

# thij

Tourism and Hospitality  
International Journal

[www.isce-turismo.com](http://www.isce-turismo.com)

Organização:



Departamento  
Turismo@ISCE

Apoios:



Volume 4 | Número 1 | Março 2015  
Volume 4 | Number 1 | March 2015  
Volumen 4 | Número 1 | Marzo 2015

## **Transferência e utilização do conhecimento em turismo: O estado da arte**

24

Jorge Pacheco dos Santos  
Universidade de Aveiro

Santos, J. P. dos (2015). Transferência e utilização do conhecimento em turismo: O estado da arte. *Tourism and Hospitality International Journal*, 4(1), 24-47.

## Resumo

Reconhecendo um papel cada vez mais determinante do Conhecimento na competitividade organizacional, o presente artigo procede à revisão bibliográfica da investigação publicada sobre transferência e utilização do conhecimento em turismo, no contexto da gestão do conhecimento. Através da pesquisa bibliográfica das referências e citações de um conjunto inicial de artigos científicos, selecionou-se um conjunto de artigos empíricos e de revisão de literatura, que foram objeto de análise documental. Os resultados alcançados confirmam os diagnósticos anteriores quanto à insipiência e falta de sofisticação metodológica, sugerindo três focos temáticos nos artigos empíricos: i) disseminação e perceções sobre o conhecimento académico; ii) transferência de conhecimento ao nível interorganizacional; e iii) condicionantes da transferência de conhecimento em contexto intraorganizacional. A finalizar, discutem-se os resultados, suas implicações e limitações, sugerindo-se direções de pesquisa futura.

**Palavras-chave:** Turismo, Revisão bibliográfica, Transferência de conhecimento, Utilização de conhecimento, Gestão de conhecimento

## Abstract

Recognizing the increasingly decisive role of knowledge in organizational competitiveness, this article reviews the published research on transfer and utilization of knowledge in tourism, within the context of knowledge management. Stemming from references and citations of an initial set of academic papers, the articles selected (both empirical and literature reviews) were subject to documentary analysis. The results confirm previous diagnosis about the immaturity and lack of methodological sophistication on the issue, suggesting three thematic foci in the empirical articles: i) dissemination and perceptions about academic knowledge; ii) transfer of knowledge between organizations; and iii) determinants of knowledge transfer within organizations. The article concludes discussing the results, its implications and limitations, suggesting directions for future research.

26

**Keywords:** Tourism, Literary review, Knowledge transfer, Knowledge utilization, Knowledge management

## Introdução

Refletindo a importância conquistada nas últimas décadas pelo Conhecimento no desempenho organizacional - tanto ao nível tático, como estratégico - não surpreende que a Gestão do Conhecimento (GC) seja cada vez mais encarada como determinante na criação e manutenção (e até mesmo renovação ou recuperação) de uma vantagem competitiva efetivamente sustentável, num enquadramento pós-industrial marcado pela mudança contínua e cada vez mais intensa (Mahdi, Almsafir & Yao, 2011; Santoro & Gopalakrishnan, 2000). Apesar de académicos e profissionais manifestarem perspetivas distintas - em conformidade com os interesses que lhes são próprios (Cooper, 2006) - a GC pode enunciar-se como a “prática da recolha e desenvolvimento do conhecimento individual e coletivo numa organização com o intuito de promover a inovação através da transferência do conhecimento e a aprendizagem contínua” (Hallin & Marnburg, 2008, p. 367), patenteando assim uma função instrumental à eficácia e competitividade organizacionais.

Ainda recente enquanto campo de estudos, é possível delimitar-lhe três fases na literatura associada (Cooper, 2006; Ruhanen & Cooper, 2004): i) num primeiro momento, a maximização da produtividade organizacional centrou-se na implementação das tecnologias da informação, fruto dos progressos computacionais verificados desde a década de 1960; ii) entre meados da década de 1980 e finais da década de 1990 a ênfase deslocou-se da lógica

produtiva para os mercados - no sentido de uma sociedade baseada no Conhecimento - e a aplicação da GC traduziu-se num acréscimo da competitividade organizacional; iii) nos últimos anos do século XX, o Conhecimento assumiu a condição de recurso principal numa economia orientada para a sua produção, distribuição e utilização.

No domínio do turismo, Ruhanen e Cooper (2003, citados por Frechtling, 2004) propuseram uma cadeia de valor do conhecimento englobando a:

1. Determinação das necessidades estratégicas de conhecimento;
2. Aferição da lacuna de conhecimento (entre o necessário e o existente);
3. Redução da lacuna através do desenvolvimento de novo conhecimento; e
4. Transferência do conhecimento disponível para os *stakeholders*.

Embora reconhecendo a maior inclinação dos investigadores antecessores para o estudo da transferência, Frechtling (2004) enfatiza a importância da interiorização (absorção) do conhecimento, estendendo aquela cadeia de valor com duas fases adicionais: 5) a aplicação do conhecimento pelos *stakeholders*; e 6) o retorno da avaliação sumativa sobre a consecução dos objetivos aos gestores e aos produtores do conhecimento.

Não obstante o célere crescimento da literatura e das aplicações da GC em diversos setores económicos, o turismo parece ter-se-lhe eximido (Cooper, 2006; Xiao, 2006; Xiao & Smith, 2007), exceção feita ao alojamento, cujos escassos exemplos de implementação

respeitam a cadeias hoteleiras, sujeitas a uma expectativa de prestação uniforme em termos da qualidade de serviço (Hallin & Marnburg, 2008).

Entre os argumentos invocados para explicar a lenta e pouco expressiva aplicação da GC no turismo reconhecem-se: i) a natureza do setor, composto por uma miríade fragmentada de empresas de pequena e média dimensão, cuja orientação operacional se traduz num ambiente desfavorável à sua adoção (Ruhanen & Cooper, 2004; Cooper, 2006); ii) a débil relação entre o setor e a academia, tendencialmente irrelevante para a primeira e indiciadora do progressivo isolamento da segunda (Samdahl & Kelly, 1999; Stamboulis & Skayannis, 2003); iii) a origem e desenvolvimento da própria GC, tributária da atividade industrial e frequentemente perspetivada numa ótica multinacional e mono-organizacional (Grizelj, 2003, citado por Hallin & Marnburg, 2008); e iv) a complexidade do próprio conceito de GC, que engloba uma multiplicidade ainda incerta de estratégias, atividades e técnicas de implementação, requerendo conhecimentos e competências substanciais nos domínios da mineração de dados, estatística e gestão turística (Hallin & Marnburg, 2008).

