

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LEONARDO EDUARDO RÍBOLI COSTA

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO TURISMO:
NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Porto Alegre
2024

LEONARDO EDUARDO RÍBOLI COSTA

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO TURISMO:
NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Viana Abs da Cruz

Porto Alegre
2024

LEONARDO EDUARDO RÍBOLI COSTA

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO TURISMO:
NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em:

_____ de _____ de 2024.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Daniel Viana Abs da Cruz

Orientador

UFRGS

Prof.^a Dr.^a Christine da Silva Schröder

Examinadora

UFRGS

Dedico a minha família: Fernando, Clarisse, Lucas, Gabriel e Kethlin, que sempre foram o alicerce para a minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Dr. Daniel Viana Abs da Cruz que foi fundamental com seus ensinamentos, conselhos, sugestões, críticas e pela paciência. Inclusive, o considero um dos melhores professores dos quais tive a sorte de ter ao longo da trajetória universitária.

A todos os professores da graduação que participaram da minha vida acadêmica, dos quais transmitiram ensinamentos que corroboraram na minha evolução pessoal e profissional.

À UFRGS que me deu a oportunidade de cursar uma graduação de renome, permitindo ainda conhecer tantas pessoas maravilhosas.

Aos meus amigos, familiares e colegas de trabalho, pelo apoio e compreensão.

À minha família: Fernando, Clarisse, Lucas, Gabriel e Kethlin, que sempre me motivaram a alcançar os meus sonhos; por todo o carinho e dedicação comigo nessa trajetória.

À Deus por ter me guiado e por me permitido chegar até aqui.

RESUMO

Esse estudo buscou encontrar as principais barreiras de aceitação por parte das agências de viagem (trabalhadores do turismo) no uso dos sistemas digitais e analisar as necessidades de treinamento e desenvolvimento para o uso dos mesmos no turismo. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, com a proposta de ser um estudo de caso. Esse estudo utilizou entrevistas semiestruturadas que foram organizadas para síntese e análise. Participaram 12 trabalhadores no turismo, na qual produziu três categorias temáticas, que emergiram dos dados: “Autonomia e segurança”, que remete às necessidades de implementar treinamentos nas referidas capacidades, a fim de desenvolver, entre outras capacidades, a proatividade; “Cuidado e acompanhamento” que refere à importância de se cuidar e acompanhar durante um treinamento, destacando as individualidades de trabalhador; e também “Atribuição de sentido”, que pode alavancar o envolvimento no treinamento que por conseguinte está relacionada a melhores aprendizados. As três categorias emergidas a partir das entrevistas foram relevantes para fugir do senso comum que atribuía apenas a deficiência no conhecimento informático como a principal causa para a baixa adesão do sistema digital.

Palavras chave: Trabalho no turismo. Digitalização no turismo. Necessidades de treinamento e desenvolvimento.

ABSTRACT

This study sought to find the main barriers to acceptance by travel agencies (tourism workers) in the use of digital systems and analyze the training and development needs for their use in tourism. To this end, qualitative, descriptive and exploratory research was carried out, with the aim of being a case study. This study used semi-structured interviews that were organized for synthesis and analysis. 12 tourism workers participated, which produced three thematic categories, which emerged from the data: "Autonomy and security", which refers to the need to implement training in the aforementioned capabilities, in order to develop, among other capabilities, proactivity; "Care and monitoring" which refers to the importance of caring and monitoring during training, highlighting the worker's individualities; and also "Attribution of meaning", which can boost involvement in training, which is therefore related to better learning. The three categories that emerged from the interviews were relevant to escape the common sense that attributed only the deficiency in computer knowledge as the main cause for the low uptake of the digital system.

Keywords: Work in tourism. Digitalization in tourism. Training and development needs.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3. DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES	23
3.1 TD&E - TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO	23
3.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)	27
4. MÉTODO	30
4.1 INSTRUMENTOS	30
4.2 PARTICIPANTES	30
4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	32
4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	32
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
7. REFERÊNCIAS	42
APÊNDICES	47

1. INTRODUÇÃO

A atividade do turismo é a chave para o desenvolvimento, prosperidade e bem-estar, afetando os turistas como os residentes do destino pois contribui estimulando a produção local e, por conseguinte, o rendimento familiar nos âmbitos nível de vida material e segurança econômica (Hartwell et al., 2018 apud Dwyer, 2020). Para tais medições são consideradas, principalmente, a mudança no padrão de vida da população local, que sustenta o entendimento pelo aumento do nível de vida material e segurança econômica (Radermachier, 2015 apud Dwyer, 2020). A criação de trabalho remunerado tem importante relevância na qualidade de vida porque tem a capacidade criar identidade para os trabalhadores, além propiciar um ambiente favorável à socialização (Krekel et al., 2019 apud Dwyer, 2020).

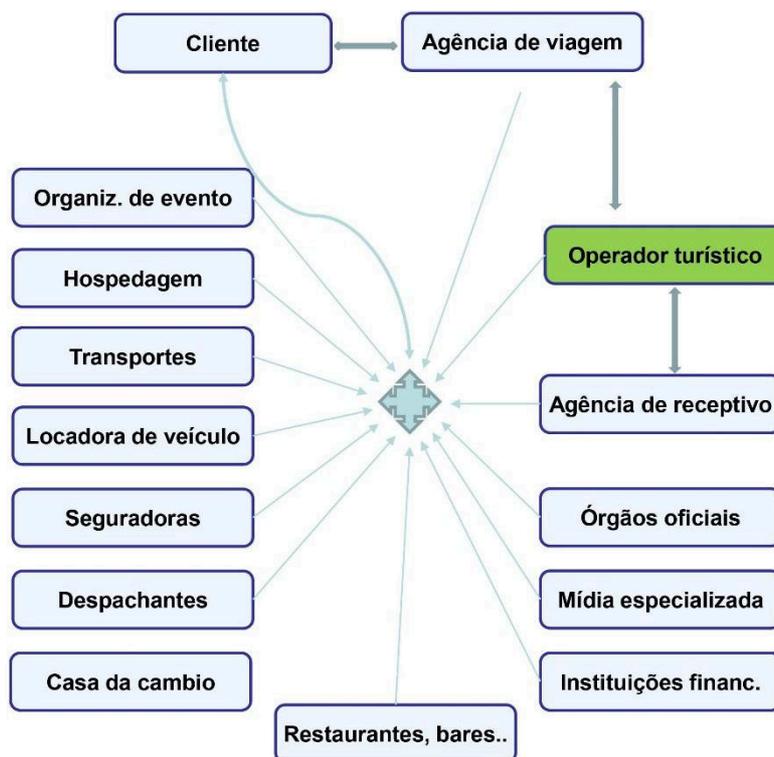
De acordo com a Organização Mundial do Turismo o turismo tem vivenciado ao longo das últimas seis décadas, uma expansão e diversificação contínuas, tornando-se um dos setores de crescimento mais rápido e significativo no mundo. Novos destinos têm surgido, complementando os tradicionais destinos da Europa e América do Norte. Esse crescimento constante ao longo do tempo, apesar de alguns desafios, demonstra a solidez do setor. As receitas provenientes das viagens internacionais têm apresentado um notável aumento: de US\$ 25 milhões em 1950 para US\$ 278 milhões em 1980, US\$ 674 milhões em 2000 e US\$ 1.186 milhões em 2015. O setor de turismo internacional representou, em 2015, 7% das exportações mundiais de mercadorias e serviços, mostrando um aumento em relação aos 6% de 2014, devido ao crescimento do turismo ter superado o do comércio mundial nos quatro anos anteriores. Entre as exportações mundiais, o turismo ocupa a terceira posição, ficando atrás apenas dos setores de combustíveis e químicos. Em muitos países em desenvolvimento, o turismo é a principal fonte de receita no setor de exportações (Organização Mundial do Turismo-UNWTO, 2016).

A atividade turística ou simplesmente turismo, como importante motor para a economia, possui uma vasta gama de negócios que operam em conjunto. Segundo Donaire, Silva e Gaspar, “as organizações envolvidas na atividade turística são aquelas incumbidas de atividades direcionadas à produção de bens e serviços, transporte, hospedagem, alimentação, agenciamento, operação, promoção, comercialização, recepção e guia” (p.118, 2009). Em outras palavras, o produto

turístico existe em função de uma coordenada rede de relações entre empresas especializadas, na qual uma delas individualmente não seria capaz de produzir.

Haja vista a grande integração com outros agentes econômicos, pode-se destacar como principais participantes na rede de negócios do turismo (Donaire; Silva; Gaspar, 2009, pág.119): agências de viagem, responsáveis a distribuição dos serviços turísticos; operadoras turísticas, que trabalham organizando os pacotes turísticos unindo terceiros prestadores de serviços e agências; organizadoras de eventos, comumente utilizada pelo turismo corporativo que tem a capacidade de unir centenas de viajantes em uma mesma viagem; hospedagem de todos os tipos, que envolvem as mais tradicionais como hotéis, pousadas, resorts, até hospedagens mais exóticas como “lodges” de selva e montanha; transportadoras que podem ser do tipo aéreo, rodoviário e urbano; agências de receptivo que, por possuírem um conhecimento aprofundado da região onde está situada, atuam em parceria com as operadoras ou até mesmo clientes finais oferecendo serviços turísticos locais; empresas seguradoras, mais especificamente o seguro para o passageiro em viagem. Outros negócios que não são necessariamente específicos do turismo, mas que tem relação, são as locadoras de veículos; instituições financeiras e administradoras de cartões de crédito (financiadores da venda dos serviços); órgãos oficiais específicos (federais, estaduais, municipais e administradores do patrimônio natural, artístico, arquitetônico e histórico); atividades de lazer e entretenimento como restaurantes, bares, casas noturnas, parques temáticos, museus, centros culturais etc.; atividades comerciais (lojas, centros de artesanato e de confecção, entre outros); instituições de ensino (superior e técnico para formação de mão-de-obra); despachantes (vistos e outras documentações); e ainda outros negócios correlatos como o câmbio, economia informal, entre outros. Veja a ilustração abaixo (figura 1):

Figura 1 - Participantes na rede de negócios do turismo



Fonte: elaborado pelo autor (2024).¹

Com o forte crescimento da indústria do turismo, em conjunto evolui a transformação digital no setor. Segundo Samara (2017), a transformação digital, ou também digitalização, é uma tecnologia em ascensão e está impactando severamente no turismo. Matt, Hess e Benlian (2015), descrevem a transformação digital como uma mudança significativa das operações comerciais, produtos, processos e da estrutura organizacional da empresa resultado da utilização de tecnologias digitais.

