

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

Cities as ecosystems of (Un)sustainable careers: Analyzing the city-career relationship in the tourism of Porto Alegre

Camila Vieira Müller¹
Atitus Educação
mullervcamila@hotmail.com

Angela Beatriz Busato Scheffer²
Universidade Federal do Rio Grande do Sul– UFRGS
angela.scheffer@ufrgs.br

Marcia Cristiane Vaclavik²
Universidade Federal do Rio Grande do Sul– UFRGS
mcvaclavik@gmail.com

Jandir Pauli¹
Atitus Educação
jandir.pauli@atitus.edu.br

Resumo: Há uma inerente relação entre carreiras e cidades que é pouco explorada na pesquisa acadêmica. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar empiricamente a influência das cidades enquanto contexto no desenvolvimento das carreiras. Sustenta-se o argumento de que a relação carreira-cidades é sistêmica, uma vez que se inter-relacionam e se estruturam mutuamente. Foram analisadas 25 entrevistas narrativas com profissionais com longas carreiras no turismo em Porto Alegre. A teoria de ecossistema de carreira foi utilizada como pilar teórico para análise dos dados, entendendo-se o ecossistema de carreira como resultado da interação dos atores com a cidade ao longo do tempo. Como conclusões destaca-se que a sustentabilidade do ecossistema não envolve um rígido status quo, mas se encontra na

¹Atitus Educação — Navegantes – CEP 90240-111 – Porto Alegre (RS) – Brasil

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul — Farroupilha – CEP 90010-150 – Porto Alegre (RS) – Brasil

Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

capacidade de ajustes e adaptações que moldam e reconfiguram as relações entre atores; as carreiras são afetadas por aspectos estruturais sistêmicos das cidades, como localização, orientação e manutenção das políticas de turismo ou mesmo a falta de um coletivo, que moldam o mercado de trabalho, a atratividade ou não dos profissionais, a orientação para o turismo e enfraquecem o potencial de agência individual; influências contextuais atuam como forças norteadoras de movimentos no ecossistema rumo a carreiras mais ou menos sustentáveis.

Palavras-chave – Carreira; Ecossistema de carreira; Sustentabilidade; Cidades; Porto Alegre.

Abstract: There is an inherent relationship between careers and cities that is underexplored in academic research. In this regard, the present study aims to empirically analyse the influence of cities as a context in career development. The article supports the argument that the career-city relationship is systemic, as they interrelate and mutually structure each other. Twenty-five narrative interviews were analysed with tourism professionals in Porto Alegre, collected for a previous study that aimed to investigate the relationships between these professionals' careers and inherent aspects of the city. The career ecosystem theory will be used as a theoretical framework for data analysis. It is concluded that the career ecosystem is a result of the interaction of actors with the city. The sustainability of the ecosystem does not involve a rigid status quo but rather the ability to adjust and adaptations that shape and reconfigure the relationships between actors, which are dynamic and learn through interactions over time. Careers are affected by systemic structural aspects of cities that weaken or strengthen the potential for individual agency. Contextual influences act as guiding forces for movements within the ecosystem towards more or less sustainable careers.

Keywords – Career; Career ecosystem; Sustainability; Career sustainability; Cities, Porto Alegre.

Introdução

Nos últimos anos, as pesquisas no campo de carreiras – as experiências individuais relacionadas ou relevantes ao trabalho, construídas ao longo da vida (Baruch and Sullivan, 2022) – demandam um crescente interesse por perspectivas que abordem aspectos contextuais (Baruch and Sullivan, 2022; Gunz *et al.*, 2011) frente à predominância de abordagens centradas na ação individual (Akkermans and Kubasch, 2017). Nesse sentido, as cidades – o lócus que proporciona os recursos estruturais, econômicos, sociais e simbólicos que influenciam a busca por oportunidades de trabalho e a sustentabilidade das carreiras

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

(Montanari *et al.*, 2021) – fornecem uma alternativa teórica interessante para situar as questões contextuais inerentes às carreiras, já que estas 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 and 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 and Svejenova, 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).

Destaca-se que, embora os estudos sobre carreiras sejam majoritariamente desenvolvidos em ocupações urbanas (Guo and Baruch, 2021), o campo de pesquisa em carreiras e cidades carece de estudos que explorem essas intersecções (Tams *et al.*, 2021). A despeito das diversas possibilidades de investigações, historicamente, o contexto das cidades tem papel secundário na pesquisa em carreiras (Guo and Baruch, 2021; Tams *et al.*, 2021). Essa lacuna é especialmente problemática diante do cenário de urbanização que caracteriza o mundo do trabalho atual. Globalmente, 4,4 bilhões de pessoas (56% da população) vivem nas cidades, cenário que tende a duplicar até 2050 (The World Bank, 2023). No Brasil, o último censo registrou que, em 2022, 61% da população estava em concentrações urbanas (124,1 milhões de pessoas) (IBGE, 2023).

Identifica-se, assim, a necessidade de uma compreensão aprofundada sobre os modos como as carreiras se desenvolvem nas cidades, e, principalmente, sobre os diferentes atores que facilitam ou dificultam esse processo. Diante dessa problemática, este estudo tem como objetivo analisar

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

empiricamente a influência das cidades enquanto contexto no desenvolvimento das carreiras. Argumenta-se que a relação carreira-cidades é sistêmica, uma vez que se inter-relacionam e se estruturam mutuamente.

Para acessar essas relações, serão analisadas as carreiras de profissionais de turismo que atuam na cidade de Porto Alegre, uma capital da região Sul do Brasil. A escolha por esse campo parte da premissa de que o turismo se concretiza nas relações que o visitante estabelece com aspectos inerentes à cidade, como os serviços e infraestrutura (Candela and Figini, 2012), estando a carreira dos profissionais deste campo, portanto, imbricadas ao contexto das cidades. Além disso, a economia turística de Porto Alegre é amplamente impactada pelo turismo de negócios e eventos, um segmento de mercado cuja demanda é motivada pela empresa/instituição que sedia o evento, e envolve, principalmente, atividades realizadas no contexto urbano (UNWTO, 2022).

Essa pesquisa adota a perspectiva de ecossistema de carreira para compreender os diferentes elementos contextuais que sistemicamente afetam as possibilidades de constituição de trajetórias. e (2) essas interações são analisadas sob a perspectiva dos profissionais do turismo, por se tratar de uma atividade econômica imbricada ao contexto das cidades. 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 and Levien, 2004). O ecossistema de carreira, por sua vez, 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).

