se refere à resposta à questão “Como é que acha que os outros gestores de AL fazem a recolha de dados?”, a gestora supõe que seguem métodos semelhantes a si, mas destacou a existência de plataformas pagas que automatizam o processo, desde a sua recolha à submissão dos dados no SIBA, porém, referindo a preferência de realizá-lo manualmente, evitando uma despesa extra.

Ao relatar a forma como responde ao inquérito mensal da DREM (“Como faz para responder ao inquérito mensal à permanência dos hóspedes à Direção Regional de Estatística da Madeira (no portal *WebInq*)?”), a entrevistada mostrou ter um perfil informado e organizado, referindo que responde ao mesmo todos os meses até ao dia 10 de cada mês, com base nos dados obtidos nos boletins de alojamento que arquiva em suporte físico, evidenciando a importância do armazenamento, organização e recuperação dos documentos para cumprir obrigações legais.

Quando inquirida com a oitava questão, (“Como lida com os comentários e avaliações deixadas pelos hóspedes na *Internet*?”), a entrevistada evidenciou uma experiência positiva até ao momento, reconhecendo a importância de receber opiniões provenientes de vários clientes para possibilitar o aperfeiçoamento desta prestação de serviço.

No que diz respeito à questão “Regista informações sobre as reservas? Como?”, a entrevistada revelou um método de marcação em suporte físico, para acompanhar os *check-in's* e *check-out's*, reconhecendo a importância desse registo para a organização das tarefas.

Em relação à décima questão, “Considera importante registar as informações sobre as reservas?” a gestora respondeu que considera muito importante, pois o registo das datas de reserva, do nome do alojamento para o qual foi feita a reserva e do número de hóspedes ajudam-na a organizar os dias de limpeza, acrescentando que, caso tivesse serviços adicionais disponíveis para contratar nos anúncios, teria de fazer um registo mais detalhado, destacando o uso de ferramentas digitais como forma de fazer uma melhor organização da informação.

No que concerne ao tema do armazenamento de dados para sua possível utilização futura (“Armazena os dados dos hóspedes para usar no futuro?”), a gestora afirmou fazer um cuidadoso armazenamento dos boletins de alojamento e das faturas-recibo que a própria emite, com a finalidade de os consultar para realizar outra tarefa de carácter tributário.

Quando questionada com “Qual é a plataforma de partilha de alojamentos que usa?”, a inquirida mencionou preferência pelo Airbnb e Vrbo, visto que referiu que o site do Booking para os anfitriões é muito pouco intuitivo e de difícil manuseamento.

À questão “Usa as redes sociais para anunciar o AL?”, a gestora referiu que já ponderou a ideia de criar páginas nas redes sociais, como Instagram ou Facebook, para cada AL, porém ainda não o fez devido à incerteza de que as mesmas significarão um impacto significativo na angariação de novas reservas. Ainda assim, reconhece e possibilidade de considerar essa estratégia no futuro, demonstrando interesse por outras abordagens de marketing digital.

Em relação à questão “Tem um site próprio para o AL?”, a entrevistada mencionou que, embora não descarte completamente essa ideia, ainda não sentiu necessidade de criar um, pois tem obtido reservas de forma consistente através das plataformas digitais de partilha de alojamentos. Da mesma forma, também referiu a preferência por fornecer os seus contactos pessoais aos hóspedes interessados em repetir

a experiência no AL, em vez de direcioná-los para o site a partir do qual efetuaram a reserva, demonstrando uma estratégia de contacto direto com os clientes.

Relativamente à questão “Como atualiza a disponibilidade das datas?”, a entrevistada explicou usar o processo de sincronização dos calendários entre as plataformas digitais de partilha de alojamentos que usa, simplificando o processo ao bloquear automaticamente as datas disponíveis em ambas as plataformas quando uma reserva é confirmada, demonstrando uma abordagem eficiente e menos morosa na gestão das reservas.

No que se refere à questão “Usa alguma ferramenta que auxilie a gestão de reservas?”, a inquirida indicou não utilizar nenhuma até ao momento, demonstrando a sua autossuficiência na gestão de reservas e anúncios.

Relativamente à questão “Costuma adequar os preços consoante a sazonalidade?”, a gestora confirmou ajustar os preços para cada mês do ano, considerando fatores como a procura, a sazonalidade, e a comparação com outras propriedades semelhantes na região, evidenciando uma abordagem personalizada na definição de preços.

Quanto à questão “Acha que os gestores de AL adequam o preço consoante a sazonalidade?”, a gestora referiu que considera que os mesmos não devem usar a mesma abordagem, reconhecendo a existência de opções automáticas em algumas plataformas.

À questão “Faz ou envia descontos de última hora?”, a entrevistada confirmou o uso dessa prática quando não tem um grande volume de reservas confirmadas dentro de uma semana, evidenciando uma técnica para estimular as reservas em períodos de baixa ocupação.

No que diz respeito à vigésima questão (“Atualiza as fotografias do AL com frequência?”), a inquirida reconheceu a importância dessa prática, especialmente em casos de mudanças ou alterações significativas no espaço, destacando a necessidade de manter as fotos atualizadas de forma a refletir com precisão e exatidão a realidade dos alojamentos.

Em relação à questão “Usa alguma ferramenta para organizar informações?”, a gestora referiu o uso de uma combinação de métodos físicos (calendário impresso) e

digitais (pastas e subpastas que armazenam documentos no computador), mostrando conhecimentos de armazenamento e uso de diferentes suportes de informação.

Quanto à questão “O que foi necessário fazer, a nível da gestão de informação, até poder abrir o AL ao público?”, a gestora descreveu um processo complexo, desde a reunião dos documentos necessários para registar a propriedade no Registo Nacional de Alojamento Local até à criação dos anúncios na Internet, demonstrando a complexidade envolvida na criação e gestão de AL.

Quando questionada com “Quais são as tarefas que realiza desde a receção de um pedido de reserva até à saída dos hóspedes?”, a gestora descreveu vários processos que envolvem o seu trabalho, abordando a comunicação inicial com os hóspedes, a sugestão de locais a visitar, a preparação e limpeza do alojamento, as boas vindas através do *check-in*, a recolha e submissão dos dados para o SEF, emissão de faturas, o acompanhamento contínuo durante a estadia e a partilha de informações e regras para o *check-out*.

Quanto à questão “Quem são os intervenientes do processo de gestão de AL?”, a inquirida destacou a sua independência na maioria das tarefas, recorrendo a membros da família ou a serviços empresariais em situações específicas, ressaltando a importância da gestão eficiente do tempo.

As respostas fornecidas pela gestora, através da entrevista, revelaram uma abordagem cuidadosa e prática, na qual foi possível vislumbrar a complexidade e a diversidade de atividades envolvidas na gestão de AL. As técnicas e abordagens adotadas revelam uma combinação de métodos tradicionais e digitais, pelo que se considera existir uma adequada gestão da informação. Contudo, a gestora demonstrou uma falta de uso de ferramentas digitais que auxiliam a gestão da informação como também o uso de poucas plataformas digitais de partilha de alojamentos. Porém, a flexibilidade, a capacidade de adaptação e a procura contínua pela excelência através do feedback dos clientes demonstradas durante a entrevista ressaltam, de um modo geral, as suas eficientes práticas de gestão da informação, boas competências a nível digital e ainda um ideal comportamento informacional.

#### **4.1.2. Apresentação dos resultados do questionário**

Para dar início à apresentação dos dados obtidos, é importante ressaltar que a análise se baseia nas respostas recolhidas por meio de um questionário criado no *Google Forms* e divulgado, por *email*, a todos os contactos da RAM, disponibilizados pelo site do Registo Nacional de Alojamento Local. Este questionário foi divulgado durante 36 dias, tendo sido possível obter 117 respostas. No entanto, 14 dessas respostas foram consideradas inválidas, pois não provinham de pessoas que gerem/geriam AL na RAM. Por essa razão, foram consideradas válidas e utilizadas para análise um total de 103 respostas, representando um conjunto significativo de dados para o presente estudo.

O questionário foi estruturado em quatro partes. A Parte I aborda o contexto pessoal dos respondentes, sendo possível caracterizar os participantes do estudo; a Parte II foca-se nas práticas informacionais adotadas pelos gestores; a Parte III procura avaliar as competências digitais dos gestores e a Parte IV visa auxiliar a compreensão dos processos que fazem parte desta área de negócio. Adicionalmente, todas as questões do questionário tiveram obrigatoriedade de resposta.

Os resultados apresentados na secção seguinte refletem as respostas obtidas, que permitirão oferecer uma base sólida para uma futura discussão e conclusão sobre os temas supramencionados.

##### **4.1.2.1. Caracterização dos participantes no estudo**

Na primeira parte do questionário foram colocadas questões demográficas sobre os participantes: o género, a idade, o nível de escolaridade, a atual situação profissional, o desempenho de funções de gestor de AL, a quantidade de alojamentos turísticos e a data de início de atividade.

Quanto à primeira questão, sobre o género (Q.1), verifica-se que 54 (52,4%) dos 103 participantes são do género masculino. Por outro lado, 48 pessoas, que representam 46,6% da amostra, são do género feminino, sendo que 1 pessoa (1,0%) preferiu não especificar o seu género. A Figura 3 apresentada a seguir ilustra a distribuição de género dos gestores de AL que participaram no questionário.

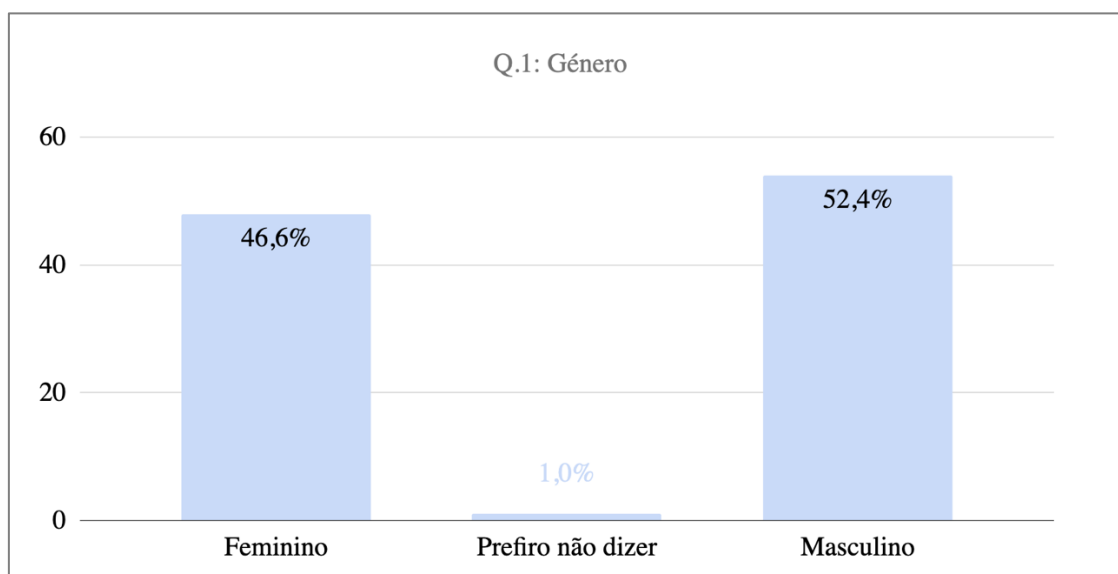


Figura 3 – Q.1: Género dos gestores de AL da RAM

A Tabela 3 detalha a distribuição etária dos gestores de AL (Q.2) que responderam ao questionário. Através da mesma é possível compreender que a maioria dos respondentes se encontra na faixa etária entre os 40 e os 49 anos (37,9%), seguida da faixa dos 50 aos 59 anos (27,2%). Os gestores na faixa dos 30 aos 39 anos representam 12,6%, enquanto aqueles com idades entre os 60 e 69 anos totalizam 9,7%. Os jovens adultos, que se encontram entre os 18 e os 29 anos constituem 8,7% dos respondentes e apenas 3,9% têm 70 anos ou mais. Nenhum respondente optou por não revelar a sua idade.

Tabela 3 – Q.2: Idade dos gestores de AL da RAM

Q.2 - Idade	N	%
18 a 29	9	8,7
30 a 39	13	12,6
40 a 49	39	37,9
50 a 59	28	27,2
60 a 69	10	9,7
70 ou mais	4	3,9
Prefiro não dizer	0	0
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

A Figura 4 ilustra a distribuição do nível de escolaridade dos gestores (Q.3). 77 respondentes, que representam a maior parte (74,7%) têm formação no ensino superior, seguido dos 23 que concluíram apenas o secundário (22,3%). Há ainda uma pequena

parcela de inquiridos com formação nos ciclos de ensino básico, sendo que uma pessoa respondeu deter o 1.º ciclo, o que aconteceu igualmente no 2.º ciclo e no 3.º ciclo, totalizando 0,9% em cada um desses ciclos.

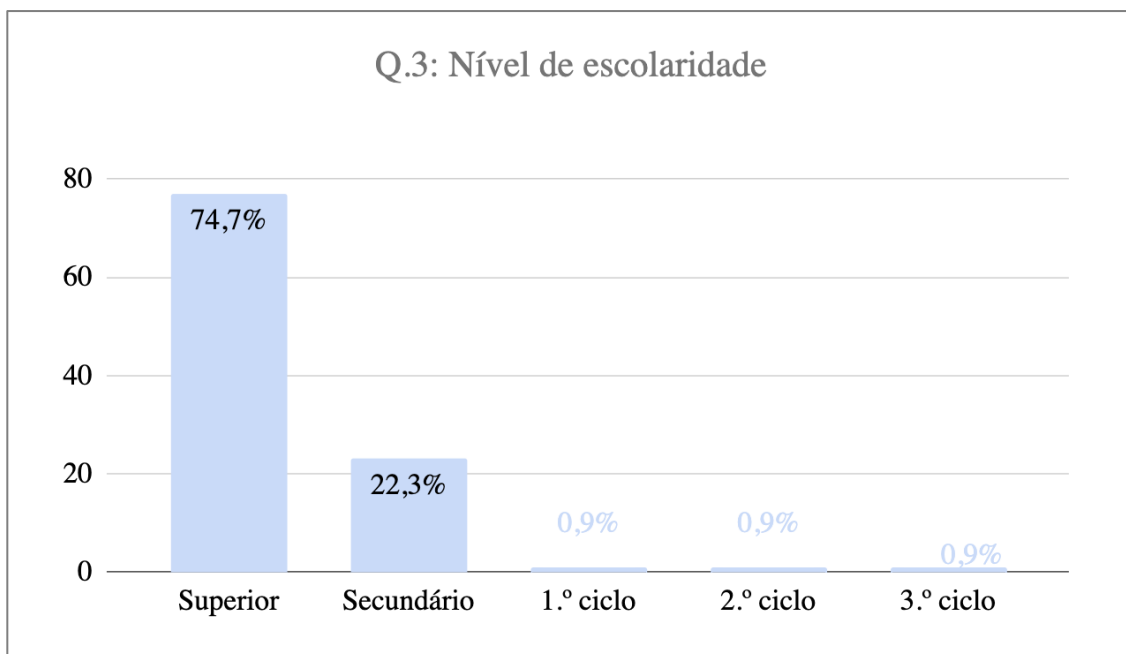
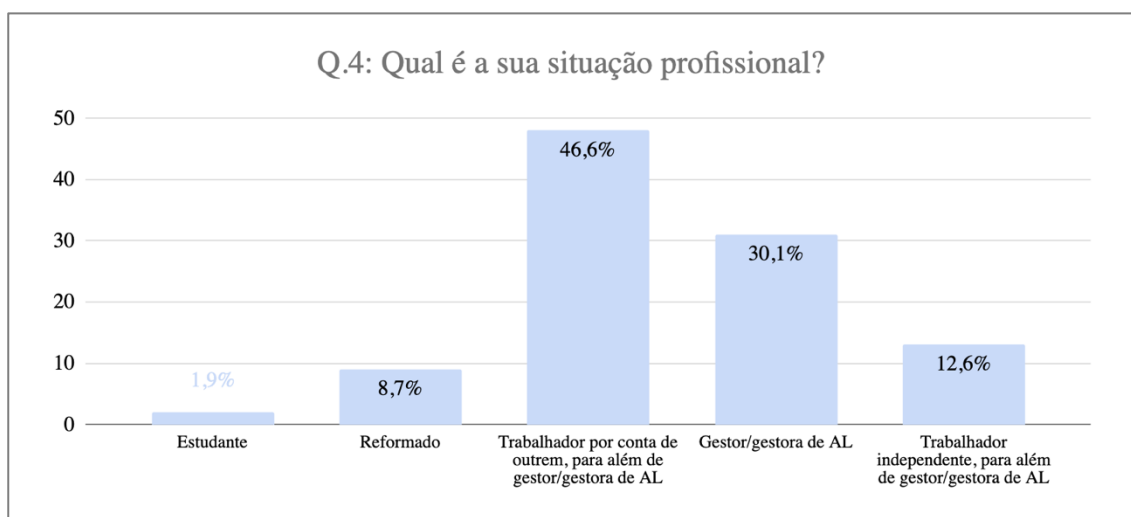


Figura 4 – Q.3: Nível de escolaridade dos gestores de AL da RAM

Os dados sobre a situação profissional atual dos respondentes (Q.4) revelam uma diversidade significativa, como se pode ver na Figura 5. A maioria dos participantes, 46,6% são trabalhadores por conta de outrem, além de serem gestores ou gestoras de AL. Em seguida, 30,1% são apenas gestores de AL, enquanto 12,6% são trabalhadores independentes, para além de também serem gestores de AL. Curiosamente, 8,7% dos respondentes já se encontram reformados. Os estudantes compõem 1,9% do total de inquiridos. Nenhum participante optou por não divulgar a sua situação profissional.



*Figura 5 – Q.4: Situação profissional dos gestores de AL da RAM*

A Q.5 - “Desempenha ou já desempenhou a função de gestor/gestora de AL?”, obteve 117 respostas, como se pode observar na Tabela 4. Os dados indicam que a grande maioria dos respondentes, 84,6%, atualmente, desempenham a função de gestor de AL. Além disso, um pequeno grupo de 4 pessoas (3,4%) já desempenhou essa função no passado. Por outro lado, 14 pessoas (12%) afirmaram nunca ter desempenhado a função de gestor de AL, pelo que se procedeu à remoção dessas respostas para análise dos dados. Posto isto, só foram usadas para análise, em todas as outras questões, 103 respostas, tornando inválidas as outras 14, uma vez que não provinham de pessoas com experiência em gestão de AL na RAM.

*Tabela 4 – Q.5: Desempenho de funções enquanto gestores de AL na RAM*

<b>Q.5 - Desempenha ou já desempenhou a função de gestor/gestora de AL?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim, desempenho atualmente	99	84,6
Sim, já desempenhei	4	3,4
Não	14	12
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Procedendo à eliminação das respostas inválidas, os dados indicam que 99 pessoas, que representam 96,1% dos participantes, desempenham a função de gestor de AL atualmente, enquanto 4 pessoas (3,9%) já desempenharam essa função no passado e,

por isso, também são integradas no estudo, como é possível interpretar a partir da Figura 6.

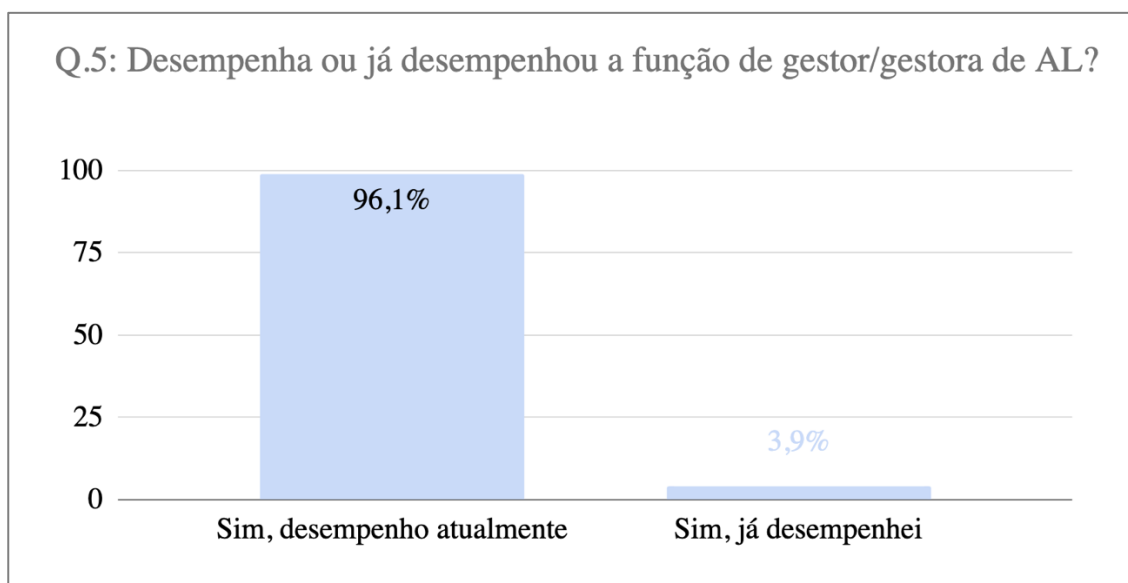


Figura 6 – Q.5: Desempenho de funções enquanto gestores de AL na RAM

Quanto à questão sobre a quantidade de unidades de AL que os inquiridos gerem (Q.6), verifica-se que a maioria dos respondentes (51,5%) gere apenas uma propriedade de AL, correspondendo a um total de 53 pessoas. Em seguida, 23,3% dos respondentes gere duas propriedades, enquanto 9,7% gere três unidades de AL. Uma pequena parte da amostra, mas ainda assim significativa, de 4,9% gere quatro propriedades de AL. Em termos de gestão de um maior número de unidades, uma minoria, de cerca de 1%, gere cinco AL na RAM. 1,9% dos respondentes gere sete propriedades e 2,9% gere 20 ou mais propriedades, correspondendo apenas a três participantes. No extremo oposto, verifica-se que 1,9% dos respondentes não gere atualmente nenhuma propriedade. Na Figura 7 é possível visualizar os dados relatados, bem como a inexistência de pessoas que gerem 6, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19 propriedades.

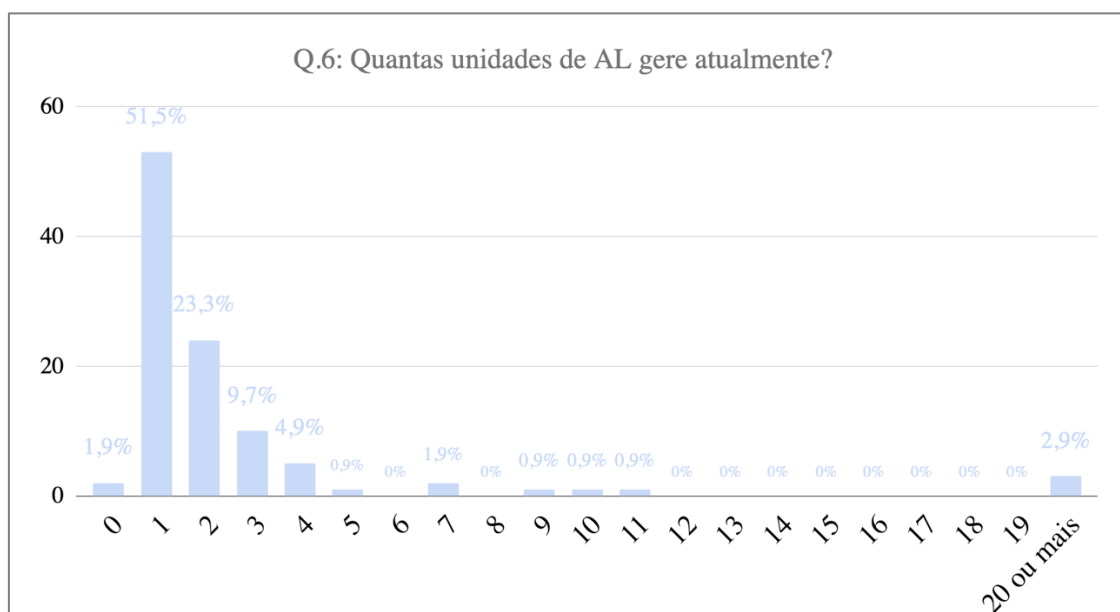
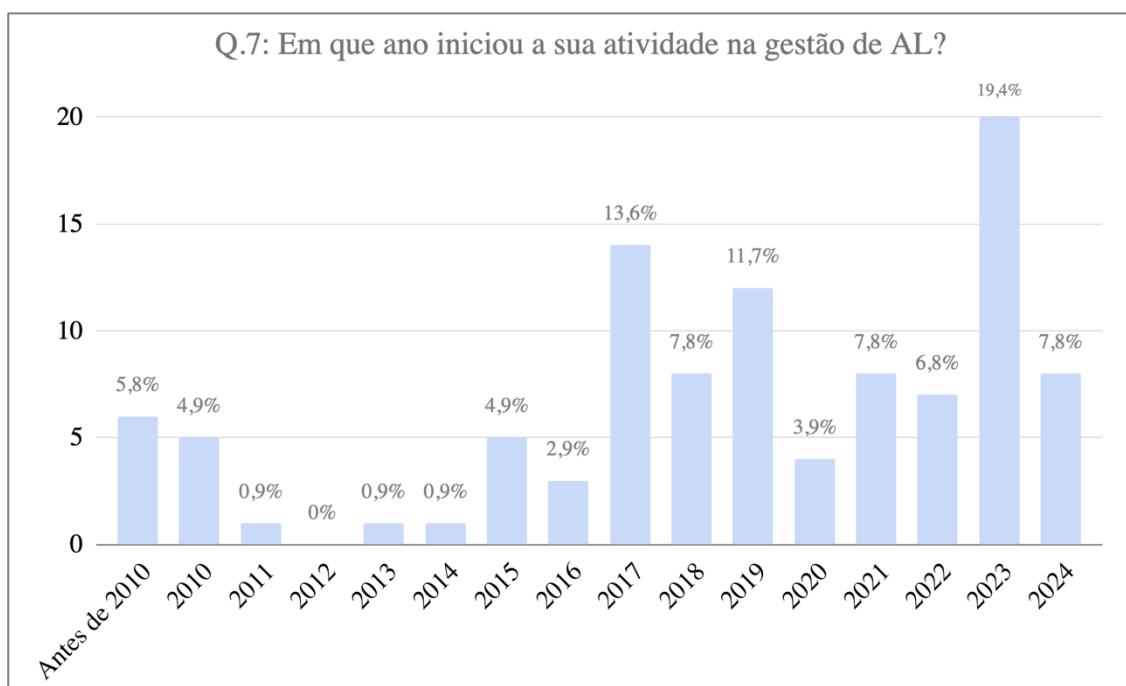


Figura 7 – Q.6: Quantidade de unidades turísticas dos gestores de AL da RAM

Os dados sobre o início da atividade na Gestão de AL (Q.7) revelam uma distribuição variada entre os respondentes. O ano com o maior número de iniciantes foi em 2023, com 20 respostas, representando 19,4% do total. De seguida, o ano de 2017 destacou-se, com 14 respondentes (13,6%). Os anos subsequentes também apresentaram uma quantidade significativa de novos gestores de AL, como em 2019, com 12 respostas (11,7%), seguido pelos anos de 2018, 2021 e 2024, todos com 8 respostas cada (7,8%). No ano 2022, 6,8% dos respondentes iniciaram a atividade. Observa-se, contudo, uma presença relativamente modesta nos anos anteriores a 2010 (5,8%). Os anos 2010 e 2015 partilham a mesma percentagem de pessoas que iniciaram a sua atividade (4,9%, que corresponde a 5 pessoas). Em 2020, 4 pessoas (3,9%) iniciaram a gestão de AL, número aproximado de 2016 (2,9%). Em contraste, houve datas com menor adesão a este setor de atividade, como 2011, 2013 e 2014, cada um com apenas 1 respondente (cerca de 1%). Curiosamente, nenhum dos respondentes iniciou atividade no ano de 2012, como é possível visualizar na Figura 8.



*Figura 8 – Q.7: Ano de início enquanto gestores de AL na RAM*

#### **4.1.2.2. Práticas Informacionais**

Quanto às questões constantes da segunda parte do questionário, que se refere à categoria das “Práticas Informacionais”, fazem parte da mesma questões sobre: meios de divulgação dos anúncios de AL, importância e qualidade das informações publicadas, pesquisas de outros alojamentos turísticos na região, conhecimento ao nível da gestão da informação e ao nível do vocabulário específico de AL, partilha de informações, registo de informações sobre as reservas, recolha e uso de dados, importância de competências para a gestão de AL, comportamento informacional, adequação de preços conforme o mercado turístico da região e realização de promoções de última hora.

Os dados apresentados na Tabela 5 revelam os meios utilizados pelos respondentes para divulgar os anúncios de AL (referente à Q.8 – “Em que meios divulgou os anúncios de AL?”), a qual permitiu selecionar mais do que uma opção de resposta).

Tabela 5 – Q.8: Meios de divulgação de alojamento utilizados pelos gestores de AL da RAM

<b>Q.8 - Em que meios divulgou os anúncios de AL?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Plataformas digitais de partilha de alojamentos (ex.: Booking, Airbnb, etc.)	101	98,1
Redes sociais	40	38,8
Site próprio do AL	25	24,3
Jornais	0	0
Revistas turísticas	0	0
Portais de turismo	4	3,9
Estabelecimentos públicos (ex: cartazes, posters, etc.)	0	0
Nunca divulguei	0	0
Outros	5	4,9
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>170</b>

A grande maioria, que representa 98,1% do total de inquiridos, utilizou plataformas digitais de partilha de alojamentos. Além disso, as redes sociais também foram um meio popular de divulgação, sendo utilizadas por 38,8% dos gestores. Um número significativo de inquiridos também mencionou o uso de site próprio (24,3%). 4 pessoas também responderam que usaram portais de turismo como forma de divulgação dos AL, o que significa 3,9% da amostra. Outros meios de divulgação como jornais, revistas turísticas e cartazes em estabelecimentos públicos nunca foram usados pelos gestores de AL da RAM.

Ainda assim, na questão obteve-se cinco respostas (4,9%) de diferentes participantes; dois deles responderam que usam os sites OLX e idealista.pt, porém estas respostas poderiam ter sido incluídas na opção “Plataformas digitais de partilha de alojamentos” uma vez que se trata do mesmo tipo de plataformas; dois participantes responderam usar duas outras formas de divulgação deste tipo de negócio, como o uso de cartões com o código QR e canetas com publicidade. Por fim, ainda outro gestor refere que aceita reservas privadas de hóspedes recorrentes ou de clientes por recomendação, mostrando que a divulgação do seu AL ocorre também por meio de outras pessoas.

A avaliação do grau de importância das informações publicadas durante a criação do anúncio de AL (determinada pela Q.9 – “Como avalia o grau de importância das informações que publicou aquando da criação do anúncio de AL?”) revela uma variedade de perspetivas por parte dos respondentes, como é possível visualizar na Tabela 6. A média foi calculada a partir dos valores obtidos nas opções de resposta que fazem parte da escala de *Likert*, incluindo os níveis de 1 a 5, em que 1 corresponde a “dispensável”, 2 representa “pouco importante”, 3 equivale a “razoavelmente importante”, 4 corresponde a “muito importante” e 5 determina o grau “indispensável”. Para o cálculo do desvio-padrão também foram utilizados os dados das mesmas colunas, tendo sido também excluídos os valores da coluna “não aplicável”.

Tabela 6 – Q.9: Importância das informações publicadas no anúncio, segundo os gestores de AL da RAM

Q.9 - Como avalia o grau de importância das informações que publicou aquando da criação do anúncio de AL?	Dispensável		Pouco Importante		Razoavelmente Importante		Muito Importante		Indispensável		Não Aplicável		Média	Desvio-padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Fotografias	2	1,9	1	1,0	7	6,8	45	43,7	44	42,7	4	3,9	4,3	22,7
Comodidades do espaço	2	1,9	2	1,9	5	4,9	54	52,4	40	38,8	0	0,0	4,2	24,6
Localização do alojamento	2	1,9	1	1,0	9	8,7	59	57,3	32	31,1	0	0,0	4,1	24,8
Quantidade de camas	4	3,9	4	3,9	20	19,4	46	44,7	29	28,2	0	0,0	3,9	17,8
Vistas do alojamento (ex: mar, montanhas, etc.)	2	1,9	7	6,8	16	15,5	49	47,6	28	27,2	1	1,0	3,9	18,8
Políticas de cancelamento	2	1,9	5	4,9	17	16,5	50	48,5	27	26,2	2	1,9	3,9	19,4
Espaços exteriores	2	1,9	3	2,9	24	23,3	50	48,5	22	21,4	2	1,9	3,9	19,6
Processo de check-in	3	2,9	11	10,7	17	16,5	45	43,7	26	25,2	1	1,0	3,8	16,1
Regras da casa	2	1,9	8	7,8	24	23,3	46	44,7	22	21,4	1	1,0	3,8	17,1
Acessibilidade	3	2,9	7	6,8	24	23,3	51	49,5	16	15,5	2	1,9	3,7	19,0
Serviços turísticos da região (ex.: restaurantes, mercados, lojas, etc.)	4	3,9	12	11,7	33	32,0	48	46,6	6	5,8	0	0,0	3,4	19,2
Segurança da região	9	8,7	12	11,7	26	25,2	49	47,6	7	6,8	0	0,0	3,3	17,5
Zonas turísticas da região	5	4,9	13	12,6	39	37,9	41	39,8	5	4,9	0	0,0	3,3	18,0
Distância até ao aeroporto	8	7,8	22	21,4	34	33,0	33	32,0	6	5,8	0	0,0	3,1	13,3
Clima e temperatura média da região	10	9,7	18	17,5	35	34,0	36	35,0	4	3,9	0	0,0	3,1	14,5
Transportes públicos	6	5,8	19	18,4	42	40,8	30	29,1	5	4,9	1	1,0	3,1	15,9
Tipos de hóspedes preferenciais (ex: individual/casal/família/amigos/grupos)	12	11,7	21	20,4	28	27,2	31	30,1	7	6,8	4	3,9	3,0	10,2

As fotografias destacam-se como a informação mais valorizada pelos gestores, com uma média de 4,3. Quase todos os participantes consideraram as fotografias como "muito importante" (43,7%) ou "indispensável" (42,7%), totalizando 86,4%. Outra informação altamente considerada importante pelos gestores é a relativa às comodidades do espaço, que possui uma média de 4,2. Aproximadamente 91,2% dos participantes do inquérito classificaram esta informação como "muito importante" ou "indispensável". A localização do alojamento também é altamente valorizada, com uma média de 4,1. Mais de 88% dos gestores classificaram-na como "muito importante" ou "indispensável". Este tipo de informação apresenta o desvio-padrão mais alto, 24,8, refletindo a maior variação nas respostas dos participantes.

Outras informações com médias altas incluem a quantidade de camas, vistas do alojamento (como mar, montanhas, etc.), políticas de cancelamento e espaços exteriores, todas estas com uma média de 3,9. O desvio-padrão varia entre 17,8 e 19,6, sugerindo alguma variabilidade nas respostas. Aspectos como o processo de *check-in* e as regras da casa foram considerados muito importantes ou indispensáveis por uma porção significativa de respondentes, com médias de 3,8. As respostas obtidas com a informação sobre o processo de *check-in* apresentam um desvio-padrão inferior à informação sobre as regras da casa, indicando que esses valores se encontram mais próximos da média. A acessibilidade é outro critério relevante, com uma média de 3,7. Os serviços turísticos da região, a segurança da região e as zonas turísticas da região possuem médias de 3,4 e 3,3, o que sugere que, embora úteis, essas informações não são tão importantes quanto todas as outras informações mencionadas anteriormente.

Finalmente, as informações sobre a distância até ao aeroporto, o clima e temperatura média da região, os transportes públicos e os tipos de hóspedes preferenciais são os menos destacados, com médias entre 3,1 e 3,0, apresentando um grau de relevância razoável. Ainda que com valores muito pouco significativos ao nível das informações que não são aplicáveis, pode-se destacar a este nível as seguintes informações: fotografias (3,9%), os tipos de hóspedes preferenciais (3,9), as políticas de cancelamento (1,9%) e os espaços exteriores (1,9%).

A Tabela 7 demonstra os resultados quanto à avaliação da qualidade das informações publicadas na criação do anúncio de AL (a partir da Q.10 – “Como avalia a qualidade das informações que publicou aquando da criação do anúncio de AL?”). Os

dados são distribuídos por uma escala de *Likert* (“muito fraca”, “fraca”, “razoável”, “boa”, “muito boa” e “não aplicável”) sendo que, para calcular a média, utilizou-se essas categorias aplicando valores de 1 a 5, em que 1 corresponde a “muito fraca” e 5 corresponde a “indispensável”. Para o cálculo do desvio-padrão também foram utilizados os dados das mesmas colunas, tendo sido também excluídos os valores da coluna “não aplicável”.

Tabela 7 – Q.10: Qualidade das informações publicadas no anúncio, segundo os gestores de AL da RAM

Q.10 - Como avalia a qualidade das informações que publicou quando da criação do anúncio de AL?	Muito Fraca		Fraca		Razoável		Boa		Muito Boa		Não Aplicável		Média	Desvio-padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Quantidade de camas	0	0,0	0	0,0	7	6,8	20	19,4	75	72,8	1	1,0	4,7	31,6
Espaços exteriores	0	0,0	1	1,0	7	6,8	25	24,3	64	62,1	6	5,8	4,6	26,9
Vistas do alojamento (ex: mar, montanhas, etc.)	0	0,0	2	1,9	7	6,8	24	23,3	68	66,0	2	1,9	4,6	28,3
Fotografias	0	0,0	1	1,0	6	5,8	23	22,3	70	68,0	3	2,9	4,6	29,4
Comodidades do espaço	0	0,0	1	1,0	6	5,8	23	22,3	72	69,9	1	1,0	4,6	30,3
Localização do alojamento	0	0,0	0	0,0	7	6,8	24	23,3	72	69,9	0	0,0	4,6	30,4
Processo de check-in	0	0,0	3	2,9	8	7,8	27	26,2	63	61,2	2	1,9	4,5	26,1
Políticas de cancelamento	1	1,0	2	1,9	7	6,8	29	28,2	63	61,2	1	1,0	4,5	26,4
Acessibilidade	1	1,0	1	1,0	13	12,6	28	27,2	58	56,3	2	1,9	4,4	23,9
Regras da casa	2	1,9	1	1,0	12	11,7	28	27,2	59	57,3	1	1,0	4,4	24,2
Zonas turísticas da região	1	1,0	6	5,8	14	13,6	33	32,0	46	44,7	3	2,9	4,2	19,0
Distância até ao aeroporto	2	1,9	2	1,9	19	18,4	35	34,0	41	39,8	4	3,9	4,1	18,1
Tipos de hóspedes preferenciais (ex: individual/casal/família/amigos/grupos)	3	2,9	5	4,9	20	19,4	31	30,1	35	34,0	9	8,7	4,0	14,6
Serviços turísticos da região (ex.: restaurantes, mercados, lojas, etc.)	2	1,9	5	4,9	16	15,5	40	38,8	36	35,0	4	3,9	4,0	17,5
Segurança da região	3	2,9	10	9,7	15	14,6	29	28,2	36	35,0	10	9,7	3,9	13,6
Clima e temperatura média da região	1	1,0	8	7,8	22	21,4	29	28,2	36	35,0	7	6,8	3,9	14,5
Transportes públicos	4	3,9	9	8,7	26	25,2	35	34,0	23	22,3	6	5,8	3,7	12,7

Nesta questão, a quantidade de camas aparece como a informação considerada de maior qualidade, com uma média de 4,7. É notório que 72,8% dos respondentes classificaram essa informação como "muito boa" e 19,4% consideraram "boa". O desvio-padrão de 31,6 é relativamente alto, indicando uma grande variação de respostas dos gestores que participaram no inquérito. Espaços exteriores também são avaliados, pelos gestores, como informações de alta qualidade, com uma média de 4,6. Cerca de 62,1%

dos gestores consideraram essa informação como "muito boa", enquanto 24,3% classificaram-na como "boa". Esta opção de resposta obteve o menor desvio-padrão (26,9) dentro das informações com uma média de 4,6. Outras informações que obtiveram médias de 4,6 incluem as vistas do alojamento, as fotografias, comodidades do espaço, e a localização do alojamento. Quanto às vistas do alojamento, incluindo, por exemplo, as vistas para o mar ou montanhas, estas obtiveram uma média de 4,6, com 66% dos respondentes avaliando esta informação como "muito boa". Para as fotografias, 68% dos respondentes consideraram-nas muito boas, com um desvio-padrão de 29,4. A qualidade das informações referentes às comodidades do espaço foi considerada "muito boa" por 69,9% dos gestores. Quanto à localização, 69,9% dos respondentes também a avaliaram como "muito boa", apesar do seu desvio-padrão de 30,4 sugerir que existe uma alta variação de respostas, distanciando-se da média.

