



# ARTIGOS

## GESTÃO DE SERVIÇOS PÓS-COVID: O QUE SE PODE APRENDER COM O SETOR DE TURISMO E VIAGENS?

Mariana de Freitas Coelho<sup>1</sup>, Verônica Feder Mayer<sup>2</sup>

1 - Universidade Federal de Viçosa

2 - Universidade Federal Fluminense

### RESUMO

---

O turismo é um setor altamente afetado pela pandemia e requer a implementação de mudanças com grande agilidade. Este artigo tem como objetivo refletir sobre o que se pode aprender com a gestão de negócios turísticos, ao apresentar alguns dos principais temas que relacionam os impactos da Covid-19 com a gestão de serviços turísticos. São utilizadas duas abordagens metodológicas complementares: a) levantamento bibliográfico de artigos acadêmicos sobre Covid-19 e turismo; b) coleta sistemática de relatórios, artigos de especialistas do setor e documentos de associações de classe. Tais materiais foram analisados por meio de uma análise de conteúdo com o *software* Nvivo. Quatro grandes dimensões surgiram sobre a gestão de serviços turísticos *pós-covid*: gestão de processos, gestão de instalações e capacidade, gestão de pessoas e gestão das interações com clientes. Tais temas podem ser explorados em pesquisas futuras como forma de trazer esclarecimentos sobre a gestão de negócios em geral e de negócios turísticos em particular.

**Palavras-Chave:** gestão de serviços turísticos pós-covid, gestão de processos, gestão de instalações e capacidade, gestão de pessoas, gestão das interações com clientes.

Enviado em 16 de maio de 2020

Incluído no sistema em 17 de maio de 2020

Aprovado em 29 de maio de 2020

Avaliação pelo sistema *Double Blind Review* com participação dos editores

## ABSTRACT

---

Tourism is highly affected by the pandemic and requires changes with great agility. This paper aims to reflect on what we can learn from tourism businesses' management, by presenting some of the main themes which associate the impacts of Covid-19 with tourism management. Two complementary methodological approaches are used: a) a bibliographic research of academic papers on Covid-19 and tourism; b) a systematic collection of reports, articles from industry experts, and documents from professional associations. We analyzed these materials through a content analysis supported by the Nvivo software. Four major dimensions emerged on the management of post-covid tourism services: process management, facilities, and capacity management, human resources management, and the management of customer interactions. These themes can be explored in future research as a way to clarify business management in general, and tourism business in particular.

**Keywords:** management of post-covid tourism services, process management, facilities and capacity management, human resources management, management of customer interactions.

## INTRODUÇÃO

---

A pandemia da Covid-19 é a maior emergência de saúde da história recente. Além das grandes implicações da Covid-19 no setor da saúde (Zhang et al., 2020), o setor de turismo foi um dos primeiros a serem impactados globalmente, devido às proibições e restrições de viagem (Chinazzi et al., 2020) e interrupções de mobilidade (UNWTO, 2020). Como o turismo se baseia essencialmente no deslocamento de pessoas, o impacto social tem sido dramático, com declínios de 58% a 78% nas chegadas internacionais de turistas em 2020, e de 100 a 120 milhões de empregos diretos em risco (UNWTO, 2020).

Além das restrições de deslocamento, uma das recomendações aos turistas é o desencorajamento de viagens não necessárias (Raibhandari, Phuyal, Shrestha, & Thapa, 2020). Há, também, uma relação crítica entre a atividade turística e a disseminação de doenças como a Covid-19 (Hall et al., 2020; Shi & Liu, 2020), o que resulta em novos comportamentos em relação à prática da atividade para a preservação de vidas na atualidade e no futuro.

Apesar dos impactos humanitários, sociais e econômicos, não há consenso sobre as previsões de retomada das atividades e sobre

como atuar neste cenário. Também há poucos estudos acadêmicos sobre a relação entre gestão turística e a Covid-19. Assim, este artigo tem o objetivo de apresentar alguns dos principais temas que relacionam os impactos da Covid-19 com a gestão de serviços turísticos. Espera-se, então, que os aprendizados do setor turístico possam servir como referência para a gestão de outros setores que serão afetados mais intensamente no médio prazo, sobretudo aqueles que dependem de um alto grau de interação entre pessoas durante os encontros de serviços em ambientes físicos.