Este estudo proporciona contribuições teóricas e práticas. Teoricamente, contribui ao analisar as carreiras a partir da interação entre diferentes atores, permitindo compreender o papel do governo, organizações, instituições e sociedade na promoção de ecossistemas de carreira mais ou menos sustentáveis. Esse direcionamento vai ao encontro da lacuna persistente na literatura em carreiras, que

predominantemente se limita à análise do comportamento do indivíduo sem adentrar em outros contextos (Akkermans *et al.*, 2021; Tams *et al.*, 2021; Guo and Baruch, 2021).

Em termos práticos, o estudo contribui para informar políticas públicas e práticas empresariais que visem o fomento do turismo. O caso analisado revelou uma rede imbricada de atores, e a necessidade da cooperação para o desenvolvimento de uma estrutura turística que seja benéfica a todas as partes envolvidas. Os resultados do estudo permitem explorar essas questões ao lançar luzes sobre as disfuncionalidades historicamente reproduzidas no ecossistema de carreira, permitindo intervenções específicas com vistas à maior sustentabilidade do ecossistema de carreira. Nesse sentido, permite também embasar as análises em contextos semelhantes que podem se beneficiar da metodologia e teoria utilizadas.

Após esta introdução, o artigo está estruturado do seguinte modo: inicialmente são apresentados os referenciais teóricos sobre carreira, ecossistema de carreira, e, por fim, interlocuções dessas dimensões com o contexto da cidade e do turismo. Após, trazemos uma seção sobre o contexto da pesquisa a fim de explicitar algumas características de Porto Alegre que embasam o estudo. No capítulo de percurso metodológico descrevemos os processos de coleta e análise de dados. Nos resultados da pesquisa, apresentamos os quatro grandes temas identificados, além de uma representação gráfica do ecossistema de carreira a partir dos atores identificados. No capítulo de discussão é realizada uma interlocução da teoria com as análises dos resultados encontrados. O último capítulo traz as considerações que finalizam este estudo.

Referencial Teórico

Carreira

Nos últimos anos, as transformações tecnológicas, econômicas e sociais instauraram um contexto de imprevisibilidades na relação indivíduo-carreira (Akkermans *et al.*, 2018). Fenômenos como a globalização e a rapidez de disseminação das inovações tecnológicas potencializam o ritmo das mudanças,

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

instaurando novas exigências aos trabalhadores de diversos setores econômicos (Valcour, 2015). Esse cenário se reflete na dificuldade das organizações em garantirem o vínculo empregatício no longo prazo, e em uma carência de políticas públicas que permitam maior acesso a postos de trabalho (Forrier & Seals, 2003). Acompanhando esses movimentos, surgem novos arranjos laborais (empregos de meio-período, temporários, teletrabalho, trabalhos mediados por aplicativos digitais) (Barley *et al.*, 2017; World Development Report, 2019) que redefinem a noção de emprego para além do vínculo institucional formal. Como resultado, a experiência de carreira atual passa a ser caracterizada por maior autogestão e mobilidade dos indivíduos, entre e além das estruturas organizacionais (Van der Heijden and De Vos, 2015).

As teorias de carreiras contemporâneas, apesar de se desdobrarem em diferentes vertentes, convergem ao assumirem a prerrogativa da empregabilidade como central para a agência individual das carreiras. A análise de Akkermans e Kubash (2017) destacou a perspectiva hegemônica da empregabilidade associada à necessidade de que os indivíduos melhorem (pro)ativamente suas situações de carreira, sendo maleáveis ao longo do tempo (mutáveis) a fim de atender às demandas do ambiente (Fugate *et al.*, 2004) e aumentar suas chances no mercado de trabalho. Na literatura de gestão, a popularização dessas perspectivas se reflete na consolidação do entendimento sobre empregabilidade como algo atrelado à mobilização de esforços individuais em resposta às mudanças do mundo do trabalho. Essa ação pode ocorrer de diferentes formas: por meio da atuação em diferentes tipos e formatos de trabalho (Forrier and Sels, 2003), por meio do desenvolvimento de atributos individuais (Akkermans *et al.*, 2013) ou através de experiências diversas que agreguem ao trabalho (Müller & Scheffer, 2022).

Nesse processo, as carreiras se constroem na transição entre fronteiras físicas e psicológicas, como trocar de emprego (aceitar ou não uma promoção); geográficas (mudar de cidade); ocupacionais (trocar de empresa); de status de emprego (tornar-se autônomo); casa-trabalho (decisões de carreira afetadas, por ex., com a chegada de um filho); psicológicas (referentes aos anseios e aspirações); ou até desencadeadas por demissões (Guan *et al.*, 2019). Diferentes espaços sociais se mostram, assim, imbricados às trajetórias, que são influenciadas não apenas pelo contexto de trabalho, como por aspectos referentes à própria vida.

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

Transversais a essas relações estão contextos que facilitam ou impõem barreiras para a construção das carreiras, como economias globais e regionais, mercados de trabalho, inovações tecnológicas, políticas governamentais (Baruch and Sullivan, 2022), cultura de determinada região ou localidade (Montanari *et al.*, 2021), e até mesmo as cidades (Tams *et al.*, 2021).

A multiplicidade de fatores que influencia as trajetórias profissionais impulsionou a emergência de um campo de pesquisas preocupado com a sustentabilidade das carreiras (Akkermans *et al.*, 2021; De Vos *et al.*, 2020). Essa discussão se propõe a ampliar a compreensão das carreiras para além da empregabilidade – abordagem associada à teoria capital humano (Fugate *et al.*, 2004), para incluir uma visão mais ampla sobre os diferentes atores que afetam as trajetórias individuais (Müller & Scheffer, 2020; Müller *et al.*, 2022). A perspectiva de ecossistema de carreira tem trabalhado essas questões (Baruch, 2015; Baruch and Rousseau, 2019; Guo and Baruch, 2022) a partir de uma análise macro contextual da sustentabilidade (Müller and Scheffer, 2022). Nessa proposta, as carreiras são entendidas como parte de um ecossistema complexo e holístico (Baruch, 2015), no qual o “todo” é sempre maior que a soma das partes em razão das características e propriedades emergentes do sistema (Jorgensen & Müller, 2000). Essa abordagem tem sido especialmente recomendada para a análise das cidades (Tams *et al.*, 2021; Curseu *et al.*, 2021).