O processo de *check-in* e as políticas de cancelamento surgem com uma média de 4,5. Em ambas as informações, 61,2% dos respondentes avaliaram como “muito boa”, porém a opção de resposta “processo de *check-in*” apresenta um desvio-padrão ligeiramente menor (26,1, em relação ao desvio-padrão de 26,4 calculado a partir dos valores relativos à informação sobre as políticas de cancelamento). A acessibilidade é outro fator significativo, com uma média de 4,4. 56,3% dos participantes consideraram as informações de acessibilidade como "muito boas". As regras da casa também receberam uma média de 4,4, com 57,3% dos respondentes a avaliar essas informações como "muito boas", porém esta informação obteve um desvio-padrão menor (24,2).

As zonas turísticas da região obtiveram uma média de 4,2. A informação relativa à distância até ao aeroporto possui uma média de 4,1. Os tipos de hóspedes preferenciais e os serviços turísticos da região, com uma média de 4,0, são vistos como uma informação de boa qualidade. Neste caso, a informação sobre os tipos de hóspedes preferenciais obteve um desvio-padrão mais próximo da média. A segurança da região e o clima e temperatura média da região receberam uma média de 3,9. Embora 35% dos participantes considerem as duas informações de muito boa qualidade, o desvio-padrão de 13,6, calculado a partir dos valores da “segurança da região”, sugerem que a amostra de valores apresenta uma variação de respostas mais homogênea. Os transportes públicos aparecem com uma média de 3,7, a mais baixa entre todas as informações analisadas, indicando que esta informação tem uma qualidade razoável; obtendo também o menor desvio-padrão (12,7).

Relativamente à Q.11 – “Costuma fazer pesquisas sobre outros alojamentos turísticos na região onde se localiza o seu AL?”, 76,7% (que se referem a 79 pessoas) respondeu que sim, ao contrário de 23,3% (24 pessoas) que respondeu “não”, como é possível visualizar na Figura 9.

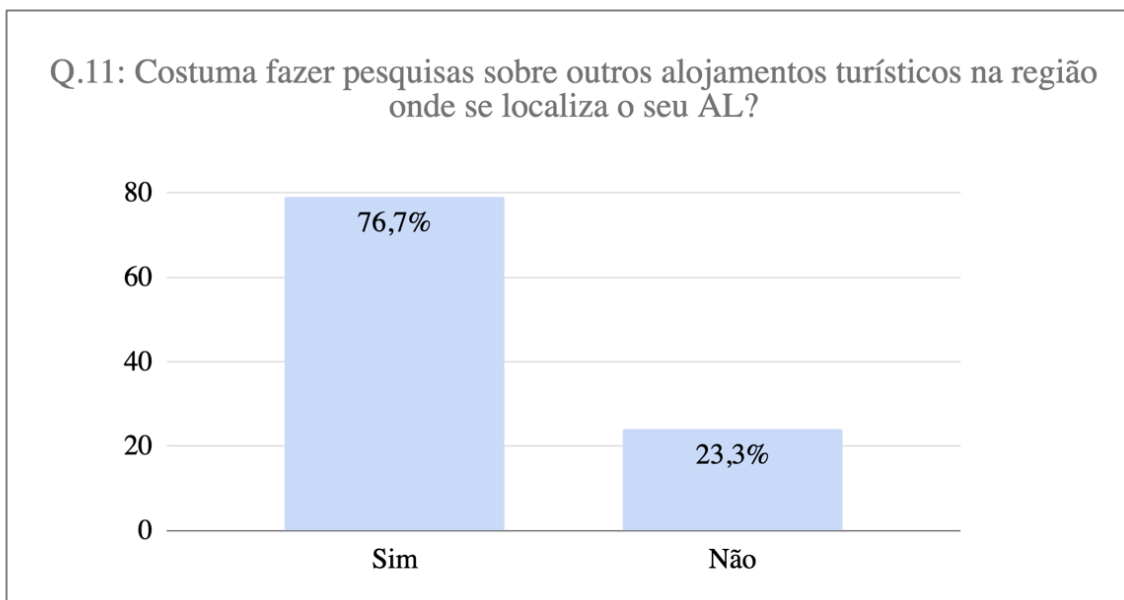


Figura 9 – Q.11: Utilização de pesquisas de outros alojamentos turísticos pelos gestores de AL da RAM

A Tabela 8 representa os resultados da questão sobre o nível de conhecimento dos respondentes ao nível da gestão da informação para diversos assuntos relacionados com o AL (Q.12 – “Como avalia a qualidade das informações que publicou aquando da criação do anúncio de AL?”). A média foi calculada a partir dos valores obtidos nas opções de resposta que fazem parte da escala de *Likert*, incluindo os níveis de 1 a 5, em que 1 corresponde a “muito fraco”, 2 representa “fraco”, 3 equivale a “razoável”, 4 corresponde a “bom” e 5 determina o grau “muito bom”. Para o cálculo do desvio-padrão também foram utilizados os dados das mesmas colunas, tendo sido também excluídos os valores da coluna “não aplicável”.

Tabela 8 – Q.12: Conhecimentos ao nível da gestão da informação dos gestores de AL da RAM

Q.12 - Como avalia o seu conhecimento, ao nível da gestão da informação, para os seguintes assuntos:	Muito Fraco		Fraco		Razoável		Bom		Muito Bom		Não Aplicável		Média	Desvio-padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Partilha das informações relevantes e exatas sobre o alojamento	0	0,0	0	0,0	2	1,9	28	27,2	72	69,9	1	1,0	4,7	31,2
Destaque das melhores comodidades do alojamento	0	0,0	0	0,0	6	5,8	34	33,0	61	59,2	2	1,9	4,5	26,8
Organização de informações	0	0,0	1	1,0	12	11,7	37	35,9	51	49,5	2	1,9	4,4	22,8
Identificação das necessidades de informação dos hóspedes	0	0,0	0	0,0	8	7,8	42	40,8	53	51,5	0	0,0	4,4	25,1
Adaptação de estratégias de comunicação a diferentes tipos de público	0	0,0	2	1,9	16	15,5	32	31,1	48	46,6	5	4,9	4,3	20,4
Armazenamento de dados e documentos	0	0,0	1	1,0	18	17,5	32	31,1	48	46,6	4	3,9	4,3	20,6
Distinção de fontes de informação credíveis e seguras	0	0,0	2	1,9	12	11,7	42	40,8	41	39,8	6	5,8	4,3	20,7
Recuperação de informações e documentos	0	0,0	3	2,9	20	19,4	31	30,1	43	41,7	6	5,8	4,2	18,3
Análise de grandes volumes de dados para gerar informação relevante	1	1,0	7	6,8	22	21,4	34	33,0	26	25,2	13	12,6	3,9	13,7

A partilha das informações relevantes e exatas sobre o alojamento destaca-se como a área de maior confiança ao nível do conhecimento dos gestores, com uma média de 4,7. 69,9% dos respondentes classificaram o seu conhecimento como "muito bom", e 27,2% como "bom", com um desvio-padrão elevado de 31,2, refletindo alta variação nas respostas obtidas. O destaque das melhores comodidades do alojamento é outra área em que os gestores demonstram um bom conhecimento, com uma média de 4,5. Cerca de 60% avaliaram o seu conhecimento como "muito bom", enquanto 33% classificaram-no como "bom". A organização de informações e a identificação das necessidades de informação dos hóspedes possuem uma média de 4,4, porém a organização de informações obteve um desvio-padrão ligeiramente inferior (22,8), indicando menos variação nas respostas. A adaptação de estratégias de comunicação a diferentes tipos de público, o armazenamento de dados e documentos e a distinção de fontes de informação fontes credíveis e seguras obtiveram uma média de 4,3, oscilando um desvio-padrão muito semelhante (de 20,4 a 20,7). Quanto à recuperação de informações e documentos,

que se apresenta em penúltimo lugar na tabela, obteve uma média de 4,2, indicando uma boa avaliação ao nível do conhecimento dos gestores. Em contrapartida, o conhecimento sobre a análise de grandes volumes de dados para gerar informação relevante é bom, com uma média de 3,9 e com o menor desvio-padrão dentre as respostas dos gestores (13,7).

A questão que determina a avaliação do conhecimento do vocabulário específico de AL nos diferentes idiomas refere-se à Q.13 – “Como avalia o seu conhecimento do vocabulário específico de AL, nos diferentes idiomas?”. A média foi calculada a partir dos valores obtidos nas opções de resposta que fazem parte da escala de *Likert*, incluindo os níveis de 1 a 5, em que 1 corresponde a “muito fraco”, 2 representa “fraco”, 3 equivale a “razoável”, 4 corresponde a “bom” e 5 determina o grau “muito bom”. Para o cálculo do desvio-padrão também foram utilizados os dados das mesmas colunas, tendo sido também excluídos os valores da coluna “não aplicável”. Os valores dos resultados podem ser consultados na Tabela 9.

Tabela 9 – Q.13: Conhecimento do vocabulário turístico específico em diferentes idiomas dos gestores de AL da RAM

Q.13 - Como avalia o seu conhecimento do vocabulário específico de AL, nos diferentes idiomas?	Muito Fraco		Fraco		Razoável		Bom		Muito Bom		Não Aplicável		Média	Desvio-padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Português	0	0,0	3	2,9	2	1,9	11	10,7	86	83,5	1	1,0	4,8	36,9
Inglês	0	0,0	7	6,8	15	14,6	27	26,2	53	51,5	1	1,0	4,2	20,8
Espanhol	8	7,8	11	10,7	28	27,2	30	29,1	20	19,4	6	5,8	3,4	9,8
Francês	18	17,5	22	21,4	29	28,2	16	15,5	9	8,7	9	8,7	2,7	7,4
Italiano	27	26,2	28	27,2	19	18,4	4	3,9	3	2,9	22	21,4	2,1	12,1
Alemão	36	35,0	19	18,4	8	7,8	6	5,8	4	3,9	30	29,1	1,9	13,3
Russo	53	51,5	6	5,8	0	0,0	1	1,0	3	2,9	40	38,8	1,3	22,7
Mandarim	51	49,5	6	5,8	0	0,0	1	1,0	1	1,0	44	42,7	1,2	22,0
Árabe	52	50,5	6	5,8	0	0,0	1	1,0	1	1,0	43	41,7	1,2	22,5

O português é, naturalmente, o idioma em que os gestores se sentem mais confiantes, com uma média de 4,8, ao nível do seu conhecimento do vocabulário específico de AL. 83,5% dos participantes classificaram o seu conhecimento como "muito bom", e 10,7% como "bom", totalizando 94,2% de avaliações positivas. O desvio-padrão é o mais alto (36,9) dentro de todas as opções de resposta. O inglês surge com uma boa avaliação, com uma média de 4,2. 51,5% dos gestores afirmaram ter um conhecimento "muito bom" do vocabulário específico, e 26,2% classificaram o seu nível como "bom".

O espanhol apresenta uma média de 3,4, indicando que o conhecimento dos gestores para este idioma é razoável, com 29,1% dos respondentes a avaliar o seu conhecimento como "bom" e apenas 19,4% como "muito bom". O francês apresenta uma média de 2,7, o que indica um nível de competência mais limitado entre os gestores, considerando-se razoável, no seu geral. O valor do desvio-padrão foi o mais inferior de todas as opções de resposta (7,4), indicando que os resultados foram mais homogêneos.

O italiano foi avaliado, pelos gestores, como fraco, com uma média de 2,1. O idioma alemão também foi avaliado, pelos gestores, como fraco, com uma média de 1,9. O russo obteve uma média de 1,3 e um desvio-padrão relativamente alto, de 22,7. O mandarim e o árabe foram os idiomas com a pior avaliação ao nível do conhecimento do vocabulário de AL, com média de 1,2. Contudo, o menor desvio-padrão foi relativo ao mandarim (22,0), o que sugere menor variação quando comparado ao árabe (22,5).

Relativamente à Q.14 - “Considera que o seu conhecimento linguístico é suficiente para satisfazer as necessidades de informação dos turistas?”, a esmagadora maioria (94,2%) considera que o seu conhecimento linguístico é suficiente para satisfazer as necessidades de informação dos turistas, enquanto apenas 5,8% acreditam que não, como é possível observar na Figura 10.

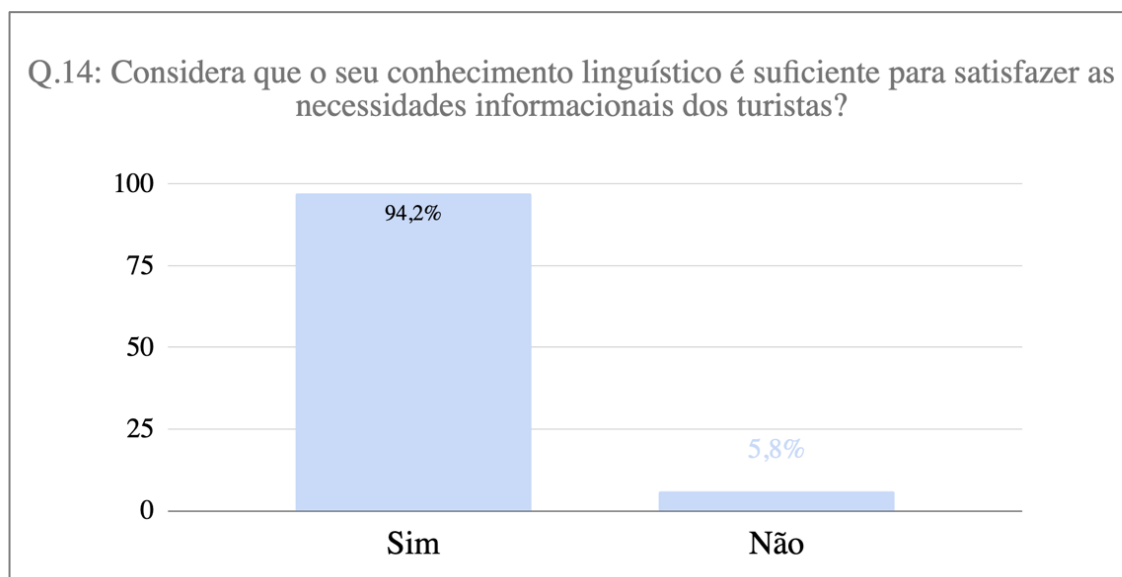


Figura 10 – Q.14: Conhecimento linguístico dos gestores de AL da RAM na satisfação das necessidades informacionais dos turistas

Face à Q.15 - “Aquando de perguntas que os clientes fazem (ex.: conselhos sobre serviços turísticos ou agências de aluguer de veículos), considera que lhes responde de

forma a suprir as suas necessidades de informação?”, a maioria dos respondentes, 92,2% sente que responde adequadamente às perguntas dos clientes, suprimindo as suas necessidades de informação, como é possível observar através da Figura 11. No entanto, 6,8% dos respondentes preferem não dar a sua opinião. Além disso, 1% dos gestores admitiram não conhecer esses serviços turísticos, e por essa razão, acabam por não suprir as necessidades informacionais dos clientes.

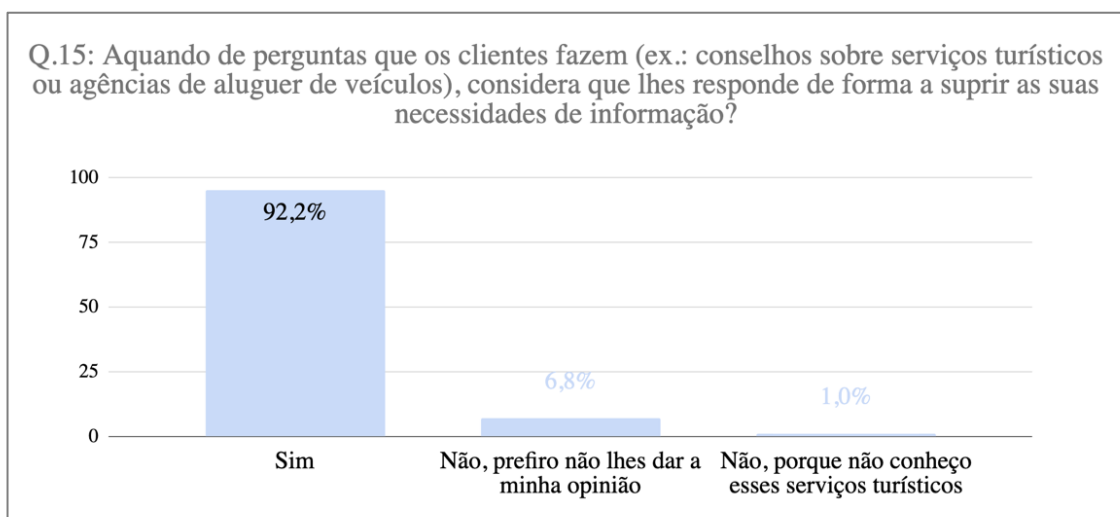


Figura 11 – Q.15: Conhecimento de informações turísticas partilhado aos hóspedes pelos gestores de AL da RAM

A análise de métodos utilizados para efetuar o registo de informações pelos gestores de AL da RAM (a partir da Q.16 – “Como efetua o registo das seguintes informações?”) revela resultados diversos, uma vez que a questão permite mais do que uma opção de resposta, como é possível visualizar na Tabela 10.

Tabela 10 – Q.16: Tipos de suporte utilizado no registo de informações turísticas utilizados pelos gestores de AL da RAM

Q.16 - Como efetua o registo das seguintes informações?	Papel		Aplicações do Microsoft 365 (Excel, Word, etc.)		Outras aplicações digitais		Não faço o registo	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Datas da reserva	25	24,3	41	39,8	56	54,4	7	6,8
Número de hóspedes da reserva	23	22,3	42	40,8	55	53,4	7	6,8
Serviços adicionais contratados	16	15,5	36	35,0	47	45,6	21	20,4
Preços e valores da reserva	17	16,5	44	42,7	57	55,3	8	7,8

Para o registo das datas de reserva 54,4% dos respondentes utilizam “outras aplicações digitais”, 39,8% utilizam aplicações do *Microsoft 365* (como *Excel* e *Word*), 24,3% preferem o registo em papel, e 6,8% não fazem o registo. Quando se trata do número de hóspedes da reserva, os números são muito semelhantes: 53,4% usam outras aplicações digitais, 40,8% recorrem às aplicações do *Microsoft 365*, 22,3% utilizam papel, e 6,8% não fazem o registo. Para os serviços adicionais contratados, 45,6% dos gestores usam outras aplicações digitais, 35% utilizam o *Microsoft 365*, enquanto 15,5% fazem o registo em papel, e 20,4% não fazem o registo. Quanto ao registo de preços e valores da reserva, 55,3% dos gestores preferem usar outras aplicações digitais para fazer esse registo, 42,7% utilizam o *Microsoft 365*, 16,5% recorrem ao papel, e 7,8% não fazem o registo.

As respostas obtidas com a Q.17 – “Como é que faz a recolha dos dados necessários para comunicar o alojamento e saída dos estrangeiros ao SEF, no portal SIBA?” revelam uma diversidade de métodos entre os gestores de AL da RAM, que são possíveis de observar a partir da Tabela 11.

Tabela 11 – Q.17: Forma de recolha de dados para o boletim de alojamento utilizada pelos gestores de AL da RAM

<b>Q.17 - Como é que faz a recolha dos dados necessários para comunicar o alojamento e saída dos estrangeiros ao SEF, no portal SIBA?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Peço aos hóspedes que preencham o impresso (boletim de alojamento) com uma caneta	25	24,3
Eu próprio, pessoalmente, peço os dados dos hóspedes e preencho o boletim de alojamento	23	22,3
Peço os dados dos hóspedes por mensagem/ <i>email</i> /chamada	19	18,4
Envio um formulário online para os hóspedes	13	12,6
Utilizo plataformas que fazem essa tarefa	10	9,7
Não faço a recolha de dados nem a comunicação ao SEF	8	7,8
Outros	5	4,9
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

A maior percentagem de gestores, 24,3%, pede aos hóspedes que preencham o boletim de alojamento impresso com uma caneta. Outra parcela significativa de 22,3% dos gestores prefere obter os dados pessoalmente e preencher o boletim de alojamento por conta própria. Outros 18,4% dos gestores solicitam os dados dos hóspedes por mensagem, *email* ou chamada, enquanto 12,6% enviam um formulário online para os hóspedes preencherem. Além disso, 9,7% dos gestores utilizam plataformas que automatizam essa tarefa. No entanto, há ainda uma pequena percentagem, 7,8%, que não faz a recolha de dados nem a comunicação ao SEF.

Houve ainda cinco respostas diferentes, que se trata de respostas abertas, elaboradas pelos participantes do questionário. Um participante respondeu que envia o formulário para preenchimento e em caso de não obter resposta, solicita cópias dos documentos e insere os dados no SIBA. Outras respostas foram “Dados Recolhidos presencialmente em formulário específico”, “Envio Boletim e peço aos hóspedes que preencham antes do *check-in*”, “É uma empresa que gere o AL que trata de todos os assuntos relativos aos hóspedes”. Outro participante admite ainda que só recolhe os dados se se tratar de turistas estrangeiros.

A análise dos dados da Q.18 - “Usa os dados (do boletim de alojamento) para responder ao Inquérito à permanência dos hóspedes, da Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM), no portal *Webingq*, todos os meses?” revela que a grande maioria dos inquiridos (84,5%) utiliza os dados do boletim de alojamento para responder ao Inquérito à permanência dos hóspedes da DREM no portal *Webingq*, como se pode ver na Tabela 12.

Tabela 12 – Q.18: Forma de recolha de dados para responder ao inquérito da DREM utilizada pelos gestores de AL da RAM

<b>Q.18 - Usa os dados (do boletim de alojamento) para responder ao Inquérito à permanência dos hóspedes, da Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM), no portal <i>Webingq</i>, todos os meses?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	87	84,5
Não, uso dados provenientes de outras fontes	9	8,7
Não respondo ao inquérito	6	5,8
Outro: "somente estrangeiros"	1	1,0
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Por outro lado, um grupo de pessoas da amostra (8,7%) opta por utilizar fontes de dados alternativas. Além disso, uma pequena proporção (5,8%) dos participantes admite não responder ao inquérito. Por fim, uma pessoa (que representa cerca de 1%) só responde ao inquérito da DREM se se tratar de hóspedes estrangeiros, tendo respondido em resposta aberta.

A Tabela 13 demonstra as respostas obtidas à Q.19 - “Como avalia o grau de importância das seguintes competências, no âmbito da gestão de AL?”. A média foi calculada a partir dos valores obtidos nas opções de resposta que fazem parte da escala de *Likert*, incluindo os níveis de 1 a 5, em que 1 corresponde a “dispensável”, 2 representa “pouco importante”, 3 equivale a “razoavelmente importante”, 4 corresponde a “muito importante” e 5 determina o grau “indispensável”. Para o cálculo do desvio-padrão também foram utilizados os dados das mesmas colunas, tendo sido também excluídos os valores da coluna “não aplicável”.

Tabela 13 – Q.19: Importância dada pelos gestores de AL da RAM a algumas competências

Q.19 - Como avalia o grau de importância das seguintes competências, no âmbito da gestão de AL?	Dispensável		Pouco Importante		Razoavelmente Importante		Muito Importante		Indispensável		Não Aplicável		Média	Desvio-padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Comunicação interpessoal e intercultural	2	1,9	2	1,9	3	2,9	50	48,5	46	44,7	0	0,0	4,3	25,1
Colaboração	2	1,9	1	1,0	7	6,8	58	56,3	33	32,0	2	1,9	4,2	24,8
Criatividade	2	1,9	6	5,8	18	17,5	57	55,3	20	19,4	0	0,0	3,8	21,7
Pensamento crítico	3	2,9	3	2,9	19	18,4	66	64,1	12	11,7	0	0,0	3,8	26,3

A comunicação interpessoal e intercultural é considerada "muito importante" por 48,5% e "indispensável" por 44,7%, resultando numa média de 4,3. A colaboração é vista como "muito importante" por 56,3% dos respondentes e "indispensável" por 32%, refletindo numa média de 4,2. Para a criatividade, 55,3% dos respondentes consideram essa competência como "muito importante" e 19,4% como "indispensável", resultando numa média de 3,8, obtendo o menor desvio-padrão de todas as opções de resposta, de 21,7. Quanto ao pensamento crítico, este é avaliado como "muito importante" por 64,1% e "indispensável" por 11,7%, com uma média de 3,8 e com um desvio-padrão alto de 26,3, indicando que existe uma grande variação de respostas dentro da amostra.

Relativamente à Q.20 - “Como avalia o grau de importância das seguintes competências éticas, no âmbito da gestão de AL?”, que utiliza o mesmo método de cálculo para a média e para o desvio-padrão relativamente à questão anterior, é possível compreender que os resultados são relativamente superiores, como mostra a Tabela 14.

Tabela 14 – Q.20: Importância dada pelos gestores de AL da RAM a competências éticas

Q.20 - Como avalia o grau de importância das seguintes competências éticas, no âmbito da gestão de AL?	Dispensável		Pouco Importante		Razoavelmente Importante		Muito Importante		Indispensável		Não Aplicável		Média	Desvio-padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Garantia da proteção e segurança dos turistas	1	1,0	0	0,0	4	3,9	54	52,4	44	42,7	0	0,0	4,4	24,9
Transparência e honestidade	1	1,0	0	0,0	2	1,9	49	47,6	51	49,5	0	0,0	4,4	25,5
Prática de negócio justa	1	1,0	0	0,0	2	1,9	57	55,3	43	41,7	0	0,0	4,4	25,8
Respeito pela diversidade cultural e religiosa	2	1,9	0	0,0	8	7,8	50	48,5	42	40,8	1	1,0	4,3	22,6
Promoção do comportamento ético dos turistas	1	1,0	1	1,0	11	10,7	63	61,2	25	24,3	2	1,9	4,1	24,3

A garantia da proteção dos turistas, a transparência e honestidade e a prática de negócio justa obtiveram uma média de 4,4, indicando um grau muito importante, com valores do desvio-padrão de 24,9, de 25,5 e de 25,8, respetivamente. Para o respeito pela diversidade cultural e religiosa, 48,5% dos respondentes consideram essa competência "muito importante" e 40,8% como "indispensável", resultando numa média de 4,3. A promoção do comportamento ético dos turistas é avaliada como "muito importante" por 61,2% e "indispensável" por 24,3%, com uma média de 4,1.

Os resultados à Q.21 - “Utiliza os dados dos hóspedes para um uso posterior?” revelam que a grande maioria dos gestores não utiliza essas informações para outros fins, como se pode compreender a partir da consulta da Figura 12.

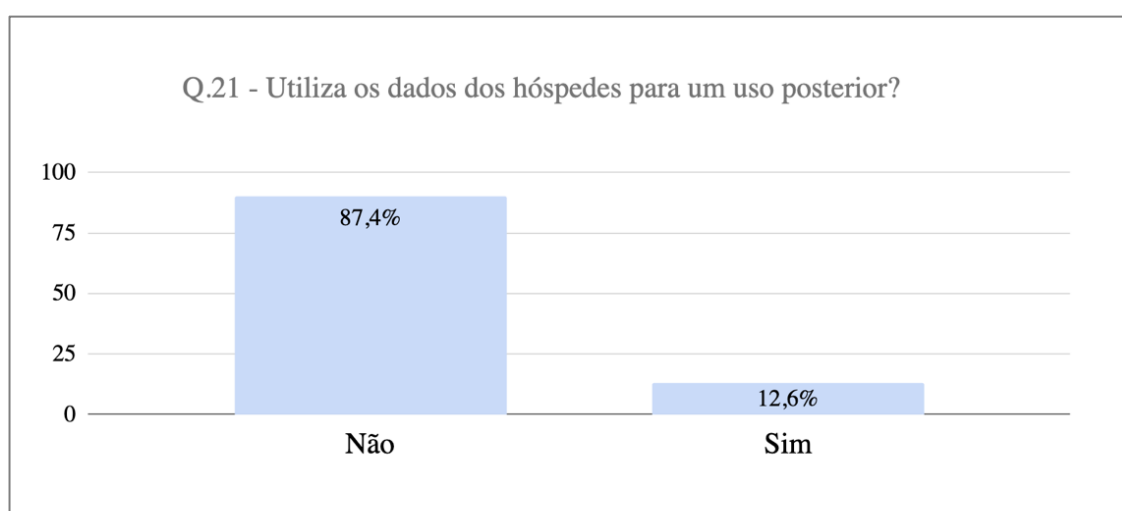


Figura 12 – Q.21: Uso de dados pessoais dos hóspedes para uso posterior dos gestores de AL da RAM

Especificamente, 87,4% dos respondentes indicaram que não utilizam os dados dos hóspedes para uso posterior, enquanto apenas 12,6% afirmaram que utilizam os dados dos hóspedes para um uso posterior.

Posteriormente, com a Q.22 – “Como avalia o seu comportamento face aos maus comentários e feedbacks dos hóspedes que visitaram o AL?”, os participantes tiveram como opções de resposta uma escala de *Likert* de 1 a 5, em que 1 corresponde a “muito fraco” e 5 equivale a “muito bom”, como é possível observar na Figura 13. Para o cálculo do desvio-padrão também foram utilizados os dados das mesmas colunas, tendo sido também excluídos os valores da coluna “não aplicável”.

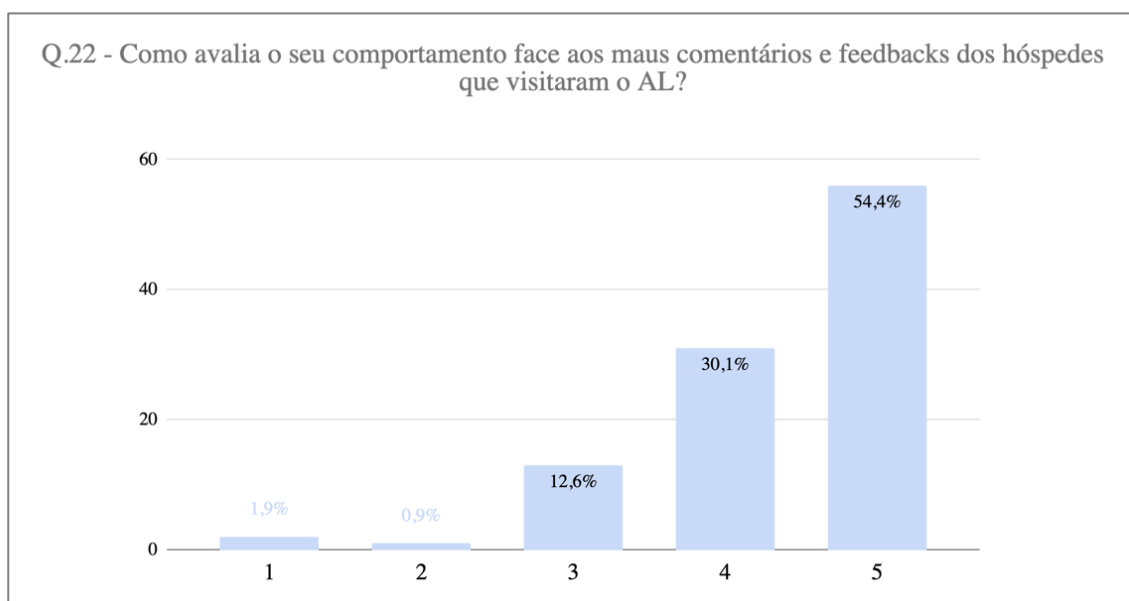


Figura 13 – Q.22: Comportamento informacional dos gestores de AL da RAM face a um mau feedback

Os resultados revelam que 1,9% dos respondentes avaliam seu comportamento como “muito fraco” e apenas 1% com uma avaliação 2. Um número maior, 12,6%, autoavaliou-se com a resposta 3. No entanto, a maior parte dos gestores, 30,1% avaliou o seu comportamento com a resposta equivalente a “bom” (opção de resposta “4”) e uma maioria significativa de 54,4% considera-o muito bom (opção de resposta “5”).

Relativamente à Q.23 - “Adequa os preços do AL conforme a competitividade do mercado turístico?”, é possível concluir que 79,6% dos respondentes afirmam que ajustam os preços manualmente, como é possível observar na Tabela 15.

Tabela 15 – Q.23: Adequação de preços conforme a competitividade do mercado turístico pelos gestores de AL da RAM

Q.23 - Adequa os preços do AL conforme a competitividade do mercado turístico?	N	%
Sim, faço-o manualmente	82	79,6
Sim, configurei o anúncio para fazê-lo automaticamente	12	11,7
Não	5	4,9
Outros	4	3,6
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

A partir da consulta da Tabela 15 é possível analisar também que 11,7% dos gestores configuraram os anúncios para ajustar os preços automaticamente. Apenas 4,9%

dos respondentes não ajustam os preços conforme a competitividade do mercado. Existem também alguns casos específicos descritos a partir de respostas abertas, como o uso de um “*revenue manager*”, a dependência de uma empresa para ajustar os preços com acordo prévio, o uso da ferramenta “Pricelabs”, e a prática de manter o preço ao longo de todo o ano.

Quanto à Q.24 - “Costuma fazer promoções de última hora para datas próximas?”, verifica-se que 50,5% respondeu que não e que 49,5% respondeu “sim”, como é possível observar na Figura 14.

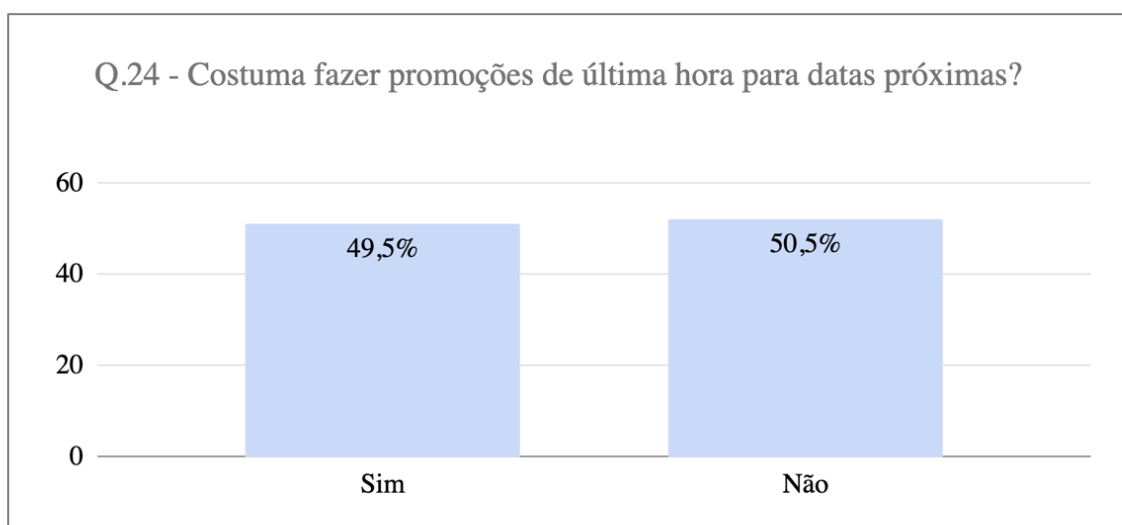


Figura 14 – Q.24: Realização de promoções de última hora pelos gestores de AL da RAM

#### 4.1.2.3. Competências Digitais

A Parte III do questionário diz respeito a questões sobre as competências digitais, sendo que as referidas questões procuram analisar o acompanhamento das tendências tecnológicas, autoavaliação das competências digitais, facilidade de uso de dispositivos e facilidade de uso de plataformas digitais.

No que diz respeito às respostas obtidas com a Q.25 – “Acompanha as tendências tecnológicas no setor do AL e implementa as inovações relevantes no seu negócio?”, surge a maioria dos inquiridos, 70,9%, a responderem com a opção “sim”, ao contrário de 29,1% dos gestores que admitem não o fazer, como é possível compreender a partir da Figura 15.

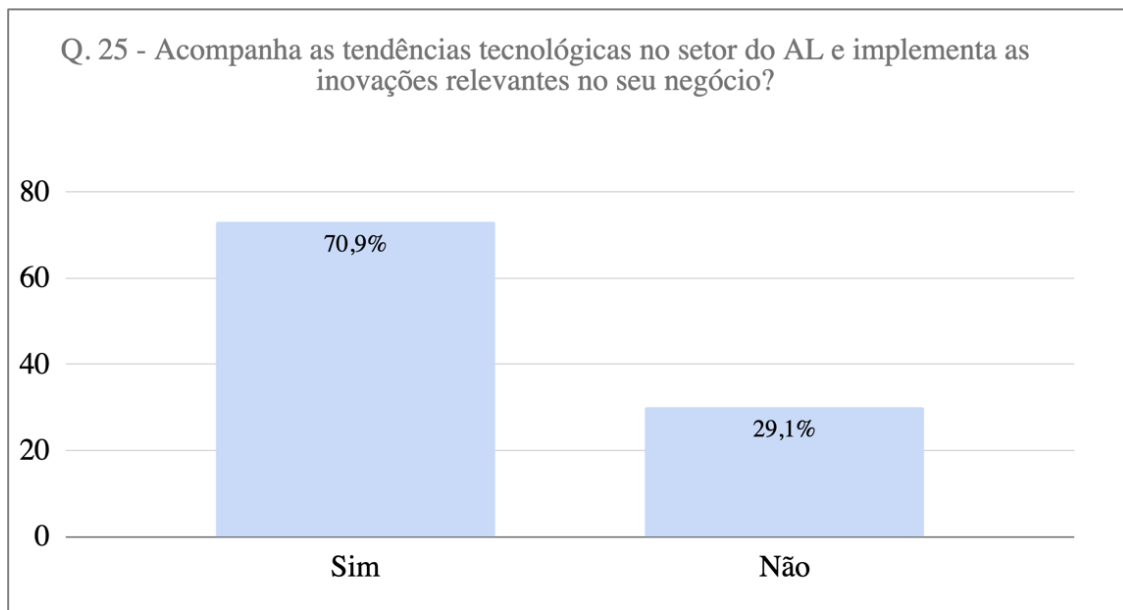


Figura 15 – Q.25: Acompanhamento das tendências tecnológicas pelos gestores de AL da RAM

Em relação à questão que visa avaliar as competências digitais dos respondentes (Q.26 - “Como avalia as suas competências digitais?”), é possível analisar os resultados obtidos na Tabela 17. A média foi calculada a partir dos valores obtidos nas opções de resposta que fazem parte da escala de *Likert*, incluindo os níveis de 1 a 5, em que 1 corresponde a “muito fraca”, 2 representa “fraca”, 3 equivale a “razoável”, 4 corresponde a “boa” e 5 determina o grau “muito boa”. Para o cálculo do desvio-padrão também foram utilizados os dados das mesmas colunas, tendo sido também excluídos os valores da coluna “não aplicável”.

