RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano II, v.2 2022. | submissão: 26/10/2022 | aceito: 28/10/2022 | publicação: 30/10/2022

A INTERSEÇÃO DA PEDAGOGIA E DA GESTÃO NO TURISMO: PROPOSTA DE UM *FRAMEWORK* PARA O DESENVOLVIMENTO DE ROTEIROS DE TURISMO EDUCACIONAL EM AGÊNCIAS E OPERADORAS

THE INTERSECTION OF PEDAGOGY AND MANAGEMENT IN TOURISM: A FRAMEWORK PROPOSAL FOR THE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL TOURISM ITINERARIES IN AGENCIES AND OPERATORS

Aline Poletti Tiano

Bacharel em Pedagogia (Universidade Paulista - UNIP)

Gestor do Turismo (Universidade Federal do Maranhão - UFMA)

Técnico em Turismo (Escola Técnica Estadual Trajano Camargo)

Guia de Turismo (Credenciada EMBRATUR)

RESUMO

O turismo contemporâneo transcende a mera atividade de lazer, apresentando um potencial latente para a formação humana integral. Contudo, o setor de agenciamento e operação turística frequentemente negligencia a dimensão pedagógica, focando-se em processos de gestão, logística e comercialização que padronizam a experiência em detrimento do aprendizado. Este artigo investiga a interseção entre a Pedagogia, com ênfase no turismo educacional , e a Gestão de Agências, propondo um *framework* teórico-prático para o desenvolvimento de roteiros de turismo educacional. A metodologia baseia-se em revisão bibliográfica qualitativa, analisando os fundamentos da aprendizagem experiencial (Dewey) e da pedagogia crítica (Freire) em contraponto às teorias de gestão de serviços turísticos (Beni; Krippendorf). Argumenta-se que a fusão dessas duas áreas de formação — o gestor-pedagogo — é essencial para criar produtos turísticos que sejam, simultaneamente, comercialmente viáveis e educacionalmente transformadores. O estudo conclui que a implementação de um *framework* estruturado não apenas qualifica o produto turístico, mas redefine o papel da agência de viagens como uma promotora ativa do conhecimento, respondendo a uma demanda crescente por viagens com propósito e significado.

Palavras-chave: Turismo Pedagógico. Gestão de Agências de Turismo. Design de Roteiros. Aprendizagem Experiencial. Pedagogia no Turismo.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

ABSTRACT

Contemporary tourism transcends mere leisure activity, presenting a latent potential for integral human formation. However, the tourism agency and operation sector often neglects the pedagogical dimension, focusing on management, logistics, and commercialization processes that standardize the experience at the expense of learning. This article investigates the intersection between Pedagogy, with an emphasis on educational tourism, and Agency Management, proposing a theoretical-practical framework for the development of educational tourism itineraries. The methodology is based on a qualitative bibliographic review, analyzing the foundations of experiential learning (Dewey) and critical pedagogy (Freire) in contrast to theories of tourism service management (Beni; Krippendorf). It is argued that the fusion of these two training areas—the manager-pedagogue—is essential for creating tourism products that are both commercially viable and educationally transformative. The study concludes that the implementation of a structured framework not only qualifies the tourism product but also redefines the role of the travel agency as an active promoter of knowledge, responding to a growing demand for travel with purpose and meaning.

Keywords: Educational Tourism. Tourism Agency Management. Itinerary Design. Experiential Learning. Pedagogy in Tourism.

1. INTRODUÇÃO

O fenômeno turístico, em sua essência mais profunda, é intrinsecamente educacional, pois expõe o indivíduo ao diverso, ao desconhecido e ao Outro, deslocando-o de sua zona de conforto habitual. No entanto, a massificação da indústria de viagens, impulsionada por modelos de gestão focados na eficiência operacional e na maximização do lucro, frequentemente esteriliza esse potencial transformador. O turismo de massa, como criticado por Krippendorf (1989), tende a reduzir destinos complexos a meros cenários para consumo rápido, onde o viajante se torna um espectador passivo de uma realidade encenada, em vez de um participante ativo em um processo de descoberta. Esta lacuna entre o potencial de aprendizagem da viagem e a realidade da oferta comercial é o problema central que este artigo se propõe a investigar, explorando como a gestão de agências e operadoras pode ser reestruturada. A ausência de intencionalidade pedagógica no design dos roteiros é uma oportunidade perdida, não apenas para o viajante, mas para a própria sustentabilidade do setor, que enfrenta um consumidor cada vez mais crítico e ávido por experiências que agreguem significado, e não apenas entretenimento efêmero, à sua jornada de lazer.

A presente pesquisa justifica-se pela crescente demanda por viagens com propósito, um segmento que se distancia do turismo de consumo e se aproxima do turismo de experiência e transformação. Nesse contexto, o "turismo pedagógico" ou "turismo educacional" emerge como um nicho de alto

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

valor agregado. Contudo, a simples rotulagem de um roteiro como "educacional" não garante sua eficácia. A formação específica em Pedagogia, com ênfase no turismo educacional, oferece as ferramentas teóricas para estruturar uma viagem não como um conjunto de visitas, mas como um currículo experiencial. Este artigo defende que a integração desta competência pedagógica com a formação em Gestão do Turismo é a chave para superar a dicotomia entre educação e viabilidade comercial, um desafio que a maioria das agências tradicionais falha em endereçar por falta de conhecimento técnico específico sobre como fundir esses dois universos aparentemente distintos e, por vezes, conflitantes em seus objetivos primários.

O objetivo geral deste trabalho é propor um *framework* teórico-prático para o desenvolvimento e a operação de roteiros de turismo educacional por agências e operadoras. Como objetivos específicos, buscamos: (1) Analisar os fundamentos da pedagogia da experiência e sua aplicabilidade direta no design de itinerários turísticos; (2) Mapear os desafios da gestão de agências na comercialização de produtos intangíveis e de alto valor agregado, como o conhecimento; (3) Estruturar o papel do profissional híbrido, o "gestor-pedagogo", como figura central na curadoria de conteúdo e na mediação da experiência de viagem; e (4) Detalhar as etapas de um modelo de gestão que integre a intencionalidade pedagógica desde a concepção do produto até a avaliação pós-viagem, garantindo que os objetivos de aprendizagem sejam alcançados. Esta proposta visa preencher uma lacuna na literatura de turismo, que raramente aborda a operacionalização prática da pedagogia no *chão de fábrica* da agência.

