



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

CIDADES COMO ECOSISTEMAS DE CARREIRAS (IN) SUSTENTÁVEIS: ANALISANDO CARREIRAS NO TURISMO EM UMA CIDADE NO SUL DO BRASIL

CAMILA VIEIRA MÜLLER

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

ANGELA BEATRIZ BUSATO SCHEFFER

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

CIDADES COMO ECOSSISTEMAS DE CARREIRAS (IN) SUSTENTÁVEIS: ANALISANDO CARREIRAS NO TURISMO EM UMA CIDADE NO SUL DO BRASIL

INTRODUÇÃO

Os estudos sobre carreiras são majoritariamente desenvolvidos em ocupações urbanas (Guo & Baruch, 2021), apesar da pouca ênfase nas cidades enquanto objeto de análise no campo (Tams et al., 2021). Carreiras são aqui definidas como as experiências individuais relacionadas ou relevantes ao trabalho, construídas ao longo da vida (Baruch & Sullivan, 2022a). Cidades proporcionam recursos estruturais, econômicos, sociais e simbólicos que influenciam a busca por oportunidades de trabalho e a sustentabilidade das carreiras (Montanari et al., 2021).

Nos últimos anos há um crescente interesse nas pesquisas em carreira por perspectivas que abordem aspectos contextuais (Baruch & Sullivan, 2022b; Gunz et al., 2011) frente à predominância de abordagens centradas na ação individual (Akkermans & Kubasch, 2017). Cidades fornecem uma alternativa teórica interessante para situar as questões contextuais inerentes às carreiras. Carreiras envolvem movimentos entre instituições e organizações situadas nas cidades, bem como mobilidades entre diferentes localidades (Tams et al., 2021). Particularidades do contexto urbano afetam a percepção do indivíduo sobre eventos que afetam as carreiras, possibilidades de atuação (ex.: opções limitadas ou ilimitadas), e resultados (ex.: o que significa ter uma carreira bem sucedida), influenciando posteriormente decisões sobre os rumos profissionais (Baruch & Sullivan, 2022).

A infraestrutura material e tecnológica das cidades (transporte, canais de comunicação, construções e arquiteturas, qualidade ambiental) impacta na geração de oportunidades ou imposição de barreiras para o desenvolvimento das carreiras (Montanari et al., 2021). Simbolicamente, a infraestrutura contribui para a formação da identidade das cidades, caracterizada pelo entendimento compartilhado de múltiplos atores sobre os significados e atributos particulares inerentes à determinada localidade (Jones & Svejnova, 2017). Como implicação para as carreiras, a identidade das cidades estimula ou desencoraja o fluxo de profissionais em busca de oportunidade, motivados, ou não, pelos significados compartilhados e atribuídos àquele contexto urbano (Tams et al., 2021).

Este estudo tem como objetivo analisar empiricamente a influência das cidades enquanto contexto no desenvolvimento das carreiras a partir da perspectiva de profissionais do turismo. Argumenta-se que a relação carreira-cidades é sistêmica, uma vez que se inter-relacionam e se estruturam mutuamente. A pesquisa irá se fundamentar em dois pilares: (1) será adotada a perspectiva de ecossistema de carreira para compreender os diferentes elementos contextuais que sistemicamente afetam as possibilidades de constituição de trajetórias; (2) essas interações serão analisadas sob a perspectiva dos profissionais de turismo, por se tratar de uma atividade econômica imbricada ao contexto urbano.

Um ecossistema é definido como um sistema em que há múltiplas relações entre atores, que dependem uns dos outros para garantir a efetividade geral do sistema (Iansiti & Levien, 2004). O ecossistema de carreira é constituído pelas redes de relacionamento construídas a partir da interconectividade, interações e interdependências entre as múltiplas entidades (atores) (Donald et al., 2020). A natureza dinâmica dessas relações, e a responsividade dos diferentes atores, operam como um campo de forças que influenciam decisões de carreiras individuais (Baruch, 2015). Como lente teórica, a perspectiva de ecossistema proporciona uma análise sistêmica sobre a influência das redes de relações nos contextos urbanos em que as carreiras se realizam (Curseu et al., 2021).

O turismo se concretiza nas relações que o visitante estabelece com aspectos inerentes à cidade, como os serviços e infraestrutura (Candela & Figini, 2012). Para situar a análise, foi

escolhida a cidade de Porto Alegre, capital na Região Sul do Brasil, com cerca de 1.5 milhões de habitantes, tradicionalmente reconhecida como área de passagem e com foco em turismo de negócios e eventos (UNWTO, 2008). Porto Alegre é caracterizada como metrópole de influência regional na hierarquia urbana brasileira e “cidade secundária” dentro da hierarquia urbana global por ser pouco conhecida fora do contexto nacional (Carvalho & Charles-Edwards, 2019). Nos últimos anos, contudo, vem recebendo investimentos significativos em infraestrutura e opções de entretenimento com vistas a potencializar sua atratividade nacional e internacionalmente, o que terá um impacto significativo nas carreiras no turismo.

Entende-se que um olhar para a dinâmica das cidades, sob a perspectiva de profissionais do turismo, permita, a nível micro, o entendimento das implicações das cidades na constituição das trajetórias de carreira; a nível macro, identificar os aspectos que caracterizam o próprio ecossistema de carreira a partir das relações que estabelecem entre si (Curseu et al., 2021). A contribuição do estudo reside em mostrar como as carreiras se constituem no contexto de cidades e impulsionam, ou não, diferentes mercados de trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ecossistema de Carreira

O conceito de ecossistema adentra o campo de estudos de carreira para abranger os diferentes elementos contextuais que sistemicamente afetam as trajetórias de carreiras (Baruch, 2015). Essa perspectiva considera a interdependência entre indivíduos, organizações, economias, instituições, redes (*networks*) e relações (Gribling & Duberley, 2019). Ecossistema é um sistema com grande número de atores (componentes/entidades) interconectados e interativos que dependem uns dos outros para assegurar o funcionamento do sistema como um todo (Iansiti & Levien, 2004). Ator é uma entidade que participa do sistema de carreira, podendo ser um indivíduo, redes (*network*), associações, instituições nacionais ou globais. Diferentes atores assumem diferentes papéis no ecossistema, sendo esses papéis definidos a partir da interação com outros atores nos mercados de trabalho interno, referente ao contexto das organizações, e externo, entendido como os mercados de trabalho em diferentes níveis (globais, nacionais, setoriais e locais) (Baruch, 2015).

O mercado de trabalho global é a manifestação de um amplo ecossistema de carreira, que compreende subsistemas regionais e locais (Baruch & Rousseau, 2019). Entre as principais características dos mercados de trabalho como ecossistemas, destaca-se (1) o constante fluxo de capital humano influenciado por fatores que empurram (*push factors*) - impulsionam, ou fatores que puxam (*pull factors*), “retêm” esse capital humano; (2) processos de aprendizado constante como requisito para os ajustes contínuos e adaptação à novas situações; (3) processos contínuos de mudanças que influenciam as direções e a magnitude do fluxo de capital humano; (4) mercados de trabalho globais, influenciados por fatores em diferentes níveis (Baruch, 2015).