Tabela 16 – Q.26: Competências digitais dos gestores de AL da RAM

Q.26 - Como avalia as suas competências digitais?	Muito Fraca		Fraca		Razoável		Boa		Muito Boa		Não Aplicável		Média	Desvio-padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Utilização e configuração de dispositivos digitais	0	0,0	4	3,9	13	12,6	37	35,9	48	46,6	1	1,0	4,3	21,1
Identificação e avaliação da credibilidade das fontes de dados digitais	1	1,0	5	4,9	17	16,5	41	39,8	38	36,9	1	1,0	4,1	18,4
Partilha de conteúdo digital através de tecnologias digitais apropriadas	2	1,9	7	6,8	22	21,4	36	35,0	31	30,1	5	4,9	3,9	14,8
Interação com uma variedade de tecnologias e ferramentas digitais	3	2,9	8	7,8	18	17,5	36	35,0	37	35,9	1	1,0	3,9	15,7
Adaptação de estratégias de comunicação digital a diferentes tipos de público	5	4,9	9	8,7	23	22,3	27	26,2	32	31,1	7	6,8	3,8	11,7
Criação e gestão da identidade digital	2	1,9	13	12,6	19	18,4	33	32,0	30	29,1	6	5,8	3,8	12,7
Utilização de ferramentas de colaboração online	3	2,9	8	7,8	28	27,2	27	26,2	33	32,0	4	3,9	3,8	13,4
Proteção de dispositivos e do conteúdo digital dos riscos cibernéticos	1	1,0	8	7,8	29	28,2	32	31,1	32	31,1	1	1,0	3,8	14,8
Utilização de software avançado de gestão da informação	9	8,7	15	14,6	18	17,5	22	21,4	26	25,2	13	12,6	3,5	6,5
Identificação, compreensão e distinção de linguagens de programação	19	18,4	19	18,4	18	17,5	12	11,7	20	19,4	15	14,6	2,9	3,2
Desenvolvimento de páginas web através de linguagens de programação	25	24,3	14	13,6	18	17,5	14	13,6	17	16,5	15	14,6	2,8	4,5

Foi possível concluir que quanto à utilização e configuração de dispositivos digitais, a maioria avalia como “muito boa” (46,6%) ou “boa” (35,9%), permitindo um cálculo da média de 4,3 e um desvio-padrão de 21,1. No que se refere à identificação e avaliação da credibilidade das fontes de dados digitais, 39,8% dos respondentes consideram como “boa” e 36,9% “muito boa”, com um menor grupo percentual a considerar “razoável” (16,5%), “fraca” (4,9%) ou “muito fraca” (1,0%), com uma média de 4,1. Para a competência digital que aborda a partilha de conteúdo digital através de tecnologias apropriadas, 35% dos respondentes avalia como boa e 30,1% como “muito boa”, com 21,4% considerando “razoável”, 6,8% “fraca” e 1,9% “muito fraca”. 4,9% consideram-na “não aplicável” e a média corresponde a 3,9. Em termos da interação com uma variedade de tecnologias e ferramentas digitais”, a maioria avalia como “muito boa”

(35,9%) e “boa” (35,0%), com uma proporção menor a considerar as suas capacidades razoáveis (17,5%), fracas (7,8%) ou como “muito fraca” (2,9%), com uma média de 3,9 e com um desvio-padrão de 15,7.

Para a adaptação de estratégias de comunicação digital a diferentes públicos, 31,1% considera “muito boa” e 26,2% “boa”, enquanto 22,3% considera “razoável”, 8,7% “fraca” e 4,9% “muito fraca”. 6,8% da amostra não considera esta competência aplicável e a média corresponde a 3,8 e o desvio-padrão a 11,7. A criação e gestão da identidade digital demonstra várias respostas, com 32% considerando “boa”, 29,1% “muito boa” e 18,4% “razoável”, enquanto 12,6% avalia como “fraca” e 1,9% como “muito fraca”. 5,8% não consideram esta competência aplicável ao seu caso, sendo que este parâmetro obteve uma média de 3,8 e um desvio-padrão de 12,7. A utilização de ferramentas de colaboração online obteve 32% dos respondentes a considerar “muito boa”, 27,2% como “razoável”, 26,2% “boa”, 7,8% “fraca”, 2,9% como “muito fraca”, 3,9% considerando esta competência não aplicável e sendo uma média de 3,8 e um desvio-padrão de 13,4. Relativamente à proteção de dispositivos e do conteúdo digital dos riscos e ameaças”, as avaliações são distribuídas com 31,1% considerando tanto “boa” quanto “muito boa”, enquanto 28,2% considera “razoável”. Apenas 7,8% avaliam as suas competências nesse âmbito como “fraca” e 1,0% como “muito fraca”, obtendo-se uma média de 3,8 e um desvio-padrão de 14,8.

A utilização de software avançado de gestão da informação obteve as seguintes respostas: 25,2% como “muito boa”, 21,4% “boa”, 17,5% “razoável”, 14,6% “fraca” e 8,7% “muito fraca”. No entanto, esta competência apresenta um significativo número percentual de respostas como “não aplicável” (12,6%), considerando-se a terceira competência mais votada a este nível, correspondendo a uma média de 3,5.

No que concerne à identificação, compreensão e distinção de linguagens de programação, as avaliações são mais baixas, uma vez que 19,4% considera “muito boa”, mas 18,4% considera tanto “fraca” quanto “muito fraca”. 17,5% avalia esta competência razoavelmente, enquanto 14,6% da amostra a considera “não aplicável”, sendo que a média é de 2,9 e um pequeno desvio de padrão de 3,2, mostrando que o conjunto de resultados tem grande homogeneidade. Finalmente, quanto ao desenvolvimento de páginas web através de linguagens de programação, a maioria reconhece o seu conhecimento como “muito fraco” (24,3%). Em segundo lugar, encontra-se a avaliação

“razoável” com 17,5%. 16,5% considera “muito boa”, mas o mesmo número considera tanto “fraca” quanto “boa” (13,6%). Por fim, e à semelhança da última competência mencionada, 14,6% dos gestores consideram esta competência digital não aplicável, demonstrando serem as duas competências com maior número percentual de respostas a este nível. A média corresponde a 2,8 e o desvio-padrão a 4,5.

Relativamente aos dados obtidos com a Q.27 – “Como avalia o grau de facilidade de uso dos seguintes dispositivos, no âmbito da gestão dos anúncios de AL?”, é possível observar os resultados através da Tabela 17. A média foi calculada a partir dos valores obtidos nas opções de resposta que fazem parte da escala de *Likert*, incluindo os níveis de 1 a 5, em que 1 corresponde a “muito fraco”, 2 representa “fraco”, 3 equivale a “razoável”, 4 corresponde a “bom” e 5 determina o grau “muito bom”. Para o cálculo do desvio-padrão também foram utilizados os dados das mesmas colunas, tendo sido também excluídos os valores da coluna “não aplicável”.

Tabela 17 - Q.27: Facilidade de uso de dispositivos pelos gestores de AL da RAM

Q.27 - Como avalia o grau de facilidade de uso dos seguintes dispositivos, no âmbito da gestão dos anúncios de AL?	Muito Fraco		Fraco		Razoável		Bom		Muito Bom		Não Aplicável		Média	Desvio-padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Smartphone	0	0,0	2	1,9	3	2,9	22	21,4	75	72,8	1	1,0	4,7	31,8
Computador/portátil	0	0,0	1	1,0	4	3,9	16	15,5	82	79,6	0	0,0	4,7	34,9
Tablet	2	1,9	2	1,9	7	6,8	22	21,4	38	36,9	32	31,1	4,3	15,6

No caso do *smartphone*, os respondentes demonstram uma alta facilidade de uso, 72,8% dos respondentes avaliam o seu grau de facilidade como “muito bom”, 21,4% como “bom”, 2,9% como “razoável”, 1,9% como “fraco”, 1% como “não aplicável”, permitindo um cálculo da média resultante em 4,7 e de um desvio-padrão de 31,8. No caso do computador/portátil, 79,6% classificou o grau de facilidade do seu uso como "muito bom" e 15,5% como "bom". Apenas uma pequena fração considera o grau de facilidade como “razoável” (3,9%) ou fraco (1,0%), ninguém o avaliou como “muito fraco”, a média corresponde a 4,7 e o desvio-padrão é de 34,9. No caso do *tablet*, 36,9% dos respondentes classificam a facilidade de uso como "muito bom", no entanto, 31,1% considera este dispositivo como “não aplicável”, mostrando ser o dispositivo menos usado pelos respondentes. 21,4% avaliam como “bom”, 6,8% consideram a facilidade de

uso razoável, enquanto 1,9% a avaliam como “fraco” tal como 1,9% como “muito fraco”, sendo que a média se situa em 4,3 e o desvio-padrão em 15,6.

Na Tabela 18 apresentam-se os resultados obtidos com a Q.28 – “Como avalia o grau de facilidade de uso das seguintes plataformas digitais, no âmbito da gestão dos anúncios de AL?”. A média foi calculada a partir dos valores obtidos nas opções de resposta que fazem parte da escala de *Likert*, incluindo os níveis de 1 a 5, em que 1 corresponde a “muito fraco”, 2 representa “fraco”, 3 equivale a “razoável”, 4 corresponde a “bom” e 5 determina o grau “muito bom”. Para o cálculo do desvio-padrão também foram utilizados os dados das mesmas colunas, tendo sido também excluídos os valores da coluna “não aplicável”.

Tabela 18 – Q.28: Facilidade de uso de plataformas digitais pelos gestores de AL da RAM

Q.28 - Como avalia o grau de facilidade de uso das seguintes plataformas digitais, no âmbito da gestão dos anúncios de AL?	Muito Fraco		Fraco		Razoável		Bom		Muito Bom		Não Aplicável		Média	Desvio-padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Airbnb	0	0,0	0	0,0	6	5,8	18	17,5	75	72,8	4	3,9	4,7	31,7
WhatsApp	5	4,9	2	1,9	4	3,9	13	12,6	36	35,0	43	41,7	4,2	14,1
Booking	6	5,8	7	6,8	12	11,7	21	20,4	44	42,7	13	12,6	4,0	15,7
Site próprio para o AL	6	5,8	0	0,0	8	7,8	8	7,8	18	17,5	63	61,2	3,8	6,5
Instagram	6	5,8	4	3,9	7	6,8	13	12,6	21	20,4	52	50,5	3,8	6,9
Facebook	7	6,8	4	3,9	10	9,7	10	9,7	24	23,3	48	46,6	3,7	7,7
Vrbo	5	4,9	5	4,9	17	16,5	20	19,4	16	15,5	40	38,8	3,6	7,1
Tripadvisor	8	7,8	6	5,8	14	13,6	9	8,7	11	10,7	55	53,4	3,2	3,0
Hometogo	6	5,8	2	1,9	9	8,7	6	5,8	1	1,0	79	76,7	2,8	3,3
TikTok	5	4,9	4	3,9	8	7,8	1	1,0	2	1,9	83	80,6	2,6	2,7
Homestay	6	5,8	4	3,9	9	8,7	5	4,9	1	1,0	78	75,7	2,6	2,9
Idealista	7	6,8	3	2,9	10	9,7	3	2,9	2	1,9	78	75,7	2,6	3,4

O *Airbnb* destaca-se como a plataforma mais apreciada em termos de facilidade de uso, com uma média de 4,7. 90,3% dos respondentes classificaram-na como "bom" (17,5%) ou "muito bom" (72,8%). O *WhatsApp* também é bastante valorizado, com uma média de 4,2. Cerca de 50% dos gestores classificam a sua facilidade de uso como "bom" (12,6%) ou "muito bom" (35%). No entanto, 41,7% consideraram a plataforma como "não aplicável". A plataforma *Booking* recebe uma média de 4,0, com 63,1% dos respondentes avaliando a sua facilidade de uso como "bom" (20,4%) ou "muito bom" (42,7%). Contudo, 12,6% dos gestores consideraram-na "não aplicável".

Os sites próprios para AL obtiveram uma média de 3,8, com 17,5% dos gestores avaliando-os como "muito bom". No entanto, 61,2% avaliam essa opção como "não aplicável". O desvio-padrão de 6,5 reflete uma baixa variação nas respostas. *Instagram* e *Facebook* apresentam médias de 3,8 e 3,7, respetivamente. Ambas as plataformas são vistas como úteis, mas ainda existem gestores que consideram essas ferramentas como "não aplicável" (50,5% para *Instagram* e 46,6% para *Facebook*. Os desvios-padrão de 6,9 e 7,7 indicam uma pequena variação nas respostas.

*Vrbo* apresenta uma média de 3,6, com 34,9% dos gestores classificando-o como "bom" ou "muito bom". No entanto, 38,8% consideram-na "não aplicável". A variação de 7,1 no desvio-padrão aponta para diferentes experiências de uso entre os gestores. *Tripadvisor*, *Hometogo*, *TikTok*, *Homestay*, e *Idealista* são avaliadas com médias mais baixas, entre 2,6 e 3,2. A alta percentagem de respostas "não aplicável" para estas plataformas indica que muitos gestores não as utilizam regularmente para gerir os anúncios de AL.

A análise revela a necessidade de os gestores considerarem cuidadosamente quais plataformas se alinham melhor com suas estratégias de gestão e marketing, maximizando a eficiência operacional e a satisfação dos hóspedes. A compreensão da facilidade de uso de cada plataforma pode ajudar a orientar as escolhas dos gestores na implementação de soluções digitais eficazes para seus negócios de AL.

#### **4.1.2.4. Gestão de Processos de Alojamento Local**

A Parte IV do questionário visava compreender quais são os processos de negócio que fazem parte da atividade de AL na RAM.

A partir dos dados obtidos com a Q.29 – “Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação.”, é possível observar, nas tabelas seguintes, os processos de nível 2 (do *Process Classification Framework*) ordenados pela maior média, calculada a partir dos resultados obtidos com as respostas dos níveis de implementação desde “muito baixo” até “muito alto”.

Quanto ao grupo 1.0 - “Desenvolver Visão e Estratégia”, que é constituído por quatro processos, obteve-se os resultados que estão disponíveis na Tabela 19.

Tabela 19 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 1.0. pelos gestores de AL da RAM

Q.29 - Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação.	Inexistente		Existente		Existente - nível de implementação										Média	Desvio-padrão
					Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1.1. Definir o conceito de negócio e a visão a longo prazo	8	7,8	95	92,2	2	1,9	9	8,7	28	27,2	36	35,0	20	19,4	3,7	13,8
1.4. Desenvolver e manter modelo de negócio	6	5,8	97	94,2	3	2,9	10	9,7	25	24,3	42	40,8	17	16,5	3,6	15,0
1.2. Desenvolver a estratégia de negócio	7	6,8	96	93,2	2	1,9	9	8,7	31	30,1	38	36,9	16	15,5	3,6	15,0
1.3. Desenvolver e executar iniciativas estratégicas	8	7,8	95	92,2	2	1,9	12	11,7	34	33,0	33	32,0	14	13,6	3,5	14,0

De modo geral, mais de 90% dos participantes indicam que todos os processos existem no âmbito da sua gestão de AL. As médias variam entre 3,5 e 3,7, indicando níveis de implementação altos. O processo 1.1 - "Definir o conceito de negócio e a visão a longo prazo" existe em grande número (92,2%) e constitui a maior média (3,7). O processo 1.4 - "Desenvolver e manter o modelo de negócio" existe em grande quantidade, de 94,2%, sendo que 40,8% classificou com um nível de implementação "alto". O processo 1.3 - "Desenvolver e executar iniciativas estratégicas" obteve a média mais baixa, de 3,5.

Relativamente aos processos referentes ao grupo 2.0 - "Desenvolver e gerir produtos e serviços", apresentam-se os resultados obtidos através das respostas do questionário, na Tabela 20.

Tabela 20 - Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 2.0. pelos gestores de AL da RAM

Q.29 - Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação.	Inexistente		Existente		Existente - nível de implementação										Média	Desvio-padrão
					Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
2.1. Avaliar e gerir o desenvolvimento de produtos/serviços	6	5,8	97	94,2	3	2,9	8	7,8	36	35,0	37	35,9	13	12,6	3,5	16,0
2.3. Desenvolver novos produtos/serviços	9	8,7	94	91,3	3	2,9	11	10,7	36	35,0	32	31,1	12	11,7	3,4	14,4
2.2. Identificar, gerar e definir ideias de novos produtos/serviços com base nos objetivos organizacionais	9	8,7	94	91,3	3	2,9	11	10,7	37	35,9	32	31,1	11	10,7	3,4	14,8

Os três processos deste grupo existem em grande quantidade, apresentando todos os valores acima de 90%. As médias desses processos variam entre 3,4 e 3,5, indicando um nível médio e alto de implementação. Porém, neste grupo, destaca-se o processo 2.1 - “Avaliar e gerir o desenvolvimento de produtos/serviços” com maior média (de 3,5) e existindo em maior quantidade (94,2%).

Quanto ao grupo 3.0, que diz respeito a “Comercializar e vender produtos e serviços” e é constituído por cinco processos, obteve-se os resultados que estão disponíveis na Tabela 21.

Tabela 21 - Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 3.0. pelos gestores de AL da RAM

Q.29 - Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação.	Inexistente		Existente				Existente - nível de implementação										Média	Desvio-padrão
							Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
3.1. Compreender o mercado, os clientes e as oportunidades	4	3,9	99	96,1	3	2,9	6	5,8	25	24,3	47	45,6	18	17,5	3,7	17,6		
3.2. Definir estratégia de valor com base na oferta	9	8,7	94	91,3	5	4,9	6	5,8	27	26,2	41	39,8	15	14,6	3,6	15,2		
3.5. Planear e gerir estratégias de vendas	9	8,7	94	91,3	7	6,8	12	11,7	30	29,1	28	27,2	17	16,5	3,4	10,0		
3.4. Criar e estabelecer estratégias de vendas	9	8,7	94	91,3	5	4,9	13	12,6	33	32,0	30	29,1	13	12,6	3,4	12,1		
3.3. Desenvolver e gerir estratégias de marketing	10	9,7	93	90,3	4	3,9	12	11,7	37	35,9	28	27,2	12	11,7	3,3	13,5		

De um modo geral, os processos existem em grande quantidade (entre 90,3% e 96,1%). Já as médias rondam entre 3,3 e 3,7, indicando níveis de implementação médios e altos. O processo 3.1 - “Compreender o mercado, os clientes e as oportunidades” existe em grande quantidade (96,1%). Além disso, possui uma média de 3,7, sendo o mais elevado entre os processos, refletindo um alto nível de implementação. Por outro lado, o processo 3.3 - “Desenvolver e gerir estratégias de marketing” existe em menor quantidade (90,3%) comparativamente com os outros e apresenta a média mais baixa de implementação, de 3,3. Apesar de algumas variações quanto à sua implementação, os processos relacionados com a entrega de serviços mostram-se bem estabelecidos, com a maioria dos participantes avaliando-os em níveis médios a altos.

Relativamente aos processos referentes ao grupo 4.0 - “Entregar produtos físicos”, apresentam-se os resultados obtidos através das respostas do questionário, na Tabela 22.

Tabela 22 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 4.0. pelos gestores de AL da RAM

Q.29 - Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação.	Inexistente		Existente		Existente - nível de implementação										Média	Desvio-padrão
					Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
4.2. Adquirir materiais, equipamentos e serviços	9	8,7	94	91,3	2	1,9	6	5,8	24	23,3	47	45,6	15	14,6	3,7	17,9
4.4. Gerir estratégias de logística e armazenamento	15	14,6	88	85,4	3	2,9	12	11,7	31	30,1	31	30,1	11	10,7	3,4	12,7
4.3. Produzir, montar e testar o produto/serviço	13	12,6	90	87,4	5	4,9	7	6,8	33	32,0	33	32,0	12	11,7	3,4	13,9
4.1. Planear e criar estratégias de produção/aquisição de materiais	10	9,7	93	90,3	6	5,8	11	10,7	35	34,0	28	27,2	13	12,6	3,3	12,3

No grupo 4.0 os processos existem em grande quantidade, rondando entre 85,4% e 91,3% e também, as médias rondam os mesmos valores que os que já foram apresentados anteriormente, entre 3,3 e 3,7. Ainda assim, verificou-se que o processo 4.4 - “Gerir estratégias de logística e armazenamento” existe em menor quantidade, apresentando valores ligeiramente inferiores aos que já foram analisados – 85,4% e indicando que este processo não é tão adotado na gestão de AL quanto os outros do mesmo grupo.

Quanto ao grupo 5.0, que diz respeito a “Entregar serviços” e é constituído por três processos, obteve-se os resultados que estão disponíveis na Tabela 23.

Tabela 23 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 5.0. pelos gestores de AL da RAM

Q.29 - Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação.	Inexistente		Existente		Existente - nível de implementação										Média	Desvio-padrão
					Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
5.3. Prestar serviço ao cliente	5	4,9	98	95,1	2	1,9	10	9,7	25	24,3	39	37,9	22	21,4	3,7	14,3
5.2. Gerir recursos para a prestação de serviços	9	8,7	94	91,3	7	6,8	10	9,7	31	30,1	34	33,0	12	11,7	3,4	12,7
5.1. Criar regras e regulamentos para prestação de serviços	10	9,7	93	90,3	8	7,8	11	10,7	28	27,2	34	33,0	12	11,7	3,3	11,6

De modo geral, os processos deste grupo existem em grande quantidade (com uma percentagem acima de 90%). Os mesmos existem entre 90,3% e 95,1%, ficando abaixo de 96,1%, que foi o valor mais alto no grupo 3.0, com o processo 3.1. As médias de

implementação oscilam entre 3,3 e 3,7, mantendo-se em linha com valores anteriormente observados, sugerindo níveis de implementação predominantemente médios e altos. O processo 5.3 - "Prestar serviço ao cliente" totaliza 95,1% das respostas e obteve uma média de 3,7, refletindo um nível de implementação mais elevado, relativamente a outros processos analisados anteriormente. O processo 5.1 - "Criar regras e regulamentos para prestação de serviços" existe em menor quantidade (9,7% de "inexistente") e apresenta a média mais baixa (3,3).

Relativamente aos processos referentes ao grupo 6.0 - "Gerir atendimento ao cliente", apresentam-se os resultados através das respostas obtidas do questionário, na Tabela 24.

Tabela 24 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 6.0. pelos gestores de AL da RAM

Q.29 - Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação.	Inexistente		Existente		Existente - nível de implementação										Média	Desvio-padrão
					Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
6.5. Avaliar as operações de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente	6	5,8	97	94,2	1	1,0	9	8,7	30	29,1	37	35,9	20	19,4	3,7	14,7
6.2. Gerir processos de atendimento ao cliente	7	6,8	96	93,2	4	3,9	9	8,7	28	27,2	37	35,9	18	17,5	3,6	13,5
6.4. Avaliar, gerir e remover produtos/serviços com mau desempenho	11	10,7	92	89,3	2	1,9	13	12,6	27	26,2	33	32,0	17	16,5	3,5	12,1
6.3. Atribuir políticas de pagamento sobre o serviço	9	8,7	94	91,3	4	3,9	11	10,7	27	26,2	36	35,0	16	15,5	3,5	12,8
6.1. Desenvolver estratégias de atendimento ao cliente	5	4,9	98	95,1	5	4,9	8	7,8	31	30,1	38	36,9	16	15,5	3,5	14,4

Neste grupo, o número de processos que existe é elevado, variando entre 89,3% e 95,1%. As médias oscilam entre 3,5 e 3,7, indicando níveis de implementação altos. O processo 6.1 - "Desenvolver estratégias de atendimento ao cliente" totaliza a maior quantidade deste grupo (95,1%). Porém, o processo com a média mais elevada é o 6.5 - "Avaliar as operações de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente", com 3,7, indicando um nível de implementação alto. Por outro lado, o processo 6.4 - "Avaliar, gerir e remover produtos/serviços com mau desempenho" existe em menor quantidade (10,7% dos inquiridos assinalaram-no como "inexistente"), mostrando que nem todos os participantes consideram este processo aplicável ao seu negócio.

Quanto ao grupo 7.0, que diz respeito a “Desenvolver e gerir recursos humanos” e é constituído por nove processos, obteve-se os resultados que estão disponíveis na Tabela 25.

Tabela 25 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 7.0. pelos gestores de AL da RAM

Q.29 - Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação.	Inexistente		Existente		Existente - nível de implementação										Média	Desvio-padrão
					Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
7.5. Reconhecer, recompensar e reter colaboradores	26	25,2	77	74,8	3	2,9	8	7,8	24	23,3	30	29,1	12	11,7	3,5	11,3
7.9. Fornecer comunicações aos funcionários	22	21,4	81	78,6	5	4,9	6	5,8	26	25,2	32	31,1	12	11,7	3,5	12,2
7.6. Gerir processos de promoção, licenças e reforma de colaboradores	31	30,1	72	69,9	5	4,9	8	7,8	24	23,3	24	23,3	11	10,7	3,4	9,0
7.4. Gerir relações e processos com colaboradores	26	25,2	77	74,8	3	2,9	11	10,7	24	23,3	28	27,2	11	10,7	3,4	10,3
7.8. Gerir a comunicação dos colaboradores promovendo o envolvimento com a gestão	26	25,2	77	74,8	5	4,9	8	7,8	27	26,2	26	25,2	11	10,7	3,4	10,4
7.7. Gerir, analisar e armazenar informações de colaboradores	28	27,2	75	72,8	6	5,8	8	7,8	27	26,2	25	24,3	9	8,7	3,3	10,1
7.2. Recrutar, selecionar e contratar novos colaboradores	25	24,3	78	75,7	5	4,9	11	10,7	27	26,2	26	25,2	9	8,7	3,3	10,2
7.3. Gerir colaboradores na sua integração e progressão	28	27,2	75	72,8	5	4,9	10	9,7	28	27,2	25	24,3	7	6,8	3,3	10,7
7.1. Planear e estabelecer estratégias para a função de recursos humanos	18	17,5	85	82,5	6	5,8	14	13,6	29	28,2	25	24,3	11	10,7	3,2	9,7

Para este grupo, os processos existem em menor quantidade em comparação a todos os outros grupos analisados, variando entre 69,9% e 82,5% a percentagem de inquiridos que os assinalaram como “existente”, e indicando que os processos que constituem este grupo não fazem tão parte desta atividade quanto os processos que constituem os grupos anteriormente observados. Por outras palavras, realça-se que uma percentagem significativa de indivíduos que assinalaram estes processos como “inexistente”, rondando entre 17,5% e 30,1%. O processo 7.6 - “Gerir processos de promoção, licenças e reforma de colaboradores” existe em menor quantidade. As médias relativas à implementação situam-se entre 3,2 e 3,5, sendo que os processos 7.5 - “Reconhecer, recompensar e reter colaboradores” e 7.9 - “Fornecer comunicações aos funcionários” apresentem a média mais elevada (3,5), ao contrário do processo 7.1 -

“Planear e estabelecer estratégias para a função de recursos humanos”, que apresenta uma média relativamente baixa, de 3,2, indicando um nível de implementação médio.

Relativamente aos processos referentes ao grupo 8.0 - “Gerir Tecnologia de Informação”, apresentam-se os resultados através das respostas obtidas com o questionário, na Tabela 26.

Tabela 26 – Q.29 - Nível de implementação dos processos do grupo 8.0. pelos gestores de AL da RAM

Q.29 - Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação.	Inexistente		Existente		Existente - nível de implementação										Média	Desvio-padrão
					Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
8.1. Desenvolver e gerir relações com clientes de TI (Tecnologia da Informação)	25	24,3	78	75,7	4	3,9	10	9,7	25	24,3	26	25,2	13	12,6	3,4	9,6
8.4. Gerir informações de TI	15	14,6	88	85,4	5	4,9	11	10,7	31	30,1	28	27,2	13	12,6	3,4	11,3
8.3. Desenvolver e incluir processos de adaptação às novas oportunidades e de gestão de riscos	23	22,3	80	77,7	9	8,7	9	8,7	23	22,3	26	25,2	13	12,6	3,3	8,0
8.5. Planear e desenvolver serviços/soluções de TI	23	22,3	80	77,7	7	6,8	11	10,7	24	23,3	25	24,3	13	12,6	3,3	8,1
8.7. Criar e gerir serviços/soluções de TI	23	22,3	80	77,7	6	5,8	12	11,7	27	26,2	24	23,3	11	10,7	3,3	9,0
8.2. Desenvolver e gerir estratégias de negócio de TI	22	21,4	81	78,6	6	5,8	10	9,7	29	28,2	23	22,3	13	12,6	3,3	9,5
8.6. Planear e executar mudanças de serviços/soluções	20	19,4	83	80,6	7	6,8	13	12,6	30	29,1	21	20,4	12	11,7	3,2	9,0

Neste grupo, os processos existem em grande quantidade, entre 75,7% e 85,4%, porém este grupo também não faz parte dos grupos com processos mais adotados pelos gestores de AL da RAM. As médias variam entre 3,2 e 3,4, indicando níveis de implementação médios. O processo 8.1 - “Desenvolver e gerir relações com clientes de TI” existe em menor quantidade, porém apresenta a maior média (3,4), indicando que, ainda que o processo não seja praticado por todos os participantes, apresenta-se como o processo com maior média de implementação pelos que praticam. O processo que se destaca por ter valores mais baixos, é o 8.6 - “Planear e executar mudanças de serviços/soluções” com a menor média de todos os processos deste grupo (3,2). De um modo geral, os processos que constituem o grupo 8.0 apresentam um nível de implementação relativamente consistente, com médias de nível médio.

Quanto ao grupo 9.0, que diz respeito a “Gerir recursos financeiros” e é constituído por onze processos, obteve-se os resultados que estão disponíveis na Tabela 27.

Tabela 27 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 9.0. pelos gestores de AL da RAM

Q.29 - Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação.	Inexistente		Existente		Existente - nível de implementação										Média	Desvio-padrão
					Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
9.6. Verificar, analisar, e aprovar contas a pagar e reembolsos	16	15,5	87	84,5	4	3,9	9	8,7	22	21,4	36	35,0	16	15,5	3,6	12,4
9.9. Gerir impostos e obrigações fiscais	6	5,8	97	94,2	4	3,9	8	7,8	31	30,1	34	33,0	20	19,4	3,6	13,4
9.5. Processar pagamentos	13	12,6	90	87,4	2	1,9	6	5,8	32	31,1	34	33,0	16	15,5	3,6	14,6
9.10. Gerir fundos	15	14,6	88	85,4	7	6,8	11	10,7	24	23,3	26	25,2	20	19,4	3,5	8,3
9.2. Realizar contabilidade de receitas	12	11,7	91	88,3	5	4,9	8	7,8	28	27,2	35	34,0	15	14,6	3,5	12,9
9.7. Gerir processos de tesouraria	17	16,5	86	83,5	6	5,8	13	12,6	25	24,3	22	21,4	20	19,4	3,4	7,7
9.4. Gerir a contabilidade de grandes projetos de capital	29	28,2	74	71,8	6	5,8	7	6,8	25	24,3	23	22,3	13	12,6	3,4	8,8
9.8. Gerir procedimentos internos (organizar administração, definir código de ética, etc.)	18	17,5	85	82,5	7	6,8	9	8,7	28	27,2	25	24,3	16	15,5	3,4	9,4
9.1. Planear e identificar atividades de contabilidade	14	13,6	89	86,4	4	3,9	11	10,7	31	30,1	31	30,1	12	11,7	3,4	12,4
9.3. Executar contabilidade e analisar relatórios financeiros	13	12,6	90	87,4	5	4,9	11	10,7	24	23,3	39	37,9	11	10,7	3,4	13,6
9.11. Executar serviços de comércio internacional	29	28,2	74	71,8	7	6,8	10	9,7	25	24,3	19	18,4	13	12,6	3,3	7,2

A partir da Tabela 27 é possível concluir que os valores que determinam a existência dos processos rondam valores mais distantes entre si, variando entre 71,8% e 94,2%. No que diz respeito às médias, estas são congruentes com todos os grupos até agora analisados, oscilando entre 3,3 e 3,6, indicando um nível de implementação médio e alto nos processos que fazem parte deste grupo. O processo 9.9 - “Gerir impostos e obrigações fiscais” destaca-se por existir em maior percentagem, refletindo uma ampla adoção, com uma média de 3,6, indicando um alto nível de implementação. Por outro lado, os processos 9.4 – “Gerir a contabilidade de grandes projetos de capital” e 9.11 - “Executar serviços de comércio internacional” existem em menor quantidade (71,8%) e, relativamente ao último processo, a sua média de 3,3, indica que o nível de implementação é médio.

Relativamente aos processos referentes ao grupo 10.0 - “Adquirir, construir e gerir ativos”, apresentam-se os resultados através das respostas obtidas com o questionário, na Tabela 28.

Tabela 28 - Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 10.0. pelos gestores de AL da RAM

Q.29 - Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação.	Inexistente		Existente		Existente - nível de implementação										Média	Desvio-padrão
					Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
10.2. Projetar e construir ativos produtivos (agendar e executar obras de construção, gerir segurança e acesso aos sites, etc)	16	15,5	87	84,5	5	4,9	11	10,7	25	24,3	27	26,2	19	18,4	3,5	9,3
10.1. Planear, comprar e adquirir ativos (gerir orçamentos, alterar espaços, criar novas instalações, comprar materiais, etc.)	13	12,6	90	87,4	6	5,8	12	11,7	24	23,3	31	30,1	17	16,5	3,5	9,8
10.3. Manter ativos produtivos (através da preservação e manutenção preventiva, etc.)	17	16,5	86	83,5	4	3,9	12	11,7	22	21,4	30	29,1	18	17,5	3,5	9,9
10.4. Descarte/exclusão de ativos (vender, trocar, abandonar, etc.)	27	26,2	76	73,8	6	5,8	9	8,7	26	25,2	22	21,4	13	12,6	3,4	8,5

Na presente tabela relativa ao grupo 10.0 é possível verificar que os processos existentes variam entre 73,8% e 87,4%, enquanto as médias oscilam entre 3,4 e 3,5. O processo 10.1 - “Planear, comprar e adquirir ativos (gerir orçamentos, alterar espaços, criar novas instalações, comprar materiais, etc.)” existe em maior quantidade, com 87,4% e obteve uma média de 3,5, indicando um nível de implementação alto. O processo 10.4 – “Descarte/exclusão de ativos (vender, trocar, abandonar, etc.)” existe em menor quantidade (73,8%) e obteve a menor média (3,4).

Quanto ao grupo 11.0, que diz respeito a “Gerir recursos financeiros” e é constituído por quatro processos, obteve-se os resultados que estão disponíveis na Tabela 29.

Tabela 29 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 11.0. pelos gestores de AL da RAM

Q.29 -Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação.	Inexistente		Existente		Existente - nível de implementação										Média	Desvio-padrão
					Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
11.4. Gerir a resiliência de negócio	15	14,6	88	85,4	6	5,8	12	11,7	27	26,2	22	21,4	21	20,4	3,5	8,4
11.3. Gerir processos de prevenção em colaboração com especialistas	28	27,2	75	72,8	3	2,9	14	13,6	22	21,4	21	20,4	15	14,6	3,4	7,6
11.2. Gerir procedimentos de conformidade empresarial	21	20,4	82	79,6	8	7,8	14	13,6	21	20,4	24	23,3	15	14,6	3,3	6,3
11.1. Gerir riscos empresariais	20	19,4	83	80,6	9	8,7	11	10,7	27	26,2	18	17,5	18	17,5	3,3	7,1

Para este grupo, os processos existentes variam entre 72,8% e 85,4%. No que diz respeito, às médias, as mesmas oscilam entre 3,3 e 3,5, refletindo níveis de implementação, respetivamente, médios e altos. O processo 11.4 - “Gerir a resiliência de negócio” existe em maior quantidade, com 85,4% e obteve a maior média, de 3,5. O processo 11.3 – “Gerir processos de prevenção em colaboração com especialistas” existe em menor quantidade (72,8%) enquanto o processo 11.1 - “Gerir riscos empresariais” obteve a média mais baixa de implementação, de 3,3.

Relativamente aos processos referentes ao grupo 12.0 - “Gerir relacionamentos externos”, apresentam-se os resultados através das respostas obtidas com o questionário, na Tabela 30.

Tabela 30 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 12.0. pelos gestores de AL da RAM

Q.29 - Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação.	Inexistente		Existente		Existente - nível de implementação										Média	Desvio-padrão
					Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
12.3. Relacionar e comunicar com o conselho de administração	30	29,1	73	70,9	4	3,9	13	12,6	19	18,4	19	18,4	18	17,5	3,5	6,4
12.4. Gerir questões organizacionais de caráter legal e ético	23	22,3	80	77,7	6	5,8	15	14,6	22	21,4	24	23,3	13	12,6	3,3	7,2
12.1. Relacionar e comunicar com investidores, credores e analistas	28	27,2	75	72,8	7	6,8	16	15,5	21	20,4	17	16,5	14	13,6	3,2	5,1
12.2. Relacionar e comunicar com membros do governo, indústria e agências	25	24,3	78	75,7	9	8,7	16	15,5	23	22,3	15	14,6	15	14,6	3,1	5,0
12.5. Relacionar e comunicar com a comunidade e mídia	23	22,3	80	77,7	9	8,7	16	15,5	25	24,3	17	16,5	13	12,6	3,1	5,9

De um modo geral, os processos deste grupo existem em menor quantidade (entre 70,9% e 77,7%). As médias variam entre 3,1 e 3,5. O processo 12.3 - “Relacionar e comunicar com o conselho de administração” existe em menor quantidade e apresenta a média mais elevada, de 3,5, indicando um nível de implementação alto. O processo 12.2 - “Relacionar e comunicar com membros do governo, indústria e agências” e o processo 12.5 - “Relacionar e comunicar com a comunidade e mídia” apresentam a menor média, de 3,1, porém o último processo existe em maior quantidade, comparativamente com o processo 12.2.

Quanto ao grupo 13.0, que diz respeito a “Gerir recursos financeiros” e é constituído por oito processos, obteve-se os resultados que estão disponíveis na Tabela 31.

Tabela 31 – Q.29: Nível de implementação dos processos do grupo 13.0. dos gestores de AL da RAM

Q.29 - Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação.	Inexistente		Existente		Existente - nível de implementação										Média	Desvio-padrão
					Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
13.6. Medir e gerir o desempenho organizacional	22	21,4	81	78,6	4	3,9	16	15,5	19	18,4	23	22,3	19	18,4	3,5	7,3
13.3. Gerir a qualidade organizacional	17	16,5	86	83,5	5	4,9	18	17,5	22	21,4	23	22,3	18	17,5	3,4	7,2
13.4. Planear, projetar e implementar mudanças (garantindo melhorias no processo de mudança)	16	15,5	87	84,5	5	4,9	17	16,5	24	23,3	23	22,3	18	17,5	3,4	7,6
13.7. Gerir saúde e segurança ambiental	15	14,6	88	85,4	4	3,9	18	17,5	23	22,3	25	24,3	18	17,5	3,4	8,2
13.8. Desenvolver, gerir e fornecer análises de dados	18	17,5	85	82,5	6	5,8	17	16,5	24	23,3	21	20,4	17	16,5	3,3	6,8
13.5. Desenvolver e gerir capacidade de gestão de conhecimento (GC) da organização	21	20,4	82	79,6	4	3,9	20	19,4	22	21,4	20	19,4	16	15,5	3,3	7,3
13.2. Gerir projetos, investimentos, participações, negócios e marcas	23	22,3	80	77,7	7	6,8	18	17,5	21	20,4	17	16,5	17	16,5	3,2	5,3
13.1. Descrever e gerir processos de negócio	22	21,4	81	78,6	6	5,8	22	21,4	18	17,5	20	19,4	15	14,6	3,2	6,3

No geral, verificou-se que os processos deste grupo também existem num número significativo, oscilando entre 77,7% e 85,4%. O processo 13.6 “Medir e gerir o desempenho organizacional” é o processo com maior média, de 3,5. Quanto ao processo que mais existe – é o processo 13.7 - “Gerir saúde e segurança ambiental”. O processo que menos existe neste grupo é o 13.2 – “Gerir projetos, investimentos, participações, negócios e marcas”. O processo 13.1 – “Descrever e gerir processos de negócio” obteve a menor média (3,2).

#### 4.1.3. Discussão dos resultados do questionário

A análise da Parte I do questionário fornece um panorama abrangente do perfil dos gestores de AL na RAM. A diversidade, em termos de género, idade, formação académica e situação profissional auxiliam a compreensão da amplitude e complexidade do setor.

A análise dos dados relativos ao género dos gestores de AL na RAM revela uma distribuição quase equilibrada, demonstrando uma leve predominância masculina no setor.

A igualdade de género é uma tendência positiva, demonstrando que tanto homens quanto mulheres estão envolvidos nesta atividade turística. A presença de uma pequena percentagem (1%) que preferiu não especificar o género pode refletir uma preocupação com a privacidade destas informações.

A maioria dos gestores de AL encontra-se na faixa etária dos 40 aos 49 anos, seguida pela faixa dos 50 aos 59 anos. Esta tendência indica que a gestão de AL é conduzida, predominantemente, por pessoas com mais maturidade. A presença de jovens e idosos demonstra, ainda, a diversidade geracional e a acessibilidade do setor a diferentes idades. A maioria dos gestores possui formação superior, indicando que as tarefas que envolvem a gestão de AL podem refletir a importância das qualificações académicas.