Se faz necessário neste ponto trazer princípios básicos sobre codificação digital (o início da transformação digital). A linguagem digital possui duas dimensões essenciais que são a base de suas razões funcionais para se tornarem predominantes na maneira como produzimos, gerimos, transmitimos e arquivamos informações. Em primeiro lugar, é numérica, originando a própria designação "digital". Em segundo lugar, e ainda mais importante, é binária, composta pela complexa combinação de apenas dois sinais: "0" e "1". Isso significa que toda a linguagem digital se expressa em uma relação lógica de "ligado-desligado", "verdadeiro-falso" ou "sim-não". A digitalização, por sua vez, é o processo pelo qual a informação, seja ela veiculada por

¹ Montagem a partir interação dos negócios do turismo listada por Donaire, Silva e Gaspar (2009).

texto, som ou imagem, fixa ou em movimento, é convertida na linguagem binária usada pelos computadores (Hamelink, 1997).

Segundo Moreno (2013), a digitalização da informação tem um impacto significativo em sua confiabilidade. Ao ser decomposta em suas unidades constitutivas básicas, a transmissão de informações digitais evita a intrusão de ruído no circuito, algo que há muito tempo preocupava os teóricos da comunicação. Além disso, a informação digital pode ser altamente comprimida e, posteriormente, descompactada em suas unidades constitutivas. Isso significa, por um lado, que permite maior velocidade de transmissão (a "imagem" digital da Bíblia pode ser transmitida mais facilmente do que sua versão impressa em papel).

No contexto da transformação digital, participantes da rede de negócios do turismo, segmentadas como "travel techs", avançam em ritmo acelerado no desenvolvimento de novas tecnologias digitais inovadoras. Segundo Kuss e Medaglia (2022), as "travel techs" ainda não foram suficientemente pesquisadas no meio científico, cujo termo está sendo mais utilizado no mercado. No entanto, essas organizações ganham forte destaque competitivo por aprimorar a comunicação entre serviços turísticos e consumidores finais. A exemplo temos Hurb, Maxmilhas e Decolar.com, que trazem uma experiência inovadora na compra de serviços turísticos de forma digital.

As plataformas digitais facilitam um novo meio de comunicação entre as organizações e o consumidor, favorecendo a pesquisa direta do consumidor nas empresas de maior visibilidade no meio digital. "Essa autonomia dos consumidores impactou os chamados canais de distribuição, trazendo novamente a necessidade de análise e reflexão dos processos de intermediação, desintermediação e reintermediação, amplamente impactados e, de certa forma, conduzidos a partir da transformação digital" (Kuss; Medaglia, 2022, p. 2).

As operadoras e agências de viagem são protagonistas nesse processo, estando em competição com as "Travel Techs", tornando o mercado ainda mais competitivo. As organizações do turismo voltadas à tecnologia e digitalização tem a capacidade de oferecer ao consumidor direto uma infinidade de serviços turísticos de forma simplificada. Apenas com internet e um equipamento de acesso (computador, celular ou similar), pode-se efetuar, por exemplo, a aquisição de noites de hotel em qualquer país, com traslados de chegada e saída e ainda seguro viagem.

Segundo a Panrotas (2022), as “Travel Techs” ganharam destaque a força frente ao mercado de turismo convencional que ainda não digitalizaram seu meio de trabalho, haja vista que as “Travel Techs” possuem soluções capazes de substituir a burocracia de uma quantidade expressiva de papéis, assinaturas, contratos. Neste sentido, são percebidos ganhos no quesito segurança e tempo, que transformam a percepção de eficiência dos viajantes.

De forma a pesar ainda mais o cenário, uma importante mudança vem acontecendo desde o final do século XIX e começo do século XX. O período conhecido como Sociedade da Informação, no qual a economia assume tendências globais e transfere a informação para uma posição de centralidade, passando a ser um importante capital, equivalente a recursos de produção, materiais e financeiros. O crescente aumento do volume de dados e de informação é um reflexo direto de uma maior complexidade das organizações e da sociedade (Kuss; Medaglia, 2022).

Apesar do crescente avanço tecnológico no contexto da transformação digital de algumas organizações, se faz necessária a revisão dos motivos da lenta digitalização das demais empresas do setor do turismo. Para melhor compreensão do tema, primeiramente serão aclarados os conceitos de duas categorias de organizações turísticas na qual será o foco deste estudo: agência de viagem e operadora de turismo. O site oficial do governo brasileiro (Brasil, 2014) traz as definições através da Lei nº 12.974, com a divisão das duas categorias. A agência de viagem é um empreendimento que tem como atividade a venda comissionada ou intermediação remunerada na comercialização de passagens, passeios, pacotes, viagens e excursões, nas modalidades aérea, aquaviária, terrestre, ferroviária e conjugadas (passagens aéreas, pacotes turísticos, hospedagem, entre outros) diretamente ao cliente final (pessoa jurídica e/ou física), vide art. 2º, inciso I, da Lei nº 12.974/2014. Já a operadora de turismo, é um empreendimento que tem como principal atividade o assessoramento, planejamento e organização de atividades associadas à execução de viagens turísticas ou excursões; organização de programas, serviços, roteiros e itinerários de viagens, individuais ou em grupo, e serviços relativos a viagens educacionais ou culturais e intermediação remunerada na sua execução e comercialização.

Dada a diferenciação entre os termos, pode-se dizer, que a operadora cria e organiza o pacote de viagem, enquanto a agência de viagem faz a venda direta ao

cliente final do pacote elaborado pela operadora. A comunicação entre essas empresas para a gestão do pacote de viagem se dá de inúmeras formas, comumente gerida pela operadora, ou seja, esta última estabelece regras contratuais, prazos e métodos de organização. Conforme mostra a figura 1, o fluxo genérico de serviço entre elas ocorre da seguinte forma:

Figura 2 – Fluxo genérico entre agência e operadora



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

E é nessa conexão entre agência e operadora que os sistemas (softwares de automação comercial) vêm ganhando relevância. Existe nesse meio um forte potencial de inovação, podendo simplificar inúmeros processos.

A distribuição do produto turístico tem mudado nas últimas décadas. O avanço tecnológico e a liberalização dos mercados transformaram o mercado e têm imposto aos empreendimentos turísticos grandes desafios para remodelar suas empresas, alterando o foco de atuação da organização ou mesmo o de todo um setor. Fenômenos atuais marcantes como o comércio eletrônico e a desintermediação

provocam profundos impactos nas atividades das agências de viagens, gerando, ao mesmo tempo, ameaças e oportunidades (Lago; Cancellier, 2005).

Segundo Lago e Cancellier (2005), estas mudanças representam uma nova era para as agências de turismo. Uma era de mais eficiência, menores custos, uso intensivo de tecnologia com acesso a um universo quase ilimitado de informações, mas que traz consigo a concorrência global, a guerra de preços e a desintermediação dos negócios. Neste contexto, as agências de viagens nos moldes atuais precisam adequar suas estruturas e processos para que continuem competitivas em um ambiente marcado pela possibilidade dos produtos e serviços adquirirem a forma digital.

Trazendo alguns conceitos importantes sobre o turismo, buscando entender a complexa rede de organizações que compõem o setor e também trazendo o conceito das “travel techs”, se faz necessário compreender quem compõe a grande massa do trabalho no turismo. Apesar do aparente crescimento contínuo e promissor do setor, as pesquisas realizadas pela própria Organização Mundial do Turismo (OMT) apontam para algumas preocupações recorrentes, ano após ano. Uma das principais questões diz respeito ao trabalho no setor. Segundo a OMT, em sua publicação intitulada "Measuring Employment in the Tourism Industries – Guide with Best Practice" (2014), os dados relacionados ao emprego no turismo ainda são fragmentados e carecem de qualidade e comparabilidade internacional. A escassez e a falta de qualidade das informações sobre o tema parecem ter origens diversas, sendo a própria natureza do turismo como atividade econômica uma das principais causas.

Com relação ao mundo de trabalho no setor, a OMT destaca que o turismo envolve uma ampla variedade de atividades, tipos de estabelecimentos, contratos e acordos de trabalho. Segundo a entidade, o turismo continua a proporcionar renda, emprego e experiência para as pessoas, contribuindo para a inclusão social e o desenvolvimento pessoal. No entanto, o padrão de trabalho no turismo é marcado por notáveis diferenças entre regiões de um país e entre estações do ano. Portanto, as estatísticas e dados relacionados ao emprego no turismo são fundamentais para compreender o mercado de trabalho nesse setor, a fim de desenvolver políticas adequadas para a criação de empregos, identificação das necessidades da força de

trabalho e para o planejamento do desenvolvimento de recursos humanos através da educação e formação de pessoal (UNWTO/ILO, 2014).