Nas relações estabelecidas no ecossistema de carreira, os atores interagem entre si, influenciando-se mutuamente, bem como se desenvolvem e progridem a partir dessas interações. Os principais atores do ecossistema de carreira são indivíduos (“donos” das carreiras), organizações e sociedades, que atuam no sistema a partir da sua capacidade de planejar, agir, e refletir frente às situações vivenciadas, assumindo diferentes papéis conforme o ecossistema se apresenta (Baruch, 2015). As experiências de carreira tendem a variar consideravelmente conforme as transformações do ecossistema, processo que envolve comportamento e respostas conjuntas de indivíduos e outros atores (Baruch & Rousseau, 2019). A tabela 1 explicita a perspectiva de Baruch (2015) sobre diferentes tipos de atores, o que trazem ao sistema, e o que fazem no sistema de carreira.

Tabela 1: Atores no ecossistema de carreira

Fonte: Baruch (2015)

O que trazem para o ecossistema	Indivíduo	Organização	Sociedade/Nação
	Necessidades, características, valores, atitudes e capital humano	Cultura organizacional, recursos organizacionais, estrutura organizacional	Cultura, valores, educação, legislação, associações profissionais, tecnologias
O que eles fazem no ecossistema	Planejam, aprendem, treinam, negociam, formam redes, progridem	Planejam, apoiam, inspiram, monitoram, treinam, negociam	Educam, legislam, regulam e estabelecem normas

A formação dos ecossistemas se dá a partir de processos *bottom/up* [de baixo, para cima] envolvendo atores nos mercados de trabalho, que criam contextos e estruturam as carreiras a partir do que esses atores entregam ao ecossistema, e do que recebem dessas relações. Baruch e Rousseau (2019) exemplificam esse processo dando luzes à relação entre indivíduo-organização, na qual os trabalhadores estruturam as organizações com capital humano e com a qualidade das relações sociais que estabelecem, e com a qualidade das relações estabelecidas; enquanto as organizações, por meio do resultado das interações com esses trabalhadores, podem desenvolver seu potencial de inovação. A inovação afeta o mercado em que as organizações atuam, e, de modo mais amplo, a sociedade como todo. Processos de *top/down* [de cima para baixo] são igualmente possíveis no ecossistema por meio da influência de governos e outras instituições oficiais. Alguns exemplos são as políticas públicas de incentivo à empregabilidade e educação; leis protecionistas de emprego; iniciativas nacionais de apoio e desenvolvimento de talentos a partir de programas de treinamento, e investimento em ativos humanos (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019).

Todas as interações (*bottom/up* e *top/down*) ocorrem concomitantemente, sendo a sustentabilidade do ecossistema o objetivo último das relações entre os atores. Entretanto, nem toda atividade promove a sustentabilidade do ecossistema, existindo a possibilidade de eventos imprevisíveis interromperem e destruam trajetórias de carreira. Atividades predatórias (Baruch & Rousseau, 2019) podem desestabilizar os ecossistemas de carreira, como legislações que exploram os recursos das redes de relacionamento do sistema, ou interesses políticos que favorecem determinado segmento da sociedade em detrimento de outros. Regulações rígidas nas relações formais entre atores podem impedir a flexibilidade nos processos *bottom/up*, enquanto a falta de regulamentos protecionistas pode expor famílias indivíduos à riscos que afetam suas capacidades de responder eficientemente disrupções como desemprego, ou insegurança na provisão de renda. Nesse sentido, a sustentabilidade do ecossistema pode ser compreendida como o equilíbrio entre os processos de *bottom/up* e *top/down* (Baruch & Rousseau, 2019).

2.1.2 Cidades e Ecossistema de Carreira no Turismo

Contextos urbanos formam campos organizacionais e institucionais, que constituem ecossistemas de carreira específicos conforme a atividade econômica considerada (Curseu et al., 2021; Guo & Baruch, 2021). As principais atividades econômicas formadoras do ecossistema de carreira turismo são relacionadas à hotelaria, guiamiento, agências de turismo

emissivo (envia pessoas a outros locais) e receptivo (que recebe pessoas na cidade), eventos, entretenimento, e empresas focadas em nichos de mercado no turismo; bem como interações sistêmicas com segmentos de bares, restaurantes, transporte aéreo e rodoviário (Brauckmann, 2017).

A indústria do turismo está diretamente relacionada às características das cidades. O patrimônio histórico representa os recursos materiais e naturais, que representam a história de determinada cidade, é, em si, uma das principais demandas do turismo urbano (Pasquinelli & Bellini, 2016). Para que haja o apropriado acesso a essas localidades, é necessário o desenvolvimento da infraestrutura material e tecnológica das cidades (Tams et al., 2021). A infraestrutura está relacionada aos recursos básicos para o apropriado funcionamento das cidades (exemplo: uso de terra, água, ar, redes elétricas, sistema de transporte, comunicações, qualidade ambiental e etc) (Tams et al., 2021) para que a experiência turística se realize conforme as expectativas dos visitantes (UNWTO, 2008). O apoio de iniciativas governamentais e investimento privado é fundamental na preservação do patrimônio histórico e no fornecimento de infraestrutura apropriada à mobilidade e segurança urbana (García-Hernández et al., 2017). A nível individual, a interdependência do turismo com o contexto urbano influencia a sustentabilidade das carreiras de profissionais que dependem dos recursos das cidades para a execução de suas atividades.

O turismo, enquanto atividade econômica que se realiza nas cidades, portanto, um ecossistema de carreira dependente das configurações físicas e simbólicas envolvidas na experiência turística. As carreiras nas cidades envolvem movimentos e conexões virtuais entre diferentes localidades (Alacovska et al., 2021). Assim como as cidades, o turismo é, em si, sistêmico e complexo, afetado pela atratividade de outras localidades, que em termos mercadológicos são concorrentes entre si (Candela & Figini, 2012). O reconhecimento compartilhado entre stakeholders sobre o potencial destino turístico de determinada localidade pode impulsionar ou repelir profissionais a trabalharem com turismo naquela região (*pull and push factors*), uma vez que outras localidades podem ser consideradas mais promissoras em termos de oportunidades de carreiras. As interações entre cidades também influenciam percepções de visitantes sobre a atratividade do destino, impactando nas possibilidades de atuação no mercado de trabalho frente ao enfraquecimento ou fortalecimento da demanda turística.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Este estudo é um desdobramento de uma pesquisa realizada com profissionais de turismo em Porto Alegre, uma capital no Sul do Brasil. Foram realizadas 25 entrevistas narrativas (Jovchelovitch & Bauer, 2000) para investigar de que modo as carreiras dos profissionais se relacionam com aspectos inerentes à cidade (Tabela 1). Como se tratam de participantes com longas carreiras no turismo na cidade, foi possível apreender informações sobre a formação do ecossistema de carreira, originando o presente artigo. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) atendendo as devidas recomendações éticas.

A pesquisa foi realizada com representantes de instâncias governamentais, instituições, associações, sindicatos e centros educacionais, por se entender que são atores relevantes para o desenvolvimento do turismo em Porto Alegre. Foram entrevistadas 11 pessoas no período de dezembro de 2020 a agosto de 2021, realizadas primordialmente de modo online (10 entrevistas online) em razão da pandemia de Covid-19. O conteúdo das entrevistas possibilitou identificar outros 14 profissionais considerados relevantes para o turismo, seja por sua importância em iniciativas voltadas à promoção da cidade, seja por atuarem em segmentos turísticos relevantes ou promissores para o futuro do turismo. A identificação desses participantes inaugurou um

novo momento de coleta de dados, realizados entre outubro de 2021 e janeiro de 2022, de modo presencial (5 entrevistas) e online (9 entrevistas), totalizando 25 entrevistas (Tabela 1).