A diversidade de situações profissionais dos respondentes destaca-se, com uma maioria a conjugar a gestão de AL com outro trabalho por conta de outrem, demonstrando que a gestão de AL é praticada, na maior parte dos casos, como uma atividade complementar, ao contrário de cerca de um terço dos respondentes que são exclusivamente gestores de AL, mostrando uma dedicação total ao negócio. Por outro lado, a presença de trabalhadores independentes, reformados e estudantes indica a flexibilidade para acolher diferentes perfis profissionais. Quase todos os respondentes estão atualmente envolvidos na gestão de AL, com um pequeno grupo tendo apenas tido experiência na área no passado.

A maioria dos participantes gere apenas uma unidade de AL, o que pode justificar o facto da maioria dos profissionais conjugarem a gestão de AL com outro trabalho, por conseguirem gerir as operações de pequena escala inerentes à gestão de apenas uma unidade turística. Contudo, há uma presença significativa de gestores que gerem múltiplas unidades, até 20 ou mais propriedades, indicando uma variação na disponibilidade para a gestão das mesmas.

Os dados sobre o início da atividade na gestão de AL mostram uma variação ao longo dos anos, com um aumento recente no número de novos gestores, tal como a informação apresentada na Tabela 1, na qual é visível o crescente número de novos registos dos últimos anos na ilha da Madeira, disponibilizados pelo Registo Nacional de Alojamento Local. Este crescimento é impulsionado por tendências turísticas e económicas, refletindo um interesse crescente no setor de AL, em particular na RAM,

sugerindo também uma evolução contínua das práticas e competências das pessoas que fazem esta gestão.

Os dados apresentados constroem a base para uma análise mais profunda, permitindo compreender o perfil do gestor de AL que atua na RAM. A partir do próximo parágrafo serão analisadas as práticas informacionais adotadas pelos gestores de AL.

Os dados destacam que a grande maioria dos respondentes utiliza plataformas digitais de partilha de alojamentos como principal meio de divulgação dos seus anúncios de AL. Além disso, as redes sociais também emergem como um meio popular, sendo utilizadas por um número considerável de gestores, reforçando as ideias apresentadas no ponto 2.3.3. da revisão da literatura, sobre a importância da utilização de plataformas e ferramentas digitais na gestão de AL. Embora menos comuns, alguns gestores investem em sites próprios para a divulgação dos seus alojamentos. Este método, embora utilizado por uma fração menor dos inquiridos, proporciona maior controle sobre a apresentação e gestão das informações, uma vez que permite uma maior personalização, além de fortalecer a marca do alojamento. Curiosamente, uma minoria de gestores mencionou o uso de portais de turismo, podendo indicar uma tentativa de diversificação dos canais de divulgação ou até mesmo outras estratégias para atingir determinados segmentos de mercado. Os dados também revelam respostas menos convencionais, como a utilização de cartões com código QR e canetas publicitárias, revelando criatividade e esforços ao nível do marketing, de forma a diferenciarem-se dos concorrentes. Além disso, as recomendações boca-a-boca evidenciam também a importância das redes de contactos pessoais e da fidelização de clientes na gestão de AL, ainda que tenha sido apontada por apenas um gestor. Desta forma, é interessante notar que meios tradicionais como jornais, revistas turísticas e cartazes não são utilizados pelos respondentes, refletindo uma forte preferência e confiança nas ferramentas digitais e evidenciando uma clara mudança para o ambiente digital, devido a uma possível perceção de que os métodos tradicionais são menos eficazes para o público-alvo atual.

Tal como foi visto no ponto 2.2.2., sobre o papel da informação na satisfação das necessidades dos utilizadores, também os inquiridos atribuem grande relevância à maior parte das informações que publicam aquando da criação do anúncio de AL, sendo consideradas como muito importantes as seguintes informações: fotografias, comodidades do espaço, localização do alojamento, quantidade de camas, vistas do

alojamento, políticas de cancelamento, espaços exteriores, processo de check-in, regras da casa e acessibilidade. Por outro lado, os gestores de AL consideraram que as informações menos importantes são: distância até ao aeroporto, clima e temperatura média da região, transportes públicos e tipos de hóspedes preferenciais. Porém, estas informações, apresentam ainda um grau de importância significativo – “razoavelmente importante”. No geral, a média obtida nesta questão situou-se em 3,8, sugerindo que os mesmos consideram as informações que publicaram muito importantes.

Em termos de informações com mais qualidade aquando da criação do anúncio de AL, estas assemelham-se às informações consideradas mais importantes, porém com algumas diferenças, sendo que estas obtiveram uma média geral mais elevada quando comparada com a questão anterior, de 4,4, correspondendo a uma boa qualidade. Quanto às informações consideradas muito boas ao nível da sua qualidade, são as seguintes: quantidade de camas, espaços exteriores, vistas do alojamento, fotografias, comodidades do espaço, localização do alojamento, processo de check-in, políticas de cancelamento. Por outro lado, a segurança da região, o clima e temperatura média da região e os transportes públicos obtiveram médias um pouco inferiores, ainda assim, foram consideradas de boa qualidade.

Em muitos casos, os gestores atribuem alta importância às mesmas informações que consideram de alta qualidade, no entanto há pequenas diferenças, por exemplo, enquanto as fotografias são consideradas o elemento mais importante, a quantidade de camas é avaliada como a informação de melhor qualidade. Isto sugere que, embora a representação visual seja crucial para atrair o interesse inicial, a precisão e a transparência nas informações sobre a capacidade de acomodação acabam por ser mais valorizadas aquando da criação do anúncio.

A esmagadora maioria dos gestores afirma realizar regularmente pesquisas sobre outros alojamentos na mesma região. Esta prática de pesquisa, que também está alinhada com a importância atribuída à gestão da informação, coaduna-se com um perfil de gestor atento ao nível da monitorização do mercado local, sendo crucial para o entendimento da concorrência, ajustando estratégias de preços, promoções e gestão dos serviços. Estas práticas não só apenas contribuem para a competitividade e sucesso dos alojamentos, como também reforçam as competências de gestão da informação, enquanto pesquisadores ativos de informação.

É notório que a maioria dos gestores também atribui um nível de autoconhecimento considerável em várias dimensões relacionadas com a gestão da informação. Primeiramente, a capacidade de partilha das informações relevantes e exatas sobre o alojamento é o ponto mais identificado (com uma média de 4,7 – correspondendo a “muito bom”), seguido do destaque das melhores comodidades do alojamento, o que indica uma forte capacidade de identificar e comunicar de forma eficaz os principais atributos e características do alojamento aos potenciais hóspedes. Outro aspeto bem avaliado é a organização de informações, implicando uma capacidade eficiente de estruturar e gerir os dados necessários, facilitando processos e garantindo o seu rápido e eficaz acesso quando necessário. Em seguida, destaca-se a competência da identificação das necessidades de informação dos hóspedes, que é crucial para adequar a oferta e comunicação, garantindo a satisfação do cliente. Os gestores também referem um bom conhecimento de gestão da informação para os restantes aspetos: adaptação de estratégias de comunicação a diferentes tipos de público, armazenamento de dados e documentos, distinção de fontes de informação e documentos, recuperação de informações e documentos e análise de grandes volumes de dados para gerar informação relevante. Ainda assim, os gestores parecem demonstrar uma certa dificuldade em lidar com grandes volumes de dados, sendo que a “análise de grandes volumes de dados para gerar informação relevante” foi o aspeto menos bem avaliado (porém correspondendo ainda a uma avaliação boa). Estes dados coincidem com o facto da maior parte dos gestores gerir apenas uma unidade turística (como foi possível compreender através das respostas à questão 6), evitando a obrigatoriedade de lidar com grandes volumes de dados. Contudo, os resultados obtidos resultaram numa avaliação geral boa do conhecimento ao nível da gestão da informação, somando uma média geral de 4,3.

Os gestores de AL da RAM demonstram um domínio significativo ao nível do vocabulário específico do setor em português e inglês. O português, naturalmente, é o idioma em que os gestores apresentam um maior conhecimento (com uma média de 4,8, correspondendo a uma avaliação muito boa), o que não surpreende visto que, provavelmente, a grande maioria tem nacionalidade e residência portuguesa. Não deixa de ser um aspeto positivo, pois os turistas nacionais têm sido responsáveis por um número de dormidas cada vez mais significativo na Madeira (DREM, 2023). O inglês segue como o segundo idioma mais dominado pelos gestores (com uma média de 4,2), ao nível do vocabulário específico de AL, constituindo um bom aspeto visto que é um idioma

amplamente usado no turismo mundial. A comunicação em inglês permite aos gestores comunicar-se eficazmente com um público-alvo global e melhorar a experiência do hóspede. O conhecimento de vocabulário em espanhol é razoável, com uma média de 3,4. O espanhol é um idioma útil no contexto do turismo, porém, os turistas de nacionalidade espanhola não fizeram parte dos turistas que mais visitaram a Madeira, no ano transato (DREM, 2023). Por outro lado, os gestores apresentam conhecimentos mais limitados em idiomas como francês (razoável), italiano (fraco), alemão (fraco), russo (muito fraco), mandarim (muito fraco) e árabe (muito fraco). O conhecimento do vocabulário específico de AL em alemão pode revelar algumas preocupações ao nível da comunicação, visto que os turistas de nacionalidade alemã se apresentam como o principal mercado emissor de AL (DREM, 2023).

Apesar das limitações identificadas anteriormente, a maioria dos inquiridos considera que o seu conhecimento linguístico é adequado e suficiente para satisfazer as necessidades de informação dos turistas, enquanto apenas uma pequena fração acredita que não. Estes dados revelam que os idiomas português e inglês aparentam ser suficientes para uma comunicação eficaz com os turistas, visto que os outros idiomas não apresentam grande fluência por parte dos gestores. Apesar das dificuldades em vários idiomas, os gestores apresentam uma grande confiança no que toca às suas capacidades de comunicação, existindo espaço para a extensão de conhecimentos linguísticos noutros idiomas. No caso específico do AL na RAM, seria uma mais-valia se os conhecimentos de alemão fossem mais elevados.

No mesmo sentido, quase todos os gestores consideram que respondem, adequadamente, às perguntas dos clientes, sobre serviços turísticos ou agências de aluguer de veículos, sentindo que conseguem suprir as necessidades informacionais dos clientes de forma satisfatória. Estes dados reforçam a ideia de que os gestores possuem alta confiança na comunicação de informações como também demonstram um bom conhecimento das atividades e serviços turísticos do mercado regional, melhorando a experiência do cliente que visita a região. Uma pequena parcela de respondentes prefere não dar a sua opinião pessoal sobre essa questão, o que pode indicar falta de confiança nesses serviços ou uma má opinião sobre os mesmos. Além disso, um grupo percentual quase nulo admite não conhecer esses serviços turísticos, o que pode impedir suprir as necessidades informacionais dos clientes. Este pequeno grupo deve aumentar o seu conhecimento sobre serviços turísticos, por exemplo, através de parcerias locais.

A análise dos métodos utilizados pelos gestores de AL da RAM, para o registo de informações essenciais revela uma clara preferência por soluções digitais. Quanto a informações como datas de reserva, número de hóspedes da reserva, serviços adicionais contratados, preços e valores da reserva, os gestores preferem efetuar o registo das mesmas em “outras aplicações digitais”, seguido de aplicações do *Microsoft 365 (Excel Word, etc.)*. O registo em papel é o menos utilizado pelos gestores. A informação sobre os serviços adicionais contratados é a informação menos registada em qualquer tipo de suporte, levando a crer que esses gestores não possuem serviços adicionais.

As respostas sobre os métodos utilizados pelos gestores para a recolha dos dados necessários para comunicar o alojamento e saída de estrangeiros ao SEF, através do portal SIBA evidenciam uma diversidade de abordagens. 24,3% dos gestores pede aos hóspedes que preencham um boletim de alojamento impresso com uma caneta. Neste caso, os gestores preferem usar uma abordagem tradicional, direta e pessoal. Outro grupo de pessoas prefere obter os dados pessoalmente e preencher o boletim de alojamento por conta própria. Esta prática pode indicar uma tentativa de garantir a precisão e a integridade dos dados recolhidos. Por outro lado, existe um grupo que prefere solicitar os dados dos hóspedes por mensagem, *email* ou chamada, demonstrando uma adaptação às tecnologias de comunicação contemporâneas. Esta abordagem pode ser mais conveniente tanto para os gestores quanto para os hóspedes no ato de fornecer e recolher os dados, como também em situações em que o contacto físico não é possível. No mesmo espectro, uma pequena parcela envia um formulário online para os hóspedes preencherem, podendo facilitar a recolha de dados e eficiência do processo, além de proporcionar uma experiência mais moderna para os hóspedes. Adicionalmente, uma pequena, mas inovadora parcela de gestores utiliza plataformas que automatizam essa tarefa. Esta automatização de entrega de dados ao SEF pode reduzir significativamente o tempo e esforço dos gestores, ao mesmo tempo que pode minimizar erros, refletindo um avanço tecnológico no setor de gestão de AL. Uma pequena parcela de gestores não faz a recolha de dados nem a comunicação ao SEF, o que pode indicar uma necessidade de maior consciencialização e formação sobre as obrigações legais. “Diz o artigo 203.º da Lei 23/2007, de 4 de julho, que, por não comunicar o alojamento e/ou saída de um cidadão estrangeiro através do boletim de alojamento dentro do prazo de estabelecido pode ser aplicada uma coima” (SEF, 2024). Enquanto alguns gestores adotam métodos

tradicionais, outros estão a integrar soluções tecnológicas mais avançadas, refletindo um setor em evolução e diversificado nas suas práticas de gestão da informação.

A grande maioria dos gestores utiliza os dados do boletim de alojamento para responder ao inquérito da DREM, no portal *Webingq*, sugerindo que os mesmos reconhecem a importância e a obrigatoriedade do inquérito para cumprir as exigências estatísticas regionais. Por outro lado, um pequeno grupo opta por utilizar fontes de dados alternativas para responder ao inquérito, o que pode refletir diferentes metodologias ou preferências por sistemas que consideram mais adequados. Além disso, também um número reduzido de participantes admite não responder ao inquérito, podendo revelar falta de tempo ou desconhecimento do preenchimento do mesmo. Por fim, apenas uma pessoa responde ao inquérito apenas quando se trata de hóspedes no estrangeiro. No geral, os gestores demonstram um compromisso claro com o cumprimento dos requisitos estatísticos regionais e recuperam os dados recolhidos no boletim de alojamento com a finalidade de usar para outro fim (inquérito da DREM).

A avaliação das competências no âmbito da gestão de AL destaca a importância significativa atribuída a diversas competências essenciais neste tipo de negócio. Em primeiro lugar, os gestores consideraram a comunicação interpessoal e intercultural como a competência mais importante (com uma média de 4,3 – correspondendo a muito importante), pois a comunicação eficaz é fundamental na interação com hóspedes de diversas origens culturais. As respostas atribuídas a estas competências destacam a necessidade de competências de comunicação para garantir a satisfação do hóspede. Em seguida, a colaboração também é destacada pelos gestores, sublinhando a importância do trabalho em equipa e da capacidade de colaborar eficazmente com outras pessoas. Os gestores atribuem tanta importância à criatividade quanto ao pensamento crítico, indicando que os mesmos valorizam tanto a capacidade de inovar e de se adaptar quanto a inteligência de análise e resolução de problemas. No geral, os gestores consideram muito importantes as competências mencionadas ao longo do presente parágrafo, sendo que a média geral se situou nos 4,0.

No que diz respeito às competências éticas no âmbito da gestão de AL, os participantes do questionário revelam ênfase na importância de valores éticos fundamentais, no contexto do turismo regional. Os gestores atribuíram muita importância (4,4) às seguintes competências: garantia da proteção e segurança dos turistas,

transparência e honestidade e prática de negócio justa. Seguidamente, revelam considerar também muito importante o respeito pela diversidade cultural e religiosa, deixando em último lugar, a promoção do comportamento ético dos turistas. Esta avaliação por parte dos gestores demonstra uma preocupação com a integridade e o bem-estar dos hóspedes. No geral, os gestores consideram as competências éticas muito importantes, com uma média geral de 4,4.

A grande maioria dos gestores (87,4%) também indicou que não utiliza as informações dos hóspedes para qualquer uso posterior. Este dado reflete um comportamento prudente em relação à privacidade e proteção de dados pessoais, alinhado com o senso de ética na área da gestão da informação. Os restantes respondentes afirmaram que utilizam os dados dos hóspedes para outros fins após a estadia, o que pode indicar uma prática de uso de dados para fins de marketing, como envio de promoções ou fidelização de clientes. Contudo, o baixo uso de dados dos hóspedes para uma utilização futura revela uma certa cautela por parte dos gestores, garantindo respeito na utilização de dados pessoais sem consentimento. Esta postura é consistente com a elevada valorização das competências éticas, mostrando-se comprometidos com a transparência e honestidade, bem como com a proteção e segurança dos turistas.

A análise dos dados sobre o comportamento dos gestores de AL em resposta a maus comentários e feedbacks dos hóspedes revela um cenário amplamente positivo. Apenas uma percentagem quase insignificante se autoavaliou com nota 1 e 2 (de 1 a 5), indicando que uma minoria reconhece uma necessidade significativa de melhoria no seu comportamento informacional. Um número já considerável de gestores atribuiu a nota 3, possivelmente por reconhecer algumas áreas de melhoria, mas ainda com um grau de confiança moderado em relação à sua abordagem. No entanto, a maior parte dos gestores tem uma visão bastante positiva do seu comportamento ao lidar com maus comentários. Cerca de um terço dos gestores avaliou o seu comportamento com nota 4, indicando um bom nível de autoavaliação com a sua capacidade de gerir o feedback negativo. A maioria (54,4%) considerou o seu comportamento muito bom, atribuindo a nota 5. Esta alta avaliação demonstra que mais de metade dos gestores de AL se sentem muito competentes ao lidar com feedbacks negativos, possivelmente atribuindo um valor construtivo aos mesmos.

Uma expressiva maioria (cerca de 80%) afirma que ajusta os preços conforme a competitividade do mercado turístico de forma manual, envolvendo-se diretamente e frequentemente com a gestão de preços. Este método exige que os gestores se encontrem frequentemente atualizados com informação relevante sobre o mercado local. Além disso, um grupo pequeno, porém considerável, de gestores configurou o anúncio para atribuir os preços automaticamente, podendo garantir que os preços são competitivos sem a necessidade de intervenção manual constante. Esta abordagem pode demonstrar competências digitais ao nível do conhecimento de automação de tarefas, contudo, pode indicar também falta de tempo para atualização dos preços, podendo ser um método mais utilizado pelos gestores de muitas unidades de AL. Uma minoria indicou não ajustar os preços conforme a competitividade do mercado, podendo estar a prejudicar o negócio. Existem alguns casos que destacam a diversidade de abordagens, como o uso de ferramentas que auxiliam essa tarefa, a dependência de uma empresa para ajustar os preços, bem como um caso específico que mantém o preço ao longo do ano, uma prática que pode simplificar a gestão, mas não necessariamente maximizar a receita anual.

Quanto à realização de promoções de última hora para datas próximas, revela-se uma divisão quase igual entre os gestores de AL da RAM. Cerca de metade dos respondentes (50,5%) afirmaram que não fazem promoções de última hora, enquanto os restantes indicaram que o fazem. Considerou-se estes resultados surpreendentes pois a realização de promoções de última hora pode ajudar a preencher vagas que aumentam a receita e melhoram a taxa de ocupação. Este grupo pode atualizar os preços manualmente, como visto anteriormente. Em contrapartida, os gestores que não fazem promoções de última hora podem estar focados em manter uma política de preços estável e previsível, evitando fazer descontos que não coadunem com o preço justo do alojamento, podendo impactar negativamente na sua rentabilidade.

A Parte III do questionário aborda as competências digitais dos gestores de AL, focando-se em diversos aspetos, como o acompanhamento das tendências tecnológicas, a autoavaliação das competências digitais, a facilidade de uso de dispositivos e a facilidade de uso de plataformas digitais.

A maioria dos respondentes (cerca de 70%) acompanha tendências tecnológicas e implementa inovações relevantes no seu negócio, sugerindo que os mesmos estão cientes da importância de manter o seu negócio atualizado com as novidades tecnológicas,

adotando novas ferramentas e práticas que possam melhorar a eficiência e a competitividade do seu AL. O restante grupo admitiu não acompanhar as tendências tecnológicas, o que pode revelar falta de conhecimento, de recursos limitados ou de resistência à transição digital, impedindo a adoção de novas tecnologias. Esta falta de acompanhamento pode resultar numa desvantagem competitiva, especialmente num setor o qual os seus clientes estão cada vez mais alinhados com a tecnologia e o ambiente digital. Deste modo, a adoção de novas tecnologias pode facilitar a gestão de reservas, a comunicação com os hóspedes, a personalização de serviços, a partilha de conteúdos, resultando numa melhor experiência para os hóspedes, para além de otimizar processos de gestão, reduzir custos e aumentar a produtividade.

Os resultados obtidos quanto à autoavaliação de competências digitais foram bons nas seguintes áreas: utilização e configuração de dispositivos digitais, identificação e avaliação da credibilidade das fontes de dados digitais, partilha de conteúdo digital através de tecnologias digitais apropriadas, interação com uma variedade de tecnologias e ferramentas digitais, adaptação de estratégias de comunicação digital a diferentes tipos de público, criação e gestão da identidade digital, utilização de ferramentas de colaboração online, proteção de dispositivos e dos conteúdos digitais dos riscos e ameaças digitais e utilização de software avançado de gestão da informação. Por outro lado, há, claramente, espaço para melhorias no que diz respeito a competências mais técnicas, como a identificação, compreensão e distinção de linguagens de programação e o desenvolvimento de páginas web através de linguagens de programação que são avaliadas pelos gestores, como competências razoáveis. Neste sentido, é importante incentivar a formação para a adoção e utilização de novas tecnologias, de forma a elevar o nível de competências digitais neste setor. De um modo geral, as competências digitais são boas, com uma média geral de 3,8.

A avaliação da facilidade de uso de dispositivos pelos gestores de AL para a gestão dos seus anúncios revela informações importantes sobre as suas preferências e de competências ao nível do manuseamento dos mesmos. O *smartphone* e o computador/portátil são, claramente, os dispositivos preferidos de serem utilizados no âmbito da gestão de anúncios (com uma média de 4,7, correspondendo a um grau de facilidade muito bom). Por outro lado, o *tablet* apresenta uma distribuição mais variada, destacando-se por ser o dispositivo menos aplicável no que se refere ao seu uso, para fins de gestão de anúncios. Ainda assim, os gestores que o usam revelam boa facilidade de

uso (com uma média de 4,3). Assim, no geral, os gestores consideraram fácil o uso de todos os dispositivos no âmbito da gestão dos anúncios de AL.

Quanto à facilidade de uso de plataformas digitais, no contexto de gestão dos anúncios, Airbnb apresenta-se como a plataforma preferida dos gestores (com uma média de 4,7, que corresponde a um nível de facilidade muito bom). Seguidamente, apresenta-se o *WhatsApp*, com uma média de 4,2, correspondendo a bom. O *Booking*, ainda que tenha tido uma avaliação geral boa (de 4,0), obteve algumas avaliações negativas, coincidindo com a opinião dada pela gestora entrevistada nesta investigação. O *Instagram*, o *Facebook* e o site próprio para AL partilham o mesmo grau de facilidade que o *Vrbo* (bom). Os gestores consideram que as plataformas *Tripadvisor*, *Hometogo*, *TikTok*, *Homestay* e *Idealista* são menos fáceis de usar em comparação com as plataformas descritas anteriormente, avaliando com uma facilidade razoável.

Com exceção das plataformas *Airbnb* e *Booking*, os gestores têm mais facilidade de uso das redes sociais, no âmbito da gestão de anúncios, ainda que os mesmos tenham níveis altos de não aplicabilidade. Porém, a rede social *TikTok*, que, embora esteja a ter uma ampla expansão de uso a nível mundial, tem um baixo nível de aplicabilidade no âmbito da gestão dos anúncios de AL (com uma média de 2,6 - razoável). Os resultados mostram que os gestores usam poucas plataformas digitais e redes sociais no âmbito da gestão de anúncios de AL, revelando que podem deixar de usufruir dos seus benefícios como a atração de novos clientes. Desta forma, ao obter uma avaliação geral de 3,7, considera-se que as competências ao nível do manuseamento de plataformas que auxiliam a gestão de anúncios deveriam ser melhoradas, por se tratar de plataformas que permitem potenciar novos clientes.

Os resultados obtidos com a última secção do questionário, que pretendia identificar os processos que fazem parte da gestão de AL concluiu que a média de todos os processos rondaram valores muito próximos, entre 3,1 e 3,7, indicando que os processos têm níveis de implementação médios e altos. Assim, foi possível identificar os processos mais existentes, no âmbito da gestão de AL, identificados pelos gestores de AL da RAM, que são os seguintes: compreender o mercado, os clientes e as oportunidades; prestar serviços ao cliente; desenvolver estratégias de atendimento ao cliente; desenvolver e manter modelo de negócio; avaliar as operações de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente; gerir impostos e obrigações fiscais; avaliar e gerir o desenvolvimento de

produtos/serviços; gerir processos de atendimento ao cliente; desenvolver a estratégia de negócio; definir o conceito de negócio e a visão a longo prazo; desenvolver e executar iniciativas estratégicas; identificar, gerar e definir ideias de novos produtos/serviços com base nos objetivos organizacionais; desenvolver novos produtos/serviços; criar e estabelecer estratégias de vendas; planejar e gerir estratégias de vendas.

Por outro lado, os processos menos existentes são os seguintes: gerir processos de promoção, licenças e reforma de colaboradores; relacionar e comunicar com o conselho de administração; gerir a contabilidade de grandes projetos de capital; executar serviços de comércio internacional; gerir colaboradores na sua integração e progressão; gerir, analisar e armazenar informações de colaboradores; gerir processos de prevenção em colaboração com especialistas; relacionar e comunicar com investidores, credores e analistas; descarte/exclusão de ativos (vender, trocar, abandonar, etc.); gerir relações e processos com colaboradores; reconhecer, recompensar e reter colaboradores; gerir a comunicação dos colaboradores promovendo o envolvimento com a gestão; recrutar, selecionar e contratar novos colaboradores; desenvolver e gerir relações com clientes de TI (Tecnologia da Informação); relacionar e comunicar com membros do governo, indústria e agências.

Desta forma, foi possível concluir que os processos que existem em maior número incluem os grupos 1.0, 2.0, 3.0. e 6.0. Em contraste, os processos menos existentes, no âmbito da gestão de AL, incluem os grupos 7.0, 9.0 e 12.0. É de notar que os processos que existem em maior quantidade correspondem aos grupos de processos primários (de 1.0 até 6.0) e os processos que existem em menor número correspondem ao grupo de processos de gestão (de 7.0 até 13.0), segundo o *Process Classification Framework*.

## CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

---

A investigação sobre as práticas informacionais e as competências digitais no contexto da gestão de AL na RAM apresenta grande relevância, na medida em que é possível estabelecer um paralelo entre os conhecimentos digitais e de gestão da informação dos gestores de AL e a forma como estes conduzem essa gestão, ora, é de notar que tal pode influenciar a experiência geral do turista, e, numa maior escala, até a economia regional.

A gestão da informação é fundamental para o sucesso organizacional. No caso da gestão de AL, esta envolve a recolha de informações, organização de dados relevantes, gestão de reservas, receção do feedback dos turistas, entre outros. Com uma adequada gestão da informação, o gestor pode ser capaz de tomar decisões estratégicas com base em informações importantes, bem como melhorar a comunicação com os hóspedes, proporcionando uma boa experiência a quem visita o alojamento. Ora, um contributo importante desta investigação foi compreender se os gestores de AL têm as melhores práticas ao nível da gestão da informação.

Além disso, a era digital tem revolucionado a forma de gerir e promover o turismo, oferecendo novas ferramentas e plataformas digitais, porém, é necessário haver conhecimentos para utilizar as mesmas de forma a potenciar este tipo de negócio. Por isso, procurou-se também entender se os gestores de AL têm competências suficientes para serem aptos a utilizar as tecnologias atualmente existentes.

A combinação das duas técnicas de recolha de dados utilizadas nesta investigação – a entrevista e o questionário – permitiu obter resultados valiosos sobre as práticas informacionais e as competências digitais dos gestores de AL na RAM. Para além disso, a aplicação dos processos constantes do *Cross Industry Process Classification Framework* no questionário permitiu compreender quais os processos mais e menos implementados na gestão de AL, pelos gestores da RAM.

Quanto à entrevista realizada, os resultados revelaram que a gestora mostra praticar uma abordagem mista, combinando métodos tradicionais e digitais na gestão de AL. Embora algumas práticas tradicionais, como o uso de um calendário impresso para reservas ou a recolha de dados em papel no check-in (para submeter o boletim de

alojamento), pudessem ser substituídas por ferramentas digitais, como o *Microsoft Office 365* ou *Google Forms*, a gestora demonstrou eficácia na aplicação dessas técnicas. Relativamente às competências digitais, a gestora utiliza dispositivos como o *smartphone* e o computador para gerir anúncios, comunicar com hóspedes pelas redes sociais *WhatsApp* e *iMessage*, e organizar boletins de alojamento e faturas-recibo em pastas digitais. A sincronização automática de calendários entre plataformas de reservas também evidencia a transição digital no turismo. No entanto, a gestora apresentou dificuldades com a plataforma *Booking* e uma limitação no uso de outras plataformas e redes sociais, não utilizando um site próprio, representando, claramente, uma área de melhoria. Contudo, apesar da sua flexibilidade e atenção às necessidades dos hóspedes, bem como a boa gestão da informação, há oportunidades para otimizar o uso de ferramentas digitais, particularmente na promoção online e utilização mais ampla de plataformas e redes sociais.

Adicionalmente, o questionário permitiu traçar o perfil de gestores de AL das ilhas da Madeira e do Porto Santo, sendo que se observou uma leve predominância masculina, mas com uma distribuição de género quase equilibrada. A maioria dos gestores tem idades compreendidas entre 40 e 59 anos, possui uma qualificação académica elevada e tende a conciliar a gestão de AL com outro emprego, sugerindo que esta atividade é, para muitos, complementar. A gestão de um único alojamento por gestor é a realidade mais comum. Também foi interessante compreender que o aumento recente no número de novos registos de AL na Madeira é congruente com a informação conhecida antes da divulgação do questionário, disponibilizada pelo site do Registo Nacional de Alojamento Local.

A análise das práticas informacionais dos gestores de AL da RAM revela um cenário predominantemente digital, sendo que a maioria dos gestores utiliza ferramentas digitais, recorrendo a plataformas de partilha de alojamentos e redes sociais para divulgar as suas habitações de arrendamento a estrangeiros, enquanto métodos tradicionais como jornais e revistas são negligenciados. Notou-se também a inovação no uso de *QR codes* enquanto material promocional, evidenciando um esforço para se diferenciar num mercado competitivo. A precisão e clareza das informações fornecidas nos anúncios de AL, sobretudo no que se refere às fotografias, comodidades do espaço e localização do alojamento foram evidenciadas como muito importantes, porém os gestores revelam atribuir mais importância à qualidade das informações sobre a quantidade de camas, espaços exteriores e vistas do alojamento. Os gestores demonstraram uma atitude

estratégica, frequentemente pesquisando a concorrência local para ajustar os preços. Apesar de uma autopercepção elevada sobre as suas competências de gestão da informação, foi identificada uma área de menor conhecimento, relacionada com a análise de grandes volumes de dados. O domínio linguístico, com foco no português e no inglês, foi destacado, embora haja limitações de vários idiomas, mas que, no caso do francês e alemão, se fossem melhor dominados, poderiam ser benéficos para este negócio, dada a diversidade de turistas que visitam a região. Quanto à gestão de dados e informações, a preferência por soluções digitais é clara, embora existam variações nas práticas de recolha e comunicação de dados ao SEF, desde métodos tradicionais a abordagens mais automatizadas. A maioria dos gestores demonstra um comportamento ético sólido, com grande preocupação com a segurança dos turistas e com a privacidade dos seus dados e demonstrando uma atitude proativa na resposta a feedbacks negativos, vendo-os como oportunidade de melhoria. No que diz respeito à gestão de preços e promoções, os gestores seguem estratégias variadas, dividindo-se entre aqueles que preferem ajustar preços manualmente e os que utilizam soluções automatizadas. Esta diversidade reflete a complexidade da gestão de AL, que procura equilibrar a competitividade com a satisfação dos clientes.

Quanto às competências digitais dos gestores de AL da RAM, os resultados destacaram um bom conhecimento em áreas como a utilização e configuração de dispositivos digitais, a identificação e avaliação das fontes de dados digitais, entre outras. No entanto, existem lacunas no que diz respeito às competências técnicas mais avançadas, como o desenvolvimento de páginas web através de linguagens de programação, resultados expectáveis, visto que a estes profissionais não é exigida nenhuma formação ao nível do digital. Quanto ao uso de dispositivos digitais, os gestores mostraram-se confortáveis, sendo o *Airbnb*, *WhatsApp* e *Booking* as plataformas mais populares. Em geral, há espaço para melhorar, especialmente em áreas técnicas e na utilização mais ampla de plataformas digitais para otimizar a gestão e atrair novos clientes.

Os resultados obtidos na última secção do questionário, que tinha como objetivo identificar os processos de gestão de AL, revelaram uma predominância de nível médio, quanto à sua implementação. Visto que os resultados a essa pergunta não apresentaram uma alta variação de respostas como se previa (pois esperava-se que os gestores não praticassem com tão elevado grau de implementação todos os processos que constam do *Cross Industry Process Classification Framework*), foi possível compreender que o nível

de implementação dos processos varia entre níveis médios e altos, segundo os gestores de AL da RAM. Adicionalmente, foi possível identificar os processos mais e menos existentes, concluindo que, dentro dos processos mais implementados, destacam-se os que fazem parte dos processos primários do *Cross Industry Process Classification Framework* (mais concretamente, os que são relacionados com a compreensão do mercado, dos clientes e das oportunidades e com a prestação de serviços ao cliente).

O objetivo principal da investigação foi atingido porque foram identificadas as práticas informacionais e as competências digitais dos gestores de AL da RAM. Igualmente os objetivos específicos foram alcançados pois, através deles, foi possível analisar as práticas informacionais dos gestores de AL e o modo como são postas ao serviço do turismo. Complementarmente, foram identificados os processos de negócio que são implementados pelos gestores de AL.

Contudo, foram enfrentadas algumas limitações durante o estudo, começando na dificuldade em encontrar bibliografia específica e relevante sobre o tema, o que limitou a profundidade da revisão teórica. Além disso, a angariação de respostas ao questionário foi desafiante, resultando numa amostra limitada que pode não representar, precisamente, o universo dos gestores de AL da RAM, ainda assim, aparenta ser uma amostra adequada ao trabalho realizado.

Para investigações futuras, seria interessante explorar áreas que não foram tão aprofundadas quanto se esperava, neste estudo. Por exemplo, explorar as barreiras à adoção de tecnologias digitais avançadas e as suas implicações na competitividade e sustentabilidade deste negócio. Também seria importante analisar a eficácia do uso de várias plataformas digitais de partilha de alojamentos na gestão de anúncios, investigando como a adoção de várias plataformas e redes sociais pode influenciar a atração de clientes e a otimização dos processos de gestão. Por fim, investigações que analisem a relação entre a formação contínua de competências digitais e o sucesso organizacional no contexto da gestão de AL poderiam contribuir para o desenvolvimento de programas formativos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Aguilar, M. (2023, outubro 16). *Alojamento local: Um guia com todas as regras e modalidades*. Associação Mutualista Montepio. <https://www.montepio.org/ei/pessoal/emprego-e-formacao/alojamento-local-siga-estes-passos/>
- Airbnb. (2023). *Parceiros do gestor de canais—Centro de Ajuda da Airbnb*. Airbnb. [https://www.airbnb.pt/help/article/3304?\\_set\\_beve\\_on\\_new\\_domain=1699880778\\_Yzg2NjAxOWU4MTc2](https://www.airbnb.pt/help/article/3304?_set_beve_on_new_domain=1699880778_Yzg2NjAxOWU4MTc2)
- Airbnb. (2024). *Airbnb | Alojamentos para férias, cabanas, casas de praia e muito mais*. Obtido a 23 de maio de 2024, de <https://www.airbnb.pt/>
- Alpestana, D. (2021). The New Challenges of Urban Tourism: OS NOVOS DESAFIOS DO TURISMO URBANO. *Finisterra: Revista Portuguesa de Geografia*, 55(117), 217–221. <https://doi.org/10.18055/Finis20342>
- Alves, I. G. (2021). *O ALOJAMENTO LOCAL EM PORTUGAL: Uma análise das estratégias de Design de Comunicação*. [Master's thesis, Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/22692>
- ANEPC (2023). *ANEPC - Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil*. <https://prociv.gov.pt/pt/seguranca-contraincendio/estabelecimentos-especificos/alojamento-local/>
- APQC (2018). *LEVERAGING APQC'S PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK (PCF)® FOR MORE EFFECTIVE PROCESSES*. [https://www.apqc.org/system/files/resource-file/2024-02/K014040\\_Leveraging%20the%20PCF%20for%20More%20Effective%20Processes.pdf](https://www.apqc.org/system/files/resource-file/2024-02/K014040_Leveraging%20the%20PCF%20for%20More%20Effective%20Processes.pdf)
- APQC (2024). *Estrutura de classificação de processos APQC (PCF)—Intersectorial—PDF Versão 7.3.1 | APQC*. <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/apqc-process-classification-framework-pcf-cross-industry-pdf-11>

- Araújo, C. A. Á. (2017). O QUE SÃO “PRÁTICAS INFORMACIONAIS”? *Informação em Pauta*, 2 (especial), Artigo especial. <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v2i0.2017.20655>
- Association of Business Process Management Professionals. (2013). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum do Conhecimento* (1.<sup>a</sup> Edição).  
[https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_Portuguese.pdf](https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf)
- Booking.com. (2023). *Booking.com: A maior seleção de hotéis, casas e alojamentos para férias*. Obtido a 13 de novembro de 2023, de <https://www.booking.com/content/about.pt-pt.html>
- Botinas, L. D. A. (2019). *Impacto do Alojamento Local na Reabilitação Urbana e Arrendamento*. Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. [Master's thesis, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra]. Repositório da Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/86769>
- Braga, A. (2000). *A GESTÃO DA INFORMAÇÃO*. *Millenium*, 19. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viseu. <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/903>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (Fifth Edition). Oxford University Press.
- Calor, I., & Magarotto, M. (2019). Necessidade, oportunidade e ilegalidade em habitação – alojamento local e tendências contemporâneas. *Forum Sociológico*, 34. <https://doi.org/10.4000/sociologico.4753>
- Cepa, S. P. (2023). *Competências para o futuro do setor turístico no Ensino Superior*. [Master's thesis, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório do Politécnico de Leiria <http://hdl.handle.net/10400.8/9162>
- Choo, C. W. (1999). The Art of Scanning the Environment. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 25(3), 21–24. <https://doi.org/10.1002/bult.117>

Creswell, J. W. (2009). *Research Design—Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*.