Ecossistema de Carreira

Devido a natureza seminal nos estudos de carreira, este trabalho adota a perspectiva de Baruch e colegas (Baruch, 2015; Baruch and Rousseau, 2019; Guo and Baruch, 2022), para quem o conceito de ecossistema nos estudos abrange diferentes elementos contextuais que sistemicamente afetam as trajetórias profissionais (Baruch, 2015). Essa perspectiva considera a interdependência entre indivíduos, organizações, economias, instituições, redes (networks) e relações (Gribling and Duberley, 2021). 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 and Levien, 2004). Ator é uma entidade que participa do sistema de carreira, podendo ser um indivíduo,

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

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 and 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*) ou impulsionam, ou fatores que puxam (*pull factors*), ou seja, “retém” 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 and Rousseau, 2019). O Quadro 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.

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

Quadro 1.

Atores no ecossistema de carreira

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

Fonte: Baseado em Baruch (2015)

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 colocando luz à relação entre indivíduo-organização, na qual os trabalhadores estruturam as organizações com capital humano 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 um 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 investimentos em ativos humanos (Baruch, 2015; Baruch and 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 destruírem trajetórias de carreira. Atividades predatórias (Baruch and Rousseau, 2019) podem

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

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 and Rousseau, 2019).

Fatores externos, primordialmente econômicos socioculturais, modelam e remodelam os sistemas nos mercados de trabalho. Fatores internos, como valores pessoais e normas de conduta, mudanças nas organizações e a conjuntura das nações complexifica a interação entre os *stakeholders* no ecossistema (Baruch, 2015). De modo mais amplo, a sustentabilidade dos ecossistemas de carreira reside na capacidade de seus atores em se manterem ou prosperarem diante de contextos de incerteza, eventos perturbadores e mudanças (Baruch, 2015; Baruch and Rousseau, 2019).

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 and Baruch, 2021). As principais atividades econômicas formadoras do ecossistema de carreira turismo são relacionadas à hotelaria, guiamento, 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 and Bellini, 2017). 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

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

transporte, comunicações, qualidade ambiental) (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, forma 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 and 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.

Neste estudo são utilizados conceitos do turismo com base nas recomendações da *United Nations World Tourism Organisation* (UNWTO, 2008). A indústria de turismo e viagens compreende uma série de atividades heterogêneas, comumente classificadas a partir de uma segmentação econômica (Candela and Figini, 2012; UNWTO, 2008). Nessa classificação, os segmentos turísticos são estabelecidos a partir dos elementos de identidade de oferta e das características e variáveis da demanda. No lado da oferta, a segmentação define tipos de turismo a partir de três principais elementos: existência de um território de atividades, práticas e tradições (agropecuária, pesca, esporte, manifestações culturais, manifestações de fé); aspectos e características – geográficas, históricas, arquitetônicas, urbanísticas, sociais; bem como determinados serviços e infraestrutura (da saúde, de educação, de eventos, de hospedagem e de lazer). A

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

segmentação por demanda, de outro modo, pode ser compreendida a partir da preferência dos consumidores em relação à oferta dos territórios (Candela and Figini, 2012).

O Brasil se caracteriza pela diversidade cultural e natural, aliado a uma grande o que, aliado à grande extensão territorial, possibilita a atração mercados e serviços no turismo (Lohmann and Dredge, 2012). No entanto, essas condições estão principalmente atreladas ao turismo de lazer, vinculado ao segmento de mercado de sol e praia em áreas litorâneas, ou ainda em regiões naturais que favorecem o ecoturismo, como a Mata Atlântica e a região ribeirinha da floresta amazônica (Lohmann *et al.*, 2022). Desse modo, o olhar para Porto Alegre traz perspectiva diferenciado sobre o ecossistema de carreira do turismo, enfatizando interações mais diretamente relacionadas ao contexto urbano.

Contexto da Pesquisa

Com cerca de 1.5 milhões de habitantes, 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 and Charles-Edwards, 2019). Os investimentos recebidos nos últimos anos para potencializar a atratividade nacional e internacionalmente tem impactado positivamente o turismo da cidade, trazendo a expectativa de um cenário mais otimista nos próximos anos.

Porto Alegre é considerada uma cidade com atrativos que se distanciam do turismo de lazer, considerada a perspectiva tradicional do turismo (Candela & Figini, 2012) e principal característica do Brasil enquanto destino turístico. Nas últimas décadas, a capital gaúcha se fortaleceu na economia turística a partir do turismo de negócios e eventos, caracterizado por envolver atividades decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter promocional, técnico, científico e social. A cidade conta com Universidades que são referências em diferentes segmentos profissionais, além de ser referência em inovação no território nacional (SICT, 2022). Relacionado ao mercado de negócios e eventos, a cidade também se beneficia de recursos naturais que permitem atividades náuticas, sedia clubes de futebol relevantes nacional e internacionalmente propiciando o turismo esportivo, além de outras

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

possibilidades de entretenimento na cidade – gastronomia e parques (Zero Hora, 2021). Esse cenário traz particularidades para o campo do turismo, que depende principalmente de grandes eventos e da infraestrutura da cidade para a atuação profissional.

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 para investigar de que modo as carreiras dos profissionais se relacionam com aspectos inerentes à cidade (Tabela 2). Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) atendendo as devidas recomendações éticas. A pesquisa foi realizada durante os anos de 2020 e 2021, sendo possível capturar a perspectiva desses profissionais sobre a construção do turismo de Porto Alegre, e a transformações da indústria turística impulsionada pela pandemia de Covid-19.