Duas abordagens metodológicas foram adotadas para o alcance do objetivo proposto. A primeira envolveu o levantamento bibliográfico de artigos que relacionam o termo “Covid” e “turismo” publicados até o dia 15 de maio de 2020, totalizando sete artigos (Gössling et al., 2020; Hall et al., 2020; Higgins-desbiolles, 2020; Lo et al., 2020; Shi & Liu, 2020; Williams & Kayaoglu, 2020; Zheng, Goh, & Wen, 2020). A segunda envolveu a coleta de relatórios, artigos de especialistas e documentos de associações de classe. O material foi coletado e sistematizado por pesquisadores da área de ciências sociais aplicadas. No total, 40 documentos (nos idiomas inglês, espanhol e português) publicados em várias partes do mundo entre os meses de março e maio, foram tratados



Uma vez que a garantia da saúde passa a ser central, situações relacionadas ao encontro social e mobilidade serão cada vez mais monitoradas. Restaurantes, eventos, meios de transporte e outros precisam redefinir sua capacidade de atendimento com base na segurança que oferecem para os clientes. Isto reforça o risco de colapso financeiro para muitas empresas do setor, devido aos altos investimentos em capacidade instalada e à característica de não estocabilidade de

muitos serviços (Hall et al., 2020), o que implica na impossibilidade de recuperar receitas perdidas. Muitos negócios apresentam um alto grau de concentração de serviços no setor. Um exemplo seria os meios de hospedagem, como hotéis e pousadas, que ofertam em sua essência serviços de hospedagem. Essa falta de diversificação dos serviços aumenta ainda mais o risco financeiro dos negócios, especialmente aqueles de pequeno porte.

**Tabela 1 | Turismo e Novas Práticas a partir da Covid-19**

Gestão de Processos e Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redesenho de processos para redução ou substituição de interações pessoais (máquinas interativas, robôs, inteligência artificial, serviços online, <i>delivery</i>, entre outros);</li> <li>• Novos controles de mobilidade e de fluxos de pessoas, materiais, equipamentos e informações;</li> <li>• Novos protocolos de higiene e biossegurança;</li> <li>• Novos padrões para gestão de filas e de processos de atendimento.</li> </ul>
Gestão de Instalações e de Capacidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redesenho de instalações e de equipamentos para redução de aglomerações e para assegurar distanciamento social seguro;</li> <li>• Revisão de previsões de aproveitamento da capacidade em instalações físicas, meios de transporte e atrativos;</li> <li>• Inovações para higienização de instalações.</li> <li>• Novos usos para instalações físicas (hotéis, centros de convenções, entre outros).</li> </ul>
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento da saúde de colaboradores (prevenção, testes e tratamento);</li> <li>• Treinamento em novos procedimentos e uso de EPI (Equipamentos de Proteção Individual);</li> <li>• Adoção de trabalho remoto, quando possível.</li> </ul>
Gestão de Interações com os Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redesenho da experiência e dos encontros de serviços;</li> <li>• Monitoramento do comportamento e da saúde de viajantes por meio de recursos tecnológicos e <i>bigdata</i>;</li> <li>• Educação de turistas para adoção de novas práticas de higiene e segurança;</li> <li>• Novas práticas comerciais e migração para ambientes virtuais, quando possível.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Novas formas de gerenciamento de pessoas são impulsionadas a partir da recomendação

de isolamento social como medida de contenção à Covid-19. Uma prática evidente

durante o período é o trabalho remoto e a adesão ao *home office*. A adoção de medidas e testes para monitoramento da saúde dos colaboradores passou a ser adotada em muitas empresas. Também é clara a necessidade do treinamento de profissionais para atender a novas demandas e processos, bem como o aumento do corte do número de funcionários e novas relações de trabalho.