O crescente interesse pelo trabalho na indústria do turismo é justificada pelo fato de que essa indústria amadureceu em um mercado consumidor sujeito a uma crescente concorrência global e nacional, turbulências de mercado e mudanças nas demandas dos consumidores. As transformações em curso enfatizam a importância da compreensão da qualidade dos produtos e serviços, bem como a qualidade do pessoal empregado - um dos principais ativos da indústria do turismo, segundo a referida entidade. No entanto, os fatos e conclusões apresentados no guia da OMT apenas corroboram o fato de que "o mundo do trabalho no setor do turismo, em geral, e o valor econômico do turismo em termos de emprego, como fonte de trabalho produtivo em particular, ainda são inadequadamente medidos e insuficientemente estudados" (UNWTO/ILO, 2014, p. 10).

Nesse contexto, em que o interesse econômico e a busca por maior competitividade prevalecem, é essencial abordar a visão da OMT sobre o mercado de trabalho no turismo. Para a entidade, o mercado de trabalho no turismo apresenta uma dinâmica própria, caracterizada por alta rotatividade, ampla variedade de níveis e esquemas de remuneração, sazonalidade, entre outros aspectos. Nos países em desenvolvimento, a competição por trabalhadores é geralmente alta, com frequente procura por jovens com baixo nível de escolaridade. Além disso, sendo um setor intensivo em mão de obra, o turismo oferece oportunidades para pessoas ingressarem no mercado de trabalho ou para aquelas que enfrentam dificuldades para conseguir emprego.

O turismo desempenha um papel significativo em prover oportunidades de trabalho, especialmente para pessoas com baixa qualificação, minorias étnicas, grupos de migrantes, jovens desempregados e indivíduos que há muito tempo estão fora do mercado de trabalho. Também oferece oportunidades de emprego de meio período para mulheres com responsabilidades familiares e possibilita ganhos adicionais para o pessoal aposentado. A área de acomodação é destacada como um pilar fundamental do turismo, empregando muitos jovens trabalhadores e uma quantidade significativa de trabalhadores de meio período, sazonais ou temporários, o que resulta em alta rotatividade e maiores custos com contratação e treinamento de pessoal (UNWTO/ILO, 2014).

Neste contexto se percebe uma deficiência tecnológica nas agências e operadoras convencionais. Essas empresas possuem um potencial tecnológico para aprimorar seu trabalho. Com a crescente transformação digital e da busca por inovações competitivas, esse estudo irá focar no impacto da digitalização dirigida por uma operadora de relevância no Rio Grande do Sul. Completando 15 anos de atuação no mercado gaúcho em 2024, a operadora possui destaque para o segmento de grupos com guia acompanhante desde Porto Alegre, sendo este seu principal foco. A empresa possui hoje centenas de agências parceiras em todo o sul do Brasil, que realizam a divulgação dos seus pacotes de viagem, cujos destinos variam entre nacionais e internacionais. Além disso, no ano de 2023 a empresa ganhou o prêmio da companhia aérea Air France/KLM com “TOP 10”, ficando entre as 10 maiores operadoras no quesito número de bilhetes vendidos no Brasil.

A pandemia surgiu em um momento importante que possibilitou a Operadora voltar as suas forças para o seu interior organizacional (março de 2020). Logo que a pandemia se intensificou, as viagens caíram a zero. Ninguém viajava. Foi então neste momento que a empresa investiu no desenvolvimento de um sistema (software) próprio de integração entre operadora e agências. Até este momento, a empresa via seu crescimento limitado devido aos processos internos que eram trabalhosos e tomavam muito tempo da equipe de trabalho.

Todos esses processos genéricos entre operadora e agência, anteriormente eram feitos de forma bastante rudimentar, com o uso de ferramentas como Word e Excel. Eram desmembrados em controles individuais, bastante suscetíveis a falhas. O pedido de reserva era inserido manualmente na lista de passageiros, sendo necessário conferir todos os dados do passageiro a cada nova inserção. Se o passageiro viajasse dez vezes ao ano, dez vezes esse processo precisava ser feito. E por ser manual, com chance de falhas, além de tomar tempo redobrado para conferência. Outro exemplo é a elaboração do contrato com todos os dados importantes do viajante, que também eram inseridos manualmente.

Apesar dos inúmeros benefícios trazidos anteriormente na implementação de um sistema de automação modulável, inúmeras agências de turismo (agentes de viagem, ou seja, seus usuários) ainda se opõem ao seu uso. São resistentes e acreditam que o antigo método ainda era o ideal. Entretanto, após o rompimento dessa barreira, que idealiza um processo penoso e árduo, o processo se mostra simples,

eficaz e prático. Na medida em que os agentes de viagem começam a diminuir o tempo gasto em processos organizacionais, passam a poder usufruir o tempo extra em áreas importantes como vendas e atenção ao cliente.

Neste sentido, cabe analisar as necessidades de treinamento e desenvolvimento da operadora de turismo no processo de transformação digital. Segundo Silva e Amaral (2021), o investimento pode gerar muitos benefícios. O impacto se dá, além das pessoas envolvidas, na organização e no meio atendida por ela, favorecendo a qualidade da equipe, desenvolvimento, melhoria contínua, novos conhecimentos e reciclagem de ideias.

Segundo o trabalho de Ricante (2020), o processo de digitalização não é recente, pois advém do final do século XX com o advento da internet. De forma interessante, o autor expõe que a digitalização não é um processo uniforme, pois há muitas desigualdades (como as de renda, gênero, etc.) que acentuam a desproporcionalidade desse processo dentro dos territórios. No entanto, o autor destaca que foi na pandemia que muitos países tiveram um forte aumento do uso da internet no quesito tráfego e engajamento, estando o Brasil entre os países com maior aumento em percentual de evolução entre março e maio de 2020 (10,89%). Ou ainda, plataformas utilizadas para educação e trabalho, como “zoom.us” ou “meet.google.com”, cresceram 121% e 182%, respectivamente, entre o mesmo período temporal (março e maio de 2020).

Esses dados por sua vez demonstram que a internet e por sua vez a digitalização sofreram um forte aumento no período da pandemia. Foi neste contexto que a operadora em foco abriu o seu intranet para seus parceiros (transformando-o em extranet). Criou inúmeras ferramentas que trouxeram praticidade e confiabilidade no trabalho. Kim e Mauborgne (2005) defendem que a inovação é essencial para alcançar vantagem competitiva e afirmam que as organizações devem implementar inovações que tornem a concorrência pouco competitiva. De acordo com os autores, ao adotar estratégias inovadoras e desconhecidas pelos concorrentes, é possível obter uma vantagem competitiva sustentável, aumentar o sucesso na aquisição de novos clientes e alcançar um desempenho de mercado superior em relação à concorrência. Portanto, no caso da operadora e agências parceiras, é crucial que elas se adaptem às novas tecnologias emergentes e incentivem a introdução de inovações.

Um fator de relevância que recai sobre os sistemas é a mudança de um sistema linear analógico para um sistema complexo dividido em módulos, de forma a cada módulo atuar individualmente. Segundo Manovich (2001), o novo meio de comunicação descreve quatro principais tendências: modularidade, automatização, transcodificação e variabilidade, sendo propício a produzir infinitas versões variáveis dos mesmos objetos. Sendo assim, de forma a exemplificar, abaixo serão descritas inovações de sistemas que auxiliam no eixo organizacional de operadora e agências. No módulo “Clientes”, além do simples cadastro que os softwares de gestão possuem há décadas, a variabilidade do módulo apresenta algumas inovações:

a) Classificação por agências: cada cliente viajante comumente viaja com sua agência de confiança. Porém, nem sempre é assim. Alguns gostam de comprar por vezes com uma agência e por vezes com outra. Neste sentido, existe uma classificação de agências relacionadas à determinado passageiro (dentro do seu cadastro). Se porventura o passageiro se dirigir a uma nova agência, a mesma poderá apropriar-se do cadastro do passageiro sem precisar cadastrar novamente, gerando uma espécie de cadastro global entre as agências, que apenas podem visualizar aquele cliente no seu cadastro caso já tenham viajado com a agência. Neste sentido, a Operadora visualiza todos os cadastros de todos os clientes, enquanto a agência (no seu “login de acesso”) visualiza apenas os seus clientes; b) Cadastro verificado: buscando sanar o tempo gasto nas conferências de documentos, foi criado o cadastro verificado. Após o cadastro do cliente por parte da agência, é realizada uma conferência por parte da operadora em todos os dados, que após a análise é marcado como verificado. Essa marcação da verificação implica em bloquear campos sensíveis do passageiro, tais como nome completo, RG e CPF, de modo que qualquer uso do cadastro, seja para inserção na lista de passageiros ou geração de um novo contrato, seja realizado sem falhas.

Podem-se destacar inúmeros benefícios sobre sistemas digitais, tais como a redução do retrabalho, diminuição de erros, unificação de dados importantes, fácil acessibilidade das informações. Por conseguinte, relaciona-se transformação digital e Inteligência Artificial, pois a IA é uma das tecnologias digitais que tem sido

amplamente adotada pelas empresas como parte da transformação digital. A inteligência artificial (IA) é uma tecnologia que permite que as máquinas aprendam e realizem tarefas que normalmente exigiriam inteligência humana (Rogers, 2017).

Segundo a análise do Instituto Global da Mckinsey (Bughin et al., 2017), são categorizadas as maneiras pelas quais a IA pode criar valor em quatro áreas:

1) Projeto: permite que as organizações possam projetar e planejar melhor para antecipar a demanda, além de otimizar a P&D (pesquisa e desenvolvimento); 2) Produzir: aumentar a capacidade das organizações de produzir bens e serviços com menor custo e maior qualidade; 3) Promover: colabora com a promoção de ofertas pelo melhor preço, com a melhor mensagem e ao público alvo correto; 4) Fornecer: permitir que eles forneçam experiências de usuário ricas, pessoais e convenientes.