Tabela 1
Participantes da pesquisa

Participante	Gênero	Tempo de Atuação no Turismo	Ator	O que faz no Ecossistema de turismo de Porto Alegre
E1	F	12 anos	• Instancias governamentais	• Execução e planejamento de políticas públicas, legislações e regulações envolvendo o turismo de Porto Alegre
E2	F	9 anos		
E3	M	5 anos		
E4	F	8 anos	• Sistema educacional	• Formação de profissionais de curso técnico para o turismo no Estado do Rio Grande do Sul
E5	M	8 anos	• Empreendedor indústria criativa	• Empreendedor em iniciativas para o desenvolvimento da cidade
E6	F	15 anos	• Turismo emissivo • Sistema educacional	• Empresária (dona de agência de turismo), guia de turismo, formadora de profissionais
E7	M	17 anos	• Turismo emissivo • Associações do turismo	• Empresário (dono de agência), guia de turismo, representante de associações de agências de turismo
E8	M	10 anos	• Organizações que atuam no desenvolvimento da cidade	• Planejamento e execução de iniciativas voltadas a empreendimentos no turismo
E9	M	30 anos	• Turismo cultural pedagógico • Sindicatos	• Empresário no turismo cultural e pedagógico, representante do sindicato regional de turismo do Rio Grande do Sul
E10	F	50 anos	• Turismo de negócios e eventos • Associações do turismo	• Empresária no turismo de negócios e eventos, atua em iniciativas estratégicas para a captação de eventos para Porto Alegre
E11	F	50 anos	• Turismo náutico • Turismo de negócios e eventos	• Empresária no turismo náutico, atua em iniciativas estratégicas para a captação de eventos para Porto Alegre
E12	F	6 anos	• Turismo emissivo • Guia de turismo	• Empresária no turismo emissivo, guia de turismo
E13	F	2 anos	• Universidade Federal do Rio Grande do Sul	• Representante da Universidade Federal do Rio Grande do Sul no desenvolvimento de projetos educativos cidade
E14	F	10 anos	• Turismo de negócios e eventos	• Captação estratégica de eventos para Porto Alegre
E15	F	12 anos	• Turismo náutico	• Empresária no turismo náutico
E16	F	12 anos	• Turismo náutico • Guia de turismo	• Guia de turismo e empresária no turismo náutico
E17	M	21 anos	• Turismo rural • Associações de profissionais	• Empresário no turismo rural, atua em iniciativas do poder público para o desenvolvimento do turismo rural em Porto Alegre
E18	M	6 anos	• Turismo receptivo	• Empresário no turismo receptivo
E19	F	2 anos	• Turismo náutico	• Empresário no turismo náutico
E20	M	3 anos	• Turismo Macabro (histórico)	• Líder de grupo de caminhadas em Porto Alegre
E21	F	20 anos	• Hotelaria	• Gestão e estratégia de um grupo multinacional de hotelaria em Porto Alegre
E22	M	9 anos	• Turismo emissivo • Guia de turismo	• Empresário e guia de turismo ecológico em Porto Alegre
E23	F	8 anos	• Guia de turismo	• Guia de turismo em Porto Alegre (profissional autônoma)
E24	M	9 anos	• Turismo ecológico • Guia de turismo	• Empresário e guia de turismo ecológico em Porto Alegre
E25	M	8 anos	• Turismo religioso • Turismo náutico • Instituições governamentais	• Empresário na área de turismo religioso, representante do turismo náutico, atua em iniciativas governamentais

Foram coletadas 26 horas e 18 minutos de narrativas gravadas, posteriormente transcritas e submetidas à análise temática proposta por Riessman (2011), que consiste em considerar o conteúdo das narrativas a partir de quatro etapas: (1) leitura cuidadosa das narrativas para identificar temáticas que se relacionam ao objetivo do estudo; (2) após, foram buscados temas centrais com o auxílio da codificação do software Atlas Ti; (3) iteração entre os dados encontrados e a literatura sobre ecossistema de carreira (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019) para clarificar as fronteiras entre temas das narrativas e suas nomenclaturas; (4) e a revisitação do tema como etapa final. As autoras participaram conjuntamente durante todo o processo de análise para garantir a validade dos achados.

Assumindo uma perspectiva holística de análise (Jorgensen & Müller, 2000), para entender a construção do ecossistema do turismo de Porto Alegre serão considerados os

processos envolvidos e os resultados (propriedades emergentes) das interações entre os componentes, e não as particularidades de cada ator. A partir das temáticas das narrativas, foram, assim, identificados quatro principais momentos que indicam características do ecossistema de carreira do turismo em Porto Alegre construídas nos últimos anos, seus reflexos na configuração atual, bem como apontam perspectivas para o futuro da atividade: (1) **construção da tradição em turismo de negócios e eventos**; (2) **reestruturações na gestão pública**; (3) **destaque ao turismo nas cidades serranas e desmobilização nas redes de colaboração em Porto Alegre**; e (4) **pandemia como impulsionadora de mudanças estruturais**.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

