

## TURISMO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E TRABALHOS COLETIVOS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Leonardo Lincoln Leite de Lacerda<sup>1</sup>  
Alexandre Augusto Biz<sup>2</sup>  
Roberto Carlos dos Santos Pacheco<sup>3</sup>

**Resumo:** O presente trabalho parte do objetivo de explorar a relação existente entre os termos “turismo”, “gestão do conhecimento” e “trabalhos coletivos” na literatura científica. Para tanto, utilizou-se de uma revisão integrativa considerando apenas artigos científicos da base de dados *Scopus*. Como resultado da estratégia de busca estipulada foram identificados vinte e dois (22) artigos que tratavam dessa relação. Dentre os principais resultados se percebeu um aumento de pesquisas com tais termos nos últimos anos (principalmente em 2019), a preferência por locais europeus para realização de pesquisas, a presença de trabalhos coletivos baseados mais em formato colaborativo, e a forte preocupação e consideração quanto ao compartilhamento no processo de gestão do conhecimento em turismo. Considera-se que o presente estudo contribuiu para as áreas do Turismo e da Gestão do Conhecimento ao levantar elementos em tendência para um trabalho mais participativo com base na gestão do conhecimento. E que apesar das limitações da pesquisa, como a utilização de apenas uma base de dados, outros estudos podem ser desenvolvidos considerando outras bases de dados e outras estratégias de pesquisa.

**Palavras-chave:** turismo, gestão do conhecimento, trabalhos coletivos, revisão integrativa.

### 1 Introdução

A economia do conhecimento é uma realidade que afeta de diferentes maneiras o mundo no momento atual. Economia esta que considera o conhecimento como recurso valioso para tomada de decisão e crescimento econômico (Cavalcante, Gomes, & Pereira, 2001). Petrou e Daskalopoulou (2013) explicam que o termo descreve as economias em que a produção, o uso e a difusão de conhecimento são os principais elementos para lidar com a concorrência e para alcançar o crescimento.

O conhecimento, assim, tornou-se um recurso valioso para enfrentar um mundo em constantes e rápidas mudanças, um cenário difícil de enfrentar. E um empecilho para avançar utilizando o conhecimento é o paradigma da competitividade, que visualiza cada ator como um concorrente à espera de liquidar os demais.

Essa perspectiva vem aos poucos se alterando, uma vez que formas de trabalho colaborativas assumem um papel diferencial nesse novo cenário. E quando estas são mescladas com o conhecimento novas perspectivas são possíveis de serem alcançadas,

---

<sup>1</sup> Doutorando pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil. e-mail: leolllacerda@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Pós-Doutor Empresarial CNPq realizado no Instituto Stela (2012). Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC, 2009). Professor do Departamento de Engenharia do Conhecimento – UFSC, Brasil. e-mail: alexandre.biz@ufsc.br

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Produção (UFSC, 1996) e professor do departamento de Engenharia do Conhecimento da UFSC. Brasil. e-mail: rpacheco@egc.ufsc.br

como a co-criação de valor para as partes interessadas (Gretzel et al., 2015) e o alcance da inovação em destino turístico (Trunfio, & Campana, 2019). Algo que Sheehan et al. (2016) consideram relevante para o turismo, uma vez que as empresas locais e as organizações que gerenciam destinos turísticos enfrentam recursos escassos e precisam de estratégia para melhor lidar com recursos controlados por terceiros. Contudo, como por vezes é difícil sair de um estado de plena competitividade para plena cooperação, alguns assumem uma postura de coopetição. Termo cunhado para designar uma relação entre ambas as naturezas (competição e cooperação), sendo uma estratégia complexa em que os atores precisam cooperar sem ignorar seu próprio interesse e competir sem eliminar seus concorrentes (Brandenburger, & Nalebuff, 1996).

Isso mostra a necessidade de o setor de turismo adotar uma governança adaptativa. Esta observada por Ostrom e Hess (2007) dentro de um sistema complexo, o que exige obedecer alguns requisitos para seu funcionamento, como: a) prover informação, que seja de qualidade e confiável para tomada de decisão; b) lidar com o conflito por meio da criação de mecanismos de resolução de conflito e interpretar o conflito como uma oportunidade para novos entendimentos e melhoria de resultados, uma vez que existem diferenças de poder e valores entre as partes envolvidas; c) induzir conformidade de regras ao definir papéis de maneira eficaz e legítima pelos participantes; d) ofertar infraestrutura, dentre as quais físicas, institucionais e tecnológicas; e) estar preparado para mudança, utilizando regras flexíveis que consigam se adequar às diferentes e rápidas alterações no cenário.

Requisitos estes necessários para lidar com sistemas de ação coletiva, ainda mais em um contexto turístico que é composto, segundo Pimentel e Pimentel (2012: 14):

[...] por atores sociais individuais (ex.: turistas, moradores, guias etc.), coletivos privados (ex.: empresas de transporte, as agências, os hotéis, os restaurantes etc.) e públicos (instâncias de governança, prefeituras, agências locais de regulação, regionais, estaduais, e federais etc.) que atuam em campos sociais diferentes [...].

Atividade esta que, de acordo com Korstanje (2020), vem sendo golpeada desde 2001 por meio do atentado de onze de setembro, que culminou em mudanças nas instituições democráticas dos EUA e da Europa, observando os turistas estrangeiros como convidados indesejados. Seguido da crise da Bolsa de valores de *Wall Street* em 2008, que impactou as finanças globais e conseqüentemente as formas de viagens. E por fim, o golpe mais atual desferido pela Covid-19, que ocasionou a redução significativa de deslocamento de pessoas decorrente da necessidade de realizar quarentena para combater o vírus.

Em meio a este contexto, partiu-se do seguinte problema para a realização desta pesquisa: como os trabalhos coletivos (no caso a cooperação, a colaboração, a coprodução e *commons*) têm se relacionado com o turismo no contexto da gestão do conhecimento? Para tanto, estipulou-se como o principal objetivo deste artigo o de averiguar as relações existentes até então entre “turismo”, “gestão do conhecimento” e “trabalhos coletivos” (cooperação, colaboração, coprodução e *commons*) na literatura científica, para adquirir uma compreensão de como se encontram os estudos que inter-relacionam tais elementos.

Pesquisa que se complementa com o referencial teórico que se segue, com os procedimentos metodológicos na terceira parte, pela apresentação dos resultados e análise na quarta parte, e finalizando com as considerações finais.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Turismo

Turismo é uma área de pesquisa recente que tem ganhado repercussão devido a sua diversidade de atividades, pela ajuda econômica para determinados países e por sua capacidade de mesclar povos e formar novas perspectivas para viajantes e destinos receptivos. Rejowski (2010) informa que as primeiras análises sobre a produção científica (teses) em turismo originou dos Estados Unidos, entre os anos de 1951 e 1987, contemplando áreas como Antropologia, Economia, Recreação e Geografia.

De acordo com Panosso Netto (2010), o turismo contempla, no senso comum, termos variados como: viagem, férias, descanso, lazer, prazer, atividade econômica, deslocamento de pessoas, fuga da realidade, entre outros. Portanto, sua concepção depende da perspectiva de quem experimenta ou trabalha com o turismo, podendo ser por um viés de descanso e busca de prazer (sob um olhar mais leigo), por um viés mais financeiro e de geração de emprego e renda (sob uma visão mais empresarial), ou por um viés mais educacional, social e político (aspecto mais acadêmico e científico).

Decorrente dessas diferentes visões de espaço e de tempo, o turismo ganha uma variedade de significados. Uma definição recorrentemente usada é a da Organização Mundial de Turismo (2008), que esclarece que se trata de uma atividade de deslocamento de pessoa(s) para fora de seu entorno habitual por um período de tempo – consecutivo – inferior a um ano, com finalidades como lazer, negócios ou outras, desde que a pessoa não esteja realizando uma atividade remunerada no lugar visitado.