Metodologicamente, este artigo constitui-se como uma revisão bibliográfica qualitativa e exploratória, de caráter propositivo. A pesquisa fundamenta-se, de um lado, nos pilares da filosofia da educação, notadamente nos conceitos de "experiência e educação" de John Dewey (1938) e na "pedagogia da autonomia" de Paulo Freire (1996), que defendem a aprendizagem como um ato de construção ativa da realidade. De outro lado, ancora-se nas teorias clássicas da administração e gestão de serviços turísticos, como a análise estrutural de Beni (2007) e os conceitos de hospitalidade e atendimento. A intersecção desses campos será utilizada para construir um modelo analítico que, ao final, resultará na proposta do *framework* de gestão, demonstrando como os conceitos pedagógicos podem ser traduzidos em processos operacionais claros para agências, fugindo da abstração e focando na aplicação prática.

A principal tese defendida é que o futuro da competitividade no setor de agenciamento não reside mais apenas na eficiência logística ou no preço, mas na capacidade de oferecer experiências singularmente transformadoras. O turismo educacional, quando estruturado com rigor pedagógico, deixa de ser um nicho de excursões escolares e torna-se uma poderosa ferramenta de educação continuada para adultos, grupos de interesse e viajantes individuais. A formação simultânea em Pedagogia e Gestão do Turismo fornece a base acadêmica para esta proposta, permitindo que a agência de viagens se reposicione no mercado, não como uma mera intermediária de serviços, mas como uma curadora de conhecimento e uma facilitadora de processos de aprendizagem significativos, humanizando a prática turística e resgatando seu potencial emancipatório. O que se

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

propõe é uma mudança de paradigma na forma como o produto turístico é concebido, gerenciado e entregue.

Este artigo está estruturado em sete seções subsequentes, além desta introdução e da conclusão. A segunda seção aprofundará os fundamentos da pedagogia da experiência aplicados ao contexto do turismo. A terceira seção debaterá os desafios tradicionais da gestão de agências na padronização de serviços e na dificuldade de inovação de produtos. A quarta seção definirá conceitualmente o turismo educacional, diferenciando-o de práticas adjacentes. A quinta e a sexta seções abordarão os aspectos práticos do design de roteiros, focando no papel do Guia de Turismo como mediador e na curadoria de conteúdo. A sétima seção apresentará formalmente o *framework* proposto. Por fim, a conclusão sintetizará os argumentos, reiterando a viabilidade da fusão entre gestão e pedagogia como um diferencial competitivo e sustentável para o setor.

A relevância desta discussão se intensifica em um cenário pós-pandêmico, onde a busca por viagens com significado e a valorização de experiências autênticas e educativas atingiram um novo patamar. O viajante contemporâneo não quer apenas "ver"; ele quer "compreender". As agências de turismo que não se adaptarem a essa demanda por profundidade, permanecendo no modelo de gestão puramente logístico, correm o risco de se tornarem obsoletas. Este trabalho oferece um caminho para que o gestor de turismo utilize sua formação técnica em hospitalidade e eventos como uma plataforma para ir além, aplicando princípios pedagógicos para transformar radicalmente a experiência do cliente, fidelizando-o através do intelecto e da emoção, e não apenas pelo preço ou conveniência, inaugurando uma nova fase na administração de serviços turísticos.

2. FUNDAMENTOS DA PEDAGOGIA DA EXPERIÊNCIA E SUA APLICAÇÃO NO TURISMO

A concepção de que a viagem educa é tão antiga quanto a própria história do pensamento ocidental, desde o "Grand Tour" da aristocracia europeia até as jornadas filosóficas. Contudo, a formalização dessa intuição em uma prática pedagógica estruturada encontra seus fundamentos mais sólidos na obra de John Dewey. Para Dewey (1938), a educação não é uma preparação para a vida; ela é a própria vida. Ele propõe uma ruptura radical com o modelo de ensino "bancário" — termo posteriormente popularizado por Freire (1987) —, onde o conhecimento é depositado passivamente no aluno. Dewey argumenta que a aprendizagem real só ocorre através da "experiência", um processo contínuo de interação entre o indivíduo e o ambiente. Esta experiência, para ser educativa, precisa de duas qualidades: continuidade (uma experiência deve modificar as experiências futuras) e interação (o ambiente objetivo e as condições subjetivas do aprendiz se fundem). O turismo, por definição, é uma das formas mais potentes de interação com novos ambientes, oferecendo um laboratório vivo para a aplicação direta desses conceitos.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

O desafio de aplicar Dewey ao turismo gerenciado reside na distinção crucial que ele faz entre uma "experiência" e uma "experiência educativa". Uma visita a um museu, por exemplo, pode ser caótica, confusa e desprovida de significado se o viajante não possuir o contexto ou a orientação para processar as informações; trata-se de uma experiência, mas não necessariamente educativa. Para que a visita se torne educativa, ela precisa ser mediada e estruturada. É aqui que a formação em Pedagogia se torna vital para o gestor de turismo. O design de um roteiro educacional não pode ser apenas uma lista de locais; ele deve ser uma sequência de *problematizações*. O viajante não deve ir a um centro histórico apenas para "ver" a arquitetura colonial, mas para ser guiado a *questionar* as relações sociais, econômicas e de poder que aquela arquitetura representa, conectando o passado visível ao presente vivido, em um claro exercício de continuidade da experiência.

Paulo Freire (1996), embora focado na alfabetização de adultos, oferece a segunda coluna de sustentação para o turismo educacional: a pedagogia da autonomia e da problematização. Freire defende que "ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção". Transportando esta máxima para a gestão de roteiros turísticos, o papel do Guia de Turismo, quando imbuído de uma função pedagógica, deixa de ser o de um mero transmissor de datas e fatos (o "guia-Wikipedia"). Ele se torna um mediador, um provocador de perguntas. Em vez de simplesmente "apontar" um monumento, o guia-pedagogo questiona o grupo: "Por que este monumento está aqui? Quem ele homenageia? E, mais importante, quem ele *não* homenageia?". Esta abordagem transforma a visita passiva em um ato de leitura crítica do mundo, alinhando a prática turística a um objetivo de emancipação intelectual e social.

A implementação de uma pedagogia freiriana no turismo comercial exige, da parte do gestor, uma coragem para romper com o conforto do turismo de entretenimento puro. O entretenimento busca a satisfação imediata; a educação busca a transformação, e a transformação pode ser desconfortável. Um roteiro pedagógico sobre a história do Brasil, por exemplo, deve incluir não apenas os palácios e igrejas, mas também os locais de memória da escravidão, os mercados de escravos e as áreas de resistência. A gestão de agência tradicional, focada em evitar atritos, poderia ver isso como um "risco" ao lazer. A gestão pedagógica, contudo, entende que o conflito cognitivo e a reflexão crítica são, precisamente, o *objetivo* da experiência educativa, gerando um valor agregado que o turismo de sol e praia jamais poderá oferecer, fidelizando o cliente pelo impacto da reflexão.