A pesquisa foi realizada com atores relevantes para o desenvolvimento do turismo em Porto Alegre, como representantes de instâncias governamentais, instituições, associações, sindicatos e centros educacionais. Inicialmente, entrevistou-se atores da esfera pública para identificar os segmentos de mercado historicamente priorizados pelos governos da cidade, constatando a relevância do turismo de negócios e eventos, turismo esportivo (segmento que está imbricado ao setor de eventos) e turismo náutico. A partir desse movimento, buscou-se representantes de associações e sindicatos relacionados a esses mercados, bem como empresas com tradição em atividades que se aproximam desses segmentos. Ainda, em 2021, uma das pesquisadoras participou de um evento colaborativo para o planejamento do turismo em Porto Alegre e construção da marca da cidade, aproximando-se de outros atores relevantes, que aceitaram participar da pesquisa. Outros atores foram identificados a partir da constante menção nominal desses profissionais em diferentes narrativas, sendo posteriormente contatados e convidados a participar da pesquisa. Ainda, a pesquisa foi divulgada via e-mail e LinkedIn a partir de um vídeo elaborado para este fim, permitindo acessar profissionais autônomos relevantes ao estudo. Por fim, para garantir a representatividade dos entrevistados em relação ao turismo de Porto Alegre, foi realizada a triangulação a partir da utilização de outras fontes de dados (Denzin, 2009), como relatórios divulgados por veículos

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

oficiais do governo e instituições relevantes e da mídia local especializada. O Quadro 2 apresenta esses diferentes atores, e seus respectivos segmentos de atuação.

Quadro 2:

Participantes da pesquisa

Gênero		Tempo de Atuação no Turismo	Ator	O que faz no Ecossistema de Turismo de Porto Alegre
E1	F	12 anos	Instâncias 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 urbano de Porto Alegre
E6	M	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 agência de turismo
E8	F	10 anos	Organizações que atuam no desenvolvimento urbano	Planejamento e execução de iniciativas voltadas ao desenvolvimento urbano
E9	F	30 anos	Turismo cultural Turismo pedagógico Sindicatos	Empresário no turismo cultural e pedagógico, representante do sindicato regional de turismo do Rio Grande do Sul
E10	F	50 anos	Turismo náutico 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 de negócios e eventos Associações do turismo	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

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

E15	F	12 anos	Turismo náutico	Empresária no turismo náutico
E16	F	12 anos	Guia de turismo náutico Turismo náutico	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 de Porto Alegre
E18	M	6 anos	Turismo receptivo	Empresário no turismo receptivo
E19	F	2 anos	Turismo náutico	Empresária no turismo náutico
E20	M	3 anos	Turismo macabro (histórico)	Líder de grupo de caminhadas em Porto Alegre
E21	F	20 anos	Hotelaria	Gestão estratégica de um grupo multinacional de hotelaria
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 para promoção do turismo

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, como empreendedores e empresários, 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. Foram coletadas 26 horas e 18 minutos de narrativas gravadas e posteriormente transcritas.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise temática proposta por Riesmann (2011), que consiste na busca de padrões de similaridades temáticas a partir do conteúdo das narrativas. Seguindo Riesmann (2011), a análise foi realizada em quatro etapas: Etapa 1: foi realizada a leitura cuidadosa e aprofundada das narrativas como um primeiro contato com o material, tendo como critério a identificação

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

de atores e seus respectivos papéis na formação do ecossistema de carreira do turismo de Porto Alegre. Etapa 2: foi realizada a busca de temas centrais, identificados a partir de codificados *a posteriori* com o auxílio do software Atlas Ti, que mapeou expressões semelhantes que remetem a temas comuns. Etapa 3: os códigos identificados foram analisados, realizando-se a aliteração dos padrões temáticos com a literatura sobre ecossistema de carreira (Baruch, 2015; Baruch and Rousseau, 2019) a fim de delimitar sua nomenclatura. Etapa 4: foi realizada a delimitação e validação dos temas por três pesquisadoras envolvidas na pesquisa. Ao longo de todo processo de análise, houve a triangulação dos investigadores (Denzin, 2009), com o intuito de minimizar as distorções subjetivas provenientes de um único pesquisador e, assim, garantir o rigor dos achados (Riesmann, 2011).

Resultados

Assumindo uma perspectiva holística de análise (Jorgensen and Müller, 2000) para entender a construção do ecossistema do turismo de Porto Alegre foram 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. O Quadro 3 traz uma visão geral dos temas encontrados e suas relações com os achados.

Quadro 3: Descrição dos temas e suas relações com os achados

Tema	Descrição
Construção da tradição em turismo de negócios e eventos	Aborda os processos que culminaram na consolidação do segmento de negócios e eventos. Remete a uma perspectiva de passado na formação do ecossistema de carreira do turismo e a construção de relações entre atores que persistem até os dias atuais.
Reestruturação na gestão pública	Aborda o papel dos atores governamentais como central na sustentabilidade do ecossistema de carreira. A reestruturação na gestão pública impactou significativamente diferentes atores, levando à disfuncionalidades nas relações formadas.

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

Destaque ao turismo nas cidades serranas e desmobilização nas redes de colaboração em Porto Alegre	Aborda a influência de cidades mais desenvolvidas no turismo na dinâmica do ecossistema de carreira, e o diagnóstico de desmobilização das redes de colaboração em Porto Alegre a partir do comparativo com essas localidades.
Pandemia como impulsionadora de mudanças estruturais	Aborda os impactos da pandemia tanto na dinâmica do ecossistema de carreira, como os contextos produzidos a partir das novas relações estabelecidas com as transformações desencadeadas pelo evento, e perspectivas futuras apreendidas dessas interações.

Os dados demonstram que 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 and Baruch, 2021). 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 and Figini, 2012). A

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

Figura 1 resume os resultados, apresentando os atores e seus papéis no ecossistema de carreira, os processos (como interação entre si) e os resultados dessas interações no ecossistema de carreira.