Assim, exceto a condição colocada acima, qualquer experiência proporcionada a quem se desloca para fora de seu entorno habitual pode ser considerada turismo, o que abarca uma ampla gama de atividades e vivências. O Ministério do Turismo (Brasil, 2010) sintetizou alguns ramos do turismo, estabelecendo segmentos como uma forma de organizar a atividade com intuito de ajudar na sua gestão e planejamento. Então, há o segmento da demanda turística caracterizado por questões geográficas (políticas, espaciais, climáticas), questões demográficas e socioeconômicas (idade, gênero, ocupação, nível de escolaridade, etc), questões psicográficas (preferências, estilo de vida, etc), padrões de comportamento (frequência de consumo, hábitos de uso de mídias, etc) e padrões de consumo e predisposição do consumidor (ocasião da compra, fidelidade à marca ou destino, benefícios buscados, etc). E há o segmento da oferta turística, marcado pelo ecoturismo, turismo cultural, turismo de estudos e intercâmbio, turismo de esportes, turismo de pesca, turismo náutico, turismo de aventura, turismo de sol e praia, turismo de negócios e eventos, turismo rural, e turismo de saúde (Brasil, 2017). Por conta de todas essas características que provavelmente Panosso Netto (2010) relata ser o turismo um dos setores mais globalizados da economia mundial.

Tais condições mostram oportunidades para se trabalhar melhor os conhecimentos gerados da atividade turística, seja para os empreendedores do ramo,

para a governança pública, turistas ou moradores do destino. Por conta disso, surge a necessidade de melhorar a transparência de informações, facilitar o acesso de dados por parte de diferentes *stakeholders*, de criar novas formas de turismo para lidar com uma sociedade que muda constantemente e que se adequou a um modo de vida conectado à *Internet* e às redes sociais – o que significa gerenciar informações e conhecimentos daí gerados.

## 2.2 Gestão do conhecimento

Turismo (Lacerda, 2010) e gestão do conhecimento (Hazlett, Mcadam, & Gallagher, 2005) são áreas interdisciplinares. Posição que Hazlett et al. (2005), pelo menos no caso de gestão de conhecimento (GC), julga ser um paradoxo, pois contribui para a pluralidade de perspectivas, ao mesmo tempo em que resulta em uma falta de direção, precipitando em confusão.

Especificamente sobre conhecimento, Serrat (2010) informa se tratar de um bem intangível e difícil de medir e que gerenciá-lo envolve lidar com cinco atividades essenciais: a identificação (inventariar pessoas e as bases de sistemas de conhecimento), a criação (produzir os ativos do conhecimento), a estocagem (organizar o conhecimento), o compartilhamento (transferência para pessoas ou sistemas), e o uso (utilização para gerar benefício).

Trata-se de lidar tanto com o conhecimento explícito (codificado e possível de ser expresso de diferentes formas, como pela escrita ou pelo desenho, por exemplo) quanto o conhecimento tácito (não verbalizado e, portanto, difícil de formalizar e comunicar) (Serrat, 2010). Tudo isso para se conseguir trabalhar os dados para gerar informações, estas que serão transformadas em conhecimento, que podem fornecer o *know-how* para se trabalhar em determinada área de maneira mais efetiva e eficaz.

Contudo, não basta gerenciar o conhecimento, ativo dos mais valiosos hoje em dia e capaz de gerar valor competitivo, pois este muitas vezes se concentra em um determinado ramo/ empresa/ setor/ departamento. Essa gestão deve ocorrer de forma integrada, fazendo com que essa vantagem competitiva seja proporcionada a toda a cadeia produtiva do turismo. Área esta formada por organizações que se conectam e se articulam para formatar um produto turístico (Gomes, Ferreira, & Santos, 2006), tendo como exemplos a rede hoteleira, agências e operadoras de turismo, transportadoras turísticas, secretaria de turismo, etc.

## 2.3 Trabalhos coletivos

Um dos fatores que ajuda a estabelecer uma gestão e uma governança de conhecimento é o processo participativo, em que há a preocupação de considerar os envolvidos – pessoas jurídicas ou físicas – para que haja um melhor usufruto desse ativo que agrega valor se bem administrado e integrado aos diferentes ambientes. Ou seja, um trabalho coletivo para incrementar e melhorar os processos de gestão de conhecimento que envolve a atividade turística.

Em muitos casos esse trabalho coletivo envolve lidar com recursos considerados

comuns e que necessitam de uma atenção especial, uma coprodução. Bens estes chamados de *common-pool resources* (CPR) por Ostrom (1990), que os entende como sistema de recursos naturais ou criados pelo homem que seja suficientemente grande para tornar dispendioso (mas não impossível) excluir os potenciais beneficiários da obtenção de benefícios de seu uso. Ou visto por Bollier (2011) como um *commons*, ou seja, como uma comunidade bem definida, com suas normas, protocolos e valores para gerir seus recursos. Que no caso do turismo pode ser exemplificado por atrativos (tangíveis ou intangíveis), instalações e estruturas turísticas e não turísticas (local e supralocal) (Briassoulis, 2002), por exemplo.

Pensando nessa ideia de CPR ou de *commons*, Pacheco (2016) relata algumas características de formas de trabalho em grupo (Figura 1) que dizem respeito aos seguintes termos: a) coexistência (co-existir), que significa viver em comunidade, seja qual tamanho, profundidade ou tempo de relacionamento; b) cooperação (co-operar), em que cada participante apresenta uma tarefa independente, mas todos seguem os requisitos especificados do projeto ou programa; c) colaboração (co-elaborar), elaboração em conjunto, inclusive na articulação de objetivos e tarefas, para a solução do problema apresentado; d) coprodução (co-produzir) – produção em conjunto para criação de valor, o que também envolve dividir as recompensas desse esforço (Pacheco, 2014).

Figura 1 – Tipos de trabalho coletivo e exemplos em ciência, tecnologia e inovação.



Fonte: Pacheco (2016).

Para atingir o objetivo da pesquisa, o próximo tópico explica como se desenvolveu o estudo.

### 3 Procedimentos metodológicos

Fez-se uma revisão integrativa sobre os temas abordados anteriormente. Whittemore, Knafl e Kathleen (2005) informam que o passo inicial desse tipo de revisão é a definição de um problema claro e objetivo, como já abordado na introdução. E Botelho, Cunha e Macedo (2011) informam que com a revisão integrativa é possível observar o estado da arte sobre um tema, trazendo contribuições para o desenvolvimento de teorias. Trata-se de uma abordagem que permite a análise de estudos experimentais e não experimentais.

Seguiu-se as diretrizes propostas por Tranfield, Denyer e Smart (2003), que apresentam três etapas principais: o planejamento da revisão, a condução da revisão e relatório, e a disseminação dos resultados da revisão. Na primeira houve a identificação da necessidade da revisão e da contextualização do tema, confirmado pela inexistência de outras revisões integrativas sobre o tema proposto. Utilizou-se um protocolo para descrever os procedimentos metodológicos contendo os seguintes itens: objetivos da revisão; estratégia de pesquisa; e resultados da pesquisa (Tranfield et al. 2003).

Na condução da revisão se definiu a estratégia de busca, a seleção de fontes de informação (bases de dados), o período de tempo e idioma, os termos a serem pesquisados, as ferramentas para coleta e organização das informações e a definição dos critérios de inclusão e exclusão. E por fim, na fase do relatório e disseminação dos resultados da revisão, interpretou-se os dados e posteriormente se desenvolveu a discussão dos resultados.

Botelho et al. (2011) relatam ainda que a revisão integrativa deve deixar claro sua forma de condução para que possa ser reproduzível por outros estudiosos. No caso, a base de dados pesquisada foi a *Scopus*, considerada de grande abrangência e reconhecida pela comunidade acadêmica. E os termos *tourism*, *knowledge management* e *commons* foram incorporados na busca pelo AND.

Como a intenção era angariar vasto material para a revisão integrativa, recorreu-se a termos correlatos. Estratégia adotada porque se observou que ao se buscar artigos pela palavra *commons*, apareciam diversos textos que abrangiam temas fora da finalidade da pesquisa, como ideias, processos, concepções comuns, por exemplo.

No caso de *tourism* foram considerados também os termos *hospitality* e *leisure*, pois costumam abarcar pesquisas sobre a atividade turística (bem receber, oferecer entretenimento e descanso). Além disso, utilizou-se a estratégia de asterisco (\*) no radical da palavra turismo (*tour\**) para contemplar relações mais amplas, como: *tourist*, *tour*, *tourism*, *touristic*.