Pese embora a crescente interpretação do Conhecimento como um ativo decisivo na criação de vantagens competitivas, importa ter presente que aquele normalmente não constitui o foco prioritário da atividade empresarial, pelo que a GC deverá ser ponderada em subordinação à melhoria da eficiência e da eficácia no desenvolvimento e gestão

do turismo (Hung, Li, Pan & Petrick, 2010).

Para Cooper, os desafios à aplicação da GC no turismo assentam (2006): na i) transposição de uma perspetiva focada numa única organização para um nível multiorganizacional nas áreas-destino; e no ii) contexto setorial adverso, caracterizado pela fragmentação, reduzida dimensão e orientação vocacional das empresas.

Face ao exposto, sugere-se o seguinte enquadramento concetual para a abordagem da temática da transferência e utilização do conhecimento em turismo (Figura 1). Aqui, os processos pretendem traduzir o encontro entre a gestão e o conhecimento (exemplificados nas atividades de recolha, processamento e disseminação do Conhecimento), enquanto a absorção salienta a integração do Conhecimento nas práticas dos atores e as relações visam destacar a natureza eminentemente social da gestão no encontro com aqueles interlocutores. Reverberando o desafio de Cooper (2006), propõe-se a área-destino na posição de interlocutor (podendo lá figurar, alternativamente, uma organização, *cluster* ou subsetor).

## Metodologia

Considerando o enquadramento atrás exposto, o propósito fundamental do presente trabalho consiste na revisão da publicação académica periódica (artigos científicos) sobre a transferência e a utilização do conhecimento no setor turístico, de modo a retratar o “estado da arte” da pesquisa sobre a temática.

A inclusão destas duas únicas fases da cadeia de valor do conhecimento justifica-se na natureza inextricável e no carácter determinante que aquelas representam (ainda que conceitualmente distintas) no âmbito da GC, cuja abordagem global não seria compaginável com um trabalho desta natureza. Mais particularmente, a utilização de conhecimento é aqui invocada no sentido proposto por Weiss, relacionando a efetiva aplicação - e correspondente grau - de evidências na tomada de decisões de gestão ou na definição de orientações, seja nos planos conceptual, instrumental ou político (1981, citada por Xiao & Smith, 2007).

Em linha com o defendido por Olivier (2012), os objetivos idealizados englobam a síntese das principais contribuições sobre o tema até à data, destacando os conceitos, teorias e métodos aplicados e as tendências e lacunas identificadas.

Para a realização do propósito enunciado, a presente pesquisa começou pela consulta (durante abril de 2013) da SCOPUS<sup>1</sup> e da *Web of Science*<sup>2</sup> dos termos “knowledge transfer” e “competitiveness” (e respetivas combinações, derivações e concatenações) nos campos de título, palavras-chave e resumo de artigos científicos (*full papers*<sup>3</sup>) publicados em publicações periódicas (*journals*), sem limitação temporal ou de idioma. Obtiveram-se desta forma 150 registos a partir da SCOPUS (nos domínios de “Business, Management and Accounting”, “Decision Sciences”, “Social Sciences”, “Economics, Econometrics and Finance” e

“Multidisciplinary”) e 33 da *Web of Science* (para as áreas “Business Economics”, “Social Issues”, “Public Administration”, “Sociology” e “Social Sciences Other Topics”), que foram importados para uma aplicação de gestão bibliográfica (JabRef<sup>4</sup>), onde se suprimiram os registos duplicados e corrigiram os dados omissos, incorretos ou ambíguos. Os 177 registos resultantes - compreendendo artigos publicados em 112 títulos, entre 1994 e 2013 - foram então objeto de leitura dos respetivos resumos e metodologias, tendo-se apurado vinte que abordavam a temática em estudo. No entanto e porque somente um deles (Thomas, 2012) se relacionava com a atividade turística, decidiu-se abandonar esta linha de trabalho e reformular a estratégia de pesquisa.

Aproveitando o ensejo para refocalizar a pesquisa no domínio do turismo, num segundo momento (entre março e maio de 2014) procedeu-se à exploração das ligações concretizadas nas citações e referências bibliográficas dos dois artigos que inspiraram o presente estudo (Cooper, 2006; Xiao & Smith, 2007) e um terceiro (Thomas, 2012) identificado na primeira consulta. Recorrendo-se às bases de dados já referidas, as citações e referências de cada texto serviram de fio condutor para a sinalização de outros artigos (ainda e só *full papers*) potencialmente pertinentes para o estudo, reforçada pelas funcionalidades de sugestão de textos similares disponibilizadas por cada uma das bases de dados. Iterativamente, a seleção dos artigos considerados pertinentes - através da leitura dos respetivos resumos - serviu de ponto de partida para a consulta de

uma nova série de citações e referências até se esgotarem todas as possibilidades.

Realizada a leitura completa de cada um dos artigos disponíveis em texto integral, prosseguiu-se para a respetiva análise em termos de características autorais, das temáticas abordadas e das abordagens metodológicas patentes, seguindo-se a aglutinação em categorias temáticas para os artigos empíricos, cuja exposição e apreciação crítica se segue.

### Resultados

Em resultado da aplicação da metodologia exposta, apurou-se um total de 17 artigos publicados entre 2002 e 2014 (Figura 2), incluindo 14 estudos de natureza empírica - entre os quais quatro estudos de caso - e três revisões bibliográficas (Quadro 1). Fora deste conjunto identificaram-se ainda oito artigos adicionais<sup>5</sup>, cujo carácter concetual não se afigurou consentâneo com o propósito de ilustrar o estado da arte da pesquisa sobre a temática (embora se reconheça o respetivo potencial na reinterpretação do conhecimento ou na sugestão de novas abordagens de inquérito científico), pelo que foram descartados.