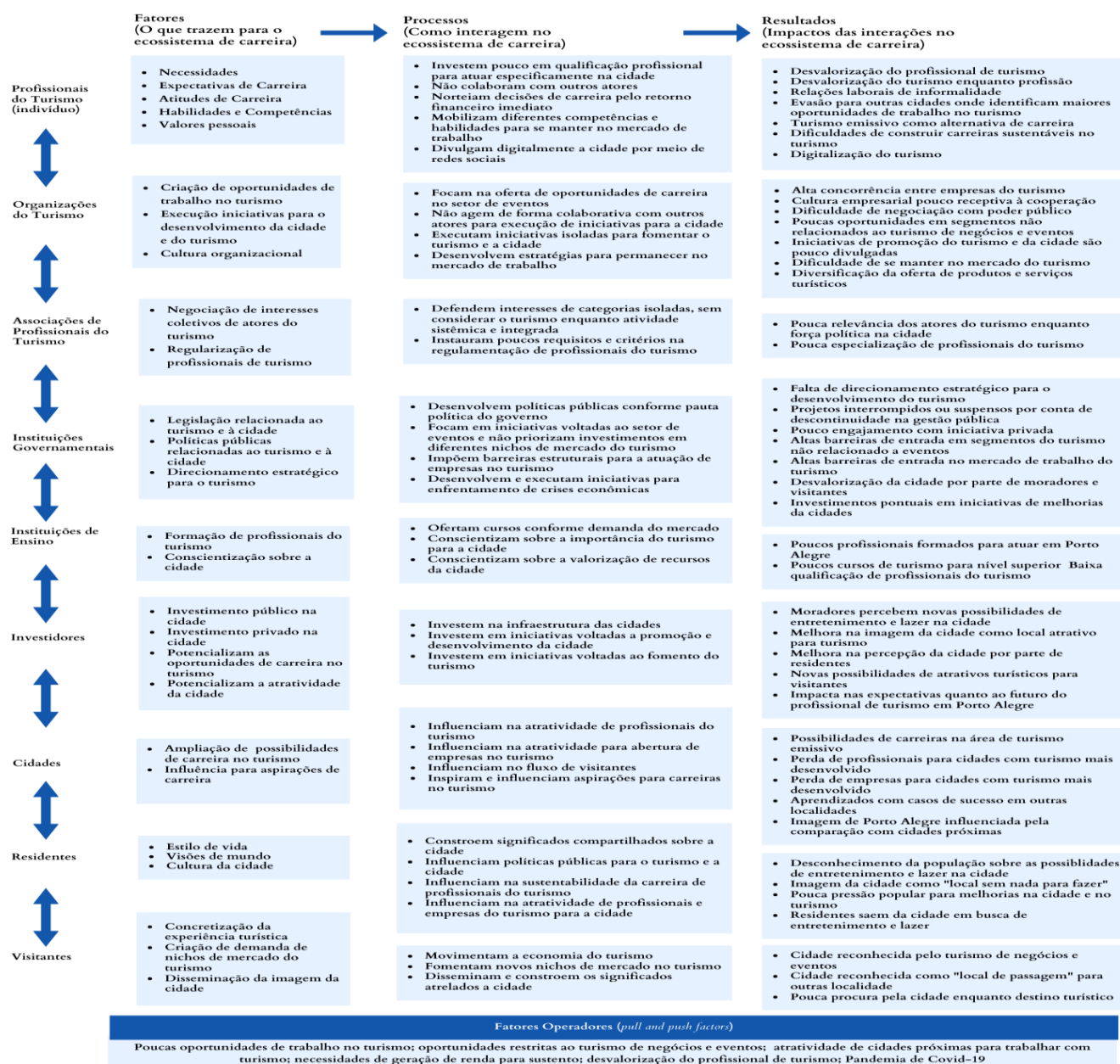


Figura 1.
Ecossistema de Turismo de Porto Alegre

Construção da Tradição em Turismo de Negócios e Eventos

Este tema enfatiza a construção da tradição em turismo de negócios e eventos com dinâmica central do ecossistema de turismo analisado (Quadro 4). 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 and Duberley, 2021). 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, 2023).

Quadro 4.
Evidências do tema “construção da tradição em turismo de negócios e eventos”

Códigos	Trechos das entrevistas
Turismo no passado beneficiado pela localização estratégica do território	Porto Alegre é um ponto [territorial] estratégico e este é um potencial que se deve aproveitar. 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 (E11).
Estrutura turística construída em torno dos grandes eventos	Nossa estrutura hoteleira e pela nossa questão de localização na América do Sul colocou Porto Alegre, até 2017, 2018, como os 10 melhores lugares para receber eventos internacionais [...] nós temos dois clubes de futebol de expressão mundial, e recebemos muita gente para esses eventos. E ainda estamos em raios muito semelhantes à grandes centros. Então Porto Alegre destacou muito nessa questão do turismo de negócios e eventos pela capacidade e pela estrutura que nós temos de trabalhar isso (E3).
Sólida atuação no segmento turismo em negócios e eventos	A grande força de Porto Alegre foi e é até hoje, o turismo em negócios e eventos. Lá pelo ano de 2006 ou 2007, um ano em que ocorreram muitos grandes eventos internacionais em várias capitais do Brasil, foi feita uma pesquisa que avaliou a qualidade técnica do atendimento ao congresso de eventos. A pesquisa foi feita dentro dos eventos enquanto estavam acontecendo. E, na ocasião, Porto Alegre ficou estourada. E na ocasião Porto Alegre ficou estourada em primeiro lugar na qualidade técnica de prestação de serviços para congresso e eventos. Em 2011 e 2012 também tiveram grandes eventos em Porto Alegre e nos destacamos novamente (E10).

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

Refletindo a disfuncionalidade da atuação do poder público (Baruch and Rousseau, 2019), os participantes demonstram uma descrença sobre a existência de um planejamento estratégico para explorar o potencial do território, como representado na fala de E11. No passado, o desenvolvimento da infraestrutura para o transporte aéreo permitiu 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 (E3). 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 (E10). 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 and 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 (E10).

Reestruturações na Gestão Pública

Esse tema é se caracteriza pela menção dos entrevistados às reestruturações na gestão pública e os impactos no turismo (Quadro 5). Após o término da Copa do Mundo, em 2014, os participantes percebem

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

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. Esse cenário também abre espaço para intervenções políticas, dificultando o fortalecimento do setor. E1 representa a percepção de atores em instâncias governamentais, e E15 a visão da iniciativa privada.

Quadro 5.