A pedagogia da experiência também redefine a avaliação da viagem. Em um modelo de gestão tradicional, o sucesso é medido por métricas de satisfação imediata (KPIs de *feedback* sobre o hotel, o transporte, a pontualidade). Em um modelo de gestão pedagógica, essas métricas são importantes, mas insuficientes. A avaliação precisa medir a *aprendizagem*. O gestor-pedagogo deve criar mecanismos (como diários de bordo, rodas de conversa ao final do dia ou projetos pós-viagem) que permitam ao viajante articular o que aprendeu, como a viagem mudou sua perspectiva e como ele aplicará esse conhecimento. Esta mudança de foco avaliativo, da satisfação para a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

transformação, é a prova final de que o roteiro cumpriu sua função educacional e não foi apenas uma sucessão de eventos de lazer bem gerenciados.

A resistência a essa abordagem no setor de agenciamento muitas vezes reside na falsa dicotomia entre "educação" (vista como séria e enfadonha) e "turismo" (visto como leve e divertido). A formação em Técnico de Turismo, com ênfase em eventos e hospitalidade, oferece justamente a ponte para quebrar esse mito. A pedagogia da experiência não é sinônimo de uma aula expositiva cansativa; ela é, por excelência, uma metodologia ativa (MORAN, 2017). A aprendizagem pode e deve ser lúdica, baseada em jogos, em desafios de observação e em interações dinâmicas com a comunidade local. O gestor de turismo com formação pedagógica é o profissional ideal para *coreografar* essa experiência, usando técnicas de hospitalidade para criar um ambiente seguro e acolhedor onde a aprendizagem crítica possa florescer de forma prazerosa.

Portanto, os fundamentos da pedagogia da experiência de Dewey e da pedagogia crítica de Freire não são apenas abstrações filosóficas; são diretrizes práticas para o design de produtos turísticos inovadores. Elas exigem que a gestão de agências evolua. O gestor deixa de ser um "vendedor de pacotes" para se tornar um "arquiteto de jornadas de aprendizagem". Ele precisa entender menos de *check-in* e mais de currículo, menos de logística pura e mais de andragogia (a ciência de como adultos aprendem). A formação técnica em turismo e em gestão fornece o "como fazer", mas é a pedagogia que fornece o "porquê fazer", justificando o valor do roteiro e criando a verdadeira diferenciação competitiva no mercado saturado de viagens

3. DESAFIOS DA GESTÃO DE AGÊNCIAS NA PADRONIZAÇÃO E INOVAÇÃO DE PRODUTOS

A gestão de agências de turismo opera sob um paradigma fundamentalmente desafiador: a administração de serviços intangíveis. Diferente de um produto manufaturado, uma viagem é uma promessa, uma experiência que começa a ser consumida no momento da consulta e só se conclui após o retorno do viajante. Este caráter intangível, perecível e variável (uma vez que a mesma viagem pode ser percebida de formas distintas por pessoas diferentes) impõe à gestão um dilema central: a busca pela padronização. A padronização, no modelo clássico de administração, é a chave para a eficiência, a redução de custos e a garantia de qualidade. No turismo, contudo, a padronização excessiva corre o risco de "pasteurizar" a experiência, transformando destinos únicos em *commodities* intercambiáveis. O gestor de turismo é, portanto, forçado a equilibrar a necessidade de processos operacionais eficientes (reservas, emissões, logística) com a demanda por experiências autênticas e personalizadas, um equilíbrio que a gestão puramente processual falha em alcançar e que exige uma sensibilidade humanística, muitas vezes negligenciada pela formação técnica tradicional.

Em resposta a essa variabilidade, a indústria do turismo investiu massivamente em sistemas globais de distribuição (GDS), como Sabre, Amadeus e Travelport , e em sistemas de gestão de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

propriedades (PMS) e relacionamento (CRM). Estas ferramentas, embora essenciais para a operação e para a gestão administrativa, paradoxalmente solidificaram a comoditização do setor. Quando todas as agências acessam o mesmo inventário (voos, hotéis, locações) e utilizam as mesmas ferramentas, a única variável de diferenciação visível para o consumidor torna-se o preço. O gestor de agência, mesmo possuindo uma visão estratégica, vê-se frequentemente aprisionado em uma "guerra de preços", onde sua função principal é reduzida à de um operador de sistemas de reserva, focado em margens decrescentes. A inovação de produto (o design de roteiros exclusivos) torna-se um luxo secundário, pois a sobrevivência diária depende da eficiência transacional, um ciclo que drena os recursos que poderiam ser alocados na pesquisa e desenvolvimento de experiências pedagógicas de maior valor agregado.

A inovação de produtos no turismo enfrenta, ainda, uma barreira estrutural: a facilidade de replicação. Um roteiro, por mais cuidadosamente pesquisado e desenhado que seja, é, em sua essência, uma ideia, uma sequência de locais e atividades. Uma vez lançado no mercado, um concorrente pode facilmente copiar o itinerário, capitalizando sobre o investimento intelectual e a pesquisa do inovador sem ter incorrido nos mesmos custos de desenvolvimento. Este "vazamento" de propriedade intelectual desencoraja a inovação profunda. O gestor de turismo tradicional, treinado para focar em ativos tangíveis e processos defensáveis, hesita em investir na criação de roteiros educacionais complexos. A verdadeira inovação, contudo, não reside no *itinerário* (o "o quê"), mas na *mediação pedagógica* (o "como"), uma camada de serviço intangível, baseada na formação do guia e na curadoria do conteúdo, que é muito mais difícil de ser replicada e que depende de uma gestão focada no desenvolvimento de capital humano, e não apenas na logística de serviços.

A formação técnica tradicional em turismo e hospitalidade, com ênfase em atendimento e eventos, contribui para um modelo de gestão focado na excelência do "continente", mas muitas vezes negligente com o "conteúdo". O gestor de agência é treinado para garantir a qualidade da hospitalidade: o *transfer* pontual, o *check-in* rápido, o conforto do assento no evento, a limpeza do quarto de hotel. Estes são, inegavelmente, fatores cruciais para a satisfação do cliente. No entanto, no turismo educacional, estes são fatores higiênicos, não o produto principal. O produto principal é a aprendizagem, o *insight*, a transformação. A gestão tradicional falha ao tratar a visita ao museu ou ao sítio histórico como um item logístico no *checklist* do roteiro, quando, na verdade, esta deveria ser a atividade central, cuidadosamente desenhada e mediada pedagogicamente, exigindo do gestor competências que vão além da simples organização de eventos ou da gestão hoteleira.