Em relação a *knowledge*, considerou-se sua forma de organização e gestão, como ocorre em *knowledge management*. Aliado a este termo composto, existe outro que está ganhando maior respaldo nos estudos científicos (Pensel et al., 2014): a Governança do Conhecimento. Assim, a busca se concentrou nos seguintes termos: *knowledge governance* OR *knowledge management* OR *knowledge*. Os primeiros pesquisados entre aspas para não perder o sentido da busca.

Por fim, *commons* foi atrelado à ideia de co-criação, colaboração, cooperação ou coprodução, *commons* de conhecimento e *commons* digital, fechando os constructos a

serem pesquisados. Reforçando que houve dificuldade de identificar o termo *commons* com a ideia de “bens comuns”. Portanto, preferiu-se realizar a pesquisa apenas com seus termos correlatos. Estratégia de busca que pode ser observada no Quadro 1.

A busca foi realizada no primeiro semestre de 2019, vislumbrando os títulos, os resumos e as palavras-chave. E como se tratou de um estudo preliminar (exploratório), não houve a preocupação em recorrer a diversas bases de dados. Portanto, na *Scopus* foram identificados novecentos e oitenta e sete (987) resultados. Optou-se por considerar apenas os artigos publicados em revistas científicas, que já passaram por revisão por pares, demarcando maior qualidade aos textos. E posteriormente ainda se fez uma leitura dos títulos e palavras-chave dos artigos para identificar aqueles que relacionavam diretamente os construtos de base: turismo, trabalho coletivo e gestão do conhecimento (e suas respectivas variantes). Tal ação resultou em quinhentos e noventa e três (593) artigos, que tiveram seus resumos lidos para averiguar a aderência do conteúdo com a proposta desta revisão, ou seja, se os três construtos estabelecidos estavam sendo abordados. Caso contrário, o documento era excluído.

Quadro 1 – Estratégia de busca sistemática em base de dados utilizada.

| Base   | Estratégia de busca  |
|--------|--|
| Scopus | (TITLE-ABS-KEY ( <i>coproduct*</i> ) OR TITLE-ABS-KEY ( <i>cooperat*</i> ) OR TITLE-ABS-KEY ( <i>collaborat*</i> ) OR TITLE-ABS-KEY ( <i>cocreat*</i> ) OR TITLE-ABS-KEY ("digital commons") OR TITLE-ABS-KEY ("knowledge commons") AND TITLE-ABS-KEY ( <i>tour*</i> ) OR TITLE-ABS-KEY ( <i>hospitality</i> ) OR TITLE-ABS-KEY ( <i>leisure</i> ) AND TITLE-ABS-KEY ( <i>knowledge</i> ) OR TITLE-ABS-KEY ("knowledge governance") OR TITLE-ABS-KEY ("knowledge management")) |

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Com base neste panorama, os critérios de elegibilidade dos estudos foram: a) qualquer área do conhecimento; b) base de dados *Scopus*; c) idioma - livre; d) origem geográfica - livre; e) temporalidade - livre (tudo que foi publicado nas bases anterior à data da busca); f) tipo de documento - artigo, devido ao fato de passar por revisão por pares; g) tópico considerado nos estudos - conter, em inglês, no seu título, no resumo e/ou nas palavras-chave os termos que se referem ao turismo (e similares), mais a referência a gestão do conhecimento (e similares) bem como variantes de trabalhos coletivos.

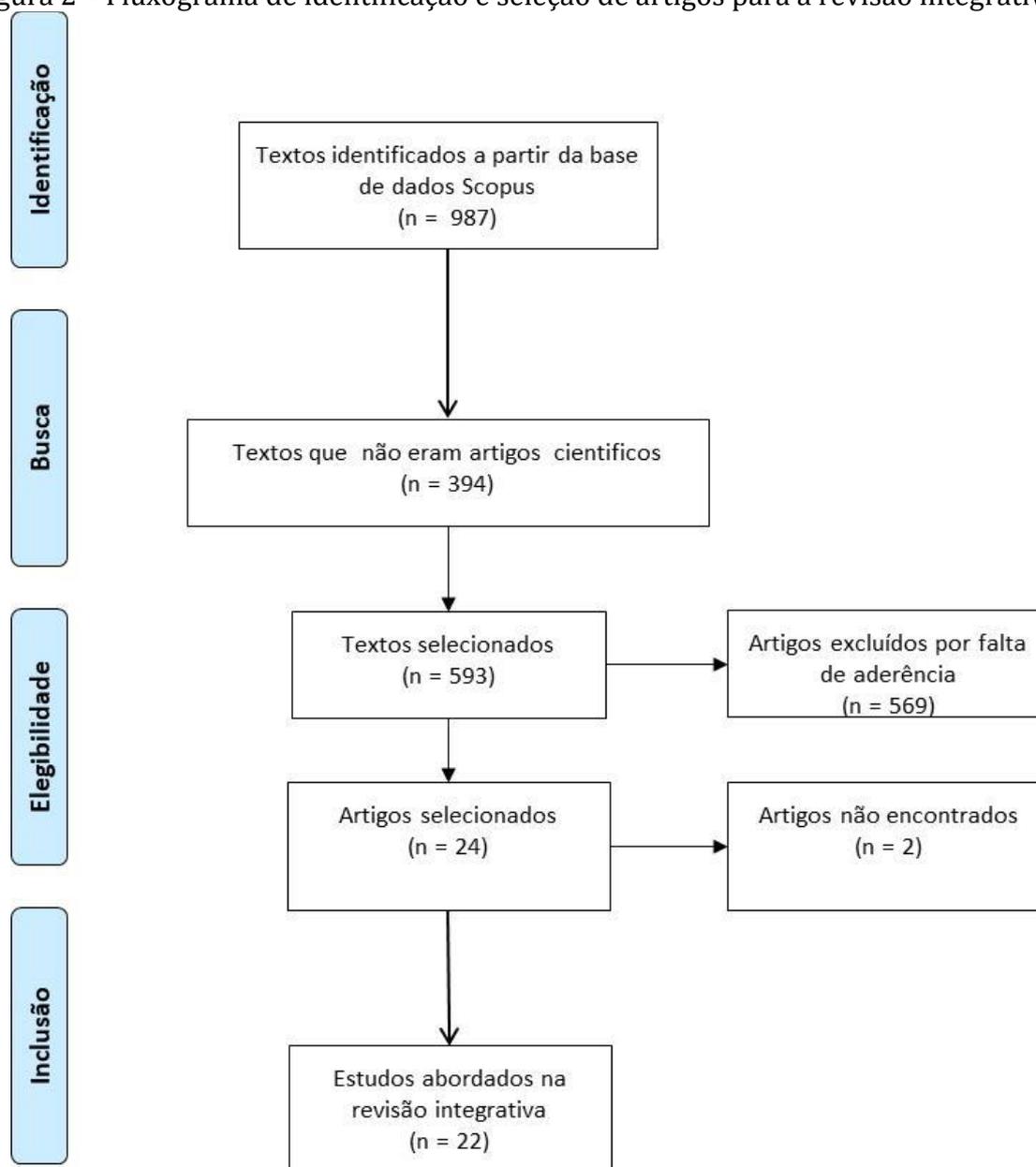
Assim, ao todo foram identificados vinte e quatro artigos (24) validados, sendo que vinte e dois (22) foram encontrados e considerados para a pesquisa<sup>4</sup>. Todo o processo de identificação e seleção de artigos pode ser visualizado na Figura 2.

A partir deste resultado, montou-se uma matriz de síntese no programa Excel para organização e categorização dos artigos. E aqui serão expostos os resultados relativos: à evolução temporal (ano) da publicação dos artigos; aos locais que os estudos foram realizados; aos processos de gestão de conhecimento; ao tipo de trabalho coletivo; e relações entre turismo, gestão do conhecimento e trabalhos coletivos.

<sup>4</sup> Os artigos podem ser identificados com um asterisco (\*) ao final das referências.

A análise dos dados levantados foi feita de maneira descritiva, por meio de duas estratégias. Uma perspectiva de frequência (quantidade) de dados, realçando as informações que mais vezes apareceram. E pela síntese temática, ou seja, o enquadramento dos dados com ideias semelhantes. Segundo Barnett-Page e Thomas (2009), este processo faz com que os códigos descobertos sejam organizados em temas "descritivos", que são posteriormente interpretados para produzir temas "analíticos".