À exceção da *Tourism Management* (de onde provêm cinco artigos), verificou-se uma substancial dispersão relativamente aos títulos de publicação (Quadro 2), entre os quais apenas um se comprovou não ser específico do turismo.

Sendo expectável que os artigos mais antigos contassem com um maior número de citações quando comparados com os mais recentes, não deixa de ser

interessante notar um certo equilíbrio (Figura 3), a que poderá não ser totalmente alheio o facto de respeitarem a intervalo temporal relativamente curto.

### Revisões de Literatura

Proporcionando uma perspetiva panorâmica crítica da pesquisa realizada e do estado do conhecimento à data, as revisões de literatura contribuem para o aprofundamento de determinados tópicos, situando o avanço da área em estudo no contexto mais amplo da literatura científica. Adicionalmente, identificam as contradições e as insuficiências do Conhecimento, promovendo a reinterpretação da pesquisa anterior. No presente estudo, a opção pela inclusão deste tipo de textos crê-se justificada, atendendo à recência e à reduzida saliência alcançada pelo tema em causa.

Analisando 19 artigos empíricos referentes à aplicação da GC no subsector do alojamento - identificados através da consulta de bases de dados - Hallin e Marnburg (2008) concluíram que a maioria daqueles denotava uma perspetiva dinâmica do Conhecimento, remetendo para a aprendizagem e mudança contínuas, assentes na sua facilitação e desenvolvimento. No entanto, a avaliação daqueles artigos, segundo critérios de qualidade científica, denotou fragilidades teóricas e metodológicas, que os autores interpretaram como indício de confusão ou incerteza sobre a GC. Em termos globais, a pesquisa revelou-se limitada, inconclusiva e dificilmente generalizável ou testável, evidenciando um atraso e

escassez substanciais, apenas contrariados pelos exemplos de algumas grandes cadeias hoteleiras, que indiciavam reconhecer o respetivo potencial. Assim, aqueles autores recomendaram o estudo das dinâmicas de aprendizagem específicas no alojamento, da captação de conhecimento contextual em tempo real, a comparação entre gestores e funcionários das competências na antecipação da mudança e do alinhamento entre as atividades de conhecimento e a visão organizacional.

Reiterando a perceção quanto a um maior envolvimento do subsector do alojamento, Shaw e Williams (2009) confirmaram que os conceitos-chave da GC (e.g., extravasamento do conhecimento, comunidades de prática, redes, etc.) permaneciam por abordar na pesquisa turística. Nesse sentido, clamaram pelo estudo da interligação entre a transferência do conhecimento e a inovação (de modo a aprofundar a compreensão sobre a competitividade e o desempenho), do papel da mobilidade humana na difusão das inovações e dos diferentes tipos de inovação no contexto do processo de transferência do conhecimento.

Ainda no domínio do alojamento turístico, Espinosa et al. (2003) exploraram o papel das alianças organizacionais (*joint ventures*) na transferência de conhecimento, com base em “informação secundária [...] fundamentalmente proveniente de revistas académicas e científicas” (p. 27). Para os autores, estas alianças revelam-se mais eficazes entre culturas muito diferentes (onde o parceiro estrangeiro aporta conhecimento especializado e o

local contribui com o seu conhecimento cultural) e a sua não-utilização em áreas ou setores desenvolvidos (“maduros”) decorre - sugeriam - da inexistência de conhecimento tácito transferível.

Comprova-se, assim, que os estudos de revisão apontam para uma situação genérica de insipiência quanto à investigação sobre a aplicação da GC ao turismo, onde apenas o alojamento contraria a nota dominante. Não surpreende, portanto, que a única abordagem específica lhe diga respeito.

### Estudos de Base Empírica

Decorrendo da leitura e análise realizadas, apresentam-se agora os estudos de cariz empírico agregados em focos temáticos (Quadro 2), salientando-se as principais ideias e estratégias metodológicas patentes.

A proposição do primeiro foco temático, sobre as perceções e a disseminação de que o conhecimento académico é alvo, pretende refletir a relevância e utilidade que lhe são imputadas, com repercussão nas práticas de transferência e utilização. Neste sentido, Frechtling (2004) analisou os hábitos de leitura de 13 publicações periódicas académicas da área do turismo e alojamento, com base na análise de 131 questionários, tendo identificado dois padrões particularmente distintos: enquanto docentes e investigadores se apresentavam como leitores regulares de uma pluralidade de títulos - claramente hierarquizada em termos de preferência - os profissionais de *marketing* e os gestores revelaram hábitos de leitura irregulares de uma fração bem menos

expressiva daquelas publicações. Além de sugerir uma transferência pouco significativa, esta constatação indicia igualmente que o conhecimento acadêmico não ocupa um lugar de primazia na resposta às necessidades dos profissionais do setor.

Isso mesmo é retratado no estudo de Thomas (2012) sobre o processo de aquisição de conhecimento pelos dirigentes de topo (“elites”): reportando à Teoria da Aprendizagem por Adultos de Mezirow<sup>6</sup>, o autor entrevistou dez representantes de grandes empresas britânicas do setor turístico. Os resultados apontaram para um padrão de aquisição de conhecimento rudimentar, caracterizado pela informalidade e valorizando a imediaticidade, clareza, relevância e facilidade de aplicação de fontes como a imprensa de negócios (nomeadamente, a especializada no setor), além da Internet e da imprensa genérica. Comparativamente, a pesquisa acadêmica era entendida como (de utilidade) tangencial, complexa e inacessível, ainda que não fosse evidente qualquer relutância no envolvimento com as universidades.

Longe de constituírem uma novidade, estes resultados ilustram o diagnóstico traçado dez anos antes por Ritchie e Ritchie (2002), quando - no contexto da definição de um sistema de informação de *marketing* para áreas-destino (no caso, a *Tourism Alberta*, no Canadá) - afirmaram que o manancial de pesquisa que é produzida em turismo é subutilizado e aplicado de forma ineficiente, ficando muito aquém do seu potencial.