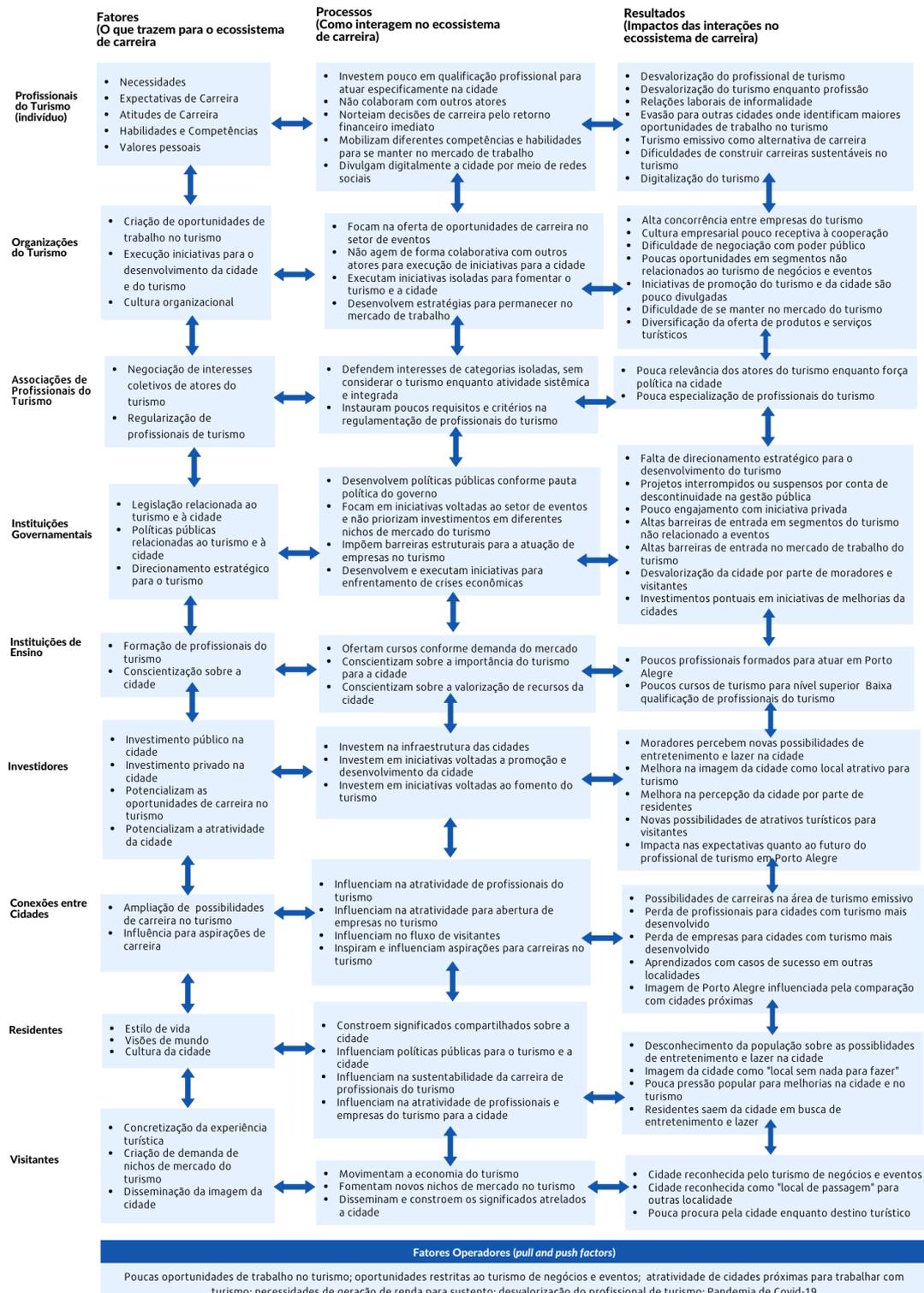
O ecossistema de carreira do turismo de Porto Alegre é resultado da interação e interdependência entre profissionais, organizações, associações de profissionais, instituições governamentais, instituições de ensino, investidores, conexões entre cidades, residentes e visitantes. Cada um dos atores influencia e é influenciado por fatores específicos (Baruch, 2015) por meio de processos que se contextualizam nas cidades em seus aspectos econômicos, simbólicos e sociais (Montanari et al., 2021). A infraestrutura da cidade está associada à atratividade de organizações e profissionais (Florida, 2002), e à geração de oportunidades de carreira no turismo (UNWTO, 2008). Nessas relações, a cidade, compreendida na totalidade dinâmica, proporciona forças propulsoras ou inibidoras dos movimentos entre atores, contextualizando fatores operadores no ecossistema de carreira (Guo & Baruch, 2021). Aliado a isso, a pandemia de Covid-19 também é fator operador ao interromper a atividade turística nacional e internacionalmente (ILO, 2021), impelindo transformações estruturais que perpassam as relações entre atores.

As cidades proporcionam uma certa estabilidade contextual nas relações entre atores por serem constituídas por sistemas administrativos, legais e educacionais, que estruturam o desenvolvimento das carreiras individuais (Tams et al., 2021). As carreiras no turismo, destarte, tem suas oportunidades de atuação impactadas não apenas por organizações ou associações profissionais, atores comuns às diversas carreiras, mas, especialmente: investidores, que desenvolvem a atratividade das localidades por meio do investimento em revitalizações, obras associadas à atrativos da cidade ou empreendimentos; governantes, ao enfatizarem o turismo na pauta públicas; visitantes, que movimentam a economia a partir da interação com a infraestrutura material e física das cidades; e residentes, que reproduzem o estilo de vida daquele local, influenciando a atratividade das cidades em relação aos outros atores (Candela & Figini, 2012). Como se observa na Figura 1, portanto, os principais atores do ecossistema de turismo de Porto Alegre são:

- **Profissionais do turismo:** indivíduos que trabalham como atividades relacionadas ao turismo;
- **Organizações do Turismo:** representam empresas que ofertam produtos ou serviços relacionadas ao turismo;
- **Associação de Profissionais do Turismo:** representam e negociam interesses dos diferentes atores do turismo com órgãos públicos;
- **Instituições Governamentais:** representam órgãos públicos que legislam, executam e propõem políticas públicas voltadas ao turismo e ao desenvolvimento da cidade;
- **Instituições de Ensino:** representam entidades formadoras de profissionais do turismo, além de atuarem na conscientização sobre a importância do turismo para a cidade;
- **Investidores:** responsáveis pelos investimentos públicos e privados na cidade, que sistemicamente afetam os demais atores do ecossistema de carreira;

- **Conexões entre cidades:** compreendido pelo papel das cidades próximas, que concorrem na receptividade de visitantes, e na atratividade de profissionais e organizações do turismo;
- **Residentes:** constroem e reproduzem os contextos relativos ao cotidiano da cidade;
- **Visitantes:** movimentam a economia ao darem sentido à indústria do turismo a partir da interação com a infraestrutura material e física das cidades

Figura 1
Ecosistema de carreira do turismo de Porto Alegre



4.1 Construção da Tradição em Turismo de Negócios e Eventos

As narrativas perpassam questões sobre a histórica falta de direcionamento estratégico para o desenvolvimento do turismo em Porto Alegre, aspecto que indica disfunções na interação dos atores com instituições governamentais, centrais para o equilíbrio das relações no ecossistema (Gribling & Duberley, 2019). A tradição do turismo de negócios e eventos é, portanto, atribuída especialmente à geografia da cidade, situada a um raio de 1500 km de metrópoles globais como São Paulo, Rio de Janeiro, e Buenos Aires (Argentina), e de outros centros populacionais e industriais, como Belo Horizonte, Montevideu (Uruguai) e Córdoba (Argentina) (INVEST-RS, 2022). Refletindo a disfuncionalidade da atuação do poder público (Baruch & Rousseau, 2019), os participantes demonstram uma descrença sobre a existência de um planejamento estratégico para explorar o potencial do território. A fala de E11 representa essas ponderações:

Porto Alegre é um ponto [territorial] estratégico e este é um potencial que se deve aproveitar.... Não se aproveitou ainda, tá? Eu lembro que quando eu comecei a trabalhar lá pelos meus vinte anos, 1970, o turismo em Porto Alegre era muito forte. Porque ele era o ponto de passagem. Se trabalhava muito com o turismo rodoviário. Hoje não mais. [...] Porto Alegre era um ponto de passagem do Mercosul. De quem vinha da Argentina, Uruguai, Paraguai, de São Paulo e Rio de Janeiro e vice-versa, né? Porto Alegre era um ponto estratégico de passagem geograficamente desses lugares. [...] Acho que os próprios governantes naquela época, não sei se se davam conta ou não, mas fomentaram um pouco mais do turismo.

O posterior desenvolvimento da infraestrutura para o transporte aéreo permite consolidar a vantagem estratégica para circulação entre países da América do Sul. Esse movimento facilita a inclusão de Porto Alegre na rota de turnês internacionais, aquecendo o mercado de trabalho em atividades relacionadas à produção de eventos e entretenimento. O turismo de eventos esportivos é também favorecido pela localização, em razão de Porto Alegre sediar dois clubes de futebol de expressão internacional, atraindo fluxos sazonais de visitantes da América Latina. Relativo ao setor de eventos, a concentração de centros universitários e complexos hospitalares impulsiona o desenvolvimento do turismo técnico, de congressos acadêmicos, e eventos corporativos. Esses nichos de mercado impulsionam o surgimento de campos organizacionais e institucionais, que, no decorrer dos anos, caracterizam a construção do ecossistema de carreira do turismo em torno do segmento de negócios e eventos (Baruch & Guo, 2021; Tams et al., 2021).