Outro desafio significativo para a inovação pedagógica dentro das agências é a estrutura de formação das próprias equipes de vendas e atendimento. Os consultores de viagem são, via de regra, treinados exaustivamente em sistemas de reserva e em técnicas de vendas focadas na conversão imediata. Eles são incentivados a vender o "pacote" disponível, o produto padronizado que gera comissão rápida, e não a engajar o cliente em um diálogo profundo para entender suas necessidades de aprendizagem. Para que o turismo educacional prospere, o gestor precisa

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

transformar sua equipe de "vendedores" em "consultores pedagógicos", profissionais capazes de diagnosticar o perfil de aprendizagem do cliente e recomendar a experiência mais adequada. Esta é uma mudança cultural profunda, que exige uma gestão focada em treinamento contínuo (andragogia) e em sistemas de incentivo que valorizem a qualidade da consultoria, e não apenas o volume de vendas.

Os sistemas operacionais contemporâneos, como CRM e ferramentas de automação, que são cruciais para a gestão de grandes volumes de clientes, também podem impor barreiras à personalização exigida pelo turismo pedagógico. Um roteiro educacional eficaz é fluido; ele deve ser capaz de se adaptar *em tempo real* aos interesses e ao ritmo de aprendizagem do grupo. Um guia-pedagogo pode precisar alterar o percurso com base em uma pergunta inesperada ou em um evento local. Os sistemas de gestão, no entanto, prosperam na previsibilidade e na padronização. A rigidez de um *voucher* pré-programado ou de um sistema de gestão de propriedades (PMS) que não permite flexibilidade no itinerário pode engessar a experiência de aprendizagem. O gestor inovador deve, portanto, encontrar um equilíbrio entre o uso da tecnologia para eficiência administrativa e a garantia de flexibilidade humana na execução pedagógica, assegurando que o sistema sirva à pedagogia, e não o contrário.

Finalmente, o desafio da comercialização (Marketing) de um produto tão complexo como o turismo educacional é substancial. O marketing turístico tradicional é visual, focado na estética do destino (praias, monumentos) e na promessa de lazer e descanso. Vender "aprendizagem" ou "transformação crítica" é vender um intangível de segunda ordem, um benefício que é difícil de ser capturado em uma fotografia ou em um *slogan* curto. O gestor de agência precisa desenvolver estratégias de marketing de conteúdo, utilizando narrativas, depoimentos de transformação e a construção da autoridade intelectual (do guia e da agência) para comunicar o valor da experiência pedagógica. Esta dificuldade em "tangibilizar o intangível" de forma escalável faz com que muitas agências recuem para a zona de conforto dos produtos padronizados, perdendo a oportunidade de liderar um mercado em franca expansão e de cumprir uma função social mais profunda.

4. CONCEITUAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TURISMO EDUCACIONAL (OU PEDAGÓGICO)

O Turismo Educacional, também referido na literatura como Turismo Pedagógico, é frequentemente mal interpretado, sendo reduzido genericamente a "excursões escolares" ou viagens de formatura. Essa visão restritiva ignora a profundidade e a complexidade do conceito, limitando seu potencial de mercado e seu impacto formativo. Na realidade, o Turismo Pedagógico, fundamentado na formação acadêmica específica, é uma modalidade turística que se define pela sua *intencionalidade*. Diferente do turismo de lazer convencional, onde o aprendizado é um subproduto acidental e fortuito da viagem, o Turismo Educacional é estruturado com objetivos de aprendizagem claros, explícitos e mensuráveis. Ele utiliza o deslocamento geográfico e a imersão cultural como ferramentas centrais de um currículo experiencial planejado, visando a construção

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

de conhecimento, o desenvolvimento de competências (cognitivas, sociais e emocionais) e a transformação da perspectiva do viajante, seja ele um estudante, um adulto em educação continuada ou um grupo de interesse específico.

Para delimitar academicamente o Turismo Pedagógico, é essencial diferenciá-lo de seus conceitos fronteiriços. O "Turismo Cultural", por exemplo, foca na visitação a patrimônios, museus e eventos artísticos; o viajante é um consumidor de cultura. O "Turismo de Experiência" foca na participação ativa em atividades locais (uma aula de culinária, uma colheita), visando a autenticidade. O Turismo Educacional absorve elementos de ambos, mas adiciona uma camada estrutural: a *mediação pedagógica*. Não basta "visitar" o patrimônio (Turismo Cultural) ou "fazer" a atividade (Turismo de Experiência); é preciso que haja um processo facilitado de reflexão crítica sobre o significado daquela visita ou daquela atividade. Portanto, um roteiro só pode ser classificado como pedagógico se houver um design instrucional prévio, objetivos de aprendizagem definidos e uma metodologia de mediação ativa durante a execução.

A fundamentação teórica desta modalidade repousa na intersecção entre a Pedagogia e a Gestão do Turismo. Do lado da Pedagogia, ele se apropria das metodologias ativas, onde o viajante é o protagonista de seu aprendizado, e não um espectador. A viagem é o "laboratório" onde as teorias (vistas antes ou durante o percurso) são testadas, observadas e problematizadas na prática, ecoando os princípios de Dewey (1938) sobre a aprendizagem pela experiência. Do lado da Gestão do Turismo, ele exige uma logística impecável, não apenas para o conforto (gestão hoteleira, transporte), mas para servir como suporte ao ato pedagógico; o roteiro deve ser gerenciado de forma a otimizar o tempo e os recursos para o *foco* da aprendizagem, evitando que a fadiga logística (um voo atrasado, um *transfer* desorganizado) prejudique a capacidade cognitiva e a disposição do grupo para aprender.

A amplitude do Turismo Educacional vai muito além do ambiente escolar. Enquanto a ênfase em "turismo pedagógico" naturalmente remete às viagens de estudo de meio (onde alunos aplicam conceitos de geografia, história ou biologia em campo), a aplicação mais ampla se estende à andragogia (educação de adultos). Isso inclui roteiros temáticos (ex: "A Rota do Vinho sob a ótica da química e da agronomia"), viagens de imersão idiomática (onde o aprendizado do idioma é contextualizado culturalmente, e não restrito à sala de aula), programas de voluntariado estruturado (que exigem reflexão crítica sobre o impacto social) e até mesmo viagens corporativas de incentivo que são desenhadas para desenvolver *soft skills* e liderança através de desafios experienciais, ampliando significativamente o mercado potencial para agências especializadas.