Figura 2 – Fluxograma de identificação e seleção de artigos para a revisão integrativa.



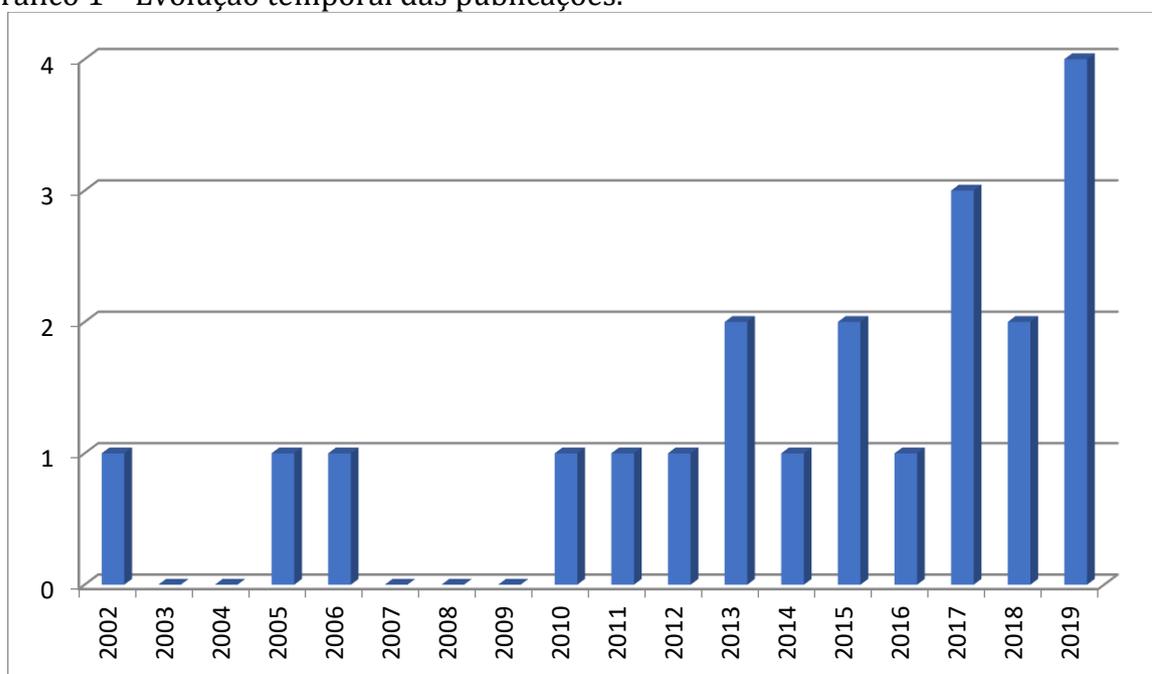
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

## 4 Resultados e análises

### 4.1 Evolução temporal (por ano)

Quanto ao ano de publicação, 2019 foi o período com maior quantidade de publicações, com um total de quatro (4); 2017 ficando em segundo com três (3) publicações; e em terceiro lugar estão os anos 2018, 2015 e 2013 com duas (2) publicações cada. Contando com uma publicação estão os anos de 2016, 2014, 2012, 2011, 2010, 2006, 2005 e 2002. Indicando lacunas de publicações sobre os construtos em 2003-2004 e 2007-2009, como pode ser apreciado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Evolução temporal das publicações.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Isso mostra que as publicações que versam sobre Turismo (Hospitalidade e Lazer), Gestão do conhecimento (conhecimento e Governança do conhecimento) e trabalhos coletivos (cooperação, colaboração, coprodução, cocriação, *commons* de conhecimento e *commons* digital) se iniciaram em 2002 com o estudo de Pechlaner et. al. (2002), abordando um sistema de gerenciamento de fronteira de destino turístico na região dos Alpes para formar uma rede de conhecimento para gerir o fluxo turístico de fronteira.

Observa-se que quanto mais recentes os artigos, mais essa relação (turismo – gestão do conhecimento e trabalhos coletivos) é encontrada, revelando um aumento de 2013 até o momento da pesquisa (primeiro semestre de 2019). Sendo que as quatro publicações mais atuais tratam sobre: a) relação entre turistas e pesquisadores para produção de conhecimento ambiental a respeito de uma região do Ártico (Saville, 2019);

b) capacidade de inovação de processo e desempenho de equipe colaborativa em uma comunidade virtual de viajantes (Yeh, & Ku, 2019); c) abordagem de posicionamento de mercado para a colaboração entre universidade e indústria do mercado turístico (Walters, & Ruhanen, 2019); e a cocriação de conhecimento na pesquisa em turismo pelo uso de uma metodologia específica (Wengel et al., 2019).

## 4.2 Locais dos Estudos

Quanto aos locais de realização dos estudos, estes foram identificados e aglutinados por semelhanças, culminando em um subconjunto de sete espaços, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Categorização dos espaços estudados.

| Local do estudo  | Quantidade total | Especificação e respectiva quantidade  |
|------------------|------------------|--|
| Europa           | 12               | Noruega (2), Finlândia (2), Reino Unido (2), Rússia (1), Eslovênia (1), Polônia (1), Espanha (1), Itália (1), Alpes (1). |
| Oceania          | 3                | Austrália (2), Nova Zelândia (1).  |
| Não especificado | 3                | -----  |
| América          | 2                | Brasil (1), Estados Unidos (1).  |
| Outros           | 2                | Comunidades de viagem virtuais (1), Periódicos acadêmicos (1).   |
| África           | 1                | Egito.   |
| Ásia             | 1                | Taiwan.  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As pesquisas que não se adequaram a tal categorização continental foram aqueles que não esclareceram o local de estudo ou abordaram um ambiente que, a princípio, não observa fronteiras: a *Internet*. No mais, praticamente todos os continentes estão representados com estudos que abordam os três construtos, com destaque para o continente europeu, que detém metade dos estudos realizados.

Alguns artigos especificaram o local do estudo como no caso de Christchurch (Nova Zelândia), Santa Lúcia (Austrália), Knoxville - Tennessee (EUA), Extremadura (Espanha) e Lapônia (Finlândia). E dois destaques são de regiões fronteiriças que acabam necessitando realizar trabalhos coletivos para planejar e organizar o turismo e os processos de conhecimento: a) os Alpes – onde foi estabelecida uma cooperação de autoridades políticas e de turismo com 11 países, regiões, províncias e cantões da Suíça, Alemanha, Itália e Áustria (Pechlaner et al., 2002); e b) a fronteira Finlândia-Rússia (Makkonen et al., 2018) e os desafios para lidar com culturas diferentes.

## 4.3 Processos de gestão do conhecimento

O protocolo de pesquisa para esta revisão integrativa evidenciou a necessidade de debater sobre os processos de gestão do conhecimento para averiguar quais e como esse

campo de pesquisa está contribuindo para as pesquisas referentes ao turismo e trabalhos coletivos. Assim, esta parte tem a intenção de apresentar os processos que apareceram nos artigos como um todo (além do título e palavras-chave).

Buscou-se identificar os processos de gestão de conhecimento seguindo o ponto de vista de Evans et al. (2014), ou seja, identificar, criar, compartilhar, armazenar, usar, aprender e melhorar. Processos que apareceram junto com a palavra “conhecimento” em todo o texto de todos os artigos levantados, para saber quais os processos são abordados. E o resultado se apresenta no Quadro 3.

Quadro 3 - Ranking dos processos de gestão do conhecimento nos artigos selecionados.

| Processos de GC por ranking | Processos de GC (Evans et al., 2014) mais recorrentes | Sinônimos dos processos de GC (Evans et al., 2014) | Soma dos processos de GC das colunas anteriores |
|-----------------------------|---|--|---|
| Compartilhar                | 1º  | 1º   | 1º  |
| Identificar                 | 2º  | 3º   | 2º  |
| Usar                        | 3º  | 6º   | 4º  |
| Criar                       | 4º  | 2º   | 3º  |
| Aprender                    | 5º  | 7º   | 6º  |
| Armazenar                   | 6º  | 4º   | 5º  |
| Melhorar                    | 7º  | 5º   | 6º  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A segunda coluna indica a frequência de termos que apareceram nos artigos, e que estão em acordo com os processos de gestão de conhecimento utilizados por Evans et al. (2014). A terceira coluna apresenta o ranking dos sinônimos dos processos de gestão do conhecimento apresentados nos estudos de Evans et al. (2014). No caso, “compartilhar” novamente apareceu como primeiro colocado em relação à quantidade de referência, ao usar termos, como: transferência, divulgação, troca, divulgação e difusão. E o processo de “criar” subiu do quarto para o segundo lugar, com termos como expandir, gerar, crescer, fazer, produzir, reproduzir e co-criar.