O potencial de atração de eventos é considerado ponto de inflexão para impulsionar o desenvolvimento econômico e cultural da cidade (Florida, 2002), o que resulta na gradual atenção do poder público em iniciativas para potencializar o turismo e a infraestrutura da cidade. Os participantes frequentemente abordam o Fórum Social Mundial, realizado em 2001, e a Copa do Mundo de 2014, como marcos de eventos importantes para o desenvolvimento da cidade, no que se observou investimentos públicos e privados na infraestrutura para recebimento desses eventos. Na preparação para esses eventos houve significativos investimentos (público e privados) em projetos de qualificação para o turismo, com o objetivo de fomentar competências voltadas para hospitalidade dos residentes e profissionais que de algum modo trabalham com visitantes. Tais iniciativas geraram um clima otimista em torno das oportunidades para a prosperidade das carreiras, sendo lembrado constantemente pelos entrevistados como tempos áureos do turismo e da própria cidade.

4.2 Reestruturações na gestão pública

Após o término da Copa do Mundo, em 2014, os participantes percebem o início de um ciclo de desvalorização do turismo e da própria cidade. Um ponto comumente evocado refletindo a decadência da relevância do turismo na agenda pública é a dissolução da Secretaria de Turismo, transformada em Diretoria, uma posição de menor autonomia na administração pública. Essa reestruturação gerou consequências como o fim orçamento próprio para projetos no turismo, redução de mais de 80% do quadro funcional na prefeitura, e, especialmente, a descontinuidade da liderança na gestão, que impõe barreiras para a execução de antigos projetos. E1 representa a percepção de atores em instâncias governamentais:

A realidade que eu encontrei era do turismo como algo bastante interdisciplinar e dentro da estrutura da Prefeitura. [...] O turismo estava inserido dentro da gestão pública de uma forma muito costurada com outras áreas. A gente era um órgão relevante. A gente tinha toda uma estrutura voltada à promoção do destino, que é uma coisa fundamental para quem trabalha com política de turismo. Tu tem que mostrar a tua cidade. E aí a gente perdeu a estrutura, perdeu vínculos, perdeu redes, perdeu o reconhecimento dentro da estrutura pública, e passa a não ser mais tão relevante, não estar mais dentro da construção, vamos dizer assim, do projeto de cidade (E1)

A nível individual, representantes de instituições governamentais percebem uma perda de sentido do trabalho e consequente insatisfação com as carreiras, indicando a experiência de ciclos de trajetórias desmotivadoras e, portanto, menos sustentáveis (De Vos et al, 2020). Os entrevistados afirmam existir uma “cultura da descontinuidade” enraizada nas práticas da gestão pública, que impede a priorização contínua do turismo na administração da cidade. Esse aspecto comumente ocorre na sucessão na cadeira de liderança pública: a interrupção de projetos iniciados por governantes de partidos políticos que diferem da gestão atual.

Na análise de Baruch e Rousseau (2019), a prevalência de interesses de grupos específicos indica fragilidade nas relações entre atores, o que prejudica o funcionamento geral do ecossistema. De fato, no caso analisado, a influência de interesses de grupos específicos na gestão pública afeta sistemicamente as inter-relações entre atores nos diferentes níveis do ecossistema. Destarte, representantes de instituições governamentais percebem a descontinuidade de projetos e a falta de direcionamento estratégico para o turismo como principal entrave à boa execução de suas funções. A iniciativa privada, em contrapartida, encontra obstáculos para a sustentabilidade de seus negócios por conta da escassez de políticas públicas que apoiem o turismo enquanto atividade sistêmica e relacionada ao desenvolvimento da cidade. Como resultado sistêmico, o enfraquecimento das relações no ecossistema é atenuado, implicando em um contexto de intensa competitividade e comportamentos pouco colaborativos e individualistas (Baruch, 2015).

4.3 Destaque ao turismo nas cidades serranas e desmobilização nas redes de colaboração em Porto Alegre

A pouca colaboração entre atores é frequentemente evocada nas narrativas a partir de comparações com Gramado e Canela, cidades serranas próximas a Porto Alegre consideradas exemplos de investimento no turismo devido ao forte engajamento de órgãos públicos e privados para a promoção e Desenvolvimento desses destinos. E4, representante de instituições

formadoras, ressalta ser comum a evasão de profissionais formados em Porto Alegre para atuarem em cidades com o turismo mais fortalecido enquanto atividade econômica, por não encontrarem motivação financeira e simbólica (no apoio dos pares) para o desenvolvimento do turismo na cidade de formação. Os entrevistados entendem que a falta de atrativos na cidade desmotiva, também, o porto-alegrense (residente), que, quando indagado sobre as possibilidades de entretenimento turístico na cidade, indicam localidades próximas com uma estrutura turística mais desenvolvida, desvalorizando a cidade com um comum bordão: “Porto Alegre não tem nada para fazer”:

A falta de vontade dos governantes em trabalhar o turismo. E a própria cidade com isso foi se desmotivando e o porto-alegrense ficou sem autoestima para trabalhar o seu turismo. Tu chega e pergunta pra uma pessoa, o que que tem pra fazer em Porto Alegre? "Porto Alegre não tem turismo, tu tem que ir pra Gramado". E ao mesmo tempo houve esse movimento da Serra Gaúcha, que trabalharam muito bem, de desenvolver o turismo. De fazer um movimento ao contrário do nosso. De se unir... Os empresários se uniram para desenvolver a cidade. Nada a ver com o governo. Coisa que não aconteceu em Porto Alegre (E11)

As oportunidades escassas para atuação profissional no turismo afetam o direcionamento das empresas, que são impelidas a praticarem preços pouco competitivos, corroborando para o contexto pouco colaborativo entre atores (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019). Esses aspectos refletem na desvalorização do profissional, que são impelidos a orientarem seu trabalho pelo (baixo) preço do serviço para conquistar o restrito número de visitantes, contribuindo para a precarização do turismo enquanto atividade econômica. Agentes de viagens, por atuarem diretamente com a venda da cidade, são os atores mais impactados com a falta de investimento público na cidade, vivenciando cenários de baixa atratividade para o produto vendido (a cidade de Porto Alegre) e consequente alta concorrência entre os poucos negócios existentes. Contextos de poucas oportunidades e trabalho precarizado indicam, também, ecossistemas frágeis (Baruch & Rousseau, 2019).

4.4 Pandemia de Covid-19 como impulsionadora de mudanças estruturais

A pandemia de Covid-19 desencadeou transformações estruturais em mercados de trabalho, trazendo importantes implicações e desafios para o futuro das carreiras (Hite & McDonald, 2020). O turismo, em especial, foi intensamente impactado e transformado globalmente (ILO, 2021). Há poucos dados oficiais especialmente sobre o turismo de Porto Alegre, mas as entrevistas realizadas, combinadas com dados secundários divulgados na mídia, permitem algumas considerações. O setor de eventos, principal força do turismo na cidade foi severamente impactado (E10, E11, E6). Os principais afetados foram trabalhadores em funções operacionais, como montadores de palco e auxiliares de eventos. Profissionais mais especializados no turismo, como agentes de viagens, foram afastados temporariamente das agências e buscaram alternativas na informalidade para a execução das suas atividades. A hotelaria, setor estritamente ligado aos eventos, também foi impactada, culminando no encerramento de atividades de diversas empresas tradicionais na cidade.