O modo como a transferência do conhecimento se processa pode, em parte, ajudar a explicar esta situação, como atesta o estudo de caso sobre o *Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism* (Austrália) reportado por Ruhanen e Cooper (2004): denunciando o desconhecimento pelos investigadores acerca da cadeia de valor da GC, estes autores constataram que a disseminação da pesquisa realizada assentava em relatórios e *workshops* para audiências limitadas. A insinuação de uma feição escolasticista<sup>7</sup> aqui não será de todo casuística: Hung et al. (2010), com base na análise de 43 programas curriculares de *Marketing* Turístico, concluíram que a disseminação do conhecimento em ambiente académico continuava a privilegiar um formato presencial tradicional, veiculando uma mensagem normativa, de âmbito micro e quase exclusivamente focada em atividades económicas lucrativas.

Para Ritchie e Ritchie (2002), o desafio residirá na capacidade dos investigadores em produzirem informação acessível e conseguirem publicá-la adequadamente, enfatizando a relevância dos resultados, o que requer igualmente uma ponderação sobre a respetiva oportunidade para os eventuais utilizadores, que tendem a privilegiar um olhar sobre o futuro (oportunidades disponíveis) em detrimento do passado (avaliação de desempenho). Suportando esta ideia, Thomas (2012) argumentou que a aprendizagem pelas elites empresariais evidenciava uma função essencialmente instrumental, no sentido em que privilegiava assuntos internos ou

a resolução de problemas organizacionais.

Por outro lado, a dimensão relacional - nomeadamente a participação em redes - desempenha nesta matéria um papel crucial<sup>8</sup>: no caso das elites britânicas, os relacionamentos externos mais importantes fundamentavam-se em perceções de confiança, respeito, partilha de valores e unidade epistemológica (Thomas, 2012). Concomitantemente, Stacke et al. (2012) constataram uma maior predisposição para o estabelecimento de relacionamentos entre empresas - mesmo que concorrentes - do que com instituições públicas ou organizações não-lucrativas, num contexto de transferência de conhecimento no *cluster* turístico local no Brasil. E é precisamente no quadro das áreas-destino que Hudson (2013) reconhece a necessidade de uma mudança paradigmática, que aprofunde a ténue influência que a investigação exerce sobre a prática operacional: invocando o estudo de caso sobre o Centro de Excelência para o Desenvolvimento Turístico e Económico “SmartState” da Carolina do Sul (EUA), Hudson advoga o papel dos centros de investigação na promoção de um intercâmbio regular e eficaz entre académicos e profissionais.

Passando ao segundo foco temático proposto (referente à transferência de conhecimento não-académico entre organizações), consideraram-se dois níveis de análise - meso e micro - patentes nos estudos selecionados. No primeiro inclui-se, por exemplo, o estudo de caso de Lemelin (2006) sobre as boas práticas do *Quebec Tourism Information*

*Network* (Canadá), no qual a autora defendeu que a disseminação do conhecimento promove a proatividade e, em última instância, a competitividade, tanto das empresas como da própria área-destino. Numa escala similar, Borges et al. (2012) registaram uma situação praticamente oposta: recorrendo à análise de conteúdo de 64 sítios da Internet de organizações públicas envolvidas no desenvolvimento turístico sustentável do Alentejo, verificaram que aquelas plataformas não estavam capacitadas - e, por conseguinte, não eram utilizadas - na transferência de conhecimento. Neste caso, questiona-se sobre uma possível adequação da análise de redes ao aprofundamento da compreensão desta situação, considerando o que Baggio e Cooper (2010) conseguiram no caso de Elba (Itália), onde demonstraram a utilidade da aplicação da análise de configuração e métricas na otimização das redes, relacionando-a com competitividade das áreas-destino.

Já ao nível micro, Weidenfeld et al. (2010) identificaram os gestores de topo, os funcionários e as publicações profissionais como os principais agentes na transferência de conhecimento e inovação entre atrações da região da Cornualha (Reino Unido), sendo a observação, a mobilidade laboral e os intercâmbios interorganizacionais os canais mais comuns para esse efeito. Esta constatação é consistente com os resultados relatados por Hoarau e Kline (2014), num estudo de caso sobre a inovação com base na co-criação em empresas escandinavas de observação de cetáceos, onde sugerem que as

transferências envolvem sobretudo a conhecimento tácito.

No entanto, as semelhanças entre as duas situações terminam aqui: enquanto Hoarau e Kline (2014) verificaram que a partilha entre os diversos *stakeholders* se processava através de comunidades de prática, Weidenfeld et al. (2010) caucionaram que as atrações numa dada região só são suscetíveis de aprenderem entre si se não pertencerem ao mesmo *cluster*, isto é, desde que não estejam suficientemente próximas para competirem diretamente. Neste enquadramento, a distância deve ser ponderada com a similaridade, no sentido em que as transferências de conhecimento se revelaram mais intensas entre as atrações mais parecidas em termos das características do produto ou dos mercados servidos, sobretudo entre as mais distantes (porquanto a proximidade desincentiva à imitação), muito embora se afigure igualmente determinante na imitação e nas trocas dentro do próprio *cluster* (Weidenfeld et al., 2010). Desta forma, não surpreende que a aprendizagem realizada pelos gestores denuncie intencionalidade nas visitas a atrações mais distantes e casualidade quando se refere às mais próximas (Weidenfeld et al., 2010).

No último foco temático, considerou-se a linha de pesquisa que - num contexto intraorganizacional - procura compreender a interação entre diferentes fatores na materialização de dinâmicas de transferência e utilização de conhecimento.

Relacionando estilos de liderança com a partilha de conhecimento, Yang (2007) analisou 499 questionários aplicados a

funcionários de hotéis internacionais em Taipé (China). Recomendando a adoção de uma abordagem multifacetada - sobretudo num enquadramento empresarial competitivo, diversificado e variado como é o da hotelaria - os autores advogaram a interpretação de papéis de mentores ou facilitadores pelos líderes, que deveriam abster-se de uma monitorização muito visível. Adicionalmente, a promoção de ambientes favoráveis à partilha do conhecimento no seio dos grupos de trabalho afigurava-se igualmente importante.

Sem uma ligação aparente com o estudo anterior, Chen e Cheng (2012) também inquiriram os funcionários de hotéis (12) em Taipé que contactam diretamente com hóspedes, no intuito de aprofundar a compreensão sobre os fatores organizacionais e pessoais que influenciam as atitudes de partilha de conhecimento. Aplicando a análise de regressão hierárquica a 346 questionários validados, os autores propuseram a atribuição de incentivos e recursos para a valorização e suporte das práticas de partilha de conhecimento, destacando a autovalorização como o construto mais relevante nas atitudes de partilha.