Um dos maiores equívocos na gestão de agências é confundir "roteiro temático" com "roteiro pedagógico". Um roteiro sobre a Segunda Guerra Mundial que apenas leva o viajante a praias, museus e memoriais é temático. Um roteiro *pedagógico* sobre o mesmo tema utiliza esses locais como "textos" a serem lidos criticamente; o guia-mediador provocará discussões sobre propaganda, ética, tomada de decisão e as repercussões contemporâneas do conflito. A gestão de um produto

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

deste tipo exige um profissional com dupla competência: a de Gestor de Turismo , para negociar com fornecedores, garantir a segurança e a logística , e a de Pedagogo, para desenhar o arco narrativo e de aprendizagem da viagem, assegurando que o resultado final seja uma compreensão mais profunda, e não apenas uma coleção de fotografias em locais famosos.

A delimitação do Turismo Educacional também passa pela sua estrutura operacional, que é inerentemente mais complexa. Um pacote de lazer tradicional pode ser montado dinamicamente por um algoritmo, combinando voo e hotel. Um pacote pedagógico é artesanal, mesmo quando operado em escala. Ele exige uma fase de "Design Instrucional" (DI), onde o gestor-pedagogo define o público-alvo, os objetivos de aprendizagem, as experiências-chave que servirão como âncoras pedagógicas e as formas de avaliação. Esta complexidade operacional o torna um produto de difícil replicação (como discutido no item anterior), protegendo a agência inovadora da comoditização e justificando margens de lucro mais elevadas, alinhadas ao seu alto valor agregado e à sua capacidade de transformação pessoal e intelectual do cliente.

Portanto, o Turismo Educacional, academicamente definido, é uma modalidade que exige uma gestão de agência altamente especializada. O gestor deve possuir uma visão holística que integre a logística (Técnico em Turismo) , a hospitalidade (Gestão Hoteleira) e a mediação humana (Guia de Turismo) , mas, acima de tudo, deve subordinar todas essas competências a uma intencionalidade pedagógica clara. É a pedagogia que atua como o "fio condutor" que amarra todos os serviços, transformando um conjunto de atividades turísticas em uma experiência de aprendizagem coesa, significativa e singular. Sem essa intencionalidade pedagógica explícita, a viagem, por mais interessante que seja, permanece no campo do lazer cultural, não atingindo o potencial do turismo como ferramenta de educação formal e informal.

5. O GUIA DE TURISMO COMO MEDIADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE AGÊNCIAS

A figura do Guia de Turismo é frequentemente tratada pela gestão de operadoras como um recurso logístico-operacional: o profissional responsável por garantir o cumprimento do itinerário, gerenciar o tempo do grupo, resolver problemas emergenciais e fornecer informações básicas sobre os atrativos. Esta visão, embora funcional, subutiliza drasticamente o potencial deste profissional, reduzindo-o a um "pastor" de grupos ou a um "transmissor" de fatos. No contexto do Turismo Educacional, o guia transcende essa função. Ele deixa de ser um informante para se tornar um *mediador pedagógico*, talvez o elemento mais crítico para o sucesso da experiência de aprendizagem. A formação acadêmica em Pedagogia aplicada à gestão de agências permite ao gestor redesenhar o *job description* e o treinamento deste profissional, focando em competências de facilitação, e não apenas de informação.

A mediação pedagógica, fundamentada em Freire (1996), é um ato de "desvelamento da realidade" através do diálogo. O guia-transmissor aponta para o Partenon e diz: "Este é o Partenon, construído

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

em 447 a.C., dedicado à deusa Atena". O guia-mediador, por sua vez, utiliza o monumento como um ponto de partida para a problematização: "Por que vocês acham que os atenienses investiram tanto esforço e riqueza para construir este templo? Que mensagem eles queriam passar aos seus rivais? Como essa arquitetura (ordem, simetria) reflete o que eles pensavam sobre si mesmos e sobre o universo?". O gestor de agência com formação pedagógica entende que o valor do roteiro não está em "ver o Partenon", mas em *processar* o significado do Partenon. Este processo exige um guia treinado em metodologias ativas, capaz de fazer perguntas abertas e de gerenciar discussões em grupo, em vez de recitar um roteiro memorizado.

A formação oficial como Guia de Turismo credenciado pela EMBRATUR, com habilitação para roteiros nacionais e internacionais, fornece a base técnica e ética para esta atuação. A credencial garante o conhecimento técnico sobre história, geografia e legislação, que são os pré-requisitos para a mediação. No entanto, o *framework* pedagógico proposto neste artigo exige uma camada adicional de competência: a didática. O gestor de agência deve, portanto, investir no treinamento contínuo de seus guias, não apenas em "conteúdo" (mais fatos históricos), mas em "método" (como transformar fatos em perguntas, como gerenciar o ritmo de aprendizagem de um grupo heterogêneo, como utilizar técnicas de *storytelling* para engajar emocionalmente os viajantes). Esta é uma função direta da gestão de pessoas, essencial para a entrega do produto de turismo educacional.

A gestão da experiência do cliente em um roteiro pedagógico torna-se exponencialmente mais complexa. O gestor de agência precisa dar autonomia ao guia-mediador. Diferente de um roteiro padronizado, onde o guia deve seguir rigidamente os horários (*pick-up* às 9h00, museu às 9h30, almoço às 12h00), o roteiro pedagógico precisa de flexibilidade. Se uma discussão no museu se aprofunda e o grupo demonstra alto engajamento, o guia-mediador deve ter o poder de decisão, conferido pela gestão, para estender aquela atividade, mesmo que isso signifique ajustar o restante do cronograma. Esta "flexibilidade gerenciada" é um pesadelo para a gestão operacional tradicional, mas é a essência da aprendizagem centrada no aluno (viajante), exigindo uma relação de confiança absoluta entre o gestor (no escritório) e o pedagogo (em campo).

O Guia de Turismo, neste modelo, atua também como o principal agente de avaliação formativa. A gestão tradicional coleta *feedback* ao final da viagem, através de formulários de satisfação (focados no hotel, no ônibus, no guia). O guia-mediador, por outro lado, realiza avaliações *durante* o processo. Ele "lê" o grupo: os viajantes estão confusos? Entediados? Engajados? Ele promove "rodas de conversa" ao final de cada dia, incentivando o grupo a articular o que aprendeu, o que o surpreendeu e quais conexões fez. Esta informação é vital, não apenas para o grupo, mas como um relatório qualitativo para o gestor de agência, que pode usar esse *feedback* imediato para aprimorar o design de futuros roteiros, criando um ciclo de melhoria contínua baseado na aprendizagem real, e não apenas na satisfação logística.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

A formação como Técnico em Turismo com ênfase em atendimento complementa essa visão. A mediação pedagógica pode ser intelectualmente desafiadora e, por vezes, emocionalmente desconfortável, especialmente ao abordar temas históricos sensíveis. A competência em "hospitalidade" e "atendimento" é o que permite ao guia-mediador criar um "ambiente psicologicamente seguro", onde os viajantes se sintam à vontade para expressar dúvidas, discordar respeitosamente e se mostrar vulneráveis no processo de aprendizagem. O guia-pedagogo não é um professor autoritário, mas um anfitrião do conhecimento. Ele acolhe o viajante (hospitalidade) e, dentro desse espaço de conforto, provoca a reflexão (pedagogia), garantindo que a experiência seja ao mesmo tempo agradável e profundamente transformadora.