Além da gestão de pessoas, serão necessárias novas formas de gerir as interações com os clientes. O turismo envolve um conjunto de serviços com alto grau de interatividade entre pessoas, onde o foco é a experiência e a base é a hospitalidade. Nelas reside o valor e a competitividade das empresas. No entanto, a implantação de novos processos deve mudar a experiência do turista durante a viagem. Assim, empresas de serviços deverão se adaptar, com o cuidado necessário para garantir a saúde e o bem-estar dos *stakeholders* e, ao mesmo tempo, oferecer uma experiência valiosa para os viajantes, evitando potenciais riscos e conflitos. Esta é uma questão central não apenas para o turismo, mas para os negócios baseados em serviços.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

A Covid-19 tem trazido impactos severos para os serviços turísticos e demandará grande capacidade de adaptação e recuperação por

parte dos gestores, especialmente enquanto a população não tiver acesso a uma vacina segura. Segundo o levantamento realizado, novas práticas de gestão estão sendo implantadas, ainda sem dados sobre resultados alcançados, em cinco grandes dimensões: gestão de processos e tecnologia, gestão de capacidade e de instalações, gestão de pessoas e gestão de interações com os clientes.

No entanto, as mudanças e recomendações identificadas neste levantamento apontam para desafios ainda não completamente compreendidos ou avaliados. Não é possível saber, por exemplo, o quanto os novos protocolos serão efetivos. Além do mais, empresas debilitadas financeiramente pela interrupção da demanda terão dificuldade para realizar os investimentos necessários e se adaptar a essa nova realidade.

Outros temas devem ser de grande relevância para o setor e várias perguntas sobre o futuro da atividade permanecem sem resposta. Uma delas envolve a possibilidade de repensar o turismo de maneira mais sustentável. Questões adicionais como os impactos emocionais e psicológicos da pandemia em viajantes, as restrições ao exercício de direitos fundamentais, a invasão de privacidade e a proteção de trabalhadores do turismo merecem a atenção de pesquisas futuras. Porém, aprender com o que está

acontecendo com o turismo pode ser aproveitado em outras áreas, sobretudo, aquelas que são baseadas em encontros de serviços e trocas sociais.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Chinazzi, M., Davis, J. T., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., ... Sun, K. (2020). The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science*, 400(April), 395–400.
- Gössling, S., Scott, D., Hall, C. M. (2020). Pandemics , tourism and global change : a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 0(0), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hall, C. M., Scott, D., Gössling, S. (2020). Pandemics , transformations and tourism : be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 0(0), 1–22. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies*, 0(0), 1–14. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757748>
- Lo, I. L., Lio, C. F., Cheong, H. H., Lei, C. I., Cheong, T. H., & Zhong, X. (2020). Evaluation of SARS-CoV-2 RNA shedding in clinical specimens and clinical characteristics of 10 patients with COVID-19 in Macau. *International Journal of Biological Sciences*, 16(10), 1698–1707. <https://doi.org/10.7150/ijbs.45357>
- Raibhandari, B., Phuyal, N., Shrestha, B., & Thapa, M. (2020). Air Medical Evacuation of Nepalese Citizen During Epidemic of COVID-19 from Wuhan to Nepal. *Journal of Nepal Medical Association*, 58(222), 125+. <https://doi.org/10.31729/jnma.4857>
- Shi, Q., & Liu, T. (2020). Should internal migrants be held accountable for spreading COVID-19 ? *Featured Graphics*, 0(0), 1–3. <https://doi.org/10.1177/0308518X20916764>
- UNWTO. (2020). *World Tourism Barometer May 2020 Special focus on the Impact of COVID-19*.
- Williams, C. C., & Kayaoglu, A. (2020). COVID-19 and undeclared work : impacts and policy responses in Europe in Europe. *The Service Industries Journal*, 0(0), 1–18. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1757073>
- Zhang, H. W., Yu, J., Xu, H. J., Lei, Y., Pu, Z. H., Dai, W. C., ... Li, D. F. (2020). Corona Virus International Public Health Emergencies: Implications for Radiology Management. *Academic Radiology*, 27(4), 463–467. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2020.02.003>
- Zheng, Y., Goh, E., & Wen, J. (2020). The effects of misleading media reports about COVID-19 on Chinese tourists ' mental health : a perspective article. *Anatolia*, 00(00), 1–4. <https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1747208>

## CONTATO

---

**Mariana de Freitas Coelho**

Professora Adjunta do Departamento de Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil.

E-mail: [marifcoelho@gmail.com](mailto:marifcoelho@gmail.com)

**Verônica Feder Mayer**

Professora Associada, PPGTUR/UFF, Faculdade de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.

E-mail: [veronicamayer@id.uff.br](mailto:veronicamayer@id.uff.br)