Perdendo a segunda colocação ficou o processo de “identificar”, abordando verbos como: coletar, reunir, absorver, ganhar, acessar, procurar, buscar, interpretar, construir, adquirir, conseguir, afirmar e capturar. Em quarto e em quinto lugar ficaram os processos de “armazenar” (com os sinônimos preservar, controlar, acessar, manter, alocar, recuperar, sustentar e organizar) e “melhorar” (desenvolver, refinar, desocupar e atualizar). E nas últimas colocações aparecem o “usar” (utilizar, representar, aplicar, apresentar e integrar) em sexto lugar, e “aprender” (contextualizar).

Cabe informar que alguns sinônimos podem ser considerados para mais de um processo de gestão de conhecimento, e por tanto, foram acrescidos a ambos os casos. Estes sinônimos foram: a) contribuir, aplicável tanto ao processo de “compartilhar” quanto ao de “usar”; b) integrar, factível tanto para “compartilhar” quanto para

“aprender”; c) aplicar, que está presente em “usar” e em “aprender”; d) avaliar, possível de se encontrar em “aprender” e em “melhorar”.

A última coluna faz referência ao somatório de quantidade de termos que apareceram na segunda e na terceira colunas, demarcando a relevância do processo de “compartilhar” conhecimento. Segundo Evans et al. (2014), trata-se de um processo importante, contudo os funcionários de uma empresa raramente têm ciência disso. E Uriarte (2008) enfatiza que o compartilhamento do conhecimento é o processo mais crucial dentre todos, uma vez que pode trazer vantagem competitiva e tomada de decisões com maior impacto para as organizações, quando o conhecimento é eficientemente compartilhado.

Em seguida ficou o processo de “identificar” conhecimento, sendo demarcado principalmente em dois artigos. Um no sentido de adquirir conhecimento por meio de *network* para gerar produtividade de pesquisa (Liu, 2015) e outro para analisar e acessar o conhecimento para ajudar organizações que gerenciam destino turístico a atuar de forma mais inteligente (Sheehan et al., 2016).

Na terceira colocação aparece o processo de “criar” conhecimento, com enfoque em formas de criação em conjunto por meio de colaboração. Uriarte (2008) afirma que com o acirramento da competitividade dos mercados atuais há cada vez mais uma necessidade das organizações em criar novos conhecimentos, gerar ideias e conceitos, e capturar esses conhecimentos. E segue dizendo que para a criação e a captura de conhecimento é preciso ter clareza sobre três decisões: a) uma sobre como as informações novas serão criadas, contribuídas e publicadas, e se deverão ser acrescentadas ou não à base de dados; b) outra que diz respeito a quem terá acesso ou o direito de atualizar ou apagar a informação no banco de dados; c) por fim, definir quais informações serão consideradas válidas para serem incluídas no banco de dados.

“Usar” o conhecimento aparece em quarto lugar como etapa importante para solucionar problemas, tomar melhores decisões, melhorar a eficiência e promover o pensamento de inovação. E nas últimas colocações estão os processos de “armazenar” (preocupação com a memória, manutenção e organização dos conhecimentos relevantes), além de “aprender” e “melhorar” o conhecimento, ambas empatadas em último lugar, ganhando pouco respaldo na literatura.

Os estudos aqui apresentados, assim, costumam observar as dificuldades de superar a barreira de ilhas de conhecimento e da preocupação individual de dominar um conteúdo e tirar vantagem disso.

Ainda há de se dizer que três artigos não versaram sobre os processos de gestão do conhecimento, mas sim sobre o conhecimento em trabalhos coletivos tendo o turismo como contexto: impactos de pesquisa em turismo sobre aspectos práticos e políticos, turismo de alimentação, eventos de negócio além de gastos com o turismo (Thomas, & Ormerod, 2017; Bertella, 2011; Foley et al., 2013).

#### 4.4 Tipos de trabalho coletivo

Pensando nos tipos de trabalho coletivo apresentado na Figura 1, o nível mais relatado foi a “colaboração”, com dezessete aparecimentos, seguido de “cooperação” com

cinco e “cocriação” com apenas um caso.

Os artigos da revisão integrativa, assim, encontram-se em um meio termo dessa relação de trabalho em grupo. Os esforços em sua maioria superam a operação em conjunto (nível mais simples), mas não alcançam o nível mais avançado de coprodução em que as ações e as recompensas dessas ações são compartilhadas. De acordo com Gursoy et al. (2015), a colaboração supera a junção de objetivos comuns, podendo ser entendida como uma determinação coletiva profunda para concretizar objetivos em comum por meio do compartilhamento e da aprendizagem do conhecimento, e do consenso entre as organizações envolvidas.

Os estudos, então, ocorrem em uma vertente em que as partes envolvidas elaboram em conjunto ações de gestão do conhecimento em diferentes contextos do turismo, como: meio acadêmico (Ateljevic et al., 2005; García-Rosell, & Haanpää, 2017; Walters, & Ruhanen, 2019; Wengel et al., 2019), relação tripla hélice: governo-mercado-academia (Beesley, 2005), pequenas e médias empresas turísticas (Novelli, Schmitz, & Spencer, 2006), publicação em revistas científicas (Racherla, & Hu, 2010); turismo focado em comida (Bertella, 2011), lazer e esporte (Ferrari, & Pires, 2013), turismo rural (Jeong, Hernández-Blanco, & García-Moruno, 2014), relação mercado e academia (Sobaih, & Jones, 2015; Thomas, & Ormerod, 2017), destino turístico (Sheehan et al., 2016), plataformas virtuais para ecossistema de inovação em turismo (Stare, & Krizaj, 2018), planejamento de viagens por meio de plataforma virtual (Yeh, & Ku, 2019), sustentabilidade do turismo (Saville, 2019) e eventos de negócio (Foley et al., 2013).

A cooperação apareceu pela necessidade de realizar operações em conjunto sobre: o fluxo turístico entre fronteiras da Finlândia e da Rússia (Makkonen et al., 2018), habilidades para transferir conhecimento em turismo de montanha no sul da Polônia (Czernek, 2017), parcerias e rede de contato para produtividade acadêmica em turismo (Liu, 2015), compartilhamento de conhecimento e marketing cooperativo de alianças entre setores do turismo (Jetter, & Chen, 2012) e novamente em turismo de montanha, desta vez na região dos Alpes para trabalhar com sistemas de gestão de destino transfronteiriça (Suíça, Alemanha, Itália e Áustria) (Pechlaner, Abfalter, & Raich, 2002).

Por sua vez, a cocriação apareceu para lidar com criação de conhecimento em pesquisa de turismo em conjunto (Wengel, McIntosh, & Cockburn-Wootten, 2019). No caso, “cocriação” pode ser compreendida como “coprodução”, a qual Rotta (2018) indica ser um processo que intenta envolver o sujeito (ou grupo de pessoas) a participar do processo de planejamento, de tomada de decisão e de compartilhamento de recompensas.

Importante relatar que nenhum dos artigos analisados apresentou qualquer discussão envolvendo *commons* e suas ramificações, como *commons* de conhecimento, *commons* digital (como observatório turístico, por exemplo) ou *commons* turísticos. O que pode indicar uma lacuna de pesquisa para quem estuda e trabalha com o turismo, pelo menos em uma perspectiva de gestão de conhecimento ou de uso dos termos de trabalho coletivo analisados aqui.

Por fim, cabe dizer que não houve preocupação em pesquisar sobre o nível “coexistência”, pois se partiu do princípio que sem a mesma não há como avançar nos demais tipos de trabalho coletivo. Tanto que o termo não foi contemplado na busca

sistemática desta revisão integrativa.

#### **4.5 Relações entre turismo e trabalhos coletivos à base da gestão do conhecimento**

Sobre a parte que observa o relacionamento entre o turismo com os trabalhos coletivos, tendo o conhecimento como contexto, identificaram-se as temáticas abaixo.