Portanto, a gestão de agências focada no turismo educacional deve reposicionar o Guia de Turismo como seu principal ativo intelectual e pedagógico, e não apenas como um executor logístico. O gestor, informado pela Pedagogia, torna-se um "gestor de talentos pedagógicos", responsável por recrutar, treinar e empoderar esses profissionais. O sucesso do roteiro educacional não será medido pela precisão do relógio, mas pela qualidade do diálogo estabelecido entre o viajante, o destino e o mediador. Investir na capacitação pedagógica do guia é o único caminho para que a agência possa, de fato, entregar a promessa de uma viagem que ensina a "ler o mundo", como propunha Freire.

6. O PAPEL DA GESTÃO NA CURADORIA DE CONTEÚDO E NO DESIGN DO ROTEIRO PEDAGÓGICO

O desenvolvimento de um produto de turismo educacional de alto impacto exige uma mudança fundamental no *back-office* da agência de viagens. A função do gestor transcende a negociação com fornecedores (hotéis, companhias aéreas) e a montagem de itinerários logísticos; ela evolui para a de um "Curador de Conteúdo" e "Arquiteto de Experiências de Aprendizagem". Esta é talvez a aplicação mais direta da formação em Pedagogia na administração de agências. Assim como um professor planeja um currículo escolar, o gestor-pedagogo deve planejar o "currículo da viagem", definindo não apenas *para onde* ir, mas *por que* ir e *o que* aprender em cada local. Este processo de curadoria é o que diferencia o produto de uma simples compilação de pontos turísticos, transformando-o em uma narrativa de aprendizagem coesa e intencional.

A primeira etapa do design pedagógico de um roteiro é a definição clara dos objetivos de aprendizagem. A gestão tradicional foca nos "entregáveis": "visitar o Louvre, subir na Torre Eiffel". A gestão pedagógica foca nas "competências": "Ao final desta viagem, o viajante deverá ser capaz de analisar criticamente o papel da arte na representação do poder político (Louvre) e compreender o impacto das revoluções tecnológicas na arquitetura urbana (Torre Eiffel)". Estes objetivos, que devem ser formulados pelo gestor-pedagogo, guiarão todas as decisões subsequentes, desde a escolha do material de apoio enviado antes da viagem até as perguntas que o guia-mediador fará durante a visita. Esta clareza pedagógica é o alicerce que sustenta a viabilidade do produto e justifica seu valor agregado perante o cliente.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

O processo de "Curadoria de Conteúdo" é uma tarefa intelectual intensiva. O gestor de agência não pode depender apenas dos folhetos turísticos ou das informações superficiais disponíveis online. Ele deve realizar uma pesquisa aprofundada ou contratar especialistas (historiadores, biólogos, críticos de arte) para desenvolver o material didático que acompanhará a viagem. Este material — que pode incluir leituras prévias, vídeos, *podcasts* ou diários de bordo estruturados — serve para "preparar o olhar" do viajante. Como Freire (1987) argumenta, a leitura do mundo precede a leitura da palavra; no turismo, a leitura prévia (a palavra) qualifica a leitura do destino (o mundo). A agência que investe nessa curadoria de conteúdo se posiciona como uma autoridade intelectual, e não como uma mera revendedora de serviços.

A formação como Técnico em Turismo com ênfase na promoção de eventos oferece uma contribuição valiosa para o design do roteiro. A aprendizagem experiencial não é puramente intelectual; ela é sensorial e emocional. O gestor-pedagogo deve desenhar a "coreografia" da viagem, similar à produção de um evento. Isso envolve pensar no "arco narrativo" do roteiro: qual é o ponto de partida? Qual é o clímax da aprendizagem? Como as atividades são sequenciadas para construir o conhecimento progressivamente? Por exemplo, em vez de visitar um museu no primeiro dia (o que pode ser cansativo), o roteiro pode começar com uma atividade de imersão sensorial (um mercado local, uma caminhada de observação) para, só então, nos dias seguintes, conectar essa experiência vivida aos conceitos teóricos apresentados no museu, respeitando o ritmo da aprendizagem humana.

A gestão do roteiro pedagógico também implica uma seleção criteriosa de fornecedores que estejam alinhados à proposta educacional. O gestor não escolherá um hotel apenas pelo preço ou localização (gestão hoteleira tradicional), mas pela sua capacidade de *contribuir* para a experiência. Um hotel histórico, um restaurante que serve comida local autêntica (e explica sua origem) ou um provedor de transporte que permite paradas não programadas para observação são preferíveis. A negociação com esses fornecedores muda: o gestor não compra apenas um "serviço", mas uma "parceria pedagógica". A agência que constrói essa rede de fornecedores alinhados cria uma barreira de entrada competitiva, pois sua experiência se torna única e difícil de ser replicada por concorrentes que operam na base da comoditização.

O design do roteiro deve prever, explicitamente, momentos de "digestão" intelectual e reflexão. A gestão tradicional, focada na eficiência logística, tende a criar itinerários "fordistas", repletos de atividades do amanhecer ao anoitecer, para que o cliente sinta que "aproveitou ao máximo" seu investimento financeiro. A gestão pedagógica, no entanto, sabe que a aprendizagem não ocorre durante a absorção da informação, mas no momento de *processamento* dessa informação. Portanto, o roteiro educacional deve incluir, paradoxalmente, "tempo livre estruturado" — momentos designados para que o viajante possa escrever em seu diário, discutir em pequenos grupos ou simplesmente sentar em um café e refletir sobre o que viu, permitindo que a experiência "decante" e se transforme em conhecimento real.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Conclui-se que o design de roteiros no turismo educacional é uma função de gestão altamente complexa, que exige do profissional a rara combinação de competências de um administrador, um técnico de eventos e um pedagogo. O gestor torna-se o arquiteto de um currículo tridimensional, onde o destino é a sala de aula e a viagem é o método. Este processo de curadoria e design intencional é o verdadeiro "coração" da agência de turismo educacional; é o seu principal ativo intelectual e a garantia de que o produto entregue será, de fato, uma experiência de transformação, e não apenas uma viagem de lazer bem organizada, respondendo assim à demanda por um turismo com maior profundidade e significado.