## Discussão

Terminada a apreciação das fontes documentais, é chegado o momento de sintetizar e refletir sobre os resultados obtidos.

Desde logo, afigura-se inevitável reconhecer que pouco terá alterado relativamente ao diagnóstico de insipiência insinuado por Hallin e

Marnburg (2008) e Shaw e Williams (2009), apesar de cerca de metade dos artigos analisados terem sido publicados posteriormente. A haver alguma mudança, ela terá sido no sentido indutivo, ou seja, o caráter mais exploratório e descritivo dos estudos parece começar a ceder lugar à quantificação e ao aprofundamento dos significados, numa articulação mais teorizante de conceitos e relações. No entanto e na medida em que os textos analisados reportam a pouco mais do que uma década de publicação, importa encarar esta observação com as devidas cautelas. Não deixa, contudo, de ser assinalável constatar - numa base tão limitada de estudos empíricos (14) - uma tal diversidade de tópicos e unidades de análise (abarcando desde os padrões de leitura das publicações periódicas à influência dos estilos de gestão nas atitudes de partilha, passando pela co-criação na inovação, a aquisição de conhecimento pelas elites empresariais ou as áreas-destino como redes de disseminação de conhecimento). Por outro lado, esta diversidade também pode ser interpretada como um sinal de fragmentação da pesquisa, revelando dificuldades em continuar e aprofundar os trabalhos anteriores (ainda que estes sejam reconhecidos nos artigos mais recentes) e assim progredir o conhecimento.

A par da referida insipiência, afigura-se igualmente legítimo reconhecer alguma falta de sofisticação metodológica, em parte testemunhada pela adoção de abordagens qualitativas, frequentemente baseadas em estudos de caso ou entrevistas. Mesmo quando tal

perfil é de cariz quantitativo, a aplicação dos métodos de recolha e das técnicas de análise - quando perceptíveis - nem sempre é enquadrada por uma prévia reflexão metodológica, predominando as correlações e regressões simples. Ainda assim, a aplicação da análise fatorial ou de regressão múltipla merece o devido reconhecimento, assim como a aplicação de técnicas de análise de redes (não concretizadas). Esta observação deverá, no entanto, ser interpretada com alguma reserva, na medida em que a sofisticação não pode substituir-se à adequabilidade metodológica face ao objeto e propósitos da pesquisa, sob pena de se tornar vazio em termos de relevância.

Em matéria de representação, nomeadamente geográfica, o predomínio anglo-saxónico perpassa tanto nos títulos, como nos campos de análise e nas filiações institucionais dos autores, embora a um nível inferior ao esperado (atendendo às referências à China, Brasil, Itália, Escandinávia e até Portugal). No que se refere aos subsectores turísticos, a saliência das atividades lucrativas e do alojamento não autoriza a uma interpretação do seu significado (por manifesta insuficiência de dados), mas a “ausência” de subsectores como a restauração ou os transportes pode estar relacionada com a publicação em títulos específicos dessa área de atividade. Apesar das organizações de interface (nomeadamente, as organizações de desenvolvimento e gestão de áreas-destino) ocuparem um lugar de destaque, o setor público parece figurar sempre num plano menos proeminente.

Relativamente a um suposto destaque das redes na abordagem da transferência

do conhecimento em turismo, a afirmação de Shaw e Williams (2009) não encontra suporte no presente estudo, antes confirmando a insuficiente aplicação da GC às áreas-destino enquanto redes (Baggio & Cooper, 2010). Não obstante, os resultados reforçam a ideia que tanto as PME's como a mobilidade humana enquanto veículo de transferência de conhecimento não têm sido suficientemente estudadas (Shaw & Williams, 2009).

Finalmente, julga-se igualmente apropriado reportar as lacunas identificadas e perspetivar as possíveis direções de pesquisa. Nesse sentido, poderia revelar-se útil analisar a transferência e utilização do conhecimento ao nível internacional, aprofundando a influência de fatores culturais ou de dimensão organizacional, considerando não apenas um sentido exógeno, mas também de incorporação do conhecimento recolhido fora do ambiente doméstico. Por outro lado, enquanto a transferência de conhecimento de base académica tem privilegiado as instituições com um perfil mais “managerialista” ou sedado nos estudos sociais, talvez se revelasse interessante contrastar esta realidade com a da formação superior mais vocacional (e.g., escolas de hotelaria). Por fim, esta apreciação não ficaria completa se não se denunciasse a ausência das próprias fontes (indivíduos e organizações) do conhecimento, atendendo a que a pesquisa se tem debruçado mais sobre o produto (caraterísticas e processos relacionados com o conhecimento) e os seus destinatários/consumidores (perfis, perceções e necessidades).

## Conclusão

Concretizando uma revisão de literatura sobre a transferência e utilização do conhecimento no turismo, o presente trabalho contextualizou a temática no domínio mais vasto da GC, enfatizando o papel cada vez mais determinante do Conhecimento na promoção da competitividade. Considerando as particularidades que a articulação da temática envolve naquele setor, propôs-se um enquadramento concetual para a sua abordagem e a metodologia inicialmente divisada foi reformulada em função dos resultados iniciais insatisfatórios.

Compreendendo artigos empíricos e de revisão de literatura, a análise realizada testemunha a recência da temática, confirmando um desenvolvimento incipiente da investigação, caracterizado por contribuições fragmentadas e dificilmente testáveis ou generalizáveis. Por outro lado, o predomínio das abordagens qualitativas é complementado pela falta de sofisticação metodológica e, não obstante alguma diversidade das representações geográficas, predomina uma perspetiva anglo-saxónica. Relativamente aos assuntos abordados, foi possível avançar três focos temáticos: i) um referente à disseminação e perceções sobre o conhecimento académico, diversificado em termos de abordagens metodológicas; ii) outro incidindo sobre a transferência do conhecimento ao nível interorganizacional, essencialmente qualitativo; e iii) um terceiro, de perfil quantitativo, centrado nos fatores

condicionantes da transferência de conhecimento em contexto intraorganizacional.