[https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)

Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM). (2023). *Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira Resultados Definitivos—2022*. Direção Regional de Estatística da Madeira. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/turismo-pt/turismo-publicacoes-pt/send/40-turismo-publicacoes/16235-turismo-2022pdf.html>

Dufloth, S. C., & Nassif, M. E. (2022). Competências no âmbito da práxis informacional do século XXI: Modelo teórico propositivo: Skills in the framework of the information praxis of the 21st Century: theoretical propositive model. *Prisma.com*, 46, 36–56. <https://doi.org/10.21747/16463153/46a3>

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>

ePortugal. (2023). *Alojamento local—ePortugal.gov.pt*. ePortugal. <https://eportugal.gov.pt/fichas-de-enquadramento/alojamento-local>

Ferrari, A. (2012, setembro 5). Digital Competence in practice: An analysis of frameworks. *JRC Publications Repository*. <https://doi.org/10.2791/82116>

Ferreira, M. M. R. (2023). *Transformação digital do turismo: Mapeamento das soluções tecnológicas* [Master's thesis, Escola de Letras, Artes e Ciências Humanas da Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/83951>

Figueiredo, A. I. F. (2018). *Análise de benefícios da implementação de um Property Management System (PMS). Estudo de caso: Vidamar São Rafael Villas, Apartments & GuestHouse* [Master's Thesis, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve]. Repositório da Universidade do Algarve <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/12233>

- FONSECA, J. J. S. (2002). Metodologia da Pesquisa Científica. Universidade Estadual do Ceará. <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>
- Francisconi, K. (2008). *CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL DO CAMPO CIENTÍFICO EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS NO BRASIL: O PERÍODO 1997-2007* [Universidade Federal do Paraná]. [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPR\\_ffc5b6deb32c7760c36ee653000dbb7a](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPR_ffc5b6deb32c7760c36ee653000dbb7a)
- Gasque, K. C. G. D. (2022). Reflexão sobre os termos comportamento informacional e prática informacional. *Transinformação*, 34, e200049. <https://doi.org/10.1590/2318-0889202234e200049>
- Gasque, K. C. G. D., & Costa, S. M. de S. (2010). Evolução teórico-metodológica dos estudos de comportamento informacional de usuários. *Ciência da Informação*, 39(1), 21–32. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652010000100002>
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 6–9. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins, New York. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681305800643>
- Henriques, V. M. F. (2019). *Plataformas Digitais de Partilha de Alojamento Local em Portugal—Perspetiva do Lado da Oferta* [Master's thesis, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/122103>
- INE. (sem data). *Portal do INE*. Obtido 23 de maio de 2024, de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_faqs&FAQSfaq\\_boui=230655448&FAQSmodo=1&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=230655448&FAQSmodo=1&xlang=pt)
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2023). *Estatísticas do Turismo—2022*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. <https://www.sgeconomia.gov.pt/noticias/ine-estatisticas-do-turismo-2022.aspx>

- ISTE. (2019). *ISTE Standards*. [https://cms-live-media.iste.org/ISTE-Standards-One-Sheet\\_Combined\\_11-22-2021\\_vF4-1-4.pdf](https://cms-live-media.iste.org/ISTE-Standards-One-Sheet_Combined_11-22-2021_vF4-1-4.pdf)
- Konstantinova, S. (2019). DIGITAL TRANSFORMATION IN TOURISM. *International Journal*. <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/1803/1802>
- Macedo, C., Esteves, E., & Paulo Morais, E. (2021). Destination Image on Social Media: The case of the Douro Wine Region. *2021 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1–6. <https://doi.org/10.23919/CISTI52073.2021.9476621>
- Mariño-Mesías, R. M., Sabrià-Bernadó, B., Fortó-Areny, J., & Dorca-Josad, A. (2019). Study of Customer Satisfaction with The Hotel Sector of The Principality of Andorra Based on The Reviews on Booking. *The Image and Sustainability of Tourism Destinations*. [https://www.aleixdorca.com/documents/Proceedings\\_Book\\_ITC19.pdf](https://www.aleixdorca.com/documents/Proceedings_Book_ITC19.pdf)
- Marujo, M. N. (2015). Turismo, paisagem e clima na ilha da Madeira. *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible*, 8(19), 15. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/16723>
- Mata, M. L. (2022). Estudos de comportamento informacional e de práticas informacionais para o desenvolvimento da competência em informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 27, 37–57. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/40062>
- McKenzie, P. J. (2003). A model of information practices in accounts of everyday-life information seeking. *Journal of Documentation*, 59(1), 19–40. <https://doi.org/10.1108/00220410310457993>
- Mendes, G., & Teixeira, S. J. (2019). Turismo, património e cultura na era das redes sociais: Um estudo de caso. Viajamos para partilhar. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 32. <https://doi.org/10.34624/rtd.v0i32.20480>
- Michael E. Porter. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. <http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4881/Comp>

etitive%20advantage%20creating%20and%20sustaining%20superior%20performance%20with%20a%20new%20introduction.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Minayo, M. C. de S. (2014). *O Desafio do Conhecimento Pesquisa Qualitativa em Saúde* (14.<sup>a</sup>). Hucitec Editora.  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6828626/mod\\_resource/content/2/Minayo.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6828626/mod_resource/content/2/Minayo.pdf)

Neves, A. J. N. (2021). *O PAPEL DAS REDES SOCIAIS NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM E NOTORIEDADE DE UM DESTINO: O CASO DA ERT TURISMO CENTRO DE PORTUGAL*. [Master's thesis, Universidade de Aveiro]. Universidade de Aveiro.  
[https://ria.ua.pt/bitstream/10773/33748/1/Documento\\_Ana\\_Jo%c3%a3o\\_Nogueira.pdf](https://ria.ua.pt/bitstream/10773/33748/1/Documento_Ana_Jo%c3%a3o_Nogueira.pdf)

Neves, R. J. R. (2022). *Atributos do alojamento local determinantes para avaliação da satisfação e da insatisfação do consumidor*. [Master's thesis, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/146389>

Nonato, R. dos S., & Aganette, E. C. (2022). Gestão da informação: Rumo a uma proposta de definição atual e consensual para o termo. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 27, 133–159. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/38428>

Oliveira, M., Vargas Corrêa, M. de, & Caregnato, S. E. (2023). Ansiedade de informação: Efeitos no comportamento informacional de estudantes em mobilidade acadêmica no exterior. *e-Ciencias de la información*, 13(2 (julio-diciembre), 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9008689>

Organização Mundial do Turismo. (1999, outubro 1). *O CÓDIGO MUNDIAL DE ÉTICA DO TURISMO*. [https://www.hoteis-portugal.pt/docs/content/CTfgpevCQzOMZX8ueNSVtddbvxAbp\\_Fx.pdf](https://www.hoteis-portugal.pt/docs/content/CTfgpevCQzOMZX8ueNSVtddbvxAbp_Fx.pdf)

Patrício, M. R., & Osório, A. (2016). Competência digital: Conhecer para estimular o ensino e a aprendizagem. *IV Conferência Ibérica em Inovação na Educação com TIC: Livro de Atas*, 175–189. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/13135>

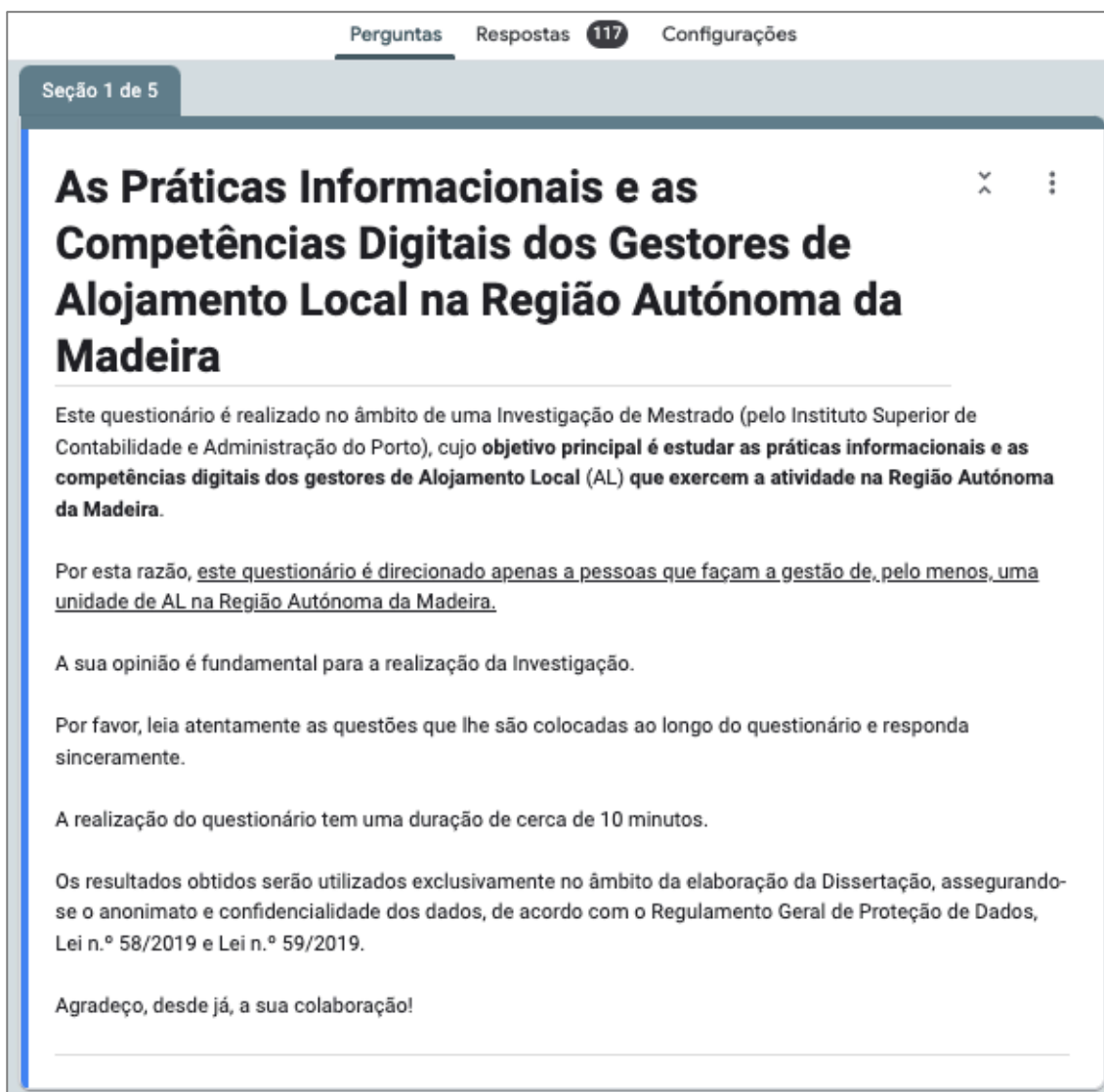
- Perinotto, A. R. C. (2021). *IMPACTO DAS PLATAFORMAS DIGITAIS NA OFERTA DE MEIOS DE HOSPEDAGEM: COMPARATIVO DE VENDAS ENTRE BOOKING.COM E AIRBNB*.  
<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/mtr/article/view/5940/3150>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance* (1.<sup>a</sup>).  
<https://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*.  
[https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf)
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*.  
[https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf)
- RNAL. (2023). *Pesquisa RNAL | RNT*. Obtido 15 de novembro de 2023, de  
[https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa\\_AL.aspx](https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa_AL.aspx)
- Rocha, J. A. P., Duarte, A. B. S., & Paula, C. P. A. de. (2017). Modelos de práticas informacionais. *Em Questão*, 36–61. <https://doi.org/10.19132/1808-5245231.36-61>
- Rodrigues, E. (2019). O Turismo na Madeira Oitocentista. *Arquivo Histórico da Madeira, Nova Série, 1*. <https://ahm-abm.madeira.gov.pt/index.php/ahm/article/view/9>
- Savolainen, R. (1995). Everyday life information seeking: Approaching information seeking in the context of “way of life”. *Library & Information Science Research*, 17(3), 259–294. [https://doi.org/10.1016/0740-8188\(95\)90048-9](https://doi.org/10.1016/0740-8188(95)90048-9)
- Savolainen, R. (2007). Information Behavior and Information Practice: Reviewing the *Library Quarterly*, 77(2), 109–132. <https://doi.org/10.1086/517840>
- SIBA (2024). *Boletins de Alojamento – SIBA – Sistema de Informação de Boletins de Alojamento*. <https://siba.sef.pt/boletins-de-alojamento/>

- Silva, J. D. M. do V. e. (2020). *Motivações para a escolha do Airbnb: Efeito das características sociodemográficas e experiência do serviço* [Master's Thesis, Universidade católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/32052>
- Silva, K. K. A. D., & Behar, P. A. (2019). DIGITAL COMPETENCES IN EDUCATION: A DISCUSSION OF THE CONCEPT. *Educação Em Revista*, 35, e209940.
- Turcato, A. (2023, outubro 24). Canais de comunicação com o cliente: 18 tipos de canais e como usar. *CRM PipeRun*. <https://crmpiperun.com/blog/canais-de-comunicacao/>
- Turismo de Portugal. (2023). *Turismo de Portugal*. <https://www.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx>
- UNESCO. (2018). *A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills for Indicator 4.4.2*. <https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/ip51-global-framework-reference-digital-literacy-skills-2018-en.pdf>
- Van der Velden, R. K. W. (2013). Measuring competences in higher education: What next? Em S. Blömeke, O. Zlatkin-Troitschanskaia, C. Kuhn, & J. Fege (Eds.), *Modeling and measuring competencies in higher education: Tasks and Challenges* (pp. 207–216). Sense Publishers. <https://cris.maastrichtuniversity.nl/ws/portalfiles/portal/1741178/guid-79573123-93b0-48a1-9e72-ae287c4960a9-ASSET1.0.pdf>
- Vasconcelos, F. P., Silva, A. C. P., & Costa, L. F. da. (2011). COMPETÊNCIAS INFORMACIONAIS EM TURISMO. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 1(2), 61–82. <https://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/341/259>
- Vianna, W. B., & Freitas, M. C. V. de. (2019). Gestão da informação e ciência da informação: Elementos para um debate necessário. *Ciência da Informação*, 48(2). <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v48i2.4800>
- Visit Madeira. (2023). *Prémios e Distinções*. <https://visitmadeira.com/pt/travel-info/premios-e-distincoes/>

- Vrbo. (2023). *Vrbo | Reserve casas de férias: Apartamentos, quintas e villas*. vrbo.com.  
<https://www.vrbo.com/pt-pt/>
- Wichels, S. (2014). *Comunicação Turística: Desafios e tendências na contemporaneidade. Estudo de Caso: Tenerife*. [Master's Thesis, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/26209>
- Wilson, T. D. (1999). Models in information behaviour research. *Journal of Documentation*, 55(3), 249–270. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000007145>
- Wilson, T. D. (2000). *Human Information Behavior*. 3(2).  
<https://inform.nu/Articles/Vol3/v3n2p49-56.pdf>
- Wilson, T. D. (2002). *International Encyclopedia of Information and Library Science, Second Edition*.  
[https://mlisuok.weebly.com/uploads/2/6/9/0/26907671/international\\_encyclopedia\\_of\\_information\\_and\\_library\\_science.pdf](https://mlisuok.weebly.com/uploads/2/6/9/0/26907671/international_encyclopedia_of_information_and_library_science.pdf)
- World Bank Group. (2018). *Tourism and the Sharing Economy: Policy & potencial of sustainable peer to peer accommodation*.  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/161471537537641836/pdf/Tourism-and-the-Sharing-Economy-Policy-Potential-of-Sustainable-Peer-to-Peer-Accommodation.pdf>



## Apêndice I – Introdução do questionário



Perguntas Respostas 117 Configurações

Seção 1 de 5

### As Práticas Informacionais e as Competências Digitais dos Gestores de Alojamento Local na Região Autónoma da Madeira

Este questionário é realizado no âmbito de uma Investigação de Mestrado (pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto), cujo **objetivo principal é estudar as práticas informacionais e as competências digitais dos gestores de Alojamento Local (AL) que exercem a atividade na Região Autónoma da Madeira.**

Por esta razão, este questionário é direcionado apenas a pessoas que façam a gestão de, pelo menos, uma unidade de AL na Região Autónoma da Madeira.

A sua opinião é fundamental para a realização da Investigação.

Por favor, leia atentamente as questões que lhe são colocadas ao longo do questionário e responda sinceramente.

A realização do questionário tem uma duração de cerca de 10 minutos.

Os resultados obtidos serão utilizados exclusivamente no âmbito da elaboração da Dissertação, assegurando-se o anonimato e confidencialidade dos dados, de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados, Lei n.º 58/2019 e Lei n.º 59/2019.

Agradeço, desde já, a sua colaboração!

Figura 16 - Introdução do questionário, no Google Forms

## Apêndice II – Estrutura do questionário

### 2.1. I Parte: Contexto Pessoal

Tabela 32 - Estrutura da I Parte do questionário

Questão	Tipo de respostas	Opções de resposta
1. Género	Escolha múltipla	Feminino
		Masculino
		Prefiro não dizer
2. Idade	Lista suspensa	18 a 29
		30 a 39
		40 a 49
		50 a 59
		60 a 69
		70 ou mais
		Prefiro não dizer
3. Nível de escolaridade	Lista suspensa	Sem grau
		1.º ciclo
		2.º ciclo
		3.º ciclo
		Secundário
		Superior
		Prefiro não dizer
4. Qual é a sua situação profissional?	Escolha múltipla	Gestor/gestora de AL
		Trabalhador independente, para além de gestor/gestora de AL
		Trabalhador por conta de outrem, para além de gestor de AL
		Estudante
		Reformado
		Prefiro não dizer
5. Desempenha ou já desempenhou a função de gestor/gestora de AL?	Escolha múltipla	Sim, desempenho atualmente
		Sim, já desempenhei
		Não
6. Quantas unidades de AL gere atualmente?	Lista suspensa	0
		1

		2
		3
		4
		5
		6
		7
		8
		9
		10
		11
		12
		13
		14
		15
		16
		17
		18
		19
		20 ou mais
7. Em que ano iniciou a sua atividade na gestão de AL?	Lista suspensa	Antes de 2010
		2010
		2011
		2012
		2013
		2014
		2015
		2016
		2017
		2018
		2019
		2020
		2021
		2022
		2023
2024		

Fonte: Autoria própria.

## 2.2. II Parte: Práticas Informacionais

Tabela 33 - Estrutura da II Parte do questionário

Questão	Tipo de respostas	Opções de resposta	Fonte de informação
8. Em que meios divulgou os anúncios de AL?	Caixas de seleção	Plataformas digitais de partilha de alojamentos (ex.: Booking, Airbnb, etc.)	Henriques, 2019.
		Redes sociais	
		Site próprio do AL	
		Jornais	
		Revistas turísticas	
		Portais de turismo	
		Estabelecimentos públicos (ex.: cartazes, posters, etc.)	
		Nunca divulguei	
Outros...			
9. Como avalia o grau de importância das informações que publicou aquando da criação do anúncio de AL?	Grade de escolha múltipla (Dispensável, Pouco importante, Razoavelmente importante, Muito importante, Indispensável, Não aplicável)	Comodidades do espaço	Neves, 2022; Mendes e Teixeira, 2019; Macedo et al., 2021; Silva, 2021.
		Localização do alojamento	
		Clima e temperatura média da região	
		Quantidade de camas	
		Zonas turísticas da região	
		Distância até ao aeroporto	
		Serviços turísticos da região (ex.: restaurantes, mercados, lojas, etc.)	
		Regras da casa	
		Políticas de cancelamento	
		Segurança da região	
Transportes públicos			

		Tipos de hóspedes preferenciais (ex.: individual/casal/família/amigos/grupos)	
		Processo de check-in	
		Acessibilidade	
		Vistas do alojamento (ex.: mar, montanhas, etc.)	
		Espaços exteriores	
		Fotografias	
10. Como avalia a qualidade das informações que publicou aquando da criação do anúncio de AL?	Grade de escolha múltipla (Muito fraca, Fraca, Razoável, Boa, Muito boa, Não aplicável)	Comodidades do espaço	Neves, 2022; Mendes e Teixeira, 2019; Macedo et al., 2021; Silva, 2020.
		Localização do alojamento	
		Clima e temperatura média da região	
		Quantidade de camas	
		Zonas turísticas da região	
		Distância até ao aeroporto	
		Serviços turísticos da região (ex.: restaurantes, mercados, lojas, etc.)	
		Regras da casa	
		Políticas de cancelamento	
		Segurança da região	
		Transportes públicos	
		Tipos de hóspedes preferenciais (ex.: individual/casal/família/amigos/grupos)	
		Processo de check-in	
		Acessibilidade	
		Vistas do alojamento (ex.: mar, montanhas, etc.)	
		Espaços exteriores	
Fotografias			

11. Costuma fazer pesquisas sobre outros alojamentos turísticos na região onde se localiza o seu AL?	Escolha múltipla	Sim	Entrevista.
		Não	
12. Como avalia o seu conhecimento, ao nível da gestão da informação, para os seguintes assuntos:	Grade de escolha múltipla (Muito fraco, Fraco, Razoável, Bom, Muito bom, Não aplicável)	Identificação das necessidades de informação dos hóspedes Partilha das informações relevantes e exatas sobre o alojamento Adaptação de estratégias de comunicação a diferentes tipos de público Destaque das melhores comodidades do alojamento Distinção de fontes de informação credíveis e seguras Organização de informações Armazenamento de dados e documentos Recuperação de informações e documentos Análise de grandes volumes de dados para gerar informação relevante	Neves, 2022; Henriques, 2019; Mariño Mesias et al., 2019.
13. Como avalia o seu conhecimento do vocabulário específico de AL, nos	Grade de escolha múltipla (Muito fraco, Fraco, Razoável, Bom, Muito	Português Inglês Espanhol Francês Alemão Italiano	Entrevista; Vasconcelos et al., 2011.

diferentes idiomas?	bom, Não aplicável)	Russo	
		Árabe	
		Mandarim	
14. Considera que o seu conhecimento linguístico é suficiente para satisfazer as necessidades de informação dos turistas?	Escolha múltipla	Sim	Vasconcelos et al., 2011.
		Não	
15. Aquando de perguntas que os clientes fazem (ex.: conselhos sobre serviços turísticos ou agências de aluguer de veículos), considera que lhes responde de forma a suprir as suas necessidades de informação?	Escolha múltipla	Sim	Entrevista.
		Não, porque não conheço esses serviços turísticos	
		Não, prefiro não lhes dar a minha opinião	
16. Como efetua o registo das seguintes informações? (Pode selecionar mais que uma opção de resposta)	Grade de caixa de seleção (Papel, Aplicações do Microsoft 365 (Excel, Word, etc.), Outras aplicações digitais, Não faço o registo)	Datas de reservas	Entrevista.
		Número de hóspedes da reserva	
		Serviços adicionais contratados	
		Preços e valores da reserva	
17. Como é que faz a recolha dos dados necessários para comunicar o alojamento e saída dos estrangeiros ao SEF, no portal SIBA?	Escolha múltipla	Peço aos hóspedes que preencham o impresso (boletim de alojamento) com uma caneta	Entrevista; SIBA.
		Eu próprio, pessoalmente, peço os dados dos hóspedes e preencho o boletim de alojamento	

		Peço os dados dos hóspedes por mensagem/email/chamada	
		Envio um formulário online para os hóspedes	
		Utilizo plataformas que fazem essa tarefa	
		Não faço a recolha de dados nem a comunicação ao SEF	
		Outros...	
18. Usa os dados (do boletim de alojamento) para responder ao Inquérito à permanência dos hóspedes, da Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM), no portal Webinq, todos os meses?	Escolha múltipla	Sim	Entrevista.
		Não, uso dados provenientes de outras fontes	
		Não respondo ao inquérito	
		Outros...	
19. Como avalia o grau de importância das seguintes competências, no âmbito da gestão de AL?	Grade de escolha múltipla (Dispensável, Pouco importante, Razoavelmente importante, Muito importante, Indispensável, Não aplicável)	Criatividade	Cepa, 2023.
		Pensamento crítico	
		Colaboração	
		Comunicação interpessoal e intercultural	
20. Como avalia o grau de importância das seguintes competências éticas, no âmbito	Grade de escolha múltipla (Dispensável, Pouco importante, Razoavelmente	Respeito pela diversidade cultural e religiosa	OMT, 1999.
		Promoção do comportamento ético dos turistas	

da gestão de AL?	importante, Muito importante, Indispensável, Não aplicável)	Garantia da proteção e segurança dos turistas	
		Transparência e honestidade	
		Prática de negócio justa	
21. Utiliza os dados dos hóspedes para um uso posterior?	Escolha múltipla	Sim	Entrevista.
		Não	
22. Como avalia o seu comportamento face aos maus comentários e feedbacks dos hóspedes que visitaram o AL?	Escala linear (1 - Muito fraco; 5 - Muito bom)	1	Mariño-Mesías et al., 2019.
		2	
		3	
		4	
		5	
23. Adequa os preços do AL conforme a competitividade do mercado turístico?	Escolha múltipla	Sim, faço-o manualmente	Entrevista.
		Sim, configurei o anúncio para fazê-lo automaticamente	
		Não	
		Outros...	
24. Costuma fazer promoções de última hora para datas próximas?	Escolha múltipla	Sim	Entrevista.
		Não	

Fonte: Autoria própria.

### 2.3. III Parte: Competências Digitais

Tabela 34 - Estrutura da III Parte do questionário

Questão	Tipo de respostas	Opções de resposta	Fonte de informação
25. Acompanha as tendências tecnológicas no setor do AL e implementa as inovações relevantes no seu negócio?	Escolha múltipla	Sim	Neves, 2022.
		Não	
26. Como avalia as suas competências digitais?	Grade de escolha múltipla (Muito fraca, Fraca, Razoável, Boa, Muito boa, Não aplicável)	Utilização e configuração de dispositivos digitais	Comissão Europeia, 2022.
		Identificação e avaliação da credibilidade das fontes de dados digitais	
		Proteção de dispositivos e do conteúdo digital dos riscos e ameaças digitais	
		Interação com uma variedade de tecnologias e ferramentas digitais	
		Criação e gestão da identidade digital	
		Partilha de conteúdo digital através de tecnologias digitais apropriadas	
		Utilização de ferramentas de colaboração online	
		Adaptação de estratégias de comunicação digital a diferentes tipos de público	
		Utilização de software avançado de gestão da informação	

		Identificação, compreensão e distinção de linguagens de programação	
		Desenvolvimento de páginas web através de linguagens de programação	
27. Como avalia o grau de facilidade de uso dos seguintes dispositivos, no âmbito da gestão dos anúncios de AL?	Grade de escolha múltipla (Muito fraco, Fraco, Razoável, Bom, Muito bom, Não aplicável)	Computador/portátil	Comissão Europeia, 2022.
		Tablet	
		Smartphone	
28. Como avalia o grau de facilidade de uso das seguintes plataformas digitais, no âmbito da gestão dos anúncios de AL?	Grade de escolha múltipla (Muito fraco, Fraco, Razoável, Bom, Muito bom, Não aplicável)	Airbnb	World Bank Group, 2018; Entrevista.
		Booking	
		Vrbo	
		Tripadvisor	
		Hometogo	
		Idealista	
		Homestay	
		Facebook	
		Instagram	
		WhatsApp	
		TikTok	
Site próprio para o AL			

Fonte: Autoria própria.

## 2.4. IV Parte: Gestão de Processos de AL

Tabela 35 – Estrutura da IV Parte do questionário

Questão	Tipo de respostas	Opções de resposta	Fonte de informação
29. Indique quais os processos existentes no âmbito da sua gestão de AL e qual o seu nível de implementação. (Pode consultar a definição de cada processo, acedendo ao seguinte url: <a href="https://drive.google.com/file/d/1IgGnhGqTri4zXx7zfQw9z08k8bGcBcnf/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1IgGnhGqTri4zXx7zfQw9z08k8bGcBcnf/view?usp=sharing</a> )	Grade de escolha múltipla (Inexistente, muito baixo, baixo, médio, alto, muito alto)	Definir o conceito de negócio e a visão a longo prazo	<i>Cross Industry Process Classification Framework</i> (versão: 7.2.1.: inclui todos os processos de nível 2)
		Desenvolver a estratégia de negócio	
		Desenvolver e executar iniciativas estratégicas	
		Desenvolver e manter modelo de negócio	
		Avaliar e gerir o desenvolvimento de produtos/serviços	
		Identificar, gerar e definir ideias de novos produtos/serviços com base nos objetivos organizacionais	
		Desenvolver novos produtos/serviços	
		Compreender o mercado, os clientes e as oportunidades	
		Definir estratégia de valor com base na oferta	
		Desenvolver e gerir estratégias de marketing	
		Criar e estabelecer estratégias de vendas	
		Planear e gerir estratégias de vendas	
		Planear e criar estratégias de produção/aquisição de materiais	
		Adquirir materiais, equipamentos e serviços	
		Produzir, montar e testar o produto/serviço	
Gerir estratégias de logística e armazenamento			
Criar regras e regulamentos para prestação de serviços			

	Gerir recursos para a prestação de serviços	
	Prestar serviços ao cliente	
	Desenvolver estratégias de atendimento ao cliente	
	Gerir processos de atendimento ao cliente	
	Atribuir políticas de pagamento sobre o serviço	
	Avaliar, gerir e remover produtos/serviços com mau desempenho	
	Avaliar as operações de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente	
	Planear e estabelecer estratégias para a função de recursos humanos	
	Recrutar, selecionar e contratar novos colaboradores	
	Gerir colaboradores na sua integração e progressão	
	Gerir relações e processos com colaboradores	
	Reconhecer, recompensar e reter colaboradores	
	Gerir processos de promoção, licenças e reforma de colaboradores	
	Gerir, analisar e armazenar informações de colaboradores	
	Gerir a comunicação dos colaboradores promovendo o envolvimento com a gestão	
	Fornecer comunicações aos funcionários	
	Desenvolver e gerir relações com clientes de TI (Tecnologia da Informação)	
	Desenvolver e gerir estratégias de negócio de TI	

	Desenvolver e incluir processos de adaptação às novas oportunidades e de gestão de riscos	
	Gerir informações de TI	
	Planear e desenvolver serviços/soluções de TI	
	Planear e executar mudanças de serviços/soluções	
	Criar e gerir serviços/soluções de TI	
	Planear e identificar atividades de contabilidade	
	Realizar contabilidade de receitas	
	Executar contabilidade e analisar relatórios financeiros	
	Gerir a contabilidade de grandes projetos de capital	
	Processar pagamentos	
	Verificar, analisar, e aprovar contas a pagar e reembolsos	
	Gerir processos de tesouraria	
	Gerir procedimentos internos (organizar administração, definir código de ética, etc.)	
	Gerir impostos e obrigações fiscais	
	Gerir fundos	
	Executar serviços de comércio internacional	
	Planear, comprar e adquirir ativos (gerir orçamentos, alterar espaços, criar novas instalações, comprar materiais, etc.)	
	Projetar e construir ativos produtivos (agendar e executar obras de construção, gerir segurança e acesso aos sites, etc.)	
	Manter ativos produtivos (através da preservação e manutenção preventiva, etc.)	
	Descarte/exclusão de ativos (vender, trocar, abandonar, etc.)	

	Gerir riscos empresariais
	Gerir procedimentos de conformidade empresarial
	Gerir processos de prevenção em colaboração com especialistas
	Gerir a resiliência de negócio
	Relacionar e comunicar com investidores, credores e analistas
	Relacionar e comunicar com membros do governo, indústria e agências
	Relacionar e comunicar com o conselho de administração
	Gerir questões organizacionais de carácter legal e ético
	Relacionar e comunicar com a comunidade e mídia
	Descrever e gerir processos de negócio
	Gerir projetos, investimentos, participações, negócios e marcas
	Gerir a qualidade organizacional
	Planear, projetar e implementar mudanças (garantindo melhorias no processo de mudança)
	Desenvolver e gerir capacidade de gestão de conhecimento (GC) da organização
	Medir e gerir o desempenho organizacional
	Gerir saúde e segurança ambiental
	Desenvolver, gerir e fornecer análises de dados

Fonte: Aatoria própria.

**Apêndice III – Definições dos processos do *Cross Industry Process Classification Framework* (disponibilizadas na pergunta 29 do questionário)**

*Tabela 36 – Processos do Cross Industry Process Classification Framework e respectivas definições*

<b>Nome do processo</b>	<b>Definição do processo</b>
<b>Definir o conceito de negócio e a visão a longo prazo</b>	Criar um quadro concetual da atividade empresarial e da visão estratégica da organização com aplicabilidade a longo prazo. Analisar as competências internas da organização, bem como as necessidades e desejos do cliente. Realizar mudanças considerando as alterações significativas no panorama do mercado.
<b>Desenvolver a estratégia de negócio</b>	Desenvolver a declaração de missão, estratégia e design de negócios de uma organização. Criar uma declaração concisa que expresse claramente a missão da organização, delineando objetivos alcançáveis para estabelecer uma visão estratégica. Delinear opções estratégicas, integrando alternativas com as capacidades internas da organização. Criar um design organizacional e identificar metas através do desenvolvimento de estratégias.
<b>Desenvolver e executar iniciativas estratégicas</b>	Gerir iniciativas estratégicas, desde o desenvolvimento até à seleção, execução e avaliação. Conduzir e supervisionar iniciativas estratégicas que sustentem objetivos a longo prazo. Aplicar técnicas de importância estratégica através do desenvolvimento dessas iniciativas, selecionando os projetos mais adequados e formulando medidas para avaliar o seu impacto.
<b>Desenvolver e manter o modelo de negócio</b>	Definir como uma organização cria, entrega e obtém lucro. Identificar os produtos ou serviços que a organização comercializará, incluindo o seu público-alvo, as suas despesas previstas e outros aspetos essenciais do seu <i>modus operandi</i> . Rever o plano conforme necessário para refletir alterações de circunstância.

<b>Avaliar e gerir o desenvolvimento de produtos/serviços</b>	Supervisionar o ciclo completo de produtos/serviços desde a fase de inovação até ao seu sucesso comercial, respondendo à procura e às expectativas do cliente.
<b>Identificar, gerar e definir ideias de novos produtos/serviços com base nos objetivos organizacionais</b>	Identificar e descrever ideias de novos produtos ou serviços com base nos objetivos/metasp organizacionais.
<b>Desenvolver novos produtos/serviços</b>	Desenvolver novos produtos/serviços do zero, incluindo todas as atividades associadas ao design, prototipagem, avaliação e testes de mercado.
<b>Compreender o mercado, os clientes e as oportunidades</b>	Compreender o mercado e os clientes para identificar as oportunidades mais adequadas a serem implementadas, considerando as competências da organização. Identificar tendências e mudanças no mercado e nos clientes. Reconhecer as oportunidades de mercado mais adequadas e que se alinhem perfeitamente com as capacidades e as estratégias da organização, reunindo informações sobre vários atributos de diferentes segmentos de mercado/clientes.
<b>Definir estratégia de valor com base na oferta</b>	Definir uma direção estratégica para o marketing de produtos/serviços. Isso envolve a definição da proposta de valor, o estabelecimento de uma estrutura de preços e a determinação de utilização de canais de marketing. Desenvolver um posicionamento específico para as ofertas da organização. Nomear o “diretor” de marketing para liderar, com contribuições das áreas de desenvolvimento de negócios e vendas.
<b>Desenvolver e gerir estratégias de marketing</b>	Criar planos para promover ofertas aos clientes. Este conjunto de processos inclui a elaboração de orçamentos, a identificação e desenvolvimento de meios de comunicação, a definição de preços para produtos e serviços, a gestão de conteúdo de atividades promocionais,

	o acompanhamento e resposta às percepções dos clientes e a monitorização das medidas estabelecidas durante o desenvolvimento de estratégia de marketing. Além disso, neste conjunto de processos, as organizações implementam planos elaborados em processos anteriores.
<b>Criar e estabelecer estratégias de vendas</b>	Desenvolver planos específicos para orientar e oferecer suporte à função de vendas. Elaborar um plano detalhado para a função de vendas, que inclui uma análise dos dados, históricos de vendas para criar previsões de vendas futuras, estabelecer parcerias com outros agentes económicos para impulsionar as vendas, elaborar um orçamento para impulsionar as vendas e determinar métricas para avaliar atividades de gestão de clientes.
<b>Planear e gerir estratégias de vendas</b>	Vender produtos e prestar serviços. Estabelecer as expectativas adequadas do cliente. Trabalhar com os clientes. Gerir a equipa de vendas e parcerias.
<b>Planear e criar estratégias de produção/aquisição de materiais</b>	Desenvolver estratégias de produção e de gestão de materiais. Elaborar planos para o manuseamento de materiais. Desenvolver planos para utilizar determinados materiais. Desenvolver e supervisionar o cronograma para a produção principal. Planear os requisitos de distribuição e as suas restrições, reavaliando as políticas e o desempenho de distribuição e estabelecendo padrões e procedimentos de qualidade.
<b>Adquirir materiais, equipamentos e serviços</b>	Desenvolver um plano de aquisição de materiais e serviços. Elaborar estratégias para a aquisição de materiais e serviços. Selecionar os fornecedores mais apropriados e estabelecer contratos com os mesmos. Solicitar os materiais e serviços conforme os requisitos. Gerir os relacionamentos com os fornecedores.
<b>Produzir, montar e testar o produto/serviço</b>	Produzir e entregar os produtos fabricados pela organização. Planear a produção dos produtos. Executar as atividades de produção do produto. Realizar testes para

	supervisionar e garantir a qualidade da produção. Manter registos do processo de produção. Acompanhar os processos meticolosamente.
<b>Gerir estratégias de logística e armazenamento</b>	Gerir e supervisionar todas as atividades relacionadas à logística e armazenamento. Descrever e estabelecer uma estratégia para a função logística. Planear e gerir o fluxo de materiais de entrada. Supervisionar as atividades operacionais de armazenamento e de transporte. Gerir a logística de trocas e devoluções.
<b>Criar regras e regulamentos para prestação de serviços</b>	Desenvolver regras e regulamentos para a prestação de serviços ao cliente. Estabelecer um sistema para gerir o desempenho, a entrega e a orientação da prestação de serviços. Interagir com o cliente para obter feedback de satisfação. Definir metas, políticas, processos e local de trabalho como parte da estratégia de prestação de serviços.
<b>Gerir recursos para a prestação de serviços</b>	Compreender as necessidades de recursos e elaborar um plano para viabilizar a prestação de serviços através desses recursos.
<b>Prestar serviços ao cliente</b>	Prestar serviço ao cliente iniciando, executando e concluindo as tarefas relacionadas com a prestação de serviços.
<b>Desenvolver estratégias de atendimento ao cliente</b>	Estabelecer um plano para eliminar obstáculos no atendimento ao cliente, reunindo insights operacionais e competitivos, bem como aprimorando as habilidades interpessoais. Desenvolver segmentação de clientes. Definir normas e regulamentos para o atendimento ao cliente.
<b>Gerir processos de atendimento ao cliente</b>	Planear e gerir as operações de atendimento ao cliente, lidando com as solicitações/consultas de atendimento ao cliente, como também as reclamações.
<b>Atribuir políticas de pagamento sobre o serviço</b>	Estabelecer políticas de pós-venda e resolver processos de reclamações relacionadas a produtos adquiridos. Este serviço

	conjunto de processos garante a validação e o processamento ágil das reclamações.
<b>Avaliar, gerir e remover produtos/serviços com mau desempenho</b>	Retirar produtos defeituosos da cadeia de distribuição. Participar em auditorias realizadas por agências de fiscalização.
<b>Avaliar as operações de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente</b>	Avaliar e calcular as atividades operacionais da função de atendimento ao cliente. A avaliação é realizada através do processo de tratamento de solicitações/consultas dos clientes, do processo de tratamento de reclamações dos clientes e da qualidade dos produtos e serviços. Analisar as atividades para garantir altos padrões de atendimento ao cliente.
<b>Planear e estabelecer estratégias para a função de recursos humanos</b>	Criar e desenvolver estratégias para a função de Recursos Humanos (RH). Supervisionar e aprimorar as estratégias, planos e políticas que sustentam a função de RH. Desenvolver modelos de gestão dos níveis de competência de RH da organização.
<b>Recrutar, selecionar e contratar novos colaboradores</b>	Identificar e abordar as necessidades dos colaboradores. Selecionar e recrutar os candidatos mais adequados. Orientar os colaboradores recém-contratados. Manter registos de informações de todos os candidatos.
<b>Gerir colaboradores na sua integração e progressão</b>	Apoiar os colaboradores no desenvolvimento das suas competências e fornecer-lhes serviços de aconselhamento. Gerir o desempenho dos colaboradores. Gerir o desempenho dos colaboradores. Administrar o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos colaboradores.
<b>Gerir relações e processos com colaboradores</b>	Auxiliar a direção no desenvolvimento, manutenção e aprimoramento do relacionamento com os colaboradores. Este processo é alcançado através da comunicação eficaz, gestão de desempenho e resolução de reclamações e/ou disputas. Interpretar e comunicar as políticas organizacionais.