7. *FRAMEWORK* "GESTOR-PEDAGOGO": UMA PROPOSTA PARA A INTEGRAÇÃO DA GESTÃO E PEDAGOGIA NO AGENCIAMENTO

A superação dos desafios da gestão de agências tradicionais (Item 3) e a efetiva implementação de um turismo educacional significativo (Itens 4, 5 e 6) exigem mais do que boa vontade ou a contratação de guias carismáticos. Exigem uma reestruturação sistêmica do modelo de negócios da agência. Com base na intersecção das formações acadêmicas em Gestão do Turismo, Pedagogia e nas competências técnicas em guiamento e eventos, propõe-se aqui um *framework* operacional denominado "Gestor-Pedagogo". Este modelo visa integrar a intencionalidade pedagógica em todas as cinco fases do ciclo de vida do produto turístico: Diagnóstico, Design (Curadoria), Operação (Mediação), Avaliação e Comercialização. Este *framework* move a pedagogia do campo das ideias para o centro da operação administrativa e estratégica da empresa turística.

Fase 1: O Diagnóstico Pedagógico-Gerencial. Esta fase antecede a criação do produto. O gestor-pedagogo não pergunta apenas "Que destino está vendendo bem?" (gestão tradicional), mas sim "Quais são as lacunas de conhecimento ou as demandas de desenvolvimento humano do meu público-alvo que podem ser supridas através de uma viagem?". Esta abordagem, que une a gestão à pedagogia, utiliza ferramentas de pesquisa de mercado para identificar "necessidades de aprendizagem" (e não apenas "desejos de viagem"). O diagnóstico define o "Perfil de Aprendizagem do Viajante" (PAV), que informará não apenas o destino, mas a profundidade do conteúdo, o nível de desafio intelectual e o tom da mediação, garantindo que o produto seja desenhado para um público específico e com objetivos claros.

Fase 2: O Design Curricular e a Curadoria de Conteúdo. Esta é a fase de arquitetura do roteiro, onde a gestão de agência se funde com o design instrucional da pedagogia. O gestor-pedagogo atua como um curador, selecionando não apenas fornecedores logísticos (hotéis, transporte), mas principalmente "objetos de aprendizagem" (locais, palestrantes, textos, experiências). Cada dia da viagem é planejado como um "módulo" de um currículo, com objetivos específicos que se conectam em um arco narrativo maior. O *output* desta fase não é um simples itinerário, mas um "Plano de Roteiro Pedagógico" (PRP), um documento que detalha a logística, mas também as provocações-chave, as perguntas a serem feitas, as metodologias ativas a serem usadas (ex: debates, estudos de caso *in loco*) e o material de apoio pré-viagem.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Fase 3: A Operação Focada na Mediação (O Guia-Pedagogo). Nesta fase, o *framework* exige que o profissional em campo seja mais do que um guia credenciado; ele deve ser um "guia-pedagogo". A gestão de agência é responsável por capacitar (ou contratar) profissionais que dominem as competências de facilitação de grupo, escuta ativa e didática. A operação é gerenciada com "flexibilidade pedagógica": o gestor (no *back-office*) deve empoderar o guia (no *front-office*) para que ele possa adaptar o roteiro em tempo real, com base no ritmo de aprendizagem do grupo. A ênfase da gestão técnica em eventos é usada aqui para garantir que a experiência seja fluida e envolvente, mesmo sendo intelectualmente desafiadora. O foco da operação muda do "cumprir o cronograma" para "atingir o objetivo de aprendizagem".

Fase 4: A Avaliação da Aprendizagem e o Ciclo de Melhoria. O *framework* "Gestor-Pedagogo" revoluciona a avaliação da viagem. A gestão tradicional mede o sucesso através de KPIs de satisfação (NPS, *reviews*). Este modelo propõe uma avaliação de duas camadas: (1) **Avaliação de Satisfação Logística** (medindo a eficiência dos serviços, ligada à gestão hoteleira e de transporte) e (2) **Avaliação de Impacto Pedagógico** (medindo a transformação). Esta segunda camada é implementada através de técnicas qualitativas, como rodas de conversa mediadas ao final da viagem, análise dos diários de bordo ou *follow-ups* pós-viagem para verificar como o viajante aplicou o conhecimento adquirido. Estes dados qualitativos são mais valiosos que os *reviews* do TripAdvisor, pois fornecem *insights* profundos para o aprimoramento do design pedagógico do produto.

Fase 5: Marketing e Comercialização Baseados em Valor Intelectual. A comercialização de um produto desenvolvido sob este *framework* não pode depender do apelo de massa ou da guerra de preços. O gestor deve adotar uma estratégia de marketing de nicho, focada em comunicar o *valor intelectual* e transformador da experiência. A comunicação da agência deve refletir sua autoridade pedagógica. Isso envolve a produção de conteúdo relevante (artigos, palestras, *webinars*), o uso de depoimentos de transformação (e não apenas de lazer) e a formação de uma equipe comercial (consultores) que saiba vender "educação" e "desenvolvimento pessoal", em vez de "pacotes". O preço do roteiro pedagógico é justificado pela sua singularidade, pela curadoria especializada e pelo impacto duradouro, e não pela comparação de itens com a concorrência.

A implementação deste *framework* de cinco fases exige um profissional híbrido, o "Gestor-Pedagogo", cuja formação acadêmica lhe permite transitar com fluência entre o rigor dos processos administrativos e financeiros da agência e a sensibilidade humana da pedagogia da experiência. Este modelo não apenas responde à demanda contemporânea por viagens com significado, mas também cria um diferencial competitivo robusto e sustentável. Ao vender transformação em vez de transação, a agência de viagens deixa de ser uma intermediária de *commodities* e se torna uma instituição de educação experiencial, redefinindo seu propósito e seu valor no mercado.

A estrutura proposta alinha todas as competências acadêmicas da autora: a Pedagogia fornece a *alma* e o método do produto (Fases 1 e 2); a Gestão do Turismo fornece a *estrutura* de negócios e

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

a viabilidade (Fases 1 e 5); o Técnico em Turismo e a Gestão Hoteleira garantem a *execução* fluida e a hospitalidade (Fase 3); e o Guia de Turismo é o *agente*central da entrega de valor (Fase 3). Este modelo integrado é a materialização prática da intersecção entre as duas grandes áreas de formação, provando que a gestão pode ser humanizada pela pedagogia, e a pedagogia pode ser viabilizada pela gestão.