Num último momento, refletiu-se ainda sobre o significado dos resultados obtidos e sugeriram-se vias de pesquisa para a colmatação das lacunas identificadas, relacionadas com a bidirecionalidade das transferências de conhecimento, a comparação entre práticas de disseminação de conhecimento académico, a “invisibilidade” dos produtores do conhecimento ou o papel da mobilidade dos recursos humanos.

Quanto às principais limitações deste trabalho, relacionam-se sobretudo com a metodologia de pesquisa empregue, no sentido em que não estão asseguradas à partida as condições de abrangência dos artigos considerados. Não obstante e em abono da opção tomada, importará referir que a generalidade dos artigos agora examinados não foi identificada no primeiro exercício de pesquisa e que o correspondente nível de citação (retratado na Figura 3) é particularmente significativo atendendo ao horizonte temporal considerado, sugerindo a relevância dos textos analisados. Neste sentido, julga-se alcançado um dos principais desideratos de uma revisão de literatura, em termos da ilustração das contribuições mais relevantes numa dada área ou temática (Oliver, 2012).

Ainda assim, reconhece-se um potencial enviesamento dos resultados em privilégio de uma perspetiva anglo-saxónica, atendendo às fontes originais (muito embora a metodologia assente somente na consulta das bases de dados mencionadas também não ofereça

garantias de representatividade acrescidas, considerada a respetiva propriedade e representação de títulos indexados), que importaria aferir e, eventualmente, dirimir.

Por fim e ainda a propósito das opções metodológicas, a consideração exclusiva de artigos de cariz empírico e revisões de literatura exclui necessariamente outras tipologias de manuscritos (artigos concetuais, teses e dissertações, monografias, etc.) que poderiam proporcionar um sentido ampliado do “estado da arte” pretendido, embora se possa também argumentar que as fontes utilizadas retratem de modo significativo a evolução do conhecimento sobre a temática.

## Referências

- Baggio, R. & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: The effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1757-1771.
- Borges, M. D., Eusébio, C. & Carvalho, N. (2012). Knowledge transfer for the development of sustainable tourism: Focus on official Portuguese tourism websites. *International Journal of Tourism Policy*, 4(3), 183.
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64.
- Chen, W. & Cheng, H. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468-476.
- Cheng, C., Li, X., Petrick, J. F. & O'Leary, J. T. (2011). An examination

- of tourism journal development. *Tourism Management*, 32(1), 53-61.
- Espinosa, M. D., Martín, A. C. & Dobón, S. R. (2003). The transmission of knowledge by means of strategic alliances: An application in the hotel industry. *Journal of Transnational Management Development*, 8(3), 19-34.
- Frechtling, D. C. (2004). Assessment of tourism/hospitality journals' role in knowledge transfer: An Exploratory Study. *Journal of Travel Research*, 43(2), 100-107.
- Hallin, C. A. & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366-381.
- Hawkins, D. E. (2006). Transferring tourism knowledge. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 7(1-2), 13-27.
- Hoarau, H. & Kline, C. (2014). Science and industry: Sharing knowledge for innovation. *Annals of Tourism Research*, 46, 44-61.
- Hudson, S. (2013). Knowledge exchange: A destination perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(3), 129-131.
- Hung, K., Li, X., Pan, B. & Petrick, J. F. (2010). Knowledge dissemination in tourism education: A case of tourism marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(5), 519-532.
- JabRef reference manager. (s.d.). Acedido em 16 de junho de 2014, a partir de <http://jabref.sourceforge.net/>
- Lemelin, S. (2006). The Tourism Intelligence Network. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 7(1-2), 147-159.
- Mahdi, O. R., Almsafir, M. K. & Yao, L. (2011). The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review. *African Journal Of Business Management*, 5(23), 9912-9931.
- Oliver, P. (2012). *Succeeding with your literature review: A handbook for students*. Maidenhead: Open University Press.
- Pan, G. W., Scott, N. & Laws, E. (2006). Understanding and sharing knowledge of new tourism markets. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 7(1-2), 99-116.
- Paraskevas, A., Altinay, L., Mclean, J. & Cooper, C. (2013). Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance. *Annals of Tourism Research*, 41, 130-152.
- Phillips, F., Delcambre, L. & Weaver, M. (2004). Knowledge management: A re-assessment and case. *Knowledge, Technology & Policy*, 17(3-4), 65-82.
- Pyo, S. (2012). Identifying and prioritizing destination knowledge needs. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 1156-1175.
- Ritchie, R. J. & Ritchie, J. (2002). A framework for an industry supported destination marketing information system. *Tourism Management*, 23(5), 439-454.
- Ruhanen, L. & Cooper, C. (2004). Applying a knowledge management framework to tourism research. *Tourism Recreation Research*, 29(1), 83-88.
- Samdahl, D. M. & Kelly, J. J. (1999). Speaking only to ourselves? Citation

- analysis of Journal of Leisure Research and Leisure Sciences. *Journal of Leisure Research*, 31(2), 171-180.
- Santoro, M. D. & Gopalakrishnan, S. (2000). The institutionalization of knowledge transfer activities within industry–university collaborative ventures. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3-4), 299-319.
- Scopus (s.d.). *Scopus*. Retirado de <http://www.elsevier.com/online-tools/scopus>.
- Shaw, G. & Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325-335.
- Stamboulis, Y. & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*, 24(1), 35-43.
- Stacke, A. R., Hoffmann, V. E. & Costa, H. A. (2012). Knowledge transfer among clustered firms: A study of Brazil. *Anatolia*, 23(1), 90-106.
- Thomas, R. (2012). Business elites, universities and knowledge transfer in tourism. *Tourism Management*, 33(3), 553-561.
- Web of Science (s.d.). *Web of science*. Retirado de <http://thomsonreuters.com/thomson-reuters-web-of-science/>
- Weidenfeld, A., Williams, A. M. & Butler, R. W. (2010). Knowledge transfer and innovation among attractions. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 604-626.
- Xiao, H. (2006). Towards a research agenda for knowledge management in tourism. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 3(2), 143-157.
- Xiao, H. & Smith, S. L. (2007). The use of tourism knowledge. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 310-331.
- Yang, J. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28(2), 530-543.