Neste sentido, a operadora já faz estudos sobre IA e como aplicá-la no turismo. Uma das ideias refere-se ao conhecimento aprofundado no passageiro. Relaciona informações como: quais viagens realizou (destinos), comentários, sugestões e avaliações das viagens realizadas, de forma a criar um perfil do passageiro, que possibilitará que a ferramenta sugira destinos recomendados para determinado passageiro. A experiência enriquece a oportunidade do passageiro em descobrir novos destinos, além de colaborar com a da agência de viagem (vendedor) em ser mais assertivo na recomendação ao passageiro.

Os conhecimentos e informações que serão obtidos nesta pesquisa são dispostos na relação entre a Operadora e seus parceiros agentes de viagem. Haja vista que a relação entre as organizações é realizada por pessoas, foi compreendido como elas podem melhor se relacionar por intermédio da forte digitalização que está ocorrendo no turismo.

A finalidade do conhecimento que o estudo busca produzir tem como ênfase colaborar com a Operadora (objeto deste estudo), operadoras no geral e seus parceiros agentes de viagem, no auxílio para a elaboração ou aprimoramento dos seus sistemas digitais, levando-os a compreender que conceitos precisam possuir ou dominar para que a relação entre eles possa estar melhor estabelecida e fluída, além de esclarecer quais as maiores dificuldades das agências no processo de digitalização. Um dos grandes problemas na comunicação entre os parceiros esbarra no ruído de comunicação ou na falta de procedimento técnico na realização do serviço.

Sendo assim, conforme exposto anteriormente, a digitalização tem como princípio a redução deste ruído, além de possibilitar maior celeridade nos processos, sendo capaz de aumentar a velocidade de transmissão de dados.

É importante recordar que as “travel techs” estão conquistando um amplo espaço no mercado do turismo, o que força as operadoras e agências a aprimorarem seu negócio em busca de vantagem competitiva. Apesar destas organizações atuarem em condições e segmentos parcialmente diferentes, nada impede que as “travel techs” continuem se modificando a ponto de impactar mais fortemente no segmento das operadoras e agências tradicionais.

É importante salientar que os agentes de viagem não possuem acordos unicamente com uma operadora, o que demonstra a necessidade de um trabalho coeso não somente com uma operadora, mas como também com as demais operadoras parceiras. Neste sentido, o avanço de um trabalho mais eficaz, ágil, sem ruídos, pode trazer destaque operacional frente a alta competitividade do meio. Por outro lado, o resultado desta pesquisa pode estimular o crescimento do mercado de turismo como um todo, passando a prepará-lo para a nova onda de tecnologia que é a inteligência artificial (IA). “A IA tem o potencial de perturbar todos os setores da indústria – é um campo da ciência da computação focado na criação de ferramentas de software inteligentes que reproduzem faculdades mentais humanas críticas. A gama de aplicações inclui reconhecimento de fala, tradução de idiomas, percepção visual, aprendizagem, raciocínio, inferência, estratégia, planejamento, tomada de decisão e intuição” (Talwar; Koury, 2017, pág.14).

Por fim, este estudo pode ser utilizado por outras operadoras na compreensão das principais fragilidades dos agentes de viagem, e busca entender que dificuldades estão por trás da baixa aceitação de sistemas digitais, podendo então intervir diretamente nos principais problemas vigentes atualmente no processo de digitalização. E também, não menos importante, na disseminação de ideias para a aplicação de IA em diferentes setores da organização. Ante o exposto, o problema da pesquisa consiste em definir **quais as necessidades de treinamento e desenvolvimento no setor de turismo quanto ao processo de transformação digital?**

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de trabalhadores do setor de turismo quanto ao processo de transformação digital.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Descrever as transformações digitais envolvidas no cotidiano da operadora de turismo;**
- **Descrever as dificuldades dos trabalhadores da operadora de turismo para com as transformações digitais;**
- **Analisar e organizar as necessidades de treinamento e desenvolvimento para a operadora de turismo;**

3. DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

3.1 TD&E - TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

As primeiras ações envolvendo treinamento e desenvolvimento de pessoal podem ser reportadas aos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da espécie humana. Muitos milênios passaram até que, em face do progresso alcançado pela humanidade, as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal comesçassem a ser percebidas, compreendidas, sistematizadas e utilizadas em benefício mais amplo (Vargas; Abbad; Borges-Andrade; Mourão, 2006).

A expressão treinamento e desenvolvimento surgiu dentro do cenário empresarial norte-americano, no contexto de criação da American Society for Training and Development (ASTD), em 1942. Os Estados Unidos estavam em guerra, e o treinamento de pessoal era crítico para atender as necessidades do aumento de produção e de recolocação dos trabalhadores que vieram suprir as vagas criadas em função do alistamento militar. No ano seguinte, 1943, um grupo formado por pessoas envolvidas com treinamento em diferentes organizações, começou a pensar em termos de um escopo mais amplo para a área de treinamento de pessoas, tornando-se o núcleo de um grupo verdadeiramente nacional, convertido depois em entidade oficial, em 1945, em Chicago (Vargas; Abbad; Borges-Andrade; Mourão, 2006).

Até os anos de 1970, falava-se apenas em treinamento dentro da ASTD. O termo desenvolvimento de recursos humanos foi criado no final da década de 1970 por Leonard Nadler, um professor de educação de adultos da George Washington University. Durante uma das reuniões da então American Society of Training Directors, Nadler falou, pela primeira vez, que tudo aquilo que estava sendo tratado deveria, na realidade, ser chamado de desenvolvimento de recursos humanos (as; Abbad; Borges-Andrade; Mourão, 2006).

A aprendizagem humana pode se dar de várias maneiras. Abbad e Borges-Andrade (2004) esclarecem que, nas organizações, nem todas as situações que geram aprendizagem são ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação. Vargas, Abbad, Borges-Andrade, e Mourão (2006, pág. 139-144)

mencionam cinco conceitos importantes envolvendo ações de indução de aprendizagem:

1) Informação: relacionada por diferentes meios, com enfoque para as novas tecnologias da informação e da comunicação, como os meios digitais (sites, artigos online, bibliotecas virtuais e similares). Neste contexto os autores contrapõem a sala de aula com o aprendizado online, buscando mostrar que a web pode ir muito além apresentando um maior repertório de informações e conhecimento; 2) Instrução: Comumente é realizada por eventos de curta duração que tem como principal objetivo instruir objetivamente aquilo que se propõe, como por exemplo cartilhas, manuais e roteiros; 3) Treinamento: esta forma de aprendizagem pode ser abordada por diferentes pontos de vista. No entanto, os autores destacam que o treinamento está mais voltado para o ambiente profissional com o objetivo de melhorar o desempenho no trabalho a partir da mudança de comportamentos; 4) Desenvolvimento: Refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico. Gera situações similares aos demais tipos de ações educacionais, porém, neste caso, constituem-se apenas em ferramentas de apoio e estímulo a programas de autodesenvolvimento como os de qualidade de vida e gestão de carreira; 5) Educação: Programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos empregados. Incluem cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação, cursos de pós-graduação lato sensu (especialização) e stricto sensu (mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado) (Vargas; Abbad; Borges-Andrade; Mourão, 2006, pág. 139-144).

Conceitos igualmente importantes dentro de educação, são: “educação continuada ou educação ao longo da vida” e “educação à distância”. Na visão de Tight (1999), educação continuada está mais atrelada a uma preocupação com certificação, atualização e retreinamento, enquanto educação ao longo da vida possui um foco mais amplo que envolve toda a aprendizagem que acontece durante a vida do

indivíduo. Já a educação à distância possui um grande número de definições, mas que pode ser apresentada aqui, na visão de Moore e Kearsley (1996), como uma aprendizagem planejada que normalmente ocorre em diferentes lugares de onde se encontra o professor, o que requer técnicas especiais de desenho de curso, de tecnologias instrucionais, de métodos de comunicação eletrônica e outras tecnologias, bem como arranjos administrativos e organizacionais especiais.

Outros conceitos que se aproximam das organizações são “educação corporativa” e “universidade corporativa”. Na visão de Vargas (1996), educação corporativa é um conceito emergente surgido como fruto das mudanças geradas na arquitetura física e estratégica das organizações, provocadas pela Revolução Tecnológica iniciada em meados do século passado, mais preocupada em promover treinamentos específicos para desenvolver habilidades dos empregados. Já as universidades corporativas, segundo Allen (2002), é uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada com o fim de ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional.

Por outro lado, temos o conceito de E-learning que é uma forma de educação à distância, ou ainda educação eletrônica. Consiste em um aprendizado não presencial baseado, sobretudo, no uso da internet e computador ou dispositivo móvel. Rosenberg (2001) define e-learning como o uso das tecnologias da internet para a entrega de um amplo arranjo de soluções que estimule o conhecimento e o desempenho. Segundo o autor, o e-learning baseia-se em três critérios fundamentais:

- 1) Trabalha em rede, tornando possível uma atualização instantânea de dados, envolvendo armazenagem e busca, distribuição e compartilhamento de informação ou instrução.
- 2) Chega até ao usuário final por intermédio de um computador usando uma tecnologia padrão de internet.
- 3) Focaliza em uma visão mais abrangente de soluções de aprendizagem que vão muito além do paradigma tradicional de treinamento.

Segundo Rosenberg (2001), as forças armadas norte-americanas são consideradas a primeira organização a introduzir o e-learning. Por meio de parcerias

feitas com universidades, buscaram trazer para o processo de aprendizagem os benefícios das psicologias comportamental e cognitiva.