<b>Reconhecer, recompensar e reter colaboradores</b>	Elaborar estratégias de recompensa e reconhecimento dos colaboradores com o objetivo de promover sua retenção. Administrar os benefícios dos colaboradores. Contribuir para a retenção e apoio dos colaboradores. Gerir o processamento da folha de pagamento dos colaboradores.
<b>Gerir processos de promoção, licenças e reforma de colaboradores</b>	Gerir as licenças e reformas dos colaboradores. Gerir o processo de promoção dos colaboradores. Planear a substituição dos colaboradores. Alocar recursos humanos. Realocar colaboradores para atender às necessidades operacionais.
<b>Gerir, analisar e armazenar informações de colaboradores</b>	Administrar os processos de relatórios dos colaboradores, consulta de colaboradores, informações e dados de colaboradores e sistemas de informação de RH. Desenvolver e supervisionar os sistemas de gestão de tempo e de presenças. Atualizar os indicadores de retenção e motivação dos colaboradores.
<b>Gerir a comunicação dos colaboradores promovendo o envolvimento com a gestão</b>	Elaborar um plano eficaz para iniciar e promover a comunicação e o envolvimento entre os colaboradores e os membros de gestão.
<b>Fornecer comunicações aos funcionários</b>	Executar um plano de comunicação com os colaboradores. Iniciar diálogos, envolvendo a troca de ideias e opiniões.
<b>Desenvolver e gerir relações com clientes de TI (Tecnologia da Informação)</b>	Desenvolver a gestão de relações com clientes de TI. Compreender as necessidades do cliente, incluindo requisitos de negócios de alto nível para transformação de TI. Planear e comunicar serviços de TI, bem como estabelecer níveis de serviço de TI, oferecendo orientação de transformação e análise de desempenho para promover relações com clientes de TI.
<b>Desenvolver e gerir estratégias de negócio de TI</b>	Gerir a área de Tecnologia da Informação. Desenvolver uma estratégia abrangente para toda a organização no que diz respeito à função de TI. Estabelecer a arquitetura de TI

	da organização. Realizar pesquisa e inovação na área de TI. Comunicar o desempenho e determinar o valor da função de TI.
<b>Desenvolver e incluir processos de adaptação às novas oportunidades e de gestão de riscos</b>	Elaborar e implementar os processos necessários para se adaptar e responder prontamente a quaisquer oportunidades, necessidades, ameaças internas ou externas da área de Tecnologia da Informação. Desenvolver uma abordagem mais dinâmica, estratégica e integrada para gerir riscos e obrigações de conformidade.
<b>Gerir informações de TI</b>	Desenvolver estratégias para a gestão das informações e conteúdos da organização. Descrever a arquitetura da informação. Gerir os recursos de informação. Supervisionar a gestão de dados e conteúdo.
<b>Planear e desenvolver serviços/soluções de TI</b>	Projetar e manter o catálogo de serviços/soluções de TI. Avaliar o desempenho dos serviços/soluções de TI e comunicar os resultados à gestão de topo.
<b>Planear e executar mudanças de serviços/soluções</b>	Implementar serviços/soluções de TI mediante uma estratégia. Planear e executar as mudanças. Gerir o lançamento de serviços e de soluções de TI.
<b>Criar e gerir serviços/soluções de TI</b>	Estabelecer e gerir soluções de suporte aos utilizadores de serviços de TI. Definir uma gama de serviços, a partir dos quais a organização oferece assistência aos utilizadores de computadores, produtos de software ou outros produtos de tecnologia da informação.
<b>Planear e identificar atividades de contabilidade</b>	Identificar diversas fases do processo de planeamento e contabilidade. Classificar, determinar, analisar, interpretar e comunicar informações para tomar decisões empresariais atualizadas, visando uma gestão aprimorada.
<b>Realizar contabilidade de receitas</b>	Comparar os objetivos de receita com os resultados reais. Rever todas as transações e lançamentos aprovados nas contas finais de um ano, a fim de analisar os lucros.

<b>Executar contabilidade e analisar relatórios financeiros</b>	Emitir declarações sobre as atividades e funções empresariais. Preparar demonstrações financeiras (como balanço patrimonial, demonstração de resultados, demonstração de fluxo de caixa e demonstração de património líquido) de acordo com conceitos e princípios de contabilidade.
<b>Gerir a contabilidade de grandes projetos de capital</b>	Gerir contas para grandes projetos financiados por fundos. Gerir e contabilizar projetos de ativos fixos (projetos de capital), que requereram investimentos de capital significativos ao longo de muitos anos.
<b>Processar pagamentos</b>	Gerir o processo de relatórios de tempo, pagamentos e impostos sobre salários. Efetuar o pagamento dos colaboradores. Reter impostos. Garantir que os fundos corretos sejam transferidos para a empresa correta.
<b>Verificar, analisar, e aprovar contas a pagar e reembolsos</b>	Gerir contas e reembolsos pendentes. Efetuar pagamentos por bens ou serviços adquiridos ou utilizados em nome da organização.
<b>Gerir processos de tesouraria</b>	Supervisionar os investimentos da empresa em negociações de títulos, moedas, etc. Gerir os ativos financeiros e participações da organização. Realizar investimentos de excedentes financeiros. Minimizar os riscos financeiros.
<b>Gerir procedimentos internos (organizar administração, definir código de ética, etc.)</b>	Gerir os controles internos. Este procedimento envolve supervisionar o conselho de administração e outro pessoal da organização, com o objetivo de fornecer uma garantia sobre o alcance da eficácia e eficiência das operações, bem como da credibilidade dos relatórios financeiros.
<b>Gerir impostos e obrigações fiscais</b>	Calcular as obrigações fiscais periódicas da organização. Assegurar que as autoridades fiscais recebem declarações fiscais e pagamentos dentro dos prazos estabelecidos.
<b>Gerir fundos</b>	Supervisionar as entradas e saídas de dinheiro realizadas pelas unidades operacionais em toda a empresa. Quando necessário, efetuar transferências de fundos das unidades

	operacionais para contas bancárias geridas pela equipa de tesouraria da organização.
<b>Executar serviços de comércio internacional</b>	Realizar e cobrar pagamentos por transações de produtos/serviços e entregá-los aos mercados interessados.
<b>Planear, comprar e adquirir ativos (gerir orçamentos, alterar espaços, criar novas instalações, comprar materiais, etc.)</b>	Adquirir e construir ativos não produtivos para a organização. Comprar e construir ativos que não contribuam para o lucro do negócio.
<b>Projetar e construir ativos produtivos (agendar e executar obras de construção, gerir segurança e acesso aos sites, etc.)</b>	Definir e adquirir ativos que gerem dividendos e renda, como máquinas, ferramentas, fábricas, etc. Gerir o processo de aquisição de ativos, incluindo a gestão de capital, bem como o planeamento, a programação e a supervisão da construção.
<b>Manter ativos produtivos (através da preservação e manutenção preventiva, etc.)</b>	Manter ativos produtivos através do planeamento, gestão e execução de trabalhos de manutenção preventiva.
<b>Descartar/excluir ativos (vender, trocar, abandonar, etc.)</b>	Descartar ativos produtivos e não produtivos.
<b>Gerir riscos empresariais</b>	Estabelecer estruturas necessárias e coordenar as atividades de gestão de risco para toda a organização e cada função. Gerir o risco corporativo, descrevendo as políticas e procedimentos de risco. Comunicar todas as atividades de gestão de risco. Promover a colaboração entre as unidades de negócios. Gerir o risco de todas as unidades e funções de negócio.

<b>Gerir procedimentos de conformidade empresarial</b>	Gerir as etapas para garantir a conformidade contínua com as regulamentações do setor.
<b>Gerir processos de prevenção em colaboração com especialistas</b>	Coordenar os esforços. Esta fase do processo envolve a elaboração de planos para ações em colaboração com agências de serviços profissionais, especializadas em esforços de remediação relevantes para as operações da organização. Além disso, a organização deve consultar especialistas para validar o plano, determinar a alocação de recursos, resolver quaisquer questões jurídicas e formular uma política de remediação para toda a empresa.
<b>Gerir a resiliência de negócio</b>	Integrar os processos necessários para se adaptar e responder rapidamente a qualquer oportunidade, necessidade, interrupção ou ameaça interna ou externa. Desenvolver uma abordagem mais dinâmica, estratégica e integrada para gerir obrigações de conformidade.
<b>Relacionar-se e comunicar com investidores, credores e analistas</b>	Estabelecer uma responsabilidade de gestão estratégica para integrar a conformidade com as leis de finanças, comunicação, marketing e valores mobiliários. Permitir a comunicação bidirecional mais eficaz entre a organização, a comunidade financeira e outros grupos constituintes. Contratar uma função especializada em relações com investidores para fornecer inteligência de mercado à gestão corporativa.
<b>Relacionar-se e comunicar com membros do governo, indústria e agências</b>	Criar e manter relações com representantes do governo e da indústria.
<b>Relacionar-se e comunicar com o conselho de administração</b>	Manter relações com representantes dos acionistas. Estabelecer políticas relacionadas à gestão corporativa e tomar decisões sobre as principais questões da empresa. Implementar práticas destinadas a promover a comunicação, confiança e cooperação.

<b>Gerir questões organizacionais de carácter legal e ético</b>	Gerir práticas legais e éticas, de modo a cumprir a lei.
<b>Relacionar-se e comunicar com a comunidade e media</b>	Coordenar estratégias de relações públicas utilizando habilidades de negócios e de comunicação.
<b>Descrever e gerir processos de negócio</b>	Estabelecer e realizar a gestão dos processos. Descrever e gerir os <i>frameworks</i> para a gestão de processos. Definir os processos de negócio. Acompanhar o desempenho dos processos. Aperfeiçoar os processos de negócios.
<b>Gerir projetos, investimentos, participações, negócios e marcas</b>	Gerir investimentos, participações, produtos, negócios e marcas, juntamente com os projetos relacionados que juntos constituem um programa.
<b>Gerir a qualidade organizacional</b>	Gerir atributos organizacionais que estão diretamente associados à qualidade do resultado. Determinar os requisitos de qualidade. Avaliar a correspondência entre o desempenho da qualidade e os requisitos. Gerir atividades de não conformidade. Garantir a implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade empresarial.
<b>Planear, projetar e implementar mudanças (garantindo melhorias no processo de mudança)</b>	Planear, projetar e implementar a mudança. Garantir melhorias no processo de mudança.
<b>Desenvolver e gerir a capacidade de gestão de conhecimento (GC) da organização</b>	Estabelecer e gerir a capacidade da função de gestão do conhecimento da organização. Desenvolver uma estratégia para a gestão do conhecimento. Avaliar as capacidades da função de gestão do conhecimento.
<b>Medir e gerir o desempenho organizacional</b>	Criar e administrar uma estratégia para gerir o desempenho organizacional. Realizar <i>benchmarking</i> do desempenho

	dos processos internos, bem como da organização como um todo.
<b>Gerir saúde e segurança ambiental</b>	Determinar os impactos da saúde e da segurança ambiental. Criar e implementar o programa EHS (Saúde, Segurança e Meio Ambiente). Treinar os colaboradores da função EHS e gerir o programa EHS.
<b>Desenvolver, gerir e fornecer análises de dados</b>	Criar novos recursos analíticos e melhorar os existentes para aprimorar a gestão de dados.

Fonte: Adaptado de “*Cross Industry Process Classification Framework*” (autoria própria).



**Anexo I – Versão 7.2.1. do “*Cross Industry Process Classification Framework*”**

## 1.0 Develop Vision and Strategy (10002)

<b>1.1 Define the business concept and long-term vision (17040)</b>		
1.1.1	Assess the external environment (10017)	
1.1.1.1	Identify competitors (19945)	
1.1.1.2	Analyze and evaluate competition (10021)	
1.1.1.3	Identify economic trends (10022)	
1.1.1.4	Identify political and regulatory issues (10023)	
1.1.1.5	Assess new technology innovations (10024)	
1.1.1.6	Analyze demographics (10025)	
1.1.1.7	Identify social and cultural changes (10026)	
1.1.1.8	Identify ecological concerns (10027)	
1.1.1.9	Identify intellectual property concerns (16790)	
1.1.1.10	Evaluate IP acquisition options (16791)	
1.1.2	Survey market and determine customer needs and wants (10018)	
1.1.2.1	Conduct qualitative/quantitative research and assessments (10028)	
1.1.2.2	Capture customer needs and wants (19946)	
1.1.2.3	Assess customer needs and wants (19947)	
1.1.3	Assess the internal environment (10019)	
1.1.3.1	Analyze organizational characteristics (10030)	
1.1.3.2	Analyze internal operations (19948)	
1.1.3.3	Create baselines for current processes (10031)	
1.1.3.4	Analyze systems and technology (10032)	
1.1.3.5	Analyze financial health (10033)	
1.1.3.6	Identify core competencies (10034)	
1.1.4	Establish strategic vision (10020)	
1.1.4.1	Define the strategic vision (19949)	
1.1.4.2	Align stakeholders around strategic vision (10035)	
1.1.4.3	Communicate strategic vision to stakeholders (10036)	
1.1.5	Conduct organization restructuring opportunities (16792)	
1.1.5.1	Identify restructuring opportunities (16793)	
1.1.5.2	Perform due-diligence (16794)	
1.1.5.3	Analyze deal options (16795)	
1.1.5.3.1	Evaluate acquisition options (16796)	
1.1.5.3.2	Evaluate merger options (16797)	
1.1.5.3.3	Evaluate de-merger options (16798)	
1.1.5.3.4	Evaluate divestiture options (16799)	
<b>1.2 Develop business strategy (10015)</b>		
1.2.1	Develop overall mission statement (10037)	
1.2.1.1	Define current business (10044)	
1.2.1.2	Formulate mission (10045)	
1.2.1.3	Communicate mission (10046)	
1.2.2	Define and evaluate strategic options to achieve the objectives (10038)	
1.2.2.1	Define strategic options (10047)	
1.2.2.1.1	Select partnerships and relationships to support the extended enterprise (18083)	
1.2.2.2	Assess and analyze impact of each option (10048)	
1.2.2.2.1	Identify implications for key operating model business elements that require change (13289)	
1.2.2.2.2	Identify implications for key technology aspects (13290)	
1.2.2.3	Develop B2B strategy (16800)	
1.2.2.3.1	Develop service as a product strategy (16801)	
1.2.2.4	Develop B2C strategy (16802)	
1.2.2.5	Develop partner/alliance strategy (16803)	
1.2.2.6	Develop merger/demerger/acquisition/exit strategy (16805)	
1.2.2.7	Develop innovation strategy (16806)	
1.2.2.8	Develop sustainability strategy (14189)	
1.2.2.9	Develop global support strategy (19950)	
1.2.2.10	Develop shared services strategy (19951)	
1.2.2.11	Develop lean/continuous improvement strategy (14197)	
1.2.2.12	Develop innovation strategy and framework (19952)	
1.2.3	Select long-term business strategy (10039)	
1.2.4	Coordinate and align functional and process strategies (10040)	
1.2.5	Create organizational design (10041)	
1.2.5.1	Evaluate breadth and depth of organizational structure (10049)	
1.2.5.2	Perform job-specific roles mapping and value-added analyses (10050)	
1.2.5.3	Develop role activity diagrams to assess hand-off activity (10051)	
1.2.5.4	Perform organization redesign workshops (10052)	
1.2.5.5	Design the relationships between organizational units (10053)	
1.2.5.6	Develop role analysis and activity diagrams for key processes (10054)	
1.2.5.7	Assess organizational implication of feasible alternatives (10055)	
1.2.5.8	Migrate to new organization (10056)	
1.2.6	Develop and set organizational goals (10042)	
1.2.6.1	Identify organizational goals (19953)	
1.2.6.2	Establish baseline metrics (19954)	
1.2.6.3	Monitor performance against goals (19955)	
1.2.7	Formulate business unit strategies (10043)	
1.2.7.1	Analyze business unit strategies (19956)	
1.2.7.2	Identify core competency for each business unit (19957)	
1.2.7.3	Refine business unit strategies in support of company strategy (19958)	
1.2.8	Develop customer experience strategy (19959)	
1.2.8.1	Assess customer experience (19960)	
1.2.8.1.1	Identify and review customer touchpoints (19961)	

1.2.8.1.2	Assess customer experience across touchpoints (19962)	1.3.2.1	Determine business value for each strategic priority (19978)
1.2.8.1.3	Perform root cause analysis of problematic customer experiences (19963)	1.3.2.2	Determine the customer value for each strategic priority (19979)
1.2.8.2	Design customer experience (19964)	1.3.3	Select strategic initiatives (10059)
1.2.8.2.1	Define and manage personas (16612)	1.3.3.1	Prioritize strategic initiatives (19980)
1.2.8.2.2	Create customer journey maps (19965)	1.3.3.2	Communicate strategic initiatives to business units and stakeholders (19981)
1.2.8.2.3	Define single view of the customer for the organization (19966)	1.3.4	Establish high-level measures (10060)
1.2.8.2.4	Define a vision for the customer experience (19967)	1.3.4.1	Identify business value drivers (19982)
1.2.8.2.5	Validate with customers (19968)	1.3.4.2	Establish baselines for business value drivers (19983)
1.2.8.2.6	Align experience with brand values and business strategies (19969)	1.3.4.3	Monitor performance against baselines (19984)
1.2.8.2.7	Develop content strategy (19970)	1.3.5	Execute strategic initiatives (19507)
1.2.8.3	Design customer experience support structure (19971)	<b>1.4 Develop and maintain business models (20944)</b>	
1.2.8.3.1	Identify required capabilities (19972)	1.4.1	Develop business models (20945)
1.2.8.3.2	Identify impact on functional processes (19973)	1.4.1.1	Assemble business model information (20946)
1.2.8.4	Develop customer experience roadmap to develop and implement defined capabilities (19974)	1.4.1.2	Secure appropriate approvals (20947)
1.2.9	Communicate strategies internally and externally (18916)	1.4.1.3	Identify integration points with existing models (20948)
<b>1.3 Execute and measure strategic initiatives (10016)</b>		1.4.1.4	Adopt the business model (20949)
1.3.1	Develop strategic initiatives (10057)	1.4.2	Maintain business models (20950)
1.3.1.1	Identify strategic priorities (19975)	1.4.2.1	Establish business model maintenance parameters (20951)
1.3.1.2	Develop strategic initiatives based on business/ customer value (19976)	1.4.2.2	Accept business model feedback parameters (20952)
1.3.1.3	Review with stakeholders (19977)	1.4.2.3	Prioritize and manage incoming feedback (20953)
1.3.2	Evaluate strategic initiatives (10058)	1.4.2.4	Update existing models (20954)
		1.4.3	Establish business model governance (20955)

## 2.0 Develop and Manage Products and Services (10003)

<b>2.1 Govern and manage product/service development program (19696)</b>	2.1.4.2 Manage bills of material (11742)
2.1.1 Manage product and service portfolio (10061)	2.1.4.3 Manage routings (11743)
2.1.1.1 Evaluate performance of existing products/services against market opportunities (10063)	2.1.4.4 Manage specifications (11744)
2.1.1.2 Confirm alignment of product/service concepts with business strategy (10066)	2.1.4.5 Manage drawings (11745)
2.1.1.3 Prioritize and select new product/service concepts (10074)	2.1.4.6 Manage product/material classification (11746)
2.1.1.4 Plan and develop cost and quality targets (10073)	2.1.4.7 Develop and maintain quality/inspection documents (11747)
2.1.1.5 Specify development timing targets (10075)	2.1.4.8 Maintain process specification data (11748)
2.1.1.6 Plan for product/service offering modifications (10076)	2.1.4.9 Manage traceability data (11749)
2.1.2 Manage product and service life cycle (10067)	2.1.4.10 Review and approve data access requests (11750)
2.1.2.1 Develop plan for new product/service development and introduction/launch (16824)	<b>2.2 Generate and define new product/service ideas (19698)</b>
2.1.2.2 Introduce new products/services (10077)	2.2.1 Perform discovery research (10065)
2.1.2.3 Retire outdated products/services (10078)	2.2.1.1 Identify new technologies (10070)
2.1.2.4 Identify and refine performance indicators (10079)	2.2.1.2 Develop new technologies (10071)
2.1.2.5 Conduct post launch review (11423)	2.2.1.3 Assess feasibility of integrating new leading technologies into product/service concepts (10072)
2.1.2.5.1 Carry out post launch analytics to test the acceptability in the market (19646)	2.2.2 Generate new product/service concepts (19669)
2.1.2.5.2 Review market performance (11424)	2.2.2.1 Gather new product/service ideas and requirements (19986)
2.1.2.5.3 Review effectiveness of supply chain and distribution network (11425)	2.2.2.2 Analyze new product/service ideas and requirements (19987)
2.1.2.5.4 Apply data and analytics to review supply chain methodologies (19647)	2.2.2.3 Evaluate new product/service inputs and requirements (19988)
2.1.2.5.5 Review quality and performance of the product/service (11426)	2.2.2.4 Formulate new product/service concepts (19989)
2.1.2.5.6 Conduct financial review (11427)	2.2.2.5 Identify potential improvements to existing products and services (10068)
2.1.2.5.7 Conduct new product development process assessment (11428)	2.2.3 Define product/service development requirements (19990)
2.1.3 Manage patents, copyrights, and regulatory requirements (19985)	2.2.3.1 Define product/service requirements (11331)
2.1.3.1 Conduct mandatory and elective reviews (19941)	2.2.3.1.1 Define basic functional requirements (19991)
2.1.3.2 Review infringement of patents and copyrights (16826)	2.2.3.1.2 Derive interoperability requirements for products and services (16808)
2.1.3.3 Determine patent and copyright needs (16827)	2.2.3.1.3 Derive safety requirements for products and services (16809)
2.1.3.4 Define product technical documentation management requirements (19697)	2.2.3.1.4 Derive security requirements for products and services (16810)
2.1.3.5 Manage regulatory requirements (12771)	2.2.3.1.5 Derive regulatory compliance requirements (16811)
2.1.3.5.1 Train employees on appropriate regulatory requirements (12772)	2.2.3.1.6 Derive requirements from industry standards (16812)
2.1.3.5.2 Maintain records for regulatory agencies (12773)	2.2.3.1.7 Develop user experience requirements (19992)
2.1.3.5.3 Manage regulatory submission life cycle (12776)	2.2.3.1.8 Derive 'services-as-a-product' offering (16814)
2.1.4 Manage product and service master data (11740)	2.2.3.2 Define post launch support model (16815)
2.1.4.1 Manage materials master lists (11741)	2.2.3.3 Identify product/service bundling opportunities (17389)
	<b>2.3 Develop products and services (10062)</b>

2.3.1	Design and prototype products and services (19993)	2.3.1.10	Develop and test prototype production and/or service delivery process (10098)
2.3.1.1	Assign resources to product/service project (10083)	2.3.1.11	Eliminate quality and reliability problems (10089)
2.3.1.1.1	Identify requirements for product/service design/development partners (19994)	2.3.1.12	Conduct in-house product/service testing and evaluate feasibility (10090)
2.3.1.2	Prepare high-level business case and technical assessment (10084)	2.3.1.13	Identify design/development performance indicators (10091)
2.3.1.3	Develop product/service design specifications (10085)	2.3.1.14	Collaborate on design with suppliers and external partners (10092)
2.3.1.4	Develop user experience design specifications (16813)	2.3.2	Test market for new or revised products and services (19996)
2.3.1.5	Provide warranty-related recommendations (16817)	2.3.2.1	Prepare detailed market study (10093)
2.3.1.6	Document design specifications (10086)	2.3.2.2	Conduct customer tests and interviews (10094)
2.3.1.7	Conduct mandatory and elective external reviews (10087)	2.3.2.3	Finalize product/service characteristics and business cases (10095)
2.3.1.8	Design products/services (19995)	2.3.2.4	Finalize technical requirements (10096)
2.3.1.8.1	Design for manufacturing (16819)	2.3.3	Prepare for production/service delivery (19997)
2.3.1.8.2	Design for product servicing (16820)	2.3.3.1	Design and obtain necessary capabilities/materials and equipment (10099)
2.3.1.8.3	Design for re-manufacturing (16821)	2.3.3.2	Identify requirements for changes to manufacturing/delivery processes (10097)
2.3.1.8.4	Review product troubleshooting methodology (16822)	2.3.3.3	Request engineering/process change (11418)
2.3.1.8.5	Design and manage product data, design, and bill of materials (16818)	2.3.3.4	Install and validate production/service delivery process (10100)
2.3.1.8.6	Design for product upgrades (16823)	2.3.3.4.1	Monitor initial production runs (11417)
2.3.1.9	Build prototypes/proof of concepts (10088)	2.3.3.5	Validate launch procedures (19998)

## 3.0 Market and Sell Products and Services (10004)

### 3.1 Understand markets, customers, and capabilities (10101)

- 3.1.1 Perform customer and market intelligence analysis (10106)
  - 3.1.1.1 Conduct customer and market research (10108)
    - 3.1.1.1.1 Understand consumer needs and predict customer purchasing behavior (10114)
  - 3.1.1.2 Identify market segments (10109)
    - 3.1.1.2.1 Determine market share gain/loss (10115)
  - 3.1.1.3 Analyze market and industry trends (10110)
  - 3.1.1.4 Analyze competing organizations, competitive/substitute products/services (10111)
  - 3.1.1.5 Evaluate existing products/services (10112)
  - 3.1.1.6 Assess internal and external business environment (10113)
- 3.1.2 Evaluate and prioritize market opportunities (10107)
  - 3.1.2.1 Quantify market opportunities (10116)
  - 3.1.2.2 Determine target segments (10117)
    - 3.1.2.2.1 Identify under-served and saturated market segments (18941)
  - 3.1.2.3 Prioritize opportunities consistent with capabilities and overall business strategy (10118)
  - 3.1.2.4 Validate opportunities (10119)
    - 3.1.2.4.1 Test with customers/consumers (10120)
    - 3.1.2.4.2 Confirm internal capabilities (10121)

### 3.2 Develop marketing strategy (10102)

- 3.2.1 Define offering and customer value proposition (11168)
  - 3.2.1.1 Define offering and positioning (11169)
  - 3.2.1.2 Develop value proposition including brand positioning for target segments (11170)
  - 3.2.1.3 Validate value proposition with target segments (11171)
  - 3.2.1.4 Develop new branding (11172)
- 3.2.2 Define pricing strategy (10123)
  - 3.2.2.1 Conduct pricing analysis (13169)
  - 3.2.2.2 Establish guidelines for applying pricing and discounting of products/services (10124)
  - 3.2.2.3 Establish pricing targets (19999)
  - 3.2.2.4 Approve pricing strategies/policies and targets (10125)
- 3.2.3 Define and manage channel strategy (20000)
  - 3.2.3.1 Determine channels to be supported (20001)
  - 3.2.3.2 Establish channel objectives (20002)
  - 3.2.3.3 Determine channel role and fit with target segments (10127)
  - 3.2.3.4 Select channels for target segments (10128)
  - 3.2.3.5 Identify required channel capabilities (20003)
  - 3.2.3.6 Evaluate channel attributes and potential partners (10126)
  - 3.2.3.7 Orchestrate seamless customer experience across supported channels (20004)

- 3.2.3.7.1 Define omni-channel strategy (16590)
- 3.2.3.7.2 Define omni-channel requirements (16591)
- 3.2.3.7.3 Develop omni-channel policies and procedures (16592)
- 3.2.3.8 Develop and manage execution roadmap (20005)
- 3.2.4 Analyze and manage channel performance (20006)
  - 3.2.4.1 Establish channel-specific metrics and targets (16573)
  - 3.2.4.2 Monitor and report performance (16574)
  - 3.2.4.3 Monitor and report events influencing factors (16575)
  - 3.2.4.4 Analyze performance (16500)
  - 3.2.4.5 Develop plan for improvements (16501)
- 3.2.5 Develop marketing communication strategy (16848)
  - 3.2.5.1 Develop customer communication calendar (16849)
  - 3.2.5.2 Define public relations (PR) strategy (16850)
  - 3.2.5.3 Define direct marketing strategy (16851)
  - 3.2.5.4 Define internal marketing communication strategy (16852)
  - 3.2.5.5 Identify new media for marketing communication (16853)
  - 3.2.5.6 Define new media communication strategy (16854)
  - 3.2.5.7 Define point of sale (POS) communication strategy (16855)
  - 3.2.5.8 Define communication guidelines and mechanisms (18527)
- 3.2.6 Design and manage customer loyalty program (18924)
  - 3.2.6.1 Define customer loyalty program (20007)
  - 3.2.6.2 Acquire members to customer loyalty program (18925)
  - 3.2.6.3 Build engagement and relationship with members (18926)
  - 3.2.6.4 Monitor customer loyalty program benefits to the enterprise and the customer (16633)
  - 3.2.6.5 Optimize loyalty program value to both the enterprise and the customer (18927)

### 3.3 Develop and manage marketing plans (20008)

- 3.3.1 Establish goals, objectives, and metrics for products/services by channel/segment (10148)
- 3.3.2 Establish marketing budgets (10149)
  - 3.3.2.1 Confirm marketing alignment to business strategy (10155)
  - 3.3.2.2 Determine costs of marketing (10156)
  - 3.3.2.3 Create marketing budget (10157)
  - 3.3.2.4 Determine projected ROI for marketing investment (17683)
- 3.3.3 Develop and manage pricing (20593)
  - 3.3.3.1 Understand resource requirements for each product/service and delivery channel/method (20009)

3.3.3.2	Determine corporate incentives (18948)	3.4.1.3	Generate sales forecast (10136)
3.3.3.3	Determine pricing based on volume/unit forecast (10163)	3.4.1.4	Analyze historical and planned promotions and events (10137)
3.3.3.4	Execute pricing plan (10164)	3.4.2	Develop sales partner/alliance relationships (10130)
3.3.3.5	Evaluate pricing performance (10165)	3.4.2.1	Identify alliance opportunities (10138)
3.3.3.6	Refine pricing as needed (10166)	3.4.2.2	Design alliance programs and methods for selecting and managing relationships (10139)
3.3.3.7	Implement promotional pricing programs (11495)	3.4.2.3	Select alliances (10140)
3.3.3.8	Implement other retail pricing programs (11496)	3.4.2.4	Develop trade customer trade strategy and customer objectives/targets (11465)
3.3.3.9	Communicate and implement price changes (11497)	3.4.2.5	Define trade programs and funding options (11521)
3.3.3.10	Achieve regulatory approval for pricing (17684)	3.4.2.6	Conduct planning activities for major trade customers (11466)
3.3.4	Develop and manage promotional activities (20010)	3.4.2.7	Develop partner and alliance management strategies (10141)
3.3.4.1	Define promotional concepts and objectives (10167)	3.4.2.8	Establish partner and alliance management goals (10142)
3.3.4.2	Develop marketing messages (10159)	3.4.2.9	Establish partner and alliance agreements (18629)
3.3.4.3	Define target audience (10160)	3.4.2.10	Develop promotional and category management calendars (trade marketing calendars) (11522)
3.3.4.4	Plan and test promotional activities (10168)	3.4.2.11	Create strategic and tactical sales plans by customer (11523)
3.3.4.5	Execute promotional activities (10169)	3.4.2.12	Communicate planning information to customer teams (11468)
3.3.4.6	Evaluate promotional performance metrics (10170)	3.4.3	Establish overall sales budgets (10131)
3.3.4.7	Refine promotional performance metrics (10171)	3.4.3.1	Calculate product market share (17682)
3.3.4.8	Incorporate learning into future/planned consumer promotions (10172)	3.4.3.2	Calculate product revenue (10143)
3.3.5	Track customer management measures (10153)	3.4.3.3	Determine variable costs (10144)
3.3.5.1	Determine customer lifetime value (10173)	3.4.3.4	Determine overhead and fixed costs (10145)
3.3.5.2	Analyze customer revenue trend (10174)	3.4.3.5	Calculate net profit (10146)
3.3.5.3	Analyze customer attrition and retention rates (10175)	3.4.3.6	Create budget (10147)
3.3.5.4	Analyze customer metrics (10176)	3.4.4	Establish sales goals and measures (10132)
3.3.5.5	Revise customer strategies, objectives, and plans based on metrics (10177)	3.4.5	Establish customer management measures (10133)
3.3.6	Analyze and respond to customer insight (16613)	<b>3.5 Develop and manage sales plans (10105)</b>	
3.3.6.1	Monitor and respond to social media activity (16627)	3.5.1	Manage leads/opportunities (20594)
3.3.6.2	Analyze customer website activity (16614)	3.5.1.1	Identify potential customers (10188)
3.3.6.3	Analyze customer purchase patterns (16615)	3.5.1.2	Identify/receive leads/opportunities (10189)
3.3.6.4	Develop business rules to provide personalized offers (16616)	3.5.1.3	Validate and qualify leads/opportunities (18115)
3.3.6.5	Monitor effectiveness of personalized offers and adjust offers accordingly (16617)	3.5.1.4	Match opportunities to business strategy (11773)
3.3.7	Develop and manage packaging strategy (10154)	3.5.1.5	Develop opportunity win plans (18116)
3.3.7.1	Plan packaging strategy (10178)	3.5.1.6	Manage opportunity pipeline (20011)
3.3.7.2	Test packaging options (10179)	3.5.1.7	Determine sales resource allocation (10209)
3.3.7.3	Execute packaging strategy (10180)	3.5.1.8	Manage customer sales calls (10184)
3.3.7.4	Refine packaging (10181)	3.5.1.8.1	Perform sales calls (10190)
3.3.8	Manage product marketing content (16629)	3.5.1.8.2	Perform pre-sales activities (10191)
3.3.8.1	Manage product images (16630)	3.5.1.8.3	Manage customer meetings/workshops (20012)
3.3.8.2	Manage product copy (18130)	3.5.1.8.4	Close the sale (10192)
<b>3.4 Develop sales strategy (10103)</b>		3.5.1.8.5	Record outcome of sales process (10193)
3.4.1	Develop sales forecast (10129)	3.5.2	Manage customers and accounts (10183)
3.4.1.1	Gather current and historic order information (10134)		
3.4.1.2	Analyze sales trends and patterns (10135)		

3.5.2.1	Select key customers/accounts (20013)	3.5.4.2.2	Retrieve full customer details (10202)
3.5.2.2	Develop sales/key account plan (11173)	3.5.4.2.3	Modify involved party details (10203)
3.5.2.3	Manage sales/key account plan (20014)	3.5.4.2.4	Record address details (10204)
3.5.2.4	Manage customer relationships (11174)	3.5.4.2.5	Record contact details (10205)
3.5.2.5	Manage customer master data (14208)	3.5.4.2.6	Record key customer communication profile details (10206)
	3.5.2.5.1 Collect and merge internal and third-party customer information (16598)	3.5.4.2.7	Review involved party information (10207)
	3.5.2.5.2 De-duplicate customer data (16599)	3.5.4.2.8	Terminate involved party information (10208)
3.5.3	Develop and manage sales proposals, bids, and quotes (11779)	3.5.4.3	Determine availability (10195)
3.5.3.1	Receive Request For Proposal (RFP)/Request For Quote (RFQ) (11781)	3.5.4.4	Determine fulfillment process (10197)
3.5.3.2	Refine customer requirements (11780)	3.5.4.5	Enter orders into system (10198)
3.5.3.3	Review RFP/RFQ request (11782)	3.5.4.6	Identify/perform cross-sell/up-sell activity (17404)
3.5.3.4	Perform competitive analysis (11783)	3.5.4.7	Process back orders and updates (10199)
3.5.3.5	Validate with strategy/business plans (11784)	3.5.4.8	Handle sales order inquiries including post-order fulfillment transactions (10200)
3.5.3.6	Understand customer business and requirements (11785)	3.5.5	Manage sales partners and alliances (10187)
3.5.3.7	Develop solution and delivery approach (20015)	3.5.5.1	Provide sales and product/service training to sales partners/alliances (10211)
3.5.3.8	Identify staffing requirements (11787)	3.5.5.1.1	Provide certification enablement training (20019)
3.5.3.9	Develop pricing and scheduling estimates (11788)	3.5.5.1.2	Manage certifications and skills (20020)
3.5.3.10	Conduct profitability analysis (11789)	3.5.5.1.3	Provide support to partners/alliances (20021)
3.5.3.11	Manage internal reviews (20016)	3.5.5.2	Provide marketing materials to sales partners/alliances (18641)
3.5.3.12	Manage internal approvals (20017)	3.5.5.3	Evaluate partner/alliance results (10214)
3.5.3.13	Submit/present bid/proposal/quote to customer (11790)	3.5.5.4	Manage sales partner/alliance master data (14209)
3.5.3.14	Revise bid/proposal/quote (20018)		
3.5.3.15	Manage notification outcome (11793)		
3.5.4	Manage sales orders (10185)		
3.5.4.1	Accept and validate sales orders (10194)		
3.5.4.2	Collect and maintain account information (10195)		
	3.5.4.2.1 Administer key account details (10201)		

4.2.4.7	Research/Resolve order exceptions (10298)	4.3.4.1	Determine lot numbering system (10376)
4.2.5	Manage suppliers (10280)	4.3.4.2	Determine lot use (10377)
4.2.5.1	Monitor/Manage supplier information (10299)	<b>4.4 Manage logistics and warehousing (10219)</b>	
4.2.5.2	Prepare/Analyze procurement and vendor performance (10300)	4.4.1	Provide logistics governance (10338)
4.2.5.3	Support inventory and production processes (10301)	4.4.1.1	Translate customer service requirements into logistics requirements (10343)
4.2.5.4	Monitor quality of product delivered (10302)	4.4.1.2	Design logistics network (10344)
<b>4.3 Produce/Assemble/Test product (10217)</b>		4.4.1.3	Communicate outsourcing needs (10345)
4.3.1	Schedule production (10303)	4.4.1.4	Develop and maintain delivery service policy (10346)
4.3.1.1	Model and simulate plant (19563)	4.4.1.5	Optimize transportation schedules and costs (10347)
4.3.1.2	Generate line level plan (10306)	4.4.1.6	Define key performance measures (10348)
4.3.1.3	Generate detailed schedule (10307)	4.4.1.7	Define reverse logistics strategy (16905)
4.3.1.4	Schedule production orders and create lots (10308)	4.4.2	Plan and manage inbound material flow (20936)
4.3.1.5	Schedule preventive (planned) maintenance (preventive maintenance orders) (10315)	4.4.2.1	Plan inbound material receipts (10349)
4.3.1.6	Schedule requested (unplanned) maintenance (work order cycle) (10316)	4.4.2.2	Manage inbound material flow (10350)
4.3.1.7	Release production orders and create lots (10309)	4.4.2.3	Monitor inbound delivery performance (10351)
4.3.2	Produce/Assemble product (10304)	4.4.2.4	Manage flow of returned products (10352)
4.3.2.1	Manage raw material inventory (10310)	4.4.2.5	Control quality of returned parts (12708)
4.3.2.2	Execute detailed line schedule (10311)	4.4.2.6	Salvage or repair returned products (20109)
4.3.2.3	Report maintenance issues (10319)	4.4.2.6.1	Perform salvage activities (10366)
4.3.2.4	Renew defective items (10313)	4.4.2.6.2	Manage repair/refurbishment and return to customer/stock (14195)
4.3.2.5	Monitor and optimize production process (19566)	4.4.3	Operate warehousing (10340)
4.3.2.5.1	Automate and control plant (19567)	4.4.3.1	Track inventory deployment (10353)
4.3.2.5.2	Perform advanced process control (19568)	4.4.3.2	Receive, inspect, and store inbound deliveries (10354)
4.3.2.5.3	Perform real-time optimization (19569)	4.4.3.3	Track product availability (10355)
4.3.2.5.4	Manage plant alarms and alerts (19570)	4.4.3.4	Pick, pack, and ship product for delivery (10356)
4.3.2.6	Assess production performance (10314)	4.4.3.5	Track inventory accuracy (10357)
4.3.3	Perform quality testing (10369)	4.4.3.6	Track third-party logistics storage and shipping performance (10358)
4.3.3.1	Calibrate test equipment (10318)	4.4.3.7	Manage physical finished goods inventory (10359)
4.3.3.2	Perform testing using the standard testing procedure (10374)	4.4.3.8	Manage warehouse transfers (20957)
4.3.3.3	Manage quality samples (20956)	4.4.4	Operate outbound transportation (10341)
4.3.3.4	Record test results (10375)	4.4.4.1	Plan, transport, and deliver outbound product (10360)
4.3.3.5	Track and analyze non-conformance trends (12045)	4.4.4.2	Track carrier delivery performance (10361)
4.3.3.6	Perform root cause analysis (12046)	4.4.4.3	Manage transportation fleet (10362)
4.3.4	Maintain production records and manage lot traceability (10370)	4.4.4.4	Process and audit carrier invoices and documents (10363)