Quadro 1

*Principais características dos artigos em análise*

Autoria (ano)	Tipologia	Abordagem	Método de Recolha	Técnica de Análise	Unidade de análise	Citações
Baggio & Cooper (2010)	Empírico	Quantitativo	Levantamento documental	Análise de redes complexas	Rede de organizações envolvida no setor turístico (Elba, Itália)	22
Borges, Eusébio & Carvalho (2012)	Empírico	Qualitativa	Levantamento documental	Análise de conteúdo	Sítios de Internet de organizações públicas participantes no desenvolvimento turístico (Alentejo, Portugal)	0
Chen & Cheng (2012)	Empírico	Quantitativo	Questionário (n=346)	Correlação e regressão	Staff de contacto ( <i>front office</i> ) de hotéis (Taiwan, China)	5
Espinosa, Martín & Dobón (2003)	Revisão bibliográfica	n.a.	n.a.	n.a.	n.a. (Ásia, Europa e América)	1
Frechtling (2004)	Empírico	Quantitativa	Questionário (n=131)	n.d.	Docentes, investigadores, gestores e <i>marketeers</i> na área do turismo e hospitalidade (E.U.A.)	23
Hallin & Marnburg (2008)	Revisão bibliográfica	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	34
Hoarau & Kline (2014)	Empírico	Qualitativa	Estudo de caso	n.a.	Empresas de organização de passeios de observação de cetáceos (Islândia e Noruega)	1
Hudson (2013)	Empírico	Qualitativa	Estudo de caso	n.a.	Centro de Excelência para o Desenvolvimento Turístico e Económico <i>SmartState</i> (E.U.A.)	0
Hung et al (2010)	Empírico	Qualitativa	Levantamento documental	n.d.	Programas das unidades curriculares de <i>Marketing</i> Turístico	1
Lemelin (2006)	Empírico	Qualitativa	Estudo de caso	n.a.	<i>Quebec Tourism Intelligence Network</i>	3

					(Canadá)	
Ritchie & Ritchie (2002)	Empírico	Qualitativa	Entrevista (n=68)	n.d.	<i>Tourism Alberta</i> (Canadá)	56
Ruhanen & Cooper (2004)	Empírico	Quantitativo	Estudo de caso	n.a.	<i>Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism</i> (Austrália)	0
Shaw & Williams (2009)	Revisão bibliográfica	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	57
Stacke, Hoffman & Costa (2012)	Empírico	Quantitativo	Questionário (n=49)	Análise uni e bivariada, análise fatorial	Representantes de empresas, instituições públicas e organizações não-lucrativas do setor turístico (Urubici/SC, Brasil)	0
Thomas (2012)	Empírico	Qualitativa	Entrevista (n=10)	n.d.	Elites empresariais de grandes empresas privadas do setor turístico (Reino Unido)	0
Weidenfeld, Williams & Butler (2010)	Empírico	Qualitativa	Entrevista (n=32)	n.d.	Gestores e informadores-chave de atrações turísticas (Cornwall, Reino Unido)	26
Yang (2007)	Empírico	Quantitativo	Questionário (n=499)	Correlação, análise de regressão múltipla	Funcionários de hotéis (Taiwan, China)	76

Fonte: elaboração própria, a partir de Scopus (2014) e Web of Science (2014).

Legenda: n.a. - não aplicável; n.d. - não disponível.

Quadro 2

*Número de artigos por publicação periódica*

<b>Publicação (título)</b>	<b>Artigos</b>
Tourism Management	5
Annals of Tourism Research	2
Anatolia	1
International Journal of Hospitality Management	1
International Journal of Tourism Policy	1
Journal of Destination Marketing & Management	1
Journal of Transnational Management Development	1
Journal of Travel & Tourism Marketing	1
Journal of Travel Research	1
Knowledge Sharing and Quality Assurance in Hospitality and Tourism	1
Service Industries Journal	1
Tourism Recreation Research	1
<b>Total geral</b>	<b>17</b>

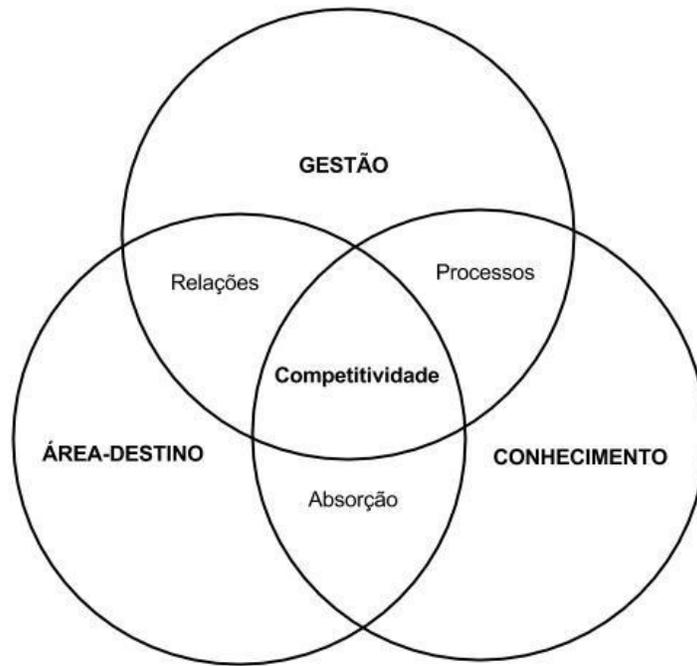
Fonte: elaboração própria

Quadro 3

*Artigos de base empírica por foco temático*

Focos temáticos	Artigos
Perceções e disseminação do conhecimento académico	Frechtling (2004); Hudson (2013); Hung, Li, Pan e Petrick (2010); Ritchie e Ritchie (2002); Ruhanen e Cooper (2004); Stacke, Hoffmann e Costa (2012); Thomas (2012)
Transferência de conhecimento em contexto interorganizacional	Baggio e Cooper (2010); Borges, Eusébio e Carvalho (2012); Hoarau e Kline (2014), Lemelin (2006); Widenfeld, Williams e Butler (2010)
Condicionantes da transferência de conhecimento em ambiente intraorganizacional	Chen e Cheng (2012); Yang (2007)