Nos anos de 1960, as primeiras “máquinas de aprender” e “textos de instrução programada” pavimentaram o caminho para os cursos baseados por computador (CBT), ainda embrionários. Nos anos de 1980, o advento dos computadores pessoais representou um marco importante na história do uso do computador como tecnologia instrucional, mas o sucesso ainda estava longe. Uma série de problemas como as diferenças de hardware, software, programas de linguagem e outras barreiras técnicas dificultam a expansão do uso dessa tecnologia. Outro grande problema era o causado pela rapidez de mudança da base do conhecimento. Quando cursos que utilizavam a tecnologia de CBT estavam prontos para serem lançados no mercado, os seus conteúdos já estavam obsoletos em função, por exemplo, de uma mudança tecnológica, da atualização de produtos ou de um realinhamento organizacional. A estabilidade do conteúdo passou a ser um critério chave para determinar se um curso seria ou não construído por CBT (Rosenberg, 2001).

Enquanto esses fatos ocorriam, relata Rosenberg (2001), ocorreu um grande avanço na compreensão de como os indivíduos aprendiam. Novos princípios de aprendizagem e de motivação foram incorporados à área emergente de desenho instrucional. Caracterizada pela abordagem sistêmica, a chamada tecnologia soft ajudou a identificar os fatores críticos de sucesso para a aprendizagem e os incorporou em metodologias que começaram a ser usadas para criar treinamentos mais efetivos. Entretanto, essa conscientização sobre o que funcionava melhor no campo da aprendizagem geralmente esbarrava nas limitações das tecnologias de computação da época. Em muitos casos, isso limitou drasticamente as estratégias instrucionais que poderiam ser empregadas em cursos do tipo CBT. Hoje esse problema pode ser mitigado se as abordagens mais modernas de desenho instrucional puderem ser combinadas com as novas e mais flexíveis tecnologias da informática.

De acordo com Garcia e Monteiro (2020), o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores é fundamental para o crescimento e sucesso das empresas. Isso porque o treinamento e desenvolvimento permitem que os colaboradores aprimorem suas habilidades e competências, tornando-se mais eficientes e produtivos em suas funções. Além disso, o treinamento e desenvolvimento também contribuem para o

crescimento profissional dos colaboradores, preparando-os para assumir novas responsabilidades e cargos mais elevados no futuro.

Outra importância do treinamento e desenvolvimento é que ele permite que as empresas se adaptem às mudanças do mercado e às inovações tecnológicas. Como mencionado por Chiavenato (2004), o treinamento é uma forma de preparar os colaboradores para as mudanças aceleradas do mercado, garantindo que a empresa esteja sempre atualizada e competitiva. Além disso, o treinamento e desenvolvimento também contribuem para a satisfação dos colaboradores, o que pode levar a uma redução do “turnover” (taxa de rotatividade de colaboradores de uma empresa) e aumento da produtividade. Quando os colaboradores se sentem valorizados e têm a oportunidade de crescer profissionalmente, eles tendem a ser mais engajados e comprometidos com a empresa.

Boles et al. (2007) destacam a importância do conhecimento e de manter a equipe de vendas devidamente treinada e desenvolvida, no sentido em que representam um recurso valioso das organizações, propiciando a redução da rotatividade e melhoria na performance no trabalho. Se projetado o treinamento e desenvolvimento para a equipe de vendas, pode-se desenvolver um trabalhador seguro de suas explicações, com ofertas confiáveis. Por outro lado, quando a venda é realizada corretamente, para o cliente correto, dificilmente haverá espaço para insatisfações por uma oferta não adequada ao tipo de cliente.

Portanto, pode-se concluir que o treinamento e desenvolvimento são fundamentais para o sucesso das empresas, especialmente das micro e pequenas empresas. Eles permitem que os colaboradores aprimorem suas habilidades e competências, se adaptem às mudanças do mercado e inovações tecnológicas, cresçam profissionalmente e sejam mais engajados e produtivos.

3.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

A transformação digital é um fenômeno que está mudando a forma de fazer negócios, a partir da transformação de empresas em empresas digitalizadas, mais eficazes e eficientes. Esse termo está ligado ao uso de softwares. As organizações vêm digitalizando e automatizando diversos de seus processos, podendo abranger todas as áreas da corporação. Para se destacar no mercado, as organizações

precisam se reinventar. A transformação digital pode ser abrangente a ponto de promover uma mudança na essência de como a empresa presta seus serviços ou produtos (Rogers, 2017). Um exemplo é a Netflix, que, no início, entregava os seus filmes via correio, cobrando o pagamento de uma taxa única e sem multas por atrasos. Com a expansão da internet, os seus gestores viram uma oportunidade e, hoje, ela oferece seus produtos por meio de um serviço de “streaming”, que é como o aluguel de filmes, só que em uma plataforma online.

Dessa forma, a transformação digital pode ser compreendida como a adoção de novas mentalidades, atitudes e práticas operacionais por parte das empresas. O enfoque principal deve ser a inovação, a incorporação de tecnologia e a melhoria da experiência do usuário. Porém, mais do que simplesmente adotar novas tecnologias, a transformação digital representa uma revolução no cenário empresarial, abrangendo pilares fundamentais do setor operacional, transformando a experiência do cliente e até mesmo expandindo para novos modelos de negócios. A essência desse processo de transformação digital tem início com a digitalização. Segundo Rogers (2017), a transformação digital e a digitalização estão relacionadas, mas não são sinônimos. A digitalização refere-se ao processo de converter informações analógicas em formato digital, ou seja, torná-las acessíveis e manipuláveis por meio de dispositivos eletrônicos. Já a transformação digital é um processo mais amplo que envolve a adoção de tecnologias digitais para melhorar a eficiência, a produtividade e a experiência do cliente, além de repensar os modelos de negócio e as estratégias organizacionais. Em outras palavras, a digitalização é uma etapa importante da transformação digital.

Não há uma data precisa para o início da transformação digital, pois ela é um processo contínuo e em constante evolução. No entanto, é possível identificar alguns marcos importantes que contribuíram para a aceleração desse processo. Por exemplo, a popularização da internet na década de 1990 e o surgimento de empresas como Google, Amazon e Facebook na década de 2000 foram eventos que impulsionaram a adoção de tecnologias digitais em diversos setores da economia. Além disso, o avanço da tecnologia móvel, a Internet das Coisas (IoT) e a Inteligência Artificial (IA) são tendências que estão transformando ainda mais a forma como as empresas operam e se relacionam com seus clientes (Rogers, 2017).

A inteligência artificial (IA) é uma tecnologia que permite que as máquinas aprendam e realizem tarefas que normalmente exigiriam inteligência humana. A IA tem suas raízes na década de 1950, quando os cientistas começaram a explorar a ideia de criar máquinas que pudessem pensar e aprender como seres humanos. Desde então, a IA evoluiu significativamente e tem sido amplamente adotada pelas empresas como parte da transformação digital. De acordo com Rogers (2017), a IA é uma das tecnologias digitais que tem sido amplamente adotada pelas empresas como parte da transformação digital. A IA pode ser usada para automatizar tarefas repetitivas, analisar grandes quantidades de dados e fornecer insights valiosos para a tomada de decisões. Além disso, a IA pode ser usada para criar novos produtos e serviços que antes eram impossíveis de serem desenvolvidos.

A relação entre a IA e a transformação digital é estreita, pois a IA é uma das tecnologias digitais que tem sido amplamente adotada pelas empresas como parte da transformação digital. A transformação digital envolve a adoção de tecnologias digitais para melhorar processos de negócios, criar novos modelos de negócios e melhorar a experiência do cliente. A IA pode ser usada para automatizar tarefas repetitivas, analisar grandes quantidades de dados e fornecer insights valiosos para a tomada de decisões, o que pode ajudar as empresas a se tornarem mais eficientes, inovadoras e competitivas.

A aplicabilidade da IA é ampla e diversa. Ela pode ser usada em diversas áreas, como saúde, finanças, manufatura, varejo, entre outras. Por exemplo, a IA pode ser usada para analisar grandes quantidades de dados de pacientes e fornecer diagnósticos mais precisos e personalizados. Na área financeira, a IA pode ser usada para detectar fraudes e prever tendências de mercado. Na manufatura, a IA pode ser usada para otimizar a produção e reduzir custos.

4. MÉTODO

Os procedimentos metodológicos que norteiam essa pesquisa baseiam-se nos conceitos defendidos por Gil (2007) que evidencia a ideia de que o método é o caminho para se chegar a um objetivo. Essa é uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, com a proposta de ser um estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Ainda segundo Teixeira (2003), o estilo de pesquisa qualitativa presume uma certa visão de mundo, no sentido em que exige a definição de como o investigador escolhe sua amostra, coleta e analisa os dados, levando em consideração questões como validade, confiança e ética. Por outro lado, a pesquisa qualitativa não é linear, mas é um processo de “passo a passo”, ou seja, é um processo que permite ao investigador produzir dados confiáveis.

4.1 INSTRUMENTOS

Esse estudo utiliza entrevistas semiestruturadas que abordaram questões e tópicos elaborados a partir dos objetivos e da literatura (Anexo A). As informações foram organizadas para síntese e análise. As entrevistas semiestruturadas são amplamente utilizadas em pesquisas qualitativas e tem como principais benefícios obter informações ricas e detalhadas, permitindo uma abordagem mais flexível do que uma entrevista estruturada. Neste sentido, a entrevista semiestruturada é mais aberta, permitindo trocar os tópicos de ordem e também explorar outras questões (Gil, 2008). As entrevistas realizadas duraram um tempo médio de 20 minutos, nas quais foi possível observar um conjunto de ideias e discussões acerca do tema.