##### **4.5.1 Importância de aspectos sociopolíticos e cognitivos**

Observa-se aqui um esforço para concretizar uma cultura participativa, facilitando a troca de conhecimento e aproveitamento dos interessados para criação de valor. A necessidade da confiança para gerar um ambiente em que a comunicação seja mais aberta e que instigue as pessoas a buscarem uma relação mais colaborativa e de aprendizagem contínua são marcadas.

Um exemplo é fornecido por Ferrari e Pires (2013) ao evidenciarem a importância da organização do trabalho em rede e da centralidade da informação e do conhecimento em nossa sociedade. Bem como as possibilidades da construção de uma cultura participativa para o fortalecimento de políticas públicas ao fornecer acesso aberto a dados do Ministério do Esporte do Brasil.

Ou como abordado por Bertella (2011) ao estudar dois casos de conhecimento em turismo de alimentação, observando que o desenvolvimento regional pode ser sustentado ao combinar atividades econômicas em todos os setores. O que requer a colaboração entre diferentes atores e a integração de diferentes tipos de conhecimento, e tendo a colaboração como um processo caracterizado pela aprendizagem contínua para elevar o turismo como uma experiência de alta qualidade.

Beesley (2005) faz tal referência quando se refere à importância do ambiente colaborativo para a pesquisa em turismo. O que envolve os aspectos sociopolíticos, cognitivos, e os fatores de comunicação como impacto significativo sobre a eventual absorção de conhecimento produzido nessas configurações, que são projetadas em aplicações em organizações. Ambiente em que ocorrerão conflitos entre as partes interessadas, sendo importante uma gestão de emoções no turismo colaborativo, para que todos os participantes desenvolvam compreensão dos valores e princípios que envolvem o aprimoramento dos ativos de conhecimento de uma organização.

##### **4.5.2 Colaboração em pesquisa**

Parte que identifica a área acadêmica do campo do Turismo, no sentido de buscar parcerias com outros estudiosos e pesquisadores para realização de pesquisas interinstitucionais e internacionais. Também em termos de colaboração de pesquisa que aproxime acadêmicos com o mercado de trabalho, contribuindo para facilitar os processos de pesquisa, causar impactos positivos e aproveitar as vantagens da colaboração entre ambas as partes. Aqui o meio acadêmico é visto como descobridor e aprofundador de novos conhecimentos, e o mercado se beneficiando dessas descobertas ao mesmo tempo em que fornece material para os estudos.

Perspectiva presente nos estudos de Racherla e Hu (2010) quando informam que o meio acadêmico do turismo ainda está evoluindo quanto à colaboração e busca de parcerias em outras institucionais e espaços geográficos. Assim, há indícios de que os pesquisadores na área do turismo costumam restringir suas colaborações a grupos específicos de interesse. E isso ocorre devido alguns fatores, como: a) a relativa imaturidade do campo; b) sua natureza multidisciplinar de pesquisa, e c) a colaboração internacional limitada. Um ponto a ressaltar nesse estudo é perceber que os estudiosos preferem colaborar com pesquisadores altamente produtivos, o que acaba beneficiando quem já apresenta vasto e reconhecido trabalho científico.

Também há o ponto de vista trazido por Sobaih e Jones (2015) que falam sobre a ponte entre universidade e mercado turístico e sua lacuna de pesquisa no caso do Egito. Estudo que apontou que a área de hospitalidade e de turismo não recebe ajuda por parte do governo para impulsionar a colaboração de pesquisa universidade-mercado.

#### 4.5.3 Tecnologias e ferramentas

Neste quesito se encontra um dos elementos apoiadores da gestão do conhecimento: o uso da tecnologia. Nos artigos essa relação se fez pela facilidade de ferramentas virtuais (ciberespaço, comunidades virtuais, interface na web e plataformas baseadas em conhecimento) para a colaboração de conhecimento no turismo.

Como apresentou os estudos de Yeh e Ku (2019) sobre a troca de conhecimento em plataforma de comunidades on-line de viagem de mochileiros, onde para colaborar é preciso vontade e habilidades no uso da ferramenta correta. Tudo baseado na confiança de quem deseja realizar um plano de viagem e na crença de que os participantes da equipe de *design* colaborativo possam promover mais inteligência para resolver e melhorar os problemas de planejamento e execução de viagens dos interessados.

Uma ferramenta diferenciada esteve presente no estudo de Wengel et al., (2019), cujo nome é *Ketso*, ou seja, um quite de ferramentas que permite que as pessoas pensem e trabalhem juntas, podendo ser usado para coleta de dados e como ferramenta de análise suplementar. Instrumento que ajudou no estudo e planejamento de turismo acessível de forma didática e colaborativa, contando com estudantes e demais pessoas interessadas, vendo todos como co-criadores do processo de pesquisa, não como especialistas solitários do conhecimento.

Apesar de não aparecer muito nos estudos aqui levantados, Dalkir (2005) relata a importância das comunidades do conhecimento. Estas identificadas como um lugar onde as pessoas descobrem, usam e manipulam o conhecimento, contribuindo para o encontro e a interação entre atores que estão ou procuram este tipo de atividade.

#### 4.5.4 Compartilhamento de conhecimento

Processo de gestão do conhecimento reafirmado mais uma vez neste trabalho, demarcando sua importância na relação de turismo com trabalhos coletivos. O compartilhamento de conhecimento está presente em palavras como “compartilhamento”, “partilha”, e “transferência”, por exemplo. E nas discussões se

encontram preocupações com as restrições e motivações para desenvolver melhor esse processo de gestão do conhecimento.

Um dos estudos (Makkonen et al., 2018) relata que a cooperação em transferência de conhecimentos e inovação entre a União Europeia e seus vizinhos é fracamente desenvolvida. E mostrou que algumas das barreiras estão atreladas a problemas de linguagem e na diferença entre cultura relacionada a negócios e sistemas administrativos e legislativos. Já Thomas e Ormerod (2017) relatam que a partilha do conhecimento científico social mostra que as universidades enfrentam a concorrência de uma série de mediadores ou intermediários em potencial, bem como oportunidades de colaboração.

Dalkir (2005) afirma que um ingrediente chave da cultura habilitada para a gestão do conhecimento é incentivar e promover o compartilhamento de conhecimento. Portanto, os trabalhadores do conhecimento precisam ter um clima no qual o compartilhamento de conhecimento seja encorajado. Incentivos, de acordo com a mesma autora, que continuam sendo um dos desafios mais importantes para a gestão do conhecimento atualmente.

Como exemplos de incentivo Dalkir (2005) apresenta os financeiros, os morais (autoestima e admiração) e o coercitivo (uso da força pela punição, demissão, confisco, destruição de posses e prisão). E ainda informa que é preciso estar atento a tais incentivos para que os mesmos não motivem a falsidade, a busca desmedida de resultados e o aumento excessivo de competitividade.

Para Uriarte (2008) também é preciso analisar fatores como a cultura da organização para observar se há medo ou se existem muitas camadas hierárquicas que acabam atrapalhando a disseminação de conhecimento. E para combatê-los é necessário buscar ajuda da gerência para assumir a liderança no sentido de criar um ambiente de compreensão, cooperação e aprendizagem.

Por sua vez, Serrat (2010) aborda algumas barreiras que afetam o compartilhamento do conhecimento, como: a) fatores psicológicos como a reciprocidade, a reputação e o altruísmo, que podem levar o sujeito a observar o conhecimento como fonte de poder, gratificação, indispensabilidade; b) fatores sociais (como cultura organizacional e *network* social), considerando a cultura do conhecimento e se há ampla distribuição da informação, poucos níveis de gerenciamento e responsabilidade compartilhada, por exemplo.

#### 4.5.5 *Networking* para negócios

Um dos desdobramentos de trabalhos coletivos no turismo é a busca de uma rede de contato para incrementar os negócios existentes em determinada área, fortalecendo tanto empresas quanto associações e órgãos públicos para o fomento da atividade.