Fonte: elaboração própria



*Figura 1.* Enquadramento conceitual da transferência e utilização do conhecimento em turismo. Fonte: elaboração própria

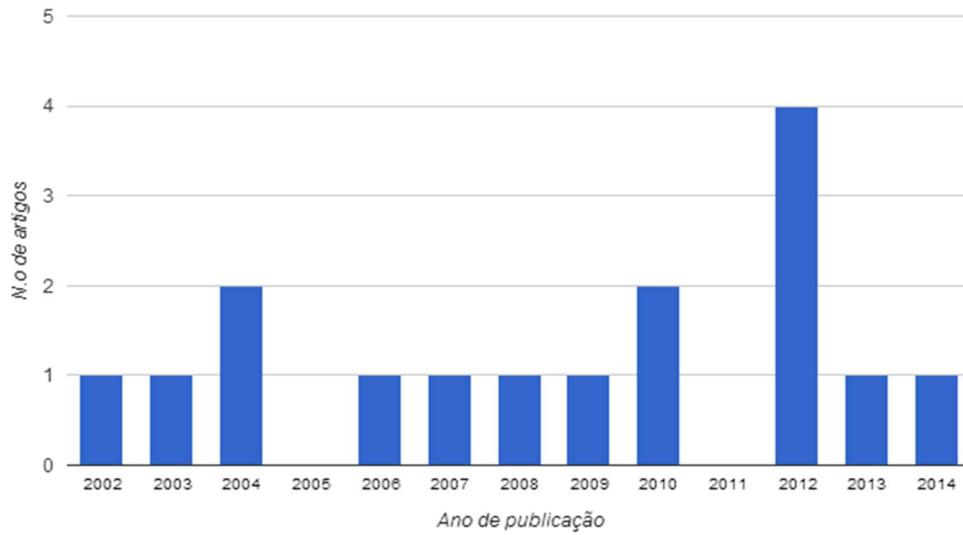


Figura 2. Número de artigos analisados por ano de publicação. Fonte: elaboração própria

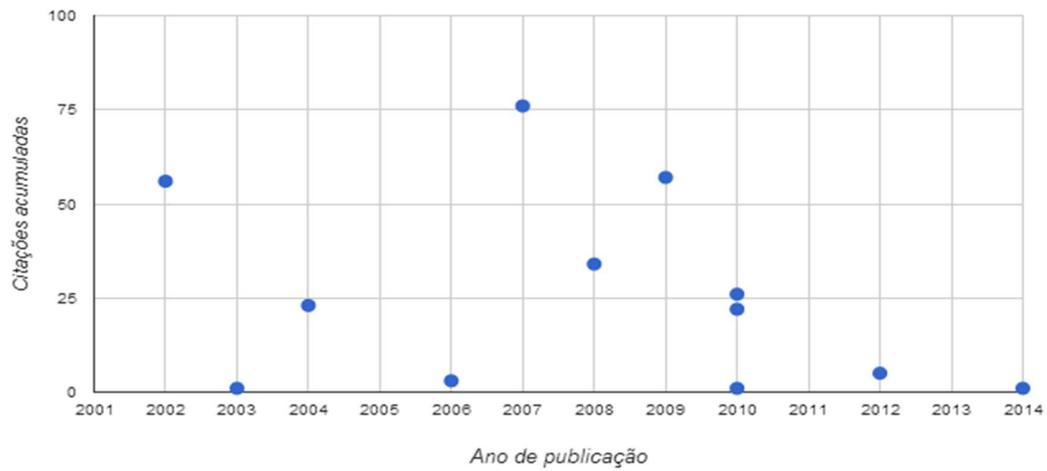


Figura 3. Citações acumuladas por artigo. Fonte: elaboração própria

---

## Notas

<sup>1</sup> Abarcando mais de 20.000 títulos periódicos publicados sob revisão paritária por cerca de 5.000 editores, a *SCOPUS* apresenta-se como a maior base de dados multidisciplinar de resumos e citações académicas em linha - englobando os domínios das ciências, tecnologias, medicina, ciências sociais e artes e humanidades - sendo comercializada pelo conglomerado editorial anglo-holandês Elsevier (Scopus, 2014).

<sup>2</sup> Propriedade da multinacional canadiana de *media* Thomson Reuters, a *Web of Science* é também uma base de dados multidisciplinar de resumos e citações académicas em linha, abarcando mais de 12.000 títulos periódicos, 30.000 livros escolares e perto de 150.000 resumos de eventos científicos (Web of Science, 2014).

<sup>3</sup> Excluindo, desta forma, manuscritos como resumos, respostas, comentários e cartas ao editor, cujo propósito, formato e processo de submissão não se compara ao dos artigos científicos.

<sup>4</sup> O *JabRef* é uma aplicação informática de acesso aberto para a gestão de referências bibliográficas, desenvolvida em padrão BibTeX para uma utilização complementar ao sistema de preparação documental LaTeX (JabRef, 2014).

<sup>5</sup> A saber, Cheng, Li, Petrick e O'Leary (2011), Cooper (2006), Hawkins (2006), Pan, Scott e Laws (2006), Paraskevas, Altinay, McLean e Cooper (2013), Pyo (2012), Xiao (2006) e Xiao e Smith (2007), cujas referências bibliográficas completas se apresentam no final deste artigo.

<sup>6</sup> De acordo com Mezirow, a aprendizagem dos adultos corresponde a um processo de revisão ou construção de novas interpretações sobre o significado da experiência pessoal, guiando a ação subsequente. Normalmente, o processo de aprendizagem representa a atribuição de um significado anterior a uma nova experiência com base em expectativas estabelecidas, mas quando tal aprendizagem se traduz na adoção de novas expectativas que modificam o significado e a perspectiva sobre experiências anteriores, aquela classifica-se transformativa (2009, citado por Thomas, 2012)

<sup>7</sup> Sugere-se, a propósito, a leitura de Mead (2011) ou de Samdahl e Kelly (1999).

<sup>8</sup> Como alertam Philips, Delcambre e Weaver (2005), a eficácia na gestão do conhecimento assenta mais na estrutura social (organizacional) do que nas tecnologias da informação.