4.2 PARTICIPANTES

Participaram deste estudo 12 trabalhadores do turismo, sendo todas mulheres e agentes de viagem. Os principais requisitos de participação foram: 1- possuir mais de 1 ano de experiência no setor do turismo e 2 - estar ligado diretamente com o uso do sistema. Vejamos a tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Distribuição dos participantes segundo gênero, idade, tempo de turismo e escolaridade

Participante	Gênero	Idade (anos)	Tempo de turismo (anos)	Escolaridade
P1	F	54	29	Ens. Médio
P2	F	48	31	Ens. Médio
P3	F	46	16	Ens. Médio
P4	F	52	28	Ens. Superior
P5	F	74	37	Ens. Superior
P6	F	59	40	Ens. Médio
P7	F	41	20	Ens. Superior
P8	F	60	30	Ens. Médio
P9	F	38	14	Ens. Superior
P10	F	33	8	Ens. Superior
P11	F	39	7	Ens. Superior
P12	F	26	1	Ens. Médio

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Todos os participantes eram mulheres, sendo esta uma das características da área (ser composta por número maior de mulheres) no que tange às agências de viagem. A faixa etária das entrevistadas varia de 26 a 74 anos, cuja média da faixa etária é 48 anos, enquanto a média em anos do tempo de turismo é 22.

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os trabalhadores foram convidados a colaborar com a pesquisa a partir de um convite eletrônico. Ao aceitarem, foi agendada uma entrevista online de aproximadamente 20 minutos de duração, sendo abordadas as questões da entrevista. Todas as entrevistas foram gravadas, sendo assegurado o sigilo e a confidencialidade das informações.

4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para o procedimento da análise dos dados, as entrevistas foram transcritas. Após, foi realizada uma análise temática para identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento. Segundo Bardin (1977), a análise temática é uma técnica de análise de dados qualitativos que busca identificar padrões recorrentes como temas, ideias ou conceitos emergentes de um conjunto de dados. O objetivo é codificar, categorizar e agrupar em unidades menores de sentidos semelhantes os temas para interpretar aspectos subjacentes de um fenômeno social ou cultural.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através da transcrição das entrevistas, as falas foram agrupadas em unidades menores de sentido. Esse procedimento produziu três categorias temáticas, que emergiram dos dados: **1) Autonomia e segurança; 2) Cuidado e acompanhamento; 3) Atribuição de sentido.**

Autonomia e segurança contém os conteúdos que se referem às necessidades de treinamento que envolvem a produção de autonomia dos usuários do Sistema. Alguns participantes relataram dificuldades e inseguranças no que tange ao seu uso. Relataram sentir muita dificuldade no início do trabalho, como mostra a fala da participante 5:

“No início tive muita dificuldade porque não sou muito habilidosa com essa parte tecnológica. Embora eu seja professora de português e até mesmo a correção de concursos eu faça, de forma online, no começo foi bastante difícil. No início requisi-tei muito a operadora para que me auxiliasse nas minhas tarefas do sistema. Eu sentia medo de que pudesse deletar algo que não devesse, estragar algo ou até mesmo atrapalhar o serviço da operadora chamando muitas e muitas vezes” (Participante 5).

Neste sentido podemos ver uma necessidade em autonomia e segurança. Percebe-se através da fala que a participante já possuía o hábito do uso do computador e também internet, porém o uso do sistema a deixava nervosa e ansiosa. Em colaboração, a participante 9 relata:

“Eu sinto ansiedade porque o sistema é um tanto complexo em algumas partes. Para fazer os contratos, eu tive que ligar para a funcionária da operadora para me ajudar a fazer. Então, assim, quando a gente começa esse processo com vocês, a gente sabe que a gente vai ter que reservar um bom tempo na agenda, porque eu acho bastante complexo” (Participante 9).

Segundo Den Hartog e Belschak (2012), a autonomia no trabalho é um antecedente contextual importante do comportamento proativo. Autonomia oferece aos funcionários espaço para a autodeterminação, estimulando a sua vontade de

assumir responsabilidades e de persistir apesar dos obstáculos. As diferenças individuais também são importantes e o trabalho dos autores mostra que a eficácia aumenta o comportamento proativo. Os funcionários que não acreditam ser capazes têm menos probabilidade de serem proativos. Neste sentido, uma das estratégias é aumentar o reconhecimento dos usuários no quesito eficácia dando-lhes um ambiente mais propenso ao desenvolvimento da autonomia que por conseguinte pode ser transformada em proatividade.

Outra contribuição para o tema (Saragih, 2011) relata que a experiência profissional aumenta a crença do usuário de que ele tem a capacidade de concluir uma tarefa. Assim, a autonomia e segurança mudam a percepção de uma situação possivelmente estressante para um desafio e não uma ameaça. Por outro lado, cada usuário tem uma percepção diferente sobre o que são circunstâncias estressantes ou dificuldades. Este último assunto, por sua vez, abre a temática seguinte que envolve cuidado e acompanhamento.

Cuidado e acompanhamento contém os conteúdos que se referem às necessidades de treinamento que envolvem a produção de autonomia dos usuários do Sistema. Alguns participantes relataram a necessidade de cuidado e acompanhamento nos primeiros passos para o uso do sistema. Se sentiram desamparados e com muitas dúvidas acerca do uso, conforme relata a participante 9:

“Eu sinto muita falta de um primeiro treinamento para o uso do sistema. O que eu faço primeiro? Cadastro? Contrato? Não sei o passo a passo de cor e também não encontrei essa informação em nenhum lugar no sistema, então acho que se esse passo a passo estivesse visível seria mais fácil para começar” (Participante 9).

Conforme relatou a participante, ela sentiu-se carente no cuidado e acompanhamento. No entanto, houve entrevistas com diversos participantes que relataram que o uso do sistema é muito fácil e não carece de instruções prévias, como demonstra a fala da participante 6:

“Não tenho nenhuma dificuldade. É muito prático de trabalhar. Um sistema completo que dadas as informações mínimas ele puxa tudo muito

rápido, sem ter que buscar nada de telas fora. É um sistema que facilita muito a vida da gente, porque antigamente tínhamos que pegar toda essa documentação e passar por e-mail ou até mesmo “WhatsApp”. E agora, através do próprio sistema a gente mal termina o preenchimento e já está na mão da operadora. É muito prático realmente, principalmente na parte dos contratos porque já puxa todos os dados do cliente cadastrado. Se ele viaja uma vez, o cadastro fica pronto para uma futura viagem, diferente do que acontece com os outros sistemas que trabalhamos que precisamos inserir todos os dados e documentos dos passageiros em cada nova viagem, pois o sistema não guarda os dados. Se um passageiro viaja dez vezes ao ano, dez vezes tenho que preencher tudo de novo” (Participante 6).

As transcrições dos participantes são bastante opostas, o que conflua com Saragih (2011), mencionada anteriormente que cada usuário possui uma percepção diferente sobre a dificuldade, o que requer um cuidado e acompanhamento personalizado, diferenciado, buscando entender onde está a dificuldade de cada usuário. Salas e colaboradores (2012) corroboram que o usuário traz características individuais que influenciam os resultados da experiência, incluindo a autoeficácia, orientação para objetivos e motivação para aprender. Além disso, destaca que o acompanhamento aumenta a intenção dos usuários de usar o que aprenderam (Baldwin; Magjuka, 1991 apud Salas, 2012), reforçando que destacar o treinamento e acompanhamento como uma “oportunidade” e não um “teste”, tem a capacidade de incentivar a orientação para o domínio que leva a aprendizagem, também reduzindo a ansiedade (Salas, 2012 apud Martocchio, 1992).

O acompanhamento melhora significativamente a aprendizagem através do “feedback”, incentivo e assistência individualizada na resolução de problemas, contribuindo para um ambiente propício à eficácia (Martin, 2010 apud Facticeau et al., 1995). Ou seja, através do acompanhamento o usuário se sente apto na execução das tarefas melhorando sua capacidade de sentir-se seguro e tornando-o mais autônomo nos processos. Em outras palavras, é um ambiente com mistura de sentimentos que envolvem a perda do medo, ansiedade, confiança em si e propensão à proatividade.

Por outro lado, o cuidado e acompanhamento, são capazes de aprimorar o próprio projeto de treinamento e desenvolvimento na medida em que os próprios usuários podem colaborar com a melhoria a partir do seu ponto de vista e das suas principais dificuldades. Este fator por si já é favorável para um ambiente em que favorece a aprendizagem, logo que o usuário se sente engajado no próprio projeto, não sendo algo distante ou sem sentido. Martin (2010) defende uma forte ênfase na medição dos resultados para orientar a concepção e condução dos programas de treinamento e desenvolvimento. Essa abordagem melhora não somente o programa e a capacidade dos gestores para obterem melhores resultados, como também aumenta a motivação dos usuários através de uma maior compreensão sobre os propósitos do aprendizado e do “feedback” sobre o desempenho. Sendo assim, muitas vezes o acompanhamento e avaliação são muitas vezes uma maior motivação para a melhoria das competências e por conseguinte o aprendizado. Esse acompanhamento, se realizado de forma individualizada, tem a capacidade de promover um maior aprendizado podendo direcionar os esforços para a raiz do problema ou da dificuldade encontrada por aquele usuário. Podem ser realizadas reuniões periódicas, de forma presencial ou online. Cromewll e Kolb (Cromwell; Kolb, 2004 apud Martin, 2010) destacam que as reuniões periódicas têm o propósito de inserir o instrutor no papel de treinador ou mentor, incentivando a aplicação das competências.