Como é o caso da pesquisa de Czernek (2017) sobre as características do turismo como determinante para a transferência de conhecimento no processo de cooperação turística. Estudo que chega a conclusão de que a interrupção da transferência do conhecimento e sua absorção pode atrapalhar a cooperação no turismo, quando se observa o processo de gestão do conhecimento como prejudicial à posição competitiva individual de empresas. Também em seus resultados se observou que para criar um

cenário favorável à cooperação dois elementos são imprescindíveis: confiança e vontade.

Sheehan et al. (2016) relatam que apenas com a colaboração continuada de todas as partes interessadas (autoridades locais, agências governamentais, empresas e comunidades de acolhimento) é possível atingir uma melhor gestão de destinos turísticos.

#### 4.5.6 Agendas e empreendimentos de inovação

Também na quarta colocação se encontram os benefícios da relação gestão do conhecimento - turismo - trabalhos coletivos, no sentido de buscar a inovação para os empreendimentos. Algo que muitas vezes requer compromissos (encontros, agendas) das partes envolvidas para a troca de conhecimento.

Ribière e Walter (2013) informam que a inovação está se tornando cada vez mais importante para as organizações competirem em uma base de conhecimento da economia. E ainda informa que a ligação entre GC e Inovação é forte, e mais estudos estão sendo realizados para entender como as empresas podem ser mais eficazes em suas abordagens de inovação, alavancando melhor conhecimento interno e externo.

O que se encaixa nas considerações de Stare e Križaj (2018) ao afirmarem que a colaboração entre os atores do Banco de Potenciais Turísticos na Eslovênia (BTPS) encorajaram a introdução de uma gama mais ampla de tipos de inovação no turismo - não apenas novos serviços, produtos e processos, mas também serviços inovadores e novos modelos de negócios.

#### 4.5.7 Melhoria da qualidade de serviço

Como quinto elemento se encontra o uso colaborativo de gestão do conhecimento para melhorar a qualidade de serviço, usando o conhecimento principalmente dos clientes/turistas para tomada de decisão, solução de problemas e reclamações e melhorar a eficiência dos serviços. Este item tem relacionamento com os estudos do *marketing*. Como é o caso do estudo de Jetter e Chen (2012) ao relatarem a importância de alianças para cooperação de *marketing* entre organizações de turismo. E que também relatam a posição desconfortável de muitos do ramo em compartilhar conhecimento devido a possível ideia de perda de lucro ou de confidencialidade.

#### 4.5.8 Gestão de destino turístico

A gestão colaborativa do conhecimento é interesse de organizações que administram destinos turísticos, ainda mais que existe uma variada e significativa gama de empreendimentos e órgãos públicos que necessitam dialogar e compartilhar conhecimentos para melhor lidar com turistas e gerar vantagem competitiva.

É o que mostra Pechlaner et al. (2002) ao explorarem a relevância de redes de conhecimento para lidar com uma área que abrange quatro países. O que requer uma gestão de destino em cooperação internacional por meio de uma plataforma baseada em conhecimento que engloba cinquenta e uma organizações e empresas de turismo.

#### 4.5.9 Iniciativas de longo prazo

Também em sexto lugar se encontra a discussão sobre realizar iniciativas e parcerias de longo prazo. Concepção que está em sintonia com trabalhos coletivos no sentido de ir além de ações pontuais, ainda mais em uma atividade como a turística que cria e necessita de uma dinâmica entre vários atores em determinada localidade.

Novelli et al. (2006), por exemplo, observaram que a colaboração entre autoridades locais e órgãos de apoio, instituições de ensino e pesquisa e pequenas e médias empresas locais é um fator-chave para facilitar a criação de empreendimentos inovadores através de *clustering*, sendo esta considerada a única maneira na capacitação do processo de desenvolvimento de iniciativas de longo prazo.

### 5 Considerações finais

Utilizando a revisão integrativa para explorar artigos na base de dados *Scopus* que versam sobre três construtos base (Turismo, Gestão do Conhecimento, Trabalhos Coletivos), chegou-se a resposta à pergunta desta pesquisa: como os trabalhos coletivos (cooperação, colaboração, coprodução e commons) têm se relacionado com o turismo no contexto da gestão do conhecimento?

A resposta envolveu o levantamento de nove tópicos de análise, dentre eles: evolução temporal das publicações, locais dos estudos, processos de gestão do conhecimento, tipos de trabalhos coletivos, e relações entre turismo, trabalhos coletivos e gestão do conhecimento. Sendo que foi possível identificar: a) a crescente procura de pesquisas sobre tais relações, b) os continentes que mais apresentaram esse enfoque de estudo, com ênfase no Europeu, c) o elevado interesse e preocupação com o compartilhamento do conhecimento, considerado um dos processos de gestão de conhecimento mais valiosos na atualidade, d) a colaboração como o principal processo de participação em trabalhos coletivos no turismo tendo como base a gestão do conhecimento, e) e a identificação de sete temas que versam sobre a relação entre turismo-gestão do conhecimento- trabalhos coletivos.

Portanto, considera-se que a pergunta da pesquisa foi respondida, contribuindo para uma maior percepção tanto para a área de Turismo como da Gestão do Conhecimento quando se trata de observar essa relação pela perspectiva dos trabalhos coletivos. Entretanto, como limitações deste estudo estão o uso de apenas uma base de dados (*Scopus*) para levantamento de artigos (que reduz a abrangência e profundidade dessa relação), e a não utilização do termo *commons* ou *common-pool resource* na estratégia de busca sistemática.

Considera-se que este artigo contribui para o campo de estudo do turismo ao mostrar o aumento de estudos sobre a atividade turística em um aspecto mais participativo das suas partes interessadas, processo facilitado pelos preceitos da gestão do conhecimento, principalmente pelo processo de compartilhamento de conhecimento como forma de superar barreiras. E que ainda existem oportunidades de desenvolver tais pesquisas em outras partes do mundo além da Europa, até porque a variedade de

realidades ajuda a enriquecer as formas como trabalhos coletivos no turismo podem ocorrer. Além do mais, foram apresentadas temáticas que envolvem a união de um trabalho coletivo no turismo pela gestão do conhecimento, sinalizando algumas maneiras como isso pode ocorrer: como levar em consideração aspectos sociopolíticos e cognitivos das partes envolvidas; a necessidade de pesquisas realizadas de formas colaborativas (não apenas com profissionais da mesma área, instituição ou região); saber como utilizar as novas tecnologias e ferramentas; e ter um pensamento de longo prazo (considerando os diversos interesses envolvidos e formas de lidar com os conflitos que se desencadearão).

Sugere-se que futuras pesquisas considerem outros bancos de dados para ampliar a quantidade de artigos que versam sobre essa relação.

### Agradecimento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

### Referências

Ateljevic, I., Harris, C., Wilson, E., & Collins, F. L. (2005). Getting 'entangled': Reflexivity and the 'critical turn' in tourism studies, *Tourism Recreation Research*, 30(2), 9-21. \*

Barnett-Page, E., & Thomas, J. (2009). Methods for the synthesis of qualitative research: a critical review. *BMC Medical Research Methodology*, 9(1).

Beesley, L. (2005). The management of emotion in collaborative tourism research settings. *Tourism Management*, 26(2), 261-275. \*

Bertella, G. (2011). Knowledge in food tourism: The case of Lofoten and Maremma Toscana. *Current Issues in Tourism*, 14(4), 355-371. \*

Bollier, D. (2011). The commons, short and sweet. Bollier.org, 2011. Disponível em: <http://eco-literacy.net/wpcontent/uploads/sites/4/2017/05/introduction-to-the-commons.pdf>. Acesso em 04 fev. 2018.

Botelho, L., Cunha, C. J. C. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*. Belo Horizonte, 5(11), 121-136.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. London: Harper Collins Business.

Brasil. Ministério do Turismo (2010). *Segmentação do turismo e o mercado*. Brasília: Ministério do Turismo. Disponível em:

<[http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Segmentaxo\\_do\\_Mercado\\_Versxo\\_Final\\_IMPRESSxO\\_.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Segmentaxo_do_Mercado_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf)>. Acesso em: 03 jun. 2019.

Brasil. Ministério do Turismo (2017). Segmentos do Turismo. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/busca.html?searchword=Segmentos%20do%20Turismo&searchphrase=all>. Acesso em: 04 mar. 2019.

Briassoulis, H. (2002). Sustainable tourism and the question of the commons. *Annals Of Tourism Research*, 29(4), 1065-1085.