## 4.0 Deliver Physical Products (20022)

<b>4.1 Plan for and align supply chain resources (10215)</b>	
4.1.1 Develop production and materials strategies (10221)	4.1.5.8 Manage dispatch plan attainment (10259)
4.1.1.1 Define manufacturing goals (10229)	4.1.5.9 Calculate and optimize destination load plans (10260)
4.1.1.2 Define labor and materials policies (10230)	4.1.5.10 Manage partner load plan (10261)
4.1.1.3 Define outsourcing policies (10231)	4.1.5.11 Manage cost of supply (10262)
4.1.1.4 Define capital expense policies (10232)	4.1.5.12 Manage capacity utilization (10263)
4.1.1.5 Define capacities (10233)	4.1.6 Establish distribution planning constraints (10226)
4.1.1.6 Define production network and supply constraints (10234)	4.1.6.1 Establish distribution center layout constraints (10267)
4.1.1.7 Define production process (14193)	4.1.6.2 Establish inventory management constraints (10268)
4.1.1.8 Define standard operating procedures (19551)	4.1.6.3 Establish transportation management constraints (10269)
4.1.1.9 Define production workplace layout and infrastructure (14194)	4.1.6.4 Establish storage management constraints (19558)
4.1.2 Manage demand for products (10222)	4.1.7 Review distribution planning policies (10227)
4.1.2.1 Develop baseline demand forecasts (10235)	4.1.7.1 Review distribution network (10264)
4.1.2.2 Collaborate demand with customers (10236)	4.1.7.2 Establish sourcing relationships (10265)
4.1.2.3 Develop demand consensus forecast (10237)	4.1.7.3 Establish dynamic deployment policies (10266)
4.1.2.4 Determine available to promise (10238)	4.1.8 Develop quality standards and procedures (10368)
4.1.2.5 Monitor activity against demand forecast and revise forecast (10239)	4.1.8.1 Establish quality targets (10371)
4.1.2.6 Evaluate and revise demand forecasting approach (10240)	4.1.8.2 Develop standard testing procedures (10372)
4.1.2.7 Measure demand forecast accuracy (10241)	4.1.8.3 Communicate quality specifications (10373)
4.1.3 Create materials plan (10223)	<b>4.2 Procure materials and services(10216)</b>
4.1.3.1 Create unconstrained plan (10242)	4.2.1 Provide sourcing governance and perform category management (10277)
4.1.3.2 Collaborate with supplier and contract manufacturers (10243)	4.2.1.1 Develop procurement plan (10281)
4.1.3.3 Identify critical materials and supplier capacity (10244)	4.2.1.2 Clarify purchasing requirements (10282)
4.1.3.4 Monitor material specifications (10245)	4.2.1.3 Establish materials management contingency plans (10283)
4.1.3.5 Generate constrained plan (10246)	4.2.1.4 Match needs to supply capabilities (10284)
4.1.3.6 Define production balance and control (14196)	4.2.1.5 Analyze organization's spend profile (10285)
4.1.4 Create and manage master production schedule (10224)	4.2.1.6 Seek opportunities to improve efficiency and value (10286)
4.1.4.1 Model production network to enable simulation and optimization (20023)	4.2.1.7 Collaborate with suppliers to identify sourcing opportunities (10287)
4.1.4.2 Create master production schedule (20024)	4.2.2 Develop sourcing and category management strategies (20973)
4.1.4.3 Maintain master production schedule (17041)	4.2.3 Select suppliers and develop/maintain contracts (10278)
4.1.5 Plan distribution requirements (17042)	4.2.3.1 Select suppliers (10288)
4.1.5.1 Maintain master data (10252)	4.2.3.2 Certify and validate suppliers (10289)
4.1.5.2 Determine finished goods inventory requirements at destination (10253)	4.2.3.3 Negotiate and establish contracts (10290)
4.1.5.3 Determine product storage facility requirements (19555)	4.2.3.4 Manage contracts (10291)
4.1.5.4 Calculate requirements at destination (10254)	4.2.4 Order materials and services (10279)
4.1.5.5 Calculate consolidation at source (10255)	4.2.4.1 Process/Review requisitions (10292)
4.1.5.6 Manage collaborative replenishment planning (10256)	4.2.4.2 Approve requisitions (10293)
4.1.5.7 Calculate and optimize destination dispatch plan (10258)	4.2.4.3 Solicit/Track vendor quotes (10294)
	4.2.4.4 Create/Distribute purchase orders (10295)
	4.2.4.5 Expedite orders and satisfy inquiries (10296)
	4.2.4.6 Reconcile purchase orders (10297)

4.2.4.7	Research/Resolve order exceptions (10298)	4.3.4.1	Determine lot numbering system (10376)
4.2.5	Manage suppliers (10280)	4.3.4.2	Determine lot use (10377)
4.2.5.1	Monitor/Manage supplier information (10299)	<b>4.4 Manage logistics and warehousing (10219)</b>	
4.2.5.2	Prepare/Analyze procurement and vendor performance (10300)	4.4.1	Provide logistics governance (10338)
4.2.5.3	Support inventory and production processes (10301)	4.4.1.1	Translate customer service requirements into logistics requirements (10343)
4.2.5.4	Monitor quality of product delivered (10302)	4.4.1.2	Design logistics network (10344)
<b>4.3 Produce/Assemble/Test product (10217)</b>		4.4.1.3	Communicate outsourcing needs (10345)
4.3.1	Schedule production (10303)	4.4.1.4	Develop and maintain delivery service policy (10346)
4.3.1.1	Model and simulate plant (19563)	4.4.1.5	Optimize transportation schedules and costs (10347)
4.3.1.2	Generate line level plan (10306)	4.4.1.6	Define key performance measures (10348)
4.3.1.3	Generate detailed schedule (10307)	4.4.1.7	Define reverse logistics strategy (16905)
4.3.1.4	Schedule production orders and create lots (10308)	4.4.2	Plan and manage inbound material flow (20936)
4.3.1.5	Schedule preventive (planned) maintenance (preventive maintenance orders) (10315)	4.4.2.1	Plan inbound material receipts (10349)
4.3.1.6	Schedule requested (unplanned) maintenance (work order cycle) (10316)	4.4.2.2	Manage inbound material flow (10350)
4.3.1.7	Release production orders and create lots (10309)	4.4.2.3	Monitor inbound delivery performance (10351)
4.3.2	Produce/Assemble product (10304)	4.4.2.4	Manage flow of returned products (10352)
4.3.2.1	Manage raw material inventory (10310)	4.4.2.5	Control quality of returned parts (12708)
4.3.2.2	Execute detailed line schedule (10311)	4.4.2.6	Salvage or repair returned products (20109)
4.3.2.3	Report maintenance issues (10319)	4.4.2.6.1	Perform salvage activities (10366)
4.3.2.4	Rerun defective items (10313)	4.4.2.6.2	Manage repair/refurbishment and return to customer/stock (14195)
4.3.2.5	Monitor and optimize production process (19566)	4.4.3	Operate warehousing (10340)
4.3.2.5.1	Automate and control plant (19567)	4.4.3.1	Track inventory deployment (10353)
4.3.2.5.2	Perform advanced process control (19568)	4.4.3.2	Receive, inspect, and store inbound deliveries (10354)
4.3.2.5.3	Perform real-time optimization (19569)	4.4.3.3	Track product availability (10355)
4.3.2.5.4	Manage plant alarms and alerts (19570)	4.4.3.4	Pick, pack, and ship product for delivery (10356)
4.3.2.6	Assess production performance (10314)	4.4.3.5	Track inventory accuracy (10357)
4.3.3	Perform quality testing (10369)	4.4.3.6	Track third-party logistics storage and shipping performance (10358)
4.3.3.1	Calibrate test equipment (10318)	4.4.3.7	Manage physical finished goods inventory (10359)
4.3.3.2	Perform testing using the standard testing procedure (10374)	4.4.3.8	Manage warehouse transfers (20957)
4.3.3.3	Manage quality samples (20956)	4.4.4	Operate outbound transportation (10341)
4.3.3.4	Record test results (10375)	4.4.4.1	Plan, transport, and deliver outbound product (10360)
4.3.3.5	Track and analyze non-conformance trends (12045)	4.4.4.2	Track carrier delivery performance (10361)
4.3.3.6	Perform root cause analysis (12046)	4.4.4.3	Manage transportation fleet (10362)
4.3.4	Maintain production records and manage lot traceability (10370)	4.4.4.4	Process and audit carrier invoices and documents (10363)

## 5.0 Deliver Service (20025)

### 5.1 Establish service delivery governance and strategies (20026)

- 5.1.1 Establish service delivery governance (20027)
  - 5.1.1.1 Set up and maintain service delivery governance and management system (20028)
  - 5.1.1.2 Manage service delivery performance (20029)
  - 5.1.1.3 Manage service delivery development and direction (20030)
  - 5.1.1.4 Solicit feedback from customer on service delivery satisfaction (20031)
- 5.1.2 Develop service delivery strategies (20032)
  - 5.1.2.1 Define service delivery goals (20033)
  - 5.1.2.2 Define labor policies (20034)
  - 5.1.2.3 Evaluate resource availability (20035)
  - 5.1.2.4 Define service delivery network and supply constraints (20036)
  - 5.1.2.5 Define service delivery process (20037)
  - 5.1.2.6 Review and validate service delivery procedures (20038)
  - 5.1.2.7 Define service delivery workplace layout and infrastructure (20039)

### 5.2 Manage service delivery resources (20040)

- 5.2.1 Manage service delivery resource demand (20041)
  - 5.2.1.1 Monitor pipeline (20042)
  - 5.2.1.2 Develop baseline forecasts (20043)
  - 5.2.1.3 Collaborate with customers (20044)
  - 5.2.1.4 Develop consensus forecast (20045)
  - 5.2.1.5 Determine availability of skills to deliver on current and forecast customer orders (20046)
  - 5.2.1.6 Monitor activity against forecast and revise forecast (20047)
  - 5.2.1.7 Evaluate and revise forecasting approach (20048)
  - 5.2.1.8 Measure forecast accuracy (20049)
- 5.2.2 Create and manage resource plan (20050)
  - 5.2.2.1 Define and manage skills taxonomy (20051)
  - 5.2.2.2 Create resource plan (20052)
  - 5.2.2.3 Match resource demand with capacity, skills, and capabilities (20053)
  - 5.2.2.4 Collaborate with suppliers and partners to supplement skills and capabilities (20054)
  - 5.2.2.5 Identify critical resources and supplier capacity (20055)

- 5.2.2.6 Monitor and manage resource capacity and availability (20056)

- 5.2.3 Enable service delivery resources (12127)
  - 5.2.3.1 Develop service delivery training plan (12128)
  - 5.2.3.2 Develop training materials (12129)
  - 5.2.3.3 Manage training schedule (12131)
  - 5.2.3.4 Deliver operations training (12132)
  - 5.2.3.5 Deliver technical training (12133)
  - 5.2.3.6 Perform skill and capability testing (20057)
  - 5.2.3.7 Evaluate training effectiveness (12135)

### 5.3 Deliver service to customer (20058)

- 5.3.1 Initiate service delivery (20059)
  - 5.3.1.1 Review contract and agreed terms (20060)
  - 5.3.1.2 Understand customer requirements and define refine approach (20061)
  - 5.3.1.3 Modify/revise and approve project plan (20062)
  - 5.3.1.4 Review customer business objectives (20063)
  - 5.3.1.5 Confirm environmental readiness (20064)
  - 5.3.1.6 Identify, select, and assign resources (20065)
    - 5.3.1.6.1 Establish people objectives (20066)
    - 5.3.1.6.2 Establish engagement rules (20067)
  - 5.3.1.7 Plan for service delivery (20068)
- 5.3.2 Execute service delivery (20069)
  - 5.3.2.1 Analyze environment and customer needs (20070)
  - 5.3.2.2 Define solution (20071)
  - 5.3.2.3 Validate solution (20072)
  - 5.3.2.4 Identify changes (20073)
  - 5.3.2.5 Obtain approval to proceed (20074)
  - 5.3.2.6 Make build/buy solution (20075)
  - 5.3.2.7 Deploy solution (20076)
- 5.3.3 Complete service delivery (20077)
  - 5.3.3.1 Conduct service delivery/project review and evaluate success (20078)
  - 5.3.3.2 Complete/finalize financial management activities (20079)
  - 5.3.3.3 Confirm delivery according to contract terms (20080)
  - 5.3.3.4 Release resources (20081)
  - 5.3.3.5 Manage service delivery completion (20082)
  - 5.3.3.6 Harvest knowledge (20083)
  - 5.3.3.7 Archive records and update systems (20084)

## 6.0 Manage Customer Service (20085)

### 6.1 Develop customer care/customer service strategy (10378)

- 6.1.1 Define customer service requirements across the enterprise (20086)
- 6.1.2 Define customer service experience (20087)
- 6.1.3 Define and manage customer service channel strategy (20088)
- 6.1.4 Define customer service policies and procedures (10382)
- 6.1.5 Establish target service level for each customer segment (10383)
- 6.1.6 Define warranty offering (20089)
  - 6.1.6.1 Determine and document warranty policies (16893)
  - 6.1.6.2 Create and manage warranty rules/claim codes for products (16890)
  - 6.1.6.3 Agree warranty responsibilities with suppliers (20090)
  - 6.1.6.4 Define warranty related offerings for customers (20091)
  - 6.1.6.5 Communicate warranty policies and offerings (12673)
- 6.1.7 Develop recall strategy (20092)

### 6.2 Plan and manage customer service contacts (10379)

- 6.2.1 Plan and manage customer service work force (10387)
  - 6.2.1.1 Forecast volume of customer service contacts (10390)
  - 6.2.1.2 Schedule customer service work force (10391)
  - 6.2.1.3 Track work force utilization (10392)
  - 6.2.1.4 Monitor and evaluate quality of customer interactions with customer service representatives (10393)
- 6.2.2 Manage customer service problems, requests, and inquiries (10388)
  - 6.2.2.1 Receive customer problems, requests, and inquiries (10394)
  - 6.2.2.2 Analyze problems, requests, and inquiries (13482)
  - 6.2.2.3 Resolve customer problems, requests, and inquiries (10395)
  - 6.2.2.4 Respond to customer problems, requests, and inquiries (10396)
  - 6.2.2.5 Identify and capture upsell/cross-sell opportunities (16928)
  - 6.2.2.6 Deliver opportunity to sales team (16937)
- 6.2.3 Manage customer complaints (10389)
  - 6.2.3.1 Receive customer complaints (10397)
  - 6.2.3.2 Route customer customer complaints (10398)
  - 6.2.3.3 Resolve customer complaints (10399)
  - 6.2.3.4 Respond to customer customer complaints (10400)
  - 6.2.3.5 Analyze customer complaints and response/redressal (19072)

### 6.2.4 Process returns (20094)

- 6.2.4.1 Authorize return (10364)
  - 6.2.4.2 Process return and record reason (20095)
- 6.2.5 Report incidents and risks to regulatory bodies (12840)

### 6.3 Service products after sales (12658)

- 6.3.1 Register products (20605)
- 6.3.2 Process warranty claims (12669)
  - 6.3.2.1 Receive warranty claim (20096)
  - 6.3.2.2 Validate warranty claim (12671)
    - 6.3.2.3 Investigate warranty issues (20097)
      - 6.3.2.3.1 Define issue (20098)
      - 6.3.2.3.2 Schedule field service (12677)
      - 6.3.2.3.3 Request and receive defective part (12678)
      - 6.3.2.3.4 Investigate issue/perform root cause analysis (20099)
      - 6.3.2.3.5 Receive investigation result/recommendation for corrective action (20100)
    - 6.3.2.4 Determine responsible party (20101)
    - 6.3.2.5 Manage pre-authorizations (20102)
    - 6.3.2.6 Approve or reject warranty claim (12668)
    - 6.3.2.7 Notify originator of approve/reject decision (20103)
    - 6.3.2.8 Authorize payment (20104)
    - 6.3.2.9 Close claim (20105)
    - 6.3.2.10 Reconcile warranty transaction disposition (12667)
- 6.3.3 Manage supplier recovery (20106)
  - 6.3.3.1 Create supplier recovery claims (20107)
  - 6.3.3.2 Negotiate recoveries with suppliers (20108)
- 6.3.4 Service products (10218)
  - 6.3.4.1 Confirm specific service requirements for individual customer (10320)
    - 6.3.4.1.1 Process customer request (10324)
    - 6.3.4.1.2 Create customer profile (10325)
    - 6.3.4.1.3 Generate service order (10326)
  - 6.3.4.2 Identify and schedule resources to meet service requirements (10321)
    - 6.3.4.2.1 Create resourcing plan and schedule (10327)
    - 6.3.4.2.2 Create service order fulfillment schedule (10328)
  - 6.3.4.3 Provide service to specific customers (10322)
    - 6.3.4.3.1 Organize daily service order fulfillment schedule (10330)
    - 6.3.4.3.2 Execute product repair (10331)
    - 6.3.4.3.3 Manage service order fulfillment (10332)

6.3.4.4	Ensure quality of service (10323)	6.5.2.1	Solicit customer feedback on complaint handling and resolution (11236)
6.3.4.4.1	Identify completed service orders for feedback (10334)	6.5.2.2	Analyze customer complaint data and identify improvement opportunities (11237)
6.3.4.4.2	Identify incomplete service orders and service failures (10335)	6.5.2.3	Identify common customer complaints (11689)
6.3.4.4.3	Solicit customer feedback on services delivered (10336)	6.5.3	Measure customer satisfaction with products and services (10403)
6.3.4.4.4	Process customer feedback on services delivered (10337)	6.5.3.1	Gather and solicit post-sale customer feedback on products and services (11238)
<b>6.4</b>	<b>Manage product recalls and regulatory audits (20110)</b>	6.5.3.2	Solicit post-sale customer feedback on ad effectiveness (11239)
6.4.1	Initiate recall (20111)	6.5.3.3	Solicit customer feedback on cross-channel experience (20117)
6.4.2	Assess the likelihood and consequences of occurrence of any hazards (20112)	6.5.3.4	Analyze product and service satisfaction data and identify improvement opportunities (11240)
6.4.3	Manage recall related communications (20113)	6.5.3.5	Provide feedback and insights to appropriate teams (product design/development, marketing, manufacturing) (11241)
6.4.4	Submit regulatory reports (20114)	6.5.4	Evaluate and manage warranty performance (12672)
6.4.5	Monitor and audit recall effectiveness (20115)	6.5.4.1	Measure customer satisfaction with warranty handling and resolution (20118)
6.4.6	Manage recall termination (20116)	6.5.4.2	Monitor and report on warranty management metrics (12676)
<b>6.5</b>	<b>Evaluate customer service operations and customer satisfaction (20595)</b>	6.5.4.3	Identify improvement opportunities (20119)
6.5.1	Measure customer satisfaction with customer problems, requests, and inquiries handling (10401)	6.5.4.4	Identify opportunities to eliminate warranty waste (12674)
6.5.1.1	Solicit customer feedback on customer service experience (11687)	6.5.4.5	Investigate fraudulent claims (20120)
6.5.1.2	Analyze customer service data and identify improvement opportunities (11688)	6.5.5	Evaluate recall performance (20121)
6.5.1.3	Provide customer feedback to product management on customer service experience (18126)		
6.5.2	Measure customer satisfaction with customer- complaint handling and resolution (10402)		

## 7.0 Develop and Manage Human Capital (10007)

<b>7.1 Develop and manage human resources planning, policies, and strategies (17043)</b>		7.2.1.7	Manage requisition dates (10452)
7.1.1	Develop human resources strategy (20958)	7.2.2	Recruit/Source candidates (10440)
7.1.1.1	Identify strategic HR needs (10418)	7.2.2.1	Determine recruitment methods and channels (10453)
7.1.1.2	Define HR and business function roles and accountability (10419)	7.2.2.2	Perform recruiting activities/events (10454)
7.1.1.3	Determine HR costs (10420)	7.2.2.3	Manage recruitment vendors (10455)
7.1.1.4	Establish HR measures (10421)	7.2.2.4	Manage employee referral programs (17047)
7.1.1.5	Communicate HR strategies (10422)	7.2.2.5	Manage recruitment channels (17048)
7.1.1.6	Develop strategy for HR systems/technologies/tools (10432)	7.2.3	Screen and select candidates (20123)
7.1.1.7	Manage employer branding (20606)	7.2.3.1	Identify and deploy candidate selection tools (10456)
7.1.2	Develop and implement workforce strategy and policies (17045)	7.2.3.2	Interview candidates (10457)
7.1.2.1	Gather skill requirements according to corporate strategy and market environment (10423)	7.2.3.3	Test candidates (10458)
7.1.2.2	Plan employee resourcing requirements per business unit/organization (10424)	7.2.3.4	Select and reject candidates (10459)
7.1.2.3	Develop compensation plan (10425)	7.2.4	Manage new hire/re-hire (10443)
7.1.2.3.1	Establish incentive plan (10210)	7.2.4.1	Draw up and make offer (10463)
7.1.2.4	Develop succession plan (10426)	7.2.4.2	Negotiate offer (10464)
7.1.2.5	Develop high performers/leadership programs (16938)	7.2.4.3	Hire candidate (10465)
7.1.2.6	Develop employee diversity plan (10427)	7.2.5	Manage applicant information (10444)
7.1.2.7	Develop training program (11622)	7.2.5.1	Obtain candidate background information (10460)
7.1.2.8	Develop recruitment program (11623)	7.2.5.2	Create applicant record (10466)
7.1.2.9	Develop other HR programs (10428)	7.2.5.3	Manage/track applicant data (10467)
7.1.2.10	Develop HR policies (10429)	7.2.5.3.1	Complete position classification and level of experience (20124)
7.1.2.11	Administer HR policies (10430)	7.2.5.4	Archive and retain records of non-hires (10468)
7.1.2.12	Plan employee benefits (10431)	<b>7.3 Manage employee on boarding, development, and training (20599)</b>	
7.1.2.13	Develop workforce strategy models (10433)	7.3.1	Manage employee orientation and deployment (10469)
7.1.2.14	Implement workforce strategy models (20122)	7.3.1.1	Create/maintain employee on-boarding program (10474)
7.1.3	Monitor and update strategy, plans, and policies (10417)	7.3.1.1.1	Develop employee induction program (10477)
7.1.3.1	Measure realization of objectives (10434)	7.3.1.1.2	Maintain/Update employee induction program (10478)
7.1.3.2	Measure contribution to business strategy (10435)	7.3.1.2	Evaluate the effectiveness of the employee on-boarding program (11243)
7.1.3.3	Communicate plans and provide updates to stakeholders (10436)	7.3.1.3	Execute on-boarding program (17050)
7.1.3.4	Review and revise HR plans (10438)	7.3.2	Manage employee performance (10470)
7.1.4	Develop competency management models (17046)	7.3.2.1	Define employee performance objectives (10479)
<b>7.2 Recruit, source, and select employees (10410)</b>		7.3.2.2	Review, appraise, and manage employee performance (10480)
7.2.1	Manage employee requisitions (10439)	7.3.2.3	Evaluate and review performance program (10481)
7.2.1.1	Align staffing plan to work force plan and business unit strategies/resource needs (10445)	7.3.3	Manage employee development (10472)
7.2.1.2	Develop and maintain job descriptions (10447)	7.3.3.1	Define employee development guidelines (10487)
7.2.1.3	Open job requisitions (10446)	7.3.3.2	Develop employee career plans and career paths (10488)
7.2.1.4	Post job requisitions (10448)	7.3.3.3	Manage employee skill and competency development (17051)
7.2.1.5	Modify job requisitions (10450)		
7.2.1.6	Notify hiring manager (10451)		

7.3.4	Develop and train employees (10473)	7.5.2.2	Administer benefit enrollment (10505)
7.3.4.1	Align employee with organization development needs (10490)	7.5.2.3	Process claims (10506)
7.3.4.2	Define employee competencies (16940)	7.5.2.4	Perform benefit reconciliation (10507)
7.3.4.3	Align learning programs with competencies (10491)	7.5.3	Manage employee assistance and retention (10496)
7.3.4.4	Establish training needs by analysis of required and available skills (10492)	7.5.3.1	Deliver programs to support work/life balance for employees (10508)
7.3.4.5	Develop, conduct, and manage employee and/or management training programs (10493)	7.5.3.2	Develop family support systems (10509)
7.3.4.6	Manage examinations and certifications (20125)	7.5.3.3	Review retention and motivation indicators (10510)
7.3.4.6.1	Liaise with external certification authorities (20126)	7.5.3.4	Review compensation plan (10511)
7.3.4.6.2	Administer certification tests (20127)	7.5.4	Administer payroll (10497)
7.3.4.6.3	Appraise experience qualifications (20128)	<b>7.6 Redeploy and retire employees (10413)</b>	
7.3.4.6.4	Administer certificate issue and maintenance (20129)	7.6.1	Manage promotion and demotion process (10512)
<b>7.4 Manage employee relations (17052)</b>		7.6.2	Manage separation (10513)
7.4.1	Manage labor relations (10483)	7.6.3	Manage retirement (10514)
7.4.2	Manage collective bargaining process (10484)	7.6.4	Manage leave of absence (10515)
7.4.3	Manage labor management partnerships (10485)	7.6.5	Develop and implement employee outplacement (10516)
7.4.4	Manage employee grievances (10531)	7.6.6	Manage workforce scheduling (20132)
<b>7.5 Reward and retain employees (10412)</b>		7.6.6.1	Receive required resources/skills and capabilities (20133)
7.5.1	Develop and manage reward, recognition, and motivation programs (10494)	7.6.6.2	Manage resource deployment (10517)
7.5.1.1	Develop salary/compensation structure and plan (10498)	7.6.7	Relocate employees and manage assignments (17055)
7.5.1.2	Develop benefits and reward plan (10499)	7.6.7.1	Manage expatriates (10520)
7.5.1.3	Perform competitive analysis of benefit and rewards (10500)	<b>7.7 Manage employee information and analytics (17056)</b>	
7.5.1.4	Identify compensation requirements based on financial, benefits, and HR policies (10501)	7.7.1	Manage reporting processes (10522)
7.5.1.5	Administer compensation and rewards to employees (10502)	7.7.2	Manage employee inquiry process (10523)
7.5.1.6	Reward and motivate employees (10503)	7.7.3	Manage and maintain employee data (10524)
7.5.2	Manage and administer benefits (10495)	7.7.4	Manage human resource information systems HRIS (10525)
7.5.2.1	Deliver employee benefits program (10504)	7.7.5	Develop and manage employee metrics (10526)
		7.7.6	Develop and manage time and attendance systems (10527)
		7.7.7	Manage/Collect employee suggestions and perform employee research (10530)
		<b>7.8 Manage employee communication (17057)</b>	
		7.8.1	Develop employee communication plan (10529)
		7.8.2	Conduct employee engagement surveys (16944)
		<b>7.9 Deliver employee communications (10532)</b>	

## 8.0 Manage Information Technology (IT) (10008)

<b>8.1 Manage the business of information technology (10563)</b>			
8.1.1 Understand IT customer needs (20609)		8.2.1.1 Build and maintain IT strategic intelligence (20654)	
8.1.1.1 Understand IT customer communities (20610)		8.2.1.2 Monitor and map current and emerging technologies (20655)	
8.1.1.2 Assess IT customer operational capabilities (20611)		8.2.1.3 Define and communicate digital transformation strategy (20656)	
8.1.2 Identify IT customer transformation needs (20612)		8.2.1.4 Develop IT strategic alignment (20657)	
8.1.2.1 Understand business requirements for IT capabilities (20613)		8.2.1.5 Articulate IT alignment principles (20658)	
8.1.2.2 Understand IT landscape (20614)		8.2.1.6 Maintain IT strategic alignment (20659)	
8.1.2.3 Develop IT visioning (20615)		8.2.2 Manage IT portfolio strategy (20660)	
8.1.2.4 Outline IT service expectations (20616)		8.2.2.1 Establish and validate IT value criteria (20661)	
8.1.3 Plan and communicate IT services (20617)		8.2.2.2 Determine IT portfolio investment balance (20662)	
8.1.3.1 Manage IT customer expectations (20618)		8.2.2.3 Evaluate proposed IT investment projects (20663)	
8.1.3.2 Define future IT services (20619)		8.2.2.4 Prioritize IT projects (20664)	
8.1.3.3 Determine IT performance indicators (20620)		8.2.2.5 Align IT resources to strategic priorities (20665)	
8.1.3.4 Create IT marketing messages (20621)		8.2.2.6 Align IT portfolio to business objectives (20667)	
8.1.3.5 Create IT service marketing plan (20622)		8.2.3 Define and maintain enterprise architecture (20668)	
8.1.4 Provide IT transformation guidance (20623)		8.2.3.1 Create and publish enterprise architecture principles (20670)	
8.1.4.1 Develop IT transformation plans (20624)		8.2.3.2 Establish and operate enterprise architecture governance (20671)	
8.1.4.2 Collect IT customer requirements (20625)		8.2.3.3 Research technologies to innovate IT services and solutions (20672)	
8.1.4.3 Analyze IT customer requirements (20937)		8.2.3.4 Provide input to definition and prioritization of IT projects (20673)	
8.1.4.4 Identify and prioritize IT opportunities (20626)		8.2.4 Define IT service management strategy (20674)	
8.1.4.5 Facilitate solution design activities (20627)		8.2.4.1 Establish IT service management strategy and goals (20675)	
8.1.4.6 Prioritize IT outcomes (20628)		8.2.4.2 Identify IT service operating and process requirements (20676)	
8.1.4.7 Develop business cases (20629)		8.2.4.3 Define IT service catalog (20677)	
8.1.4.8 Support business case (20630)		8.2.4.4 Establish IT service management framework (20678)	
8.1.4.9 Develop transformation roadmap (20631)		8.2.4.5 Define and implement IT service management (20679)	
8.1.5 Develop and manage IT service levels (20632)		8.2.4.6 Define and deploy support service management process tools and methods (20680)	
8.1.5.1 Understand IT service requirements (20633)		8.2.4.7 Monitor and report IT performance (20681)	
8.1.5.2 Forecast IT service demand (20634)		8.2.5 Control IT management system (20682)	
8.1.5.3 Maintain IT services catalog (20635)		8.2.5.1 Determine IT performance measures (20683)	
8.1.5.4 Define service level agreement (20636)		8.2.5.2 Define IT control points and assurance procedures governance model (20684)	
8.1.5.5 Maintain IT customer contracts (20637)		8.2.5.3 Monitor and analyze overall IT performance (20685)	
8.1.5.6 Negotiate and establish service level agreements (20638)		8.2.5.4 Monitor and analyze IT financial performance (20686)	
8.1.5.7 Develop and maintain improvement processes (20640)		8.2.5.5 Monitor and analyze IT value and benefits (20687)	
8.1.6 Manage IT customer relationships (20641)		8.2.5.6 Optimize IT resource allocation (20688)	
8.1.6.1 Establish relationship management mechanisms (20642)		8.2.5.7 Manage IT projects and services interdependencies (20689)	
8.1.6.2 Understand IT customer strategy (20643)		8.2.5.8 Report IT service and project performance (20690)	
8.1.6.3 Understand IT customer environment (20644)		8.2.5.9 Select, deploy, and operate IT performance analytics tools (20692)	
8.1.6.4 Communicate IT capabilities (20645)		8.2.6 Manage IT value portfolio (20693)	
8.1.6.5 Manage IT requirements (20646)		8.2.6.1 Assess performance against IT service and	
8.1.7 Analyze service performance (20648)			
8.1.7.1 Assess SLA compliance (20649)			
8.1.7.2 Triage SLA compliance issues (20650)			
8.1.7.3 Collect feedback about IT products and services (20647)			
8.1.7.4 Synthesize and distribute IT performance information (20938)			
<b>8.2 Develop and manage IT business strategy (20652)</b>			
8.2.1 Define business technology and governance strategy (20653)			

	project value criteria (20694)	8.3.4.2	Identify IT continuity gaps (20733)
8.2.6.2	Quantify value of IT service and project portfolio investments (20695)	8.3.4.3	Manage IT business continuity (20734)
8.2.6.3	Communicate business technology value contribution (20696)	8.3.5	Develop and manage IT security, privacy, and data protection (20735)
8.2.6.4	Determine and implement IT portfolio adjustments (20697)	8.3.5.1	Assess IT regulatory and confidentiality requirements and policies (20736)
8.2.7	Define and manage technology innovation (20699)	8.3.5.2	Create IT security, privacy, and data protection risk governance (20737)
8.2.7.1	Establish selection criteria for research initiatives (20700)	8.3.5.3	Define IT data security and privacy policies, standards, and procedures (20738)
8.2.7.2	Analyze emerging technology concepts (20701)	8.3.5.4	Review and monitor physical and logical IT data security measures (20739)
8.2.7.3	Identify technology concepts and capabilities (20702)	8.3.5.5	Review and monitor application security controls (20740)
8.2.7.4	Execute IT research projects (20703)	8.3.5.6	Review and monitor IT physical environment security controls (20741)
8.2.7.5	Evaluate IT research project outcomes (20939)	8.3.5.7	Monitor/analyze network intrusion detection data and resolve threats (20742)
8.2.7.6	Identify and promote viable concepts (20704)	8.3.6	Conduct and analyze IT compliance assessments (20743)
8.2.7.7	Develop and plan IT investment projects (20705)	8.3.6.1	Conduct projects to enhance IT compliance and remediate risk (20744)
<b>8.3</b>	<b>Develop and manage IT resilience and risk (20706)</b>	8.3.6.2	Conduct IT compliance control auditing of internal and external services (20745)
8.3.1	Develop IT compliance, risk, and security strategy (20707)	8.3.6.3	Perform IT compliance reporting (20746)
8.3.1.1	Determine and evaluate IT regulatory and audit requirements (20708)	8.3.6.4	Identify and escalate IT compliance issues and remediation requirements (20747)
8.3.1.2	Understand business unit risk tolerance (20940)	8.3.6.5	Support external audits and reports (20748)
8.3.1.3	Establish IT risk tolerance (20709)	8.3.7	Develop and execute IT resilience and continuity operations (20749)
8.3.1.4	Establish risk ownership (20710)	8.3.7.1	Conduct IT resilience improvement projects (20750)
8.3.1.5	Establish and maintain risk management roles (20711)	8.3.7.2	Develop, document, and maintain IT business continuity planning (20751)
8.3.1.6	Establish compliance objectives (20712)	8.3.7.3	Implement and enforce change control procedures (20752)
8.3.1.7	Identify systems to support compliance (20941)	8.3.7.4	Execute recurring IT service provider business continuity (20753)
8.3.1.8	Identify and evaluate IT risk (20713)	8.3.7.5	Provide IT resilience training (20754)
8.3.1.9	Evaluate IT-related risks resiliency (20714)	8.3.7.6	Execute recurring IT business operations continuity (20755)
8.3.1.10	Create IT risk mitigation strategies and approaches (20715)	8.3.8	Manage IT user identity and authorization (20756)
8.3.2	Develop IT resilience strategy (20716)	8.3.8.1	Support integration of identity and authorization policies (20757)
8.3.2.1	Determine IT delivery resiliency (20717)	8.3.8.2	Manage IT user directory (20758)
8.3.2.2	Determine critical IT risks (20718)	8.3.8.3	Manage IT user authorization (20759)
8.3.2.3	Prioritize IT risks (20719)	8.3.8.4	Manage IT user authentication mechanisms (20760)
8.3.2.4	Establish mitigation approaches for IT risks (20720)	8.3.8.5	Audit IT user identity and authorization systems (20761)
8.3.3	Control IT risk, compliance, and security (20721)	8.3.8.6	Respond to IT information security and network breaches (20762)
8.3.3.1	Evaluate enterprise regulatory and compliance obligations (20722)	8.3.8.7	Conduct penetration testing (20763)
8.3.3.2	Analyze IT security threat impact (20723)	8.3.8.8	Audit integration of user identity and authorization systems (20764)
8.3.3.3	Create and maintain IT compliance requirements (20724)	<b>8.4</b>	<b>Manage information (20765)</b>
8.3.3.4	Create and maintain IT security policies, standards, and procedures (20942)	8.4.1	Define business information and analytics strategy (20766)
8.3.3.5	Develop and deploy risk management training (20725)	8.4.1.1	Establish data, information, and analytic objectives (20767)
8.3.3.6	Establish risk reporting capabilities and responsibilities (20726)		
8.3.3.7	Establish communication standards (20727)		
8.3.3.8	Conduct IT risk and threat assessments (20728)		
8.3.3.9	Monitor and manage IT activity risk (20729)		
8.3.3.10	Identify, supervise and monitor IT risk mitigation measures (20730)		
8.3.4	Plan and manage IT continuity (20731)		
8.3.4.1	Evaluate IT continuity (20732)		

8.4.1.2	Establish data, information, and analytic governance (20768)	8.5.3.5	Promote adoption of existing service/solution architecture (20804)
8.4.1.3	Access IT data/analytic capabilities (20769)	8.5.3.6	Develop and maintain service/solution architectures (20805)
8.4.2	Define and maintain business information architecture (20770)	8.5.3.7	Assess IT service/solution architecture conformance (20806)
8.4.2.1	Determine enterprise business information requirements (20771)	8.5.3.8	Manage architectural exceptions (20807)
8.4.2.2	Define enterprise data models (20772)	8.5.4	Execute IT service/solution creation and testing (20808)
8.4.2.3	Identify and understand external data sources (20773)	8.5.4.1	Execute IT service/solution development lifecycle (20809)
8.4.2.4	Establish data ownership and stewardship responsibilities (20774)	8.5.4.1.1	Assess and validate IT service/solution requirements (20810)
8.4.2.5	Maintain and evolve enterprise data and information architecture (20775)	8.5.4.1.2	Create service/solution design (20811)
8.4.3	Define and execute business information lifecycle planning and control (20776)	8.5.4.1.3	Build and test IT service/solution components (20812)
8.4.3.1	Define and maintain enterprise information policies, standards, and procedures (20777)	8.5.4.1.4	Integrate IT components and services (20813)
8.4.3.2	Implement and execute data administration responsibilities (20778)	8.5.4.1.5	Execute IT service/solution validation (20814)
8.4.4	Manage business information content (20779)	8.5.4.1.6	Bundle service/solution deployment packaging (20815)
8.4.4.1	Monitor and control business information (20780)	8.5.4.1.7	Manage service/solution process exceptions (20816)
8.4.4.2	Maintain business information feeds and repositories (20781)	8.5.5	Perform service/solution maintenance and testing (20817)
8.4.4.3	Perform internal usage audits (20782)	8.5.5.1	Execute IT service/solution maintenance lifecycle (20818)
8.4.4.4	Implement and administer business information access (20783)	8.5.5.1.1	Assess IT remediation (20819)
<b>8.5</b>	<b>Develop and manage services/solutions (20784)</b>	8.5.5.1.2	Modify service/solution design (20820)
8.5.1	Develop service/solution and integration strategy (20785)	8.5.5.1.3	Perform IT service/solution remediation (20821)
8.5.1.1	Determine IT service/solution development (20786)	8.5.5.1.4	Manage service/solution operations (20822)
8.5.1.2	Define IT service/solution development processes/standards (20787)	8.5.5.1.5	Prepare fixed/enhanced service/solution packaging (20823)
8.5.1.3	Identify, deploy, and support development methodologies and tools (20788)	<b>8.6</b>	<b>Deploy services/solutions (20824)</b>
8.5.1.4	Establish service component criteria (20789)	8.6.1	Develop and manage service/solution deployment strategy (20825)
8.5.1.5	Understand and select reusable service components (20790)	8.6.1.1	Assess IT deployment business impact (20826)
8.5.1.6	Maintain service component portfolio (20791)	8.6.1.2	Establish IT deployment policies (20827)
8.5.1.7	Establish development standards exception governance (20792)	8.6.1.3	Define and create deployment procedure workflow (20828)
8.5.2	Manage service/solution lifecycle planning (20793)	8.6.1.4	Define IT change/release standards (20829)
8.5.2.1	Monitor and track emerging technology capabilities (20794)	8.6.1.5	Assign deployment approval responsibilities (20830)
8.5.2.2	Identify IT services/solutions (20795)	8.6.1.6	Analyze deployments outcomes (20831)
8.5.2.3	Determine IT service/solution approach (20796)	8.6.2	Plan service and solution implementation (20832)
8.5.2.4	Define IT solution lifecycle (20797)	8.6.2.1	Assess IT deployment risk (20833)
8.5.2.5	Develop IT service/solution "sunset" plans (20798)	8.6.2.2	Define implementation schedule and roll-out sequence (20834)
8.5.3	Develop and manage service/solution architecture (20799)	8.6.2.3	Determine implementation requirements (20835)
8.5.3.1	Assess IT application and infrastructure architecture constraints (20800)	8.6.2.4	Plan and align user testing and resources (20836)
8.5.3.2	Assess business constraints on IT service/solution (20801)	8.6.2.5	Develop IT training (20837)
8.5.3.3	Determine IT component integration requirements (20802)	8.6.2.6	Create implementation communications (20838)
8.5.3.4	Identify opportunities for IT component reuse (20803)	8.6.2.7	Manage IT roll-back procedures (20839)
		8.6.3	Manage change deployment control (20840)
		8.6.3.1	Asses IT change/release impact (20841)
		8.6.3.2	Confirm change/release compliance (20842)
		8.6.3.3	Assess IT change/release risk (20843)