A participante 1 durante a entrevista destaca sua preferência:

“Acredito que um treinamento seja muito importante, mas no meu ponto de vista deve ser diferente de um treinamento convencional com muito material teórico, escrito. Eu acredito que nesse caso deveria haver um treinamento mais baseado na prática” (Participante 1).

Neste sentido, a participação de uma instrução ativa com acompanhamento e cuidado, se torna fundamental para o sucesso deste projeto de treinamento e desenvolvimento que envolve profissionais do turismo que muitas vezes não dispõem de muito tempo para a execução de estudos prolongados e leituras extensas. A participante 8, a partir da pergunta “6. Como você faz para aprender algo novo?”, declara:

“Eu corro, fujo. Tento aprender rapidinho. Se não der, eu desisto. Não tenho paciência para ficar assistindo vídeos ou lendo muito material” (Participante 8).

Através da sua declaração torna-se evidente sua preferência por uma instrução breve e eficaz, na qual haverá maior chance de sucesso a partir de um cuidado e acompanhamento individualizado. Ainda, com grande relevância, emerge o tema “Atribuição de Sentido”, na qual invoca o participante a refletir: qual o propósito deste novo aprendizado? Para que serve isso no meu dia a dia? Esse trabalho favorece em algo a rotina do agente de viagens? Veremos a seguir.

Atribuição de sentido contém os conteúdos que se referem às necessidades de treinamento que envolvem a produção de autonomia dos usuários do Sistema. A participante 1, que é graduanda no curso de psicologia, traz de forma bastante colaborativa a seguinte fala:

“Além da necessidade de perder o medo de mexer no novo sistema, percebo que é de grande importância uma atribuição de sentido na tarefa, ou ainda, qual a necessidade daquele trabalho no sistema?” (Participante 1).

Responder a essa questão pode trazer perguntas que antecedem o sistema, como por exemplo, para que serve o turismo? para que serve uma viagem? Muitas respostas satisfazem essa pergunta. De forma categórica o Ministério do Turismo (2023) traz: “vai viver uma mudança dentro de si mesmo, vai melhorar sua saúde física e mental, vai renovar suas energias, vai conhecer diferentes histórias e perspectivas e vai fazer amigos e vai deixar um dinheirinho nas cidades, beneficiando empresas e trabalhadores locais”. Com grande maestria, o livro “Turismo Positivo” (Filep; Laing; Mihaly Csikszentmihalyi, 2016) reúne diversas pesquisas que comprovam que viajar tem um impacto positivo e direto em nossa vida pessoal, relacionamento interpessoal, como viver em sociedade e também compreender a diversidade dos ambientes do mundo. De forma a contribuir, a participante 5 expõe:

“Uma viagem abrilhanta a retina, encanta a alma e energiza o coração, além de fazer com que a gente use, desperte e aflore os cinco sentidos. Desta forma, com os cinco sentidos, aprendemos outros pensares, outros hábitos,

outros "modus vivendi". Uma viagem é um aprendizado para a vida” (Participante 5).

Dada uma breve atribuição do porquê viajar ou de sua importância, continua-se o fio condutor da atribuição de sentido. Por que utilizar um sistema digital para procedimentos laborais no âmbito do turismo? Como mencionado anteriormente nesta pesquisa, um sistema digital é capaz de aprimorar o serviço trazendo maior eficiência (reduzindo custos, fazendo corretamente, redução de erros), eficácia (alcançando melhores resultados, auxiliando no cumprimento de metas) e efetividade (trazendo mudança, desenvolvimento e aprimoração na técnica). Fazer com que os usuários incorporem esse pensamento pode fazer com que estes se sintam mais engajados com o treinamento, melhorando significativamente o aprendizado. Lavy (2022) aborda a relação de sentido com inúmeros benefícios; é capaz de reduzir o esgotamento que muitas vezes é a chave para a desistência, levando a maior motivação e inspiração. Espera-se que um sentido de significado no trabalho não só atenua a exaustão e o esgotamento, mas também energize e motive os usuários, contribuindo para o seu entusiasmo pelo trabalho (Lavy, 2022 apud Dik et al., 2013; Leider, 2015).

Apoiar a noção de sentido de significado no trabalho pode funcionar como um recurso psicológico de trabalho. Na prática, expor aos usuários a redução nas horas trabalhadas em prol de funções burocráticas que ao mesmo tempo são essenciais, é um bom direcionamento. Manter um documento escaneado e atualizado, no sistema, garante uma viagem sem intercorrência pelo tema documental (como, por exemplo, emissão de bilhete aéreo com nome incorreto). Possuir um contrato devidamente preenchido e assinado, garante uma maior compreensão por parte dos envolvidos (passageiro, agente de viagem e operadora) no que tange direitos e deveres na prestação de serviços turísticos. De forma a exemplificar, podemos imaginar um passageiro que viaja para o caribe, partindo do Brasil (brasileiro), com conexão nos Estados Unidos, pela Delta Airlines. Estados Unidos exige visto americano, mesmo que somente para conexão. Na ocasião do passageiro ser instruído de tal regra e o mesmo não possuir a documentação correta na hora do embarque, a quem recai a causa do problema? Todos estes são exemplos de atribuição de sentido para algumas das tarefas do sistema que podem ser aplicadas no programa de treinamento e desenvolvimento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso foi idealizado com a finalidade de encontrar as principais barreiras de aceitação por parte das agências de viagem (trabalhadores do turismo) no uso dos sistemas digitais e analisar as necessidades de treinamento e desenvolvimento para o uso dos sistemas digitais no turismo. Foi abordado também, brevemente, o contexto da forte evolução da inteligência artificial que está sendo incorporada a diversas organizações profissionais e que está entrando também no turismo, deixando a indagação se as agências de viagem estão preparadas para essa revolução na forma de trabalhar. São inúmeras as aplicações de IA, tanto no turismo como nas demais áreas da economia; uma das ideias trazidas com relação a aplicabilidade de IA no turismo, se refere ao conhecimento aprofundado do passageiro, que busca relacionar viagens passadas, comentários, sugestões, preferências, que permitirá que a máquina equipada de IA possa resultar dados ao usuário melhor direcionados com relação às preferências do passageiro.

O Turismo é uma atividade importante para o ser humano a partir do momento em que tem a capacidade de melhorar a saúde física e mental, renovar energias, conhecer diferentes histórias e fomentar a economia local (Oliveira, 2023). Várias qualidades ainda foram abordadas com o livro “Turismo Positivo”, como melhorar o relacionamento interpessoal e também compreender a diversidade dos ambientes do mundo (Filep; Laing; Mihaly Csikszentmihalyi, 2016). Como importante motor na economia mundial, especificamente no Brasil, segundo o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (World Travel & Tourism Council – WTTC apud Maciel, 2023), o turismo compôs quase 8 milhões de empregos e 7,8% do PIB brasileiro, em 2023. Conforme destacou a presidente da WTTC, Julia Simpson, o Brasil é um dos principais países com potencial de crescer mais.

Ficou claro ao longo da pesquisa que são dezenas de participantes que compõem o negócio do turismo; cada qual se desenvolvendo ao seu tempo. Os clientes compram suas viagens na agência de viagem, que por sua vez revendem o pacote da operadora. Esta segunda orquestra a organização dos serviços com as companhias aéreas, hotéis, restaurantes, seguradoras, transportadores e outros. E cada qual tem o seu sistema digital para as atividades laborais, que são bastante diferentes uns dos outros (cada um voltado para a sua atividade principal). Esta pesquisa teve como foco o sistema da Operadora gaúcha que tem seu uso colocado

em prática, principalmente, através de seus respectivos parceiros agentes de viagem. Deste modo, a pesquisa pode colaborar no crescimento ordenado das operadoras e agências de viagem, haja vista que os sistemas digitais auxiliam em inúmeros aspectos, ressaltando como benefícios: redução do retrabalho, diminuição de erros, unificação de dados importantes, fácil acessibilidade das informações e outros.

A partir das entrevistas semiestruturadas realizadas com 12 trabalhadores do turismo, foi possível extrair uma série de ideias e necessidades para o treinamento e desenvolvimento. Vale ressaltar que todos os 12 participantes são do sexo feminino, o que pode ter produzido algum viés de pesquisa.

As três categorias emergidas a partir das entrevistas foram relevantes para fugir do senso comum que atribuía apenas a deficiência no conhecimento informático como a principal causa para a baixa adesão do sistema digital. A “Autonomia e Segurança” se mostrou importante para vários trabalhadores, sendo atribuída como a primeira categoria de necessidade de treinamento e desenvolvimento. Muitos trabalhadores tinham o conhecimento relacionado com a informática, mas ainda não conseguiam se desenvolver no trabalho. O “Cuidado e Acompanhamento” resultou como uma peça fundamental para o sucesso do treinamento e desenvolvimento. Como apresentado na fala transcrita dos participantes das entrevistas, cada trabalhador tinha uma percepção sobre a dificuldade. E os que aparentemente não tinham, apenas não demonstravam. Deixavam de ter um melhor desempenho no sistema pela falta de conhecimento e acabam centrando-se apenas no básico. Por fim, a “Atribuição de Sentido” mostrou-se importante para compor o terceiro pilar do tripé das necessidades proposto. Foi esclarecido o sentido do porque viajar, quais seus benefícios, ligando aos questionamentos do porquê é necessário utilizar um sistema digital. A partir da melhor percepção do sentido e também da experiência prática dos resultados positivos obtidos, os trabalhadores se mostraram mais propensos a aprender, se colocando mais abertos aos novos conhecimentos e engajados com o treinamento, o que por sua vez melhora significativamente o aprendizado.