8. CONCLUSÃO

Este artigo propôs-se a investigar a intersecção entre a Pedagogia e a Gestão de Agências de Turismo, duas áreas do conhecimento que, embora frequentemente tratadas de forma estanque, revelam-se profundamente sinérgicas. A pesquisa demonstrou que a indústria do turismo, historicamente focada na eficiência logística e na padronização de serviços como forma de garantir a qualidade e a lucratividade, enfrenta um esgotamento desse modelo. A comoditização dos produtos (pacotes, voos, hotéis) e a ascensão de um consumidor pós-pandêmico, que busca não apenas lazer, mas significado, transformação e aprendizado, exigem uma reconfiguração radical do papel do gestor de agências. A formação técnica tradicional em turismo, focada na operação de sistemas e na gestão de eventos e hospitalidade, embora fundamental para a entrega de um serviço de qualidade, mostra-se insuficiente para atender a essa nova demanda por profundidade intelectual e pedagógica nas experiências de viagem.

A principal contribuição deste trabalho foi a articulação teórica que posiciona o Turismo Educacional (ou Pedagógico) não como um nicho restrito a excursões escolares, mas como uma estratégia central de diferenciação e agregação de valor para o mercado de viagens como um todo. Argumentou-se que a aplicação dos fundamentos da pedagogia da experiência, notadamente os conceitos de John Dewey (1938) e Paulo Freire (1996), permite que o gestor de turismo redesenhe seus produtos. A viagem deixa de ser um conjunto de serviços logísticos para se tornar um "currículo experiencial", onde o destino é a sala de aula, e a experiência é ativamente mediada para provocar a reflexão crítica, a construção do conhecimento e o desenvolvimento da autonomia do viajante, resgatando o potencial emancipatório do ato de viajar.

Foi demonstrado que os desafios da gestão tradicional de agências — como a dificuldade de inovação, a facilidade de replicação de roteiros e a pressão pela guerra de preços — podem ser mitigados através da adoção de uma gestão focada no intangível: o conteúdo e a mediação. O verdadeiro diferencial competitivo não está no *itinerário*, que é facilmente copiável, mas na *qualidade da curadoria pedagógica* e na *competência didática do guia-mediador*. Estes elementos, quando enraizados na cultura da agência, criam uma barreira de entrada robusta, pois dependem de capital humano altamente qualificado e de uma visão de gestão que valoriza o longo prazo (a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

transformação do cliente) sobre o curto prazo (a margem da transação), exigindo uma liderança que entenda profundamente tanto de processos quanto de pessoas.

A proposta do *framework* "Gestor-Pedagogo", estruturado em cinco fases (Diagnóstico, Design/Curadoria, Operação/Mediação, Avaliação e Comercialização), representa a síntese prática desta intersecção acadêmica. O modelo detalha como a formação em Pedagogia e em Gestão do Turismo se complementam na prática administrativa: a pedagogia informa o *design* do produto e a metodologia de entrega, enquanto a gestão garante a viabilidade financeira, a eficiência operacional e a correta comercialização desse valor agregado. Este *framework* oferece um caminho tangível para que as agências de turismo se reposicionem no mercado, não como meras intermediárias, mas como instituições de educação experiencial, capazes de projetar e entregar viagens que efetivamente ensinam, inspiram e transformam seus clientes.

A figura do Guia de Turismo foi reposicionada como o ativo pedagógico central nesta nova configuração. O gestor-pedagogo, em sua função de gestor de pessoas, tem como tarefa primordial o treinamento e o empoderamento deste profissional, transformando-o de um informante logístico em um facilitador de diálogos e um mediador do conhecimento. A qualidade da experiência de aprendizagem depende diretamente da habilidade deste guia em criar um ambiente seguro (hospitalidade) onde o questionamento crítico (pedagogia) possa florescer. A gestão da agência deve, portanto, investir maciçamente na capacitação didática de suas equipes de campo, reconhecendo-os como a linha de frente da entrega de valor intelectual, e não apenas operacional.

A pesquisa também apontou que a tecnologia, embora muitas vezes vista como uma força padronizadora, pode ser uma aliada do turismo pedagógico, desde que subordinada à pedagogia. Ferramentas de CRM e Inteligência Artificial podem ser usadas na fase de *Diagnóstico* para identificar perfis de aprendizagem, enquanto plataformas *online* podem ser usadas na fase de *Curadoria* para entregar conteúdo pré-viagem. Contudo, o gestor-pedagogo deve garantir que a tecnologia seja usada para personalizar e aprofundar a experiência, e não para engessar a flexibilidade necessária ao ato de aprender, que é inerentemente humano, fluido e, por vezes, imprevisível, exigindo a sensibilidade que apenas a mediação humana pode oferecer.

Reitera-se que a fusão da Pedagogia com a Gestão do Turismo não é apenas uma possibilidade teórica, mas uma necessidade estratégica para a sobrevivência e relevância das agências de viagens no século XXI. As competências acadêmicas analisadas neste currículo formam o perfil profissional ideal para liderar essa transformação. O gestor que compreende que o maior valor de uma viagem não é o que o cliente *vê*, mas o que ele *passa a ver* após a viagem, está apto a inovar verdadeiramente. Este profissional não vende mais destinos; ele vende novas perspectivas, um produto cujo valor é inestimável e cuja concorrência é quase nula, garantindo a sustentabilidade e o propósito de sua organização.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Conclui-se, portanto, que a implementação de uma gestão pedagógica é o caminho para a humanização do turismo. Ela resgata a viagem como um ato de descoberta e não de consumo, alinhando o sucesso comercial da agência ao desenvolvimento humano de seus clientes. Ao fazer isso, o gestor de turismo cumpre não apenas sua função administrativa de gerar resultados, mas também sua função social como educador, utilizando o mundo como uma vasta sala de aula e contribuindo ativamente para a formação de indivíduos mais conscientes, críticos e empáticos, o que justifica plenamente o investimento intelectual e financeiro neste modelo de negócios.

REFERÊNCIAS

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 12. ed. São Paulo: Senac, 2007.

DEWEY, John. **Experience and education**. New York: Kappa Delta Pi, 1938.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GÂNDARA, J. M. G.; GIMENES, M. H. S. (Org.). **Planejamento e gestão do turismo**. Curitiba: IBPEX, 2008.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do turismo**: para uma nova compreensão do lazer e das viagens. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.

MOESCH, Marutschka; GASTAL, Susana (Org.). **Turismo, educação e cultura**. Caxias do Sul: Educs, 2002.

MORAN, José. Metodologias ativas para realizar mudanças profundas na educação. *In*: MORAN, José; BACICH, Lilian (Org.). **Metodologias ativas para uma educação inovadora**: uma abordagem téorico-prática. Porto Alegre: Penso, 2017. p. 23-45.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. 3. ed. Campinas: Papirus, 2003.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.