8.6.3.4	Consolidate IT change (20844)	8.7.3.1.4	Schedule/optimize backup and archive activities (20885)
8.6.3.5	Create and communicate deployment schedule (20845)	8.7.3.1.5	Balance operational workloads across available infrastructure components (20886)
8.6.3.6	Approve change/release deployment (20846)	8.7.3.1.6	Determine specific problem support procedures (20887)
8.6.3.7	Document IT change/release outcome (20847)		
8.6.4	Implement technology solutions (20848)	8.7.4	Develop and manage infrastructure resource planning (20888)
8.6.4.1	Confirm hardware/software operational status (20849)	8.7.4.1	Develop IT service delivery strategy (20889)
8.6.4.2	Confirm operational availability (20850)	8.7.4.2	Assess IT infrastructure business objectives (20890)
8.6.4.3	Execute internal IT implementation plan (20851)	8.7.4.3	Determine ongoing IT infrastructure capabilities (20891)
8.6.4.4	Confirm implementation completion (20852)	8.7.4.4	Plan IT infrastructure change (20892)
8.6.4.5	Implement software change/release (20853)	8.7.4.5	Plan and budget IT license usage volumes (20893)
8.6.4.6	Perform post-installation testing (20854)	8.7.5	Define service support planning (20895)
8.6.4.7	Distribute software components network-wide (20855)	8.7.5.1	Understand IT support demand patterns (20896)
8.6.4.8	Verify change/release implementation success (20856)	8.7.5.2	Determine required support resource levels, responsibilities, and capabilities (20897)
8.6.4.9	Execute roll-back plan (20857)	8.7.5.3	Maintain service support knowledge repository (20898)
8.6.5	Perform service and solution rollout (20858)	8.7.5.4	Maintain service support learning (20943)
8.6.5.1	Conduct IT training (20859)	8.7.5.5	Communicate service support needs (20899)
8.6.5.2	Prepare and distribute service/solution communications (20860)	8.7.5.6	Define IT escalation mechanisms (20900)
8.6.5.3	Support organizational changes (20861)	8.7.5.7	Manage IT service support resources (20901)
8.6.5.4	Execute rollout plans (20862)	8.7.5.8	Coordinate with external support providers (20902)
8.6.5.5	Provide rollout support (20863)	8.7.5.9	Triage IT service delivery incidents (20903)
8.6.5.6	Manage rollout support capabilities (20864)	8.7.5.10	Monitor IT service support performance (20904)
8.6.5.7	Monitor and record rollout issues (20865)	8.7.6	Develop and manage service delivery operations (20905)
<b>8.7 Create and manage support services/solutions (20866)</b>		8.7.6.1	Operate and monitor online systems (20906)
8.7.1	Define and establish service delivery strategy (20867)	8.7.6.2	Run and monitor batch job schedule (20907)
8.7.1.1	Assess business objectives and IT service delivery (20868)	8.7.6.3	Manage service delivery workloads (20908)
8.7.1.2	Define IT service delivery portfolio (20869)	8.7.6.4	Manage infrastructure performance and capacity (20909)
8.7.1.3	Create and maintain IT service delivery model (20870)	8.7.6.5	Respond to unplanned operational issues (20910)
8.7.1.4	Determine IT service delivery locations and activities (20871)	8.7.6.6	Produce and distribute output media (20911)
8.7.1.5	Define IT service delivery sourcing strategy (20872)	8.7.6.7	Monitor IT infrastructure security (20912)
8.7.2	Define and develop service support strategy (20873)	8.7.6.8	Manage IT infrastructure/data recovery (20913)
8.7.2.1	Assess business objectives and IT service support delivery (20874)	8.7.7	Manage infrastructure resource administration (20914)
8.7.2.2	Define IT service support portfolio (20875)	8.7.7.1	Manage infrastructure configuration (20915)
8.7.2.3	Create and maintain IT support model (20876)	8.7.7.2	Perform infrastructure component maintenance (20916)
8.7.2.4	Develop IT support service sourcing strategy (20877)	8.7.7.3	Install/configure/upgrade infrastructure components (20917)
8.7.2.5	Establish support service framework (20878)	8.7.7.4	Maintain IT asset records (20918)
8.7.2.6	Provide service support tools and technology (20879)	8.7.7.5	Administer IT licenses/user agreements (20919)
8.7.3	Plan and manage service delivery control (20880)	8.7.7.6	Provide IT infrastructure service and capabilities (20920)
8.7.3.1	Plan operational activities for IT service delivery (20881)	8.7.8	Operate IT user support (20921)
8.7.3.1.1	Schedule service delivery resources (20882)	8.7.8.1	Triage IT issues/requests (20922)
8.7.3.1.2	Maintain/optimize batch job schedule (20883)	8.7.8.2	Provide IT resolution capabilities (20923)
8.7.3.1.3	Schedule change/release windows (20884)	8.7.8.3	Manage IT user requests (20925)
		8.7.8.4	Escalate IT requests (20926)
		8.7.8.5	Resolve IT issues/requests (20927)
		8.7.8.6	Execute IT continuity and recovery action (20928)

## 9.0 Manage Financial Resources (17058)

### 9.1 Perform planning and management accounting (10728)

- 9.1.1 Perform planning/budgeting/forecasting (10738)
  - 9.1.1.1 Develop and maintain budget policies and procedures (10771)
  - 9.1.1.2 Prepare periodic budgets and plans (10772)
  - 9.1.1.3 Operationalize and implement plans to achieve budget (20135)
  - 9.1.1.4 Prepare periodic financial forecasts (10773)
  - 9.1.1.5 Perform variance analysis against forecasts and budgets (20136)
- 9.1.2 Perform cost accounting and control (10739)
  - 9.1.2.1 Perform inventory accounting (10774)
  - 9.1.2.2 Perform profit center accounting (14057)
  - 9.1.2.3 Perform cost of sales analysis (10775)
  - 9.1.2.4 Perform product costing (10776)
  - 9.1.2.5 Perform variance analysis (10777)
  - 9.1.2.6 Report on profitability (11175)
- 9.1.3 Perform cost management (10740)
  - 9.1.3.1 Determine key cost drivers (10778)
  - 9.1.3.2 Measure cost drivers (10779)
  - 9.1.3.3 Determine critical activities (10780)
  - 9.1.3.4 Manage asset resource deployment and utilization (10781)
- 9.1.4 Evaluate and manage financial performance (10741)
  - 9.1.4.1 Assess customer and product profitability (10782)
  - 9.1.4.2 Evaluate new products (10783)
  - 9.1.4.3 Perform life cycle costing (10784)
  - 9.1.4.4 Optimize customer and product mix (10785)
  - 9.1.4.5 Track performance of new-customer and product strategies (10786)
  - 9.1.4.6 Prepare activity-based performance measures (10787)
  - 9.1.4.7 Manage continuous cost improvement (10788)

### 9.2 Perform revenue accounting (10729)

- 9.2.1 Process customer credit (10742)
  - 9.2.1.1 Establish credit policies (10789)
  - 9.2.1.2 Analyze/Approve new account applications (10790)
  - 9.2.1.3 Analyze credit scoring history (14187)
  - 9.2.1.4 Forecast credit scoring requirement (14188)
  - 9.2.1.5 Review existing accounts (10791)
  - 9.2.1.6 Produce credit/collection reports (10792)
  - 9.2.1.7 Reinstate or suspend accounts based on credit policies (10793)
- 9.2.2 Invoice customer (10743)
  - 9.2.2.1 Maintain customer/product master files (10794)
  - 9.2.2.2 Generate customer billing data (10795)
  - 9.2.2.3 Transmit billing data to customers (10796)

- 9.2.2.4 Post receivable entries (10797)
- 9.2.2.5 Resolve customer billing inquiries (10798)
- 9.2.3 Process accounts receivable (AR) (10744)
  - 9.2.3.1 Establish AR policies (10799)
  - 9.2.3.2 Receive/Deposit customer payments (10800)
  - 9.2.3.3 Apply cash remittances (10801)
  - 9.2.3.4 Prepare AR reports (10802)
  - 9.2.3.5 Post AR activity to the general ledger (10803)
- 9.2.4 Manage and process collections (10745)
  - 9.2.4.1 Establish policies for delinquent accounts (10804)
  - 9.2.4.2 Analyze delinquent account balances (10805)
  - 9.2.4.3 Correspond/Negotiate with delinquent accounts (10806)
  - 9.2.4.4 Discuss account resolution with internal parties (10807)
  - 9.2.4.5 Process adjustments/write off balances (10808)
  - 9.2.4.6 Perform recovery workout (14007)
  - 9.2.4.7 Manage default accounts (14008)
- 9.2.5 Manage and process adjustments/deductions (10746)
  - 9.2.5.1 Establish policies/procedures for adjustments (10809)
  - 9.2.5.2 Analyze adjustments (10810)
  - 9.2.5.3 Correspond/Negotiate with customer (10811)
  - 9.2.5.4 Discuss resolution with internal parties (10812)
  - 9.2.5.5 Prepare chargeback invoices (10813)
  - 9.2.5.6 Process related entries (10814)

### 9.3 Perform general accounting and reporting (10730)

- 9.3.1 Manage policies and procedures (10747)
  - 9.3.1.1 Negotiate service-level agreements (10815)
  - 9.3.1.2 Establish accounting policies (10816)
  - 9.3.1.3 Publish accounting policies (20604)
  - 9.3.1.4 Establish common financial systems (10818)
- 9.3.2 Perform general accounting (10748)
  - 9.3.2.1 Maintain chart of accounts (10819)
  - 9.3.2.2 Process journal entries (10820)
  - 9.3.2.3 Process allocations (10821)
  - 9.3.2.4 Process period end adjustments (10822)
  - 9.3.2.5 Post and reconcile intercompany transactions (10823)
  - 9.3.2.6 Reconcile general ledger accounts (10824)
  - 9.3.2.7 Perform consolidations and process eliminations (10825)
  - 9.3.2.8 Prepare trial balance (10826)
  - 9.3.2.9 Prepare and post management adjustments (10827)
- 9.3.3 Perform fixed-asset accounting (10749)
  - 9.3.3.1 Establish fixed-asset policies and procedures (10828)

9.3.3.2	Maintain fixed-asset master data files (10829)	9.5.1.3	Analyze and report paid and unpaid leave (10855)
9.3.3.3	Process and record fixed-asset additions and retires (10830)	9.5.1.4	Monitor regular, overtime, and other hours (10856)
9.3.3.4	Process and record fixed-asset adjustments, enhancements, revaluations, and transfers (10831)	9.5.1.5	Analyze and report employee utilization (10857)
9.3.3.5	Process and record fixed-asset maintenance and repair expenses (10832)	9.5.2	Manage pay (10754)
9.3.3.6	Calculate and record depreciation expense (10833)	9.5.2.1	Enter employee time worked into payroll system (10858)
9.3.3.7	Reconcile fixed-asset ledger (10834)	9.5.2.2	Maintain and administer employee earnings information (10859)
9.3.3.8	Track fixed-assets including physical inventory (10835)	9.5.2.3	Maintain and administer applicable deductions (10860)
9.3.3.9	Provide fixed-asset data to support tax, statutory, and regulatory reporting (10836)	9.5.2.4	Monitor changes in tax status of employees (10861)
9.3.4	Perform financial reporting (10750)	9.5.2.5	Process and distribute payments (10862)
9.3.4.1	Prepare business unit financial statements (10837)	9.5.2.6	Process and distribute manual checks (10863)
9.3.4.2	Prepare consolidated financial statements (10838)	9.5.2.7	Process period-end adjustments (10864)
9.3.4.3	Perform business unit reporting/review management reports (10839)	9.5.2.8	Respond to employee payroll inquiries (10865)
9.3.4.4	Perform consolidated reporting/review of cost management reports (10840)	9.5.3	Manage and process payroll taxes (10755)
9.3.4.5	Prepare statements for board review (10841)	9.5.3.1	Develop tax plan (14075)
9.3.4.6	Produce quarterly/annual filings and shareholder reports (10842)	9.5.3.2	Manage tax plan (14076)
9.3.4.7	Produce regulatory reports (10843)	9.5.3.3	Calculate and pay applicable payroll taxes (10866)
9.3.4.8	Perform legal and management consolidation (14074)	9.5.3.4	Produce and distribute employee annual tax statements (10867)
		9.5.3.5	File regulatory payroll tax forms (10868)
<b>9.4</b>	<b>Manage fixed-asset project accounting (10731)</b>	<b>9.6</b>	<b>Process accounts payable and expense reimbursements (10733)</b>
9.4.1	Perform capital planning and project approval (10751)	9.6.1	Process accounts payable (AP) (10756)
9.4.1.1	Develop capital investment policies and procedures (10844)	9.6.1.1	Verify AP pay file with purchase order vendor master file (10869)
9.4.1.2	Develop and approve capital expenditure plans and budgets (10845)	9.6.1.2	Maintain/Manage electronic commerce (10870)
9.4.1.3	Review and approve capital projects and fixed-asset acquisitions (10846)	9.6.1.3	Audit invoices and key data in AP system (10871)
9.4.1.4	Conduct financial justification for project approval (10847)	9.6.1.4	Approve payments (10872)
9.4.2	Perform capital project accounting (10752)	9.6.1.5	Process financial accruals and reversals (10873)
9.4.2.1	Create project account codes (10848)	9.6.1.6	Process payables taxes (10874)
9.4.2.2	Record project-related transactions (10849)	9.6.1.7	Research/Resolve payable exceptions (10875)
9.4.2.3	Monitor and track capital projects and budget spending (10850)	9.6.1.8	Process payments (10876)
9.4.2.4	Close/capitalize projects (10851)	9.6.1.9	Respond to AP inquiries (10877)
9.4.2.5	Measure financial returns on completed capital projects (10852)	9.6.1.10	Retain records (10878)
		9.6.1.11	Adjust accounting records (10879)
<b>9.5</b>	<b>Process payroll (10732)</b>	9.6.2	Process expense reimbursements (10757)
9.5.1	Report time (10753)	9.6.2.1	Establish and communicate expense reimbursement policies and approval limits (10880)
9.5.1.1	Establish policies and procedures (10853)	9.6.2.2	Capture and report relevant tax data (10881)
9.5.1.2	Collect and record employee time worked (10854)	9.6.2.3	Approve reimbursements and advances (10882)
		9.6.2.4	Process reimbursements and advances (10883)
		9.6.2.5	Manage personal accounts (10884)
		9.6.3	Manage corporate credit cards (20829)
		9.6.3.1	Establish corporate credit card policies and approval limits (20930)

9.6.3.2	Establish corporate credit card policies and (20931)	9.7.4.6	Process and oversee foreign currency transactions (10912)
9.6.3.3	Order corporate credit cards (20932)	9.7.4.7	Produce debt and investment accounting transaction reports (10913)
9.6.3.4	Manage corporate credit card accounts (20933)	9.7.4.8	Process and oversee interest rate transactions (14210)
9.6.3.5	Approve/Change credit limits (20934)		
9.6.3.6	Cancel/Deactivate credit card (20935)	9.7.5	Monitor and execute risk and hedging transactions (11208)
<b>9.7</b>	<b>Manage treasury operations (10734)</b>	9.7.5.1	Develop risk management/hedging strategy (12974)
9.7.1	Manage treasury policies and procedures (10758)	9.7.5.2	Manage interest rate risk (11209)
9.7.1.1	Establish scope and governance of treasury operations (10885)	9.7.5.2.1	Manage interest rate market data (19575)
9.7.1.2	Establish and publish treasury policies (10886)	9.7.5.2.2	Determine interest rate exposure for all markets (19576)
9.7.1.3	Develop treasury procedures (10887)	9.7.5.2.3	Determine interest rate hedge requirements in accordance with risk policy (19577)
9.7.1.4	Monitor treasury procedures (10888)	9.7.5.2.4	Execute interest rate trades (19578)
9.7.1.5	Audit treasury procedures (10889)	9.7.5.3	Manage foreign exchange risk (11210)
9.7.1.6	Revise treasury procedures (10890)	9.7.5.3.1	Manage foreign exchange market data (19579)
9.7.1.7	Develop and confirm internal controls for treasury (10891)	9.7.5.3.2	Determine foreign exchange exposure for all currencies (19580)
9.7.1.8	Define system security requirements (10892)	9.7.5.3.3	Determine foreign exchange hedge requirements in accordance with risk policy (19581)
9.7.2	Manage cash (10759)	9.7.5.3.4	Execute foreign exchange trades (19582)
9.7.2.1	Manage and reconcile cash positions (10893)	9.7.5.3.5	Manage foreign exchange balance sheet risk (19583)
9.7.2.2	Manage cash equivalents (10894)	9.7.5.4	Manage exposure risk (11211)
9.7.2.3	Process and oversee electronic fund transfers (EFTs) (10895)	9.7.5.4.1	Determine current customer exposures and limit exceptions (19584)
9.7.2.4	Develop cash flow forecasts (10896)	9.7.5.4.2	Resolve customer exposure limit violations (19585)
9.7.2.5	Manage cash flows (10897)	9.7.5.4.3	Manage customer collateral (19586)
9.7.2.6	Produce cash management accounting transactions and reports (10898)	9.7.5.4.4	Perform annual customer credit reviews (19587)
9.7.2.7	Manage and oversee banking relationships (10899)	9.7.5.5	Execute hedging transactions (20137)
9.7.2.8	Analyze, negotiate, resolve, and confirm bank fees (10900)	9.7.5.5.1	Measure physical positions (19588)
9.7.3	Manage in-house bank accounts (10760)	9.7.5.5.2	Establish hedges (19589)
9.7.3.1	Manage in-house bank accounts for subsidiaries (10901)	9.7.5.5.3	Unwind hedges (19590)
9.7.3.2	Manage and facilitate inter-company borrowing transactions (10902)	9.7.5.5.4	Evaluate and refine hedging positions (11213)
9.7.3.3	Manage centralized outgoing payments on behalf of subsidiaries (10903)	9.7.5.5.5	Monitor credit (11215)
9.7.3.4	Manage central incoming payments on behalf of subsidiaries (10904)	9.7.5.6	Produce hedge accounting transactions and reports (11214)
9.7.3.5	Manage internal payments and netting transactions (10905)	9.7.6	Manage financial fraud/dispute cases (16958)
9.7.3.6	Calculate interest and fees for in-house bank accounts (10906)	<b>9.8</b>	<b>Manage internal controls (10735)</b>
9.7.3.7	Provide account statements for in-house bank accounts (10907)	9.8.1	Establish internal controls, policies, and procedures (10762)
9.7.4	Manage debt and investment (10761)	9.8.1.1	Establish board of directors and audit committee (10914)
9.7.4.1	Establish investment policy (14079)	9.8.1.2	Define and communicate code of ethics (10915)
9.7.4.2	Manage financial intermediary relationships (10908)		
9.7.4.3	Manage liquidity (10909)		
9.7.4.4	Manage issuer exposure (10910)		
9.7.4.5	Process and oversee debt and investment transactions (10911)		

9.8.1.3	Assign roles and responsibility for internal controls (10916)	9.9.2	Process taxes (10766)
9.8.1.4	Define business process objectives and risks (11250)	9.9.2.1	Perform tax planning/strategy (10930)
9.8.1.5	Define entity/unit risk tolerances (11251)	9.9.2.2	Prepare tax returns (10931)
9.8.2	Operate controls and monitor compliance with internal controls policies and procedures (10763)	9.9.2.3	Prepare foreign taxes (10932)
9.8.2.1	Design and implement control activities (10917)	9.9.2.4	Calculate deferred taxes (10933)
9.8.2.2	Monitor control effectiveness (10918)	9.9.2.5	Account for taxes (10934)
9.8.2.3	Remediate control deficiencies (10919)	9.9.2.6	Monitor tax compliance (10935)
9.8.2.4	Create compliance function (10920)	9.9.2.7	Address tax inquiries (10936)
9.8.2.5	Operate compliance function (10921)	<b>9.10 Manage international funds/consolidation (10737)</b>	
9.8.2.6	Implement and maintain controls-related enabling technologies and tools (10922)	9.10.1	Monitor international rates (10767)
9.8.3	Report on internal controls compliance (10764)	9.10.2	Manage transactions (10768)
9.8.3.1	Report to external auditors (10923)	9.10.3	Monitor currency exposure/hedge currency (10769)
9.8.3.2	Report to regulators, share-/debt-holders, securities exchanges, etc. (10924)	9.10.4	Report results (10770)
9.8.3.3	Report to third parties (10925)	<b>9.11 Perform global trade services (17059)</b>	
9.8.3.4	Report to internal management (10926)	9.11.1	Screen sanctioned party list (14090)
<b>9.9 Manage taxes (10736)</b>		9.11.2	Control exports and imports (14091)
9.9.1	Develop tax strategy and plan (10765)	9.11.3	Classify products (14092)
9.9.1.1	Develop foreign, national, state, and local tax strategy (10927)	9.11.4	Perform currency conversion (19593)
9.9.1.2	Consolidate and optimize total tax plan (10928)	9.11.5	Calculate duty (14093)
9.9.1.3	Maintain tax master data (10929)	9.11.6	Communicate with customs (14094)
		9.11.7	Document trade (14095)
		9.11.8	Process trade preferences (14096)
		9.11.9	Handle restitution (14097)
		9.11.10	Prepare letter of credit (14098)

## 10.0 Acquire, Construct, and Manage Assets (19207)

### 10.1 Plan and acquire assets (10937)

- 10.1.1 Develop property strategy and long term vision (10941)
  - 10.1.1.1 Confirm alignment of property requirements with business strategy (10955)
  - 10.1.1.2 Appraise the external environment (10956)
  - 10.1.1.3 Determine build or buy decision (10957)
- 10.1.2 Plan facility (10943)
  - 10.1.2.1 Design facility (10958)
  - 10.1.2.2 Analyze budget (10959)
  - 10.1.2.3 Select property (10960)
  - 10.1.2.4 Negotiate terms for facility (10961)
  - 10.1.2.5 Manage construction or modification to building (10962)
- 10.1.3 Provide workspace and facilities (10944)
  - 10.1.3.1 Acquire workspace and facilities (10963)
  - 10.1.3.2 Change fit/form/function of workspace and facilities (10964)
- 10.1.4 Manage facilities operations (10949)
  - 10.1.4.1 Relocate people (10965)
  - 10.1.4.2 Relocate material and tools (10966)

### 10.2 Design and construct productive assets (19208)

- 10.2.1 Manage capital program for productive assets (19209)
  - 10.2.1.1 Define capital investment plan (19210)
  - 10.2.1.2 Monitor capital program (19211)
  - 10.2.1.3 Secure construction financing (19212)
- 10.2.2 Design and plan asset construction (20139)
  - 10.2.2.1 Develop construction strategy (19220)
  - 10.2.2.2 Perform construction performance management (11276)
  - 10.2.2.3 Obtain construction permissions (19221)
  - 10.2.2.4 Design assets (19222)
  - 10.2.2.5 Plan construction resources (19223)
- 10.2.3 Schedule and perform construction work (19229)
  - 10.2.3.1 Schedule construction work (19230)
  - 10.2.3.2 Obtain resources (19231)
  - 10.2.3.3 Construct new assets (19232)
  - 10.2.3.4 Augment existing assets (19233)
  - 10.2.3.5 Renew/Replace assets (19234)
- 10.2.4 Manage asset construction (19224)
  - 10.2.4.1 Monitor work performance (19225)

- 10.2.4.2 Undertake construction quality control (19226)
- 10.2.4.3 Create work and asset records (19227)
- 10.2.4.4 Manage safety, security, and access to sites (19228)

### 10.3 Maintain productive assets (19238)

- 10.3.1 Plan asset maintenance (19239)
  - 10.3.1.1 Develop maintenance strategies (19240)
  - 10.3.1.2 Analyze assets and predict maintenance requirements (10967)
  - 10.3.1.3 Specify maintenance policies (19241)
  - 10.3.1.4 Integrate preventive maintenance into operations schedule (10958)
  - 10.3.1.5 Identify work management tasks & priorities (19242)
  - 10.3.1.6 Conduct resource planning (19243)
  - 10.3.1.7 Create work plans (19244)
- 10.3.2 Manage asset maintenance (19245)
  - 10.3.2.1 Schedule maintenance work (19246)
  - 10.3.2.2 Obtain required resources (19247)
  - 10.3.2.3 Undertake quality control (19248)
  - 10.3.2.4 Update work and asset records (19249)
  - 10.3.2.5 Manage maintenance work safety (19250)
  - 10.3.2.6 Define maintenance performance targets (19251)
  - 10.3.2.7 Monitor maintenance performance against targets/contracts (19252)
- 10.3.3 Perform asset maintenance (19253)
  - 10.3.3.1 Perform preventative asset maintenance (10947)
  - 10.3.3.2 Perform routine asset maintenance (19254)
  - 10.3.3.3 Perform corrective asset maintenance and repairs (19255)
  - 10.3.3.4 Identify unplanned maintenance requirements (19256)
  - 10.3.3.5 Perform unplanned maintenance and repairs (19257)

### 10.4 Maintain productive assets (19238)

- 10.4.1 Develop exit strategy (10952)
- 10.4.2 Decommission productive assets (19258)
- 10.4.3 Perform sale or trade (10953)
- 10.4.4 Perform abandonment (10954)
- 10.4.5 Perform waste and hazardous goods management (16970)

## 11.0 Manage Enterprise Risk, Compliance, Remediation, and Resiliency (16437)

### 11.1 Manage enterprise risk (17060)

- 11.1.1 Establish the enterprise risk framework and policies (16439)
  - 11.1.1.1 Determine risk tolerance for organization (16440)
  - 11.1.1.2 Develop and maintain enterprise risk policies and procedures (16441)
  - 11.1.1.3 Identify and implement enterprise risk management tools (16442)
  - 11.1.1.4 Coordinate the sharing of risk knowledge across the organization (16443)
  - 11.1.1.5 Prepare and report enterprise risk to executive management and board (16444)
- 11.1.2 Oversee and coordinate enterprise risk management activities (16445)
  - 11.1.2.1 Identify enterprise level risks (16446)
  - 11.1.2.2 Assess risks to determine which to mitigate (16447)
  - 11.1.2.3 Develop risk mitigation and management strategy and integrate with existing performance management processes (16448)
  - 11.1.2.4 Verify business unit and functional risk mitigation plans are implemented (16449)
  - 11.1.2.5 Ensure risks and risk mitigation actions are monitored (16450)
  - 11.1.2.6 Report on enterprise risk activities (16451)
  - 11.1.2.7 Coordinate business unit and functional risk management activities (16452)
  - 11.1.2.8 Ensure that each business unit/function follows the enterprise risk management process (16453)
  - 11.1.2.9 Ensure that each business unit/function follows the enterprise risk reporting process (16454)
- 11.1.3 Manage business unit and function risk (17462)
  - 11.1.3.1 Identify risks (16456)
  - 11.1.3.2 Assess risks using enterprise risk framework policies and procedures (16457)
    - 11.1.3.3 Develop mitigation plans for risks (16458)
      - 11.1.3.3.1 Assess adequacy of insurance coverage (18129)
    - 11.1.3.4 Implement mitigation plans for risks (16459)
    - 11.1.3.5 Monitor risks (16460)
    - 11.1.3.6 Analyze risk activities and update plans (16461)
    - 11.1.3.7 Report on risk activities (16462)

### 11.2 Manage compliance (17467)

- 11.2.1 Establish compliance framework and policies (17468)
  - 11.2.1.1 Develop enterprise compliance policies and procedures (17469)
  - 11.2.1.2 Implement enterprise compliance activities (17470)
  - 11.2.1.3 Manage internal audits (14133)
  - 11.2.1.4 Maintain controls-related technologies and tools (14137)
- 11.2.2 Manage regulatory compliance (16463)
  - 11.2.2.1 Develop regulatory compliance procedures (16464)
  - 11.2.2.2 Identify applicable regulatory requirements (16465)
  - 11.2.2.3 Monitor the regulatory environment for changing or emerging regulations (16466)
  - 11.2.2.4 Assess current compliance position and identify weaknesses or shortfalls therein (16467)
  - 11.2.2.5 Implement missing or stronger regulatory compliance controls and policies (16468)
  - 11.2.2.6 Monitor and test regulatory compliance position and existing controls (16469)
  - 11.2.2.7 Compile and communicate compliance scorecard(s) (19595)
  - 11.2.2.8 Compile and communicate internal and regulatory compliance reports (19596)
  - 11.2.2.9 Maintain relationships with regulators as appropriate (16470)

### 11.3 Manage remediation efforts (11185)

- 11.3.1 Create remediation plans (11201)
- 11.3.2 Contact and confer with experts (11202)
- 11.3.3 Identify/dedicate resources (11203)
- 11.3.4 Investigate legal aspects (11204)
- 11.3.5 Investigate damage cause (11205)
- 11.3.6 Amend or create policy (11206)

### 11.4 Manage business resiliency (11216)

- 11.4.1 Develop the business resilience strategy (11221)
- 11.4.2 Perform continuous business operations planning (11222)
- 11.4.3 Test continuous business operations (11223)
- 11.4.4 Maintain continuous business operations (11224)
- 11.4.5 Share knowledge of specific risks across other parts of the organization (16471)

## 12.0 Manage External Relationships (10012)

### 12.1 Build investor relationships (11010)

- 12.1.1 Plan, build, and manage lender relations (11035)
- 12.1.2 Plan, build, and manage analyst relations (11036)
- 12.1.3 Communicate with shareholders (11037)

### 12.2 Manage government and industry relationships (11011)

- 12.2.1 Manage government relations (11038)
  - 12.2.1.1 Assess relationships (12869)
  - 12.2.1.2 Appoint responsible executives (12870)
  - 12.2.1.3 Monitor relationships (12871)
  - 12.2.1.4 Receive input from internal advisors (12872)
  - 12.2.1.5 Receive input from external advisors (12873)
  - 12.2.1.6 Liaise with authorities (12874)
- 12.2.2 Manage relations with quasi-government bodies (11039)
  - 12.2.2.1 Establish relationships with agencies (12875)
  - 12.2.2.2 Respond to audit inquiries (12876)
  - 12.2.2.3 Maintain documentation of contacts (12877)
  - 12.2.2.4 Plan and manage meetings (12878)
- 12.2.3 Manage relations with trade or industry groups (11040)
  - 12.2.3.1 Evaluate the requirements for strategic relationships (12879)
  - 12.2.3.2 Monitor the success of the partnerships (12880)
  - 12.2.3.3 Extend or change the relationships (12881)
- 12.2.4 Manage lobby activities (11041)

### 12.3 Manage relations with board of directors (11012)

- 12.3.1 Report financial results (11042)
- 12.3.2 Report audit findings (11043)

### 12.4 Manage legal and ethical issues (11013)

- 12.4.1 Create ethics policies (11044)
- 12.4.2 Manage corporate governance policies (11045)

- 12.4.3 Develop and perform preventive law programs (11046)

### 12.4.4 Ensure compliance (11047)

- 12.4.4.1 Plan and initiate compliance program (11053)
- 12.4.4.2 Execute compliance program (11054)

### 12.4.5 Manage outside counsel (11048)

- 12.4.5.1 Assess problem and determine work requirements (11056)
- 12.4.5.2 Engage/Retain outside counsel if necessary (11057)
- 12.4.5.3 Receive strategy/budget (11058)
- 12.4.5.4 Receive work product and manage/monitor case and work performed (11059)
- 12.4.5.5 Process payment for legal services (11060)
- 12.4.5.6 Track legal activity/performance (11061)

### 12.4.6 Protect intellectual property (11049)

- 12.4.6.1 Manage copyrights, patents, and trademarks (11062)
- 12.4.6.2 Maintain intellectual property rights and restrictions (11063)
- 12.4.6.3 Administer licensing terms (11064)
- 12.4.6.4 Administer options (11065)

### 12.4.7 Resolve disputes and litigations (11050)

### 12.4.8 Provide legal advice/counseling (11051)

### 12.4.9 Negotiate and document agreements/contracts (11052)

### 12.5 Manage public relations program (11014)

- 12.5.1 Manage community relations (11066)
- 12.5.2 Manage media relations (11067)
- 12.5.3 Promote political stability (11068)
- 12.5.4 Create press releases (11069)
- 12.5.5 Issue press releases (11070)

## 13.0 Develop and Manage Business Capabilities (10013)

### 13.1 Manage business processes (16378)

- 13.1.1 Establish and maintain process management governance (16379)
  - 13.1.1.1 Define and manage governance approach (16380)
  - 13.1.1.2 Establish and maintain process tools and templates (16381)
  - 13.1.1.3 Assign and support process ownership (16382)
  - 13.1.1.4 Perform process governance activities (16383)
- 13.1.2 Define and manage process frameworks (16384)
  - 13.1.2.1 Establish and maintain process framework (163850)
  - 13.1.2.2 Identify cross-functional processes (16386)
- 13.1.3 Define processes (16387)
  - 13.1.3.1 Scope processes (16388)
  - 13.1.3.2 Analyze processes (16389)
    - 13.1.3.2.1 Identify published best practices (20140)
  - 13.1.3.3 Model and document processes (16390)
  - 13.1.3.4 Publish processes (16391)
- 13.1.4 Manage process performance (16392)
  - 13.1.4.1 Provide process training (16393)
  - 13.1.4.2 Support process execution (16394)
  - 13.1.4.3 Measure and report process performance (16395)
    - 13.1.4.3.1 Identify additional metrics as required (20141)
- 13.1.5 Improve processes (16396)
  - 13.1.5.1 Identify and select improvement opportunities (16397)
  - 13.1.5.2 Manage improvement projects (16398)
  - 13.1.5.3 Perform continuous improvement activities (16399)

### 13.2 Manage portfolio, program, and project (16400)

- 13.2.1 Manage portfolio (16401)
  - 13.2.1.1 Establish portfolio strategy (16402)
  - 13.2.1.2 Define portfolio governance (16403)
  - 13.2.1.3 Monitor and control portfolio (16404)
- 13.2.2 Manage programs (16405)
  - 13.2.2.1 Establish program structure and approach (16406)
  - 13.2.2.2 Manage program stakeholders and partners (16407)
  - 13.2.2.3 Manage program execution (16408)
  - 13.2.2.4 Review and report program performance (16409)
- 13.2.3 Manage projects (16410)
  - 13.2.3.1 Establish project scope (16411)
    - 13.2.3.1.1 Identify project requirements and objectives (11117)
    - 13.2.3.1.2 Identify project resource requirements (16412)

### 13.3 Manage enterprise quality (17471)

- 13.3.1 Establish quality requirements (17472)
  - 13.3.1.1 Define critical-to-quality characteristics (17473)
  - 13.3.1.2 Define preventive quality activities (17474)
  - 13.3.1.3 Develop quality controls (17475)
    - 13.3.1.3.1 Define process steps for controls (or integration points) (17476)
    - 13.3.1.3.2 Define sampling plan (17477)
    - 13.3.1.3.3 Identify measurement methods (17478)
    - 13.3.1.3.4 Define required competencies (17479)
- 13.3.1.4 Prove capability to assess compliance with requirements (17480)
- 13.3.1.5 Finalize quality plan (17481)
- 13.3.2 Evaluate performance to requirements (17482)
  - 13.3.2.1 Test against quality plan (17483)
    - 13.3.2.1.1 Conduct test and collect data (17484)

13.3.2.1.2	Record result(s) (17485)	13.4.1.12	Determine degree/extent of impact (20144)
13.3.2.1.3	Determine disposition of result(s) (17486)	13.4.1.13	Establish accountability for change management (11148)
13.3.2.2	Assess results of tests (17487)	13.4.1.14	Identify barriers to change (11149)
13.3.2.2.1	Assess sample significance (17488)	13.4.1.15	Determine change enablers (11150)
13.3.2.2.2	Summarize result(s) (17489)	13.4.1.16	Identify resources and develop measures (11151)
13.3.2.2.3	Recommend actions (17490)	13.4.2	Design the change (11135)
13.3.2.2.4	Decide next steps (17491)	13.4.2.1	Assess connection to other initiatives (11152)
13.3.3	Manage non-conformance (17492)	13.4.2.2	Develop change management plans (11153)
13.3.3.1	Assess potential impact (17493)	13.4.2.3	Develop training plan (11154)
13.3.3.2	Determine immediate action(s) (17494)	13.4.2.4	Develop communication plan (11155)
13.3.3.3	Identify root cause(s) (17495)	13.4.2.5	Assign change champion(s) (20145)
13.3.3.4	Take corrective or preventative action (17496)	13.4.2.6	Develop rewards/incentives plan (11156)
13.3.3.5	Close non-conformance (17497)	13.4.2.7	Establish change adoption metrics (11157)
13.3.4	Implement and maintain the enterprise quality management system (EQMS) (17498)	13.4.2.8	Establish/Clarify new roles (11158)
13.3.4.1	Define the quality strategy (17499)	13.4.2.9	Identify budget/roles (11159)
13.3.4.2	Plan and deploy the EQMS scope, targets, and goals (17500)	13.4.3	Implement change (11136)
13.3.4.3	Identify core EQMS processes, controls, and metrics (17501)	13.4.3.1	Create commitment for improvement/change (11160)
13.3.4.4	Develop and document EQMS policies, procedures, standards, and measures (17502)	13.4.3.2	Reengineer business processes and systems (11161)
13.3.4.5	Assess the EQMS performance (17503)	13.4.3.3	Support transition to new roles or exit strategies for incumbents (11162)
13.3.4.6	Create environment and capability for EQMS improvement(s) (17504)	13.4.3.4	Monitor change (11163)
13.3.4.6.1	Reward quality excellence (17505)	13.4.3.5	Report on change (20146)
13.3.4.6.2	Create and maintain quality partnerships (17506)	13.4.4	Sustain improvement (11137)
13.3.4.6.3	Maintain talent capabilities and competencies (17507)	13.4.4.1	Monitor improved process performance (11164)
13.3.4.6.4	Incorporate EQMS messaging into communication channels (17508)	13.4.4.2	Capture and reuse lessons learned from change process (11165)
13.3.4.6.5	Assure independent EQMS management access to appropriate authority in the organization (17509)	13.4.4.3	Take corrective action as necessary (11166)
13.3.4.6.6	Transfer proven EQMS methods (17510)		
<b>13.4</b>	<b>Manage change (11074)</b>	<b>13.5</b>	<b>Develop and manage enterprise-wide knowledge management (KM) capability (11073)</b>
13.4.1	Plan for change (11134)	13.5.1	Develop KM strategy (11095)
13.4.1.1	Select process improvement methodology (11138)	13.5.1.1	Develop governance model with roles and accountability (11100)
13.4.1.2	Determine stakeholders (11140)	13.5.1.2	Define roles and accountability of core group versus operating units (11102)
13.4.1.3	Assess readiness for change (11139)	13.5.1.3	Develop funding models (11103)
13.4.1.4	Identify change champion(s) (11141)	13.5.1.4	Identify links to key initiatives (11104)
13.4.1.5	Form design team (11142)	13.5.1.5	Develop core KM methodologies (11105)
13.4.1.6	Define scope (11143)	13.5.1.6	Assess IT needs and engage IT function (11106)
13.4.1.7	Understand current state (11144)	13.5.1.7	Develop training and communication plans (11107)
13.4.1.8	Define future state (11145)	13.5.1.8	Develop change management approaches (11108)
13.4.1.9	Conduct organizational risk analysis (11146)	13.5.1.9	Develop strategic measures and indicators (11109)
13.4.1.10	Assess cultural issues (11147)	13.5.2	Assess KM capabilities (11096)
13.4.1.11	Identify impacted groups (20143)	13.5.2.1	Assess maturity of existing KM initiatives (11110)
		13.5.2.2	Evaluate existing KM approaches (11111)
		13.5.2.3	Identify gaps and needs (11112)
		13.5.3	Design and implement KM capabilities (20965)