Analisando por outra perspectiva, a paralisação do setor de eventos impulsionou a mobilização de diferentes atores na proposição de iniciativas para a retomada econômica da cidade através de outras atividades relacionadas ao turismo. Obras de infraestrutura às beiras do lago que circunda a cidade, oriundas de investimentos público e privado, foram entregues ao final de 2021, potencializando as oportunidades para novos nichos de mercado. Localizados

às margens do lago Guaíba, importante referência turística de Porto Alegre, os novos empreendimentos visam aquecer tanto o setor de eventos, apresentando novas oportunidades para sediar eventos esportivos, o turismo náutico, e influenciando a atratividade da cidade para visitantes e aos próprios residentes, que usufruem dessa infraestrutura. E24 discute essas questões:

A pandemia ajudou Porto Alegre a se mostrar através do turismo para o seu próprio morador. Porque antes quem morava aqui, pensava em visitar lugares fora. O guia que trabalhava aqui, trabalhava pra receber quem vem de fora. E agora daí mudou. O guia que trabalha aqui, trabalha para atender quem mora aqui também. [...] Começou a despertar todo esse conhecimento porque os profissionais começaram a disponibilizar mais informações. A população depende desse conhecimento, e agora começou a aproveitar melhor a própria cidade.

Ao restringir a mobilidade entre diferentes locais, a pandemia reforça o papel do morador de Porto Alegre como desencadeador de influência sistêmica *bottom/up* no ecossistema de carreira (Baruch & Rousseau, 2019). A mudança de comportamento dos moradores desencadeia o início de transformações estruturais no turismo. Acostumados a viajarem para cidades com mais opções de lazer, com as limitações foram impelidos a buscarem alternativas de entretenimento na própria cidade. Essa tendência foi explorada por profissionais do turismo que buscavam a sustentabilidade das carreiras no setor, que identificaram oportunidades para atuar com atrativos da cidade. Visitas aos parques e caminhadas históricas pela cidade emergem nas narrativas como possibilidades de carreira no turismo receptivo. Atividades de turismo náutico e turismo rural foram, também, possibilidades turísticas buscadas pelo morador de Porto Alegre, até então desconhecedor dos atrativos de onde reside. A tecnologia foi utilizada como aliada na divulgação dessas possibilidades com o intuito de atrair visitantes próximos que buscam o turismo rodoviário como alternativa segura frente à possibilidade de contágio durante a pandemia.

A situação, de certa forma, ressignifica conceitos adotados em estudos de turismo, que comumente envolvem noções de “visitantes/turistas” como pessoas “fora do seu ambiente usual” (UNWTO, 2008). Na percepção dos entrevistados, a imagem de cidade “sem atrativos” impele os moradores a buscarem alternativas de lazer e entretenimento em outras localidades, no que se observa a ação da atratividade da cidade no campo de forças do ecossistema (Baruch & Rousseau, 2019). Contudo, ao permanecerem na cidade e usufruírem de serviços voltados aos visitantes, não desvalida o significado experiência como “visitante” ou “turista” para os demais atores no ecossistema de carreira. Sob a ótica sistêmica, o comportamento representa uma ressignificação de papéis de visitantes e residentes, que se adaptam às mudanças em curso e contribuem para o funcionamento geral do ecossistema de carreira (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019). E17 entende essas configurações como um novo norte para impulsionar o mercado de trabalho do turismo, e o desenvolvimento econômico de atividades correlatas na cidade:

O turismo tem um conceito que ele chama de visitante. E eu não gosto disso. Eu brigo muito porque o pessoal fala que o porto-alegrense vai pra Gramado. E a gente faz ações não para evitar ele ir a Gramado. Gramado tem o mérito deles, eu acho fantástico [...] que tal a gente dar opções pro turista porto-alegrense, que seria o visitante, ele em vez de gastar em Gramado ou em outro lugar [...] Mas que tu apresente coisas pra fazer um contraponto, um enfrentamento saudável. É oportunidade! [...] Se eles usarem aqui, eles estão fazendo a economia local funcionar (E17)

A mudança de comportamento do residente implica em influências *bottom/up* no ecossistema de carreira. Diferentes narrativas ressaltam a responsabilidade do porto-alegrense na consolidação de “cidade sem turismo”, e sobre o quanto o reconhecimento do valor da cidade pode sistemicamente impactar a totalidade das relações no ecossistema de carreira. Esse processo envolve relações simbólicas entre moradores com a infraestrutura, possibilidade de entretenimento, qualidade de vida, e estilo de vida da cidade (Florida, 2002; Montanari et al., 2020). Entrevistados exploram essas relações como formas de alavancar suas carreiras, investindo em serviços voltados a caminhadas na cidade, atividades alinhadas com o conceito de turismo urbano (UNWTO, 2022). Novos nichos de mercado em Porto Alegre surgem, assim, a partir da experiência no cotidiano da cidade, aproximando visitantes e residentes da história da região. Refletindo essas transformações, caminhadas urbanas a partir do turismo histórico, turismo macabro (histórico), e turismo religioso emergem do cotidiano de Porto Alegre, e são alternativas de carreira exploradas pelos participantes da pesquisa.

5. DISCUSSÃO

Os momentos descritos indicam características do ecossistema de carreira do turismo de Porto Alegre, permitindo compreender a influência sistêmica das relações entre os múltiplos atores nas trajetórias individuais (Jorgensen & Müller, 2000). Baruch (2015) utiliza fundamentos da teoria do campo de forças de Lewin (1951) para analisar a natureza dinâmica e a responsividade dos participantes do ecossistema. Nessa proposta, o comportamento é derivado da totalidade das forças coexistentes e interdependentes que influenciam pessoas, ou grupos, e constituem o “espaço de vida” em que o comportamento ocorre (Burnes & Cooke, 2013). Aplicado ao ecossistema de carreira, o campo de forças diz respeito à atratividade das pessoas para organizações, instituições e tipos de trabalho como resultado da interação dos múltiplos atores no espaço em que as carreiras se realizam (Baruch, 2015). Dada a inerente imbricação entre o contexto urbano e o turismo, o caso analisado permite, portanto, assumir que a dinâmica do ecossistema de carreira em questão é resultado da interação dos atores com a cidade.

Um indicativo da influência primária da cidade nas carreiras analisadas está no papel central das instituições governamentais na sustentabilidade geral das relações no ecossistema. Dada a centralidade da cidade para o desenvolvimento do turismo (UNWTO, 2008), disfunções na administração pública, órgão que cristaliza estruturalmente a influência do contexto urbano (Tams et al., 2021), desencadeiam um efeito “cascata” (*top/down*) para outras instituições relacionadas ao turismo (organizações, entidades formativas) e no desenvolvimento das trajetórias (Baruch & Sullivan, 2019; Baruch, 2015). A cultura da descontinuidade de projetos para melhorias da infraestrutura e atrativos da cidade, a não priorização do turismo na agenda de governantes, e a reestruturação das instituições governamentais são processos inter-relacionados com implicações sistêmicas. Como impacto estrutural, há crescente desvalorização do profissional do turismo, do turismo enquanto profissão, e da própria cidade diante da redução de investimentos na infraestrutura (Tams et al., 2021; Montanari et al., 2021).