Evidências do tema “reestruturação na gestão pública”

Códigos	Trechos das entrevistas
Impactos da reestruturação pública para os atores 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 tens 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)
Impactos da reestruturação pública para atores do setor privado	Hoje Porto Alegre sofre porque não tem uma secretaria de turismo. Nós temos uma diretoria de turismo, um setor que tem poucas pessoas pra trabalhar e muito trabalho. E veja bem: cidade não tem uma secretaria de turismo. Como é que eu quero ser uma cidade turística, se eu não tenho uma secretaria de turismo? Vamos partir desse ponto. Aí como eu não tenho uma secretaria de turismo, entra os CC [cargos comissionados]. Entrou o x, ficou tantos meses, agora entrou outro, tantos meses. Então não existe uma sequência, sabe? Diferente de quando a gente tinha uma secretaria, que o secretário participava. A gente colocava as pautas, reuniões eram mensais, a gente conseguia conversar, conseguia colocar coisas em prática. Sem isso é complicado. (E15)
Cultura da descontinuidade	Nunca se teve clareza do que se queria do turismo. Isso nunca ficou claro. Nós fazíamos o tempo todo essa reivindicação. Porto Alegre tem uma espécie de cultura da descontinuidade. Começa um secretário, e aí rompe [a gestão pública] e aí demora para vir outro. Essa descontinuidade da gestão foi a pior questão. O maior problema é esse. Não há continuidade de nada, não há um norte. É como se você

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

	fosse um músico, mas não tem as partituras. Cada maestro que chega faz uma coisa, entendeu? Um é samba, e o outro é, sei lá, música clássica. É complicado. (E2)
Perda de sentido no trabalho e adoecimento	Nós vimos o adoecimento de muitos colegas. Físico, mental... porque não dá. Chega uma hora que você não tem como manter [...] e ainda tem toda uma questão de assédio dessa área pública que “não trabalha”. Nos comparam muito com a iniciativa privada, que os empresários não têm os privilégios que nós temos. Mas na iniciativa privada você tem objetivo, metas e recurso para trabalhar. Me dá a mesma condição da iniciativa privada que te dou um resultado igual ou maior. (E2)

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 (E2). A nível individual, representantes de instituições governamentais percebem que esse contexto gera 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). Esse cenário é agravado pelo estigma atribuído ao servidor público, cobrado por eficiência pela sociedade, ao passo que não possui os recursos disponíveis para atendê-la adequadamente (E2).

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).

Destaque ao Turismo nas Cidades Serranas e Desmobilização nas Redes de Colaboração em Porto Alegre

Esse tema evidencia a influência de atores mais distantes da cidade de Porto Alegre (*loosely connected*) (Baruch & Rousseau, 2019), mas que exercem significativa influência no turismo da cidade (Quadro 6). 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 (Quadro 5). O impacto da interação dessas cidades depende do papel do ator com que se estabelece essa relação. 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.

Ainda, a falta de atrativos consolidados 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” (E11). Nesse sentido, é frequente a associação desse cenário com a desmobilização dos atores do turismo que, diferentemente das cidades serranas, não atuam em cooperação para o desenvolvimento do setor.

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

Quadro 6.

Evidências do tema “destaque ao turismo nas cidades serranas e desmobilização nas redes de colaboração em Porto Alegre”

Códigos	Trechos das entrevistas
Investimento de carreira em localidades com turismo consolidado e reconhecido	Nós [instituição de ensino] incentivamos os alunos à olharem para os seus municípios. A gente começa o curso pedindo para que ele olhe o município dele e veja o que tem de atratividade. Que entenda os atores envolvidos. Nós pedimos para que esse aluno olhe e veja as possibilidades de atuação que ele vai ter no município [...] Mesmo o curso sendo em Porto Alegre, os alunos trabalham na Serra. Eles se formam em Porto Alegre, e vão atuar na Serra, ou mesmo em outras regiões do Brasil. Principalmente a formação de guia [turístico] permite essa atuação. E os que trabalham na cidade de Porto Alegre, trabalham com turismo emissivo, mandando pessoas para outros lugares. (E4)
Desmotivação do residente pela falta de atrativos na cidade	Com a falta de investimento na cidade o porto-alegrense foi se desmotivando e 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 para a Serra". E ao mesmo tempo houve esse movimento da Serra Gaúcha, que fez o contrário de nós: se uniu. Os empresários se uniram para desenvolver a cidade. Nada a ver com o governo. Coisa que não aconteceu em Porto Alegre. (E11)
Desmobilização de atores e o impacto na oferta do serviço	É um setor que não tem união. É um setor difícil assim, porque a concorrência é muito forte. A concorrência é muito acirrada. Ninguém se ajuda, aí as dificuldades aumentam. Teve uma época que era ainda pior, parecia o mercado do peixe. Todo mundo cobrindo a oferta do outro, disputando quem oferecia um serviço mais barato. Aí fica bem difícil fazer dar certo. (E16) O próprio guia de turismo não se valoriza. Não costuma atuar conjuntamente. Coloca o preço lá embaixo do serviço para conseguir clientes. E eu até entendo, de certo modo. Esse cara é MEI [microempreendedor individual], tem que matar um leão todo dia. (E22)

Entre as consequências da desmobilização é o aumento da concorrência entre as empresas do setor, como pontua E16. 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 and 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

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

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 (E22). Contextos de poucas oportunidades e trabalho precarizado indicam, também, ecossistemas frágeis (Baruch and Rousseau, 2019).

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 and 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. 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, é marcada pelo encerramento atividades de diversas empresas tradicionais na cidade. Este tema representa essas implicações (Quadro 7).

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 atratividade da cidade para visitantes e aos próprios residentes, que usufruem dessa infraestrutura. E24 discute essas questões.

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

Quadro 7.

Evidências do tema “pandemia como impulsionadora de mudanças estruturais”

Códigos	Trechos das entrevistas
Novas oportunidades de atuação	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. (E24)
Redefinição do entendimento de turismo	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)
Expectativas de um cenário mais benéfico ao turismo no futuro	A expectativa pós-pandemia é boa. A pandemia fez com a gente ficasse na cidade e conhecesse muito mais os atrativos da cidade. Não vou negar, isso me beneficiou de certa forma. E beneficiou outros colegas do turismo também, que começaram a ver a cidade. A prefeitura começou a ver que tem potencial. Começou a ver o centro, os morros, o rio. Isso também beneficia a cidade. Não posso dizer que não há um otimismo em cima disso. (E24)

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 and 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,

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo 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 and 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 and 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.

A mudança de comportamento do residente implica em influências *bottom/up* no ecossistema de carreira, trazendo uma perspectiva de cenários mais benéficos ao turismo no futuro (E24). 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.

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 and 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 and 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 and 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 a 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 and Baruch, 2021), e são desencadeados pela redução no fluxo de visitantes por não reconhecerem a atratividade da cidade. Novos entrantes percebem essas questões

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

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, 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 and 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 and 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 and 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 and 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

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

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 and 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 o 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 and Sullivan, 2021).