Cavalcanti, M., & Gomes, E. (2001). Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. *Produção*, 10(2), 53-64.

Czernek, K. (2017). Tourism features as determinants of knowledge transfer in the process of tourist cooperation. *Current Issues in Tourism*, 20(2), 204-220. \*

Dalkir, K. (2005). Future challenges for knowledge management. In: Dalkir, K. *Knowledge management in theory and practice*. Boston: Elsevier, 303-326.

Evans, M, Dalkir, K., & Bidian C. (2014). A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), 85-97.

Ferrari, R. D., & Pires, G. D. L. (2013). Collaborative culture and knowledge management in sport and leisure. *Motriz: Revista de Educação Física*, 19(2), 288-297. \*

Foley, C., Schlenker, K., Edwards, D., & Lewis-Smith, L. (2013). Determining business event legacies beyond the tourism spend: An Australian case study approach. *Event Management*, 17(3), 311-322. \*

García-Rosell, J. C., & Haanpää, M. (2017). Developing practice and theory together: Reflecting on a tourism development and research project in Finnish Lapland, *Loisir et Societe*, 40(2), 284-301. \*

Gomes, B. M. A., Ferreira, J. C. B., & Santos, A. C. dos (2006). Uma abordagem crítica da atividade turística. *Caderno Virtual de Turismo*, 19.

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188. Disponível em: <http://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>.

Gursoy, D., Saayman, M., & Sotiriadis, M. (Ed.) (2015). *Collaboration in tourism businesses and destinations: A handbook*. Emerald Group Publishing.

Hazlett, S-A, Mcadam, R., & Gallagher, S. (2005). Theory Building in Knowledge Management in Search of Paradigms. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 31-42.

Jeong, J. S., Hernández-Blanco, J., & García-Moruno, L. (2014). Approaches to validating a mutual participatory web-planning interface in rural Extremadura (Spain), *Land Use Policy*, 39, 211-223. \*

Jetter, L. G., & Chen, R. J. C. (2012). An Exploratory Investigation of Knowledge Sharing and Cooperative Marketing in Tourism Alliances. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 13(2), 131-144. \*

Korstanje, M. E. (2020). El Covid-19 y la Guerra Invisible:¿ Es el Fin de la Hospitalidad? *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 12(3).

Lacerda, L. L. L. de (2010). Interface Turismo-Lazer: reflexões sobre as interrelações desses “campos” de estudo na realidade brasileira. *Revista Turismo Visão e Ação*, 12(3), 299-313.

Liu, C. H. (2015). Network position and cooperation partners selection strategies for research productivity. *Management Decision*, 53(3), 494-511. \*

Makkonen, T., Williams, A. M., Weidenfeld, A., & Kaisto, V. (2018). Cross-border knowledge transfer and innovation in the European neighbourhood: Tourism cooperation at the Finnish-Russian border. *Tourism Management*, 68, 140-151. \*

Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141-1152. \*

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2008). Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo. Disponível em: [https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM\\_83rev1s.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1s.pdf). Acesso em: 22 abr. 2019.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge: Cambridge University Press.

Ostrom, E., & Hess, C. A Framework for Analyzing the Knowledge commons. In: Hess, C., & Ostrom, E. (2007). *Understanding knowledge as a commons: from theory to practice*. the mit press, cambridge, Massachusetts, 41-81.

Pacheco, R. C. S. (2014). Instituto InCommons: Rede Internacional de P&D em Commons Digitais. Projeto submetido ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), para participação na Chamada Pública INCT-MCTI/CNPq/CAPES/FAPs. 15 set. 2014.

Pacheco, R. C. dos S. (2016). Coprodução em Ciência, Tecnologia e Inovação: fundamentos e visões. In Pedro, J. M., & Freire, P. de S. (ed.). *Interdisciplinaridade: Universidade e Inovação Social e Tecnológica*. Curitiba: CRV Editora, 21-62.

Panosso Netto, A. (2010). *O que é turismo*. São Paulo: Brasiliense.

Pechlaner, H., Abfalter, D., & Raich, F. (2002). Cross-Border Destination Management Systems in the Alpine Region–The Role of Knowledge Networks on the Example of AlpNet. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3–4), 89–107. \*

Pemsel, S., Wiewiora, A., Müller, R., Aubry, M., & Brown, K. (2014). A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1411-1422.

Petrou, A., & Daskalopoulou, I. (2013). Social capital and innovation in the services sector. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 50-69.

Pimentel; T. D., & Pimentel, M. P. C. (2012). Destino Turístico como Construção Coletiva: os atores envolvidos e sua necessidade de articulação. *Congresso Latino-Americano De Investigação Turística*, 5., 2012, São Paulo. Anais... São Paulo: Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo.

Racherla, P., & Hu, C. (2010). A social network perspective of tourism research collaborations. *Annals of Tourism Research*, 37(4), 1012–1034. \*

Rejowski, M. (2010). *Produção Científica em Turismo: análise de estudos referenciais no exterior e no Brasil*. *Turismo em Análise*, 21(2), 224-246.

Rivière, V., & Walter, C. (2013). 10 years of KM theory and practices. *Knowledge Management Research & Practice*, 11, 4–9.

Rotta, M. J. R. (2018). *As Plataformas de Governo Eletrônico e seu Potencial para a Promoção dos Princípios dos Commons: O Caso dos Municípios Brasileiros*. 2018. Tese. (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Saville, S. M. (2019). Tourists and researcher identities: critical considerations of collisions, collaborations and confluences in Svalbard. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(4), 573–589. \*

Serrat, O. (2010). *Notions of Knowledge Management*. In: Serrat, O. *Knowledge solutions: tools, methods, and approaches to drive development forward and enhance its effects*. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 113-122.

Sheehan, L., Vargas-Sánchez, A., Presenza, A., & Abbate, T. (2016). The Use of Intelligence in Tourism Destination Management: An Emerging Role for DMOs. *International Journal of Tourism Research*, 18(6), 549–557. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/jtr.2072> \*

Sobaih, A. E., & Jones, E. (2015). Bridging the hospitality and tourism university–industry research gap in developing countries: The case of Egypt. *Tourism and Hospitality Research*, 15(3), 161–177. \*

Stare, M., & Križaj, D. (2018). Evolution of an innovation network in tourism: Towards sectoral innovation eco-system. *Amfiteatru Economic*, 20(48), 438–453. \*

Thomas, R., & Ormerod, N. (2017). The (almost) imperceptible impact of tourism research on policy and practice. *Tourism Management*, 62, 379–389. \*

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.

Trunfio, M., & Campana, S. (2019). Drivers and emerging innovations in knowledge-based destinations: Towards a research agenda. *Journal of Destination Marketing & Management*, 14, 100370.

Uriarte, F. A. (2008). Elements of knowledge management. In: Uriarte, F. A. Introduction to knowledge management. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 45-66.

Walters, G., & Ruhanen, L. (2019). A market positioning approach to university–industry collaboration in tourism. *Tourism Recreation Research*, 44(1), 103-115. \*

Wengel, Y., Mcintosh, A., & Cockburn-Wooten, C. (2019). Co-creating knowledge in tourism research using the Ketso method. *Tourism Recreation Research*. \*

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The Integrative Review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-552.

Yeh, C. C., & Ku, E. C. S. (2019). Process innovation capability and subsequent collaborative team performance in travel planning: A knowledge exchange platform perspective. *Current Issues in Tourism*, 22(1), 107–126. \*

***TOURISM, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COLLECTIVE WORK: AN INTEGRATIVE REVIEW***

***Abstract***

*The purpose of this article was to explore the relationship between the terms "tourism", "knowledge management" and "collective works" in the scientific literature. An integrative literature review was used considering only scientific articles from the Scopus database. The systematic search and the eligibility criteria brought twenty-two (22) articles. Among the main results, there has been an increase in research with such terms in recent years (mainly in 2019), the preference for European locations for research, the presence of collective works based more on a collaborative format, and the relevance of the knowledge sharing process in tourism. This study is considered to have contributed to the areas of Tourism and Knowledge Management by raising elements in trend towards more participatory work based on knowledge management. And despite the limitations of the research, such as the use of only one database, other studies can be developed considering other databases and other research strategies.*

**Keywords:** *tourism, knowledge management, collective works, integrative review.*