Esses aspectos também contribuem para a decisão de saída da cidade (*push factors*) por conta da escassez de oportunidades de trabalho (Guo & Baruch, 2021), e são desencadeados pela redução no fluxo de visitantes por não reconhecerem a atratividade da cidade. Novos entrantes percebem essas questões como barreiras de entrada no mercado de trabalho, optando por localidades com maiores possibilidades de prosperar profissionalmente no turismo (Florida, 2002). A alta competitividade desarticula a mobilização dos atores da iniciativa privada, que precisam inicialmente satisfazer as necessidades financeiras básicas para posteriormente ponderar estratégias de longo prazo. Para atrair visitantes, o preço dos serviços ofertados

declina, desvalorizando o profissional que aceita o baixo valor do trabalho prestado para superar a concorrência. Nas organizações remanescentes na cidade prevalecem empresas familiares que se respaldam na tradição e longevidade dos seus negócios para permanecerem ativas. Individualmente, aspectos subjetivos relacionados ao senso de propósito cultivado familiarmente no curso do tempo, associado ao amor pela cidade, influenciam na permanência das operações na cidade (Florida, 2002). No longo-prazo, contudo, essas relações tendem a não se sustentar frente às necessidades de retorno financeiro das carreiras (De Vos et al., 2020) e para o funcionamento das organizações (Baruch & Rousseau, 2019).

Ecossistemas de carreira se diferenciam entre si a partir da resiliência, compreendida como a capacidade de adaptabilidade e ajustes no enfrentamento de fatores externos (Baruch & Rousseau, 2019). Ecossistemas frágeis se caracterizam pelo enfraquecimento das relações entre atores (baixa resiliência) em situações desestabilizadoras. A histórica desmobilização dos atores do turismo em Porto Alegre implica em redes de relacionamentos esparsas e desigualmente distribuídas, com poucos vencedores e muitos trabalhadores com oportunidades limitadas para iniciar ou sustentar carreiras (Baruch & Rousseau, 2019). As altas barreiras de entrada e permanência no mercado de trabalho levam à busca por atividades de menor qualificação ou complementares à carreira principal, com a finalidade de satisfazer necessidades financeiras de carreira, basilares para a sustentabilidade das carreiras (De Vos et al., 2020).

A precarização da força de trabalho no turismo são também indicativos de um ecossistema frágil (Baruch & Rousseau, 2019). Diante das dificuldades enfrentadas para a sustentabilidade no ecossistema, a atuação no turismo se torna carreira secundária na trajetória dos profissionais, que buscam retornos financeiros mais imediatos a partir de atuação na informalidade, ou em carreiras pouco ou nada correlatas ao turismo. O investimento por qualificação profissional é, assim, desestimulado ou impossibilitado por parte dos profissionais, seja por falta de tempo hábil por conta da carreira dupla, ou pela baixa expectativa de prosperar trabalhando com turismo na cidade. Como resultados sistêmicos, instauram-se contextos de serviços turísticos pouco qualificados na cidade que, do ponto de vista de instituições formadoras, reduzem a oferta de cursos especializados para atuar na região, gerando ciclos que reforçam essas condições (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019). Analisando sob a perspectiva de campo de forças, a dinâmica do ecossistema é novamente afetada pela evasão de profissionais para outras cidades em busca de qualificação e oportunidades. Agências de turismo receptivo (organizações) também optam por se instalarem em localidades mais favoráveis ao turismo, enfraquecendo a rede de relações no ecossistema (Curseu et al., 2021; Tams et al., 2021).

A pandemia de Covid-19 pode ser compreendida como um fator que, ao implicar um processo de adaptabilidade dos atores, gradualmente altera a configuração e a dinâmica do ecossistema. A despeito do histórico de fragilidade nas relações, portanto, as narrativas indicam possibilidades de alteração de cenário a partir das mudanças desencadeadas pela pandemia de Covid-19, em que o turismo aparece como alternativa de iniciativas governamentais para geração de renda com alternativa para combater ao desemprego a partir do investimento público e privado na infraestrutura da cidade (Zero Hora, 2021). A situação pode ser sustentada pela nova orientação comportamental de residentes, que passam a usufruir e valorizar os atrativos da cidade, fator importante para atração de visitantes e mobilização de governantes sobre a necessidade de captação de investimentos. Considerando a centralidade do interesse político nas relações do ecossistema, a percepção dos residentes sobre as necessidades de melhorias na cidade é um importante norteador para pressionar iniciativas que impulsionam maiores investimentos no turismo, ressaltando a influência *bottom/up* no ecossistema (Baruch, 2015; Baruch & Sullivan, 2021).

Outro aspecto mobilizado em relação à pandemia é a construção de uma imagem de capital segura para visitas por conta da alta adesão da população na campanha de vacinação. A

atual gestão pública tem captado investimentos para a revitalização da infraestrutura da cidade, criando novos atrativos urbanos para potencializar o turismo e a qualidade de vida da população. O reconhecimento oficial do Governo Federal de Porto Alegre como um dos 25 destinos brasileiros com possibilidades atrativas e seguras para o ano de 2022 (RIMT, 2022), legitimando o que indica a possibilidade do início de um ciclo de maior sustentabilidade das carreiras no ecossistema. Conquanto não seja possível afirmar que haverá continuidade dessas ações, há promissoras expectativas por conta dos investimentos em recursos físicos da cidade, consideradas estruturas estabilizadoras de relações sociais, administrativas e comerciais na relação indivíduo-carreira no contexto urbano (Tams et al., 2021).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ilustrado pelo caso de profissionais do turismo de Porto Alegre, este artigo analisou a influência das cidades enquanto contexto para o desenvolvimento das carreiras. A adoção da teoria de ecossistema de carreira e dos fundamentos gerais de ecossistema são importantes contribuições para atender ao *gap* de estudos empíricos que abordam dimensões contextuais amplas no desenvolvimento das carreiras (Tams et al., 2021; Baruch & Sullivan, 2022). Nesse sentido, o estudo apresenta uma nova perspectiva para compreensão sobre os impactos sistêmicos dos diferentes fatores que afetam as trajetórias, permitindo diagnósticos sobre condições disfuncionais que podem nortear ações práticas. A perspectiva do ecossistema permitiu, ainda, revelar aprendizados adquiridos pelos atores pelos atores com vias a nortear ações para recuperação econômica pós-pandemia de Covid-19.

O estudo também apresenta contribuições teóricas e empíricas para avançar na pesquisa em sustentabilidade das carreiras, promissor campo de pesquisas em carreiras (Baruch & Sullivan, 2022), fornecendo possibilidades de exploração macro e micro contextuais. À nível macro, contribui discutir aspectos estruturais envolvidos na sustentabilidade do ecossistema. Sustentabilidade do ecossistema não reside em alcançar um rígido *status quo*, mas, na capacidade de empreender processos de ajustes e adaptações que moldam e reconfiguram as relações, que são “vivas” e aprendem com as diversas interações no curso do tempo (Baruch, 2015; De Vos et al, 2020). Esses ciclos são representados pelos diferentes momentos abordados nas análises, que revelam períodos de altas expectativas com as carreiras, fomentadas principalmente pelo desenvolvimento do setor de eventos, seguido de ciclos que os empurram (*push factors*) para outras cidades ou segmentos de atuação devido à falta de oportunidades, e, por último, atualmente se caracteriza por processos de transformação e resignificação. Esta condição é mutável como toda relação no ecossistema de carreira, mas apresenta indicativos sobre a responsividade e adaptabilidade dos atores, bem como a resiliência do ecossistema como um todo (Baruch, 2015; Jorgensen & Müller, 2020).