A atual gestão pública tem captado investimentos para a revitalização da infraestrutura da cidade, criando 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 para o ano de 2022 (RIMT, 2022), sugerindo início de um ciclo de maior sustentabilidade das carreiras no ecossistema, o que legitima os achados. 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).

Implicações práticas

O construto teórico desenvolvido neste estudo pode servir como ferramenta para identificar atores estratégicos e diagnosticar disfuncionalidades em ecossistemas de carreira, embasando posteriores iniciativas práticas. À exemplo, os dados evidenciam o papel do residente como ator importante para a promoção de uma cidade cuja força turística está no segmento de negócios e eventos. Diferentemente de destinos que propiciam o turismo de sol e praia, onde os atrativos são evidentes, para esses segmentos turísticos é necessária uma postura ativa da população, bem como de outros atores estratégicos (como organizações e prefeituras) para informar e divulgar os atrativos da cidade. Desse modo, a partir desses achados, propõe-se a realização de iniciativas voltadas à conscientização dos residentes sobre os atrativos da cidade, assumindo-se uma premissa sistêmica de que o conhecimento traz a valorização da cidade e, conseqüentemente, do turismo como um todo, por meio de influências diretas e indiretas a partir de processos de *bottom/up* e *top/down* (Baruch & Rousseau, 2019). Essas ações podem ser realizadas por meio ações diversas como oficinas, passeios imersivos pela cidade, palestras e exposições que incentivem caminhadas na cidade, empreendidas pela iniciativa pública ou privada. Um foco possível é atuar com profissionais da linha de frente do turismo, influenciando direta e indiretamente a atividade, como motoristas de aplicativos, profissionais que atuam em bares, restaurantes ou aeroportos (Candela and Figini, 2012).

Ao encontro do diagnóstico de desmobilização, recomenda-se que a elaboração, desenvolvimento e execução dessas iniciativas sejam realizadas de forma colaborativa, promovendo o engajamento de diferentes atores. O resultado tende a beneficiar todas as partes envolvidas, promovendo uma condição de ganha-ganha (Lawrence et al., 2015), fundamental para a sustentabilidade do ecossistema de carreira. Visando resultados mais duradouros, outra possibilidade é a execução de iniciativas em escolas, a partir interlocução entre disciplinas (como geografia e história) proporcionado às crianças e adolescentes atividades imersivas e experiências em diferentes atrativos da cidade por meio de turismo rural, histórico, ecológico, náutico, entre outras possibilidades. Durante a pesquisa, verificou-se que alguns desses segmentos, como o turismo rural e turismo náutico, já desempenham programas com intuítos pedagógicos, sendo recomendada a integração

Considerações Finais

Ilustrado pelo caso de profissionais do turismo de Porto Alegre, este artigo teve como objetivo analisar 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 and Sullivan, 2022). Nesse sentido, o estudo apresenta uma perspectiva inovadora para compreensão sobre os impactos sistêmicos dos diferentes fatores que afetam as trajetórias, permitindo diagnósticos sobre condições disfuncionais que podem nortear ações práticas.

O estudo também apresenta contribuições teóricas e empíricas para avançar na pesquisa em sustentabilidade das carreiras, campo promissor que ainda se encontra em desenvolvimento (Baruch and Sullivan, 2022). A nível macro, contribui ao lançar luzes aos aspectos estruturais envolvidos na sustentabilidade do ecossistema, que não reside em alcançar um rígido *status quo*, mas, ao contrário, na capacidade de empreender processos de ajustes e adaptações que moldam e reconfiguram as relações, que, por sua vez, 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 pelo segmento 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 ressignificação. 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 and Müller, 2020).

A nível micro, contribui ao trazer implicações sobre a influência das cidades nas carreiras, manifesta nos atores relacionados à cidade de Porto Alegre. Como demonstram os achados, as carreiras são 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 - este o principal norteador da atividade turística (UNWTO, 2008), justamente para identificar diferentes

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

contrapontos referentes à sustentabilidade das carreiras, dada as múltiplas possibilidades de análise da perspectiva de ecossistema de carreira. 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. O estudo também traz limitações ao escolher o seu viés de análise, priorizando algumas relações em detrimento de outras.

Para pesquisas futuras sugere-se explorar a perspectiva de outros *stakeholders*, como educadores e legisladores, permitindo uma visão mais holística do ecossistema de carreira. Ainda, este estudo abre caminhos para investigações comparativas que explorem variações no contexto urbano afetam ecossistemas de carreira em outros setores além do turismo. A aplicação da teoria de ecossistema de carreira como ferramenta de diagnóstico para esses contextos é uma possibilidade interessante para implicações práticas. Sugere-se, também, a elaboração de 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; Brenninkmeijer, V.; Huibers, M.; Blonk, R. W. B. 2013. Competencies for the contemporary career: development and preliminary validation of the career competencies questionnaire. *Journal of Career Development* 40(3): 245–267.
<https://doi.org/10.1177/0894845312467501>

Akkermans, J.; Kubasch, S. 2017. #Trending topics in careers: a review and future research agenda.

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

Career Development International 22(6): 586-627. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0143>

AkkermanS, J. ; Seibert, S. E. ; Mol, S. T. 2018. *Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature*. *SA Journal of Industrial Psychology* 44. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>

Alascovska, 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>

Barley, S. R.; Bechky, B. A.; Milliken, F.J. 2017. The Changing Nature of Work: Careers, Identities, and Work Lives in the 21 st Century. *Academy of Management Discoveries*, 3(2): 111-115.

Baruch, Y. 2015. Organizational and labor markets as career ecosystem. In A. DE VOS and B. I. J. M. Van Der Heijden (eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 364-380. <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*, 27(1): 135-159. <https://doi.org/10.1108/cdi-10-2021-0251>

Brauckman, 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>

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

- Candela, G.; Figini, P. 2012. *The economics of tourism destinations*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Carvalho, R. C.; 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>
- Curseu, P. L.; Semeijn, J. H.; Nikolova, I. 2020. Career challenges in smart cities: A sociotechnical systems view on sustainable careers. *Human Relations*, 74(5): 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>
- Denzin, D. 2009. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Routledge, London.
- Donald, W. E.; Baruch, Y.; Ashleigh, M. J. 2020. Striving for sustainable graduate careers Conceptualization via career ecosystems and the new psychological contract. *Career Development International*, 22(2): 90-110. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2019-0079>
- Florida, R. 2002. The Economic Geography of Talent. *Annals of the Association of American Geographers*, 92(4): 743–755. <https://doi.org/10.1111/1467-8306.00314>
- Forrier, A.; Seals, L. 2003. The concept employability : a complex mosaic. *International Journal Human Resources Development and Management Human Resources Development and Management*, 3(2): 102–124. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414>
- Fugate, M.; Kinicki, A. J.; Ashforth, B. E. 2004. Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1): 14–38.