Esta pesquisa abre caminho para que operadoras possam aprimorar seus sistemas atrelando a importância de um treinamento e desenvolvimento de qualidade. Pôde expor as necessidades de muitos trabalhadores do turismo que são os principais usuários destes sistemas. A partir do maior engajamento dos agentes, pode-se abrir precedentes para uma trajetória próspera na união dos sistemas digitais com a

Inteligência Artificial. A chegada da IA é inevitável, já chegou. A única diferença que pode surgir, é: qual a espessura da barreira que os trabalhadores do turismo irão impor frente às novas tecnologias? Espera-se que seja branda e que o turismo no Brasil evolua de forma ordenada.

Outro aspecto relevante que merece comentário está relacionado a “trabalho” e “turismo”. Trazido no trabalho de pesquisa “Turismo, gestão e territórios”, da Universidade Federal Fluminense (Conceição Martins Da Silva et al, 2022), declara ter lido 2388 resumos, com o resultado de apenas 5% da produção total abordando alguma questão sobre o tema. Ainda assim, não eram diretos, com objetivo principal em trabalho e turismo. Muitos textos analisados ignoravam os temas “trabalho” e “trabalhadores”; os que abordavam, traziam grande diversidade nos temas de pesquisa dada a grande complexidade do setor, o que corrobora com a relevância dessa subárea de pesquisa. Segundo Fratucci e Carneiro (2020, apud Conceição Martins Da Silva et al, 2022), ainda não foi possível definir de forma clara quem são os trabalhadores do turismo. Como resultado das entrevistas, foi possível resultar ainda que a maioria dos trabalhadores não possuem ensino superior. Os que possuíam, eram profissionais de outras áreas, como: economia, psicologia e comércio exterior. Apenas um dos entrevistados era formado em turismo, o que reflete, mais uma vez, a necessidade de atenção no setor dada sua importância.

7. REFERÊNCIAS

ALLEN, M. **The Corporate University Handbook**. New York: AMACOM/American Management Association, 2002.

BARDIN, L.; RETO, L. A.; PINHEIRO, A. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARROS, M. P. de. **No tempo de dantes**. São Paulo, Paz e Terra, 1998.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia S.; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Artmed Editora: Grupo A, 2006. E-book. ISBN 9788536309880. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788536309880/>. Acesso em: 05 ago. 2023.

BRASIL. Lei Nº 12.974, de 15 de maio de 2014. **Dispõe sobre as atividades das Agências de Turismo**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2014.

BUGHIN, J. et al. **ARTIFICIAL INTELLIGENCE THE NEXT DIGITAL FRONTIER?** [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://large.stanford.edu/courses/2017/ph240/kim-j1/docs/mckinsey-jun17.pdf>>.

CAVALCANTE, Z. V.; SILVA, M. L. S. da; **A importância da revolução industrial no mundo da tecnologia**. Anais Eletrônico VII Encontro Internacional de Produção Científica Cesumar. Editora Maringá, Maringá- PR. Isbn 9788580840551, 2011.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo, Atlas: 2004.

CONCEIÇÃO MARTINS DA SILVA, I.; RIBEIRO BANTIM DURÃES, N.; HASTENREITER SILVA, M.; CORRÊA DE ALMEIDA MORAES, C.; CESAR

FRATUCCI, A. A produção científica em Turismo e Trabalho: uma subárea em formação?. **Revista de Turismo Contemporâneo**, [S. l.], v. 10, n. 3, 2022. DOI: 10.21680/2357-8211.2022v10n3ID27460. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/turismocontemporaneo/article/view/27460>. Acesso em: 28 jan. 2024.

CORBAIN, A. **O território do vazio**: a praia e o imaginário ocidental. Tradução: Paulo Neves, São Paulo, Companhia das Letras, 1989.

DEN HARTOG, D. N.; BELSCHAK, F. D. When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 1, p. 194–202, 2012.

DONAIRE, D.; PEREIRA, M.; GASPAR, M. A. A rede de negócios do turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 11, n. 1, p. 112–134, 2009.

DWYER, L. Tourism development and sustainable well-being: a Beyond GDP perspective. **Journal of Sustainable Tourism**, p. 1–18, 8 out. 2020.

FILEP, S.; LAING, J.; MIHALY CSIKSZENTMIHALYI. **Positive Tourism**. [s.l.] Taylor & Francis, 2016.

GARCIA, A.; MONTEIRO, S. A importância do treinamento e desenvolvimento nas micro e pequenas empresas. **Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**, Itaperuna, v. 06, n. 3, p. 1-15, 2020. DOI: 10.209512446-6778v6n3a16.

GIL, A. C. **Métodos E Técnicas De Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMELINK, C. J. **New Information and Communication Technologies, Social Development and Cultural Change**. UNRISD Discussion Paper: No. 86, 1998.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R.. **A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. São Paulo, SP: Ed. Elsevier Ltda, 2005.

KUSS, A. C.; MEDAGLIA, J. Turismo e tecnologia da informação: das agências tradicionais às travel techs. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 16, p. 2668, 18 nov. 2022.

LAGO, R.; CANCELLIER, E. L. P. DE L. AGÊNCIAS DE VIAGENS: DESAFIOS DE UM MERCADO EM REESTRUTURAÇÃO. **Turismo: Visão e Ação**, v. 7, n. 3, p. 507–514, 2005.

LAVY, S. A Meaningful Boost: Effects of Teachers' Sense of Meaning at Work on Their Engagement, Burnout, and Stress. **AERA Open**, v. 8, p. 233285842210798, jan. 2022.

MANOVICH, L. **The Language of New Media**. Cambridge: MIT Press, 2001.

MARTIN, H. J. Improving training impact through effective follow-up: techniques and their application. **Journal of Management Development**, v. 29, n. 6, p. 520–534, 15 jun. 2010.

MATT, C; HESS, T; BENLIAN, A. Digital Transformation Strategies. **Business & Information Systems Engineering**: Vol. 57, 2015.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Distance education**: a systems view. United State: Wadsworth, 1996.

MORENO, J. C. Do analógico ao digital. Como a digitalização afeta a produção, distribuição e consumo de informação, conhecimento e cultura na sociedade em rede. **ISCTE-IUL**, Portugal: Vol 7, nº4, 2013.

OLIVEIRA, N. **Por que é tão importante viajar e quais são as lições trazidas pelo turismo?** Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/por-que-e-tao-importante-viajar-e-quais-sao-as-lico-es-trazidas-pelo-turismo#:~:text=AI%C3%A9m%20de%20conhecer%20toda%20essa>>. Acesso em: 21 jan. 2024.

RICARTE, E. A Expensão do Processo de Digitalização Durante a Pandemia de COVID-19. **Finisterra: Lv(115)**, 2020.

ROGERS, D. L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SALAS, E. et al. The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 13, n. 2, p. 74–101, jun. 2012.

SAMARA, D. **The impact of Artificial Intelligence in Tourism Industry: A Systematic Literature Review**. Thessaloniki: School of Science and Technology, 2017.

SANTOS, L. E. de F; **Trabalho no turismo**: faces da precarização de um proletariado contemporâneo e de serviços. Universidade de São Paulo, 2018.

SARAGIH, S. The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable. **International Research Journal of Business Studies**, v. 4, n. 3, p. 203–215, 1 dez. 2011.

SILVA, R. R. C. C.; AMARAL, I. G.; Treinamento e Desenvolvimento; In: PARADELA, V. C.; LOPES, R. L. B.; DORO, A. P. G. **Gestão de pessoas em ONGs**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2021.

TALWAR, R.; KOURY, A. Artificial intelligence – the next frontier in IT security? **Network Security**, v. 2017, n. 4, p. 14–17, abr. 2017.

TIGHT, M. **Mythologies of adult/continuing/lifelong education**. SCUTREA, 29th Annual Conference, 5-7 July 1999, University of Warwick.

Travel Techs: o que são e como estão transformando Hotelaria e Turismo. **Panrotas**, 2022. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/mercado/tecnologia/2022/04/travel-techs-o-que-sao-e-como-estao-transformando-hotelaria-e-turismo_188710.html>. Acesso em: 13 de ago. de 2023.

MACIEL, V. **Turismo será responsável por quase 8 milhões de empregos e 7,8% do PIB do Brasil em 2023, afirma WTTC**. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-sera-responsavel-por-quase-8-milhoes-de-empregos-e-7-8-do-pib-do-brasil-em-2023-afirma-wttc#:~:text=Isso%20porque%2C%20a%20previs%C3%A3o%20%C3%A9>>. Acesso em: 28 jan. 2024.

WORLD TOURISM ORGANIZATION AND INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION - UNWTO/ILO. **Measuring Employment in the Tourism Industries** – Guide with Best Practices. Madrid, 2014.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. UNWTO. **Annual Report 2015**. Madrid, 2016. DOI: <<https://doi.org/10.18111/9789284418152>>.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005

APÊNDICES

APÊNDICE A - TÓPICOS DE ENTREVISTA

1. Quais as dificuldades encontradas com o uso do sistema?
2. Em quais situações é preferível utilizar outro meio de trabalho em vez do sistema?
3. Que situações dificultam o dia a dia no uso do sistema?
4. Que emoções são sentidas no trabalho com o sistema? Sente medo? Tranquilidade? Apreensão?
5. O processo no sistema facilita de alguma forma o trabalho no turismo? Se sim, Como?
6. Como você faz para aprender algo novo?
7. De que forma você acredita que poderia ser facilitado o uso do sistema?
8. Que conhecimentos prévios você julga essencial para o uso correto do sistema? Você os possui?
9. Este é o seu primeiro contato com um sistema voltado para o turismo? Se não, quais comparações positivas e negativas poderiam ser feitas com suas experiências passadas?