A nível micro, contribui ao trazer implicações de influências contextuais nas carreiras individuais. Como demonstram os achados, as carreiras afetadas por aspectos estruturais sistêmicos que enfraquecem ou fortalecem o potencial de agência individual. Nesse sentido, optou-se por analisar uma cidade com pouca tradição no turismo de lazer, principal norteador da atividade (UNWTO, 2008), justamente para poder identificar diferentes contrapontos referentes à sustentabilidade das carreiras, dada as múltiplas perspectivas de análise propiciadas pelo ecossistema. Cada ator analisado recebeu influências *bottom/up* e *top/down* que por vezes atuam como forças contraditórias, e norteiam os movimentos no ecossistema rumo a trajetórias mais ou menos sustentáveis de carreiras no turismo.

A carência de dados secundários e estudos longitudinais com informações detalhadas sobre a economia do turismo de Porto Alegre é uma das principais limitações do estudo. Os dados oficiais existentes exploram superficialmente questões sobre o perfil de visitantes, comportamento de consumo, e impactos econômicos para trabalhadores do turismo. Métodos

qualitativos foram, assim, empregados para a execução do estudo, combinando dados obtidos nas entrevistas com informações midiáticas e relatórios de tendências gerais sobre o turismo.

Para estudos futuros, sugere-se o explorar de cidades globais, importantes norteadores de tendências o desenvolvimento do turismo urbano (Pasquinelli & Bellini, 2016), a partir da perspectiva de ecossistemas de carreira (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019). Outra sugestão é elaboração pesquisas longitudinais para acompanhar as mudanças em curso no ecossistema de carreira para compreender os movimentos temporais dos atores em relação às transformações das cidades.

REFERÊNCIAS

- Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). #Trending topics in careers: a review and future research agenda. In *Career Development International* (Vol. 22, Issue 6). <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0143>
- Alacovska, A., Fieseler, C., & Wong, S. I. (2021). ‘Thriving instead of surviving’: A capability approach to geographical career transitions in the creative industries. *Human Relations*, 74(5), 751–780. <https://doi.org/10.1177/0018726720956689>
- Baruch, Y. (2015). Organizational and labor markets as career ecosystem. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (1st ed., pp. 364–380). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00029>
- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating Psychological Contracts and Ecosystems in Career Studies and Management. *Academy Of Management Annals*, 13(1), 84–111.
- Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022). The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study. *Career Development International*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/cdi-10-2021-0251>
- Brauckmann, S. (2017). City tourism and the sharing economy – potential effects of online peer-to-peer marketplaces on urban property markets. *Journal of Tourism Futures*, 3(2), 114–126. <https://doi.org/10.1108/JTF-05-2017-0027>
- Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin’s field theory: A review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408–425. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x>
- Candela, G., & Figini, P. (2012). *The Economics of Tourism Destinations*. Springer.
- Carvalho, R. C. de, & Charles-Edwards, E. (2019). Migration flows between levels of the Brazilian urban hierarchy in the period 1980-2010. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 36, 1–19. <https://doi.org/10.20947/s0102-3098a0087>
- Curşeu, P. L., Semeijn, J. H., & Nikolova, I. (2020). Career challenges in smart cities : A sociotechnical systems view on sustainable careers. *Human Relations*, 00(0), 1–22. <https://doi.org/10.1177/0018726720949925>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117(March 2020), 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Donald, W. E., Baruch, Y., & Ashleigh, M. J. (2020). Striving for sustainable graduate careers Conceptualization via career ecosystems and the new psychological contract. March. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2019-0079>
- Florida, R. (2002). The Economic Geography of Talent. 92(4), 743–755.
- García-Hernández, M., de la Calle-Vaquero, M., & Yubero, C. (2017). Cultural heritage and urban tourism: Historic city centres under pressure. *Sustainability (Switzerland)*, 9(8). <https://doi.org/10.3390/su9081346>
- Gribling, M., & Duberley, J. (2019). Global competitive pressures and career ecosystems : contrasting the performance management systems in UK and French business schools

- ecosystems. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0250>
- Gross M.J. (2015) Lifestyle, tourism. In: Jafari J., Xiao H. (eds) *Encyclopedia of Tourism*. Springer, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-01669-6_277-1
- Gunz, H., Mayrhofer, W., & Tolbert, P. (2011). Career as a social and political phenomenon in the globalized economy. *Organization Studies*, 32(12), 1613–1620.
<https://doi.org/10.1177/0170840611421239>
- Guo, L., & Baruch, Y. (2021). The moderating role of a city’s institutional capital and people’s migration status on career success in China. *Human Relations*, 74(5), 678–704.
<https://doi.org/10.1177/0018726720946102>
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 83(3), 68–81.
- ILO (2021). Covid-19 and the world of work: Sectoral impact, responses and recommendations
<https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/sectoral/lang--en/index.htm>
- INVEST-RS. (2022). Why to invest: Strategic Location.
<https://en.investrs.rs.gov.br/strategic-location>
- Jones, C., & Svejnova, S. (2017). The Architecture of City Identities: A Multimodal Study of Barcelona and Boston. In M. A. Höllerer, T. Daudigeos, & D. Jancsary (Eds.), *Multimodality, Meaning, and Institutions* (Vol. 54B, pp. 203–234). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X2017000054B007>
- Jovchelovitch, S, Bauer, M (2000) Narrative Interviewing [online], London, UK: LSE Research Online. Available at: <http://eprints.lse.ac.uk/2633/1/Narrativeinterviewing.pdf>.
- Jorgensen, S. E., & Müller, F. (2000). *Handbook of Ecosystem Theories and Management*. Lewis Publishers.
- Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (2002). “Push-pull” factors influencing international student destination choice. *International Journal of Educational Management*, 16(2), 82–90.
<https://doi.org/10.1108/09513540210418403>
- Montanari, F., Mizzau, L., Razzoli, D., & Rodighiero, S. (2021). City context and subjective career success: How does creative workers’ need for recognition filter city identity? *Human Relations*, 74(5), 729–750. <https://doi.org/10.1177/0018726720956700>
- Pasquinelli, C., & Bellini, N. (2016). Global context, policies and practices in urban tourism: An introduction. In *Tourism in the City: Towards an Integrative Agenda on Urban Tourism*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26877-4_1
- Riessman, C. K. (2011). Analysis of personal narratives. In J. Gubrium & J. Holstein (Eds.), *Handbook of Interview Research* (pp. 695–710).
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4135/9781412973588>
- RIMT (2022). Tendências do turismo 2022. Disponível em:
https://issuu.com/rimtbrasil/docs/tendencias_do_turismo_2022_-_rimt
- Tams, S., Kennedy, J. C., Arthur, M. B., & Chan, K. Y. (2021). Careers in cities: An interdisciplinary space for advancing the contextual turn in career studies.
<https://doi.org/10.1177/0018726720964261>
- UNWTO. (2008). *International Recommendations for Tourism Statistics*. United Nations.
<https://doi.org/10.18356/05265168-em>
- UNWTO. (2022). *Urban Tourism*. Disponível em: <https://www.unwto.org/urban-tourism>
- Zero Hora. (2021). Pandemia e novos atrativos desafiam Porto Alegre. Disponível em: t.ly/Hfs