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>

- García-Hernández, M.; Calle-Vaquero, D. C. V.; Yubero. 2017. Cultural heritage and urban tourism: Historic city centres under pressure. *Sustainability* (Switzerland), **9**(8): 1346. <https://doi.org/10.3390/su9081346>
- Gribling, M.; Duberley, J. 2021. Global competitive pressures and career ecosystems: contrasting the performance management systems in UK and French business schools ecosystems. *Personnel Review*, **50**(5): 1409-1425. <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
- Guan, Y.; Arthur, M. B.; Khapova, S. N.; Hall, R. J.; Lord, R. G. 2019. Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, **110**(February, 2019): 390–402. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013>
- 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.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2023. Censo 2023 indica que o Brasil tem 203 milhões de habitantes. Available at: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2023/06/censo-2022-indica-que-o-brasil-totaliza-203-milhoes-de-habitantes#:~:text=%C2%BB%20Em%202022%2C%20as%20concentra%C3%A7%C3%B5es%20de%20habitantes,por%20regi%C3%A3o%20do%20pa%C3%ADs,em%202022%20foram%20de%20203%20milh%C3%B5es%20de%20habitantes.>

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

20urbanas,viviam%20em%20cidades%20desse%20porte.

Ilo. 2021. Covid-19 and the world of work: Sectoral impact, responses and recommendations. Available at: <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/sectoral/lang--en/index.htm>. Accessed on: September 9th, 2023.

Invest-RS. 2023. Why to invest: Strategic Location. Available at: <https://en.investrs.rs.gov.br/strategic-location>. Accessed on: September 9th, 2023.

Jones, C.; Svejenova, S. 2017. The Architecture of City Identities: A Multimodal Study of Barcelona and Boston. In: Höllerer, M. A.; DAudigeo, T.; Jancsary, D. (eds.), *Multimodality, Meaning, and Institutions*. Leeds, Emerald Publishing Limited, p. 203-234. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X2017000054B007>

JOvchelovith, S.; Bauer, M. 2000. Narrative Interviewing. In: BAUER, G. D.; MARTIN, W. (eds.), *Qualitative researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook for Social Research*. London, Sage, p. 57-74.

Jorgensen, S. E.; Müller, F. 2000. *Handbook of Ecosystem Theories and Management*. New York, Lewis Publishers.

LOhmann, G.; Dredge, D. 2012. Introduction. In: LOHMANN, G.; DREDGE, D. (eds.), *Tourism in Brazil: Environment, Management and Segments*. Routledge, Londres e Nova Iorque, p. 1-16.

Lohmann, G.; Lobo, H. A. S.; Trigo, L. G. G.; Valduga, V.; Castro, R.; Coelho, M. de F.; CYRILLO, M. W.; DALONSO, Y.; GIMENES-MINASSE, M.H.; GOSLING, M. de S.; LANzarini, R.; Leal, S. R.; MARques, O.; Mayer, V. F.; Moreira, J.C.; Moraes, L. A.; PANosso Netto, A.; Perinotto, A. R. C.; Queiroz Neto, A.; Uvinha, R. R. 2022. O Futuro do turismo no Brasil a partir da análise crítica do período 2000-2019. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 16(2456): 1-20. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2456>

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

- 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.; Rodiguiero, 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>
- Müller, C. V.; Scheffer, A. B. B. 2022. Por que adotar a perspectiva da sustentabilidade nos estudos de carreira? Um ensaio teórico sobre os pilares e a importância da discussão. *Revista de Administração de Empresas*, **62**(5): 1–19. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220506>
- Pasquinelli, C.; Bellini, N. 2017. Global context, policies and practices in urban tourism: An introduction. In: PASQUINELLI, C.; BELLINI, N. (eds), *Tourism in the City: Towards an Integrative Agenda on Urban Tourism*. Cham: Springer, p. 1-25. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26877-4_1
- Riesmann, C. K. 2011. Analysis of personal narratives. In: Gubrium, J; Holstein, G. (eds.), *Handbook of Interview Research*. London, Sage: p. 695–710. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4135/9781412973588>
- Rimt. 2022. Tendências do turismo 2022. Available at: https://issuu.com/rimtbrasil/docs/tendencias_do_turismo_2022_-_rimt. Accessed on: September 9th, 2023.
- Sict. 2022. Rio Grande do Sul é 1º lugar em inovação no país. Available at: <https://www.sict.rs.gov.br/rio-grande-do-sul-e-1-lugar-em-inovacao-no-brasil>
- 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. *Human Relations*, **74**(5): 751-780. <https://doi.org/10.1177/0018726720964261>

Cidades como ecossistemas de carreiras (in)sustentáveis: Analisando a relação cidade-carreira no turismo de Porto Alegre

- The world bank. 2023. Urban Development. Available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview>
- Unwto. 2008. United Nations International Recommendations for Tourism Statistics. Available at: <https://doi.org/10.18356/05265168-em>
- Unwto. 2022. Urban Tourism. Available at: <https://www.unwto.org/urban-tourism>. Accessed on: September 9th, 2023.
- Van Der Heijden, B. I. J. M.; De Vos, A. 2015. Sustainable careers: introductory chapter. In DE Vos, A. and Van Der Heijden, B. I. J. M. (eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 1-19. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00006>
- Valcour, M. 2015. Facilitating the crafting of sustainable careers in organizations. In A. DE VOS and B. I. J. M. VAN DER HEIJDEN (eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 20-34. <https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781782547037.00007>
- World Development REport. 2019. The changing nature of work. Available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>
- Zero Hora. 2021. Pandemia e novos atrativos desafiam Porto Alegre. Available at: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/porto-alegre/noticia/2021/06/pandemia-e-novos-atrativos-desafiam-porto-alegre-a-se-descobrir-como-destino-turistico-ckq2v0fkk00ah018m8ocwdpy7.html>. Accessed on: September 9th, 2023.

Submetido: 09/12/23

Aceito: 23/04/24